



DOJRZAŁOŚĆ MENEDŻERSKA JAKO POCHODNA KOMPETENCJI KOGNITYWNYCH. EWALUACJA W PRZEMYSŁE MASZYNOWYM

DOI: 10.33141/po.2020.12.04

Przeгляд Organizacji, Nr 12(971), 2020, s. 26-36

www.przeглядorganizacji.pl

Przemysław Niewiadomski

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe akcentuje konieczność dysponowania umiejętnościami, dzięki którym przedsiębiorstwa będą skutecznie radziły sobie w czasach stałej niepewności (Allen, de Grip, 2012, s. 3237–3245). Menedżerowie przedsiębiorstw muszą być bardziej niż kiedykolwiek otwarci na nowe warunki i zasady funkcjonowania, które przede wszystkim wynikają z ograniczeń w łańcuchu dostaw, pracy w sieci czy zapotrzebowania na nową wiedzę (Lara, Salas-Vallina, 2017, s. 152–160). Pokłosiem tego jest fundamentalne przewartościowanie orientacji w zarządzaniu w zakresie celów operacji i procesów funkcjonowania. Proces tych zmian dokonuje się na kilku płaszczyznach (Aslan, Pamukcu, 2017, s. 1–15), tj. strukturalnej (organizacja „w sieci”), systemów pracy (cyfryzacja), technologii (zwinne systemy wytwarzania), procedur organizacyjnych i wartości (nacisk na odpowiedzialność społeczną) oraz kompetencji (kreowanie nowej wiedzy).

Zważywszy na empiryczne dowody potwierdzające istnienie silnego związku między rynkowym sukcesem przedsiębiorstw a kompetentnymi menedżerami (Abbaszadeh i in., 2012, s. 811–817), poniższy kierunek badań podnosi

kompetencje do miana atrybutu „dojrzałego” menedżera¹. Oznacza to uznanie kompetencji z jednej strony za czynnik krytyczny i decydujący o rozwoju organizacji (Kheirmand i in., 2012, s. 93–119), z drugiej zaś implikujący „dojrzałość” menedżera adekwatnie do jego zachowań w skomplikowanych sytuacjach (Ahmetoglu i in., 2011, s. 1028–1033).

Pojawia się zatem pytanie o poziom kompetencji menedżerów dający im legitymizację do zarządzania w czasach pogłębiającego się kryzysu ekonomiczno-społecznego, rzeczowo-finansowego, filozoficzno-egzystencjalnego czy medyczno-sanitarno-biologicznego, gdzie spadek popytu oraz inwestycji jest na tyle duży, że prawdopodobnie skończy się głębszą recesją (Wang i in., 2020, s. 2–6).

Kwerenda literatury przedmiotu (Bhardwaj, Punia, 2013, s. 70–84) wykazała, że prowadzono badania dotyczące kierunku działań dostosowawczych w kontekście sytuacji nieprzewidywalnych (Michaels i in., 2001), jednak to wnioskowanie opierano głównie na badaniach literaturowych lub badaniach empirycznych prowadzonych w przedsiębiorstwach pochodzących z różnych sektorów gospodarki. Podyjmowano badania dotyczące kompetencji kognitywnych

(Wheeler, 2008, s. 129–145), a mimo to z rozmaitych względów nie podejmowano kompleksowych analiz, opartych na menedżerach funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych. Dążąc do uzupełnienia istniejącej luki w wiedzy, przeprowadzono cykl badań, których przedmiotem była próba oceny dojrzałości menedżerskiej postrzeganej przez pryzmat kompetencji, którymi powinni wyróżniać się współcześni menedżerowie działający w tym właśnie sektorze. Jest to istotne o tyle, że dynamicznie zmieniająca się sytuacja w sektorze maszyn rolniczych obliguje przedsiębiorstwa do rekrutowania osób o predyspozycjach, dzięki którym będą skutecznie radziły sobie wraz z rosnącymi wymaganiami. Wysoka korelacja pomiędzy jakością pracy i umiejętnościami wewnętrznymi wskazuje, że decyzję o wyborze pracownika można podjąć na podstawie umiejętności, takich jak: myślenie, rozumowanie, logika, rozwiązywanie problemów, umiejętność uczenia się (Gardner, Stough, 2002, s. 68–78; Carmeli, 2003, s. 788–813; Fakhreldin, Hattab, 2019, s. 399–414). Te konstrukty (często nazywane są „czynnikami g”) dają długoterminowy i stabilny obraz osoby i są mierzone głównie w sposób niewerbalny. Jakkolwiek kluczowe są ogólne zdolności umysłowe (Nazari, 2017, s. 124–133), umiejętności analityczne, numeryczne i werbalne myślenie logiczne i abstrakcyjne (Billsberry, Birnik, 2010, s. 171–178), zdolność wizualizacji, umiejętność podejmowania decyzji i osądów, szybkość przetwarzania informacji oraz szybkość i zdolność przyswajania wiedzy (Lara i in., 2012, s. 1853–1863), to pogłębione studia w obszarze zakreślonym powyższym problemem oraz własne obserwacje praktyki gospodarczej doprowadziły autora do sformułowania pytań szczegółowych, których rozwiązanie warunkowało uzyskanie odpowiedzi na problem główny:

- Jakie kompetencje są kluczowe z perspektywy menedżerów zarządzających w warunkach nieliniowych (niestabilność funkcjonowania)?
- Czy badanie przy wykorzystaniu metod inwencyjnych pozwoli na sprokurowanie modelu badawczego odzwierciedlającego obszary kompetencji, które powinny absorbować współcześni menedżerowie (koincydencja badawcza)?
- Czy menedżerowie funkcjonujący w sektorze maszyn rolniczych wykazują się poziomem kompetencji predysponującym ich do określenia mianem „dojrzałych”?

W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono próbę rozpoznania poziomu przyswojenia modelowanych kompetencji (De Waal i in., 2011, s. 131–148) z jednej strony warunkujących utrzymanie ciągłości funkcjonowania w warunkach niepewności, z drugiej zaś stanowiących o dojrzałości menedżerskiej. W pracy nie wyznaczono charakterystyki dla poszczególnych przedziałów dojrzałości menedżerskiej, natomiast to wskazano na doniosłość określonych kompetencji menedżerskich dla ogólnego jej poziomu. W odniesieniu do powyższego wyartykułowano 3 cele szczegółowe, które obejmują następujące zagadnienia:

- Nominowanie obszarów kompetencji z jednej strony istotnych z punktu widzenia zarządzania w warunkach nieliniowych, z drugiej zaś mogących stanowić o dojrzałości menedżerskiej w domenie

przyjętych dezyderatów (rekonstrukcja i interpretacja literatury).

- Skompilowanie modelu badawczego w postaci arkusza oceny będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji prowadzonej wśród celowo dobranych ekspertów dziedzinowych (metody inwencyjne).
- Rozpoznanie poziomu kompetencji – indykacja (wiwi-sekcja) wśród wybranych menedżerów.

Sformułowane pytania badawcze oraz przekonanie o występowaniu gospodarczego zapotrzebowania na wyniki o charakterze aplikacyjnym z jednej strony stanowiły główną inspirację do podjęcia badań, z drugiej zaś stały się punktem wyjścia do sformułowania poniższych presumpcji²:

P1: Model badawczy powstały w wyniku burzy mózgów odzwierciedla kompetencje charakterystyczne dla menedżerów zarządzających w warunkach nieliniowych.

P2: Badanie metodą burzy mózgów umożliwia sprokurowanie modelu badawczego odzwierciedlającego obszary kompetencji, które powinny absorbować współcześni menedżerowie.

P3: Menedżerowie powinni wykazywać się stosunkowo wysokim poziomem przyswojenia kompetencji kognitywnych, co predysponuje ich do określenia mianem „dojrzałych” z perspektywy dezyderatów sprzyjających zarządzaniu w zmiennych warunkach.

W nawiązaniu do tak nakreślonego celu, zgodnie z powszechnie obowiązującymi standardami naukowymi (Conway, Lance, 2010, s. 325–334), dokonano analizy literatury naukowej (źródeł wtórnych) oraz przeprowadzono analizy statystyczne bazujące na danych pozyskanych w ramach badań. W celu realizacji poszczególnych etapów badawczych przeprowadzono „wirtualną” burzę mózgów oraz indywidualne wywiady wśród wybranych menedżerów. Rezultaty przeprowadzonych badań – w ramach poszczególnych wątków – dały możliwość wskazania konstruktywnych wniosków i rekomendacji.

Punkt wyjścia

Wraz z postępującą komplikacją warunków egzystowania zmienia się sposób funkcjonowania przedsiębiorstw. Kluczowe są działania niepowtarzalne, zwane złożonymi przedsięwzięciami lub projektami, które wymagają odmiennego podejścia do zarządzania (Cheng i in., 2005, s. 25–37). Obecnie menedżerowie nie mogą polegać na sprawdzonych dotychczas rozwiązaniach, muszą podejmować decyzje i kierować się przepływem informacji w zupełnie nowej, nieprzetestowanej wcześniej sytuacji. Złożoność i nieprzewidywalność otoczenia skutkuje bowiem pojawieniem się wielu zagrożeń, które powinny być w miarę szybko identyfikowane przez menedżerów. Obserwacja i wyciąganie właściwych wniosków oraz podejmowanie adekwatnych działań zaradczych może stanowić o przetrwaniu firmy. Ogólnie forsowana jest teza, że ze względu na szybkie tempo zmian warunków funkcjonowania firmy wszelkie działania powinny mieć



charakter wyprzedzający, tzn. powinny być podejmowane i ukierunkowywane pod przyszłe przewidywane warunki otoczenia (Krzakiewicz, 2014, s. 99–110). Trudność polega na tym, iż przy tak zmiennych warunkach otoczenia (nieliniowe warunki funkcjonowania) przewidywania bywają zawodne. Istotne z tego punktu widzenia jest zatem tworzenie organizacji „adaptacyjnych” zdolnych do zwinnego reagowania na zmieniające się nieliniowo warunki otoczenia (Koźmiński, 2016, s. 18).

Sprawne zarządzanie organizacją w złożonym, dynamicznym i niepewnym otoczeniu wymaga od menedżerów ograniczenia ujemnego wpływu złożoności i nieprzewidywalności (niepewności) otoczenia. Chodzi o zdolność niepopadania w kryzysy bądź radzenia sobie z nimi, kiedy się pojawią. Oznacza to reakcję na działania czynników zakłócających; przy czym nie chodzi tutaj o niepodatność na zmiany, które tak ową zdolność mogą implikować.

Rekapitułując, funkcjonowanie biznesu i efektywność podejmowanych działań zależą od tego, jak menedżerowie potrafią wykorzystać istniejący potencjał, ale również od tego, czy potrafią inteligentnie wybierać rozwiązania najkorzystniejsze, dopasowane do potrzeb chwili i bieżących wymagań otoczenia (Cockerill, 1989, s. 52–56).

Powyższe znamionuje, że istotną cechą obecnej „epoki” jest uznanie kompetencji za czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu organizacji (Boyatzis, 2008, s. 5–12), przy czym prawdopodobieństwo przetrwania organizacji zdeterminowane jest zarówno procesami zachodzącymi w otoczeniu, jak i zasobami będącymi do dyspozycji organizacji, wyznaczającymi możliwości dalszego jej przetrwania i rozwoju (Cyfert, 2012, s. 19).

W literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu wiele uwagi poświęca się modelowaniu kompetencji (Wickramasinghe, Zoysa, 2009, s. 344–360; Bücker, Poutsma, 2010, s. 829–844). Ma ono wymiar zewnętrzny i oznacza dostosowanie kompetencji do potrzeb i aktualnych wymagań otoczenia (Bosch i in., 2013, s. 433–453). Teoria modelowania kompetencji jest ważna dla praktyki zarządzania (Cripe, Mansfield, 2011). Pozwala bowiem określić istotę, znaczenie i wpływ kompetencji menedżerskich na wyniki organizacji (wskazuje, dlaczego dopasowanie kompetencji jest pożądane i umożliwia ich identyfikację) oraz stanowi podstawę w zakresie ich poprawy (Adil, 2014, s. 113–150).

Nie jest zadaniem autora niniejszego opracowania prokurowanie powszechnie akceptowalnej definicji kompetencji menedżerskich, niemniej jednak należy podkreślić, że teoria i praktyka zarządzania pokazuje, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brak jest jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia tego pojęcia. Podkreśla się jednak, że jedynie właściwym sposobem uprawiania nauk o organizacji i zarządzaniu jest wielość sposobów widzenia, interpretowania i kształtowania badanego wycinka rzeczywistości. Dlatego autor wskazuje definicję, która jest sensowna z perspektywy warunków, w jakich przyszło funkcjonować współczesnym menedżerom, i przyjmuje, że jako taka może być wykorzystywana konsekwentnie w prowadzonym

dyskursie nad „dojrzałością” menedżerską definiowaną jako zdolność menedżera do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności niezależnie od warunków, w jakich przyjdzie mu funkcjonować.

W pracy przyjęto, że kompetencje menedżerskie to system wzajemnie powiązanej wiedzy, zdolności, umiejętności, cech osobowościowych, wartości i postaw oraz doświadczeń, motywacji i zachowań nakierowanych na sprawne i skuteczne zarządzanie. Wskazano, iż implikują funkcjonowanie organizacji w dynamicznym i niepewnym otoczeniu nieliniowym z jednej strony, z drugiej zaś są wyrazem dojrzałości menedżerskiej.

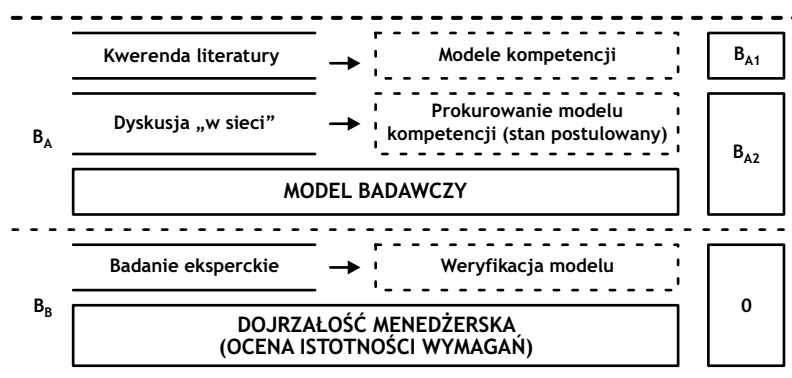
Rekapitułując, w pracy przyjmuje się, że dojrzałego menedżera charakteryzuje zdolność do myślenia skutecznego w szczególności w sytuacjach nieprzewidywanych i niepewnych, innymi słowy zdolność wykorzystania własnej wiedzy i informacji. Poziom dojrzałości jest zależny od posiadanej wiedzy, na którą składają się doświadczenie, informacje bieżące i ich kontekst oraz zdolności osobiste, jak również umiejętność ich wykorzystania i wreszcie sama postawa, motywacja i zachowania oraz wyznawane wartości i przekonania. Dojrzały menedżer odzwierciedla kompetencje, które można uznać za kompletne z jakościowego punktu widzenia. Aby menedżer był dojrzały, musi być wydajny, przewidywalny i dostarczać wysokiej jakości wyników. Musi wykazywać zdolność do skutecznego i efektywnego realizowania zadań oraz do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności.

Materiał i metoda

Rozwój każdej dyscypliny nauki wymaga stosowania rzetelnych metod badawczych pozwalających uzyskać wiedzę o znanym stopniu pewności (Czakon i in., 2019, s. 28). Chcąc rozpoznać poziom dojrzałości menedżerskiej implikowany przyswojeniem określonych kompetencji, przeprowadzono cykl badań. W pierwszym ich etapie – stanowiącym badanie przygotowawcze [B_A] – autor wykorzystał metodę studiów literaturowych [B_{A1}] oraz twórcze rozwiązywanie problemów przy wykorzystaniu ekspertów [B_{A2}]. Badanie przygotowawcze warunkowało przeprowadzenie badania właściwego [B_B]. Schemat badań zobrazowano na rysunku 1.

Podjmując się oceny dojrzałości menedżerskiej z perspektywy kompetencji charakterystycznych dla menedżerów funkcjonujących w warunkach nieliniowych, trzeba rozwiązać szereg problemów metodycznych. Jak bowiem zaprojektować system oceny z perspektywy „chwili”? Jakie płaszczyzny oceny uwzględnić, prokurując model badawczy? Jak dokonywać analizy uzyskanych wyników? Są to pytania, na które autor poszukuje odpowiedzi. Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania problem ten jest bardzo istotny.

Rygor metodologiczny badania wpływa na jakość wniosków, a dalej na poprawność stawianych hipotez czy interpretacji badań empirycznych. Podkreśla się zatem znaczenie doboru badanej literatury (Czakon, 2011, s. 57–61). Przegląd piśmiennictwa (Green, 2005, s. 270–273) przebiegał w trzech etapach, począwszy od tworzenia



Rys. 1. Schemat realizacji badań
Źródło: opracowanie własne

bazy literatury, poprzez selekcję prac włączonych do dalszej analizy, a skończywszy na krytycznej analizie treści (Anello, Fleiss, 1995, s. 109–116). Metodyka przeglądu literatury pozwoliła nie tylko na sformalizowaną i zobiektywizowaną syntezę dotychczasowego piśmiennictwa (Columb, Lalkhen, 2005, s. 391–394), ale przede wszystkim umożliwiła identyfikację obszarów istotnych z punktu widzenia dalszych badań³. Proces tworzenia bazy literatury zakładał wykorzystanie podejścia mieszanego, tj. literatury akademickiej indeksowanej w bazach naukowych oraz tzw. literatury szarej (*grey literature*). Poszerzenie procesu tworzenia bazy literatury o tzw. literaturę szarą uznano za istotne z uwagi na możliwość włączenia najnowszych publikacji naukowych, publikacji o mniej naukowym charakterze, publikacji niekoniecznie recenzowanych w trybie „peer review”, ale spełniających wymogi rygoru metodologicznego (Czakon, 2011, s. 57–61). Proces tworzenia bazy literatury zakładał wykorzystanie literatury indeksowanej w bazach naukowych EBSCO, Proquest, ResearchGate.net, Academia.edu.

W związku z niemożnością zorganizowania spotkania bezpośredniego (praca powstawała w czasie pandemii wywołanej chorobą Covid-19) na rozwiązywanie problemu z wykorzystaniem grupowego myślenia twórczego pozwoliła „wirtualna” burza mózgów⁴. Dzięki takiemu rozwiązaniu – celem wytypowania najlepszej grupy pomysłów – każdy zaproszony użytkownik mógł przedstawić swoje propozycje, a pozostali członkowie „wirtualnej” społeczności mogli nad nimi debatować. Oprócz komentowania pomysłów można było również na nie głosować.

Do badań zaproszono 11 ekspertów związanych z sektorem maszyn rolniczych (tab. 1)⁵. W skład zespołu oceniającego weszli wyłącznie specjaliści od rozwiązywanego problemu, co zweryfikowano na podstawie współczynnika kompetencyjności wyrażającego zależność współczynnika informatywności i współczynnika argumentacji. Współczynnik informatywności (Ki) określono na podstawie samooceny dokonanej przez eksperta. Współczynnik argumentacji (Ka) wyznaczono natomiast na podstawie wywiadu z danym ekspertem. Kompetentność wyrażającą stopień kwalifikacji eksperta w dziedzinie określono na podstawie analizy twórczej działalności eksperta, znajomości dziedziny oraz rozumienia – poruszanych w pracy – problemów.

Ogólny mechanizm badawczy opierał się na czterech płaszczyznach i obejmował: (1) grupę uczestników (ekspertów) wybranych celowo z powodu ich specjalistycznej wiedzy związanej z badanym zagadnieniem, (2) proces „wirtualnej” interakcji, dzięki której odkryte zostały opinie ekspertów implikujące powstanie modelu badawczego (jednomyślność), (3) sprzężenie zwrotne stosowane wobec uczestników, którego celem jest wzajemne oddziaływanie oraz refleksja, (4) opinie wygenerowane przez ekspertów, które przybliżają do rozwiązania postawionego problemu (Plummer, Armittage, 2007, s. 3).

Zastosowanie metody było bardzo przydatne z punktu widzenia badań w warunkach dużej niepewności przy badaniu problemów nieznanymi, które stanowiły względnie nowe pole badawcze, w stosunku do których zauważono brak badań empirycznych czy pozwalających określić pewne tendencje. Badanie pozwoliło sprokurować hipotetyczną konstrukcję myślową, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający modelować w przybliżony sposób weryfikowany aspekt rzeczywistości (Gospodarek, 2009, s. 61). W zamierzeniu autora prokurowany model badawczy jest ściśle związany z teorią (Antti, Greenhalgh, 2012, s. 421–428), stanowi jej dopełnienie (Sztóff, 1971)⁶. Opracowany model badawczy pełnił bardzo ważną rolę, gdyż z jednej strony dostarczył szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś umożliwił prowadzenie badań empirycznych (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 11–25).

Upracticznie prowadzonych badań wyraża ich podporządkowanie problemom menedżerów⁷. Warunkuje to przydatność uzyskanych wyników dla podnoszenia sprawności zarządzania, co było niezbędne, gdyż odbiorcami wyników badań ustanowiono wybraną grupę menedżerów. Zasadniczy etap badań realizowano w okresie marzec-kwiecień 2020 roku. Ze względu na zaistniałą sytuację i związaną z nią trudnością pozyskania danych kluczowym kryterium była bezpośrednio znajomość autora z respondentami⁸. Pozwoliło to z jednej strony na ustalenie, czy dana osoba będzie zainteresowana wyrażeniem swoich poglądów, z drugiej zaś na określenie, czy ma wystarczającą wiedzę i doświadczenie w zakresie podejmowanego zagadnienia. Respondentami byli przedstawiciele (49 osób)



Tabela 1. Zestawienie ekspertów (n=11)

Instytucja/Stanowisko	Liczba	Specjalizacja	Udział %
Właściciele przedsiębiorstw	6	Organizacja i zarządzanie małym (2), średnim (4) przedsiębiorstwem	54,55
Prezes zarządu Sp. z o.o., Sp. K.	1	Opracowanie i nadzór nad realizacją strategii	18,18
Członek zarządu Sp. z o.o., Sp. K. ds. strategii	1	Udział w kreowaniu i realizacji strategii	
Konsultant ds. strategii zarządzania	1	Projektowanie oraz doskonalenie systemów zarządzania z wykorzystaniem instrumentów szczupłego zarządzania	18,18
Prof. uczelni, dr hab. inż.	1	Zarządzanie strategiczne, modele biznesu	
Z-ca dyrektora Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego	1	Strategie rozwoju i modelowanie projektów programów wojewódzkich; aktywne uczestnictwo w ich realizacji	9,09
Suma			100%

Źródło: opracowanie własne

mikro- (16,33%), małych (30,61%), średnich (48,98%) oraz dużych (4,08%) przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych. Wśród badanych dominowała grupa osób pomiędzy 31 a 40 rokiem życia (42,86%); 4,08% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat, wiek 28,57% badanych kształtował się pomiędzy 41 a 50 rokiem życia, 16,33% respondentów miało od 51 do 60 lat, natomiast 8,16% badanych – powyżej 60 lat. Wśród badanych zdecydowanie przeważała grupa osób legitymujących się wyższym wykształceniem (71,43%); 22,45% legitymowało się wykształceniem średnim, natomiast 6,12% – zawodowym. Respondentów poproszono o wskazanie, jaki poziom przyswojenia wskazanych kompetencji – z punktu widzenia zaistniałego kryzysu – powinien

charakteryzować dojrzałego menedżera. W tym celu zastosowano pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznaczało niski poziom kompetencji, natomiast 5 – bardzo wysoki. W toku prowadzonych badań podjęto się interpretacji wyników opartej o deklaracje respondentów.

Wyniki i dyskusja

Dojrzałość menedżerska rozpatrywana z perspektywy kompetencji postrzegana jest jako zbiór pewnych cech. Cechy te są traktowane jako kryteria oceny. Kompetencje zidentyfikowane w badaniach literaturowo-projektowych, poddane zostały w dalszym etapie procedury badawczej szczegółowej weryfikacji. Aby możliwe było dyskusowanie kluczowych kompetencji (stanowiących najmocniejsze

Tabela 2. Wyniki badań – weryfikacja modelu

	Kompetencja	Natężenie cechy			%		Punkty
		1	2	3	Wskazania		
					4	5	
1	Percepcja	-	-	2,0	12,0	35,0	4,67
		-	-	4,1	24,5	71,4	
2	Przekonania	-	-	3,0	14,0	32,0	4,59
		-	-	6,1	28,6	65,3	
3	Samoświadomość	-	1,0	3,0	15,0	30,0	4,51
		-	2,0	6,1	30,6	61,2	
4	Wrażenia; zdolność postrzegania rzeczywistości	-	2,0	4,0	15,0	28,0	4,41
		-	4,1	8,2	30,6	57,1	
5	Przetwarzalność	-	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		-	4,1	6,1	26,5	63,3	
6	Emisyjność	-	-	3,0	13,0	33,0	4,61
		-	-	6,1	26,5	67,3	

7	Wrażliwość	-	2,0	4,0	16,0	27,0	4,39
		-	4,1	8,2	32,7	55,1	
8	Emocje	-	-	5,0	16,0	28,0	4,47
		-	-	10,2	32,7	57,1	
9	Wyobraźnia	-	-	4,0	15,0	30,0	4,53
		-	-	8,2	30,6	61,2	
10	Doświadczenie zawodowe w sektorze; znajomość uwarunkowań	-	2,0	2,0	15,0	30,0	4,49
		-	4,1	4,1	30,6	61,2	
11	Inteligencja	-	-	2,0	16,0	31,0	4,59
		-	-	4,1	32,7	63,3	
12	Intuicja menedżerska	-	-	2,0	13,0	34,0	4,65
		-	-	4,1	26,5	69,4	
13	Identyfikacja; rozpoznanie	-	2,0	3,0	14,0	30,0	4,47
		-	4,1	6,1	28,6	61,2	
14	Przywództwo	-	-	1,0	8,0	40,0	4,80
		-	-	2,0	16,3	81,6	
15	Umiejętność współpracy	-	-	1,0	10,0	38,0	4,76
		-	-	2,0	20,4	77,6	
16	Motywowanie	-	-	2,0	11,0	36,0	4,69
		-	-	4,1	22,4	73,5	
17	Nastawienie na ryzyko	-	1,0	1,0	17,0	30,0	4,55
		-	2,0	2,0	34,7	61,2	
18	Opanowanie	-	-	3,0	19,0	27,0	4,49
		-	-	6,1	38,8	55,1	
19	Odporność na stres	-	-	2,0	20,0	27,0	4,51
		-	-	4,1	40,8	55,1	
20	Zdolności pojednawcze; umiejętność rozwiązywania konfliktów	-	-	2,0	22,0	25,0	4,47
		-	-	4,1	44,9	51,0	
21	Umiejętność pracy w „sieci”	-	2,0	3,0	15,0	29,0	4,45
		-	4,1	6,1	30,6	59,2	
22	Umiejętność szybkiego uczenia się	-	1,0	2,0	16,0	30,0	4,53
		-	2,0	4,1	32,7	61,2	
23	Wiara w siebie i zespół	-	-	4,0	16,0	29,0	4,51
		-	-	8,2	32,7	59,2	
24	Odpowiedzialność	-	-	3,0	20,0	26,0	4,47
		-	-	6,1	40,8	53,1	
25	Etyka i moralność	-	1,0	2,0	22,0	24,0	4,41
		-	2,0	4,1	44,9	49,0	
26	Umiejętność projektowania „wirtualnych” struktur organizacyjnych	-	2,0	3,0	13,0	31,0	4,49
		-	4,1	6,1	26,5	63,3	

Źródło: opracowanie własne



determinanty dojrzałości), niezbędne okazało się ich zredukowanie metodą hierarchicznego zorganizowania (tab. 2). Wyszczególnione kompetencje związane są ze sferą emocjonalną zdolności i umiejętności, potrzebne, by funkcjonować w zmieniającym się środowisku. Dzięki temu menedżerowie są dobrze przystosowani do funkcjonowania w niestabilnym otoczeniu, efektywniejsi w działaniu. Wyrażają się poprzez świadomość i zdolność rozpoznawania własnych czy cudzych stanów emocjonalnych, umiejętność ich nazywania, zdolność odraczenia reakcji czy radzenia sobie z negatywnym stanem afektywnym. Przejawiają się także w zdolności dostrzegania istoty sytuacji problemowej, kreatywności w poszukiwaniu jej rozwiązań, twórczym myśleniu, świeżości spojrzenia na znane już sytuacje, zdolności do podejmowania decyzji i ciekawości poznawczej. Termin kompetencja pojawia się w odniesieniu do układu pewnych cech przywódczych. Wśród nich wymienia się pewność siebie, zaufanie do siebie, poczucie własnej wartości, samokontrolę, inicjatywę, odpowiedzialność, asertywność, otwartość na doświadczenia, odporność na porażki, upór w dążeniu do celu, nastawienie na rozwiązywanie problemów, zdolność do podejmowania ryzyka, ciekawość poznawczą, zdolność do organizowania pracy własnej i innych. Cechy te składają się na tzw. competent self, będących wiązką właściwości osobowościowych, które umożliwiają efektywną adaptację do różnych zadań i ról przywódczych.

Rekapitułując, należy zwrócić uwagę, że kompetencje wyrażają się w spontanicznej tendencji do angażowania się w aktywności, które doprowadzają do zdobycia wartościowego dla jednostki celu. To zakłada, że menedżer dysponuje szeregiem niezależnych właściwości i umiejętności oraz określonym repertuarem zachowań z zakresu aktywności kognitywnej (Bandura, 1989, s. 1175–1184). W kontekście oceny analizie poddano 26 kompetencji⁹. Rozpoznanie dokonano w oparciu o wartość średnią obliczoną na podstawie wskazań respondentów biorących udział w badaniu; praktyka powszechnie stosowana przy opracowywaniu wyników badań ankietowych.

Na podstawie sformułowanych koncepcji kompetencji można sformułować pewne wnioski ogólne odnośnie do sposobu rozumienia kompetencji kognitywnych w zarządzaniu i ich podstawowych wyznaczników. Bez względu na dziedzinę zainteresowań i kontekst teoretyczny badacze problemu są zgodni co do tego, że kompetencje wiążą się z określonymi właściwościami osobowości (potrzeby, postawy, przekonania czy określony układ cech). Umożliwiają one realizowanie zadań w sposób efektywny i na odpowiednim poziomie. Kompetencje ujawniane są przez menedżerów działających w konkretnych sytuacjach, a dzięki nim działanie staje się bardziej skuteczne. W zależności od tego, jakiej sfery dotyczy wspomniana aktywność, wyróżnia się stosunkowo szerokie kategorie kompetencji poznawczych, co potwierdzają wyniki prowadzonych badań.

Brak stabilności, ciągłość zmian, a jednocześnie ogrom możliwości to rzeczywistość, z jaką zmagają się „biznes”. Takie otoczenie stwarza o wiele więcej wyzwań

i wystawia przedsiębiorstwa na poważniejsze próby niż dotychczas. Unikalne zasoby oraz sprawne i skuteczne zarządzanie przestały być gwarancją stabilnej pozycji rynkowej. Funkcjonując w tak skomplikowanym, szybko zmieniającym się otoczeniu makroekonomicznym, menedżerowie doceniają znaczenie umiejętności przewodzenia. Angażując do współpracy innych członków zespołu, wykorzystując wiedzę, możliwości i doświadczenie podwładnych lub partnerów, zwiększają możliwości wypracowania innowacyjnych rozwiązań. Tym samym zdolność kształtowania strategii rozwoju oraz skupienia uwagi organizacji i pracowników na kwestiach najważniejszych staje się determinantą dojrzałego menedżera. Uzupełnia ją umiejętność współpracy z ludźmi, właściwy dobór sposobów motywowania pracowników do realizacji celów firmy, co stanowi podstawowy czynnik egzystowania przedsiębiorstwa. Sprzystanie obecnym wyzwaniom wymaga pewnych stałych umiejętności, a jednocześnie dużej odporności na stres, opanowania i gotowości do podejmowania ryzyka.

Kolejny ważny aspekt to umiejętność szybkiego uczenia się, również w kontekście informatyzacji, nowych technologii czy automatyzacji pracy. Kluczowa jest zdolność i chęć do szybkiego rozwoju i adaptowania nowych umiejętności. Według autora, równie ważna jest zdolność akceptowania, że dotychczas przyswojona wiedza jest już przestarzała lub nieadekwatna do obecnej rzeczywistości. Niezależnie od wielu innych konsekwencji w obecnej rzeczywistości gospodarczej rodzi się problem wiary w siebie i zespół. Okazuje się, że jedną z największych barier może być dostrzeżenie w sobie i zespole mocnych stron. Kluczowe jest zatem uświadomienie sobie, ile się potrafi, ile się już osiągnęło, ile się już umie i wie. Poczucie własnej wartości i wiara w zespół współpracowników, które zawsze stanowiły niezwykle ważną potrzebę psychologiczną, stały się pilną potrzebą ekonomiczną – cechą nieodzowną dla umiejętności przystosowania się w złożonym, prowokującym i nieliniowym otoczeniu¹⁰.

Współczesne zarządzanie wywołało ożywione dyskusje na temat odpowiedzialności i jej penalizacji w odniesieniu do menedżerów. Jako że stanowi ważny problem teoretyczny i praktyczny, staje się desygnatem dojrzałego menedżera. Immanentną cechą funkcji kierowniczych jest odpowiedzialność w wymiarze moralnym i etycznym¹¹. W ramach cyklu prakseologicznego (czyn (decyzja) – skutek – odpowiedzialność moralna i etyczna) pojawia się szereg problemów teoretycznych i praktycznych, odnoszących się zwłaszcza do trzeciego członu – odpowiedzialności. Istotne z punktu nauk o zarządzaniu i jakości jest, aby o odpowiedzialności menedżerów dyskutować nie tylko w kontekście prakseologicznym, ale także w odniesieniu do etyki i moralności stanowiących o ich dojrzałości. W praktyce pojawia się etyczny problem powiązany z systemem odpowiedzialności za decyzje, w tym odpowiedzialności z tytułu stosunku pracy oraz odpowiedzialności cywilnej, administracyjnej i prawnej. Z tymi obszarami powiązana jest odpowiedzialność moralna.

Istotne z punktu widzenia dojrzałości menedżerskiej jest postrzeganie, dzięki któremu menedżer potrafi przekładać zewnętrzne otoczenie do wnętrza organizacji. Funkcjami percepcji są: selekcja, organizacja oraz interpretacja informacji, a końcowy obraz uzyskany w wyniku tego procesu różnicuje menedżerów. Percepcja jest selektywna, co oznacza, że menedżerowie mogą mieć tendencję do ignorowania pewnych informacji oraz odkodowywania pozostałych w sposób, który pozwala na dopasowanie ich do świadomych i nieświadomych wcześniejszych założeń. Złudzenia i zaburzenia postrzegania, podobnie jak schematy poznawcze, pozwalają im osiągnąć i utrzymać psychiczną spójność i równowagę dzięki zredukowaniu napięcia i dyskomfortu spowodowanego przez kryzys¹². Zwraca się uwagę na „otwarty umysł” menedżera, szerokie horyzonty intelektualne, dążenie do zdobywania nowych informacji i umiejętność ich przetwarzania. Dzięki dużej wartości przetwarzalności menedżer wykazuje dużą sprawność intelektualną, z łatwością przetwarza dużą ilość wszelkiego rodzaju informacji, skutecznie przeprowadza analizę i ocenę zaistniałych faktów. Ponadto ma umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego oraz zdolność dokonywania syntezy, dobrze radzi sobie w nowych sytuacjach (nieprzewidywanych i skomplikowanych), umie kompleksowo podchodzić do problemów, dostrzega i uwzględnia ich wszystkie aspekty, co w kontekście prowadzonych rozważań czyni go dojrzałym.

Zarządzanie w czasach burzliwych wymaga od menedżerów skuteczności działania, dlatego też wszystkie decyzje muszą być przemyślane pod kątem efektywnego osiągnięcia celu i unikania możliwie wszystkich szkodliwych skutków ubocznych (emisyjność ujemna). Od menedżera oczekuje się twórczych pomysłów i koncepcji, spontaniczności w kreowaniu własnych pomysłów (emisyjność dodatnia), ale przede wszystkim przewidywania wielu niepożądanych skutków ubocznych tych decyzji. Dlatego ze względu na skuteczność działania, umiejętność wprowadzania innowacji, umiejętność planowania działań, mobilizację w trudnych sytuacjach, dynamikę działań, umiejętność sprostania sytuacjom ciągłych, a niekiedy nawet radykalnych zmian, inicjowanie procesu zmian, dążenie do realizowania użytecznych działań, orientację na zadania, rezultaty i na przyszłość, umiejętność przewidywania, nastawienie zadaniowe, na przyszłość oraz zdolność do wdrażania innowacji, to właśnie emisyjność ujemna powinna cechować dojrzałego menedżera, zwłaszcza w burzliwych czasach¹³. Bodźce dostosowane do stałych indywidualnych cech osobowości menedżera najskuteczniej stymulują go do postrzegania przez pryzmat przekonań, czyli uogólnionych sądów, jakie menedżer ma na określony temat. Przekonania wpływają na postrzeganie samych siebie, na zachowania i podejście do współpracowników czy innych ludzi, co w obliczu chaosu wydaje się istotne. Determinują sposób zarządzania zespołem. Niektóre przekonania trudniej jest weryfikować i zmienić, by nie ograniczały, a wspierały w działaniu. Podstawą jest zatem uświadomienie ich sobie, czyli samoświadomość.

Kreowanie pożądanego obrazu firmy, zwłaszcza w obliczu nieliniowości otoczenia, kojarzy się najczęściej z tzw. agresywną manipulacją, której istota polega na świadomym stosowaniu takich zasad i metod, aby przedstawić modelową sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa w zależności od potrzeb i celów zarządzających nią ludzi. Zarządzanie wrażeniem stoi w sprzeczności z powszechnie głoszonym postulatem, tj. wiernym i rzetelnym prezentowaniem informacji o sytuacji finansowej i wynikach działalności firmy w sposób neutralny i bezstronny, stąd stanowi o dojrzałości menedżerskiej. Zważywszy, że do obszarów zarządzania wrażeniem zalicza się budowanie reputacji, kreowanie wizerunku (dynamicznego postrzegania określonych aspektów organizacji, jak np. wizerunek produktowy) i legitymizację (osąd, czy jednostka działa zgodnie z powszechnie przyjętymi w obliczu kryzysu obostrzeniami), podejście takie wydaje się jak najbardziej zasadne.

Sztuka zarządzania wymaga bardzo różnorodnych narzędzi, a zarządzanie ludźmi jest jednym z elementów tej sztuki. Menedżer musi umieć znaleźć się w bardzo różnych sytuacjach – przyjemnych, gdy firma się rozwija, ale i w przykrych, w czasach recesji gospodarki. Wrażliwość na sprawy dotyczące stosunków międzyludzkich powinna być obecna na każdym etapie postępowania menedżerskiego, zwłaszcza w przypadku burzliwego otoczenia. Źródłem energii do skutecznego działania jest – postrzegane przez pryzmat dojrzałości menedżerskiej – umiejętne wykorzystanie zdolności relacyjnej. Przydatność wsłuchiwanie się w odczucia niesie ze sobą wiele cennych informacji; przy czym emocje nie są przeciwieństwem logiki, ale powinny być jej naturalnym wsparciem. Menedżer, który potrafi rozpoznać i kontrolować emocje swoje i swoich podwładnych, ma ogromny wpływ na produktywność i jakość pracy zespołu. Jedną z najbardziej istotnych i specyficznych dla kryzysu cech dojrzałości menedżerskiej jest wyobraźnia. To ona umożliwia kreowanie wizji przyszłości zarówno w formie całościowych szerokich obrazów, jak i ich poszczególnych części. Czynnikiem, które istotnie wywierają wpływ na różnicowanie zakresu i sposobu wizualizowania przyszłości, są m.in. cechy indywidualne jak posiadane doświadczenie zawodowe. Doświadczenie, z reguły rosnące wraz z wiekiem i dojrzałością, wpływa na korygowanie wcześniejszych oczekiwań i wizji pod względem poziomu optymizmu lub pesymizmu odnoszącego się do oceny obserwowanych trendów zmian, ich kontynuacji i siły wpływu, i jako takie stanowi o dojrzałości menedżerskiej. Kompetencje, które z jednej strony są niezbędne menedżerom do zarządzania w czasach kryzysu, z drugiej stanowią o dojrzałości menedżerskiej, determinowane są sprawnością intelektu. Inteligencja interpersonalna (międzyludzka) przejawia się w tzw. mądrości życiowej menedżera i silnej woli do pracy nad sobą. Menedżerowie o tej inteligencji dobrze czują się w zespole. Bez większych trudności odczytują intencje, motywy i uczucia współpracowników. Dzięki temu, iż są komunikatywni i posiadają zdolności mediacyjne, mają predyspozycje do pracy kierowniczej.



Determinantą dojrzałości menedżerskiej w coraz bardziej złożonym, dynamicznym i trudno przewidywalnym otoczeniu, w sytuacji gdy współczesna gospodarka światowa przestaje funkcjonować według racjonalnych i logicznych zasad rynkowych – w opinii respondentów – są zdolności menedżerskie określane mianem intuicji menedżerskiej. Nowatorskim podejściem do rozwiązywania problemów biznesowych jest koncepcja intuicyjnego pojmowania strategii, której podstawowym założeniem jest potraktowanie problemu organizacyjnego jako niepowtarzalnego oraz konieczność użycia do jego rozwiązania wiedzy z różnych obszarów. Poszukiwane rozwiązanie powinno mieć wówczas charakter innowacyjny. Zdolność intuicyjnego pojmowania strategii jest wynikiem kompetencji kognitywnych ludzkiego umysłu oraz sposobów przyswajania i przechowywania przez mózg różnych danych i informacji. O ile podjęcie decyzji programowanej jest zadaniem łatwym i rutynowym – opierającym się na doświadczeniu, wypełnieniu określonej procedury, zwyczaju, czy też zasadach, o tyle w nietypowych i rzadkich sytuacjach konieczne jest podejmowanie decyzji nieprogramowanych. Presja czasu oraz wysoki stopień złożoności problemu mogą ograniczać prace nad poszukiwaniem optymalnych rozwiązań, a zniechęceni menedżerowie mogą ograniczać się do pierwszego – ich zdaniem jedyne i najlepszego. Niedozwolone jest jednak podejmowanie ważnych decyzji bez uprzedniego przygotowania kilku potencjalnych scenariuszy. Zwraca się uwagę na potrzebę wczesnego reagowania na sygnały, będące zapowiedzią nadchodzących problemów i zagrożeń w organizacji, gdyż wcześniejsze ich wykrycie powoduje reagowanie z wyprzedzeniem i zastosowanie działań zaradczych. Kluczowym zadaniem menedżera jest zatem identyfikacja pogarszającej się sytuacji danego podmiotu w określonym obszarze za pomocą danych ekonomicznych ujętych np. w postaci wskaźników, co skutkuje koniecznością przyswojenia kompetencji z tego obszaru. Dlatego tak istotna jest umiejętność rozpoznania, implikująca wybór określonego kierunku działania, prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji.

Podsumowanie

Zbieranie informacji przy wykorzystaniu różnych technik badawczych sprzyja poprawie rzetelności badań, trafności wnioskowania i weryfikacji już zebranych informacji, co wykorzystano w niniejszej pracy. Poprzez pozyskanie informacji zebranych różnymi sposobami podjęte zagadnienie rozpatrywano z perspektywy wiedzy eksperckiej. Aby zminimalizować subiektywizm postrzegania ekspertów i porównać zgodność wyników w pracy, wykorzystano kwerendę literatury, burzę mózgów oraz wywiady. Powyższe uzasadnia się złożoną, wieloaspektową i bogatą rzeczywistością (obejmującą zachowania i wypowiedzi, wytwory i idee, współczesne i przeszłe). Poprzez pozyskanie

informacji zebranych różnymi sposobami można spojrzeć na dane zjawisko z różnych punktów widzenia, co w kontekście podejmowanej tematyki było całkowicie uzasadnione.

Zebrany w postępowaniu badawczym materiał, w przeprowadzonym wywodzie teoretycznym i empirycznym, uzyskał potwierdzenie. Model badawczy powstały w wyniku burzy mózgów odzwierciedla kompetencje charakterystyczne dla menedżerów zarządzających w warunkach nieliniowych. W pracy wykazano, iż badanie metodą burzy mózgów umożliwia sprokurowanie katalogu kompetencji odzwierciedlających obszary, które powinny absorbować współcześni menedżerowie. Ustalono, że menedżerowie powinni wykazywać się stosunkowo wysokim poziomem przyswojenia kompetencji kognitywnych, co predysponuje ich do określenia mianem dojrzałych z perspektywy dezyderatów sprzyjających zarządzaniu w warunkach nieliniowych.

Rekapitułując, mechanizmem obronnym współczesnego menedżera powinna być świadoma strategia w postaci prostych reguł (zasad) powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz dominującej logiki kadry kierowniczej (Obłój, 2002, s. 61–74). Budowanie i realizacja strategii, w ramach których przedsiębiorstwo będzie zdolne do funkcjonowania w obliczu kryzysu wymaga zatem przyswojenia pożądanych kompetencji menedżerskich.

dr hab. inż. Przemysław Niewiadomski,
prof. uczelni
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ORCID: 0000-0002-2805-4671
e-mail: p.niewiadomski@wez.uz.zgora.pl

Przypisy

- 1) Zwłaszcza że wraz z rosnącymi wymaganiami coraz popularniejsza w zarządzaniu strategicznym staje się koncepcja „dojrzałości menedżerskiej” postulująca o kluczowej roli kompetencji w funkcjonowaniu organizacji, gdzie dojrzałość wyraża „stan bycia kompletnym, doskonałym lub gotowym”.
- 2) Ponieważ rozstrzygalność empiryczna hipotez sprowadza się do ich testowania, to ze względu na stosunkowo małą próbę badawczą w niniejszym opracowaniu autor odstępuje od ich formułowania. Na podstawie rozpoznanej luki poznawczej w zakresie precyzyjnej identyfikacji konstytutywnych czynników dojrzałości menedżerskiej wskazano istnienie niestwierzonego faktu na podstawie innych ustalonych przesłanek, pozostających z nim w związku, czyli presumpcje. Zwłaszcza że wśród naukowców nie ma obecnie pełnej zgody w kwestii poprawnych sposobów weryfikowania hipotez.
- 3) Przegląd literatury to nie wyłącznie preludeum do badań właściwych, ale odrębna metoda badawcza.

- 4) Do podstawowych obszarów wykorzystania twórczej dyskusji w naukach o zarządzaniu i jakości można zaliczyć identyfikację i analizę czynników ogólnego rozwoju przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem prognozowania tendencji rynkowych, stąd w pracy wykorzystano wskazaną technikę ustrukturalizowanego procesu komunikacji grupowej.
- 5) W tym 6 właścicieli (54,55%) małych (2) i średnich (4) przedsiębiorstw wytwórczych, a także 5 przedstawicieli (45,45%) innych organizacji; 45,45% stanowili eksperci w przedziale wiekowym od 31 do 40 lat, 27,27% w przedziale wiekowym 41–50 lat, 9,09% w przedziale 51–60 lat, 18,18% ekspertów miało powyżej 60 lat; 81,81% ekspertów legitymowało się wykształceniem wyższym, 9,09% – średnim i 9,09% – zawodowym.
- 6) Ze względu na ograniczone możliwości wydawnicze w dalszej części pracy zaprezentowano kompetencje kluczowe z punktu widzenia realizowanych badań (poddane weryfikacji).
- 7) Pomimo że formalizacja ekonometryczna realizowanych badań, dążenie do nadania możliwie eleganckiej matematycznie formy rozpoznawanym modelom czy nawet sprawozdawanie z testów rzetelności nie znajdują wnikliwych odbiorców wśród praktyków zarządzania (Czakon, 2016, s. 46), autor zachowuje odpowiednie proporcje pomiędzy rygiem metodologicznym a znaczeniem ustaleń badawczych dla menedżerów.
- 8) Głównym problemem był nie tyle dobór przedsiębiorstw, co utrzymanie w trakcie całej procedury badawczej wszystkich zainteresowanych menedżerów. W efekcie badaniu poddano wyselekcjonowane osoby, a nie całą populację.
- 9) Jakkolwiek w trakcie dyskusji eksperckiej zwrócono uwagę, że istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji są kompetencje specjalistyczne, jak np. umiejętność organizacji pracy w warunkach podwyższonych norm kulturowych, to ze względu na prokurowanie modelu o ograniczonej liczbie zmiennych zostały one sklasyfikowane w ramach kompetencji ogólnych, jak np. nastawienie na ryzyko.
- 10) Autor zwraca uwagę, iż menedżer musi być zdolny wypracować sposoby organizowania pracy twórczym, uczącym się jednostkom. Powinien tworzyć przestrzeń i wspierać. Rozliczać z efektów pracy, a nie dominować i ingerować w każdą chwilę jej przebiegu; świadczy to o jego dojrzałości.
- 11) Pomimo że moralność to zbiór konkretnych reguł postępowania, a etyka jest dziedziną filozofii, która zajmuje się badaniem moralności, w niniejszej pracy potraktowano je łączną kompetencją stanowiącą o dojrzałości menedżerskiej.
- 12) Wpływ zakłóceń w postrzeganiu zachowań ludzi był badany i został potwierdzony w ramach nauk o organizacji i zarządzaniu (Sharma i in., 2009, s. 251–260).
- 13) Cechy te niewątpliwie można zaliczyć do zalet, ale jeśli chodzi o menedżerów funkcjonujących w dynamicznie zmieniających się sytuacjach, mogą niekiedy stanowić barierę we wdrażaniu innowacji. Z tego punktu dojrzałość menedżerską odzwierciedlają inne kompetencje, które są w pewnym sensie „katalizatorem” niepożądanych zachowań.

Bibliografia

- [1] Abbaszadeh Z., Eyni A., Rabiei P. (2012), *The Relationship between Managers' Competencies and Employees' Productivity in Fars Chemical Industries Company, Shiraz, Iran*, „World Applied Sciences Journal”, Vol. 19, No. 6, pp. 811–817.
- [2] Adil M.S. (2014), *Impact of Leader's Change-promoting Behaviour on Readiness for Change: A Mediating Role of Organizational Culture*, „Journal of Management Sciences”, Vol. 1, No. 2, pp. 113–150.
- [3] Ahmetoglu G., Leutner F., Chamorro-Premuzic T. (2011), *Economics: Understanding the Relationship between Individual Differences in Trait Emotional Intelligence and Entrepreneurship*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 51, No. 8, pp. 1028–1033.
- [4] Allen J., de Grip A. (2012), *Does Skill Obsolescence Increase the Risk of Employment Loss?* „Applied Economics”, Vol. 44, No. 25, pp. 3237–3245.
- [5] Anello C., Fleiss, J.L. (1995), *Exploratory or Analytic Meta-analysis: Should We Distinguish between Them?* „Journal of Clinical Epidemiology”, Vol. 48, No. 1, pp. 109–116.
- [6] Antti M., Greenhalgh N. (2012), *Leadership Competencies: A Reference Point for Development and Evaluation*, „Library Management”, Vol. 33, No. 6/7, pp. 421–428.
- [7] Aslan M., Pamukcu A. (2017), *Managerial Competencies and Impact on Management Levels*, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, Vol. 6, No. 9, pp. 1–15.
- [8] Bandura A. (1989), *Human Agency in Social Cognitive Theory*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 9, pp. 1175–1184.
- [9] Bhardwaj A., Punia B.K. (2013), *Managerial Competencies and Their Influence on Managerial Performance: A Literature Review*, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, Vol. 2 No. 5, pp. 70–84.
- [10] Billsberry J., Birnik A. (2010), *Management as a Contextual Practice: The Need to Blend Science, Skills and Practical Wisdom*, „Organization Management Journal”, Vol. 7, No. 2, pp. 171–178.
- [11] Bosch M.J., Yih-Teen L., Cardona P. (2013), *Multicultural Validation of a Three-dimensional Framework of Managerial Competencies: A Comparative Analysis of Its Application in Asian versus Non-Asian Countries*, „Asian Business & Management”, Vol. 12, No. 4, pp. 433–453.
- [12] Boyatzis R.E. (2008), *Competencies in the 21st century*, „Journal of Management Development”, Vol. 27, No. 1, pp. 5–12.
- [13] Bückler J., Poutsma E. (2010), *Global Management Competencies: A Theoretical Foundation*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 25, No. 8, pp. 829–844.
- [14] Carmeli A. (2003), *The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 18, No. 8, pp. 788–813.
- [15] Cheng M., Dainty A.R.J., Moore D.R. (2005), *What Makes a Good Project Manager?* „Human Resource Management Journal”, Vol. 15, No. 1, pp. 25–37.

- [16] Cockerill T. (1989), *The Kinds of Competence for Rapid Change*, „Personnel Management”, Vol. 21, No. 9, pp. 52–56.
- [17] Columb M.O., Lalkhen, A.G. (2005), *Systematic Reviews & Meta-analyses*, „Current Anaesthesia & Critical Care”, Vol. 16, No. 6, pp. 391–394.
- [18] Conway J.M., Lance C.E. (2010), *What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research*, „Journal of Business Psychology”, Vol. 25, No. 3, pp. 325–334.
- [19] Cripe E.J., Mansfield R.S. (2011), *The Value-Added Employee: 31 Competencies to Make Yourself Irresistible to Any Company*, Routledge, New York.
- [20] Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [21] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [22] Czakon W. (2016), *W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3(173), s. 41–52.
- [23] Czakon W., Klimas P., Kawa A. (2019), *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 7, No. 2, s. 27–37.
- [24] De Waal A.A., Van der Heijden B.I.J.M., Selvarajah C., Meyer D. (2011), *Characteristics of High Performing Managers in The Netherlands*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 33, No. 2, pp. 131–148.
- [25] Fakhredin H., Hattab H. (2019), *The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and New Venture Creation: An Egyptian Perspective*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, Vol. 37, No. 3, pp. 399–414.
- [26] Gardner L., Stough C. (2002), *Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 23, No. 2, pp. 68–78.
- [27] Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [28] Green S. (2005), *Systematic Reviews and Meta-analysis*, „Singapore Medical Journal”, Vol. 46, No. 6, pp. 270–273.
- [29] Kheirmand M., Lotfi H., Etebarian A. (2012), *Study the Relationship Between Management Skills of Agricultural Bank Managers of Esfahan Province with the Performance of The Branches*, „Quarterly Journal of Management and Development Process”, Vol. 25, No. 3, pp. 93–119.
- [30] Koźmiński A.K. (2016), *Polskie zarządzanie: kontredans nauki i praktyki*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, Nr 3, s. 9–20.
- [31] Krzakiewicz K. (2014), *Iluzje w procesie badania sukcesu organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1A(159), s. 99–110.
- [32] Lara F.J., Palacios D., Devece C. (2012), *How to Improve Organizational Results through Knowledge Management in Knowledge-intensive Business Services*, „Services Industrial Journal”, Vol. 32, No. 11, pp. 1853–1863.
- [33] Lara F.J., Salas-Vallina A. (2017), *Managerial Competencies, Innovation and Engagement in SMEs: The Mediating Role of Organizational Learning*, „Journal of Business Research”, Vol. 79, No. C, pp. 152–160.
- [34] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- [35] Nazari R. (2017), *The Impact of Mental Skills on Management Skills and Selecting Management Models on Sports Managers*, „International Journal of Science and Sport”, Vol. 24, pp. 124–133.
- [36] Obłój K. (2002), *Dominująca logika działania jako strategia firmy: studium polskich przedsiębiorców*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4(110), s. 61–74.
- [37] Plummer R., Armitage D.R. (2007), *Charting the New Territory of Adaptive Co-management: A Delphi Study*, „Ecology and Society”, Vol. 12, No. 2, pp. 1–13.
- [38] Sharma D., Borna S., Stearns J.M. (2009), *An Investigation of the Effects of Corporate Ethical Values on Employee Commitment and Performance: Examining the Moderating Role of Perceived Fairness*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 89, pp. 251–260.
- [39] Sztuff W. (1971), *Modelowanie i filozofia*, PWN, Warszawa.
- [40] Wang C., Cheng Z., Yue X.-G., McAleer M. (2020), *Risk Management of COVID-19 by Universities in China*, „Journal of Risk Financial Management”, Vol. 13, No. 36, pp. 2–6.
- [41] Wheeler J.V. (2008), *The Impact of Social Environments on Emotional, Social, and Cognitive Competency Development*, „Journal of Management Development”, Vol. 27, No. 1, pp. 129–145.
- [42] Wickramasinghe V., Zoysa N. (2009), *A Comparative Analysis of Managerial Competency Needs Across Areas of Functional Specialization*, „Journal of Management Development”, Vol. 28, No. 4, pp. 344–360.
- [43] Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 2(181), s. 11–25.

Managerial Maturity as a Derivative of Cognitive Competences. Evaluation in the Machine Industry

Summary

The paper presents a series of studies aimed at an attempt to assess managerial maturity as a derivative of competencies that should distinguish managers. The main goal of the research was an attempt to answer the question regarding the anticipated acquisition level of selected competences, on the one hand, conditioning the maintenance of functioning continuity, and on the other hand, determining managerial maturity. It has been found that managers should demonstrate a relatively high level of cognitive competences acquisition, which predisposes them to be described as mature from the perspective of desiderata conducive to management in non-linear conditions.

Keywords

managerial competences, managerial maturity, non-linear operating conditions