

**Maria Białasiewicz**

## **ROLA I DOSKONALENIE MENEDŻERÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE ZORIENTOWANYM NA WIEDZĘ**

### **Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian zarówno w otoczeniu jak i sytuacji wewnętrznej. Pozostają pod wpływem globalnej konkurencji, skoków technologicznych prowadzących do upowszechniania nowoczesnych technologii informatycznych, stosowania nowych form organizacji produkcji, skracania cyklu życia produktów i technologii, ale również zmian demograficznych, struktury zawodowo-kwalifikacyjnej, szybkiej dezaktualizacji wiedzy. Co więcej, zmiany te są nieprzewidywalne i obarczone dużym ryzykiem. Funkcjonowanie w takich warunkach wymaga umiejętności dostosowywania się do zmieniającego otoczenia i modernizacji dotychczasowych rozwiązań, co oznacza dużą innowacyjność i przedsiębiorczość.

W takich warunkach kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw stała się wiedza. Przekształcanie się organizacji tradycyjnych w organizacje oparte na wiedzy prowadzi do zapewnienia kapitału ludzkiego o odpowiedniej jakości, gwarantującego osiągnięcie sukcesu. Innymi słowy, zmiany, którym poddane są przedsiębiorstwa, wymagają często nowych, niekonwencjonalnych działań we wszystkich obszarach, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Wyznacznikiem przedsiębiorstw XXI wieku jest wiedza. Jedne firmy w swoich działaniach wykorzystują wiedzę (*knowledge intensive*), a inne całkowicie się na niej opierają (*knowledge based*). Wiedza i zarządzanie nią stały się we współczesnych

uwarunkowaniach dobrym narzędziem usprawniającym procesy funkcjonowania przedsiębiorstw. Organizacje oparte na wiedzy stawiają na zdolności i umiejętności zatrudnionych pracowników, bez których trudno mówić o osiągnięciu trwałej konkurencyjności.

## 1. Menedżer wiedzy

Współczesne przedsiębiorstwa zgłaszają zapotrzebowanie na profesjonalistów mających zdolność do samodzielnego, efektywnego i skutecznego działania. Ten profesjonalizm w kontekście gospodarki opartej na wiedzy wymaga już nie tylko perfekcji w wykonywaniu czynności, ale oznacza pierwszorzędne znaczenie takich elementów, jak zdolność do pełnienia różnych ról, zorientowanie na wszechstronność zarówno po względem umiejętności, jak i doświadczenia, elastyczność w działaniu, inicjatywę opartą na przedsiębiorczości, permanentny rozwój kompetencji, mobilność. Wszystkie wymienione elementy tworzą zasób wiedzy będący najważniejszym budulcem każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa. Wiedza stała się uniwersalnym substytutem wszystkich innych czynników wytwórczych, towarem, przedmiotem kupna i sprzedaży, szybko się komercjalizuje i co ważne, zmienia funkcjonowanie przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Można powiedzieć, że tylko przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednim zasobem wiedzy zdołają stawić czoła wymaganiom, a więc osiągnąć sukces. Posiadanie kapitału ludzkiego o najwyższej jakości stawia w centrum zainteresowania problem kształtowania kompetencji pracowniczych, także menedżerów, zatem wydaje się celowe zidentyfikowanie bardziej ogólnej kategorii pracownika wiedzy.

Orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które gromadzi potencjał kompetencji, informacje, a także wykorzystuje szanse tworzone przez otoczenie. Rdzeniem przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy swoim profesjonalizmem kreują kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Por. M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 7–21; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70.

<sup>2</sup> Szerzej m.in. w W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004; J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003; B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002; K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe

- a) opiera się na zasobach niematerialnych i wirtualnej sieci powiązań jako determinantach konkurencyjności, wśród których wiedza odgrywa kluczową rolę również dlatego, że inicjuje wykorzystanie także innych zasobów;
- b) jest zorientowane na zarządzanie twórcze, wykorzystujące pojawiające się szanse, co łącznie z kompetencjami pracowników i firmy pozwala z sukcesem antycypować narastającą złożoność otoczenia;
- c) charakteryzuje spójność zarządzania;
- d) oferuje produkty nasycone wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej nowoczesnymi narzędziami informatyki, patentów czy metod i technik organizacyjno-zarządczych;
- e) nastawione jest na tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu klimatu współdziałania, w tym szerokich kontaktów zawodowych i pozazawodowych, co ostatecznie tworzy sprzyjające pomysowości, aktywności, przedsiębiorczości środowisko pracy;
- f) podejmuje współdziałanie w różnych wymiarach i na różnych zasadach ze specjalistami mającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia utrzymania i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- g) stawia na podmiotowość kompetentnych pracowników i partnerów, a jednocześnie ma wobec nich wysokie wymagania intelektualne.

Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy charakteryzują procesy permanentnego uczenia się, specyficzna kultura organizacyjna, otwartość systemu informacyjnego, konstruktywna konfrontacja<sup>3</sup>. Permanentne uczenie się jest koniecznością w warunkach dynamicznych i nieprzewidywalnych zmian dla utrzymania niezbędnego potencjału konkurencyjnego. Proces ten wynika zarówno z szybko postępującej dezaktualizacji wiedzy, jak i zmiany struktury rynku pracy (zmiany popytu kwalifikacyjnego). Rozwój potencjału kompetencyjnego staje się priorytetem, a to wymaga

---

PWN, Warszawa 2005; *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008; *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008; U. Bąkowska-Morawska, *Techniki decyzyjne i organizatorskie*, PWSZ, Wałbrzych 2008; M. Juchniewicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 23–25.

<sup>3</sup> Por. *Elastyczne zarządzanie...*, s. 23; *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 81.

od kadry menedżerskiej umiejętności dzielenia się wiedzą ze swoimi pracownikami, a więc umiejętności mentoringu i coachingu<sup>4</sup>.

Dla organizacji zorientowanej na wiedzę największe znaczenie mają pracownicy kluczowi, do których zaliczamy kadrę menedżerską firmy, zwłaszcza najwyższego szczebla oraz wybitnych specjalistów dysponujących unikatową wiedzą i potencjałem. Ich wartość wynika zarówno z niepowtarzalnych umiejętności, jak i relacji, jakie zwykle mają w innych organizacjach, i prestiżu, którym cieszą się w swoim środowisku zawodowym. Ich umiejętności i kontakty pozwalają tworzyć kluczowe kompetencje firmy. Wartość tych pracowników dla organizacji wynika między innymi z faktu, że to oni są rzecznikami zmian i propagatorami nowych idei.

Menedżerowie na ogół odgrywają w firmie równocześnie wiele ról, uczą się ich od oddziałujących na nich elementów otoczenia, są w stanie szybko dokonać zmiany jednej roli na drugą, gdy wymaga tego sytuacja. Wśród ról pełnionych przez menedżerów można wymienić między innymi role strategiczne związane z realizacją misji i celów strategicznych oraz role organizacyjne umożliwiające im właściwe zorganizowanie firmy i jej funkcji zgodnie z oczekiwaniami. Ważne są też role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Role interpersonalne są związane z nawiązywaniem kontaktów z innymi ludźmi wewnątrz organizacji i poza nią. Wyróżnia się tu rolę reprezentanta, rolę przywódcy i rolę łącznika. Role informacyjne polegają na zbieraniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji i są realizowane przez rolę obserwatora, rolę propagatora i rolę rzecznika. Wreszcie menedżerowie podejmują decyzje polegające między innymi na inicjowaniu zmian (rola przedsiębiorcy), podejmowaniu działań mających zapewnić harmonijne funkcjonowanie organizacji (rola przeciwdziałającego zakłóceniom), podejmowaniu decyzji dotyczących alokacji zasobów (rola dysponenta zasobów) oraz prowadzeniu negocjacji z pracownikami firmy i partnerami zewnętrznymi (rola negocjatora), co łącznie określa się mianem ról decyzyjnych<sup>5</sup>.

Profesjonalny menedżer odgrywa więc jednocześnie wiele ról. Aby mógł być skuteczny, musi mieć odpowiednie umiejętności. W literaturze poświęconej zarządzaniu powszechnie wymienia się pięć rodzajów umiejętności menedżerskich:

<sup>4</sup> Por. *Elastyczne zarządzanie...*, s. 23.

<sup>5</sup> Por. P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001, s. 32–37; M. Białasiewicz, *Zmiany roli kadry menedżerskiej*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2004, s. 148–159.

techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczno-analityczne i wywierania wpływu. Ponieważ są one powszechnie znane i opisane również w odniesieniu do poszczególnych szczebli zarządzania, więc pomijam szersze rozważania na ten temat<sup>6</sup>.

Menedżerowie wiedzy to pracownicy, do których należy zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy pracownik, w każdym miejscu i w każdej chwili miał dostęp do kapitału wiedzy organizacyjnej i mógł ją wykorzystać w swojej pracy. Można więc powiedzieć, że to na tych pracownikach spoczywa obowiązek budowania i wdrażania systemu zarządzania wiedzą. Do ich zadań przede wszystkim należy<sup>7</sup>:

- a) identyfikacja aktualnych i potencjalnych źródeł pozyskiwania wiedzy;
- b) celowe, ciągłe i dynamiczne pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji;
- c) systematyczny transfer i wykorzystanie wiedzy wewnątrz firmy przez wszystkich jej uczestników;
- d) nieustanne uczenie ludzi i kreowanie organizacji uczącej się;
- e) tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą;
- f) gospodarowanie zasobami wiedzy;
- g) tworzenie i wykorzystywanie metod i narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych do efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji.

Budowanie organizacji opartej na wiedzy, pojawienie się pracowników nowego typu – pracowników wiedzy – wiąże się także ze zmianami charakteru pracy wykonywanej przez kadrę menedżerską. W kompetencjach menedżerów główną rolę współcześnie odgrywa profesjonalna wiedza, umiejętności podejmowania trafnych decyzji, doświadczenie, a także przestrzeganie zasad moralnych. Praca kadry menedżerskiej koncentruje się dziś na kształtowaniu kapitału ludzkiego jako strategicznych aktywów pozwalających skutecznie rywalizować na niezwykle konkurencyjnym rynku.

Kształtowanie profesjonalnej kadry menedżerskiej polega przede wszystkim na akcentowaniu kluczowych kompetencji, do których można zaliczyć między in-

---

<sup>6</sup> Szerzej na ten temat m.in. w R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998; T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i polityka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>7</sup> Por. M. Morawski, *op.cit.*, s. 97–98.

nymi umiejętność podejmowania trafnych decyzji w niepewnych sytuacjach, duże doświadczenie, umiejętności zarządzania zorientowanego na jakość.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne zakresy kompetencji wymaganych od menedżerów. W profilu zawodowym menedżera powinny się znaleźć wiedza, umiejętności i cechy osobowe pozwalające nie tylko na osiągnięcie sukcesu na danym stanowisku pracy, ale na podejmowanie skutecznych decyzji dotyczących wykorzystywania nowych okazji przez firmę i kształtowania nowych wartości pracowników. To menedżerowie stosują nowoczesną technologię, zdobywają nowe rynki zbytu, lepiej i szybciej zaspokajają potrzeby klientów, a elementem motywacyjnym są kontrakty menedżerskie, stosowane w odniesieniu do centrów zysku<sup>8</sup>.

Do uniwersalnych kompetencji menedżerskich można zaliczyć:

- umiejętność przekładania strategii na cele operacyjne,
- umiejętność wdrażania strategii,
- umiejętność myślenia w kategoriach handlowych i identyfikacji szans i zagrożeń biznesowych,
- umiejętność racjonalnego zarządzania zasobami,
- umiejętności coachingowe.

## 2. Rozwój zawodowy menedżerów

W koncepcji przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę podkreśla się, że wiedza musi być stale wzbogacana, rozwijana i udostępniana, co powoduje, że polityka szkolenia jest jednym z priorytetów w strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Doskonalenie i rozwój zawodowy traktowane są jak inwestycja w zasoby ludzkie, a nie tylko jako koszty<sup>9</sup>. Rozwój zawodowy pracowników i menedżerów jest uznawany za jeden z istotniejszych motywatorów niematerialnych, ponieważ udział w szkoleniach wzbogaca nie tylko wiedzę, ale kształtuje postawy oraz osobowość. Doskonalenie i rozwój zawodowy pracowników i menedżerów przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści<sup>10</sup>:

<sup>8</sup> [http://wachu.pl/69-Kompetencje\\_menedzerowie\\_i\\_ich\\_diagnoza.html](http://wachu.pl/69-Kompetencje_menedzerowie_i_ich_diagnoza.html), 10.6.2010.

<sup>9</sup> Przez doskonalenie rozumie się na ogół uczenie pracowników i menedżerów wykwalifikowanych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłych stanowiskach pracy, natomiast szkolenia (w szerokim ujęciu) oznaczają wszystkie formy i metody edukacji pracowników i menedżerów.

<sup>10</sup> Por. *Kompetencje menedżerów...*, s. 178–179.

- a) zwiększa integrację pracowników z firmą dzięki lepszemu zrozumieniu jej celów i zasad funkcjonowania;
- b) poprawia komunikację menedżerów z pracownikami, a więc sprzyja lepszemu wypełnianiu roli interpersonalnej;
- c) ułatwia dostosowanie firmy do zmieniającej się sytuacji rynkowej;
- d) ułatwia dostosowanie umiejętności pracowników do zmian w organizacji;
- e) zapewnia bezpieczeństwo pracy;
- f) gwarantuje utrzymanie wysokiego standardu wykonywanej pracy.

Prowadzenie polityki szkoleniowej jest oczywiście zróżnicowane w zależności od grupy, do której adresowane jest szkolenie, celu szkolenia i jest nazywane zarządzaniem szkoleniami. Biorąc pod uwagę aspekt funkcji zarządzania, można powiedzieć, że zarządzanie szkoleniami polega na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontroli szkoleń. Zwraca się uwagę, że tworząc programy szkoleniowe oraz dobierając treści i metody szkolenia, a zwłaszcza menedżerów, należy respektować zasady jedności procesu dydaktycznego i wychowawczego, łączenia teorii z praktyką, ustawicznego i równoległego kształcenia, strukturyzacji treści nauczania, kształcenia modułowego, podmiotowej roli słuchacza w procesie kształcenia, aktywizacji słuchaczy, elastyczności kształcenia, respektowania potrzeb i możliwości percepcyjnych słuchaczy, ciągłości kształcenia, związku między przedmiotami nauczania<sup>11</sup>.

Doskonalenie i szkolenie menedżerów ma charakter strategiczny z racji ról odgrywanych przez tę grupę i zapotrzebowania na menedżerów. Proces rozwoju kadry menedżerskiej obejmuje:

- a) diagnozę kompetencji menedżerskich pozwalającą na identyfikację potrzeb szkoleniowych zarówno w kontekście aktualnych jak i przyszłych ról;
- b) formułowanie programu rozwojowego;
- c) wdrażanie i kontrolę programu rozwojowego.

Podmiotami uczestniczącymi w konstruowaniu programu rozwoju menedżerów są sami zainteresowani, menedżer personalny odpowiedzialny w firmie za rozwój pracowników, a także podmioty z zewnątrz, zwani coachami zewnętrznymi. Należy podkreślić, że bardzo ważnym elementem wspierającym rozwój nie tylko menedżerów jest kultura organizacyjna. Wzrost jej znaczenia nastąpił pod wpływem postępującego zróżnicowania kulturowego wewnątrz firm wywołanego rozwojem

---

<sup>11</sup> Por. *ibidem*, s. 189.

korporacji transnarodowych oraz otwarciem rynków pracy<sup>12</sup>. Zmiany te wywołują nowe wymagania kompetencyjne, zwłaszcza stawiane kadrze menedżerskiej. Zarządzanie w warunkach wielokulturowości i globalnej konkurencji wymaga działań zarówno dostosowawczych jak i antycypujących. Kultura organizacyjna sprzyja integracji wszystkich pracowników z firmą, a ponadto, jak pisze E. Masłyk-Musiał, tworzy system nerwowy firmy, który służy eliminowaniu nieefektywnych i dwuznacznych zachowań obecnych i przyszłych jej pracowników<sup>13</sup>. Kulturę organizacyjną sprzyjającą zaangażowaniu i tworzeniu wiedzy A. Sajkiewicz nazywa kulturą kapitału ludzkiego<sup>14</sup>.

Jedną z ważnych decyzji dotyczących szkolenia menedżerów jest wybór metody szkolenia. Z punktu widzenia celu i obszaru szkolenia można wyróżnić<sup>15</sup>:

- szkolenia indywidualne,
- szkolenia grupowe,
- szkolenia zewnętrzne,
- spotkania grupowe,
- mentoring i coaching,
- samodoskonalenie.

Za najbardziej efektywne metody szkolenia uznaje się<sup>16</sup>:

- coaching i mentoring,
- uczenie się w działaniu,
- rotację stanowisk (w poziomie, pionie i na zewnątrz organizacji).

Coaching jest metodą szkolenia zwaną „szkoleniem jeden na jednego” przez odpowiedniego trenera, polegającą na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się w celu zwiększenia jego indywidualnego kapitału ludzkiego i w konsekwencji kapitału organizacji<sup>17</sup>. Pomijając kwestie definicyjne, których w literaturze

---

<sup>12</sup> Por. *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 65.

<sup>13</sup> Por. E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczne, Kraków 2003, za M. Juchnowicz, *op.cit.*, s. 27.

<sup>14</sup> *Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 1002, s. 56.

<sup>15</sup> *Kompetencje menedżerów...*, s. 198.

<sup>16</sup> Por. *ibidem*, s. 199.

<sup>17</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 267.



wiele, należy zwrócić uwagę, że wspomniana efektywność tej metody szkolenia wymaga<sup>18</sup>:

- a) uświadomienia – trener rozpoczyna swoją pracę, czyli kieruje swoim uczniem, pomagając mu w samodzielnym wykonywaniu zadania;
- b) planowania pod kątem odpowiedzialności, co oznacza, że trener przygotowuje treści programowe i ponosi osobistą odpowiedzialność za wyniki uczenia;
- c) realizacji planu osobistego rozwoju uczącego się;
- d) stałego monitorowania, czy realizacja programu indywidualnego uczenia przynosi pożądane wyniki.

Coaching jest metodą podwyższania potencjału społecznego obu stron, czyli uczącego i ucznia, która w ostatnich latach zdobyła dużą popularność. Coaching menedżerski definiuje się właśnie jako proces rozwoju potencjału zawodowego i wyróżnia dwa jego główne typy<sup>19</sup>:

- a) *executive coaching* adresowany do kadry menedżerskiej najwyższego szczebla (*top managmentu*), średniego szczebla (*middle managmentu*) i właścicieli firm;
- b) coaching menedżerski, rozumiany jako wykorzystanie elementów coachingu w relacji menedżera z podwładnymi.

Coaching menedżerski stosowany jest zazwyczaj wtedy, gdy<sup>20</sup>:

- a) trzeba zbudować i wdrożyć strategię – praca z coachem pozwoli odkryć najlepsze zasady i zbudować plan rozwoju umożliwiający realizację misji i celów strategicznych;
- b) potrzeba wprowadzania zmian organizacyjnych, co uruchamia proces zarządzania zmianą; zmiany, zwłaszcza radykalne, powodują zupełnie nowe sytuacje organizacyjne i kadrowe;
- c) menedżer wie, że podwładni nie dają z siebie wszystkiego, jeśli są niewykorzystane ich umiejętności; menedżer musi im więc uświadomić potrzebę bardziej kreatywnego działania;

---

<sup>18</sup> Por. *ibidem*, s. 467.

<sup>19</sup> Por. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Coaching-menedzerski-proces-rozw>, 10.06.2010.

<sup>20</sup> Por. *ibidem*.

- d) jest konflikt między pracą zawodową a życiem prywatnym, to rolą coacha jest zharmonizowanie obu dziedzin;
- e) trzeba wywierać wpływ.

Coaching i mentoring to efektywne metody szkolenia menedżerów, wymagające wzajemnego zaufania między trenerem a menedżerem oraz partnerskich relacji. Wzrost potencjału zawodowego menedżera prowadzi do wzrostu efektywności działania, może być elementem wysokiej samooceny. Przynosi także korzyści podwładnym, jeśli menedżer chętnie dzieli się swoją wiedzą.

## **Podsumowanie**

W obecnych warunkach prowadzenia biznesu przedsiębiorstwa sięgają po nowe, bardziej skuteczne metody działania i coraz częściej koncentrują uwagę na wiedzy jako kluczowym zasobie. Ich celem jest budowanie organizacji opartej na wiedzy, kształtowanie kompetencji pracowników tak, by mogły stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej.

W procesie kształtowania wysokiej jakości zasobów pracy główną rolę odgrywa kadra menedżerska, ponieważ jakość jej pracy jest siłą sprawczą kompetentnej pracy. Kompetencje menedżerów nie tylko świadczą o ich efektywności pracy, ale odgrywają również pierwszoplanową rolę w skutecznej integracji pracowników z firmą.

Wymóg wysokiej jakości zasobów ludzkich stawia w centrum zainteresowań podmiotów uczestniczących w zarządzaniu zasobami pracy zagadnienie nieustannego doskonalenia i rozwoju zawodowego pracowników. Szczególne wymagania stawiane są kadrze menedżerskiej, która musi mieć wszechstronną wiedzę oraz umiejętności kierowania ludźmi. Współczesny menedżer to człowiek o szerokich horyzontach intelektualnych, przedsiębiorczy, odważny w działaniu, a przede wszystkim wciąż doskonalący swoje umiejętności.

## **THE ROLE AND IMPROVEMENT OF MANAGERS IN KNOWLEDGE-ORIENTED COMPANY**

### **Summary**

In the era of present challenges enterprises become more knowledge-oriented organizations what brings a demand for a new type of employee – knowledge employee. One of the most important goal for management in XXI century is to achieve productivity growth by knowledge employee. To meet these challenges one makes high demands from managers. Managers' competencies are crucial in the role-playing what requires the permanent improvement.

The article presents an overview of competencies of knowledge-oriented managers and the idea of competencies' improvement.

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*