Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVII, 1 SECTIO H 2013

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Zakład Zarządzania

AGNIESZKA SITKO-LUTEK

Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw

Managerial competences in the context of innovative companies

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, innowacyjność, proinnowacyjne kompetencje

Key words: managerial competences, innovativeness, pro-innovative competences

1. Rola innowacyjności we współczesnym zarządzaniu

We współczesnym globalnym świecie rola innowacji[1] jest niezwykle ważna w kontekście źródeł przewagi konkurencyjnej. Odnosi się to nie tylko do poziomu przedsiębiorstw, ale także gospodarek narodowych, a można wręcz stwierdzić, że od XVIII w. cały rozwój dokonuje się dzięki innowacjom.

Liczne badania potwierdzają, iż przedsiębiorstwa, które odnotowują regularne sukcesy w zarządzaniu innowacjami, osiągają większy wzrost przychodów i mają lepsze wyniki finansowe niż ich konkurenci na rynku [Tidd, 2006]. Doświadczenie w zakresie zarządzania innowacjami natomiast jest nadal bardzo ograniczone i często sprowadza się wyłącznie do działalności intuicyjnej *ad hoc*. Z badań przeprowadzonych przez B. Jaruzelski i K. Dehoff wynika, że jedynie 12% przedsiębiorstw skutecznie zarządza innowacjami, a jeszcze mniej, bo połowa z nich (6%), czyni to stale [Jaruzelski, Dehoff, 2008].

[1] Badania te są prowadzone w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki nr NN 115419840 „Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw innowacyjnych w perspektywie międzynarodowej".

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

Decyzje i wybory naczelnej kadry kierowniczej wpływają na osiągane przez przedsiębiorstwo wyniki w zależności od tego, jak ocenia ona otoczenie, jakie podejmuje decyzje strategiczne i jak wspiera innowacje [Tidd, Bessant, 2011, s. 157–158]. Wpływ przywództwa na wyniki firmy szacuje się na 15%, zaś wybór strategii na dodatkowe 35%. Łącznie oznacza to, iż wpływ liderów wynosi około 50% w zakresie wyniku przedsiębiorstwa, którym kierują.

Warto uwzględnić także aspekt klarownego przywództwa rozumianego jako jasne definiowanie celów oraz ich realizacja poprzez partycypację. Jest ono ściśle skorelowane z jasnymi celami zespołowymi, dużym stopniem zaangażowania, chęcią doskonalenia się i poparciem dla innowacji. Wyniki badań potwierdzają, że wpływ dobrych praktyk zespołowych na innowacyjność zespołu można szacować nawet na 37%, a klarownego przywództwa na 17% [Tidd, Bessant, 2011, s. 161].

Warunkiem sukcesu współczesnych organizacji jest innowacyjność rozumiana jednak nie jako jednorazowe zdarzenie, ale jako rozwijanie nowych kompetencji i podejmowanie nowej działalności czy wykorzystywanie szans.

Przyjmując wielowymiarowe spojrzenie na przywództwo wynikające z analizy literatury, można wskazać potrzebę przyjęcia trzech kryteriów oceny zachowań przywódczych. W odniesieniu do innowacji są to trzy wymiary przywództwa, które należy zintegrować: obowiązki wobec zadania, wobec pracowników oraz wobec zmiany [Isaksen, Tidd, 2006].

Do najważniejszych zadań liderów należy natomiast tworzenie atmosfery sprzyjającej innowacyjności.

2. Paradygmat zarządzania dla innowacyjności

Współczesne badania w zakresie innowacyjności przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Wielkiej Brytanii pokazały, że wiele produktów konsumpcyjnych tworzą sami konsumenci, nie zaś przedsiębiorstwa. Wymaga to więc nowego podejścia do przywództwa, rezygnacji z tradycyjnego stereotypu postrzegania lidera i menedżera. Oznacza to, że globalizacja oraz szybki rozwój technologii informacyjnej zintensyfikowały złożoność procesów ekonomicznych do tego stopnia, iż niemożliwe jest efektywne odgrywanie roli przywódczej w dotychczasowy, tradycyjny sposób. Konieczność orientacji na innowacje jako kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej staje się więc nowym wyzwaniem w rozwoju zarządzania, a liderzy, którzy nigdy nie funkcjonowali w tak szybko zmieniającym się otoczeniu, nie mają przygotowania do tego, by radzić sobie w tym środowisku. Paradygmat zarządzania zmienił się diametralnie, atrybutami zaś starego podejścia jest między innymi „przekonanie menedżerów o tym, iż wiedzą najlepiej i podejmują słuszne decyzje; zaś sednem zarządzania jest manipulowanie, tak by osiągnąć pożądane zachowania, a główną motywacją ludzi do pracy jest zapewnienie sobie bezpieczeństwa ekonomicznego" [Smith, Rayment, 2010, s. 58]. Podejście to jest dalekie od orientacji proinnowacyjnej.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

W sposób syntetyczny różnice pomiędzy przywództwem zorientowanym na innowacje a tradycyjnym wskazano w tabeli 1.

Tabela 1. Przywództwo tradycyjne *versus* zorientowane na innowacje

Przywództwo zorientowane na innowacje	Przywództwo tradycyjne
perspektywa długookresowa	perspektywa krótkookresowa
formułowanie wizji	sporządzanie planów i budżetów
podejmowanie ryzyka	unikanie ryzyka
odkrywanie nowych terytoriów	powielanie istniejących wzorów
inicjowanie zmian	stabilizacja
budowanie zaangażowania	kontrola
zachęcanie do różnorodności	wspieranie jednolitości
powoływanie się na pasję	powoływanie się na racjonalność
działanie moralne	działanie amoralne
orientacja na innowacje	orientacja na rutynę

Źródło: opracowanie własne.

Tym, co charakteryzuje nowe podejście, jest natomiast szczere i etyczne postępowanie z zachowaniem zasad integralności, świadomość globalnych procesów ekonomicznych, zauważanie roli lidera w kreowaniu przyszłości, a co za tym idzie dbałość o środowisko naturalne jak również ujmowanie jednostek w kategoriach holistycznych, z uwzględnieniem każdego wymiaru ich egzystencji. Powoduje to także konieczność zmiany przywództwa, które jest tu rozumiane jako wpływanie na ludzi, tak by zachęcać ich do osiągania strategicznych celów [Yukl, 2006]. Strategia ta powinna być zorientowana na innowacje. Proces zarządzania obejmuje osobowość lidera, jego zachowania, percepcję lidera przez osoby, którymi zarządza, oraz kontekst, w którym wspomniane interakcje pomiędzy przywódcą a zespołem mają miejsce [Antonakis i in., 2004]. Przywództwo jest racjonalnym procesem odbywającym się pomiędzy liderem a jego podwładnymi, kształtowanym przez towarzyszący temu kontekst [Fiedler, Chemers, 1974]. Wprowadzenie tych założeń w życie wymaga więc rozwinięcia nowych kompetencji liderów. Samo pojęcie kompetencji budzi liczne kontrowersje wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Dotyczy to interdyscyplinarności tego pojęcia, kulturowych różnic w rozumieniu, a także wpływów odmiennych nurtów badawczych. Niezwykle ważna jest ich analiza w kontekście sprzyjania innowacyjności lub jej hamowania.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

3. Znaczenia pojęcia „kompetencje menedżerskie”

Rozumienie terminu „kompetencja” może być odmienne w różnych krajach. W USA po raz pierwszy próbowano uściślić znaczenie pojęcia „kompetencja menedżerska”, gdy zarysowano profil „kompetentnego” menedżera. Odwołano się wówczas do pracy McBera i Boytazisa [Boyatzis, 1982] dla American Management Association, którzy zbadali dwa tysiące menedżerów, zadając im pytanie: „Jakie charakterystyki wyróżniają najlepiej działających menedżerów?”. W kontekście tej pracy amerykańskie znaczenie terminu „kompetencja” jako najważniejszej cechy menedżera jest bardzo szerokie. Może to być motyw, cecha, umiejętność, aspekt składający się na czyjeś wyobrażenie o sobie albo też rola społeczna lub zakres wiedzy, której on lub ona używa, „kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą” [Boyatzis, 1982]. Z definicji tej można wnioskować, że kompetencja menedżerska dotyczy charakterystyki menedżera, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę.

Zgodnie z angielską definicją kompetencja jest to „zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu” [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000]. W tym sensie kompetencje są związane z działaniami, które mogą być wyrażone w formie konkretnych rezultatów. Zasadniczy sens obu tych koncepcji jest podobny; podkreśla się tu aspekt sprawnościowy z tą różnicą, że w amerykańskiej koncepcji mamy do czynienia z umiejętnościami czy zachowaniami wyrażonymi w sensie bardziej ogólnym, z zaznaczeniem, że powinny prowadzić do wysokiej wydajności, a w modelu brytyjskim poszczególne zachowania i umiejętności zostały wyraźnie określone.

Indywidualna aktywność jednostki polega na wykorzystywaniu kompetencji do skutecznego działania. Kompetencje to coś więcej niż umiejętności wyuczone, to umiejętność rozwiązywania problemów z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia. We współczesnych organizacjach jest coraz więcej sytuacji niedookreślonych, w których wymagane jest posługiwanie się kompetencjami. Organizacja pozwala działać jednostce, ufając, że właściwie wykorzysta ona swoje kompetencje.

Można również przyjąć, iż na poziom kompetencji wpływa posiadana wiedza, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania i wreszcie sama postawa oraz motywacja. Istnieje więc zależność poziomu kompetencji od takich elementów jak umiejętności, wiedza, kwalifikacje i postawy.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można zauważyć, że kompetentny jest ten menedżer, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę, a jego umiejętności w decydujący sposób wpływają na osiągane rezultaty.

Do celów dalszej analizy można więc przyjąć, że kompetencje menedżerskie to umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000].

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

Z badań [Rakowska, 2007, s. 10] wynika, że najważniejszymi umiejętnościami współczesnego menedżera są kierowanie sobą, planowanie, zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji przy zastosowaniu podejścia twórczo-racjonalnego, negocjowanie, budowanie dobrych relacji i motywowanie. Natomiast w obszarze wiedzy szczególne znaczenie ma ta obejmująca najnowsze trendy i rozwiązania z zakresu organizacji i zarządzania oraz dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznej. Kolejnym elementem kompetencji, a więc pożądanymi cechami osobowości lidera, są chęć i motywacja do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, duża odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie i spora autonomia. Reasumując, można wskazać, że kluczowym składnikiem kompetencji jest umiejętność generowania i wdrażania innowacji, a więc szeroko rozumiane zarządzanie innowacjami.

4. Aspekt motywacji

Aspekt motywacji jest także bardzo istotny, kiedy analizowane są kompetencje przywódcze. Można przytoczyć wyniki badań w ramach trzeciej edycji raportu „Polski menedżer 2010" [„Personel" 2011, nr 1 (38), s. 37]. Wynika z niego, że aż 46% badanej kadry kierowniczej ocenia swoją efektywność na poziomie 70–80%, co może świadczyć o relatywnie niskim zaangażowaniu i sumienności. Jednocześnie osoby te uważają, że wyższe gratyfikacje finansowe zmobilizowałyby do jeszcze cięższej pracy 88% badanych. Jedynie 7% nie zwiększyłoby swojej efektywności. Oznacza to, iż menedżerowie nie czują się wystarczająco nagradzani za swoją pracę i nie angażują się należycie w jej wykonywanie. Kiedy jednak analizowane są synonimy sukcesu zawodowego, na pierwszych miejscach wymienione zostały szacunek wśród kontrahentów i podwładnych (4,76) czy uznanie lub nagrody przełożonych (3,84), zaś materialne przejawy, takie jak gabinet czy korporacyjna karta kredytowa, mają relatywnie małe znaczenie. Oznacza to, iż menedżerowie nadal są motywowani poprzez bodźce materialne – wynagrodzenie i zaspokojenie potrzeby uznania. Odbiega to nieco od stereotypowego wyobrażenia o liderze jako osobie ponadprzeciętnej, dążącej nade wszystko do zaspokojenia potrzeby samorealizacji i rozwoju. W kontekście kreowania przedsiębiorstwa zorientowanego na innowacje bardzo ważne jest świadome konstruowanie systemów motywowania, które będą nagradzać proinnowacyjność. Dotyczy to nie tylko naczelnej kadry kierowniczej, ale powinno być również kaskadowane na niższe szczeble organizacji.

5. Wiedza i doświadczenie

W licznych badaniach z zakresu doskonalenia menedżerów przeanalizowano wymogi w zakresie wiedzy, w jaką powinien być wyposażony współczesny menedżer.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

Nadal trwa spór o to, czy studia MBA są wzorcem edukacyjnym dla potencjalnych przywódców. W tym kontekście pojawia się kolejna wątpliwość dotycząca sylwetek menedżerów sukcesu. Z badań wynika, że rola wiedzy – tej formalnej, zdobytej poprzez edukację szkolną i na studiach – jest drugoplanowa. Zdolności przywódcze tworzy bowiem historia życia [Kuc, 2010]. Potwierdzenie tego fenomenu mogą stanowić sylwetki S. Jobsa (Apple) czy B. Gatesa (Microsoft), samouków, którzy nie ukończyli studiów wyższych. Jednocześnie byli oni wizjonerami i niekwestionowanymi innowatorami. Znacznie cenniejsze w ich życiu okazały się doświadczenia, niejednokrotnie traumatyczne, związane z ich zdrowiem, bliskimi lub sytuacją rodzinną. Wielu autorów podkreśla niezwykłą rolę w sukcesie przywódczym ścieżki życia. Zdaniem R.J. Thomasa [2009, s. 21] doświadczenie życiowe można porównać do tygla alchemika, za którego pomocą dowolny metal można zamienić w złoto.

Pomimo różnic w doświadczeniach liderów ich cechą wspólną jest potencjalna energia, jakiej dostarczają i jaką pozwalają wykorzystać. Bardzo istotna wydaje się również możliwość transferowalności umiejętności i doświadczeń z różnych dziedzin życia do pracy zawodowej menedżera. Oceniając więc system edukacyjny, warto zwrócić uwagę na nauczanie innowacyjności i kształtowanie umiejętności generowania idei. Aktywne, otwarte metody kształcenia oparte na doświadczeniach praktycznych, nastawione na umiejętność poszukiwania szans i możliwości są niezwykle istotne.

6. Konieczność doskonalenia

Lockwood [2006] przytacza dane, z których wynika, iż tylko w 2000 r. firmy przeznaczyły 50 mld dolarów na rozwój w zakresie przywództwa, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania umiejętności liderów indywidualnych. W odniesieniu do doskonalenia kompetencji przywódczych w zakresie innowacyjności bardzo istotna jest analiza uwarunkowań pozwalających na stworzenie możliwości rozwoju.

McCauley [2002] wyróżnia trzy komponenty niezbędne w doskonaleniu przywództwa:

1) doświadczenia płynące z rozwoju, które zapewniają możliwość nauki,
2) osobista orientacja na uczenie się, uwzględniająca umiejętności oraz motywację jednostki,
3) wsparcie organizacji, takie jak na przykład nagroda za osiągnięte sukcesy w dziedzinie rozwoju.

Oznacza to, że odpowiedzialność za doskonalenie leży zarówno po stronie samego zainteresowanego, jak i organizacji.

Torbet [2004] natomiast przedstawia uwarunkowania doskonalenia się menedżerów, wśród których wyróżnia siedem kluczowych typów:

1) oportunista,
2) dyplomata,
3) ekspert,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

4) zdobywca,
5) indywidualista,
6) strateg,
7) alchemik.

Tradycyjny model zarządzania doskonaleniem menedżerów wyróżnia pierwsze cztery typy, które korespondują z konwencjonalnym podejściem do przywództwa. Należy jednak podkreślić, że zadaniem na przyszłość dla współczesnych menedżerów jest rozwijanie trzech ostatnich obszarów, co pozwoli na przystosowanie się do niepewności zarządzania i kreowania innowacji.

Zakończenie

Zjawiska te nabierają szczególnego znaczenia we współczesnej gospodarce, w której przedsiębiorstwa i ich menedżerowie poszukują nowych źródeł konkurencyjności i rozwoju. Niewątpliwie zarządzanie ewoluuje od tradycyjnego do zorientowanego na innowacje i można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że na naszych oczach dokonuje się zmiana paradygmatu. Konieczne jest więc doskonalenie kompetencji przywódczych dostosowanych do wyzwań innowacyjności. Jednocześnie w sytuacji kryzysu gospodarczego problem ten nabiera odmiennego znaczenia. Wynika to z faktu, że kryzys nie jest niczym innym jak sumą błędów inwestorów, przedsiębiorców i menedżerów. Niejednokrotnie wprowadzali oni perfekcyjnie tradycyjne metody zarządzania i realizowali złe pomysły. Aby uniknąć tych zagrożeń, w świecie biznesu konieczna jest odpowiedzialność za wyniki, a nie tylko logika czynności oraz umiejętność zarządzania procesem permanentnej innowacji.

Bibliografia

1. Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg R.J., 2004, *The Nature of Leadership*, CA, Sage, Thousand Oaks, s. 1–16.
2. Boyatzis R., 1982, *Competent Manager*, New York, John Wiley & Sons.
3. Fiedler F.E., Chemers M.M., 1974, *Leadership and Effective Management*, Glenview, Scott Foresman.
4. Isaksen S., Tidd J., 2006, *Meeting the Innovation Change: Leadership for Transformation and Growth*, Chichester, John Wiley & Sons.
5. Jaruzelski B., Dehoff K., Booz A.H., 2008, Annual Innovation Survey, „Strategy and Business", nr 49.
6. Kuc B.R., 2010, *Trudna droga do przywództwa nowej generacji*, referat na konferencji, *Raport o zarządzaniu. Lekcja z kryzysu*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, 24–25 XI 2010.
7. Lockwood N.R., 2006, *Leadership Development: Optimizing Human Capital for Business Success*, Alexandria, Society for Human Resources Management.
8. McCauley C.D., 2001, *Leader Training and Development*, [in:] Zaccaro S.J., Klimoski R.J. (eds.), *The Nature of Organizational Leadership*, San Francisco, Jossey–Bass.
9. *Polski menedżer 2010 – raport*, 2011, „Personel", 1 (38).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 18/11/2026 22:34:58

10. Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*", Lublin, Wydawnictwo UMCS.
11. Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa, PWN.
12. Smith J., Raymont J., 2010, *Globally fit leadership: four steps forward*, „Journal of Global Responsibility", vol. 1, no.1.
13. Tidd J., 2006, *From Knowledge Management to Strategic Competence*, London, Imperial College Press.
14. Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business.
15. Thomson R.J., 2009, *The leadership lessons of crucible experiences*, „Journal of Business Strategy", vol. 30, no. 1.
16. Torbet, W., 2004, *Action Inquiry the Secret of Timely and Transformational Leadership*, San Francisco, CA Berrett–Koehler.
17. Yukl G., 2006, *Leadership in Organizations*, Upper Saddle River, Pearson Education.

Managerial competences in the context of innovative companies

The aim of the publication is to analyze the managerial competences focusing especially on the proinnovative ones. The presentation of the innovation role in the context of new management paradigm has been conducted. The competency components have been analyzed in relation to innovation management of enterprises. The recommendations concerning managers development have been identified.