



Złożenie pracy online:
2012-03-26 22:25:46
Kod pracy:
7131

Piotr Szewczyk
(nr albumu: 10354*Z/SUM)

Praca magisterska

Kompetencje społeczne i organizacyjne menedżerów, a styl zarządzania pracownikami w firmie X.

Social and organizational competence of managers and staff management style at company X.

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Halina Tomalska

Serdecznie dziękuję mojemu promotorowi

Dr Halinie Tomalskiej

za wielką życzliwość

oraz wszechstronną pomoc

udzieloną podczas pisania pracy.

ABSTRAKT

W pracy dokonano analizy kompetencji organizacyjnych i społecznych menedżerów firmy Provident Polska S.A. Jej celem była identyfikacja preferowanych przez menedżerów stylów zarządzania pracownikami. Badania, które poprzedziła eksploracja treści merytorycznych zostały przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej oraz szeregowych pracowników wymienionej firmy. Wykonano w ten sposób analizę porównawczą opinii menedżerów oraz pracowników szeregowych. Wykorzystano w badaniach metodę ankietową, w związku z którą przygotowano dwa narzędzia badawcze w postaci kwestionariuszy ankiety. Wyniki badań, stanowiące odpowiedź na postawione problemy badawcze oraz wysunięte hipotezy dowiodły, że menedżerowie zatrudnieni w firmie Provident Polska S.A. znają wymagania kompetencyjne zawarte w obowiązującym ich modelu kompetencji ich pracodawcy i można u nich zidentyfikować wymagane na stanowisku pracy kompetencje organizacyjne i społeczne. Z badań wynika, że ogólny poziom w obu kategoriach kompetencji nie jest wysoki, przy czym zdecydowanie niżej prezentuje się poziom kompetencji społecznych, z czego może wynikać preferowanie stylów zarządzania cechujących się wieloma elementami stylu autokratycznego.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie personelem, menedżer, kompetencje menedżerskie, kompetencje organizacyjne, kompetencje społeczne, ankieta.

ABSTRACT

This thesis presents an analysis of the organizational and social competencies of the managers employed by Provident Polska S.A. Its aim was to identify the styles of personnel management preferred by the managers. The research, which was preceded by the study of the theoretical background, was conducted among the employees occupying both the managing and subordinate posts in the aforementioned company. This allowed for a comparative analysis of the opinion of the managers and their subordinates. The research was conducted by means of questionnaires, which required the preparation of two research tools in the form of questionnaires. The research questions and hypotheses stated in this thesis were answered and proved by the results of the research. According to the research conducted, the managers employed by Provident Polska S.A. know the competency requirements concerning the competency models set by their employers and the organizational and social competency requirements connected with their posts were definitely met. The research shows that the general level of both competency categories is not very high and at the same time social competencies level seems to be definitely lower. This may explain why it leads to the preference of the management styles characterized by many elements of the autocratic style.

KEYWORDS: personnel management, manager, management competencies, organizational competencies, social competencies, questionnaire

SPIS TRESCI

WSTĘP.....	str 5
ROZDZIAŁ 1	
WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZASOBÓW LUDZKICH	
1.1. Organizacja jako system; podstawowa terminologia.....	7
1.2. Pozycjonowanie rozwoju zasobów ludzkich w strategii organizacji.....	13
1.3. Menedżerowie, zarządzanie i ich wpływ na zasoby ludzkie.....	18
1.4. Analiza wybranych stylów oraz modeli kierowania.....	24
ROZDZIAŁ 2	
KOMPETENCJE ZAWODOWE MENEDŻERÓW I PRACOWNIKÓW W ROZWOJU ORGANIZACJI	
2.1. Konceptualizacja pojęcia kompetencji.....	33
2.2. Identyfikacja podstawowych kompetencji pracowniczych.....	34
2.3. Charakterystyka typologii kompetencji – perspektywa poznawcza.....	44
2.4. Związek funkcji spełnianych przez menedżera z kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi.....	53
ROZDZIAŁ 3	
KOMPETENCJE MENEDŻERA – ANALIZA UWARUNKOWAŃ STYLU ZARZĄDZANIA W FIRMIE PROVIDENT POLSKA S.A.	
3.1. Wymagane kompetencje osobiste menedżera w firmie Provident Polska S.A; cechy osobowości.....	60
3.2. Analiza kompetencji społecznych menedżera w relacjach z pracownikami; komunikacja i styl zarządzania.....	65
3.3. Najważniejsze kompetencje organizacyjne menedżera – decyzyjność, sprawność organizacyjna.....	73
3.4. Kompetencje menedżerskie a nawyki skutecznego szefa.....	79
ROZDZIAŁ 4	
METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH: ANALIZA KOMPETENCJI ORGANIZACYJNYCH I SPOŁECZNYCH MENEDŻERÓW W FIRMIE PROVIDENT POLSKA S.A.	
4.1. Misja i kierunki działalności firmy Provident Polska S.A.	83
4.2. Problematyka badawcza, cele i hipotezy.....	88
4.3. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań.....	90
4.4. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań; weryfikacja hipotez.....	92
4.5. Wnioski i weryfikacja hipotez.....	113
ZAKOŃCZENIE.....	118
SPISY.....	120
BIBLIOGRAFIA	122
ZAŁĄCZNIKI.....	125

WSTĘP

*„Kompetencja darem nie jest.
Kompetencja jest czymś, co trzeba robić, coś,
nad czym trzeba pracować - czasami z radością,
zawsze z wytrwałością i otwartością,
ze świadomością własnych słabości i mocnych stron”.*

Eugene Griessman

Organizacje XXI wieku znacznie się różnią od tych z lat minionych. W coraz większym stopniu w nowoczesnych organizacjach priorytetem staje się kapitał ludzki, stanowiący zasób, którego rolę w sukcesach przedsiębiorstwa trudno przecenić. Dlatego też jedną z najważniejszych kwestii jest potencjał kapitału ludzkiego, odzwierciedlony w prezentowanej wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, postawach, ale także i cechach osobowych. Wymienione wyznaczniki stanowią komponenty szerszego zagadnienia, jakim są kompetencje pracownicze.

Praca niniejsza porusza tematykę kompetencji zawodowych, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżerów. Motywem podjęcia tej tematyki jest praca zawodowa autora pracy, który będąc menedżerem w firmie Provident Polska SA, pragnął zgłębić wiedzę dotyczącą kompetencji, oraz na drodze badań skonfrontować ją z realiami własnego miejsca pracy.

Celem pracy jest zbadanie społecznych i organizacyjnych kompetencji menedżerów zatrudnionych w firmie Provident Polska SA w aspekcie preferowanych przez tę organizację stylów zarządzania. Praca spełnia również cel praktyczny, ponieważ analiza wyników badań może zostać wykorzystana do wprowadzenia ewentualnych zmian, wpływających w efekcie na poprawę jakości pracy oddziału pozostającego w zakresie działań menedżerskich autora.

Praca, napisana w oparciu o źródła i literaturę przedmiotową, a także na podstawie doświadczenia zawodowego autora składa się z czterech rozdziałów.

W rozdziale pierwszym poruszona została ogólna problematyka dotycząca zasobów ludzkich. Zdefiniowane zostały podstawowe zagadnienia z tym związane, przedstawiono kwestię pozycji menedżera jako kreatora zasobów ludzkich, oraz typologie stylów zarządzania, które menedżer może wcielić w życie sprawując swe funkcje.

Rozdział drugi zawiera prezentację zagadnienia kompetencji pracowniczych, ze szczególnym uwypukleniem kompetencji menedżerskich. Przedstawiona została podstawowa terminologia związana z kompetencjami, jak również funkcjonujące w literaturze tematu typologie kompetencji pracowniczych. W rozdziale tym podjęta również została zasadnicza problematyka pracy, a zatem kompetencje społeczne i organizacyjne menedżerów w związku z pełnionymi przez nich funkcjami.

Rozdział kolejny zawiera analizę kompetencji menedżerów firmy Provident Polska SA oraz ich uwarunkowań związanych ze stylem zarządzania. Przedstawione zostały profile kompetencyjne, w oparciu o które w wymienionej firmie odbywa się rekrutacja, selekcja oraz ocena kadry menedżerskiej. W kontekście powyższych źródeł dokonana została analiza kompetencji społecznych i organizacyjnych omawianej organizacji.

W czwartym rozdziale przedstawiono metodologiczną problematykę pracy, którą poprzedza prezentacja terenu badań. W tym celu opisano misję i kierunki działalności firmy Provident Polska SA. Ta część pracy zawiera wskazanie problematyki badawczej, celu i hipotez, jak również opis metody badań, narzędzia badawczego oraz zakresu badań. Zakończenie rozdziału czwartego, a zarazem całej pracy stanowi jakościowo – ilościowa analiza wyników badań własnych, na podstawie której dokonana została również weryfikacja postawionych uprzednio hipotez.

ROZDZIAŁ 1

WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE ZASOBÓW LUDZKICH

1.1. Organizacja jako system; podstawowa terminologia

Pojęcie **organizacja** interpretowane jest w trzech znaczeniach: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym. W sensie rzeczowym organizacją jest każdy obiekt posiadający charakterystyczne cechy, odróżniające go od innych, (w ujęciu bardziej szczegółowym jest to każde przedsiębiorstwo), którego atrybutem może być równocześnie właściwa organizacja.

W kontekście problematyki poruszanej w niniejszym rozdziale organizację należy zatem rozpatrywać w ujęciu rzeczowo – atrybutowym. Każda organizacja tworzy równocześnie określony system, stąd też w aspekcie rzeczowo atrybutowym należy ją definiować jako „*celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości*”¹.

W literaturze przedmiotu spotykamy mniej lub bardziej szczegółowe charakterystyki organizacji jako systemu. Często pojmowana jest ona jako uporządkowany system społeczno – techniczny, co oznacza, że złożona jest z dwóch zasadniczych elementów, czy też podsystemów, którymi są podsystemy społeczne i techniczne².

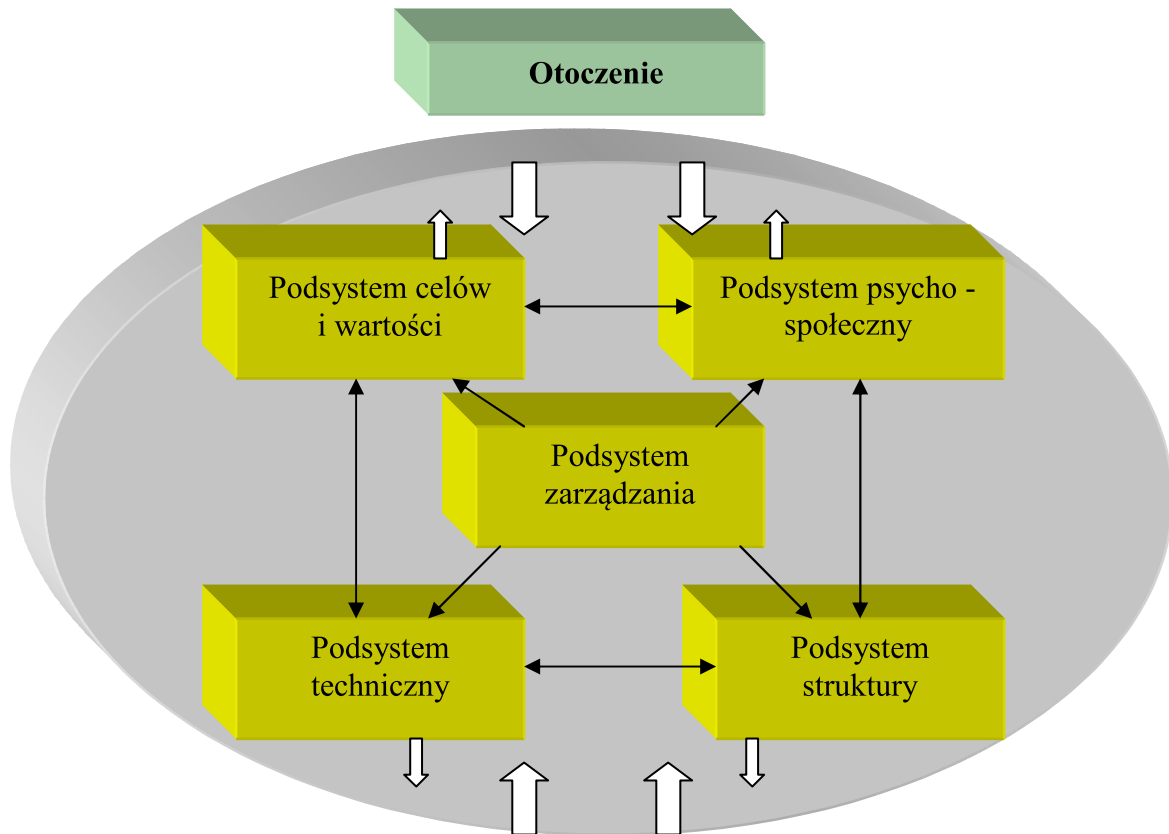
Podsystem społeczny tworzą ludzie związani z organizacją, przy czym bierze się również pod uwagę relacje między tymi ludźmi, ich symboliczne wytwory do których należą preferowane wartości, formalne reguły i struktury oraz cele, którymi się kierują.

Podsystem techniczny to natomiast wszystkie elementy techniczne, a zatem budynki ich wyposażenie, maszyny, urządzenia oraz technologie z których organizacja korzysta.

Bardziej szczegółowe ujęcie organizacji jako systemu przedstawia L. Krzyżanowski. Zostało to zobrazowane na rysunku 1.

¹ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 1998, s. 13.

² Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 2000, s. 30.



Rys. 1. Podsystemy organizacji

Źródło: Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 2000, s. 31., [za:] L. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, PWN, Warszawa 1999, s. 34-35.

Jak widać, L. Krzyżanowski wyodrębnia z podsystemu społecznego cele i wartości jako osobny podsystem, wymienia również podsystem struktury a w centralnym punkcie umieszcza podsystem zarządzania jako niezbędny do prawidłowego funkcjonowania wszystkich podsystemów. Wszystkie podsystemy są ze sobą połączone i zwrócić również należy uwagę, że wszystkie (a zatem i cała organizacja pozostaje w relacjach z otoczeniem zewnętrznym. Należy bowiem podkreślić, że organizacja stanowi system otwarty tzn. taki, który wymienia z otoczeniem zasilenia materialne oraz informacje³.

Uprzedzając podjęcie zasadniczej tematyki, która skupia się wokół zagadnienia podsystemu społecznego organizacji, należy jednak scharakteryzować podsystem zarządzania, który jak zostało powiedziane jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania całego systemu, a w tym ma bardzo znaczący wpływ na członków organizacji jako podsystem społeczny.

Pojęcie zarządzania organizacją ma już ponad stuletnią historię, w toku której stosowane w jego ramach metody i instrumenty podlegały znaczącej ewolucji. Ricky W.

³ Zarządzanie. Teoria i praktyka...op. cit., s. 31.

Griffin definiuje zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”⁴. Ten sam autor podkreśla równocześnie znaczenie tzw. zarządzania strategicznego, które stanowi ciągły i kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii⁵, sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych⁶.

Podsystem społeczny podlega zatem wszelkim regułom zarządzania, w tym zarządzania strategicznego, przy czym w kontekście nauk o zarządzaniu najczęściej funkcjonuje w tym względzie pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi⁷.

Zasoby ludzkie⁸ to ogół pracowników danej organizacji. W ujęciu bardziej szczegółowym zasoby ludzkie stanowi wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, które posiadają wartość ekonomiczną dla organizacji⁹. Znamienne w tym względzie jest stwierdzenie P.F. Druckera: „*Jedyną zasobą zdolną do powiększania się – to zasoby ludzkie. Wszystkie inne podlegają prawom mechaniki. Można je wykorzystywać lepiej lub gorzej, ale nie mogą one dać więcej, niż suma tego, co włożono*”¹⁰.

W odniesieniu do innych zasobów organizacji, zasoby ludzkie posiadają specyficzne cechy. Możliwości rozwoju, a zatem bieżące dostosowywanie się do potrzeb organizacji wiązać należy ze zdolnościami intelektualnymi, dlatego też zasoby ludzkie określane bywają także mianem kapitału intelektualnego.

Biorąc pod uwagę względy historyczne można prześledzić ewolucję poglądów i podejścia do pracowników już od czasów starożytnych. Czyniąc to, zauważyć można zmiany w samym nazewnictwie, ponieważ używane przez stulecia miano siły roboczej

⁴ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998, s. 36.

⁵ Strategia jest zespołem decyzji określających długofalową perspektywę działalności przedsiębiorstwa i jego przewidywane relacje z organizmami zewnętrznymi, W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją...op. cit., s. 39.

⁶ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania...op. cit., s. 233.

⁷ Organizację można analizować w aspekcie jej zasobów, do których należą: zasoby finansowe (kapitał, papiery wartościowe), zasoby rzeczowe (budynki, maszyny, sprzęt, urządzenia, surowce), zasoby informacyjne, oraz wspomniane zasoby ludzkie.

⁸ Autorem tego pojęcia, (które pojawiło się w terminologii nauk o zarządzaniu w latach 80 – tych XX wiek) jest amerykański uczony, specjalista w dziedzinie zarządzania - Peter Ferdinand Drucker. Uznał on zasoby ludzkie za ogromny, choć niedoceniany potencjał, który właściwie zarządzany może stać się najbardziej istotny w odniesieniu do konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa.

⁹ J. Grudnicki, Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

¹⁰ P.F. Drucker, Praktyka zarządzania, Biblioteka Nowoczesności, Kraków 1998, s. 27.

zastąpiono określeniem zasobów ludzkich a współcześnie coraz częściej wchodzi w użycie pojęcie kapitału ludzkiego czy też wspomnianego już kapitału intelektualnego.

Specyfika i ogromna wartość zasobów ludzkich dla organizacji, którą obecnie się podkreśla, w oczywisty sposób determinuje potrzebę specyficznego zarządzania tymi zasobami. Aleksy Pochtowski pojęcie zasobami ludzkimi definiuje następująco: „*Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów*”¹¹.

W powyższej definicji wymienione zostały dwa zagadnienia, które wymagają pewnego sprecyzowania. Po pierwsze była mowa o strategicznej integracji spraw personalnych, co oznacza, że zarządzanie zasobami ludzkimi musi być pojmowane w aspekcie strategicznym¹². Po drugie - A. Pochtowski użył pojęcia „funkcja personalna”. Odwołując się do tej samej publikacji, można przytoczyć stwierdzenie, że zarządzanie zasobami ludzkimi „*oznacza określone podejście do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*”¹³. Tu jednak zaznaczyć należy, że w literaturze przedmiotu często pojęcie **funkcji personalnej** utożsamiane jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi, przy czym funkcjonują również takie terminy jak: zarządzanie ludźmi, zarządzanie kadrami, zarządzanie potencjałem społecznym oraz polityka kadrowa¹⁴. Poparcie powyższej tezy stanowi definicja funkcji personalnej autorstwa Tadeusza Listwana, który pisze, że stanowi ona „*zbiór działań związanych z pozyskiwaniem, zatrudnieniem – kształtowaniem, rozwojem i odejściem pracowników. Obejmuje zarówno czynności o charakterze regulacyjnym (np. planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola), jak i rzeczowym (wykonawczym np. dobór pracowników, szkolenie). Współcześnie traktowana jest przeważnie jako funkcja, obszar*

¹¹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008, s. 34.

¹² Precyzyjną definicję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje Michael Armstrong i brzmi ona następująco: „*Strategiczne ZZZ to metoda podejmowania decyzji dotyczących zamierów i planów organizacji co do stosunku zatrudnienia oraz strategii, polityki i praktyk związanych z rekrutacją, szkoleniem i rozwojem pracowników, zarządzaniem przez efekty, wynagradzaniem oraz stosunkami z pracownikami. Podstawową cechą strategicznego ZZZ jest jego zintegrowanie. Strategie ZL są zintegrowane pionowo ze strategią przedsiębiorstwa oraz poziomo – ze sobą nawzajem. Strategie ZL stworzone w duchu strategicznego ZZZ są zasadniczymi składnikami strategii biznesowej organizacji*”, M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 26.

¹³ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami...op. cit., s. 22.

¹⁴ Zarządzanie. Teoria i praktyka...op. cit., s. 401.

zarządzania i nazywana zarządzaniem kadrami (*personelem*), zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem zasobami pracy”¹⁵.

Analizując problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, można zauważyć, że bardzo często pojawia się termin „kierowanie”, wobec czego należy zadać pytanie: jak w odniesieniu do siebie należy tłumaczyć pojęcia „zarządzanie” i „kierowanie”? Niewątpliwie nie są to pojęcia tożsame. A. Poczowski wyjaśnia, że **kierowanie ludźmi**, stanowi integralną część procesu zarządzania zasobami ludzkimi i definiuje to pojęcie jako: „specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągnąć cele organizacji”¹⁶.

Procesy kierowania odbywają się w każdej organizacji, niezależnie od tego, czy jest ona nastawiona biznesowo, czy działa non – profit, przy czym podkreślić tu należy, że kierowanie odbywa się tylko w zakresie formalnego funkcjonowania organizacji, a zatem kierujący ma stosowną w tym względzie legitymizację i podejmuje celowe działania, które zmierzają do osiągania wytyczonych celów organizacji¹⁷.

Powracając do tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, czy też tożsamej z tym zagadnieniem funkcji personalnej, warto zasygnalizować pokrótce jej przemiany, które zarazem świadczą o wielkim postępie, dokonany w zakresie stosunku pracodawców do zatrudnionego w organizacjach personelu.

Przez stulecia, niemal do końca XIX wieku pracownicy określani byli jako siła robocza i patrzono na nich jedynie przez pryzmat wydajności w wykonywanej pracy. Nie wniano wówczas w powody mniejszej lub większej efektywności ich pracy, stosując zarazem represyjne środki w celu jej podniesienia.

Pierwsze oznaki zainteresowania całokształtem zagadnień związanych z siłą roboczą pojawiły się dopiero w okresie rewolucji przemysłowej, a zatem w XIX wieku. Wymienić tu należy angielskiego przemysłowca Roberta Owena, który jako jeden z pierwszych zaczął poruszać tematykę „ludzkiego traktowania pracowników”. Już pod koniec XIX wieku pojawiły się pierwsze teorie zarządzania powiązane w istotny sposób z gospodarowaniem pracownikami. Wraz z postępowaniem cywilizacyjnym, teorie te podlegały przemianom i obecnie możemy mówić o trzech podstawowych grupach teorii a zarazem etapach ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi. Uwzględniając stuletnie istnienie

¹⁵ T. Listwan, Słownik zarządzania kadrami, C.H.Beck, Warszawa 2005, s.44.

¹⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami...op. cit., s. 178.

¹⁷ Zagadnienie kierowania zasobami ludzkimi zostanie rozwinięte w większym zakresie w części 1.3. poświęconej menedżerom oraz wywieranym przez nich wpływie na zasoby ludzkie.

wymienionej funkcji można zauważyć jej ewolucję i wyodrębnić trzy podstawowe etapy, które zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zmiany funkcji personalnej w XX wieku

Etap	Okres	Opis
Operacyjny	1900 - 1945	Funkcja personalna pełni rolę pomocniczą i administracyjną. Zadania działu kadr koncentrują się na ewidencji personalnej, sporządzaniu umów o pracę, naliczaniu wynagrodzeń.
Menedżerski	1945 - 1980	Dział kadr ulokowany najczęściej na szczeblu centralnym. W stosunku do etapu poprzedniego jego zadania zostają poszerzone o obowiązek analiz rynku pracy i utrzymywanie z nim stosunków, rekrutację pracowników, organizowania szkoleń oraz pełnienie roli doradczej i wspierającej dla kierowników liniowych.
Strategiczny	1980 -	Dział personalny uzyskuje rolę priorytetową i równocześnie zostaje zdecentralizowany, co oznacza, że z komórki sztabowej przekształcony zostaje w komórkę liniową. Na szczeblu centralnym dział ten jest odpowiedzialny za formułowanie strategii personalnej funkcjonując równocześnie na innych szczeblach w zakresie odpowiedzialności za realizację wyznaczonych celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit. s. 80., M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1999, s.23.

Ponieważ na strategicznym etapie funkcji personalnej uczyniono z niej komórkę liniową strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim ma do spełnienia szereg celów. Oprócz celów zasadniczych, które stanowią całokształt zagadnień naboru, ewidencji i wynagradzania pracowników, wymieniane są również cele następujące¹⁸:

- Podnoszenie kompetencji pracowników stosownie do wymagań ich stanowisk.
- Wprowadzenie w całej organizacji wspólnych założeń do zarządzania efektywnością.
- Rozwijanie kreatywności pracowników poprzez wdrażanie nowych procesów komunikacji, umożliwiających im większą innowacyjność oraz umiejętności szybszego rozwiązywania problemów.
- Realizowanie programów opartych na koncepcjach behawioralnych w celu zmniejszenia ilości defektów.
- Wprowadzanie kar i nagród mających na celu zmniejszenie absencji.

¹⁸ A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999, s. 55.

Z bardziej humanistycznego punktu widzenia strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi wyznaczane są również i inne cele, wśród których wymienić należy: zapewnienie sprawiedliwego i godziwego wynagrodzenia, etyczne i zgodne z prawem traktowanie pracowników, stwarzanie im warunków do zaspokajania potrzeb i aspiracji, umożliwianie rozwoju zawodowego i awansu, zapewnieniu możliwości decydowania w większości spraw, które ich dotyczą¹⁹.

Jak zostało już powiedziane, współczesna funkcja personalna a zatem i zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim może przybierać określony kierunek, zgodny z przyjętą przez przedsiębiorstwo polityką personalną. Jest to związane z pozycjonowaniem rozwoju zasobów ludzkich w strategii organizacji, czego dotyczy kolejna część niniejszej pracy.

1.2. Pozycjonowanie rozwoju zasobów ludzkich w strategii organizacji

W sposób bardzo przystępny pojęcie pozycjonowania interpretują J. Mathews, Dawid Megginson oraz M. Surtes, twierdząc, że : „*Pozycjonowanie jest pojęciem zaczerpniętym z marketingu i odnosi się do tego, jak coś jest postrzegane, jakich kategoriach i przez kogo*”²⁰. Można więc uznać że w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich, pojęcie pozycjonowania związane jest z określeniem gdzie i w jaki sposób w aspekcie ogólnego zarządzania organizacją umiejscawiać należy zarządzanie zasobami ludzkimi. Umiejscowienie to zależne jest natomiast od przyjętej przez organizację strategii a w tym i polityki personalnej. Dodać również należy, że pozycjonowanie zależne jest także od potencjału kadrowego organizacji.

Samo pojęcie rozwoju zasobów ludzkich można interpretować w dwóch kategoriach. Po pierwsze, może być rozumiane jako liczebny wzrost zatrudnionych pracowników, po drugie, można je interpretować jako wzrost potencjału pracowników, z którym to zagadnieniem rozwój zasobów ludzkich jest powszechnie kojarzony. Należy tu więc mówić o rozwoju polegającym na wydobywaniu ukrytych zdolności i potencjału pracowników, którzy mają możliwość przechodzenia na coraz wyższe, bardziej złożone poziomy. Rozwój ten jest związany z nabywaniem wiedzy i umiejętności m.in. poprzez szkolenia oraz edukację zawodową.

¹⁹ Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, red. E. Jędrzych, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 111.

²⁰ J.J. Mathews, D. Megginson, M.Surtes, Rozwój zasobów ludzkich, Wyd. Helion, Gliwice 2008, s. 17.

Jak już zostało powiedziane, umiejscowienie rozwoju zasobów ludzkich jest zależne od strategii firmy i zakładanych przez nią celów, mówi się równocześnie o ich dojrzałości w organizacjach, którą postrzegać można na różnych poziomach²¹. W sposób bardzo wyraźny skrajnie różne podejścia do rozwoju zasobów ludzkich widoczne są w dwóch podstawowych modelach polityki personalnej, określanych również mianem strategii polityki personalnej.

Pierwsza z nich to tzw. model sita – oparty na przekonaniu, że człowiek dorosły nie jest już zdolny do istotnych zmian, w tym także do efektywnego rozwoju zawodowego. Znajduje to odzwierciedlenie już przy rekrutacji i selekcji pracowników, gdzie „z góry” określa się wysokie wymagania wobec kandydatów. Firma wykorzystująca ten model, dobiera narzędzia rekrutacji i selekcji w taki sposób, aby zgromadzić personel posiadający oczekiwane kompetencje zawodowe a przy tym uzdolnionych. W związku powyższym rozwój zasobów ludzkich jest tu traktowany marginalnie. Czynnikiem motywującym jest rywalizacja między pracownikami, których działania podlegają precyzyjnej ocenie. Jeśli pracownik pragnie podnieść swoje kwalifikacje musi to uczynić poza organizacją, ponieważ priorytetem organizacji jest zwykle zdobywanie przewagi konkurencyjnej przy minimalizacji kosztów²².

Kolejną strategią polityki personalnej jest tzw. model kapitału ludzkiego. W odróżnieniu od modelu poprzednio omawianego, opiera się ona na założeniu, że człowiek doskonali się przez całe życie. Pracownicy stanowią zatem kapitał organizacji, o którego rozwój zawodowy i osobisty należy dbać. W związku z takim podejściem organizacja umożliwia ciągły rozwój personelu, z myślą o jego długotrwałym zatrudnieniu. Odmienne

²¹ Brytyjski uczonec, specjalista w dziedzinie zarządzania – John Burgoyne, wyróżnia sześć poziomów dojrzałości zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach:

Poziom 1: Brak systematycznego zarządzania zasobami ludzkimi – brak systematycznego lub przemyślanego zarządzania, zdanie się na przypadek.

Poziom 2: Odizolowane, taktyczne zarządzanie zasobami ludzkimi – działania odizolowane lub doraźne, skupione na rozwiązywaniu bieżących problemów.

Poziom 3: Zintegrowane i skoordynowane taktyki strukturalne i rozwojowe - konkretne oddziaływania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które są zintegrowane i skoordynowane.

Poziom 4: Strategia zarządzania zasobami ludzkimi zmierzająca do wdrożenia polityki firmy – strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wsparcie dla wdrażania polityki i firmy, zapewniając ramy dla strukturalnych i rozwojowych taktyk.

Poziom 5: Wkład zarządzania zasobami ludzkimi w kształtowanie polityki firmy – procesy zarządzania zasobami ludzkimi przenikają proces podejmowania decyzji w organizacji, można już mówić o zarządzaniu wiedzą i zasobami.

Poziom 6: Strategiczny rozwój zarządzania polityką organizacji – Procesy zarządzania zasobami ludzkimi zapewniają ramy dla kształtowania strategii organizacji.

J. Burgoyne, Management development for the individual and the organization [w:] J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtes, Rozwój zasobów...op. cit., s. 32.

²² M. Kostera, Zarządzanie..., op. cit. s. 24.

niż przy wykorzystaniu modelu sita przebiega rekrutacja i selekcja pracowników, podczas których na pierwszym miejscu analizowane są cechy osobowościowe kandydata. Przyjęcie modelu kapitału ludzkiego zmusza jednak organizację do zatrudniania kadry menedżerskiej o specyficznych kompetencjach, wśród których wymienić należy cechy opiekuńcze, szczególnie umiejętność nawiązywania kontaktów interpersonalnych oraz ogólne predyspozycje do analizy i reakcji na zachowania podwładnych. Podstawowe funkcje tego modelu, to generowanie kultury organizacyjnej opartej na lojalności, zaangażowaniu i współpracy, dlatego też za najbardziej skuteczne style kierowania uważa się styl demokratyczny i partycypacyjny.

Organizacje, które w swej strategii przyjmują konieczność rozwoju zasobów ludzkich jako czynnika kreującego rozwój całej organizacji, mogą korzystać w tym zakresie z wielu koncepcji. J.J. Matthews, D. Megginson, M.Surtes wymieniają 10 najczęściej wdrażanych przez firmy koncepcji, w myśl których można kreować rozwój zasobów ludzkich. Są one następujące: zarządzanie talentem, powiązanie rozwoju ze strategią organizacji, rozwój zróżnicowanej siły roboczej – (płeć, rasa, wiek, poglądy), rozwój indywidualny (coaching i mentoring), rozwój zasobów ludzkich jako partner biznesowy, e-learning, zarządzanie wiedzą, wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne, udoskonalona komunikacja i przekazywanie informacji, rozwój dla wszystkich (nieustanny rozwój zawodowy)²³.

- 1. Zarządzanie talentami** – polega na rozpoznaniu u pracownika jego najlepszych cech i umiejętności możliwych do wykorzystania w pracy zawodowej. Równocześnie stwarzane zostają odpowiednie warunki do wykorzystania tego potencjału (np. najnowocześniejsze urządzenia, codzienne udogodnienia). Mówić tu należy o indywidualnym traktowaniu pracowników, co przejawia się m.in. w dostosowaniu szkoleń do indywidualnych potrzeb.
- 2. Powiązanie rozwoju ze strategią organizacji** – koncepcja ta wiąże się z przekonaniem, że pracownicy oraz ich potencjał mogą decydować o celach organizacji. Wzmacnia to klimat zaangażowania oraz kreuje nieszablonowe myślenie.
- 3. Rozwój zróżnicowanej siły roboczej** – koncepcja oparta na przekonaniu, że zróżnicowana pod względem płci, rasy, wieku, orientacji seksualnej czy poglądów siła robocza może zapewniać trwałą przewagę konkurencyjną. Wobec powyższego nie tylko akceptuje się i integruje różnice, ale przede wszystkim podejmowane są starania do wykorzystania tych różnic.

²³ J.J. Matthews, D. Megginson, M.Surtes, *Rozwój zasobów...*op. cit., s. 58 – 67.

4. **Rozwój indywidualny: coaching i mentoring** – w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich pojęcie *coachingu* można uznać jako rozszerzenie hierarchicznych stosunków między przełożonym i podwładnym, w sytuacji gdy przełożony przyjmuje odpowiedzialność za karierę podwładnego i wprowadza go w zagadnienia związane z jego stanowiskiem. Pełni wówczas rolę trenera, dbając zarazem o relacje oparte na partnerstwie i zaufaniu. *Mentoring* natomiast niekoniecznie musi stanowić relację szef – podwładny. Dotyczy on sytuacji, gdy pieczę nad niedoświadczonym pracownikiem sprawuje osoba doświadczona i ciesząca się autorytetem.
5. **Rozwój zasobów ludzkich jako partner biznesowy** – w takim ujęciu rozwój zasobów ludzkich musi stanowić taką wartość dla organizacji, która jest w stanie współpracować oraz wspierać projekty, jest to zarazem wniesienie wkładu do misji organizacyjnej.
6. **E – learning** – jak wskazuje przedrostek „E”, e – learning jest sposobem nauczania do którego wykorzystuje się sieci komputerowe oraz Internet. Za pośrednictwem wymienionych narzędzi mogą odbywać się różnego rodzaju formy szkoleń i kursów bez fizycznej obecności na sali wykładowej. Obecne trendy skłaniają się ku temu, aby e – learning był jednak uzupełniany bezpośrednim kontaktem wykładowcy z osobą szkolącą się.
7. **Zarządzanie wiedzą (społeczności dzielące się wiedzą)** – zarządzanie wiedzą jest działalnością kierowniczą „stanowiącą proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego”²⁴. Należy tu mówić o użyteczności wiedzy, która ma stanowić zasób informacji odpowiednich do wykorzystania. Aby to osiągnąć organizacja za pośrednictwem menedżerów musi zadbać aby uczące się zasoby ludzkie stanowiły interaktywne zespoły, a zatem takie, które w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest więc procesem, w toku którego wiedza jest gromadzona, przetwarzana, rozpowszechniana oraz używana.
8. **Wizjonerstwo i przywództwo transformacyjne** – opiera się na założeniu, że przywódca zajmuje centralną rolę w rozwoju organizacji. Pojęcie wizjonerstwa należy tu ściśle powiązać z wyobraźnią oraz twórczym myśleniem, co pozwala na podejmowanie prób przewidywania sytuacji które mogą nastąpić, jak i sposobów działania w obliczu tych sytuacji. Przywódca – wizjoner tworzy więc własne

²⁴ J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2004, s. 85.

konceptje, które wdraża w życie, dokonując zarazem transformacji w wielu przejawach funkcjonowania organizacji.

9. Udoskonalona komunikacja i przekazywanie informacji – w ogólnym ujęciu można tu mówić o zapewnieniu pracownikom informacji w taki sposób i w takim zakresie, aby mogli oni wykonywać swoją pracę. Jest to zarazem zaprzeczenie koncepcje, która zakłada utrzymywanie pracowników w nieświadomości odnośnie wielu aspektów działania firmy, w której pracują. Koncepcja udoskonalonej komunikacji i przekazywania informacji zmierza do upowszechnienia komunikacji jednokierunkowej, a więc takiej, za której pośrednictwem pracownik dowiaduje się o strategii zarządzania, planach oraz sytuacji finansowej, jak również upowszechnienia komunikacji dwukierunkowej, której podstawą jest rozmowa i dialog.

10. Rozwój dla wszystkich – nieustanny rozwój zawodowy – koncepcja ta jest ściśle związana z założeniami organizacji uczącej się, i stanowi zarazem jedną z jej cech. Mówić tu należy o rozwoju osobistym wszystkich pracowników, według ich chęci oraz wyboru. Możliwość wyboru polega na tym, że pracownik może podjąć decyzję o rozwoju związanym z wykonywaną pracą, ale również może rozwijać się w kierunku zupełnie innym. Organizacje stwarzające takie możliwości ustalają oczywiście maksymalne koszty takiego rozwoju, ale pozostawiając pracownikom wolny wybór opierają się na wynikach badań, które wykazały, że jakakolwiek chęć pracowników do zmiany i uczenia się, jest użyteczna dla organizacji²⁵.

Podsumowując problematykę pozycjonowania rozwoju zasobów ludzkich oraz związanych z nią koncepcji, podkreślić należy, że ma ona charakter dynamiczny, a zatem, poglądy i koncepcje zmieniają się w czasie. Analizując okres obejmujący drugą połowę XX wieku do końca pierwszej dekady XXI wieku, można wyłonić w tym zakresie przynajmniej cztery trendy²⁶. Pierwszy z nich to lata 50 – 60/70 XX wieku, kiedy to przywiązywano wielką wagę do systematycznych szkoleń pracowników. Okres kolejny to lata 80-te XX wieku, kiedy stawiano na świadomy rozwój własnego potencjału. W latach 90-tych XX wieku zwrócono z kolei uwagę za zagadnienie uczącej się firmy, natomiast pierwsza dekada XXI wieku za hasło przewodnie obrała naukę strategiczną, która ma charakter interdyscyplinarny i równocześnie pozostaje w ścisłym związku ze strategią organizacji.

²⁵ J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtes, *Rozwój zasobów...* op. cit., s. 67.

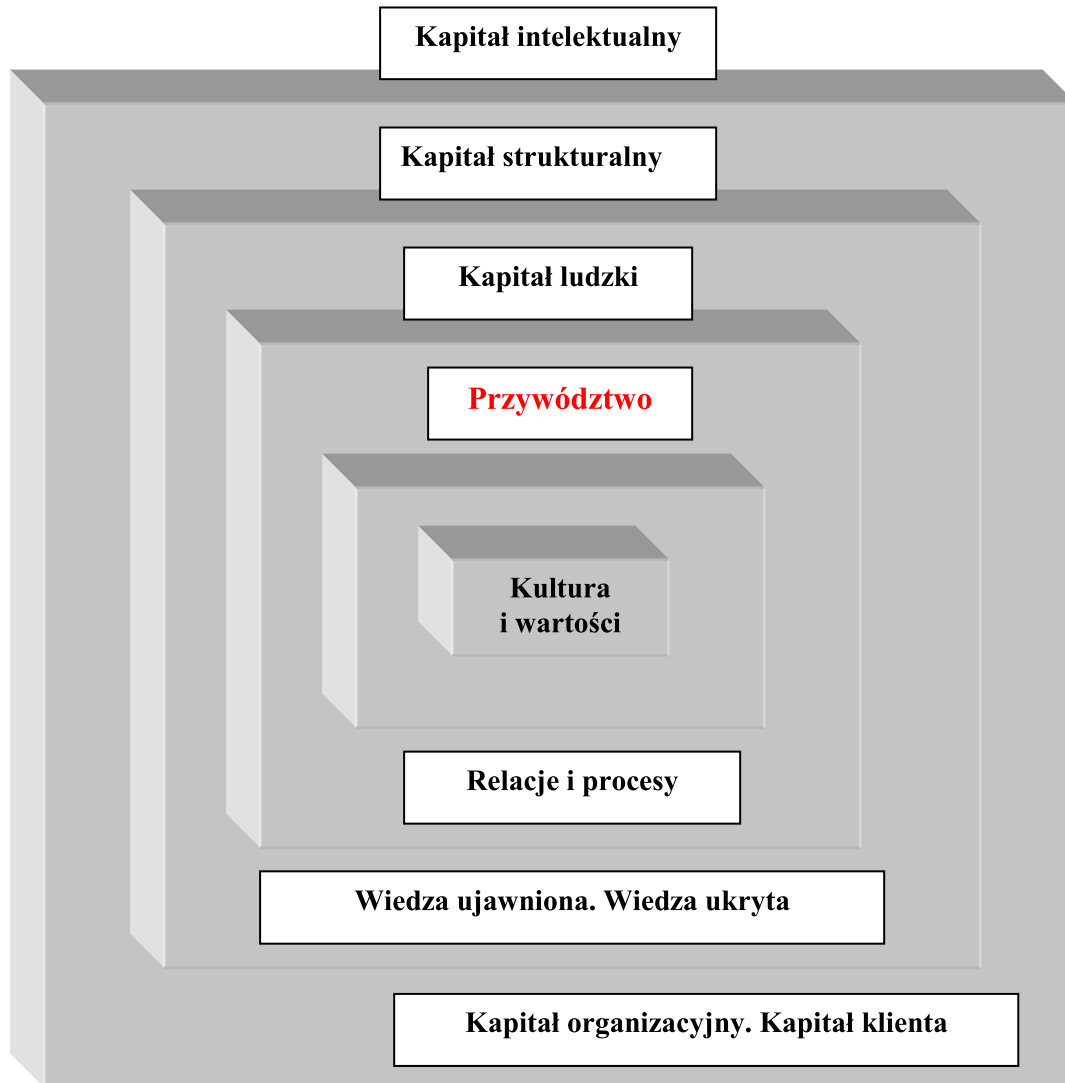
²⁶ Tamże, s. 52.

Pozycjonowanie rozwoju zasobów ludzkich pozostaje w istotnym związku z zagadnieniem managementu a zatem i z funkcjami, które pełni w firmie menedżer. Problematyka ta, zostanie zaprezentowana w kolejnej części pracy.

1.3. Menedżerowie, zarządzanie i ich wpływ na zasoby ludzkie

Pojęcie **menedżer** pochodzi od angielskiego słowa „management”. W literaturze funkcjonuje wiele jego definicji. Mimo różnic w ich sformułowaniach wskazują one, że mianem menedżera określać należy osobę zarządzającą organizacją i kierującą zespołem pracowników, z którymi współpracuje na sukces firmy, każdego z pracowników, jak również dąży do dobrego wyniku ekonomicznego i wyprzedzenia konkurencji. Rola menedżera pozostaje w istotnym związku nie tylko z samymi zasobami ludzkimi ale z całokształtem lub pewnym wydzielonym fragmentem czynności zarządczych w organizacji. Menedżerów określa się bowiem mianem praktyków zarządzania, a zatem muszą to być osoby o odpowiednich kwalifikacjach i wyspecjalizowani w zarządzaniu przedsiębiorstwem, instytucją, czy też grupą czynności wewnątrz przedsiębiorstwa lub instytucji²⁷. W całokształcie przestrzeni organizacji, umiejscowienie menedżera jako wykonującego czynności zarządcze, czy też przywódcze zostało zilustrowane poniżej.

²⁷ I. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit. s. 143.

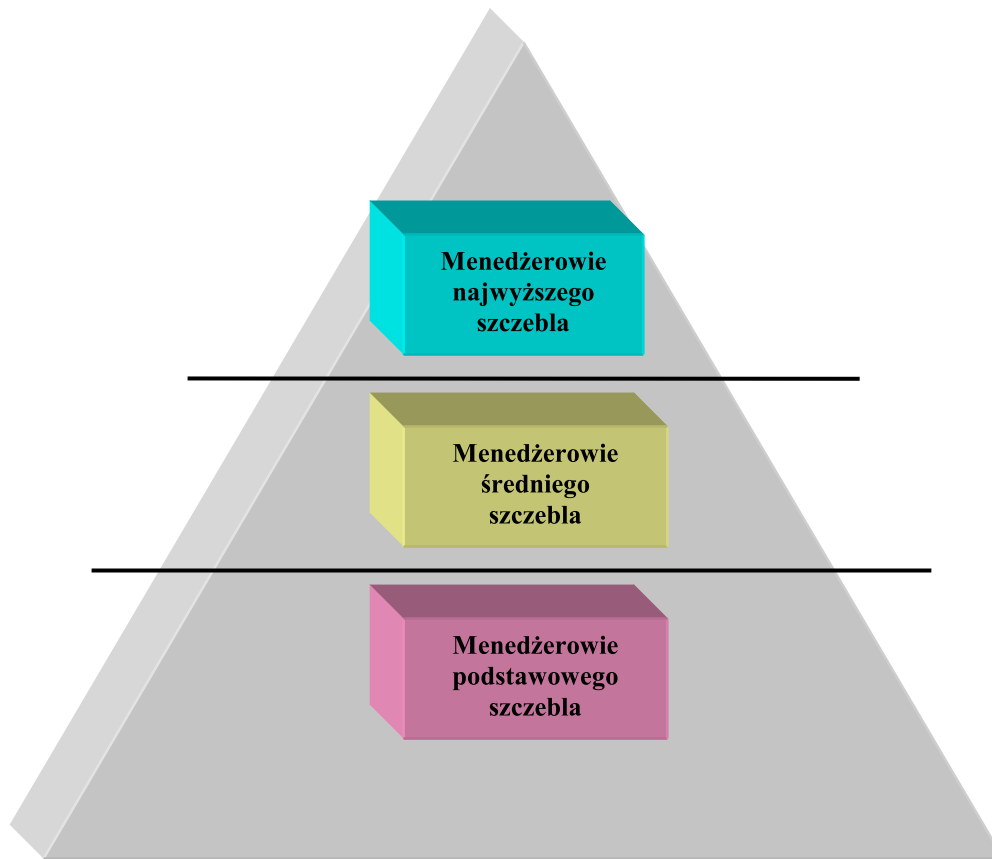


Rys. 2. Obszary przestrzeni kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001, s. 32.

J. Penc pisze, że „*menedżerami są wszyscy są wszyscy pracownicy firmy, którzy objęli funkcje przełożonych, poczynając od mistrza, kończąc na prezesie zarządu*”²⁸. W związku z powyższym stwierdzeniem menedżerów można skategoryzować wg trzech podstawowych szczebli, które zaprezentowane zostały na rysunku 2.

²⁸ J. Penc, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002, s. 84.



Rys. 3. Szczeble w hierarchii menedżerskiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 144.

- **Menedżerowie najwyższego szczebla (top managers)** – stanowiący niewielką grupę kadry kierowniczej, która kontroluje organizację. Ich zadaniem jest wyznaczanie celów organizacji, polityki operacyjnej oraz strategii jak również reprezentowanie organizacji na zewnątrz. Na najwyższym szczeblu menedżerowie określani są zwykle tytułami prezesa, wiceprezesa, dyrektora naczelnego, dyrektora generalnego lub prezydenta.
- **Menedżerowie średniego szczebla (middle managers)** – osoby kierujące zespołami pracowników, odpowiadające za realizację wytyczonych założeń na wyższym szczeblu. Do ich zadań należy koordynacja i nadzorowanie działań powierzonych im zespołom jak również rozliczanie efektów pracy. Najpowszechniejsze określenie menedżerów tego szczebla to kierownik zakładu kierownik eksploatacji (operacji) lub szef wydziału.
- **Menedżerowie podstawowego szczebla (first – line managers)** – menedżerowie pierwszej linii, którzy bezpośrednio nadzorują działania pracowników wykonawczych. Mają oni największy kontakt z podwładnymi ponieważ spędzają

z nimi większość swego czasu. Najpowszechniej używane na tym szczeblu tytuły to: kierownik biura, działu, mistrz (brygadzysta).

W nieco innych kategoriach można systematyzować menedżerów biorąc pod uwagę ich specjalistyczne kompetencje. Mówimy wówczas o menedżerach odpowiedzialnych np. za marketing, finanse, administrację, zasoby ludzkie i inne.

Niezależnie od szczebla czy też pełnionych funkcji, menedżer jest specjalistą powołanym do realizacji procesu zarządzania. Zarządzanie stanowi bardzo złożony proces, który można zdefiniować jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”²⁹.

W powyższej definicji wymienione zarazem zostały cztery podstawowe **funkcje procesu zarządzania**, do których należą: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie.

Planowanie i podejmowanie decyzji – dotyczy wyznaczania celów organizacji z równoczesnym określaniem metod najbardziej efektywnej ich realizacji. Podejmowanie decyzji to natomiast dokonywanie wyborów trybu działania.

Organizowanie – jest elementem procesu zarządzania polegającym na koordynowaniu działań i zasobów organizacji w taki sposób, aby zrealizować założone uprzednio cele.

Przewodzenie – kierowanie ludźmi, obejmujący szereg czynności związanych z oddziaływaniem na podwładnych, w tym m.in. motywowaniem ich do pracy

Kontrolowanie – polega na obserwacji i wystawianej na jej podstawie ocenie. Jest to etap, na którym następuje weryfikacja realizacji celów

Każdy menedżer uczestniczy w wypełnianiu podstawowych funkcji zarządzania i bardzo często wypełnia je jednocześnie. Zakres wypełniania funkcji w zarządzaniu jest adekwatny do szczebla, który menedżer reprezentuje.

Rolę menedżerów trzech podstawowych szczebli w aspekcie każdej z funkcji zarządzania przedstawia tabela 2.

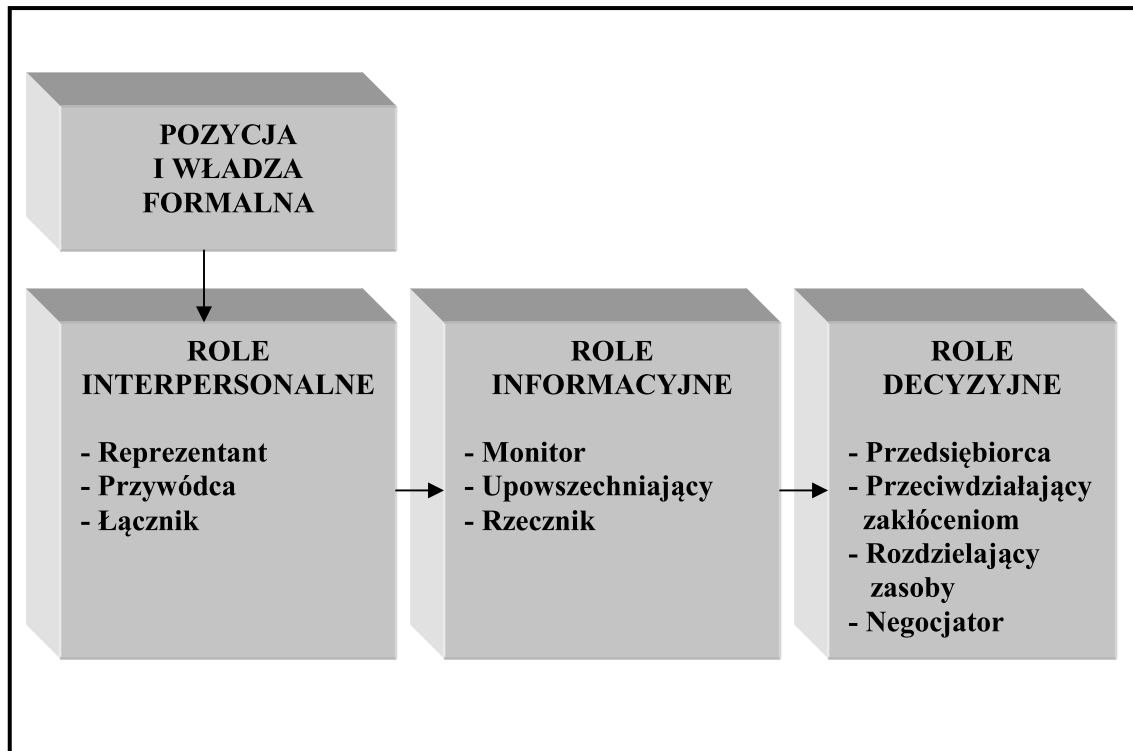
²⁹ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit. s. 37.

Tabela 2. Role menedżerów w wypełnianiu funkcji procesu zarządzania

Funkcja	Menedżer najwyższego szczebla	Menedżer średniego szczebla	Menedżer podstawowego szczebla
Planowanie	Ustalanie misji celów strategicznych organizacji oraz określenie sposobów ich realizacji	Ustalanie celów taktycznych i operacyjnych oraz określenie sposobów ich realizacji	Ustalanie celów operacyjnych wynikających z planu taktycznego oraz określenie sposobów ich realizacji
Organizowanie	Sporządzenie projektu organizacji jako ogólnego wzorca składowych i rozwiązań strukturalnych wykorzystywanych w zarządzaniu całą organizacją w tym projektowanie stanowisk pracy, ich grupowanie, ustalanie stosunków podporządkowania, rozkład władzy, koordynacja działań wszystkich wydziałów. Dobór podwładnych.	Realizacja koncepcji podziału pracy w wydziale. Ustalanie hierarchicznej zależności pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, rozdzielanie uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególne stanowiska, koordynację czynności pomiędzy stanowiskami oraz zróżnicowanie stanowisk pracy.	Bezpośrednia organizacja podległych stanowisk wykonawczych. Inspirowanie, ukierunkowywanie i koordynowanie pracy podległej komórki w związku z realizacją zadań bieżących.
Przewodzenie	Pełnienie funkcji przewodzenia oparte jest głównie na kontaktach z menedżerami średniego szczebla za pośrednictwem narad i zebrań.	Przewodzenie odbywa się tu poprzez menedżerów szczebla podstawowego. Jednocześnie menedżerowie ci łączą wyższe i niższe szczeble organizacji	Przydzielanie bieżących zadań członkom zespołu, dopilnowanie ich realizacji. Dbałość o prawidłowe kontakty w zespole.
Kontrolowanie	Ustalenie systemu kontroli, bieżące nadzorowanie całokształtu wyników, oraz dokonywanie ich analiz.	Nadzorowanie, kontrolowanie i ocenianie menedżerów niższego szczebla.	Nadzorowanie, kontrolowanie i ocenianie wyników grupy oraz poszczególnych jej członków odnośnie wykonania zadań bieżących.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998, oraz W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją, SGH, Warszawa 1997.

Wypełniając funkcje w zakresie zarządzania, menedżer pełni zarazem wiele ról, z których większość związana jest z wywieraniem wpływu na podległe mu zasoby ludzkie. Pierwszą typologię ról menedżerskich zaprezentował w latach 70-tych XX wieku kanadyjski ekonomista Henry Mintzberg.



Rys. 4. Typologia ról menedżerskich wg H. Mintzberga

Źródło: J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2004, s.157.

W zakresie ról interpersonalnych, menedżer jest przedstawicielem organizacji na zewnątrz, a zatem musi komunikować się ze światem. Jako przywódca posiada rzeszę zwolenników i umiejętności pociągania ludzi za sobą. Jako łącznik scala różne ogniwa organizacji.

Pełniąc role informacyjne, jako monitor śledzi otoczenie, analizując przekazywane przez nie informacje, szczególnie te, które są ważne dla organizacji oraz jej bezpośrednio dotyczą. W roli upowszechniającego, która to rola określana jest także mianem siewnika) należy upatrywać przekazywanie odpowiednich informacji, odpowiednim osobom ich potrzebujących. Jako rzecznik, menedżer wypowiada się w imieniu i na temat organizacji, zgodnie z przyjętymi poglądami ogółu kierownictwa.

W zakresie ról decyzyjnych, menedżer działa jako przedsiębiorca, co oznacza, że bierze pod uwagę konieczność innowacji, ma pomysły biznesowe, które zarazem potrafi realizować. Jako rozdzielający zasoby – rozprawdza zasoby deficytowe oraz ustala priorytety, jest to więc rola związana np. z decyzjami o wymianie maszyn i urządzeń lub wymianie pracowników. Kierując zaburzeniami, menedżer pełni natomiast rolę rozjemcy, usuwającego negatywne zjawiska w funkcjonowaniu organizacji. Jako negocjator – reprezentuje organizację w negocjacjach indywidualnych i grupowych.

Jak już zostało powiedziane, menedżer pełniący swoje funkcje, a w ich ramach określone role – wywiera wpływ na zasoby ludzkie organizacji. W takim kontekście można więc mówić o przywództwie, które definiowane jest najczęściej jako: „oddziaływania na zachowania innych ludzi, polegające na:

- ustanawianiu nowych wzorców zachowań,
- zmianie częstości występowania określonych zachowań,
- dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań”³⁰.

M. Mroziewski podkreśla jednak, że przywództwo nie jest elementem każdego procesu kierowania, pisząc następująco: „*Idealną syntezą procesu kierowania jest moment, w którym kierownik staje się przywódcą dla podwładnych*”³¹. Według Mroziewskiego przywódcą jest bowiem tylko ten kierownik, który ma charyzmę i osobowość, dzięki czemu jest akceptowany i ceniony przez pracowników.

Wpływy menedżera wywierane na zasoby ludzkie wynikają z jego władzy kierowania, w ramach której może on nagradzać, karać, wymuszać, pobudzać, wspomagać, ukierunkowywać, oceniać itp. Zaznaczyć jednak należy, że tylko przy skutecznie wywieranym wpływie można mówić o posiadaniu władzy nad kierowanym zespołem.

Menedżerowie mogą wywierać wpływ na podwładnych w różny sposób, z czego wynikają zróżnicowane style kierowania, które omówione zostaną w rozdziale następnym

1.4. Analiza wybranych stylów oraz modeli kierowania

W literaturze dotyczącej zarządzania funkcjonuje bardzo wiele definicji stylów kierowania. Większość z nich oparta jest na wspólnej tezie, iż styl kierowania jest odzwierciedleniem sposobów oddziaływania kierownika na pracowników. W takim kontekście formułuje swą definicję M. Mroziewski, pisząc, że styl kierowania można „*ująć jako całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych*”³².

W. Kieżun styl kierowania interpretuje natomiast jako zestaw technik kierowania, pojmując je jako bodźce, za pomocą których przełożony wpływa na podwładnych. Uznając techniki

³⁰ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, [w:] M. Mroziewski, *Style kierowania i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 24.

³¹ Tamże, s. 23.

³² M. Mroziewski, *Style kierowania...*op. cit. s. 59.

kierowania za podstawowe elementy stylu kierowania, autor ten wymienia jednocześnie jego elementy dodatkowe, do których zalicza³³:

- metodę doboru kadry,
- stopień formalizacji (wzorce działania ujęte w formie znaków odzwierciedlające wzorce działania, których celem jest ograniczenie swobody podwładnych),
- stopień wnikliwości kontroli, (odnoszący się do sprawdzania poprawności wykonania, zgodności z normami i instrukcjami),
- strukturę organizacyjną,
- system motywacyjny.

W innej swojej publikacji, ten sam autor podkreśla relatywizm stylów kierowania, co oznacza, że zastosowanie określonego stylu, a zarazem jego skuteczność jest zależna od wielu czynników, wśród których z całą pewnością wymienić należy typ kulturowy personelu, jego postawy, dążenia i przyzwyczajenia³⁴. Równocześnie mówić też należy o zmiennej osobowościowej stanowiącej odzwierciedlenie intelektualno – psychologiczne osobowości kierownika – menedżera jak i o czynnikach sytuacyjnych, determinujących zastosowanie określonych technik kierowania, wpływających na kształtowanie się stylu.

Analizując powyższe definicje uważam, że w sposób najbardziej pełny i czytelny, mimo, że skrótowy - pojęcie stylu kierowania przedstawia M. Mroziwski. Istotne są bowiem cechy stylu kierowania, które autor ujął w definicji jak i jego cel, który również został określony.

Uprzedzając prezentację konkretnych stylów kierowania, które w toku badań i obserwacji zostały wyodrębnione, warto zwrócić uwagę na istotne stwierdzenie Tadeusza Strzeleckiego, który uważa, że styl kierowania można postrzegać z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze z punktu widzenia percepcji i odczuć podwładnych, i po drugie z punktu widzenia samego menedżera kierującego zespołem³⁵. Stwierdzenie to oznacza zatem, że posługując się jakąkolwiek typologią stylów kierowania, może nastąpić dysonans między podwładnymi a menedżerem, dotyczący umiejscowienia danego stylu w tej typologii.

Wspomniane powyżej typologie stylów kierowania, których znacząca ilość obecna jest w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania, powstała w oparciu o trzy podstawowe założenia badawcze, które są następujące:

³³ W. Kieżun, S. Kwiatkowski, Style zarządzania. Teoria i praktyka, Wyd. „K i W”, Warszawa 1977, s. 11 – 21.

³⁴ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie...op. cit., s. 161.

³⁵ T. Strzelecki, Organizacja pracy [w:] M. Mroziwski, Style kierowania...op. cit. s.58.

- Związane z teorią cech, a zatem założeniem, że styl kierowania zależy od dominujących cech osobowościowych menedżera oraz jego postaw psychologicznych.
- Oparte na założeniu, że styl kierowania determinuje sytuacja w organizacji, jej sprawność oraz wymogi efektywnościowe.
- Związane z założeniem, że style kierowania należy wyodrębnić biorąc pod uwagę zarówno cechy osobowości kierownika, jak i sytuację w firmie, stąd też pojęcie stylów osobowościowo – sytuacyjnych.

Style kierowania kategoryzowane są ponadto wg dominujących cech i najczęściej wymieniane są trzy ich kategorie wewnątrz których wymieniane są następujące style:

1. Demokratyczny, autokratyczny, nieingerencyjny;
2. Dyrektywny, parametryczny;
3. Zorientowany na ludzi (podmiotowy), zorientowany na zadania (przedmiotowy).

W zakresie każdego z wymienionych powyżej założeń istnieje wiele typologii stylów kierowania autorstwa badaczy zajmujących się teorią organizacji i zarządzania jak i psychologów. W typologiach tych bierze się ponadto pod uwagę takie elementy stylu jak: poziom udziału podwładnych w procesie decyzyjnym, stopień nastawienia kierownika (na osiągnięcie celu, na ludzi), rodzaj sprawowanej władzy kierowniczej, kontakt emocjonalny z pracownikiem.

Style wyodrębnione w oparciu o teorię cech – wynikające z indywidualnych cech osobowości menedżerów. J. Bieda przytacza typologię amerykańskiego badacza G.S. Sergiego, który - uwzględniając rodzaj osobowości menedżera - wyróżnił pięć stylów kierowania³⁶:

- **Styl osobisty** – charakteryzuje się dużym poziomem egocentryzmu menedżera, co determinuje autorytatywne podejmowanie decyzji. U osób prezentujących ten styl można zaobserwować częstą zmianę nastrojów, emocjonalne zaangażowanie w ocenę pracowników, jak również wielką pracowitość i przedsiębiorczość.
- **Styl impulsywny** – podobnie jak w stylu osobistym, kierownik jest impulsywny i zmienny w nastrojach, w odróżnieniu jednak do stylu poprzedniego, brakuje mu konsekwencji w działaniu oraz ma skłonności do działań chaotycznych, przez co w wyniku jego pracy może dojść do wielu zaniedbań.

³⁶ J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit. s. 192.

- **Styl bezosobowy** – ten styl kierowania zaobserwować można u osób cechujących się racjonalnymi postawami oraz wysokim poziomem powściągliwości, co eliminuje emocjonalne angażowanie się w proces kierowania. Efektem stosowania tego stylu jest porządek w organizacji oraz sprawny obieg informacji.
- **Styl zbiorowy** – menedżera cechuje wysoki poziom życzliwości do podwładnych, czego efektem jest m.in. dopuszczenie ich do procesu decyzyjnego poprzez zbiorową dyskusję.
- **Styl spokojny** – podstawowymi cechami osobowości menedżera prezentującego ten styl jest wewnętrzny spokój oraz zamiłowanie do ładu i porządku. W związku z tym wszelkie jego decyzje są rozważne i przemyślane, przy czym podejmowane są one przy znacznym ograniczeniu kolegialności.

W mojej opinii spośród przedstawionych powyżej stylów najbardziej skuteczny może się okazać styl bezosobowy. Racjonalność i powściągliwość powinny bowiem w zdecydowany sposób dominować nad emocjami, które w znacznym stopniu mogą się przyczyniać zarówno do wydawania pochopnych sądów i decyzji, jak i braku obiektywizmu.

Style kierowania wynikające z czynników sytuacji. Jedną z pionierskich typologii w tym zakresie, jest klasyfikacja amerykańskiego psychologa Jamesa C.A. Browna, który zajmując się psychologią przemysłu w latach 60-tych XX wieku, wyodrębnił i opisał trzy style kierowania. Jako pierwszy użył wówczas określeń „styl demokratyczny”, „styl autokratyczny”, które to określenia zastosowali następnie w swych typologiach inni badacze. Wyróżnione przez Browna style to:

- **Styl autokratyczny** – charakterystyczne cechy tego stylu to samodzielność podejmowania decyzji oraz dokonywania podziału pracy, której wykonanie egzekwowane jest poprzez wydawanie poleceń i stosowanie kar. Menedżer stosujący ten styl utrzymuje dystans w stosunku do pracowników i nie uczestniczy w ich pracy, ale ją ściśle nadzoruje.
- **Styl demokratyczny** – menedżer demokrata honoruje prawa pracowników do podejmowania decyzji w zakresie sposobów osiągnięcia celów oraz podziału pracy. Dążąc do niwelowania barier między sobą a podwładnymi bardzo często komunikuje się z nimi i uczestniczy w ich pracach³⁷.

³⁷ M. Mroziewski, Style kierowania...op. cit. s. 88.

- **Styl nieintegrujący** (określany również jako bierny) – cechuje się pozostawieniem podwładnym dużej swobody oraz unikaniem podejmowania decyzji.

Znaną i często prezentowaną w publikacjach dotyczących zarządzania jest typologia stylów kierowania autorstwa Rensis'a Likerta. Ten amerykański pedagog i psycholog, znany również ze swych badań społecznych, opracował w latach 70-tych XX wieku klasyfikację stylów kierowania opartą o następujące kryteria: dbałość o personel, stosunki przełożony – podwładny, stopień partycypacji, metody motywacji, atmosfera współdziałania³⁸. Jest to zarazem klasyfikacja uwzględniająca skuteczność menedżera i warto nadmienić, iż sam Likert uważał, że im bardziej nadzorowana praca, tym ludzie mniej produktywni. W swej typologii Likert wyróżnił cztery poziomy systemu kierowania, a zarazem style kierowania, które zaprezentowane są w tabeli 3.

Tabela 3. Typologia stylów kierowania według R. Likerta

Charakterystyka	Autokratyczny	Autokratyczny - życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny
Dbałość o personel	Żadna	Postawa paternalistyczna	Dbałość średnia	Wysoki poziom dbałości
Stosunki przełożony – podwładny	Zupełny brak zaufania	Z dystansem	Bardzo dobre	Serdeczne, pełne zaufania
Partycypacja	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje sugestie i opinie	Decyzje są konsultowane	Wymiana idei, partycypacja w decyzjach
System motywacyjny	Strach, sankcje, okazjonalne nagrody	System premiowania, trochę obawy przed sankcjami	Nagradzanie, sankcje okazjonalne	Nagradzanie na podstawie partycypacji
Atmosfera solidarności	Nie istnieje	Słaba	Dość silna	Bardzo silna

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją...* op. cit. s. 157.

W uzupełnieniu informacji zawartych w tabeli dodać należy, że R. Likert za najbardziej skuteczny a zatem idealny i pożądany uznawał styl partycypacyjny, oparty na pełnym uczestnictwie pracowników w procesie decyzyjnym oraz przyjaznych, opartych na zaufaniu kontaktach interpersonalnych.

³⁸ J. Bieda, *Menedżer w perspektywie...* op. cit., s. 190.

Omawiając style kierowania warto się również odnieść do typologii stworzonych przez polskich badaczy. Interesująca jest klasyfikacja Janusza Hryniewicza, w którego polu zainteresowań leży teoria organizacji i zarządzania a w tym kultura organizacyjna, decydowanie oraz style kierowania. J. Hryniewicz wyodrębnił cztery style kierowania nawiązujące do typów kierowników oraz sposobu osiągnięcia przez nich celów oraz wykorzystywania potencjału intelektualnego pracowników. Są to następujące style³⁹:

- **Styl wodzowski** – menedżer podkreśla swoje szczególne kwalifikacje a w związku z tym wymaga uznania i podporządkowania się podwładnych, których ściśle nadzoruje.
- **Styl biurokratycznego koordynatora** – menedżer pobudza pracowników do działania odwołując się do wytycznych oraz wszelkich formalnych i nieformalnych zasad przyjętych w organizacji, pełniąc równocześnie rolę łącznika między członkami podległego mu zespołu pracowników.
- **Styl integratora** – jak wskazuje sama nazwa, menedżer kreuje zespołowe działania, prowadząc działalność informacyjną, wyznaczając kierunki współpracy, inicjując dyskusję.
- **Styl sekretarza** – menedżer jest administratorem zespołowych przedsięwzięć. Jego rolą jest zatem wytyczanie ogólnych celów, które są realizowane przez podwładnych przy dużej dozie swobody. Menedżer skupia się w większym stopniu na reprezentowaniu organizacji na zewnątrz.

Style kierowania wynikające z cech osobowości oraz sytuacji. Wyróżniając ten typ stylów kierowania badacze biorą przede wszystkim pod uwagę tzw. inteligencję emocjonalną, która uznawana jest za cechę osobą możliwą do nauczenia oraz korygowania. Elementem inteligencji emocjonalnej jest m.in. wytrwałość i zdolność motywacji, umiejętność panowania nad popędami, regulacji nastroju, zdolności empatyczne oraz optymistyczne podejście do życia i pojawiających się problemów. W kontekście stylu osobowościowo – sytuacyjnego należy więc mówić o przeniesieniu indywidualnych cech związanych z inteligencją emocjonalną na obszar działań zespołowych. Autorem pojęcia inteligencja emocjonalna jest amerykański psycholog, Dawid Goleman, który w oparciu

³⁹ J. Hryniewicz, Zależność typu przywództwa od cech zadania i poziomu przystosowania do współdziałania zespołowego, „Przegląd Organizacji” 2002 [w:] M. Mroziewski, Style kierowania...op. cit. s. 97 i 98.

o badania tego zagadnienia wyróżnił sześć stylów kierowania, wiele miejsca w swej publikacji poświęcił im M. Mroziewski. Style te są następujące⁴⁰:

- **Styl nakazowy** – menedżer sam podejmuje decyzje i zmusza podwładnych do natychmiastowej ich realizacji oraz posłuszeństwa. Autor typologii podkreśla, że jest to styl sprawdzający się w warunkach gwałtownych przemian, wymagających szybkiej interwencji.
- **Styl autorytatywny** – menedżer w sposób jasny i zrozumiały komunikuje się z podwładnymi, inspiruje ich do działania wykazując własne entuzjastyczne podejście do realizacji wyznaczonych celów. Istotny jest tu fakt, że menedżer szczegółowo naświetla cel końcowy, pozostawiając podwładnym sporą swobodę w zakresie realizacji celów operacyjnych.
- **Styl partnerski** – w centrum zainteresowań menedżera jest stworzenie przyjaznej atmosfery, powodującej zadowolenie podwładnych. Pozostawia pracownikom wiele swobody. Menedżer taki chętnie spotyka się z podwładnymi poza zakładem pracy i jest zainteresowany ich problemami. Goleman wspomina jednak, że zastosowanie tego stylu może skończyć się niepowodzeniem z uwagi na możliwy brak krytycyzmu kierownika wobec podwładnych.
- **Styl demokratyczny** – menedżera stosującego ten styl cechują dążenia do jak najbardziej realistycznej oceny sytuacji, w związku z tym pojawiają się u niego dylematy dotyczące słuszności podejmowanych decyzji. Wynikiem tych dylematów jest organizowanie zbyt częstych zebrań, podczas których menedżer próbuje i wziąć pod uwagę argumenty podwładnych, które jednak nie rozwiewają jego wątpliwości. Goleman ostrzega, że styl ten może przynieść niekorzystne efekty, gdy podwładni mają niewielkie kwalifikacje.
- **Styl pedantyczny** – menedżer dąży do doskonałości wykonywanych zadań, przez co niejednokrotnie stawia podwładnym zbyt wygórowane wymagania. Jednocześnie stale dostrzega niedoskonałości, żądając ich natychmiastowej korekty, co w rezultacie demotywująco wpływa na zespół, którym kieruje.
- **Styl trenerski** – w działaniach menedżera preferującego ten styl widoczna jest duża chęć pomocy podwładnym, która oferowana jest w sposób rozumny, a więc taki, który pozwala pracownikowi w zrozumieniu własnych mocnych i słabych stron. Wyznacznikiem tego stylu jest tolerancja dla drobnych niepowodzeń oraz wytyczanie

⁴⁰ Skuteczność różnych stylów zarządzania, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 6 [w:] M. Mroziewski, Style kierowania...op. cit. s.123 – 126.

ambitnych celów. Styl ten uważany jest jako stosowany przez menedżerów najrzadziej.

W literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania coraz częściej rozpatrywana jest również problematyka męskich i kobiecych stylów kierowania, co ma istotny związek z wrastającą obecnością kobiet w kadrach menedżerskich. Badacze tego zagadnienia są w tej kwestii podzieleni. Negujący sensowność rozróżniania tych dwóch stylów opierają się na tezie, że styl kierowania nie jest w żaden sposób zależny od płci, ponieważ wynika tylko z charakteru firmy, jej kultury organizacyjnej oraz sytuacji. Ewa Lisowska, autorka publikacji dotyczącej kobiecego stylu kierowania, powołując się na wiele autorytetów z dziedziny psychologii i zarządzania, przytacza jednak szereg argumentów świadczących o tym, że kobiety i mężczyźni różnią się sprawując role kierownicze.

W myśl opinii przedstawianych przez zwolenników wyróżnienia stylu kobiecego i męskiego, kobiety na stanowiskach kierowniczych charakteryzują się stylem o większym poziomie interaktywności, co przejawia się w większej chęci współpracy oraz lepszej komunikacji⁴¹. Mężczyznom natomiast przypisywana jest częstsza skłonność do zachowań autorytarnych, a zatem stosowania nakazów i kontroli. Ponadto u kobiet zaobserwowane zostały tendencje do myślenia kontekstowego, co oznacza, że podejmując decyzje biorą pod uwagę szerokie spektrum zagadnienia, podczas gdy mężczyźni skupiają się bardziej na poszczególnych jego elementach. Pewne różnice zauważono również w zakresie postrzegania własnej osoby na stanowisku kierowniczym. Kobiety w tym zakresie wykazują mniejszą dozę pewności siebie, natomiast mężczyźni więcej pewności i wiary we własny sukces. Tendencje te znajdują odzwierciedlenie w częstszym niż mężczyźni stosowaniu przez kobiety stylu demokratycznego i partycypacyjnego⁴².

Dokonanie przeglądu i analizy najpowszechniej preferowanych stylów kierowania skłania również do refleksji, który z nich byłby najbardziej przydatny w organizacji Provident ? Z uwagi na bardzo rozbudowaną strukturę organizacji preferowanie czy też zastosowanie jednolitego stylu kierowania wobec wszystkich komórek wydaje się niemożliwe. Wg mojej opinii inny styl powinien być zastosowany wobec pracowników pracujących w charakterze przedstawicieli, odmienny wobec pracowników etatowych. Spośród omówionych uprzednio stylów, w odniesieniu do przedstawicieli firmy za najbardziej skuteczny uznałbym styl autokratyczny – życzliwy lub biurokratyczny koordynatora. Natomiast wobec

⁴¹ E. Lisowska, *Kobiecego styl zarządzania*, Wyd. One Press, Gliwice 2009, s. 109.

⁴² Tamże, s.116.

pracowników etatowych, można zastosować styl o większym poziomie partycypacji, a zatem demokratyczny, trenerski lub autorytatywny.

Trudno dokonywać ocen zmierzających do wyodrębnienia utylitarnego stylu kierowania. Nie jest to możliwe m.in. dlatego, że każdy menedżer działa w specyficznych warunkach. Stwierdzić zatem można, że zastosowanie określonego stylu⁴³ jest zależne nie tylko od wspomianej już osobowości menedżera oraz sytuacji w firmie, ale także od jego kompetencji, pozwalających na optymalne zachowania i działania w konkretnych sytuacjach. Zagadnieniu kompetencji menedżera poświęcony jest drugi rozdział niniejszej pracy.

⁴³ W literaturze przedmiotu często pojawia się stwierdzenie, że w praktyce występują raczej kombinacje stylów wyodrębnionych przez teoretyków.

RODZIAŁ 2

KOMPETENCJE ZAWODOWE MENEDŻERÓW I PRACOWNIKÓW W ROZWOJU ORGANIZACJI

2.1. Konceptualizacja pojęcia kompetencji

Analiza literatury podejmującej problematykę kompetencji pracowniczych i menedżerskich jednoznacznie dowodzi, że jest to pojęcie różnorodnie definiowane i interpretowane.

Aby jednak przystąpić do prezentacji koncepcji dotyczących kompetencji zawodowych, należy zdecydowanie odróżnić je od innego pojęcia, z którym zwłaszcza w języku potocznym kompetencje bywają utożsamiane. Mówić tu należy o terminie „kwalifikacje zawodowe”, które są pojęciem węższym i najczęściej utożsamiane bywają ze zdolnościami pracownika do wykonywania określonych zadań, co zostaje potwierdzone stosownymi dokumentami. Dokumenty te, do których należą świadectwa, dyplomy czy też certyfikaty, stanowią dowód ukończenia różnych form kształcenia uprawniających do wykonywania pewnych czynności i zadań. Kwalifikacje nie stanowią jednak kompetencji zawodowych w pełnym tego słowa znaczeniu. Potwierdzenie powyższego stwierdzenia możemy odnaleźć w definicji A. Pocztowskiego, który pisze następująco: *„Kompetencje – pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają charakter uniwersalny”*⁴⁴. Podkreślić jednak należy, że bez posiadania kwalifikacji trudno mówić o kompetencjach, natomiast brak kompetencji nie pozwala kwalifikacji odpowiednio wykorzystać.

Większość prezentowanych w literaturze sformułowań definicyjnych dotyczących kompetencji skupia się na wyodrębnieniu i przedstawieniu elementów wchodzących w skład tego pojęcia. Świadczy to zarazem o złożoności i wieloznaczności zagadnienia.

J. Bieda pisze, że na kompetencje składają się wiedza i umiejętności, które determinują zdolność do działania w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu⁴⁵. Wymieniona autorka precyzuje swoje stwierdzenie cytując słowa F. Mingotauda, który uważa, że kompetencje stanowią „wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswojonych, opanowanych

⁴⁴ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

⁴⁵ J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 172.

i zastosowanych w praktyce, zmobilizowanych przez człowieka do rozwiązywania problemu zawodowego⁴⁶. Inni autorzy wymieniają znacznie więcej komponentów omawianego pojęcia. S. Whiddett i S. Hollyforde w swojej definicji kompetencji zawodowych wspominają nie tylko o wiedzy i umiejętnościach pracownika, ale także o zespołach cech, którymi się dany pracownik odznacza. Cechy te, to motywacja, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz właściwości świadczące o osobowości⁴⁷, a zatem potencjał intelektualny, cechy emocjonalne, temperamentalne i wolicjonalne. Sformułowania powyższe zostały przyjęte jako wiodące w niniejszej pracy, jednak warto również zaznaczyć, że elementów kompetencji jest z pewnością więcej⁴⁸.

Mówiąc o kompetencjach należy także podkreślić, że jest to pojęcie, które zawsze powinno być wyrażane w liczbie mnogiej, ponieważ jak twierdzi G. Filipowicz – trudno wyizolować pojedynczą kompetencję i traktować ją w oderwaniu i izolacji od innych, co równocześnie oznacza, że kompetencje są współzależne⁴⁹. Współzależność jest więc cechą kompetencji, lecz mówiąc o cechach należy wymienić także kolejne do których należą zmienność i mierzalność. Zmienność kompetencji wiąże się z rozwojem zawodowym pracownika. Pomijając cechy osobowości, które są względnie trwałe, zmianom może podlegać stan wiedzy, umiejętności a także postawy. Mierzalność świadczy natomiast o tym, że istnieje możliwość pomiaru kompetencji zawodowych, co realizowane jest za pomocą różnorodnych metod, jak np. testów kompetencyjnych, testów wiedzy zawodowej, testów sytuacyjnych czy też wywiadów strukturyzowanych.

2.2. Identyfikacja podstawowych kompetencji pracowniczych

Zatem kompetencje pracownicze stanowią konglomerat elementów, w związku z którymi można porządkować kompetencje specyficzne i szczegółowe. Opierając się na cytowanych uprzednio definicjach, można zauważyć, że mimo różnic w sformułowaniach, pojawiają się w nich komponenty uwzględniane przez wszystkich autorów. W związku z tym

⁴⁶ J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 172.

⁴⁷ S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

⁴⁸ Definicja zamieszczona w publikacji „Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi” pod redakcją Tomasza Rostkowskiego zawiera kolejne elementy, które wg autorów stanowią komponenty pojęcia kompetencji. Piszą oni bowiem, że „Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”, Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, (red. T. Rostkowski), Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 41.

⁴⁹ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004, s. 37.

można dokonywać identyfikacji kompetencji pracowniczych w odniesieniu do takich ich składników jak: wiedza, umiejętności, osobowość, wyznawane zasady i wartości oraz zdolności i style działania.

Kompetencje związane z wiedzą – wiedza pracowników oraz należyte jej wykorzystanie uważana jest przez wielu autorów za podstawę kompetencji pracowniczych. Przy czym wraz z umiejętnościami interpretowana jest bardzo często jako podstawowy element kapitału intelektualnego organizacji. Mówić tu należy o określonym typie wiedzy, a zatem takim, który może znaleźć wykorzystanie i być przetworzony dla dobra organizacji. Są to więc wyuczone przez pracownika zagadnienia teoretyczne oraz procedury działań możliwe do zastosowania w określonych sytuacjach zawodowych.

M. Kossowska i I. Sołtysińska rozpatrują wiedzę pracownika na trzech podstawowych poziomach⁵⁰:

- Wiedza w rozumieniu potocznym – wiedza deklaratorywna – wiem co,
- Umiejętności – wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię,
- Postawy – chęć oraz gotowość wykorzystania swej wiedzy.

Powyższe, trzypoziomowe ujęcie wiedzy pracownika jasno wskazuje, że samo jej nabycie nie jest jeszcze miernikiem jego kompetencji, ponieważ dopiero stosowne spożytkowanie wiedzy oraz chęci do działania mogą te kompetencje odzwierciedlać.

W kontekście tematyki pracy zwrócić należy uwagę na specyfikę wiedzy menedżera. Wiedzę tę można rozpatrywać w dwóch kategoriach. Po pierwsze musi być związana ze specjalizacją przedsiębiorstwa, w którym pracuje, dzięki czemu możliwe jest podejmowanie merytorycznych decyzji, a po drugie, musi to być gruntowna wiedza związana z zarządzaniem organizacją, w tym również dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce, wymagania odnośnie stanu wiedzy menedżera formułowane są w pięciu podstawowych aspektach, które są niezależne od charakteru i rodzaju działalności organizacji. Wymienić tu należy⁵¹:

- Gruntowną wiedzę mikro - i makroekonomiczną,
- Podstawy wiedzy finansowej i zdolności analityczne,
- Wiedzę organizacyjno – marketingową,
- Podstawową wiedzę kierowniczą oraz interpretacji prawa,
- Znajomość języków obcych.

⁵⁰ M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

⁵¹ J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s.172.

Wiedza nabyta w toku kształcenia nie jest jednak wystarczająca, w aspekcie zagadnień wiedzy pracownika a szczególnie menedżera istotną wartość przedstawia wiedza, które jest systematycznie uaktualniania. Panuje nawet opinia, że na menedżerskich stanowiskach najlepiej sprawdzają się te osoby, które potrafią się uczyć, zapomnieć i uczyć się od nowa.

Przyswajanie wiedzy jak i jej wykorzystanie przez menedżerów w sytuacjach problemowych można rozpatrywać z punktu widzenia typów ich umysłowości, zróżnicowanych pod względem sposobu odbioru informacji oraz ich wartościowania. Mimo upływu lat nie straciła na aktualności typologia umysłowości szwajcarskiego psychiatry i psychologa C. G. Junga, na podstawie której wyróżnione zostały cztery podstawowe typy umysłów menedżerskich:

1. Obserwator – menedżer, który obserwując świat z dystansu dąży jednocześnie do poznania jak największej ilości faktów poddając je zarazem gruntownej analizie logicznej. Zbieranie dużych ilości informacji i dokonywanie wielu porównań stanowi dla tego typu menedżera podstawę procesu decyzyjnego, zmierzającego do unikania ryzyka. Oparcie się na konkretach, obliczeniach i technologiach nie sprzyja jednak kierowaniu zespołami ludzkimi, z uwagi na spory dystans emocjonalny.
2. Teoretyk – menedżer preferujący oparcie swych działań na sprawdzonych koncepcjach, teoriach i procedurach. Za wadę tego typu umysłowości uważane jest zbytne poleganie na schematach, co w przypadku zaistnienia sytuacji nie mieszczącej się w schemacie powoduje u menedżera jej zignorowanie⁵². Korzystna jest natomiast cecha umysłowości, pozwalająca na perspektywiczne planowanie.
3. Pragmatyk – charakterystyczną cechą umysłowości tego menedżera jest podejście do faktów z perspektywy subiektywnej, w związku z czym ocenia je i operuje nimi wg własnych doznań i kryteriów. W odróżnieniu od teoretyka menedżer – pragmatyk ma dużą zdolność do improwizacji, przez co znakomicie odnajduje się w sytuacjach nowych i ryzykownych.
4. Wizjoner – menedżer obdarzony dużą intuicją, na której w sporej części opiera swe działania i decyzje. Jest to z jednej strony cecha umożliwiająca łatwe przewidywanie przyszłości, co jest pozytywne, z drugiej jednak strony w nadmiernym stopniu

⁵² Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera: problemy, decyzje, strategie*, Wrocławskie Wydawnictwo Pręcinek, Wrocław 1993, s. 231.

dochodzi do lekceważenia faktów. Menedżer ten woli bowiem opierać się nie tyle na informacji bieżącej, co na tzw. informacji wyprzedzającej⁵³.

Poruszając tematykę wiedzy, jako jednego z elementów kompetencji, wspomnieć należy o takim pojęciu jak „mądrość”, która uważana jest za rodzaj wiedzy strategicznej, stanowiącej syntezę wiedzy ogólnej i osobistych doświadczeń. W kontekście działalności menedżerskiej mądrość ma istotne znaczenie np. w procesie decyzyjnym. Menedżera odznaczającego się mądrością cechuje bowiem dystans poznawczy oraz ostrożność wynikająca ze świadomości granic swej niewiedzy. Podejmując więc ważne decyzje, menedżer taki zawsze weźmie pod uwagę poglądy innych, zwłaszcza tych, których uzna za ekspertów w jakiejś dziedzinie.

Kompetencje związane z umiejętnościami – jak zostało powiedziane, umiejętności mogą być uznane za rodzaj wiedzy o charakterze proceduralnym. Stanowią one element nieodzowny na każdym stanowisku pracy, łącząc się z wykorzystaniem wiedzy deklaratywnej, niezależnie od jej poziomu. Umiejętności pracownicze należy postrzegać więc postrzegać w kontekście wykorzystania posiadanej wiedzy, co odbywa się przy udziale myślenia logicznego, intuicyjnego oraz kreatywnego, ale także jako pewną sprawność, umożliwiającą skorzystanie z określonych metod, technik, materiałów, instrumentów i narzędzi.

Istotę tematyki umiejętności pracowniczych dostrzegał już Fryderyk Taylor, podkreślając konieczność ich doskonalenia, co w konsekwencji miało prowadzić do wzrostu wydajności pracy. Umiejętności znajdowały się również w kręgu zainteresowań i badań Henri Fayola. Rozróżniał on umiejętności kierownictwa wyższego i niższego szczebla oraz robotników, wyłaniając w tym zakresie dwie główne kategorie umiejętności – administracyjne (przypisane kierownictwu wyższego szczebla) oraz techniczne (przypisane kierownictwu niższego szczebla oraz robotnikom).

Obecnie w literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się rozważaniom dotyczącym umiejętności menedżerskich. Jednym z pierwszych modeli umiejętności menedżerskich, stworzonym w 1955 roku jest model R. Katza, który twierdził, że do prawidłowego pełnienia funkcji kierowniczych potrzebne są trzy rodzaje umiejętności: koncepcyjne, społeczne i techniczne. Równocześnie poziom poszczególnych umiejętności Katz rozgraniczał ze względu na szczebel kierownika w hierarchii organizacji. Umiejętności koncepcyjne, które dają podstawę do skutecznego koordynowania i integrowania celów

⁵³ Informacja wyprzedzająca związana jest z przewidywaniami i antycypacjami, a zatem nie jest konkretną informacją zwrotną pobieraną z rzeczywistości, Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera: problemy...*op. cit., s. 233.

i działań firmy zostały przypisane w najwyższym stopniu naczelnemu kierownictwu. Umiejętności społeczne, a zatem pozwalające na dobrą współpracę i współdziałanie z ludźmi powinny szczególnie cechować kierownictwo średniego szczebla, natomiast umiejętności techniczne – niezbędne do należytego wykonania prace to domena kierownictwa najniższego szczebla. W formie graficznej można to przedstawić następująco:

Kierownictwo naczelne	Koncepcyjne		
Kierownictwo średniego szczebla		Społeczne	
Kierownictwo niższego szczebla (liniowe)			Techniczne

Rys. 5. Umiejętności menedżerów na różnych stopniach zarządzania

Źródło: J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 174.

Do powyżej wymienionych kategorii umiejętności menedżerskich dodać można również umiejętności, które określane jako diagnostyczne i analityczne, które ogólnie ujmując polegają na diagnozowaniu symptomów problemów pojawiających się w organizacji. Ich gruntowna analiza pozwala natomiast na znalezienie skutecznych rozwiązań⁵⁴. Podobną opinię wyraża w swej publikacji P. F. Drucker, który mimo, że nie wyszczególnia wprost umiejętności menedżerskich, duży nacisk kładzie na zagadnienie definiowania i diagnozowania problemów. Autor ten zwraca również szczególną uwagę na zagadnienie przetwarzania informacji, jako obecnie niezwykle ważnego instrumentu w procesie decyzyjnym. Ma tu na myśli szczególnie informacje o charakterze analizy matematycznej i logicznej, które jak pisze „umożliwiają podejmowanie decyzji o wysokim stopniu racjonalności w kontekście horyzontu czasowego, ryzyka i prawdopodobieństwa”⁵⁵. Na tej podstawie stwierdzić więc można, że właściwe przetwarzanie informacji również powinno należeć do jednych z podstawowych umiejętności menedżera. Pogląd Druckera jest zarazem potwierdzeniem tezy, że umiejętności menedżerskie muszą nadążać za wymogami współczesnych trendów cywilizacyjnych. Menedżer XXI wieku nie jest już taki sam jak w wieku XX, znacznie szersze muszą być więc jednego umiejętności. J. Bieda wymienia za Ch. K. Prahaladem taki właśnie zestaw umiejętności menedżerskich, które uwidaczniają już najbardziej współczesne wymogi w tym zakresie. Do umiejętności tych należą⁵⁶:

⁵⁴ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania...op. cit., s. 57.

⁵⁵ P.F. Drucker, Praktyka zarządzania...op. cit., s. 394.

⁵⁶ Organizacja przyszłości, (red. F. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckhard), [w:] J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 175.

- systemowe myślenie, które ma istotny związek z wymienianą już umiejętnością przetwarzania informacji, oraz umiejętnością dostrzegania związków pomiędzy różnymi elementami z uwzględnieniem ich w perspektywie przyszłości,
- umiejętności działania w otoczeniu wielokulturowym, co pozostaje w istotnym związku z procesami globalizacyjnymi, sprzyjającymi pojawianiu się w organizacjach pracowników z różnych kręgów kulturowych jak i działaniu samych organizacji w regionach o różnych kulturach,
- umiejętność i gotowość do ustawicznej nauki, co z kolei łączy się z bardzo szybkim „starzeniem” się wiedzy i koniecznością znajomości coraz to nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych itp.,
- umiejętność doskonalenia się, pozostająca w związku ze szczególnymi wymaganiami stawianymi menedżerowi, dotyczącymi nie tylko dogłębnej znajomości organizacji w której działa, ale także stałego doskonalenia swych zachowań, odpowiedzialności, poświęcenia, oraz wrażliwości w kontaktach międzyludzkich.

Kompetencje związane z postawami – w opinii wielu badaczy kompetencje pracownicze w istotny sposób łączą się prezentowanymi przez człowieka postawami. Samo pojęcie postawy bywa różnorodnie interpretowane, jednak panuje zbieżność poglądów, że postawa stanowi sposób zachowania się jednostki w jakiejś sytuacji. Jest to więc „reakcja człowieka na określony przedmiot, zwierzę, osobę, ideę, czy wręcz rzecz”⁵⁷. Odnosząc tę definicję na grunt zagadnień pracowniczych można powiedzieć, że postawa może być reakcją na współpracowników, zadania konieczne do wykonania i w zasadzie na wszystko co jest związane ze środowiskiem pracy. Również w kontekście postaw przeanalizować szczególnie należy kompetencje menedżera. Mówić tu więc należy o podejściu do wykonywanej przez nich pracy, a zatem stopniu zaangażowania w nią. Ponadto analizować należy postawy wobec współpracowników jak również postawy wobec zmian i nowych wyzwań, co wiąże się z chęcią i gotowością do podejmowania ryzyka.

Kompetencje związane z osobowością – osobowość w szerokim rozumieniu interpretowana jest najczęściej jako zespół istotnych i względnie trwałych cech składających się na charakterystykę jednostki i powodujący specyficzny dla niej sposób zachowania. Jest to zatem element postępowania właściwy danemu człowiekowi i odróżniający go od innych, z uwagi na fakt, że każda jednostka ma sobie tylko właściwe cechy intelektualne,

⁵⁷ N. Sillamy, Słownik psychologii, „Książnica”, Katowice 1994, s. 215.

emocjonalne, temperamentalne i wolicjonalne⁵⁸. Osobowość człowieka kształtuje się w oparciu o jego cechy wrodzone, ale stanowi również cechy nabyte w wyniku wpływu środowiska oraz działań wychowawczych. W odniesieniu do pracowników można więc stwierdzić, że środowisko pracy może choćby częściowo kształtować ich cechy osobowości i związane z tymi cechami kompetencje, jednakże w większym stopniu osobowość pracownika łączy się z jego cechami indywidualnymi nie podlegającymi zmianom. Mimo, że ocena osobowości zawiera duży stopień subiektywizmu, współcześnie zwraca się wielką uwagę na cechy osobowości już przy rekrutacji pracowników, co pozostaje w związku z poglądem, że łatwiej poszerzyć wiedzę i umiejętności pracownika, niż zmienić jego charakter. Dlatego też pożądane przez firmę cechy osobowości niejednokrotnie decydują o przyjęciu kandydata do pracy, mimo stwierdzonych pewnych braków w wiedzy i umiejętnościach. Wspomniane pożądane cechy osobowości zależne są od specyfiki firmy, profilu działalności, założonych celów oraz zajmowanego stanowiska i powierzonych obowiązków.

Wobec powyższych stwierdzeń, niezwykle ważne są także cechy osobowości menedżerów, stanowiąc istotny wyznacznik ich kompetencji zawodowych.

Cechy intelektualne menedżera – inteligencję, jako cechę umysłu określa się jako zdolność do szybkiego i bezbłędnego przetwarzania informacji, zdolność do szybkiego rozpoznawania charakteru zadań i problemów oraz zdolność do tworzenia lub dobierania strategii umysłowych adekwatnych do zmieniających się wymagań⁵⁹. Zdolność do szybkiego i bezbłędnego przetwarzania informacji jest determinowana neurodynamiką mózgu, wiążąc się z takimi możliwościami jak: koncentracja uwagi, pamięć krótkotrwała, kojarzenie, itp. Zdolności te określane są mianem inteligencji operacyjnej. Natomiast zdolność do tworzenia lub dobierania strategii umysłowych adekwatnych do zmieniających się wymagań uznawana jest jako tzw. inteligencja semantyczna i ma ścisły związek z wiedzą ogólną, zawodową oraz doświadczeniem życiowym. Skuteczny menedżer powinien cechować się wysokim poziomem zarówno inteligencji operacyjnej, jak i semantycznej.

Cechy emocjonalne menedżera – problematykę tę należy analizować w aspekcie tzw. inteligencji emocjonalnej. Jednym z bardziej znanych badaczy inteligencji emocjonalnej jest amerykański psycholog D. Goleman, w którego kręgu zainteresowań leży również tematyka przywództwa oraz efektywności pracy. W kontekście tych właśnie zagadnień, Goleman wysnuł teorię, że wyznacznikiem sukcesu zawodowego nie jest jedynie wysoki stopień

⁵⁸ Tamże, s. 193.

⁵⁹ Cz. S. Nosal, *Umysł menedżera: problemy...*op. cit., s. 241.

możliwości intelektualnych, ale przede wszystkim zdolność do rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych oraz uczuć innych osób – co w najogólniejszym ujęciu stanowi zdefiniowanie inteligencji emocjonalnej. Daniel Goleman wyróżnił pięć głównych składników inteligencji emocjonalnej i podkreślić należy, że znajdują one pełne odniesienie na gruncie zarządzania i pracy zawodowej menedżera kierującego zespołami ludzkimi. Cechy te są następujące⁶⁰:

- Samoświadomość, która oznacza doskonale zrozumienie własnych emocji, a wśród nich ich mocnych i słabych stron, co w konsekwencji nie pozwala na popadanie w nadmierny optymizm, ale i pesymizm.
- Samoregulacja, wiążąca się z możliwością kontrolowania własnych emocji, co w odniesieniu do menedżera może zapobiegać np. wyrażaniu pochopnych opinii i ocen.
- Motywacja, przejawiająca się w poszukiwaniu twórczych wyzwań. Dotyczy ona samego menedżera, ale sprawia również, że potrafi on skupić wokół siebie osoby o cechach podobnych.
- Wczuwanie się, a zatem zdolność do empatii, jest w przypadku menedżera bardzo znaczącą cechą, pozwalającą np. na w miarę bezkonfliktowe kierowanie zespołem.
- Umiejętności socjalne, które stanowią syntezę wszystkich wyżej wymienionych składników i w efekcie pozwalają na pozytywne kształtowanie stosunków interpersonalnych.

W aspekcie przedstawionych składników inteligencji emocjonalnej, a zwłaszcza zdolności do samoregulacji i świadomości, menedżer obdarzony tym typem inteligencji jest zdolny do zapanowania nad szeregiem emocji o zdecydowanie ujemnym zabarwieniu, do których niewątpliwie należą: złość (np. wściekłość, gniew, irytacja, wrogość, nienawiść), strach (np. popłoch, przerażenie), wstręt (np. pogarda, lekceważenie, nieprzychylność).

Cechy temperamentalne menedżera – Jan Strelau określa temperament jako „zespół formalnych (niezależnych od treści) i względnie stałych cech zachowania przejawiających się w poziomie energetycznym (reaktywność i aktywność zachowania) oraz w czasowych parametrach zachowania (ruchliwość, trwałość, szybkość reakcji itp.)”⁶¹. Temperament menedżera jest ważny w tym względzie, że wpływa on znacząco na wykorzystanie przez niego posiadanej wiedzy i umiejętności, przejawia się w stosowanych stylach kierowania oraz kontaktach interpersonalnych.

⁶⁰ D. Goleman, Przywództwo a inteligencja emocjonalna, „Zarządzanie na Świecie” 1999 nr 1, [w:] J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 179 i 180.

⁶¹ J. Strelau, A. Jurkowski, Z. Putkiewicz, Podstawy psychologii dla nauczycieli, PWN, Warszawa 1977, s. 477.

Istnieją różne typologie temperamentu⁶².

Żaden człowiek nie reprezentuje w całości określonego typu temperamentu, a raczej ich kombinację, np. sangwinik – choleryk, flegmatyk – melancholik, jednak zwykle, któryś typ bywa dominujący. Związane z dominującym typem temperamentu zachowania można odnieść do środowiska pracy, ponieważ wiążą się one z chęcią samodzielnej lub zespołowej pracy, nastawieniem na podejmowanie, czy też unikanie ryzyka, narzucaniem swego zdania lub większą skłonnością do dialogu itp. Znaczenie temperamentu pracowników, a szczególnie tych na szczeblach kierowniczych jest coraz częściej uznawane przez działy personalne organizacji. Dlatego częstym narzędziem rekrutacji stają się testy osobowości, w których wyróżniane są także dominujące typy temperamentu kandydata.

W oparciu o typologię Hipokratesa połączono poszczególne typy temperamentu z cechami jakie może posiadać pracownik, a w tym także menedżer, co zaprezentowane zostało w poniższej tabeli 4.

Tabela 4. Typ temperamentu a cechy pracownika/menedżera

Typ	Zalety	Wady
Flegmatyk	<ul style="list-style-type: none"> - kompetentny i solidny - spokojny i zgodny - zdolności administracyjne - unika konfliktów i rozwiązuje problemy - dobrze znosi naciski 	<ul style="list-style-type: none"> - powoli podejmuje decyzje - unika ryzyka - unika ponoszenia odpowiedzialności (np. nie chce awansować) - trudności w określaniu celów
Melancholik	<ul style="list-style-type: none"> - podporządkowuje się regulaminom - perfekcjonista, wysokie wymagania, - przywiązuje wagę do szczegółów, - wytrwały i dokładny, - uporządkowany i zorganizowany, - znajduje twórcze rozwiązania, - łatwo dostrzega problem, - musi dokończyć to co zaczął, - lubi wykresy, schematy, liczby 	<ul style="list-style-type: none"> - wrażliwy – łatwo go urazić, - nieufny w stosunku do ludzi i sytuacji, - skłonny do popadania w apatię i depresję, - wymagający wobec siebie i innych, perfekcjonista, - często przekłada ważne sprawy na późniejsze terminy

⁶² Najstarsza z nich, autorstwa greckiego lekarza, żyjącego w V wieku p.n.e. – Hipokratesa z Kos, wyróżnia cztery podstawowe typy temperamentu - sangwinik – o zmiennym i żywym usposobieniu, - flegmatyk – odznaczający się powolnym usposobieniem, choleryk – o usposobieniu wybuchowym, - melancholik – o łagodnym usposobieniu. Tamże, s. 178.

Choleryk	<ul style="list-style-type: none"> - ukierunkowany na cel, - ogarnia całościowość, - dobry organizator, - dostrzega praktyczne rozwiązania, - szybki w działaniu, - potrafi rozdzielać zadania, - kładzie nacisk na wydajność, - realizuje cele, - dodaje bodźców do pracy innym, - opozycja pobudza go do działania 	<ul style="list-style-type: none"> - ma kłopoty z uznaniem racji innych ludzi, - nie lubi przekazywać innym kontroli, - wydaje spontaniczne sądy, oceny, często raniąc innych, - nie jest skłonny udzielać emocjonalnego wsparcia innym
Sangwinik	<ul style="list-style-type: none"> - inicjuje nowe formy aktywności, - sprawia dobre wrażenie, - twórczy i barwny, - pobudza innych do współpracy, - potrafi oczarować współpracowników 	<ul style="list-style-type: none"> - ma problemy z dokończeniem zadań, zwłaszcza precyzyjnych i do wykonania w określonym terminie, - nie umie odmawiać, w związku z czym często przyjmuje nadmiar obowiązków, - często wypowiada się bez uprzedniego przemyślenia, - łatwo ulega emocjom

Źródło: Integralna osobowość menedżera
http://www.asylon.pl/files/integralna_osobowosc_menedzera.pdf (odczyt: 23.07.2011).

Cechy wolicjonalne menedżera – jak pisze Cz. Nosal, „...wola jako regulator strumienia energii działa ponad motywacją, jednokierunkowymi intencjami i potrzebami. Dzięki mechanizmowi woli w naszej psychice pojawia się swoisty efekt żagla, podobny do tego, gdy wykorzystujemy nawet słaby wiatr w drodze do celu”⁶³. W odniesieniu do działalności menedżera, wola ma ścisły związek z wdrażaniem przedsięwzięć, które są szczególnie trudne, ryzykowne a niekiedy wydają się nawet mało racjonalne. W takich sytuacjach wola stanowi wzmacniacz konsekwentnego dążenia do celu, często zakończonego sukcesem. Obecnie, gdy kreatywność staje się cechą nieodzowną u menedżera, wola pomaga mu w osiągnięciu celów, która pozornie mogą się wydawać nierealne.

Z uwagi na złożoność problematyki kompetencji, (co wykazane zostało m.in. poprzez prezentację ich komponentów), kompetencje pracownicze można w różny sposób klasyfikować, do czego nawiązuje kolejna część pracy.

⁶³ Cz. S. Nosal, Umysł menedżera: problemy...op. cit., s. 249.

2.3. Charakterystyka typologii kompetencji – perspektywa poznawcza

Złożoność i wielowymiarowość pojęcia kompetencji skłoniła wielu badaczy do ich grupowania w pewne kategorie, czy też wyszczególnianie ich rodzajów.

Istnieje bardzo wiele kryteriów, za pomocą których można wyodrębnić poszczególne typy kompetencji. Kryteria te są następujące⁶⁴:

- Źródło nabywania wiedzy
 - formalne - potwierdzone stosownymi dokumentami, np. dyplomem.
 - rzeczywiste – wykazane w działaniu.
- Zakres merytoryczny
 - wąskie – związane z konkretną dziedziną wiedzy zawodowej,
 - szerokie – związane z wieloma dziedzinami zawodowymi.
- Dostępność
 - własne – dostępne a zarazem własne kompetencje zasobów ludzkich,
 - pożyczone – jak wskazuje nazwa uzyskane na drodze „wypożyczenia”.
- Przeznaczenie
 - kluczowe – charakteryzujące wszystkich pracowników organizacji,
 - specjalistyczne – związane z poszczególnymi stanowiskami.
- Zasięg zarządzania
 - operacyjne – dotyczące zwłaszcza menedżerów liniowych wykonujących codzienne obowiązki,
 - strategiczne – dotyczące menedżerów na wyższych stopniach zarządzania.
- Perspektywa czasowa
 - aktualne – wymagane na bieżąco
 - pożądane – określone, ale wymagane w obliczu określonej sytuacji.
- Mierzalność
 - łatwo mierzalne – a zatem stosunkowo łatwe do zaobserwowania,
 - trudno mierzalne – trudniejsze do zaobserwowanie w danej sytuacji, ponieważ efekty ich posiadania mogą pojawić się później.
- Dokładność definiowania
 - definiowane ogólnie – ogólna biegłość w jakiejś dziedzinie,

⁶⁴ R. Walkowiak, Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, Wyd. Uniwersytetu Warmińskiego - Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 23.

- definiowane szczegółowo – wyodrębnienie szczególnej biegłości w jakiejś dziedzinie.
- Szerokość oddziaływania
 - wąskie - kompetencje związane z określonym stanowiskiem,
 - szerokie – kompetencje związane z oddziaływaniami w szeroko pojętym środowisku społecznym.
- Treści
 - profesjonalne (zawodowe) – jak wskazuje nazwa – niezbędne do uprawiania określonego zawodu,
 - społeczne – niezależnie od zawodu – sprzyjające do pracy w zespole,
 - przedsiębiorcze – sprzyjające w działalności skierowanej na zysk,
 - konceptualne – wiążące się z umiejętnością przewidywania i szczególnie pożądane na najwyższych szczeblach zarządzania.
- Szczegółowość oceny
 - oceniane wg skali zawężonej – jest to ocena stwierdzająca brak lub też posiadanie kompetencji,
 - ocenianie wg skali szczegółowej – występuje tu wyodrębnienie poziomów posiadanych kompetencji.
- Zawartość
 - zintegrowane – a zatem kompetencje pozostające ze sobą w ścisłym związku, predestynujące szczególnie do określonych działań,
 - słabo zintegrowane – kompetencje niejako wybiórcze, ale bardzo przydatne w działaniu na specyficznym obszarze.
- Własność
 - indywidualne – związane z konkretną osobą / pracownikiem, możliwe do wykorzystania w obliczu konkretnej sytuacji,
 - grupowe (organizacyjne) – identyfikowane z konkretnym zespołem, na podstawie znajomości kompetencji indywidualnych.

Mimo, że nie zostało to odzwierciedlone w przedstawionych powyżej kryteriach wyodrębniania kompetencji pracowniczych, jednym z podstawowych podziałów, jest wyróżnienie dwóch kategorii – z perspektywy organizacji i pracownika. Organizacja zwykle postrzega kompetencje pracownicze w ścisłym związku z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej, co nie może się odbywać bez efektywnie pracującej i kompetentnej kadry.

W interesie organizacji leży więc określenie kluczowych kompetencji przydatnych w całokształcie jej funkcjonowania jak i określenie ich dla poszczególnych stanowisk. Pod tym kątem odbywa się rekrutacja i selekcja oraz planowanie rozwoju pracownika.

Z perspektywy pracownika jest to natomiast świadomość swych mocnych ale i słabych stron w zakresie takich cech jak wiedza, umiejętności, zdolności, doświadczenie i osobowość. Nawiązując do powyżej wyróżnionych kategorii warto przedstawić typologię kompetencji autorstwa T. Oleksyna, który wyróżnia następujące rodzaje kompetencji⁶⁵:

- Kompetencje realnie posiadane przez pracowników;
- Kompetencje oczekiwane przez pracodawcę, istotne z punktu widzenia wymogów poszczególnych stanowisk pracy;
- Kompetencje możliwe do zdobycia i opanowania (potencjalne możliwości).

Pozostając w kręgu rozważań tego samego autora na prezentację zasługuje kolejne jego typologia, powstała w wyniku uszeregowania kompetencji adekwatnie do stanowisk, z równoczesnym przypisaniem określonych wymagań kompetencyjnych. Podział ten jest następujący⁶⁶:

- **Kompetencje naczelnego kierownictwa (strategiczne)** – w ich zakresie niezbędne są dwa rodzaje, wiedza związana z wykształceniem, oraz wiedza z dziedziny zarządzania. Wymagane pojedyncze kompetencje to natomiast: inteligencja, samodzielność, kreatywność, aktywność, dynamizm, konsekwencja, wytrwałość i wola walki, odwaga, otwartość i ciekawość, umiejętność nawiązania poprawnych kontaktów personalnych, które przejawiają się w komunikatywności, sugestywności, sprawiedliwym traktowaniu podwładnych, oraz ogólnej życzliwości wobec ludzi.
- **Kompetencje na drugim poziomie kierowania (średni poziom)** - w tym zakresie autor wyróżnia trzy rodzaje kompetencji wymaganych na omawianym poziomie: *kompetencje integratora i koordynatora*, przejawiające się m.in. w umiejętnościach synchronizowania interesów i celów kierowanej jednostki organizacyjnej z interesami i celami firmy, *kompetencje interpersonalne* - związane z umiejętnością rozwiązywania konfliktów, przeciwdziałania im, motywacji pracowników, oraz umiejętnością mediacji i komunikacji, *kompetencje organizatorskie* – jak sama nazwa

⁶⁵ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 47.

⁶⁶ Tamże, s. 47 i 48.

wskazuje, związane z umiejętnością poprawnego organizowania pracy podległego zespołu.

- **Kompetencje na trzecim poziomie kierowania** - w tym zakresie za najważniejsze uważa się kompetencje techniczno – merytoryczne. Bardzo istotny jest zatem taki komponent jak wiedza zawodowa w wiodącej dziedzinie danej komórki organizacyjnej. Ale podkreśla się również wymóg poprawnej komunikacji ze współpracownikami a zatem kompetencje interpersonalne.
- **Kompetencje specjalistów** - na stanowiskach tych oczekiwane są takie kompetencje jak: głęboka wiedza z danej dziedziny, kreatywność, otwartość i ciekawość, skuteczność i efektywność działań, zdolność i skłonność do pracy oraz kompetencje w zakresie komunikacji.
- **Kompetencje pracowników pomocniczych** – dotyczą pracowników wykonujących samodzielnie proste czynności lub zadania pod nadzorem, preferowane kompetencje to: wydajność, obowiązkowość, uczciwość, lojalność oraz dobra forma psychofizyczna.

Istotna jest również typologia Grzegorza Filipowicza, w której pojawia się rodzaj kompetencji będący przedmiotem analiz w niniejszej pracy. Filipowicz przedstawia następujący podział kompetencji⁶⁷:

- **Kompetencje bazowe** – posiadanie których stanowi podstawę dla innych kompetencji (które w dalszej kolejności autor wymienia jako wykonawcze), kompetencje bazowe to:
 - ✓ kompetencje poznawcze,
 - ✓ kompetencje społeczne,
 - ✓ kompetencje osobiste,
- **Kompetencje wykonawcze** – których posiadanie wiąże się już z wykonywaniem konkretnych działań w środowisku pracy, należą do nich:
 - ✓ kompetencje biznesowe,
 - ✓ kompetencje firmowe,
 - ✓ kompetencje menedżerskie⁶⁸.

⁶⁷ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami...op. cit. s. 39.

⁶⁸ Ten sam autor rozróżnia także kompetencje zawodowe, stosując kryterium szczegółowości oceny i proponuje następującą pięciostopniową skalę, wyróżniającą zarazem pięć poziomów kompetencji⁵⁷:

1. Brak przyswojenia określonej kompetencji,

2. Przystwojenie kompetencji w stopniu podstawowym – wymaga nadzoru i wsparcia,

3. Przystwojenie kompetencji w stopniu dobrym – pozwala na samodzielne wykonywanie zadań,

A. Pocztowski wymienia natomiast dwie kategorie kompetencji pracowniczych. Zastosowany przez niego podział różnicuje poszczególne przedstawiane uprzednio komponenty kompetencji. Wiedza i umiejętności pracownika tworzą jedną grupę, natomiast postawy, motywy i wartości grupę kolejną, W związku z tym typologia Pocztowskiego przedstawia się następująco⁶⁹:

- Kompetencje podstawowe – wiedza i umiejętności, (kompetencje te mają m.in. związek z umiejętnością rozwiązywania problemów, poprawną komunikacją i relacjami interpersonalnymi).
- Kompetencje wyróżniające – postawy, motywy, wartości (kompetencje te związane są m.in. ze zdolnościami przywódczymi, zdolnością do empatii, kreatywnością)⁷⁰.

Kolejna typologia, ujmująca zagadnienie kompetencji w nieco inny sposób jest autorstwa M. Armstronga, który stosuje zarazem trzy kryteria ich podziału⁷¹:

- Kompetencje ogólne i szczegółowe
 - ogólne – wymagane od wszystkich wykonujących określony zawód,
 - szczegółowe – związane z konkretnymi stanowiskami.
- Kompetencje progowe i dotyczące działania
 - progowe – wymagane od pracownika, aby mógł wypełniać podstawowe zadania związane ze swym stanowiskiem,
 - dotyczące działania – związane z odróżnieniem pracowników wykonujących swe zadania lepiej lub gorzej.
- Kompetencje różnicujące – związane z różnicowaniem cech behawioralnych zauważalnych u pracowników osiągających lepsze wyniki i bardziej skutecznych niż pozostali.

Warto również zwrócić uwagę na wymieniane uprzednio kryterium własności, wyróżniające kompetencje indywidualne oraz grupowe zwane także kompetencjami organizacyjnymi. Kompetencje organizacyjne stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i zalet indywidualnych, jednakże w odróżnieniu od kompetencji indywidualnych są wspólnie przez pracowników rozwijane, ale przede wszystkim są własnością organizacji⁷².

⁶⁹ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi...op. cit., s. 155.

⁷⁰ Przedstawione kompetencje podstawowe i różnicujące można odnieść do takich pojęć jak: kompetencje twarde i miękkie. Kompetencje twarde to konkretna wiedza i umiejętności pracownika, natomiast kompetencje miękkie związane są z cechami osobowości, postawami, wartościami.

⁷¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami...op. cit. s. 245.

⁷² G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami...op. cit.

2.3.1. Kompetencje organizacyjne

Z uwagi na tematykę pracy ten rodzaj kompetencji należy scharakteryzować znacznie szerszej. **Kompetencje organizacyjne** określane są również mianem korporacyjnych, jako stanowiące immanentną cechę systemu korporacyjnego, w myśl najogólniejszej definicji można powiedzieć, że: „*Jest to rodzaj i poziom wymagań, które organizacja stawia swoim członkom. To repertuar tych zachowań, cech, umiejętności, które w organizacji uznane są za niezbędne lub pożądane*”⁷³. Należy tu więc mówić o specyficznych wymaganiach organizacji odnoszących się do indywidualnych kompetencji pracowników oraz odpowiednim ich kształtowaniu w toku pracy zawodowej, wszystko zaś po to, aby kompetencje te w najwyższym stopniu kooperowały z celami i funkcjonowaniem organizacji.

Kompetencje organizacyjne są w istotny sposób związane z takim pojęciem jak kompetencje kluczowe, które uznawane są za podstawowe czynniki wspierające realizację wizji i misji organizacji oraz wzmacniające jej konkurencyjność. W aspekcie kompetencji kluczowych zwraca się więc uwagę na dostępność pracowników posiadających te kompetencje, jak również na ich łatwość rozwoju, co oznacza szybkie ich pozyskanie w procesie adaptacji pracownika i odbywanych przez niego szkoleń.

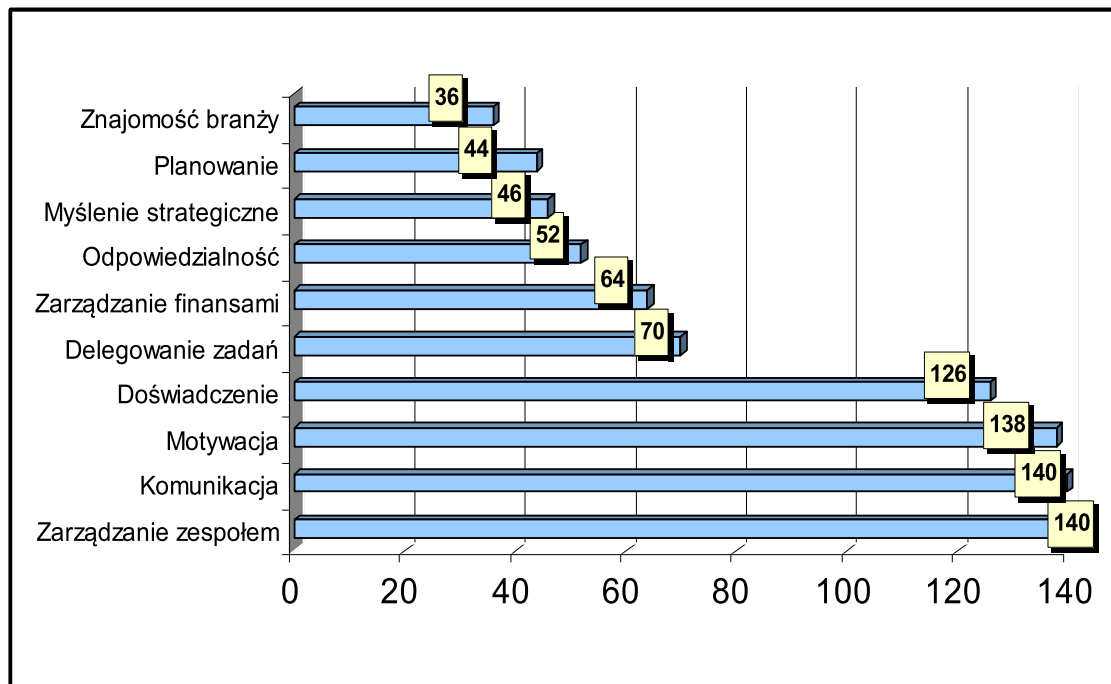
Właściwy dobór pracowników oraz kształtowanie ich rozwoju zgodnie z założonymi kompetencjami kluczowymi jest możliwy poprzez wdrożenie odpowiedniego zarządzania kompetencjami, w którym uwzględnia się równocześnie wszelkie zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. W skutecznym zarządzaniu kompetencjami bierze się więc pod uwagę dobór pracowników, ich wdrażanie, wyróżnianie ale także dba się o to, by wytyczone kompetencje nie były zbyt „sztywne”, co prowadzi zgromadzenia w organizacji zbyt mało różnorodnego personelu.

Każda organizacja indywidualnie decyduje o tym, które kompetencje są dla niej najważniejsze. W związku z tym tworzone są systemy kompetencyjne charakterystyczne tylko dla danej organizacji. Najczęściej określa się ok. 10 kompetencji kluczowych, które zwykle formułowane są w postaci konkretnych, pojedynczych umiejętności (bywają organizacje, które formułują listy kompetencji znacznie obszerniejsze). Dla przykładu warto przedstawić zestaw najczęściej wymienianych kompetencji, uznawanych w organizacjach jako kluczowe. Zestaw ten powstał na podstawie badań amerykańskiego ekonomisty Neila Rankina, który zanalizował systemy kompetencyjne 40 przedsiębiorstw. Listę tych

⁷³ Kompetencje organizacyjne, Encyklopedia pojęć HR
<http://www.hrc.pl/index.php?dzid=38&did=43> (odczyt: 30.07.2011).

kompetencji przytacza w swej publikacji M. Armstrong i jest ona następująca⁷⁴: orientacja na pracę zawodową, komunikacja, skupienie na kliencie, zarządzanie zespołami ludzkimi, zorientowanie na wyniki, umiejętne rozwiązywanie problemów, świadomość biznesowa, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętności techniczne, stymulowanie rozwoju współpracowników, inicjatywa, kreatywność, umiejętności perswazyjne, ukierunkowanie na jakość pracy, umiejętność nawiązywania prawidłowych relacji, ukierunkowanie na zmiany, umiejętność zarządzania informacją, zdolności interpersonalne, orientacja strategiczna, samodoskonalenie, zaangażowanie, asertywność, oraz wiara we własne możliwości.

Przeprowadzone w Polsce badania, pozwoliły wyodrębnić kompetencje uważane za kluczowe niezależnie od typu organizacji. W 2008 roku zapytano 1000 menedżerów, reprezentujących różne branże o typ kompetencji, które uznają jako kluczowe na swoim stanowisku. Najczęściej powtarzające się odpowiedzi przedstawia poniższy rysunek.



Wykres 1. Kompetencje kluczowe wg polskich menedżerów

Źródło: K. Krawczyński, Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów, <http://businesscoachingmag.pl/profil-kompetencyjny-1000-polskich-menedzerow/> (odczyt: 02.08.2011).

Jak zostało powiedziane, kompetencje organizacyjne wymagane są od wszystkich pracowników, jednak określa się poziomy i stanowiska w ramach których pożądaną jest szczególnie określony zestaw kompetencji. W związku z tym tworzone są profile kompetencyjne (zwane również modelami lub klastrami kompetencyjnymi) zawierające opis

⁷⁴ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami...op. cit. s. 155.

kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy, wraz z określonym poziomem ich spełnienia.

Kompetencje organizacyjne można również interpretować z zupełnie innego punktu widzenia. Łączy się je wówczas z podstawowymi funkcjami procesu zarządzania. W takim ujęciu kompetencje organizacyjne obejmują:

- Planowanie – jako ustalanie zadań na poszczególnych etapach, z równoczesnym określeniem priorytetów i wskaźników działań,
- Organizowanie – polegające na zintegrowaniu działań,
- Kontrolowanie – nadzór nad przebiegiem działań i wystawianie ocen.

W ujęciu bardziej szczegółowym kompetencje organizacyjne można systematyzować w zależności od hierarchii menedżera, ale także od jego rodzaju, czy też specjalizacji.

Kompetencje menedżera zasobów ludzkich są więc z związane z organizacją całokształtu kwestii personalnych. Istotna jest tu zatem wiedza i umiejętności i postawy związane z planowaniem zasobów ludzkich, rekrutacją, selekcją, szkoleniami kadr, projektowaniem systemów wynagradzania i motywowania jak również projektowaniem systemów oceniania oraz zwalniania pracowników⁷⁵:

Nieco inny zasób wiedzy i umiejętności musi posiadać menedżer zajmujący się organizacją procesu produkcyjnego. W tym zakresie będą to kompetencje niezbędne do zaplanowania zadań w takich sposób, aby wykonane były terminowo i jakościowo dobrze, co wiąże się z planowaniem liczby wykonujących je osób, zakresu odpowiedzialności, doboru niezbędnych narzędzi, jak również planowaniem zapasów oraz finalną kontrolą terminowości oraz jakości.

Jeszcze inne kompetencje w dziedzinie organizowania posiada np. menedżer marketingu. Organizowanie promocji przedsiębiorstwa wymaga bowiem zastosowania specyficznej wiedzy i umiejętności z zakresu marketingu i psychologii, w taki sposób aby pozyskiwać konsumentów do nabywania towarów i usług firmy⁷⁶.

Posiadanie kompetencje organizacyjnych jest determinowane korzystaniem ze specyficznej wiedzy u umiejętności. Wiązą się one bowiem z posiadaniem fachowej wiedzy zarówno z dziedziny zarządzania, jak i wiedzy związanej z branżą. Ponadto istotne znaczenie mają tu cechy osobowościowe menedżera, wśród których wymienić należy zdolność do szybkiego i bezbłędnego przetwarzania informacji, zdolność do tworzenia i dobierania strategii umysłowych. Równie ważne są też cechy wolicjonalne, pozwalające na

⁷⁵ K. Kubik, Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005, s. 77.

⁷⁶ Tamże, s. 76.

konsekwentne dążenie do celu oraz wszystkie cechy decydujące o tym, że menedżer jest równocześnie przywódcą, a zatem m.in. zdolność inicjatywy i sterowania samym sobą, umiejętność radzenia sobie z ryzykiem i odporność na stres.

2.3.2. Kompetencje społeczne

Szerszego omówienia wymagają również **kompetencje społeczne**, będące w szczególnym kręgu zainteresowań ze względu na tematykę pracy. W typologii G. Filipowicza kompetencje społeczne należy interpretować jako podstawowe, a zatem powinien je posiadać każdy pracownik, co oznacza, że muszą być wymagane oczywiście także od menedżera. Zwrócić jednak należy uwagę, że w odniesieniu do menedżerów, umiejętności społeczne wymagane są w mniejszym lub większym stopniu, w zależności od ich szczebla w hierarchii.

Umiejętności społeczne często bywają utożsamiane z kompetencjami społecznymi, mówi się tu również o określonych sprawnościach czy też predyspozycjach osobowościowych gwarantujących powodzenie w różnych sytuacjach społecznych. Pojęcie kompetencji społecznych bywa również interpretowane bardzo ogólnie, jako relacje z innymi lub też umiejętność skutecznej relacji z otoczeniem. W istotny sposób łączy się również z zagadnieniem wywierania wpływu⁷⁷.

Do wywierania wpływu nawiązuje definicja kompetencji społecznych autorstwa M. Argyle, który stwierdza, że stanowią one: „*zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądaną wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych.*”⁷⁸. Z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy istotne są również kategorie kompetencji społecznych, wyróżnione przez powyżej cytowanego autora, które są następujące⁷⁹:

- powszechne umiejętności społeczne, niezbędne każdemu człowiekowi,
- profesjonalne umiejętności społeczne - konieczne w pracy zawodowej.

Analizując literaturę tematu jak i źródła internetowe można odnotować bardzo wiele pojęć, które są uznawane za elementy kompetencji społecznych. Dodać należy, że pojęcia te, czy też kryteria wg których można ocenić kompetencje społeczne pozostają ze sobą w ścisłym związku, ponieważ dopiero ich całokształt świadczy o tym, że daną osobę można uznać jako kompetentną społecznie. Najczęściej wymieniane elementy/ kryteria kompetencji społecznych zostały zaprezentowane w tabeli 4.

⁷⁷ Pojęcie kompetencji społecznych wprowadził do psychologii w 1959 roku Robert White, który zajmował się zagadnieniami wywierania wpływu na otoczenie.

⁷⁸ M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 2002, s. 133,

⁷⁹ Tamże, s.134.

Tabela 5. Kompetencje społeczne w środowisku pracy

Umiejętności/predyspozycje	Kompetencje społeczne w środowisku pracy
Komunikacja	Zapewnienie przepływu i wymiany informacji. Precyzyjne i zrozumiałe wyrażanie swoich opinii oraz uważne słuchanie innych.
Relacje interpersonalne	Kultura osobista. Okazywanie sympatii oraz pomocy współpracownikom. Inicjowanie kontaktów Wywiązywanie się z obietnic, dyskrecja
Wywieranie wpływu	Przekonywanie innych do prezentowanego stanowiska, nakłanianie do wytyczonych kierunków działania. Zdolności przywódcze, czyli zdolność do tworzenia wizji, zjednywania sobie zwolenników oraz zdolność do wzbudzania pożądanych zachowań i motywacji do działania
Współdziałanie	Nawiązywanie pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, zachowanie się jak członek zespołu i okazywanie szacunku innym jego członkom. Budowanie więzi w zespole. Przedkładanie dobra zespołu nad własne
Rozwiązywanie konfliktów	Wyjaśnianie spornych kwestii bez okazywania emocji, poszukiwanie rozwiązań. Umiejętność negocjacji. Umiejętność przyznania się do błędów
Asertywność	Posiadanie własnego zdania i wyrażanie opinii popartych argumentami. Odmawianie również poparte argumentami, bez urażenia drugiej osoby.
Empatia	Wczuwanie się w sytuację innej osoby, ocena sytuacji z jej perspektywy
Wyrażanie siebie	Umiejętność autoprezentacji – budowanie pozytywnego obrazu samego siebie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.F., Terelak., Psychologia organizacji i zarządzania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.

2.4. Związek funkcji spełnianych przez menedżera z kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi

Aby zanalizować związki funkcji spełnianych przez menedżera z jego kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi, należy rozwinąć tematykę funkcji i zadań menedżerskich. W rozdziale 1.3. zostało to już w ogólnym ujęciu uczynione, poprzez przedstawienie ról menedżerów w aspekcie procesu zarządzania i zarazem w powiązaniu z kolejnymi szczeblami ich hierarchii.

Różni autorzy rozmaicie jednak te funkcje i zadania opisują, co warto w tym miejscu zaprezentować.

W sposób bardzo szczegółowy tematykę tę porusza W. Kieżun, przy czym jego rozważania odnoszą się w największym stopniu do funkcji menedżera najwyższego szczebla. Autor ten wyróżnia trzy podstawowe funkcje, którymi są: funkcja kierownika – organizatora, funkcja merytoryczna oraz funkcja interpersonalna⁸⁰.

Funkcja kierownika – organizatora – jak sama nazwa wskazuje, mieści w swych ramach wszystkie czynności związane z działalnością organizatorską. Mówić tu więc należy o budowie całej struktury organizacyjnej i organizacji procesu pracy, doborze podwładnych, wyznaczeniu zakresu ich działań, a także o takich zagadnieniach jak: system motywacyjny, system kontroli, bieżący nadzór, planowanie i dzielenie zasobów.

Funkcja merytoryczna (przedsiębiorcy) – związana z czynnościami zmierzającymi do zapewnienia osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jako systemu techniczno - ekonomicznego⁸¹. Konkretnie przejawy tej działalności są oczywiście uzależnione od typu przedsiębiorstwa. W przypadku firmy o charakterze przemysłowo – handlowym może to dotyczyć decyzji np. odnośnie wielkości produkcji, asortymentu, zbytu itp.

Funkcja interpersonalna – jest związana z całokształtem zagadnień dotyczących stosunków przełożonego z podwładnymi, tworzenia pozytywnej atmosfery, motywowania pracowników oraz dopuszczenia ich do procesu decyzyjnego. Mówić tu należy także o dbałości o dbałości o pracownika, obejmującej pieczę nad jego rozwojem zarówno zawodowym jak i osobistym. W zakresie tej funkcji menedżer musi przejmować rolę arbitra reagującego na konflikty oraz rolę negocjatora, który dąży do porozumień nie tylko jako reprezentant organizacji na zewnątrz, ale także wewnątrz niej.

Jedno z nowocześniejszych ujęć funkcji menedżerskich autorstwa Tomasza Teluka wyróżnia natomiast funkcje następujące⁸²:

Funkcja techniczna – związana z czynnościami operacyjnymi w danym dziale, a zatem menedżer współuczestniczy we wszystkich realizowanych projektach, dba o rozwój swoich pracowników, zapewnia i ułatwia im dostęp do informacji, rozwiązuje problemy.

Funkcja interpersonalna – tu autor w odróżnieniu od przedstawianej uprzednio funkcji interpersonalnej w interpretacji W. Kieżuna, szczególnie wyróżnia zagadnienie wprowadzania atmosfery dyscypliny, wypracowania u podwładnych odpowiedzialności oraz poczucia obowiązku oraz zwraca uwagę na konieczność uproszczonej i efektywnej komunikacji i obiektywnej oceny.

⁸⁰ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie...op. cit. s. 189.

⁸¹ Tamże, s. 189.

⁸² T. Teluk, Biznes bez szefów ? „Personel” 1997, nr 7/8, [w:] J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s. 155.

Funkcja koordynująca – w tym zakresie menedżer powinien utrzymywać ścisłą kooperację zarówno wewnątrz kierowanej przez siebie grupy, jak i współpracować z innymi działami. W ramach tej funkcji do jego obowiązków należy również kontrolowanie kierunku rozwoju danego projektu.

Opierając się na przedstawionych uprzednio zagadnieniach dotyczących kompetencji organizacyjnych oraz społecznych nietrudno stwierdzić, że mają one ścisły związek z wszystkimi menedżerskimi funkcjami. Funkcje te nie byłyby wypełniane prawidłowo bez posiadania wymienionych kompetencji.

2.4.1. Funkcje menedżera a kompetencje organizacyjne

W pierwszym prezentowanym ujęciu kompetencje organizacyjne interpretowane były jako kompetencje kluczowe należące i formułowane przez daną organizację. W takim aspekcie menedżer musi posiadać wszystkie priorytetowe kompetencje aby wypełniać wszystkie swoje funkcje.

W ujęciu kolejnym, w którym kompetencje organizacyjne interpretowane są w związku z planowaniem, organizowaniem i kontrolą należy je w głównej mierze odnosić do funkcji kierownika – organizatora. Mówić tu należy o ogólnym ustalaniu celów organizacji, przygotowaniu zamierzonego działania poprzez: dokonanie podziału pracy, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, wybór sposobów koordynacji zadań, zapewnienie informacji, rozmieszczenie zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych⁸³. Kompetencje organizacyjne umożliwiają również sprawną kontrolę skuteczności realizacji wdrożonych procesów oraz szybkie wprowadzanie ewentualnych zmian. W aspekcie organizowania zasobów ludzkich kompetencje te wiążą się z wiedzą z dziedziny zarządzania, umożliwiającą sprawny proces planowania zatrudnienia (rekrutacji, selekcji, zwolnień).

Ten typ kompetencji jest również nieodzowny w zakresie pełnienia funkcji merytorycznej, czy jak ją określa T. Teluk – technicznej. Kompetencje organizacyjne są wówczas związane z dogłębną wiedzą branżową, wiedzą o firmie, umiejętnością podziału pracy, delegowania uprawnień, szybkim podejmowaniem decyzji, strategicznym myśleniem.

W odniesieniu do menedżerów kompetencje organizacyjne wiążą się również ze sprawną organizacją ich własnej pracy. W. Kieżun wymienia w tym zakresie liczne umiejętności menedżera (głównie najwyższego szczebla), które powinien posiadać by

⁸³ Z. Martyniak, Metody organizowania procesów pracy, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 13.

efektywnie organizować działania w zakresie przypisanych funkcji. Jest to o tyle ważne, że jak obliczono, menedżer najwyższego szczebla wykonuje w ciągu dnia od 40 do ponad 500 różnych cząstkowych czynności⁸⁴. Sprawna organizacja własnej pracy jest związana m.in. z umiejętnością trafnego delegowania odpowiedzialności, umiejętnością dokonywania kontroli czynności delegowanych, umiejętnością unikania pracy spontanicznej. Ważna jest również umiejętność racjonalnego zaplanowania całego dnia pracy, w taki sposób, aby efektywnie rozdzielić czas na: spotkania dyrekcyjne, pracę własną, wypoczynek, spotkania z menedżerami niższego szczebla, wizytację firmy.

2.4.2. Funkcje menedżera a kompetencje społeczne

Kompetencje społeczne łączą się w największym zakresie z funkcją interpersonalną menedżera. Odwołując się do zagadnień zawartych w tabeli 5 można wymienić ich specyfikę w aspekcie wiedzy, umiejętności i postaw szefa zespołu.

Komunikacja – menedżer może posłużyć się różnymi formami komunikowania się z podwładnymi. Przede wszystkim w zakresie jego kompetencji powinna się znaleźć umiejętność poprawnej komunikacji bezpośredniej. Poprawność tę należy rozumieć w kategoriach unikania pewnych patologii komunikacji, które mogą się przejawiać wybiórczością i tendencyjnością przekazywanych informacji jak również w formie perswazji. Z komunikacją bezpośrednią łączy się umiejętność przeprowadzania narad, odpraw roboczych, odpraw szkoleniowych. W zakresie tych sformalizowanych form, menedżer powinien posiadać wiedzę i umiejętności dotyczące ich efektywnego prowadzenia, co łączy się ze znajomością czasu trwania poszczególnych faz zebrania a także z umiejętnością przemawiania, a zatem poprawnego formułowania swoich myśli. Prezentowane komunikaty powinny być zwarte i zrozumiałe. Równocześnie menedżer powinien mieć umiejętności odbioru komunikatów zwrotnych oraz prowadzenia dyskusji metodą gromadzenia faktów i koncentrowania jej na konkretnych zagadnieniach.

W aspekcie przemian globalizacyjnych obserwowane jest coraz bardziej powszechne zjawisko multikulturowości organizacji. Ma ono obecnie niezwykle istotny związek z kompetencjami społecznymi menedżera, w aspekcie jego umiejętności komunikowania się w zespole wielokulturowym. Mówić tu należy nie tylko o dobrej znajomości języków obcych, ale i zagadnieniu komunikacji niewerbalnej, ponieważ gesty i w ogóle język ciała w poprawnej komunikacji międzykulturowej ma istotne znaczenie.

⁸⁴ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie...op. cit. s.196.

Relacje interpersonalne – mają ścisły związek z kształtowaniem przez menedżera dobrej atmosfery w pracy i pozostają także w ścisłym związku z powyżej opisywanymi umiejętnościami komunikacyjnymi, ponieważ jak twierdzi W. Kieżun, „podstawową zasadą dobrej współpracy przełożony – podwładny jest bogata informacja o wszystkim, co dotyczy zakładu pracy i jego pracowników”⁸⁵. Istotną kwestią, determinującą dobre relacje interpersonalne jest umiejętność menedżera w dziedzinie rozeznania i zaspokojenia potrzeb społecznych swoich pracowników, które to potrzeby można kategoryzować jako: organizacyjno – prawne, utrzymania zdrowia fizycznego i psychicznego, partnerstwa, opieki, kultury i relaksu. Na kształtowanie pozytywnych relacji wpływa również wykreowanie atmosfery lojalności, co pozwala podwładnym na nabycie przekonania, iż w obliczu trudnych sytuacji mogą liczyć na poparcie przełożonego. Pozytywnym relacjom sprzyjają również cechy i umiejętności menedżera przedstawione poniżej.

Również w aspekcie relacji interpersonalnych nawiązać należy do zagadnienia wielokulturowości zespołów, którymi coraz częściej przychodzi zarządzać współczesnym menedżerom.

Niewątpliwie kompetencje społeczne w tym zakresie muszą się koncentrować na nabywaniu wiedzy o kulturze podwładnych i współpracowników, co pozwala m.in. uniknąć uprzedzeń i stereotypowego myślenia, a tym samym nawiązać poprawne relacje.

Wywieranie wpływu – należy mieć tu na myśli umiejętność takiego wywierania wpływu, który spotyka się z powszechną akceptacją podwładnych, co szerzej zostanie omówione w rozdziale 2.4.3.

Współdziałanie – jest związane ze świadomością menedżera, iż kolegalna praca może warunkować sprawność całej organizacji. W takim kontekście, menedżer powinien mieć umiejętność godzenia swoich uprawnień z opiniami kierowanego zespołu, a zatem mieć poczucie bycia członkiem zespołu z równoczesną zdolnością do podejmowania decyzji na drodze kompromisu. W tym zakresie można mówić również o wspomnianym już wyrażaniu poparcia dla podwładnych, ale także o dbałości o ich doskonalenie i rozwój zawodowy. Współdziałanie to jednak nie tylko umiejętność pracy w zespole, ale także zdolność do traktowania pracownika w sposób indywidualny, co łączy się ze znajomością jego mocnych i słabych stron i dostosowaniem do nich swego postępowania.

Rozwiązywanie konfliktów – sprawne rozwiązywanie konfliktów łączy się ściśle z umiejętnością trafnej analizy sytuacji konfliktowej oraz znalezieniem jej rozwiązania.

⁸⁵ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*op. cit. s. 220.

W rozwiązywaniu konfliktów przydatna jest także umiejętność sprawiedliwego stosowania sankcji.

Asertywność – łączy się z umiejętnością udzielania prawdziwych odpowiedzi z równoczesnym zachowaniem dyplomacji. Umiejętność asertywnych zachowań może eliminować nawyki manipulacji podwładnymi, a zatem wykorzystywania prawdy do swych własnych celów. Asertywny menedżer jest zarazem pozbawiony lęku w wydawaniu poleceń i przyjmowaniu krytyki, na którą potrafi reagować, z równoczesnym respektowaniem odczuć podwładnych. Przede wszystkim jednak, asertywność jest sztuką odmawiania, która zapobiega próbom manipulacji uczuciami samego menedżera.

Empatia – jest to bardzo istotny czynnik wpływający na relacje kierownika z podwładnymi, ponieważ pozwala na nawiązanie więzi emocjonalnych. Menedżer obdarzony umiejętnością empatii ma zdolność do dogłębnego pojmowania sytuacji podległych mu osób, co zapobiega m.in. w traktowaniu ich w sposób zbyt powierzchowny.

2.4.3. Kompetencje społeczne i organizacyjne jako komponent w skutecznym pełnieniu funkcji menedżerskich oraz determinanta przywództwa

Dokonana charakterystyka kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżera w odniesieniu do spełnianych przez niego funkcji skłania do stwierdzenia, że pozostają one ze sobą w ścisłym związku. Sprawne organizowanie pracy firmy nie zapewnią jedynie same kompetencje organizatorskie. Menedżer jako organizator musi cieszyć się szacunkiem i autorytetem, który zostaje wypracowany nie tylko na podstawie jego fachowej wiedzy z dziedziny organizacji i zarządzania oraz umiejętności jej wykorzystywania. Autorytet i szacunek wypracowany jest także dzięki odpowiedniej komunikacji i relacjach z podwładnymi, a zatem dzięki kompetencjom społecznym. Ścisły związek między omawianymi kompetencjami widoczny jest również w preferowanym przez menedżera stylu kierowania. Wysoki poziom kompetencji organizacyjnych, a przede wszystkim społecznych, pozwala mu wybrać styl najbardziej efektywny ale zarazem korzystny dla kierowanego przez siebie zespołu.

W największym jednak stopniu ściśle powiązanie wysokich kompetencji społecznych i organizacyjnych widoczne jest w aspekcie problematyki przywództwa. Jak już zostało w niniejszej pracy wspomniane, nie każdego menedżera można określić mianem przywódcy. Przywódca musi posiadać bowiem zestaw specyficznych cech i umiejętności, analiza których

pozwała dojść do przekonania, że stanowią one konglomerat kompetencji społecznych i organizacyjnych.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne definicje przywództwa. Jedną z bardziej czytelnych jest definicja R.W. Griffina, w ujęciu atrybutowym określa je jako zestaw „*cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. A przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowania innych bez konieczności uciekania się do użycia siły. To osoby akceptowane w tej roli przez innych*”⁸⁶. Ponieważ kierownik/menedżer może oddziaływać za pomocą siły, co odzwierciedla się np. w stosowanym przez niego autorytarnym stylu kierowania - nie zyskuje z reguły akceptacji, a zatem nie jest przywódcą. W związku z tym warto zaprezentować cechy i umiejętności, które charakteryzują przywódcę. E. Czarnecka – Wójcik i M. Wójcik wymieniają następujące właściwości przywódcy⁸⁷:

- „*umiejętność komunikacji interpersonalnej,*
- *potrzeba rozwoju,*
- *zdolność do budowania relacji międzyludzkich,*
- *umiejętność radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością,*
- *umiejętności organizatorskie , zwłaszcza planowania i kontroli realizacji planu,*
- *zdolność inicjatywy i sterowania samym sobą,*
- *odporność na stres*”.

Przedstawione powyżej właściwości przywódcy w pełni potwierdzają uprzednio postawioną tezę, dotyczącą ścisłego powiązania kompetencji społecznych i organizacyjnych, ponieważ w prezentowanym zestawie są obecne oba omawiane typy kompetencji.

Zagadnienia teoretyczne przedstawione w niniejszym rozdziale, dotyczące kompetencji pracowniczych ze szczególnym uwypukleniem problematyki kompetencji organizacyjnych i społecznych stanowią bazę do kontynuacji tematyki w odniesieniu do konkretnej firmy. W rozdziale kolejnym zostanie bowiem dokonana analiza kompetencji społecznych i organizacyjnych w firmie Provident SA.

⁸⁶ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania...op. cit., s. 492.

⁸⁷ E. Czarnecka – Wójcik, M. Wójcik, Władza menedżerska i przywództwo, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004, s. 47.

ROZDZIAŁ 3

KOMPETENCJE MENEDŻERA – ANALIZA UWARUNKOWAŃ STYLU ZARZĄDZANIA W FIRMIE PROVIDENT POLSKA S.A.

3.1. Wymagane kompetencje osobiste menedżera w firmie Provident

Polska S.A; cechy osobowości

Kompetencje osobiste są związane osobowością człowieka i w pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że determinowane są przez intelektualne, emocjonalne, temperamentalne i wolicjonalne cechy osobowości. Kombinacja tych cech, indywidualna dla każdej osoby tworzy określony zestaw kompetencji osobistych, które w dużym stopniu wpływają na jakość pracy zawodowej a w tym na: zaangażowanie, podejmowanie inicjatyw, organizowanie pracy, efektywność, sumienność, wytrwałość, dążenie do rezultatów, decyzyjność, wyznaczanie priorytetów, radzenie sobie ze stresem, pewność siebie.

Znakomitym odzwierciedleniem złożoności pojęcia osobowości jest tzw. teoria „Wielkiej Piątki” – pięcioczynnikowy model osobowości. Jego autorzy - P. Costa i R. McCrae wyodrębnili pięć podstawowych cech osobowości, które zarazem opisali za pomocą cech bardziej szczegółowych, co zobrazowane zostało w tabeli 6.

Tabela 6. Pięcioczynnikowy model osobowości

Wymiary „Wielkiej Piątki”	Cechy pojedyncze
Neurotyzm	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Niepokój ◦ Wrogość ◦ Depresyjność ◦ Świadomość siebie ◦ Impulsywność ◦ Łatwość zranienia
Ekstrawersja	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ciepło ◦ Towarzystwość ◦ Asertywność ◦ Poszukiwanie wrażeń ◦ Pozytywne emocje
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fantazja ◦ Poczucie estetyki ◦ Uczucia ◦ Działania ◦ Pomysły ◦ Wartości
Łatwość współzycia	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Zaufanie ◦ Bezpośredniość ◦ Altruizm

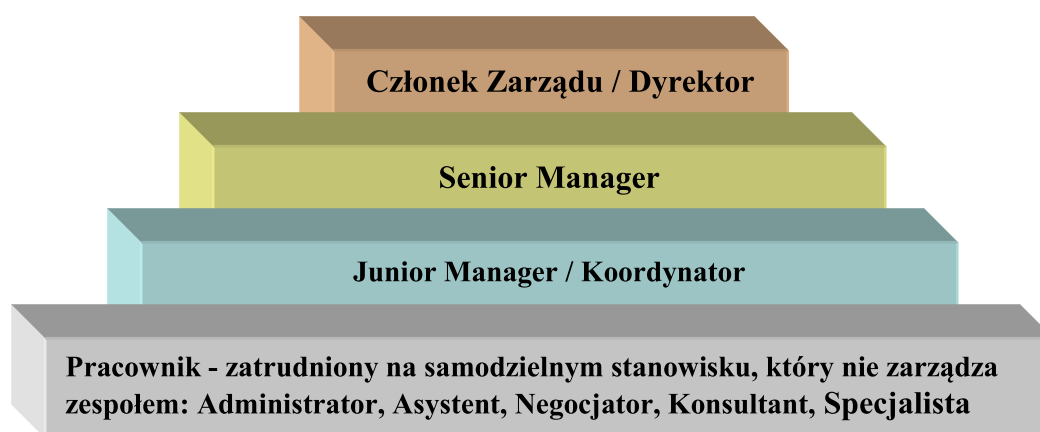
	<ul style="list-style-type: none">◦ Podporządkowanie się◦ Skromność◦ Wrażliwość na innych
Sumienność	<ul style="list-style-type: none">◦ Kompetencje◦ Porządek◦ Obowiązkowość◦ Dążenie do osiągnięć◦ Samodyscyplina◦ Rozwaga

Źródło: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi pracy, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

Jak w kontekście wymienionych powyżej kluczowych cech osobowości menedżera i jego kompetencji osobistych kształtują się wymagania zawodowe w firmie Provident ?

Wymagania w zakresie kompetencji osobistych menedżera zatrudnionego w firmie Provident Polska S.A. są z pewnością związane ze specyfiką tej firmy. Jest to firma specjalizująca się w sprzedaży usług finansowych, a zatem należy tu uwypuklać te kompetencje osobiste, które są istotne przy indywidualnym kontakcie z klientem oraz te, które pozwalają skutecznie zarządzać zespołem pracowników.

Omawiana firma stworzyła własny model kompetencji, postrzegając zarazem kompetencje jako „sumę zachowań, umiejętności i postaw, które wspierają rozwój zawodowy i osobisty”⁸⁸. Jest to model wielopoziomowy, zawierający siedem głównych kompetencji opisanych na czterech poziomach zarządzania, które zobrazowane zostały na poniższym rysunku.



Rys. 6. Szczeble w hierarchii pracowniczej firmy Provident Polska SA

Źródło: Model kompetencji Provident. Przewodnik International Personal Finance , s. 4.

⁸⁸ Model kompetencji Provident. Przewodnik International Personal Finance , s. 2.

Z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy istotne tu są kompetencje dotyczące trzech poziomów stanowisk menedżerskich funkcjonujących w firmie Provident, a zatem:

- junior menedżer/koordynator,
- senior menedżer ,
- dyrektor/członek zarządu.

Każda kompetencja zawarta w modelu została zdefiniowana oraz zaopatrzona w opis zachowań pożądaných na danym stanowisku, oraz opis tych zachowań, których należy unikać, w czym tkwi zarazem kumulatywny charakter omawianego modelu. Jednym z głównych założeń modelu jest odzwierciedlenie kompetencji firmowych w kluczowych procesach biznesowych jak m.in. rekrutacja i selekcja, ocena wyników pracy, szkolenia i rozwój, co stanowi wsparcie i wzbogacenie tych procesów z pożytkiem dla pracowników i całej organizacji.

Przed wyodrębnieniem konkretnych kompetencji, które można zaliczyć do typu kompetencji osobistych, warto przedstawić **siedem kluczowych kompetencji** wymaganych w omawianej firmie, wraz z krótkimi opisami zachowań pracowników. Są one następujące⁸⁹:

1. **Ciągle doskonalenie się** – uczy się na podstawie doświadczeń i wprowadza zmiany, aby doskonalic własne podejście i działalność biznesową.
2. **Orientacja na klienta** – rozumie i spełnia potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
3. **Inspirowanie i rozwój** – dąży do własnego rozwoju oraz promuje rozwój innych w celu osiągnięcia wysokich wyników pracy.
4. **Orientacja na jakościowe wyniki** – stale osiąga bardzo dobre wyniki pracy i realizuje założone cele.
5. **Praca zespołowa** – współpracuje z ludźmi z firmy i spoza niej, aby realizować wyniki i osiągać sukcesy.
6. **Kreowanie wartości** – rozwija biznes i rozumie wpływ swoich działań na wyniki spółki.
7. **Patrzenie w przyszłość** – rozumie w jakim kierunku zmierza firma i jaki jest jego wkład w jej rozwój.

⁸⁹ Model kompetencji Provident...op. cit., s. 3.

Model kompetencyjny omawianej firmy zawiera opisy pożądanych cech i zachowań w ramach każdej z wymienionych powyżej kompetencji kluczowych, ale nadmienić należy, że skupiono się tam również na wyszczególnieniu cech i zachowań niepożądanych.

W poniższej tabeli zaprezentowane zostały cechy i zachowania sygnalizowane w modelu kompetencyjnym, które wiązać należy z kompetencjami osobistymi, uczynione to zostanie zarazem w odniesieniu do trzech wymienianych uprzednio poziomów stanowisk.

Tabela 7. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident – wymagania firmy

Obszary	Junior Manager	Senior Manager	Członek zarządu
Ciągle doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyciąga wnioski z błędów i zapobiega ich powielaniu. ▪ Efektywnie pracuje również w niejednoznacznych Sytuacjach 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promuje kulturę uczenia się i doskonalenia przez własny przykład. 	
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stosuje pozytywne podejście, aby spełnić potrzeby klientów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docenia innych za prokliencką postawę 	
Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szuka możliwości do nauki ▪ Zdolności analityczne 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jest entuzjastycznie nastawiony i pozytywnie oddziałuje na zaangażowanie innych
Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bierze pod uwagę różne możliwości przy rozwiązywaniu problemów. ▪ Stawia ambitne wyzwania sobie i innym aby osiągnąć jakościowe wyniki. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W razie konieczności szybko podejmuje decyzje, również na podstawie niepełnych informacji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzy i promuje kulturę opartą na odpowiedzialności i uczciwości.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buduje zaufanie, otwartość i szacunek wewnątrz i między zespołami. ▪ Działa uczciwie i rzetelnie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Swoją postawą wzbudza zaufanie i wywiera pozytywne wrażenie 	
Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stawia wyzwania sobie i innym, aby podnieść produktywność i wydajność 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Równoważy ryzyko i możliwości.

Patrzenie w przyszłość	▪ Przewiduje i reaguje na problemy / Trudności		▪ Przekazuje jasną wizję przyszłości, nawet w czasach niepewności.
-------------------------------	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Model kompetencji Provident. Przewodnik, International Personal Finance, s. 4 – 11.

Wspomniane cechy i zachowania, które w zakresie kompetencji osobistych są szczególnie niepożądane w firmie Provident są następujące:

- brak umiejętności uczenia się na błędach – brak umiejętności wyciągania wniosków z dotychczasowych niepowodzeń;
- nadmierna ustępliwość jeśli chodzi o zgodność z przyjętymi standardami – brak asertywności, przedkładanie chęci utrzymania pozytywnych relacji nad wymaganie od pracowników profesjonalnych zachowań;
- wywieranie nieprofesjonalnego wrażenia na innych – m.in. zbytne okazywanie emocji, bagatelizowanie przyjętych standardów;
- koncentrowanie się na nieistotnych szczegółach – drobiazgowość, niejednokrotnie przysłaniająca istotne problemy;
- podejmowanie niepotrzebnego ryzyka, brak odpowiedzialności – np. nieprzemysłane decyzje biznesowe, narażające firmę na straty (szczególnie należy mieć tu na myśli pochopne udzielanie pożyczek);
- niespójność działań, praca w izolacji – m.in. trudności z efektywną pracą w zespole
- brak aktywności, przedstawianie koncepcji / pomysłów innych osób, jako własne – problemy z kreatywnością, nieuczciwe zachowania wobec współpracowników.

Stawiając określone wymagania w zakresie kompetencji osobistych firma Provident stosuje równocześnie narzędzie, pozwalające na identyfikację tych kompetencji pracowników, narzędziem tym jest tzw. system Insights Discovery⁹⁰. W opinii zarządzających firmą system ten pozwala wyodrębnić m.in. pracowników o osobowości innowacyjnej, nastawionych na kreowanie nowych rozwiązań, osoby o silnej potrzebie dominacji czy też osoby o wysokim poziomie empatii. Wiedza na ten temat uznawana jest w Providencie za bardzo wartościową, ponieważ pozwala zrozumieć motywy postępowania

⁹⁰ Insights Discovery to system opracowany na podstawie teorii osobowości C. Junga, stanowiący metodę diagnozowania i opisywania indywidualnego stylu funkcjonowania człowieka. Za pomocą tej metody można określić indywidualny profil osobowości, dzięki charakterystycznej dla danego człowieka kombinacji czterech energii kolorystycznych, w związku z czym wyróżnia się typy behawioralne: ekstrawersja-introwersja, myślenie-ucieczka oraz doznania-intuicja, <http://www.psychologiapraktyczna.pl/?p=def/site/id>, (odczyt: 03.01.2012)

pracowników, dobierać argumenty mające ich przekonać do jakiegoś rozwiązania, co w konsekwencji niejednokrotnie ułatwia osiągnięcie kompromisu.

Należy również wspomnieć, że w ofertach pracy kierowanych do kandydatów na menedżerów różnych szczebli także zauważyć można skupienie się na określonych kompetencjach osobistych, które zarazem różnicują się w zakresie specyfiki stanowisk. Ogólnie jednak w zakresie tego typu kompetencji firma Provident wyraża w ofertach pracy oczekiwanie odnośnie: zdolności analitycznych (które w głównej mierze łączą się z taką cechą osobowości jak intelekt).

Znając wymagania firmy odnośnie kompetencji osobistych menedżerów, warto przeanalizować jak prezentują się one w kontekście cech wymienianych w zakresie pięcioczynnikowego modelu osobowości. Konfrontując dane zawarte w tabelach 5 i 6 można stwierdzić, że w największym stopniu wymagania kompetencyjne skupiają się wokół dwóch wymiarów „Wielkiej Piątki”, którymi są otwartość i sumienność. W ramach wymiaru **otwartość** szczególnie pożądane są takie cechy osobowości jak: działania, pomysły i łatwość współzycia, natomiast w obszarze **sumienność** zdecydowanie uwypuklone jest oczekiwanie dążenia do osiągnięć, obowiązkowość oraz samodyscyplina. W wymiarze **ekstrawersja** wymagania firmy skupiają się zwłaszcza w oczekiwaniu takiej cechy jak asertywność, natomiast w wymiarze **łatwość współzycia** oczekiwane jest wzbudzanie zaufania, bezpośredniość oraz wrażliwość na innych. Natomiast podkreślić należy, że zdecydowanie niepożądane u menedżera firmy Provident są cechy osobowości wymienione w ramach wymiaru **neurotyzm**.

3.2. Analiza kompetencji społecznych menedżera w relacjach z pracownikami; komunikacja i styl zarządzania

Analizując model kompetencyjny firmy Provident⁹¹ oraz inne upubliczniane materiały, z całą pewnością można stwierdzić, że firma ta zwraca szczególną uwagę na taki aspekt kompetencji społecznych menedżerów, jak umiejętność poprawnej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Uprzedzając tematykę związaną z tym typem kompetencji warto podkreślić, że w zakresie komunikacji wewnętrznej Provident posiada wiele kanałów przekazu informacji. Oprócz narzędzi standardowych (magazyn wewnętrzny, newslettery, tablice ogłoszeń), służących do informowania pracowników o najciekawszych inicjatywach

⁹¹ Kompetencje komunikacyjne wyodrębnione z modelu kompetencyjnego firmy Provident zostały zaprezentowane w tabeli 6.

dotyczących strategii rozwoju kadr, działa też w firmie „Forum Pracownika”, stanowiące platformę komunikacji i wymiany informacji między pracownikami a zarządem. Na spotkaniach Forum, które funkcjonuje od 2002 roku poruszane są tematy pracownicze, zawsze z uwagą śledzone przez pozostałych pracowników firmy. Głównym zamysłem stworzenia tego Forum było zainicjowanie platformy komunikacji między pracownikami terenowymi a zarządem w celu pozyskania informacji zwrotnej od pracowników, co m.in. pozwala na usprawnienie pracy oraz poprawę warunków współpracy w regionach⁹². W 2011 roku działania powyższe doczekały się usprawnienia w postaci uruchomienia interaktywnego intranetu we wszystkich oddziałach firmy.

Powracając do zagadnienia kompetencji menedżerów w zakresie komunikacji, posłużyć się można modelem kompetencyjnym firmy Provident i wyszczególnić z niego oczekiwane przez firmę umiejętności komunikacyjne, co obrazuje kolejna tabela.

Tabela 8. Kompetencje komunikacyjne menedżerów firmy Provident – wymagania firmy

Obszary	Junior Manager	Senior Manager	Członek zarządu
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dąży do uzyskania informacji zwrotnych od klientów i reaguje na nie. Zachęca innych do takiego działania. 		Wyjaśnia misję i strategię firmy innym.
Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularnie przekazuje informację zwrotną podległym pracownikom. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularnie przekazuje informację zwrotną podległym pracownikom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularnie przekazuje informację zwrotną podległym pracownikom
Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikuje się w jasny sposób. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikuje się w jasny sposób. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikuje się w jasny sposób.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikuje się w sposób otwarty. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikuje się w sposób otwarty 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyjaśnia misję i strategię firmy innym.
Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przekazuje innym niezbędne informacje dotyczące wyników biznesowych. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przekazuje informacje o wynikach wszystkim kluczowym osobom w Spółce i partnerom zewnętrznym. ▪ Usprawnia komunikację w organizacji. ▪ Komunikuje się

⁹² Dialog z interesariuszami, Raport. Provident Polska 2010, s. 14.

			w sposób przekonywujący
Patrzanie w przyszłość	▪ Jasno komunikuje cele i plany biznesowe.	▪ Jasno komunikuje strategię i taktykę.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 4 – 11.

Za szczególnie niepożądane działania w zakresie komunikacji uważane są natomiast: przekazywanie niespójnej lub niejasnej wizji na temat strategii obsługi klienta, komunikowanie się w sposób niepewny, mówienie bez przekonania, lekceważenie informacji zwrotne, nie udzielanie wskazówek innym lub robienie tego w niewielkim stopniu, komunikowanie strategii oraz kierunków działalności biznesu w sposób nieregularny.

Bardzo wiele miejsca problematyce komunikacji z podwładnymi poświęcono w Podręczniku dla przełożonego, wydanym dla menedżerów firmy Provident. Podręcznik zawiera m.in. szczegółowe wytyczne związane z obowiązkami menedżera dotyczącymi przebiegu procesu Przeglądu Pracy i Rozwoju⁹³. Są w nim m.in. zalecenia dotyczące istoty i sposobów przekazywania informacji zwrotnych, spośród których przytoczone zostaną wybrane fragmenty: „Należy dołożyć wszelkich starań, aby treść informacji zwrotnej została dokładnie omówiona z osobą, która jej dostarczyła, tak, aby było jasne, jaka informacja zwrotna powinna dotrzeć do pracownika. Jeżeli ocena wyników dokonana przez przełożonego różni się od informacji zwrotnej otrzymanej od innej osoby, należy omówić te różnice oraz dojść do porozumienia”⁹⁴.

W Providencie bardzo dokładnie określone zostały mechanizmy przekazywania pozytywnej jak i negatywnej informacji zwrotnej. Jest to zarazem dowód jak wiele uwagi poświęca się w Providencie kwestii prawidłowej komunikacji. W poniżej prezentowanej tabeli przedstawione zostaną wytyczne dotyczące przekazywania informacji zwrotnej,

⁹³ Przeglądy Pracy i Rozwoju to element zarządzania wynikami i rozwojem w firmie Provident. Celem regularnej oceny wyników w ramach okresowych spotkań oceniającym jest określenie obszarów będących mocnymi i słabymi stronami pracownika, na których należy się skoncentrować i monitorować wyniki w stosunku do ustalonych wcześniej celów. Główne elementy Przeglądu to: ocena wyników pracy, kompetencji, wkładu ogólnego w biznes, wyznaczanie celów, ocena i rozpoznanie bieżących potrzeb rozwojowych, określenie przyszłych potrzeb rozwojowych. W ciągu roku odbywają się zwykle dwa Przeglądy: Okresowy Przegląd Pracy i Rozwoju oraz Roczny Przegląd Pracy i Rozwoju. Przeglądom podlegają zarówno pracownicy jak i kadra menedżerska. Podczas rozmowy, (do której podlegający Przeglądowi musi być bardzo dobrze przygotowany) odbywa się weryfikacja realizacji celów, oraz sposobów ich realizacji. Zakończeniem rozmowy jest podsumowanie całości i uzgodnienie ogólnej oceny, Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 15 i 16.

⁹⁴ Tamże, s. 30.

świadczące jednocześnie o precyzyjnych wymaganiach odnośnie kompetencji menedżerów w zakresie komunikowania.

**Tabela 9. Prawidłowy przekaz informacji zwrotnej przez menedżerów
- wymagania firmy Provident**

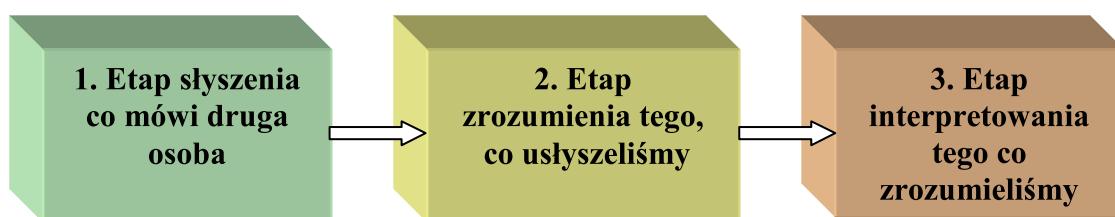
	Przekaz pozytywnej informacji zwrotnej	Przekaz negatywnej informacji zwrotnej
Jak przekazywać	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opisz zachowania / wyniki pracy, które stanowią powody dla pochwały 2. Wyjaśnij, co sądzisz na temat tych zachowań / wyników 3. Zbadaj, co zrobił pracownik i w jaki sposób mógłby zastosować to w przyszłości 4. Podziękuj pracownikowi i zachęć do dalszych starań 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wyjaśnij pracownikowi problem opisując zachowania / wyniki, które zauważasz 2. Potwierdź słusność swoich spostrzeżeń i spraw, aby pracownik przyznał, że problem istnieje 3. Pracownik powinien przyznać, że istnieje potrzeba zmiany 4. Opisz dokładnie i zwięźle, czego oczekujesz, używając obiektywnych i mierzalnych standardów 5. Upewnij się, że pracownik robi to, czego oczekujesz 6. Podziękuj z góry za wysiłek, który pracownik wykona
Kiedy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jak najszybciej po uzyskaniu informacji, że pracownik zrobił coś dobrze 2. Na zakończenie każdego projektu, zadania albo pracy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. W czasie dogodnym dla obu stron 2. Jak najszybciej, jeśli przypuszczasz, że coś ważnego może pójść źle 3. Jeśli wiesz, że pracownik robi coś inaczej niż uzgodniono 4. Jeśli problem jest istotny
Gdzie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na forum publicznym, jeśli uważasz, że zwiększy to motywację danego pracownika i innych 2. W cztery oczy, jeżeli pracownik może się poczuć zażenowany w przypadku pochwały przy innych 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zawsze w cztery oczy 2. Nigdy przy innych 3. W miejscu dogodnym dla obu stron 4. W cichym i spokojnym miejscu, gdzie nikt nie będzie wam przeszkadzał
Co robić	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poszukuj możliwości regularnego przekazywania informacji zwrotnych 2. Przekazuj informację zwrotną jak najszybciej po zdarzeniu 3. Trzymaj się faktów, wyjaśniaj, co pracownik zrobił dobrze i dlaczego zrobił to dobrze 4. Podawaj konkretne przykłady dobrej pracy 5. Zadbaj o pozytywną mowę ciała utrzymując kontakt wzrokowy, uśmiechając się i kiwając głową 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przekazuj informację zwrotną od razu, jeżeli przypuszczasz, że powstał problem lub sprawa wymagająca wyjaśnienia 2. Trzymaj się faktów, podawaj konkretne przykłady 3. Mów zwięźle 4. Pozwól pracownikowi się wypowiedzieć 5. Bądź świadom swojej mowy ciała oraz mowy ciała pracownika 6. Bądź spokojny i kontroluj swoją postawę 7. Zawsze staraj się zakończyć rozmowę w pozytywny sposób

Czego nie robić	<ol style="list-style-type: none">1. Nie udzielaj informacji zwrotnej, jeśli pracownik nie zasłużył na pochwałę, ponieważ to spowoduje jedynie dewaluację otrzymanej informacji2. Nie przekazuj informacji długo po wydarzeniu, ponieważ będzie ona bez znaczenia dla pracownika3. Nie zakładaj z góry powodów, dla których pracownik uzyskał jakieś wyniki lub zachował się w pewien sposób4. Nie posługuj się niejasnymi uogólnieniami takimi jak "Bardzo dobrze radzisz sobie w pracy"	<ol style="list-style-type: none">1. Nie posługuj się niejasnymi uogólnieniami takimi jak "To zadanie wykonałeś/aś w zupełnie niewłaściwy sposób"2. Nie próbuj zgadywać, jaka była motywacja pracownika lub powody leżące u podłoża słabych wyników pracy lub niewłaściwego zachowania
------------------------	--	---

Źródło: Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 36 i 37.

Analiza wytycznych przedstawionych w tabeli pozwala stwierdzić, że wytyczne te zawierają wymagania kompetencyjne nie tylko ściśle w zakresie komunikacji i posiadania wiedzy w tym zakresie. Aby komunikacja była poprawna przydatne są bowiem szeroko pojęte kompetencje osobiste, a wśród nich kultura osobista, takt, umiejętność empatii, asertywność, spokój i opanowanie. Niewątpliwie można tu również znaleźć odniesienie do stylu kierowania pracownikami, ponieważ zastosowanie wymienionych wskazówek wyklucza zarazem preferowanie stylu autokratycznego lub nieingerującego.

W zakresie kompetencji społecznych, a zarazem w ramach umiejętności komunikacyjnych, od menedżerów firmy Provident wymaga się również skutecznego słuchania i zadawania pytań. Główne zalecenia odnośnie skutecznego słuchania kazały menedżerowi pamiętać o trzech podstawowych etapach procesu słuchania.



Rys. 7. Etapy skutecznego słuchania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 41.

Poprawność przebiegu tego procesu związana jest z kolejnymi zaleceniami, które nie pozwalają przerywać drugiej osobie toku wypowiedzi, sprawiać wrażenia zniecierpliwienia

lub osoby nieobecnej, wykonywać innych czynności podczas słuchania, zastanawiać się co odpowiedzieć, zamiast słuchać z uwagą⁹⁵.

Podobne zalecenia a zarazem wymagania kompetencyjne sformułowane zostały odnośnie umiejętności zadawania pytań, co jest szczególnie przydatne podczas oceniania osiągnięć pracownika. W tym zakresie menedżer powinien stosować:

- Pytania otwarte – gdy pracownik ma się swobodnie wypowiedzieć oraz poczuć, że jego wypowiedź jest dla menedżera interesująca;
- Pytania skłaniające do przemyśleń – gdy pracownik jest zachęcany do dodatkowych wyjaśnień oraz w celu potwierdzenia, że jego poprzednia wypowiedź została prawidłowo odebrana;
- Pytania ukierunkowujące – gdy menedżer chce uzyskać bardziej konkretne informacje;
- Pytania zamknięte – gdy menedżer chce potwierdzić fakty.

Stawiając wymagania, omawiana firma stara się dbać o rozwój wyżej przedstawionych kompetencji, organizując szkolenia i warsztaty dotyczące kształtowania kompetencji miękkich, np. w zakresie przywództwa, coachingu⁹⁶. Kompetencje społeczne, to jednak zagadnienie szersze niż kwestia samej komunikacji menedżera z pracownikami. W rozdziale 2.3. niniejszej pracy zostało powiedziane, że jest to „zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądany wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych.”, w sytuacjach społecznych zachodzą natomiast relacje interpersonalne, procesy współdziałania, wywierania wpływu oraz konieczność rozwiązywania konfliktów. Również w tych kwestiach Provident przedstawia określone wymagania kompetencyjne. Szczególne oczekiwania wyrażane są w odniesieniu do umiejętności rozwiązywania konfliktów. W tym zakresie menedżer każdego szczebla zatrudniony w tej firmie powinien znać zasady postępowania w następujących sytuacjach konfliktowych, gdy pracownik:

- wyraża sprzeciw;
- jest obojętny lub nie zainteresowany pracą i jej wynikami;
- nie chce wysłuchać informacji zwrotnej;
- wpada w złość;
- nie chce brać udziału w dyskusji;

⁹⁵ Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik...op. cit. s. 41.

⁹⁶ Realizowane są również są warsztaty związane z zarządzaniem czasem (np. „Rola lidera w organizacji”, czy „Rekrutacja, wdrożenie i rozwój pracowników”.

- jest zawsze „na nie”;
- popełnia zbyt wiele błędów;
- jest niesolidny;
- marnuje czas⁹⁷.

Wymagania kompetencyjne dotyczą również radzenia sobie w sytuacjach nie tyle konfliktowych, co problemowych, ponieważ pożądane są odpowiednie reakcje w obliczu takich zachowań pracownika jak płacz, czy wyrażany przez niego smutek. W sytuacjach tych wymaga się od menedżera nie tylko diagnozy problemu (która wymaga niejednokrotnie znajomości pewnych prawideł psychologii), ale także postaw empatycznych, wykazania współczucia jak i asertywności. Konieczność radzenia sobie w sytuacjach trudnych i konfliktowych obliguje menedżera do bardzo dobrej znajomości cech osobowości podwładnych, co pozwala na zastosowanie indywidualnego podejścia w wymienionych sytuacjach.

Całokształt powyższych kwestii łączy się natomiast w sposób istotny z zagadnieniem stylu kierowania.

Tabela 10. Kompetencje odzwierciedlające pożądany styl kierowania

Obszary	Junior Manager	Senior Manager	Członek zarządu
Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Docenia innych za dobrze wykonaną pracę. ▪ Bierze odpowiedzialność za rozwój pracowników. ▪ Poświęca czas na coaching innych. ▪ Podkreśla znaczenie pracy innych osób i jej wpływ na działalność biznesową. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozwija innych poprzez udzielanie wsparcia i coaching. ▪ Aktywnie poszukuje okazji do rozwoju Pracowników i właściwie wykorzystuje ich możliwości. ▪ Jest dostępny dla innych. 	
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buduje zaufanie, otwartość i szacunek wewnątrz i między zespołami. ▪ Promuje pracę zespołową. ▪ Docenia i świętuje sukcesy zespołu. ▪ Szanuje i odpowiednio reaguje na opinie innych. ▪ Negocjuje i rozwiązuje konflikty, eliminuje spięcia w zespole. ▪ Docenia wkład wszystkich 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wpływa na innych, aby uzyskać ich akceptację. ▪ Promuje pracę zespołową pomiędzy różnymi szczeblami i działami w organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstruje pożądane wzorce w obszarze pracy zespołowej.

⁹⁷ Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik...op. cit. s. 38 - 40.

	członków zespołu. ▪ Zachęca innych do postrzegania siebie jako części zespołu.		
Patrzenie w przyszłość	▪ Upewnia się, że inni znają stawiane im oczekiwania i wiedzą, jaki wkład wnoszą w organizację.		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 4 – 11.

W modelu kompetencyjnym wymienione są także zachowania, które uważane są za szczególnie negatywnie, występują one wówczas gdy menedżer: wprowadza zmiany bez uprzednich konsultacji i bez udzielania wsparcia, zarządza poprzez zastraszanie, krytykuje i obwiniania, nie docenia wagi rozwoju ludzi, w nadmiernym stopniu kontroluje pracę innych osób, powstrzymuje najlepszych pracowników przed obejmowanie nowych stanowisk/wykorzystywaniem możliwości, stosuje autokratyczne podejście, nie reaguje na błędy popełniane przez pracowników, buduje relacje wyłącznie wtedy, gdy jest to absolutnie konieczne, traktuje członków zespołu niekonsekwentnie/niesprawiedliwie, nie docenia znaczenia pracy zespołowej i współpracy.

Na podstawie informacji zawartych w powyższej tabeli, jak i wymienionego zestawu zachowań uznawanych za szczególnie negatywne, można stwierdzić, że w firmie Provident pożądanymi stylami kierowania pracownikami są styl demokratyczny i partycypacyjny. Odwołując się do typologii J. Browna o zaleceniach stosowania stylu demokratycznego świadczą wymagania odnośnie honorowania praw pracowników, poprawnej i częstej komunikacji z nimi oraz uczestniczenia w pracach zespołu⁹⁸. Biorąc natomiast pod uwagę typologię stylów kierowania wg R. Likerta, zauważamy zalecenia, które mogą świadczyć o tym, iż w firmie Provident pożądanym jest stosowanie stylu partycypacyjnego. Oczekiwania związane z umiejętnościami budowania relacji w zespole opartych na szacunku, zaufaniu, otwartości, docenieniu wkładu pracy poszczególnych członków zespołu a zarazem połączenie funkcji kierowniczej z byciem faktycznym członkiem zespołu a przede wszystkim wymiany idei i partycypacji pracowników w decyzjach, mogą być dowodem oczekiwań preferowania stylu partycypacyjnego⁹⁹.

3.3. Najważniejsze kompetencje organizacyjne menedżera – decyzyjność, sprawność organizacyjna

⁹⁸ M. Mroziewski, Style kierowania...op. cit. s. 88.

⁹⁹ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją...op. cit. s. 157.

Sferze kompetencji organizacyjnych również poświęca się w firmie Provident wiele uwagi, przy czym wymagana wiedza i umiejętności dotycząc zarówno sprawnego organizowania pracy zespołu, jego rekrutacji, selekcji, motywowania, nagradzania, diagnozowania potrzeb rozwojowych, jak i gruntownej wiedzy branżowej, pozwalającej na efektywne stawianie i realizowanie celów.

W poniżej tabeli zaprezentowane zostały wymagania w zakresie kompetencji organizacyjnych, które zostały wyselekcjonowane z modelu kompetencyjnego firmy.

Tabela 11. Kompetencje organizacyjne menedżerów firmy Provident – wymagania firmy

Obszary	Junior Manager	Senior Manager	Członek zarządu
Ciągłe doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skutecznie wprowadza zmiany. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsultuje się z innymi przed wprowadzeniem istotnych zmian. ▪ Ocenia wpływ wprowadzanych zmian. ▪ Efektywnie przeprowadza innych przez zmiany. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stwarza i wykorzystuje możliwości do wprowadzenia udoskonaleń w organizacji. ▪ Tworzy i przeprowadza strategiczne zmiany mające na celu doskonalenie firmy.
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pomaga innym rozwinąć umiejętności niezbędne do zapewnienia skutecznej obsługi klienta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktywnie angażuje się w kształtowanie standardów obsługi klienta. ▪ Wykorzystuje dostępne dane, aby poprawić obsługę klienta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapewnia obecność osób, procesów, technologii oraz zasobów umożliwiających świadczenie jakościowej obsługi klienta
Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektywnie zarządza osiąganymi wynikami (dobrymi i złymi) odnosząc się do wyznaczonych celów. ▪ Umiejętnie przydziela zadania odpowiednim pracownikom. ▪ Odpowiednio deleguje zadania pracownikom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identyfikuje i rozwija osoby z wiedzą, doświadczeniem i potencjałem, przyjmuje rolę mentora. ▪ Pobudza innych do działania. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozyskuje, rozwija i utrzymuje przyszłych liderów w organizacji ▪ Szuka i wspiera inicjatywy w zakresie rozwoju pracowników.
Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bierze pod uwagę różne możliwości przy rozwiązywaniu problemów. ▪ Identyfikuje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowuje i realizuje plany operacyjne. ▪ W razie konieczności szybko podejmuje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podejmuje logiczne, uzasadnione decyzje inwestycyjne.

	<p>i organizuje zasoby potrzebne do realizacji celów.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uwzględnia mechanizmy kontrolne i kluczowe etapy w prowadzonych działaniach / projektach. ▪ Podejmuje właściwe decyzje. ▪ Przekazuje podejmowanie decyzji innym, jeśli jest to konieczne. ▪ Planuje działania i projekty 	<p>decyzje, również na podstawie niepełnych informacji.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustanawia procesy, aby zapewnić monitorować postępy w pracy. ▪ Opracowuje odpowiednie plany awaryjne, aby minimalizować ryzyko. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyznacza strategię dla organizacji. ▪ Bierze odpowiedzialność za zapewnienie właściwego sposobu realizacji planów.
Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angażuje innych we wspólne podejmowanie decyzji ▪ Wyjaśnia role i obowiązki w zespole ▪ Tworzy równowagę pomiędzy celami osobistymi i zespołowymi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nakreśla jasny kierunek działań i definiuje priorytety dla zespołu. ▪ Współpracuje z kluczowymi osobami w Spółce i partnerami zewnętrznymi. ▪ Buduje zespoły osiągające wysokie wyniki. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstruje pożądane wzorce w obszarze pracy zespołowej.
Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zarządza kosztami, żeby zrealizować cel budżetowy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opracowuje strategię w celu pełnego wykorzystania zidentyfikowanych możliwości. ▪ Równoważy ryzyko i możliwości. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podejmuje rozsądne decyzje inwestycyjne.
Patrzenie w przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przewiduje i reaguje na problemy /trudności. ▪ Wiąże codzienne działania ze strategią biznesową. ▪ Przekłada strategię biznesową na możliwe do zrealizowania plany 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wyznacza kierunek i dopasowuje działania do wizji i strategii biznesowej. ▪ Równoważy potrzebę osiągnięcia bieżących wyników biznesowych z tym, co jest najlepsze dla firmy w dłuższej perspektywie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsultuje się z właściwymi osobami w celu opracowania planów strategicznych ▪ Równoważy, długoterminowe cele z krótkoterminowymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 4 – 11.

W modelu kompetencji ujęto następujące niepożądane zachowania świadczące o brakach w zakresie kompetencji organizacyjnych menedżera, są one następujące: wprowadzanie zmian bez uprzednich konsultacji i bez udzielania wsparcia, wprowadzanie

zbyt wielu inicjatyw i zmian, zrzekanie się odpowiedzialności za wprowadzanie zmian, brak zaangażowania w proces kształtowania standardów obsługi klienta, koncentrowanie się na nieistotnych szczegółach, brak reakcji na błędy popełniane przez pracowników, podejmowanie niepotrzebnego ryzyka przed przeanalizowaniem odpowiednich danych/informacji, brak odpowiedzialności za własne decyzje, niedocenywanie znaczenia pracy zespołowej i współpracy.

Oprócz wymagań zawartych w modelu kompetencji firma Provident w swym Podręczniku dla menedżerów skupia się w sposób bardzo precyzyjny na trzech aspektach kompetencji organizacyjnych. Pierwszym z nich są pożądane postawy i umiejętności menedżerów w sytuacjach, gdy zarządzani przez nich pracownicy (lub pracownik) osiągają wyniki niższe od zakładanych norm. Do kluczowych umiejętności menedżera zalicza się niżej wyszczególnione¹⁰⁰.

1. Umiejętność rozpoznania problemu wpływającego na uzyskiwanie słabych wyników. Na tym etapie menedżer powinien umieć dokonać wstępnej diagnozy sytuacji, a zatem rozważyć, czy niskie wyniki mogą być spowodowane: pracą wolniejszą od innych, czy są problemy z obecnością w pracy, czy powierzone zadania wymagają częstych poprawek i częstszej kontroli.

2. Umiejętność określenia właściwej przyczyny problemu. W tym zakresie pożądana jest umiejętność bardzo wnikliwej oceny sytuacji, zmierzającej m.in. do następujących ustaleń a zarazem uzyskania odpowiedzi na następujące pytania: czy pracownik jest świadomy stawianych mu wymagań? Czy pracownik wie, jakie wyniki pracy są oczekiwane, ale ma niewystarczające kompetencje do ich osiągnięcia? Czy pracownik jest świadomy oczekiwanych od niego wyników i jest w stanie je osiągnąć, ale czynniki, na które nie ma wpływu przeszkadzają mu w tym? Czy pracownik wie, jakich wyników pracy od niego się oczekuje, ma odpowiednie kompetencje i kontrolę nad sytuacją, ale nie chce ich osiągnąć, ponieważ: nie rozumie, dlaczego jest to istotne lub poglądy i przekonania pracownika są sprzeczne z tymi, które są konieczne do osiągnięcia wyników lub też pracownik ma problemy poza pracą.

3. Umiejętność określenia odpowiedniego rozwiązania. W zależności od postawionej diagnozy menedżer powinien umieć wdrożyć odpowiednie postępowanie, mające na celu poprawę wyników pracy swych podwładnych.

¹⁰⁰ Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik...op. cit. s. 42 i 43.

Kolejnym wymaganiem związanym z kompetencjami organizatorskimi menedżera, uwypuklanym w firmie Provident, jest umiejętność wyznaczania celów. Firma ta wyznaje zarazem zasadę, że: „Cele wyznaczane są po to, aby pracownicy lub zespoły pracowników osiągnęli w swojej pracy lepsze wyniki, które przełożą się na poprawę wyników biznesowych”¹⁰¹.

Poruszając problematykę celów warto również wspomnieć, że w zakresie ich wyznaczania omawiana firma w pełni honoruje zasady zawarte w regule SMART¹⁰². W związku z tą regułą menedżer powinien mieć kompetencje umożliwiające mu formułowanie celów: **skonkretyzowanych** (jasno sprecyzowany oczekiwany wynik), **mierzalnych** (gdy sukces lub porażka dają się obiektywnie zmierzyć przy zastosowaniu określonych kryteriów), **akceptowalnych** (gdy cel jest zrozumiany i przy tym zaakceptowany), **realistycznych** (gdy cele są osiągalne w ramach danego czasu, kosztów oraz zdolności pracownika), **terminowych** (gdy zostały precyzyjnie określone daty realizacji celów).

W zakresie kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident leży znajomość reguły SMART, którą zarazem są zobligowani wykorzystywać w zakresie wyznaczania celów biznesowych firmy jak i celów osobistych (określanych jako rozwojowe).

Formułując cele biznesowe menedżer musi pamiętać, że powinny się one koncentrować szczególnie na roli lub obszarze działalności firmy oraz służyć wsparciu realizacji biznesplanu. Cele te mogą odnosić się do konkretnych założeń, realizacji projektów lub standardów dotyczących wyników pracy, których wymaga się od pracownika. Każdy menedżer powinien mieć co najmniej jeden cel odnoszący się do zarządzania pracownikami.

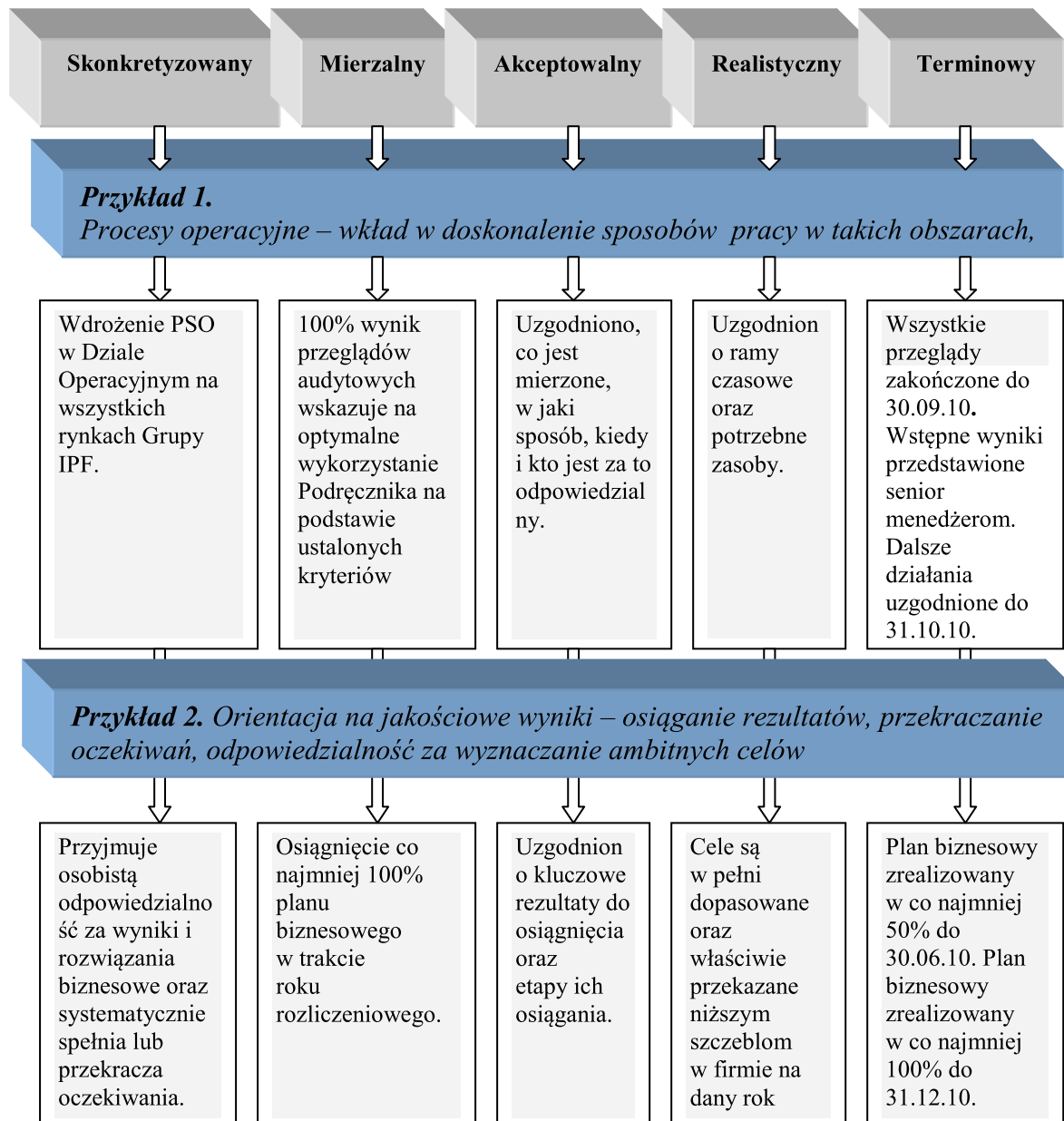
Cele osobiste / rozwojowe powinny być natomiast sformułowane w taki sposób, aby określały działania, które służące wsparciu rozwoju pracownika, np. uzyskanie kwalifikacji lub poprawę umiejętności.

Reasumując, kompetencje organizacyjne menedżera firmy Provident w dziedzinie określania celów powinny być na takim poziomie, aby znając regułę SMART potrafił wyznaczać cele w ramach 7 wymienionych uprzednio kluczowych kompetencji firmy.

Na poniższym schemacie zaprezentowane zostały przykłady określania celów zgodnie z regułą SMART, która to umiejętność wymagana jest od menedżerów Providenta.

¹⁰¹ Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik...op. cit. s. 44.

¹⁰² Reguła SMART to popularna metoda wyznaczania celów, stanowi ona uwypuklenie najistotniejszych kryteriów sensowności, które należy uwzględnić przy formułowaniu celów. SMART to słowo akronim, w którym ujęte zostały pierwsze litery pojęć odzwierciedlających każdą z pięciu zasad reguły. Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów, <http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/e8.pdf>, (odczyt: 30.01.2012)



Rys. 8. Przykłady wymaganego sposobu określania celów w firmie Provident

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 44 – 45.

Trzecim aspektem kompetencji organizacyjnych, na którym w szczególny sposób skupia się firma Provident jest umiejętność oceny pracownika wraz z określeniem jego potrzeb rozwojowych. W tym zakresie wymagane kompetencje powinny umożliwiać dokonanie w sposób skuteczny następujących czynności:

- Ustalenie przejrzystych standardów oraz monitorowanie wyników (ustalenie celów oraz przegląd pracy i rozwoju);
- Określenie luki pomiędzy wymaganym poziomem (oczekiwania) oraz faktycznym poziomem wyników (obecne możliwości);

- Określenie powodów zaistniałej luki;
- W przypadku wystąpienia luki negatywnej, czyli poziomu wyników poniżej oczekiwań - określenie sposobów poprawy wyników do właściwego poziomu poprzez szkolenie i rozwój, albo przez wyjaśnienie wymagań związanych z poziomem wyników.
- W przypadku zidentyfikowania luki pozytywnej (której dowodem jest konsekwentna realizacja celów przed upływem wyznaczonych terminów oraz osiągnięcie dodatkowych celów) kompetentny menedżer powinien umieć przekazać odpowiednią informację zwrotną w taki sposób, aby zapewnić utrzymanie tego poziomu wyników lub dalsze ich zwiększanie, a także rozpatrzyć możliwości rozwoju zawodowego, aby zachęcić pracowników osiągających bardzo dobre wyniki do pozostania w firmie.

Powyższe czynności diagnostyczne, możliwe przez posiadanie adekwatnych kompetencji zawodowych menedżera powinny zarazem zmierzać do profesjonalnych decyzji w zakresie wyboru sposobów zaspokajania potrzeb rozwojowych pracowników. Oczekiwaną kompetencją jest tu trafny dobór odpowiedniego działania rozwojowego, menedżer powinien bowiem dogłębnie znać poszczególne techniki doskonalenia pracowników i zarazem umieć określić, która z nich będzie najbardziej efektywna w odniesieniu do konkretnego pracownika. W tym względzie musi zdecydować czy najbardziej optymalne będzie zastosowanie: coachingu (szkolenia praktycznego), shadowingu (polegającego na poznaniu stanowiska pracy poprzez obserwację innych pracowników), poleceniu samodzielnego poszerzania wiedzy, nauki przez działanie, lub nauki na odległość lub zdalnego nauczania, oddelegowania do innego działu, wdrożenie formalnego szkolenia lub instruktażu dotyczącego zadania lub umiejętności.

W odniesieniu do kompetencji organizacyjnych interesujące są również wymagania, które firma dokładnie określa formułując oferty pracy. Dlatego też oferty kierowane do kandydatów na określone stanowiska również warto są analizy. Szczególnie duża liczba ofert kierowana jest do kandydatów szczebla junior menedżer/koordynator w ramach którego funkcjonują kierownicy ds. Rozwoju oraz kierownicy ds. Kontroli Wewnętrznej.

Kierownik ds. Rozwoju zajmują się rekrutacją, szkoleniem oraz wsparciem grupy przedstawicieli, jak również zajmują się bezpośrednią obsługą klienta indywidualnego w terenie.

W wymaganiach stawianych kandydatom w ofertach pracy uwypuklane są dobre umiejętności organizacyjne, dyspozycyjność oraz umiejętność zarządzania zespołem¹⁰³. Przykładem wysokich wymagań kompetencyjnych jest także oferta kierowana do kandydatów na stanowiska Specjalistów Marketingowych ds. Rozwoju Dywizji (stanowisko menedżerskie średniego szczebla). Oczekiwane tu są umiejętności analizy i planowania, duże zdolności organizacyjne, umiejętności negocjacyjne, ale warto również wspomnieć o wymaganiach w zakresie poprzednio omawianych kompetencji osobistych i społecznych ponieważ od kandydata na wymienione stanowisko oczekuje się również: silnej motywacji wewnętrznej, umiejętność samodzielnej pracy, kreatywności i inicjatywy, wysokich umiejętności interpersonalnych¹⁰⁴.

3.4. Kompetencje menedżerskie a nawyki skutecznego szefa

W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi poruszana jest problematyka nawyków skutecznego szefa. Biorąc pod uwagę, że nawyk z psychologicznego punktu widzenia jest stosunkowo stałą, zautomatyzowaną czynnością (sposobem zachowania, reagowania), nabywaną w wyniku ćwiczenia (głównie przez powtarzanie)¹⁰⁵ – w kontekście kompetencji menedżerskich, można go uznać za automatyczne, wyćwiczone zachowanie pozwalające menedżerowi skutecznie zarządzać podwładnymi ale też osiągać zawodowe cele. Powracając do zagadnienia literatury poruszającej tę tematykę, wspomnieć należy o publikacji autorstwa S. E. Kohna, V. i D. O'Connella, pt. „6 nawyków skutecznego szefa”. Autorzy ci uważają, że nawyki skutecznego szefa należy łączyć z zagadnieniem „miękkiego” zarządzania zasobami ludzkimi, argumentując, że „ludzie są na pierwszym miejscu” inaczej mówiąc - „ludzie przed strategią”¹⁰⁶. Nawyki skutecznego szefa są zatem związane w największym stopniu z kompetencjami osobistymi i społecznymi menedżerów. Odnosić je bowiem należy do stylów zarządzania, umiejętności nawiązywania poprawnych relacji interpersonalnych, jak również zdolności do samokontroli, obiektywnej oceny sytuacji, zdolności do rozwoju inteligencji emocjonalnej. Nie znaczy to jednak, że nawyki w sferze kompetencji organizacyjnych są pomijane, ponieważ wymienia się także nawyki związane

¹⁰³ Oferty pracy firmy Provident, <http://praca.gazetapraca.pl/200,4001,,1192951,,Kierownik+ds.+Rozwoju.html>, (odczyt: 31.01.2012).

¹⁰⁴ Oferty pracy firmy Provident, <http://www.pracuj.pl/praca/specjalista-marketingowy-ds-rozwoju-dywizji-opolskie,oferta,2369959?lpid=17&searchid=1844267112> (odczyt: 31.01.2012).

¹⁰⁵ N. Sillami, Słownik psychologii...op. cit., s. 171.

¹⁰⁶ S. E. Kohn, V. D. O'Connell, 6 nawyków skutecznego szefa, Wyd. Helion/ One Press, Gliwice 2007, 21.

z organizacją pracy własnej i innych (a w tym aspekcie np. nawyk sporządzania codziennej listy zadań, zgodnie z regułą 60/40 – czyli 60% czasu pracy przeznaczane na zadania zaplanowane a 40% na czynności spontaniczne i nieoczekiwane) oraz nawyki związane z delegowaniem kompetencji.

Autorzy wyszczególnionej publikacji wymieniają sześć - wg własnej opinii- najistotniejszych nawyków skutecznego szefa, które są następujące¹⁰⁷:

Nawyk 1 – rozwój samoświadomości

Nawyk 2 – praktykowanie empatii

Nawyk 3 – przestrzeganie „złoty zasad”

Nawyk 4 – utrzymywanie odpowiednich granic

Nawyk 5 – umiejętne krytykowanie

Nawyk 6 – dostosowywanie się do różnych typów osobowości.

Jak w kontekście powyższych ujęć teoretycznych kształtuje się zagadnienie nawyków skutecznego szefa w firmie Provident ?

Chcąc udzielić odpowiedzi na postawione pytanie, przede wszystkim zaznaczyć należy, że w dużej mierze odpowiedź zawarta jest w uprzednio prezentowanych zagadnieniach, związanych z modelem kompetencji Providenta. Są w nim niewątpliwie wymagania i oczekiwania, które nawyków skutecznego szefa mogą dotyczyć. Warto jednak podkreślić, że w terminologii tej firmy samo pojęcie „skuteczny” nie jest wyrazem najwyższych oczekiwań wobec kompetencji menedżerów. Argumentacja tej tezy zawarta jest w nazewnictwie stosowanym podczas oceny końcowej pracowników, stanowiącej podsumowanie Roczego Przeglądu Pracy i Rozwoju. Skala ocen stosowana w firmie Provident uwzględnia bowiem pięć poziomów, na których klasyfikowani są oceniani pracownicy, można tam zatem otrzymać oceny, które w skali od oceny najniższej do najwyższej są następujące: nieskuteczny, częściowo skuteczny/rozwijający się, skuteczny, niezwykle skuteczny, wybitny. Ocena kompetencji stanowi 30% oceny całościowej i w tym miejscu warto zaprezentować, jakie oczekiwania muszą spełniać menedżerowie, aby uzyskać poszczególne oceny.

W poniższej tabeli zostaną przedstawione kryteria oceny kompetencji w odniesieniu do dwóch najwyższych szczebli stanowisk menedżerskich – Senior Menedżerów oraz Członków Zarządu/Dyrektorów.

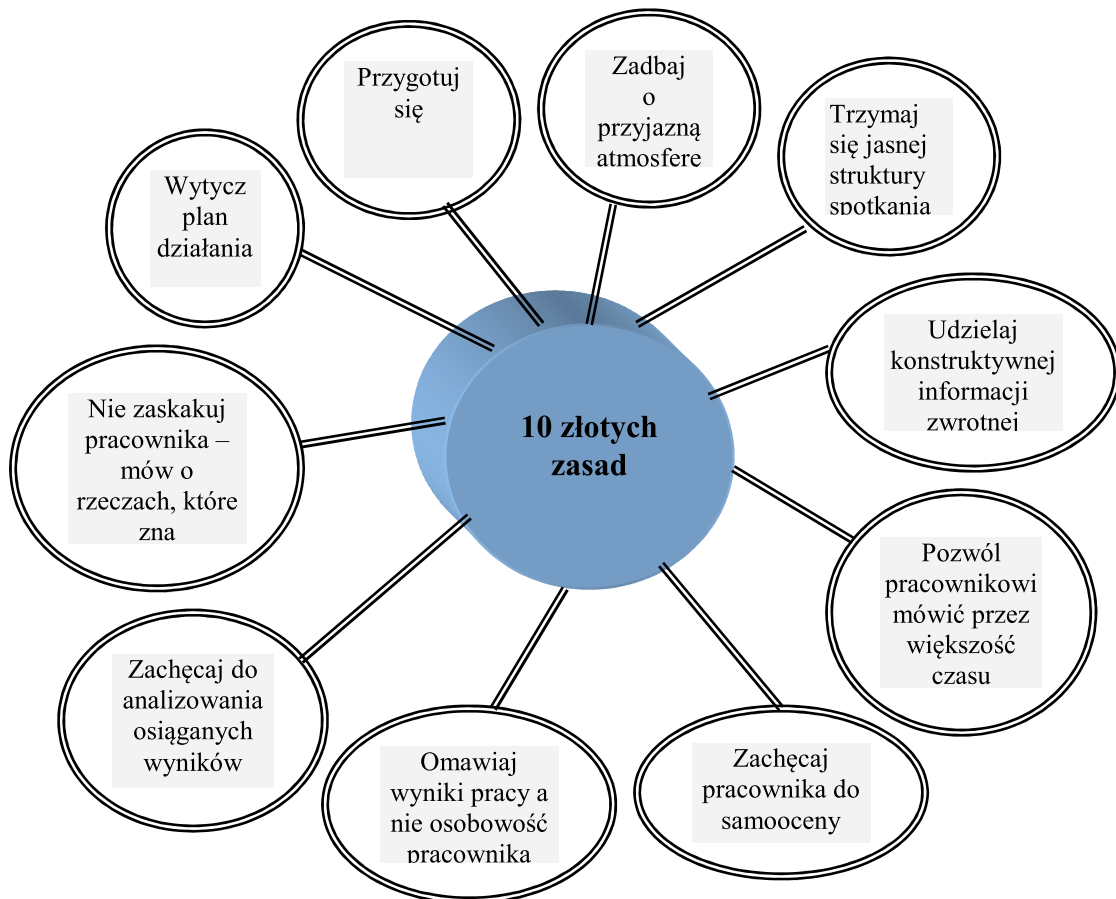
¹⁰⁷ Tamże, s. 49 – 54.

Tabela 12. Skala oceny kompetencji Senior Menedżerów oraz Członków Zarządu/Dyrektorów

Wybitny	Są to wyjątkowi pracownicy, którzy konsekwentnie wykazują się kompetencjami wymaganymi w stopniu większym niż ich koledzy na równorzędnych stanowiskach nawet w obliczu niezwykle trudnych wyzwań biznesowych. Pracownicy ci są wysoko cenieni. Uchodzą wśród przełożonych oraz swoich współpracowników za wzorzec do naśladowania ze względu na posiadanie większości lub wręcz wszystkich kompetencji.
Niezwykłe skuteczny	Pracownicy ci konsekwentnie przerastają oczekiwania odnośnie tego, co jest wymagane od osoby pracującej na ich obecnym stanowisku i zazwyczaj wnoszą większy wkład na rzecz firmy w porównaniu do swoich współpracowników w odniesieniu do kompetencji.
Skuteczny	W porównaniu do współpracowników osoby te wnoszą cenny wkład na rzecz firmy na poziomie oczekiwanym od osoby pracującej na takim stanowisku w obszarze kompetencji
Częściowo skuteczny/ rozwijający się	Pracownicy ci mają swój wkład na rzecz firmy, jednakże zazwyczaj wymagają więcej wsparcia niż większość ich współpracowników. Wymagają dalszego rozwoju w związku z niektórymi kompetencjami i odnotowali już pewne postępy w tym zakresie
Nieskuteczny	Zachowanie tych osób wskazuje na potrzebę radykalnej poprawy w obszarze większości lub wszystkich kompetencji wymaganych na danym, stanowisku. Oczekuje się poprawy od tego pracownika w krótkim okresie czasu (nie dłuższym niż 3-6 miesięcy).

Źródło: Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 31.

Pomijając specyficzne nazewnictwo stosowane w firmie Provident w odniesieniu do oceny pracowników, można jednak stwierdzić, że nawyki skutecznego szefa, pojmowane w sensie ogólnym są tam również wymagane i oczekiwane. Dobrym przykładem jest tu analiza zaleceń kierowanych do menedżerów przeprowadzających spotkania w sprawie Przeglądu Pracy i Rozwoju. Zalecenia te, sprowadzające się do umiejętności stosowania polecanych przez firmę zasad, w pełni odzwierciedlają oczekiwane walory skutecznego kierownika, co prezentuje kolejny rysunek.



Rys. 9. 10 złotych zasad jak skutecznie przeprowadzić spotkanie w sprawie Przeglądu Pracy i Rozwoju w firmie Provident, jako przykład oczekiwania nawyków skutecznego szefa.

Źródło: Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident, s. 28.

Wymagania kompetencyjne firmy Provident przedstawione w niniejszym rozdziale poddane zostaną pewnej weryfikacji w rozdziale kolejnym, który stanowi prezentację wyników badań własnych, dotyczących faktycznych kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżerów tej firmy.

ROZDZIAŁ 4

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH: ANALIZA KOMPETENCJI ORGANIZACYJNYCH I SPOŁECZNYCH MENEDŻERÓW W FIRMIE PROVIDENT POLSKA S.A.

4.1. Misja i kierunki działalności firmy Provident Polska S.A.

Provident Polska S.A. działa w ramach międzynarodowej instytucji finansowej International Personal Finance, która przeobrażała się przez lata, a jej historia sięga już ponad stu lat. Provident Polska S.A. jako dywizja (a obecnie oddział krajowy) wyżej wymienionej grupy, rozpoczął działalność w 1997 roku.

Kwintesencją intencji i aspiracji wyrażanych na przyszłość jest wizja firmy brzmiąca następująco: „*Provident jest wiodącą instytucją oferującą proste, uczciwe i przejrzyste rozwiązania finansowe*”.

Natomiast generalnym celem firmy jest jej misja: „*Poprzez ciągle przestrzeganie najwyższych standardów biznesowych i zawodowych, Provident buduje bliskie, i oparte na zaufaniu, odpowiedzialne i długoterminowe relacje z naszymi klientami, partnerami w biznesie i społecznościami, w których działa*”¹⁰⁸.

Przy realizacji celu generalnego Provident zakłada honorowanie następujących wartości:

Tabela 13. Wartości preferowane w firmie Provident

Lp.	Wartości naczelné	Charakterystyka
1.	Zrozumienie i pomoc	<ul style="list-style-type: none"> - Chęć zrozumienia priorytetów innych lub innych punktów widzenia; - Ogólna postawa przejawiająca się w chęci wysłuchania innych i udzieleniu pomocy; - Własne zaangażowanie i inicjatywa w budowaniu i utrzymywaniu dobrych, życzliwych relacji.
2.	Przejrzystość	<ul style="list-style-type: none"> - Jasno określone zasady obowiązujące w ramach organizacji; - Wyjaśnianie powodów podejmowanych decyzji; - Otwarte formułowanie problemów; - Podejmowanie działań mających na celu zapobieganie powstawaniu tematów tabu, a także ich obalanie.
3.		<ul style="list-style-type: none"> - Poszanowanie: uznanie i postępowanie z uwzględnieniem praw innych:

¹⁰⁸ Provident Polska S.A., Wizja i wartości, http://www.providentpolska.pl/pages/nasza_wizja_i_wartosci, (odczyt: 21.02.2012).

	Szacunek	- Zachowanie podstawowych zasad kultury osobistej; - Poszanowanie pracy i czasu innych; - Uznanie: docenianie zasług, osiągnięć, wiedzy, wieku.
4	Uczciwość	- Postępowanie zgodnie z obowiązującym prawem i znanymi wszystkim normami społecznymi; - Prawdomówność - nie kłamiemy. W komunikacji zawsze podajemy prawdziwe informacje.
5	Odpowiedzialność	- Przemyślane i świadome działania uwzględniające interesy/potrzeby innych, - Ponoszenie konsekwencji swoich decyzji i działań; - Dawanie realnych zobowiązań; - Dotrzymywanie słowa, zobowiązań.

Źródło: Provident Polska S.A., Wizja i wartości,
http://www.providentpolska.pl/pages/nasza_wizja_i_wartosci, (odczyt: 21.02.2012).

Nawiązując do tematyki pracy, warto podkreślić, że wymienione powyżej wartości również są bardzo czytelną wskazówką dotyczącą oczekiwań firmy w zakresie kompetencji społecznych i organizacyjnych swych pracowników.

Misja, wizja i preferowane wartości stanowią główne odnośniki a zarazem standardy działalności firmy. Działalność biznesowa Providenta skupia się wokół ściśle wyspecjalizowanej usługi, którą jest udzielanie pożyczek gotówkowych w domu klienta. Firma wypracowała w tym zakresie własny, wyróżniający ją na rynku finansowym system. Jego mechanizm jest następujący:

- Intensywna reklama w różnorodnych środkach przekazu zawiera informacje o działalności Providenta a przede wszystkim wskazuje potencjalnemu klientowi drogę kontaktu, którym jest działająca przez cały tydzień infolinia lub na bieżąco monitorowany kontakt internetowy. Klient może więc zgłosić chęć wzięcia pożyczki drogą telefoniczną lub za pośrednictwem Sieci.
- Zgłoszenie klienta powoduje wszczęcie procedur decyzyjnych, które w praktyce nie trwają dłużej niż 48 godzin. Podjęcie decyzji o przyznaniu pożyczki nie jest związane z przedstawieniem dokumentów świadczących o dochodach, dlatego też z usług firmy mogą skorzystać osoby, które w opinii banków nie mają zdolności kredytowej. Wiąże się z tym m.in. specyfika omawianej firmy, polegająca na zwiększonym ryzyku niespłacalności pożyczek, co zarazem skutkuje dużo wyższym niż w bankach oprocentowaniem udzielanych pożyczek.
- Efektem pozytywnej decyzji w sprawie przyznania pożyczki jest wizyta przedstawiciela Providenta w domu klienta, podczas której następuje spisanie umowy oraz wypłata gotówki.

- Przedstawiciele firmy pobierają raty również w domu klienta i odbywa się to w systemie tygodniowym.

Pożyczki udzielane przez Provident, to stosunkowo niewielkie kwoty, z których korzystają osoby niezamożne, zwykle dla podreperowania budżetów domowych. Od momentu zainicjowania działalności firmy skorzystało z nich 857,000 klientów¹⁰⁹.

Nawiązując do uprzednio przedstawianej misji i wartości, omawiana firma w swej strategii działania bierze pod uwagę zasady społecznej odpowiedzialności, które skupiają się wokół zasady przewodniej „Pożyczamy odpowiedzialnie”. W tym zakresie brane jest pod uwagę rzetelne informowanie klientów, stosowanie narzędzi umożliwiających otrzymywanie informacji zwrotnych oraz zrozumienie indywidualnej sytuacji klientów, w tym także problemów ze spłatą zobowiązań.

Działalność Provident Polska S.A. można opisywać nie tylko w kategoriach biznesowych. Firma realizowała lub realizuje nadal programy społeczne adresowane do różnych grup. Programem skierowanym do studentów jest „One Level Up” (Krok w górę) i jego założeniem jest umożliwienie zdobycia doświadczenia zawodowego osobom u progu kariery zawodowej. W warszawskiej centrali Providenta oraz w oddziałach w Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu studenci mogą odbywać staże i praktyki, nabywając wiedzę z dziedziny marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi i finansami oraz PR i IT.

Kolejny program realizowany jest pod hasłem „Tak! Pomagam” i odbywa się w ramach wolontariatu pracowniczego. Pracownicy i przedstawiciele firmy zachęceni są w jego zakresie do opracowywania i zgłaszania projektów mających na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji i instytucji pomocowych typu domy dziecka, czy domy samotnej matki. W oparciu o ten program rozpoczęto również realizację projektu o zbliżonym charakterze, którego motto „Między nami sąsiadami” ma służyć idei rozpowszechniania wolontariatu sąsiedzkiego. Jest to zatem program adresowany do społeczników, których firma Provident wspiera w działaniach na rzecz pozytywnych zmian w najbliższym otoczeniu.

Funkcjonuje również program skierowany do kobiet, którego celem jest podniesienie poziomu ich bezpieczeństwa – stąd nazwa „ Bądź Bezpieczna w mieście”. W ramach programu organizowane są wykłady i szkolenia z zakresu samoobrony.

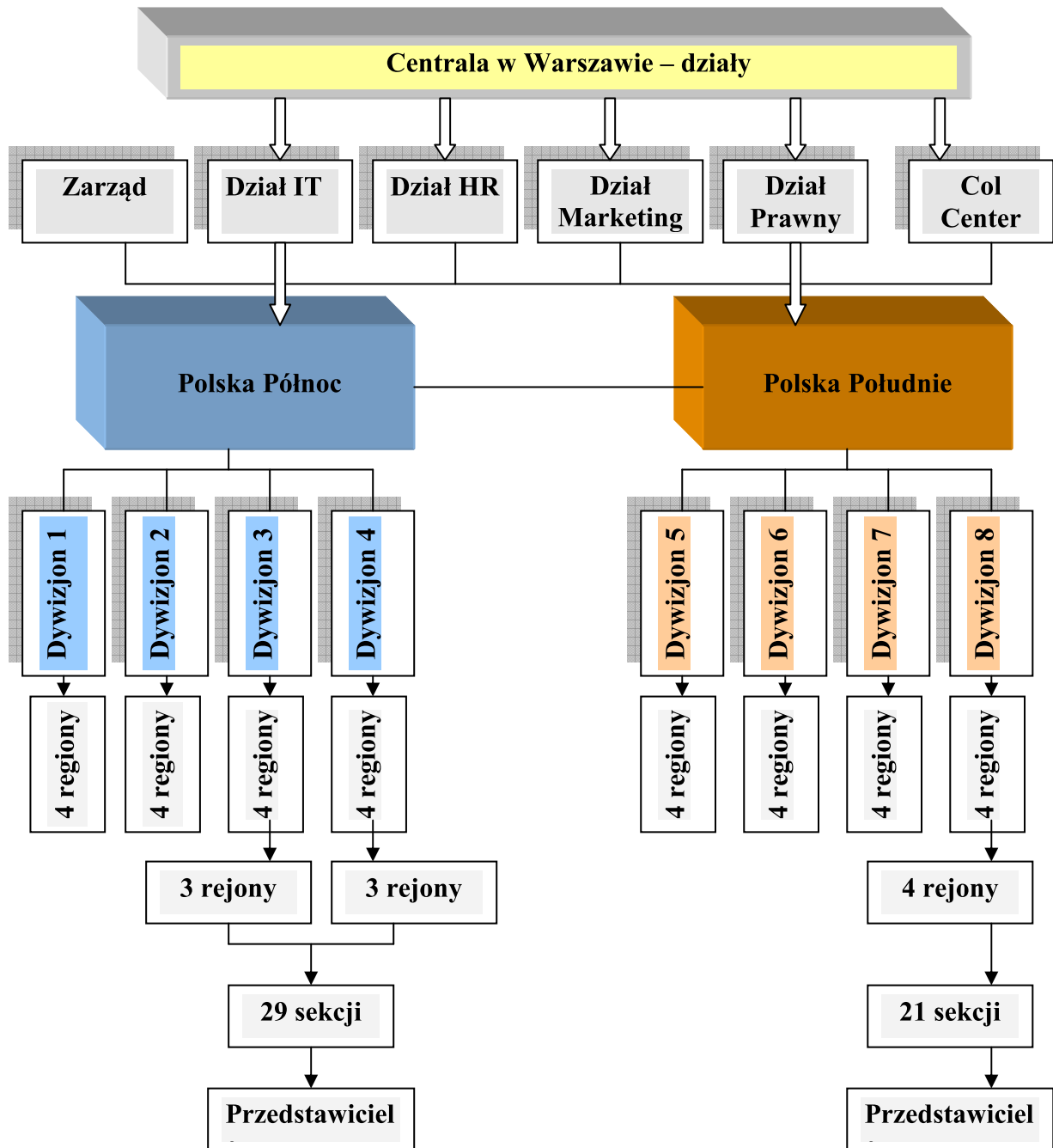
Firma nie zapomina o niepełnosprawnych, realizując autorski projekt „Provident bez barier” polegający na otwarciu osobom niepełnosprawnym dostępu do pracy w swych oddziałach.

¹⁰⁹ http://www.providentpolska.pl/pages/nasza_firma (odczyt: 22.02.2012).

Przejawem zainteresowania ekologią jest natomiast realizowanie proekologicznej polityki pod hasłem „Zielony Provident”. W tym zakresie odbywa się uświadamianie pracowników oraz wprowadzanie standardów pracy minimalizujących wpływy działalności biznesowej na środowisko.

Każdy oddział krajowy grupy International Personal Finance, a zatem i Provident Polska S.A. zobligowany jest do prowadzenia polityki personalnej zgodnie z założeniami jednakowymi dla całej grupy, wynikającymi zarazem z jej kultury organizacyjnej. Podstawowe zasady, to zapewnienie równych szans rozwoju i awansu wszystkim swoim pracownikom. Należy tu mówić o równym traktowaniu pracowników bez względu na płeć, wyznanie, niepełnosprawność czy kolor skóry, a zróżnicowanie pracowników jest tu równocześnie postrzegane jako czynnik pozytywny dla organizacji. Uważa się ponadto, że wykwalifikowani i dobrze zmotywowani pracownicy są podstawą sukcesu firmy, w związku z czym umożliwiane jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Oprócz oferowanych szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, w ramach strategii rozwoju zasobów ludzkich stosuje się zaawansowane programy zarządzania talentami, stwarza ścieżki kariery i gdy tylko zachodzi możliwość - kandydaci na wolne stanowiska ze wszystkich szczebli zarządzania rekrutowani są w ramach wewnętrznych konkursów.

Mimo ujawnienia ogólnej liczby klientów, którzy od momentu powstania Provident Polska S.A. skorzystali z jego usług - wielkość rynku Providenta w Polsce jest jedną z najpilniej strzeżonych tajemnic firmy. Można jednak uważać, że jest to rynek rosnący, świadczy o tym m.in. fakt, że w okresie 15-letniego funkcjonowania firmy w Polsce rosnąca liczba klientów wpłynęła w oczywisty sposób na wzrost liczby pracowników i przedstawicieli oraz znaczne zróżnicowanie się struktury firmy, która przedstawiona została na poniższym schemacie.



Rys. 10. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska S.A.

Źródło: Regulamin organizacyjny Provident Polska S.A.

Powyższy schemat należy uzupełnić komentarzem dotyczącym osób kierujących poszczególnymi jednostkami struktury organizacyjnej:

Zarząd – na jego czele stoi Prezes oraz dyrektorzy działów odpowiedzialnych na poziomie centrali.

Obszary Polska Północ i Polska Południe - zarządzane są przez Dyrektorów Operacyjnych

Dywizjon – na jego czele stoi Kierownik Okręgowy ds. Operacyjnych.

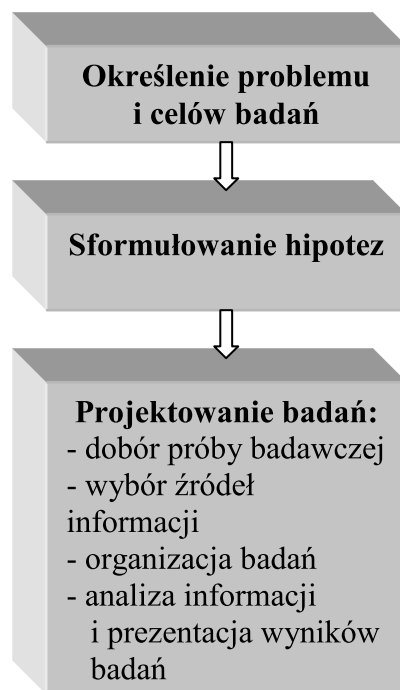
Region – każdym z regionów zarządza Kierownik Regionalny ds. Operacyjnych, bezpośrednio podległy stosownemu Dyrektorowi Operacyjnemu.

Rejon – bezpośrednim zwierzchnikiem komórek funkcjonujących w jego ramach jest Kierownik Rejonu ds. Operacyjnych.

Sekcja – każda sekcja posiada własnego Kierownika ds. Rozwoju, są mu bezpośrednio podlegli pracownicy sekcji, przedstawiciele.

4.2. Problematyka badawcza, cele i hipotezy

Podjęcie działalności badawczej powinno być związane ze zrozumieniem, a przede wszystkim, realizacją badań w ujęciu procesualnym. Proces ten składa się z trzech zasadniczych etapów, które zilustrowane zostały na schemacie nr 9.



Rys. 11. Etapy procesu badań

Źródło: W. Dudkiewicz, Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki, Wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 69.

Odnosząc się do pierwszego etapu badań zasygnalizować należy, czym jest problem badawczy. W sposób bardzo precyzyjny pojęcie to definiuje T. Pilch, pisząc: „*Problem badawczy to pytanie o naturę badanego zjawiska, o istotę związków między zdarzeniami lub istotami i cechami procesów, cechami zjawiska...*”¹¹⁰.

¹¹⁰ T. Pilch, T. Bauman, Metody i techniki badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 43.

Wobec powyższej definicji, problem główny w niniejszej pracy został sformułowany w postaci następującego pytania:

Czy menedżerowie firmy Provident Polska S.A. posiadają kompetencje społeczne i organizatorskie oraz czy ich kompetencje mają wpływ na preferowany przez nich styl zarządzania pracownikami ?

Problem główny wymaga uszczegółowienia, w związku z czym zadane zostały następujące pytania robocze będące szczegółowymi **celami badań**:

1. Czy model kompetencyjny formy Provident SA uwzględnia kompetencje społeczne i organizacyjne ?
2. Czy menedżerowie identyfikują u siebie kompetencje społeczne i organizacyjne ?
3. Jak sami menedżerowie oceniają poziom tych kompetencji ?
4. Jaki styl zarządzania pracownikami można zidentyfikować na podstawie ujawnionych cech relacji z nimi ?
5. Jakie są opinie pracowników na temat kompetencji społecznych i organizatorskich ich przełożonych?
6. Czy na podstawie opinii pracowników na temat cechach relacji z przełożonymi można wnioskować o stylu ich zarządzania ?
7. Jakie są podobieństwa i różnice między menedżerami a pracownikami w zakresie opinii na temat kompetencji społecznych i organizatorskich menedżerów i preferowanych przez nich stylach zarządzania ?

Uwidoczniona problematyka badawcza wskazuje zarazem główny cel badań, którym jest identyfikacja kompetencji społecznych i organizatorskich u menedżerów firmy Provident oraz poszukiwanie związku tych kompetencji z preferowanym przez nich stylem zarządzania pracownikami, co w całości zmierza do przedstawienia stosownych wyników badań.

Kolejny, zobrazowany na rysunku 9 etap procesu badań, to sformułowanie hipotez. Biorąc pod uwagę, że hipoteza stanowi własne przypuszczenie badacza, określone przed uzyskaniem wyników badań, w pracy niniejszej przyjęte zostały następujące **hipotezy**:

H.1: Firma Provident Polska S.A. zawarła w swym profilu kompetencyjnym wymagania związane z kluczowymi kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi, które zarazem można zidentyfikować u kadry menedżerskiej.

H.2: Menedżerowie zatrudnieni w Provident Polska S.A. mają świadomość konieczności posiadania kompetencji społecznych i organizacyjnych, potrafią je identyfikować, lecz można zauważyć różnice w uwypuklaniu poszczególnych elementów tych kompetencji.

H.3: Na podstawie wypowiedzi menedżerów dotyczących kompetencji społecznych można określić ich style zarządzania pracownikami, przy czym zauważyć można preferowanie różnych stylów zarządzania.

H.4: Na podstawie wypowiedzi menedżerów dotyczących kompetencji organizacyjnych można określić ich style zarządzania pracownikami.

H.5: Pracownicy firmy Provident SA dostrzegają u swych zwierzchników kompetencje społeczne i organizatorskie, ale ogólna ich ocena w skali 1 – 5 bliższa jest ocenie 1.

H.6: Opinie pracowników firmy Provident pozwalają stwierdzić, że od swych zwierzchników oczekują demokratycznego lub partycypacyjny stylu zarządzania, co nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości.

4.3. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań

Metodę badawczą, w krótki ale czytelny sposób definiuje K. Konarzewski, pisząc, że „jest to sposób osiągnięcia celu”¹¹¹.

Do zgromadzenia informacji umożliwiających osiągnięcie celu pracy a zarazem udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze wykorzystana została **metoda ankietowa**. Jest to metoda polegająca na stawianiu pytań, co odbywa się za pomocą pisemnej komunikacji badacza z respondentem. Użycie metody ankietowej wymaga skonstruowania narzędzia badawczego, którym jest **kwestionariusz ankiety**. Adekwatnie do celów, jakie ma spełniać metoda ankietowa, kwestionariusz to „lista pytań na jeden lub więcej tematów, uporządkowana merytorycznie i graficznie, zwykle wydrukowana”¹¹².

Do celów badawczych niniejszej pracy skonstruowane zostały dwa kwestionariusze ankiety.

Kwestionariusz A zawiera pytania skierowane do menedżerów zatrudnionych w firmie Provident S.A. Zamieszczono w nim preambułę, pytania metryczkowe dotyczące: płci, wieku, wykształcenia, liczby podległych pracowników oraz ilość lat pracy na stanowisku kierowniczym. Zasadniczą część kwestionariusza stanowi 18 pytań ankietowych. Wśród nich znajdują się następujące typy pytań:

¹¹¹ K. Konarzewski, Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna, WSiP, Warszawa 2000, s. 9.

¹¹² Z. Kędzior, Badania Rynku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2001, s. 103.

Pytania półotwarte – nr 5, 7, 10, 12, 13, 14,15.

Pytania typu skala – nr 4, 6, 8, 9, 16, 17.

Pytania zamknięte – nr 1, 2, 11.

Pytania otwarte – nr 18.

W **kwestionariuszu B** zamieszczono pytania adresowane do szeregowych pracowników firmy Provident S.A.. Zawiera on preambułę, pytania metryczkowe dotyczące: płci, wieku oraz lat pracy w firmie Provident Polska S.A. Na część główną składa się 11 pytań ankietowych następującego typu:

Pytania półotwarte – nr 6, 7, 8, 10, 12.

Pytania typu skala – nr 1, 2, 3, 4, 5, 11.

Pytanie zamknięte – nr 9

Zakresy badań

Podmiotowy – badaniem objęto 21 osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich (w tym 18 Kierowników ds. Rozwoju oraz trzech Kierowników Rejonu ds. Operacyjnych) oraz 27 pracowników szeregowych.

Przedmiotowy – obejmuje tematykę kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżerów firmy Provident Polska S.A. w kontekście preferowanych przez nich stylów zarządzania. Tematyka ta została uszczegółowiona poprzez analizę porównawczą opinii menedżerów oraz szeregowych pracowników firmy.

Czasowo – przestrzenny

Badanie przeprowadzone zostało w dniach 9 – 14. 01. 2012 r. w Oddziałach Kraków i Tarnów oraz filii w Nowym Sączu.

Tabela 14. Charakterystyka respondentów - menedżerów.

Zmienna	ilość (N=21)	%
Płeć		
Kobieta	7	33
Mężczyzna	14	67
Wiek		
30 – 40 lat	18	85
41 – 45 lat	3	15
Wykształcenie		
wyższe mgr	12	57
licencjat	7	33

średnie	2	10
Liczba pracowników bezpośrednio podległych		
5 – 10 pracowników	12	57
11 – 14 pracowników	9	42
Lata pracy na stanowisku kierowniczym		
3 – 5 lat	11	52
6 – 8 lat	10	48

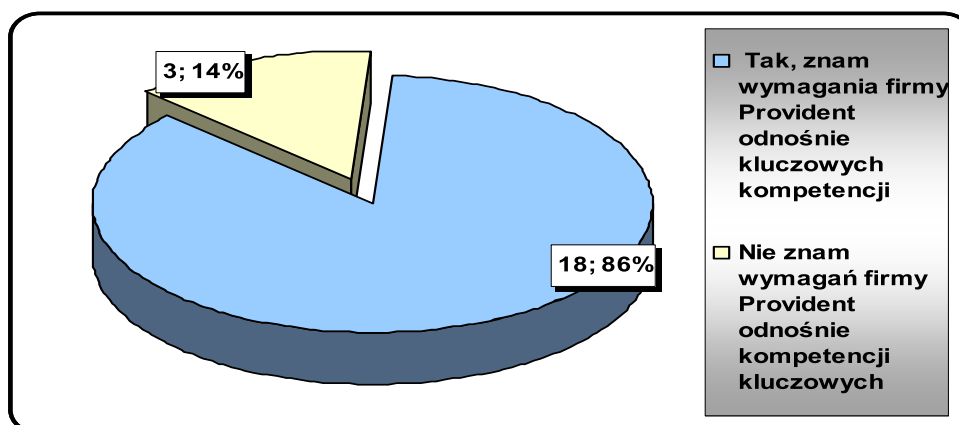
Tabela 15. Charakterystyka respondentów - pracowników

Zmienna	ilość (N=27)	%
<i>Płeć</i>		
Kobieta	16	59
Mężczyzna	11	41
<i>Wiek</i>		
27 – 40 lat	14	51
41 – 56 lat	13	49
<i>Lata pracy w firmie Provident</i>		
1 – 4 lat	21	78
5 – 10 lat	6	22

4.4. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań; weryfikacja hipotez

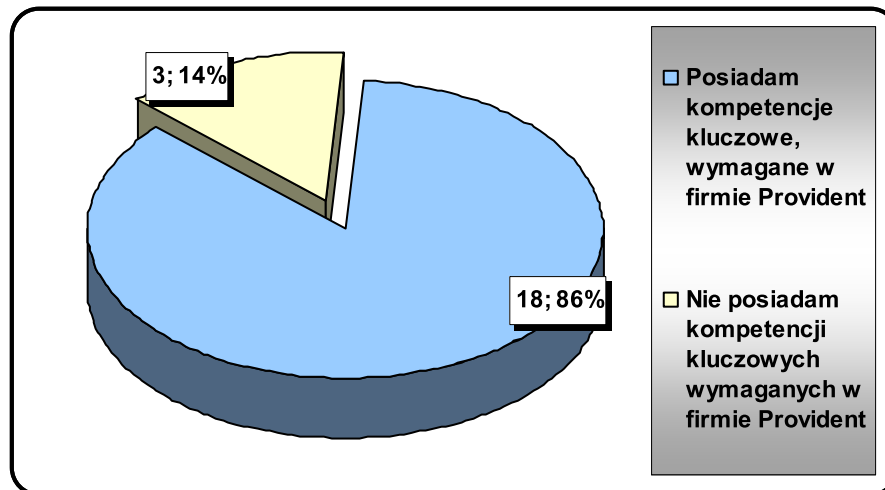
4.4.1. Kompetencje społeczne i organizatorskie menedżerów a styl zarządzania – opinie menedżerów

Poniższy wykres obrazuje opinie menedżerów na temat własnej wiedzy o kluczowych kompetencjach menedżera, oczekiwanych w firmie Provident.



Wykres 2. Znajomość kompetencji kluczowych firmy – opinie menedżerów

Większość ankietowanych menedżerów firmy Provident zna kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej oczekiwane przez pracodawcę. Fakt ten potwierdza 86 % ankietowanych osób, zatrudnionych w tej firmie na stanowiskach kierowniczych. Trzy osoby, stanowiące 14 % tej grupy respondentów ujawniają brak znajomości kluczowych kompetencji firmy.



Wykres 3. Posiadanie kompetencji uznawanych za kluczowe w firmie Provident – opinie menedżerów

Dane zawarte na wykresie nr 3 są adekwatne do informacji, które ilustruje wykres nr 2. Wszyscy menedżerowie potwierdzający znajomość wymagań odnośnie kompetencji kluczowych – uważają, iż je posiadają, a zatem 86 % ankietowanych menedżerów firmy uważa, że posiada oczekiwane przez pracodawcę kompetencje kluczowe, natomiast pozostałe 14 % respondentów nie znając kluczowych kompetencji nie jest w stanie ich u siebie zidentyfikować.

Większość ankietowanych, potwierdzających znajomość jak i posiadanie kluczowych kompetencji firmy uważa, również, że niektóre z nich wymagają jeszcze doskonalenia. Informuje o tym 14 ankietowanych menedżerów. Osiem osób sygnalizuje konieczność doskonalenia swych kompetencji w zakresie lepszej organizacji pracy grupowej oraz zwiększenia własnego udziału w pracach grupy, dwóch ankietowanych ujawnia pewne braki w zakresie perspektywicznego myślenia i planowania, kolejne dwie osoby wskazują na konieczność doskonalenia oddziaływań zmierzających do kreowania wartości firmy.

Stosując skalę ocen od 1 – 5 (gdzie 1 oznacza umiejętność najmniej przydatną a 5 – najbardziej przydatną) ankietowani ocenili stopień przydatności w pracy menedżera poszczególnych umiejętności stanowiących elementy kompetencji organizacyjnych.

Tabela 16. Umiejętności organizacyjne menedżera przydatne na stanowisku pracy w opinii menedżerów firmy Provident

Umiejętność	oceny / ilość wskazań					
	ocena 3	%	ocena 4	%	ocena 5	%
a) Właściwy dobór pracowników	4	19	12	57	5	24
b) Szybkie podejmowanie decyzji	2	10	12	57	7	33
c) Właściwe delegowanie odpowiedzialności	10	48	7	33	4	19
d) Efektywne rozdzielanie zadań	7	33	4	19	10	48
e) Skuteczna kontrola pracowników	2	10	19	90	-	-
f) Efektywna organizacja własnego czasu	6	29	13	61	2	10

* z uwagi na brak wskazań ocen 1 i 2, nie zostały one uwidocznione w tabeli.

Najwięcej wskazań w ramach oceny 5 dotyczy takiej umiejętności, jak efektywne rozdzielanie zadań, jest to bardzo ważne dla 10 ankietowanych, a zatem dla blisko połowy grupy. Równocześnie dla siedmiu respondentów jest to umiejętność raczej średnio istotna. Dla większości ważna jest natomiast skuteczna kontrola pracowników, ponieważ aż 90 % badanych przyznaje umiejętności kontroli wysoką notę – 4. Wysoko oceniana jest umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, najwyższą ocenę wskazuje tu siedem osób stanowiących 33 % ogółu ankietowanych menedżerów, natomiast ocenę 4 przyznaje 57 %. Pięciu ankietowanych (24 %) za bardzo ważny uważa właściwy dobór pracowników, 12 osób (57 %) również uznaje ten aspekt za istotny, wskazując ocenę 4. W najmniejszym stopniu doceniana jest umiejętność właściwego delegowania odpowiedzialności. Niemal połowa ankietowanej grupy menedżerów (48 %) wskazuje ocenę 3, siedem osób (33 %) wskazuje ocenę 4, i zaledwie 19 % ten element kompetencji organizacyjnych za bardzo ważny.

Ankietowani poproszeni zostali również o wskazanie umiejętności organizacyjnych nie wymienionych w kwestionariuszu ankiety, a które ich zdaniem są także bardzo przydatne

podczas pełnienia organizatorskich ról menedżera. Na ten temat wypowiedziało się sześć osób, udzielając zarazem sześciu różnych odpowiedzi, które są następujące:

- Długoterminowe planowanie;
- Motywowanie pracowników;
- Sprawiedliwe traktowanie pracowników;
- Umiejętność analizowania sytuacji;
- Radzenie sobie ze stresem;
- Umiejętność egzekwowania efektywnego wykorzystania czasu;

Poznanie opinii menedżerów firmy Provident na temat ważnych i mniej ważnych kompetencji organizacyjnych stanowiło wstęp do uzyskania informacji na temat ich własnych kompetencji organizacyjnych. Poproszeni mianowicie zostali o ocenę własnych kompetencji, również z zastosowaniem skali ocen 1 – 5.

Tabela 17. Poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident – samoocena

Umiejętność	oceny / ilość wskazań							
	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Właściwy dobór podwładnych	-	-	8	38	10	48	3	14
b) Właściwe delegowanie odpowiedzialności	-	-	8	38	11	52	2	10
c) Szybkie podejmowanie decyzji	-	-	2	10	10	48	9	42
d) Efektywne rozdzielanie zadań	4	19	2	10	15	71	-	-
e) Skuteczna kontrola pracowników	-	-	8	38	12	57	1	5
f) Efektywna organizacja własnego czasu	2	10	10	48	9	42	-	-

* z uwagi na brak wskazań oceny 1, nie została ona uwidoczniona w tabeli.

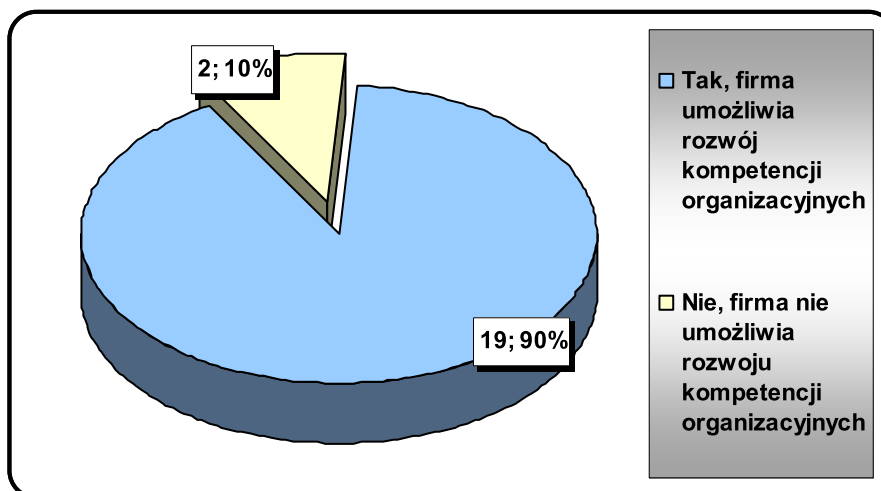
Większość ankietowanych menedżerów najlepiej ocenia u siebie umiejętność szybkiego podejmowania decyzji. Dziewięć osób (42 %) wskazuje tu najwyższą ocenę 5, kolejne 10 osób ocenia się na 4. Również większość pozytywnie ocenia swoje umiejętności

w zakresie efektywnego rozdzielania zadań. Nikt nie wskazuje noty najwyższej, ale ocenę 4 wystawia sobie 15 ankietowanych (71 %). Cztery osoby (19 %) mają jednak problem z efektywnym rozdzielaniem zadań, czego odzwierciedleniem jest przyznanie sobie oceny 2. Pozytywną samoocenę zauważyć można również w zakresie skutecznej kontroli pracowników. Dominuje tu tendencja do wskazywania oceny 4, co uczyniło 57 % ankietowanych, jedna osoba ocenia się na 5, osiem osób wskazuje ocenę – 3. Podobnie oceniana jest umiejętność właściwego delegowania odpowiedzialności. Nieco niżej ankietowani menedżerowie oceniają natomiast swoje umiejętności w dziedzinie efektywnej organizacji swojego czasu. W tym zakresie największa liczba respondentów (10 osób - 48 %) stawia sobie ocenę 3, dwie osoby oceniają się na 2, dziewięć osób wskazuje ocenę 4.

Na podstawie dokonanej przez menedżerów samooceny wyliczone również zostały średnie ocen w zakresie poszczególnych kompetencji organizacyjnych, są one następujące:

- Właściwy dobór podwładnych – 3,7
- Właściwe delegowanie odpowiedzialności – 3,7
- Szybkie podejmowanie decyzji – 4,3
- Efektywne rozdzielanie zadań – 3,5
- Skuteczna kontrola pracowników – 3,6
- Efektywna organizacja własnego czasu – 3,3

O tym, czy firma Provident umożliwiła doskonalenie kompetencji organizacyjnych menedżerów informuje wykres 4.



Wykres 4. Możliwość rozwoju menedżerskich kompetencji organizacyjnych w firmie Provident

Zdecydowana większość (19 osób - 90 %) ankietowanych menedżerów potwierdza fakt, iż pracodawca umożliwi im doskonalenie kompetencji organizacyjnych. Dwie osoby prezentują zdanie odmienne.

Osoby potwierdzające możliwość doskonalenia w wyżej wymienionym zakresie informują o organizowanych przez firmę szkoleniach, warsztatach oraz udziale w pracach grup projektowych.

Wstępem do analizy opinii menedżerów na temat kompetencji społecznych, była prośba aby stosując skalę 1 – 5 wskazali cechy osobowości, predyspozycje i umiejętności, które ich zdaniem są najbardziej lub najmniej przydatne osobie kierującej zespołem pracowników. Dane na ten temat zawiera tabela nr 16.

Tabela 18. Kompetencje społeczne najbardziej i najmniej przydatne w pracy w opinii menedżerów firmy Provident

Cechy, predyspozycje, umiejętności	oceny / ilość wskazań							
	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Dobra komunikacja	2	10	5	24	6	28	8	38
b) Pozytywne relacje interpersonalne	-	-	10	48	7	32	4	20
c) Umiejętność wywierania wpływu	-	-	8	38	13	62	-	-
d) Współdziałanie w zespole	-	-	2	10	9	42	10	48
e) Umiejętność rozwiązywania konfliktów	-	-	4	20	16	76	1	4
f) Asertywność	-	-	-	-	3	12	19	88
g) Empatia	-	-	14	66	4	20	3	14
h) Umiejętność autoprezentacji	-	-	10	48	7	32	4	20

* z uwagi na brak wskazań oceny 1, nie została ona uwidoczniona w tabeli.

Cechą najwyżej ocenianą przez większość ankietowanych menedżerów jest asertywność, jej przydatność w pracy kierownika zespołu 88 % ankietowanych ocenia na 5, pozostałe osoby wskazują ocenę 4. Kolejny wysoko oceniany element kompetencji społecznych to umiejętność współdziałania w zespole. Najwyższą ocenę wskazuje tu 10 osób stanowiących 48 % grupy menedżerów, niewiele niżej przydatność tej umiejętności postrzega dziewięciu respondentów (42 %), wskazując ocenę 4. Dostrzegana jest również potrzeba umiejętności rozwiązywania konfliktów w zespole pracowników, co jeden ankietowany uważa za bardzo ważny element kompetencji, wskazując ocenę 5, natomiast większość – 76 % również uważa ten aspekt za istotny i wskazuje ocenę 4. Dla menedżerów istotna jest także umiejętność wywierania wpływu, tę predyspozycję 62 % ankietowanych uważa za ważną – ocena 4. W nieco mniejszym stopniu sygnalizowana jest przydatność empatii, umiejętności autoprezentacji oraz umiejętności nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych. Najwięcej rozbieżności w wyrażanych opiniach zauważyć można w zakresie oceny przydatności dobrej komunikacji z zespołem pracowników. Dla ośmiu ankietowanych (38 %) jest to bardzo ważny aspekt kompetencji społecznych (ocena 5), dla sześciu osób stanowiących 28 % ogółu - również istotny (ocena 4), natomiast siedmiu respondentów ocenia wartość dobrej komunikacji niżej, ponieważ pięć osób (24 %) wskazuje ocenę 3, a dwóch ankietowanych ocenę 2.

Jak ankietowani oceniają własne kompetencje społeczne ? Dane na ten temat zawiera kolejna tabela.

Tabela 19. Poziom kompetencji społecznych menedżerów firmy Provident – samoocena

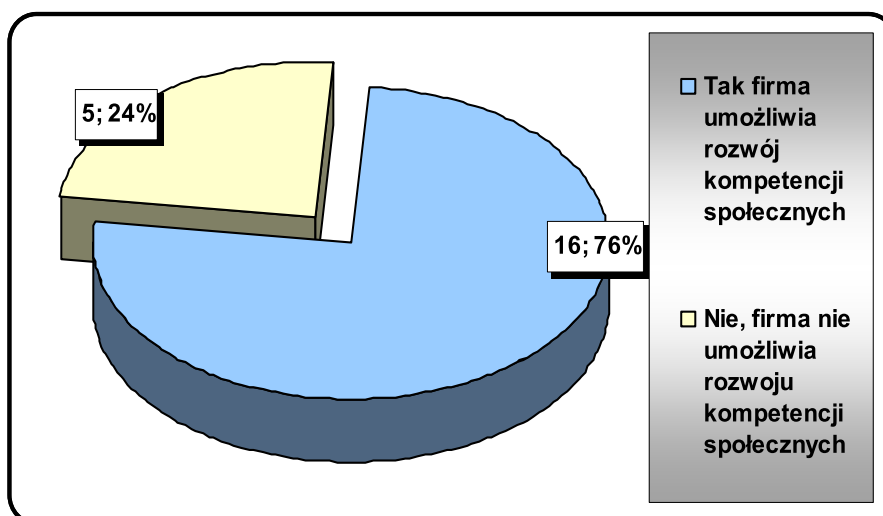
Cechy, predyspozycje, umiejętności	oceny / ilość wskazań							
	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Dobra komunikacja	-	-	6	28	10	48	5	24
b) Pozytywne relacje interpersonalne	-	-	5	24	11	52	5	24
c) Umiejętność wywierania wpływu	-	-	13	62	5	24	3	14
d) Współdziałanie w zespole	2	10	2	10	9	42	8	38
e) Umiejętność rozwiązywania konfliktów	3	14	-	-	12	58	6	28

f) Asertywność	-	-	10	48	8	38	3	14
g) Empatia	4	20	8	38	6	28	3	14
h) Umiejętność autoprezentacji	4	20	8	38	6	28	3	14

* z uwagi na brak wskazań oceny 1, nie została ona uwidoczniiona w tabeli.

Największa liczba ankietowanych menedżerów zauważa u siebie bardzo dobre predyspozycje do współdziałania w zespole pracowniczym, ocenę 5 stawia tu sobie osiem osób stanowiących 38 % ogółu, kolejne dziewięć osób (42 %) dobrze ocenia ten aspekt kompetencji społecznych, wskazując ocenę 4. Pozostałe cztery osoby nisko oceniają swe umiejętności w tym zakresie. Zauważyć można stosunkowo dobrą samoocenę pod względem umiejętności nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych oraz dobrej komunikacji z podwładnymi, w każdym z tych elementów pięć osób (24 %) ocenia swe predyspozycje bardzo dobrze, ok. 50 % - dobrze, natomiast ponad 20 % wskazuje ocenę 3. Jednakowe wskazania dotyczą umiejętności autoprezentacji oraz empatii. Trzy osoby (14 %) oceniają swe predyspozycje bardzo dobrze, sześciu ankietowanych (28 %) wskazuje ocenę dobrą, osiem osób (38 %) wskazuje ocenę 3 oraz cztery osoby – niską ocenę 2. Zróżnicowana samoocena dotyczy umiejętności rozwiązywania konfliktów. Sześć osób ocenia swe kompetencje bardzo dobrze, 12 ankietowanych wskazuje ocenę 4, natomiast trzy osoby oceniają poziom tej umiejętności na 3. Na średnim poziomie jest samoocena asertywności, w największym stopniu wskazywane są tu oceny 4 i 3.

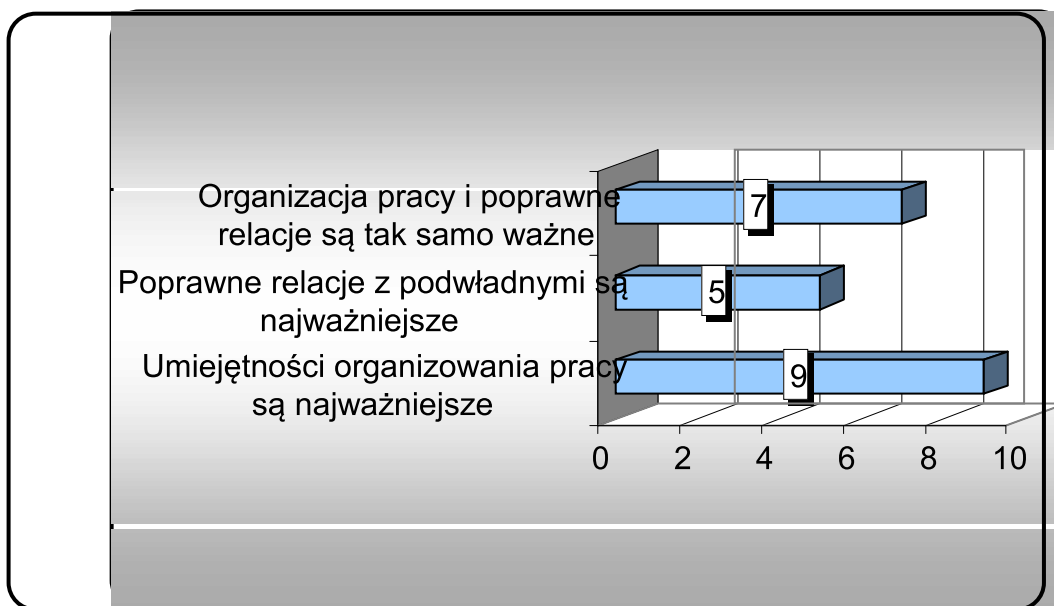
Opinie menedżerów na temat możliwości rozwoju i doskonalenia kompetencji społecznych w firmie Provident ilustruje wykres 5.



Wykres 5. Możliwość rozwoju menedżerskich kompetencji społecznych w firmie Provident

Większość ankietowanych menedżerów potwierdza fakt umożliwienia im rozwoju kompetencji ułatwiających pozytywne relacje z podwładnymi, odpowiedzi pozytywnej udzieliło 16 respondentów, stanowiących 76 % ogółu ankietowanych menedżerów. Pięć osób (24 %) odczuwa natomiast niezaspokojenie potrzeb w tym zakresie i sygnalizuje brak możliwości rozwoju kompetencji społecznych w firmie Provident.

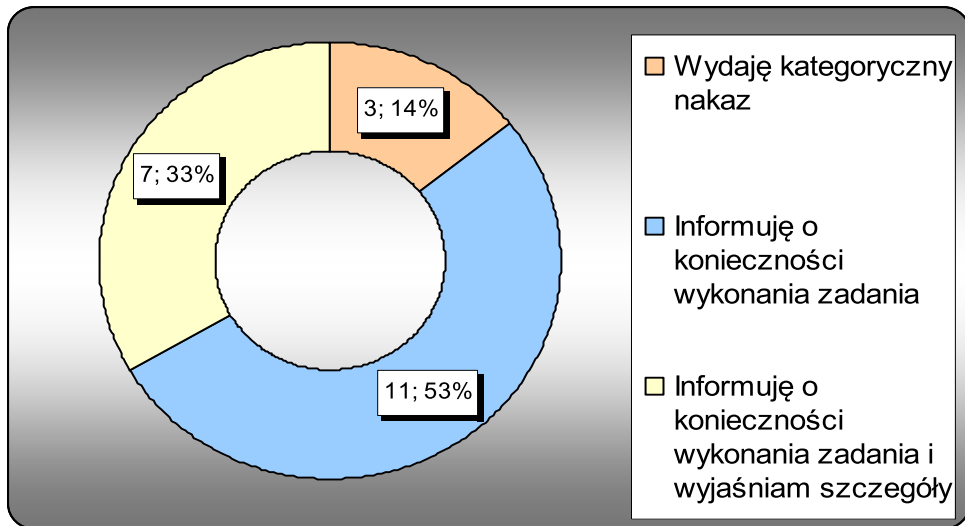
Interesującą kwestią jest sposób postrzegania ważności, czy też przydatności kompetencji organizatorskich w odniesieniu do kompetencji społecznych. Czy któraś z kategorii uważana jest za bardziej istotną w pracy menedżera? Opinie kadry menedżerskiej na te temat ilustruje wykres 6.



Wykres 6. Kompetencje organizacyjne a kompetencje społeczne – hierarchia ważności w opinii menedżerów firmy Provident

Ankietowani menedżerowie w większym stopniu są skłonni wyróżniać kompetencje organizacyjne. Dziewięciu respondentów (42 %) uważa, że najważniejsze kompetencje kierownicze to umiejętność organizowania pracy zespołu. Zdanie przeciwne prezentuje pięć osób (24 %), postrzegając całokształt umiejętności wpływających na poprawne relacje z podwładnym za najważniejsze. Wśród pięciu osób wskazujących na kompetencje społeczne znajdują się cztery kobiety. Siedmiu ankietowanych wyraża opinię, że kompetencje społeczne i organizacyjne są tak samo ważne w pracy menedżera.

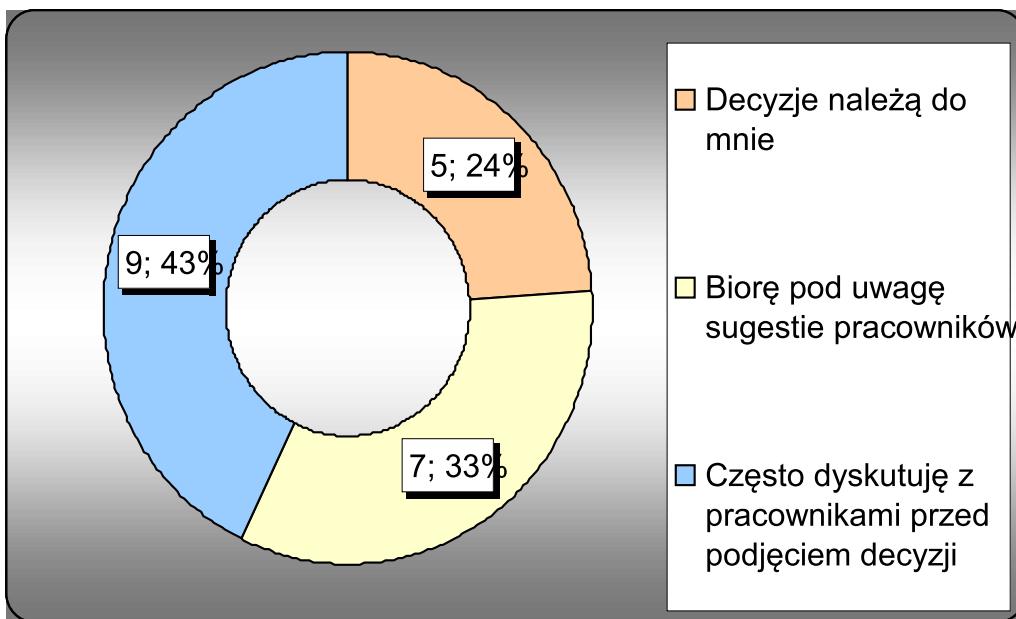
Na kolejnym wykresie zobrazowane zostały formy wydawania poleceń, preferowane przez menedżerów firmy Provident.



Wykres 7. Formy wydawania poleceń

Ponad połowa (53 %) ankieterowanych informuje pracowników o konieczności wykonania zadania, co czynione jest bez dodatkowych wyjaśnień. Kolejna grupa, stanowiąca 33 % ankieterowanej kadry kierowniczej podczas informowania pracowników o stojącym przed nimi zadaniu, wyjaśnia szczegóły przedsięwzięcia. Pozostałe osoby (14 %) wydają dyspozycje w formie kategoriycznych nakazów.

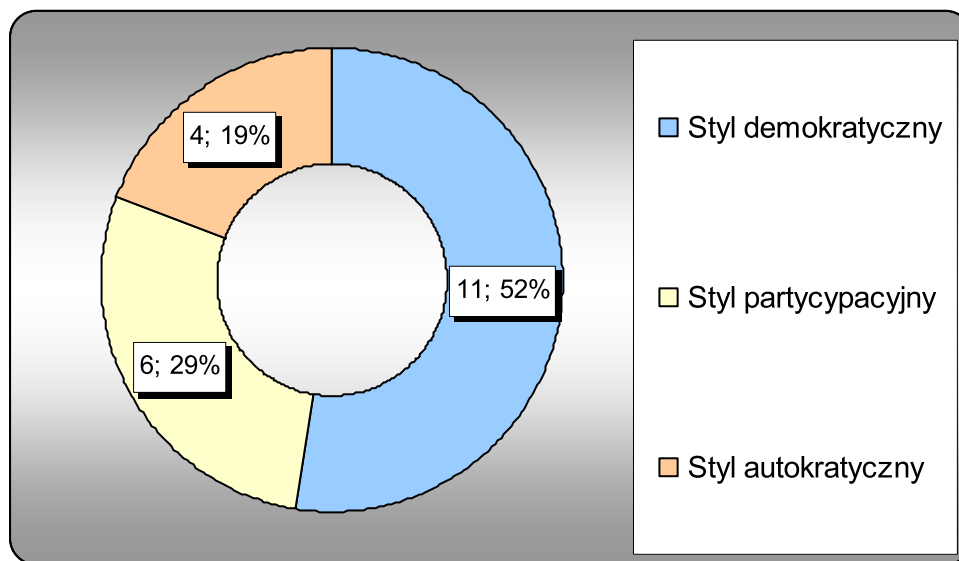
O tym, jakie poglądy mają ankieterowani na temat partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym, informują dane zawarte na wykresie 8.



Wykres 8. Poglądy menedżerów na decyzyjność pracowników

Większość wyrażanych opinii wskazuje, że menedżerowie podejmują decyzje po uprzedniej dyskusji z pracownikami, informuje o tym dziecięciu respondentów stanowiących 43 % ogółu. Siedem osób (33 %) przed podjęciem decyzji rozważa sugestie pracowników, natomiast pięciu badanych (24 %) podejmuje decyzje, bez uwzględniania jakiegokolwiek roli pracowników w tym względzie.

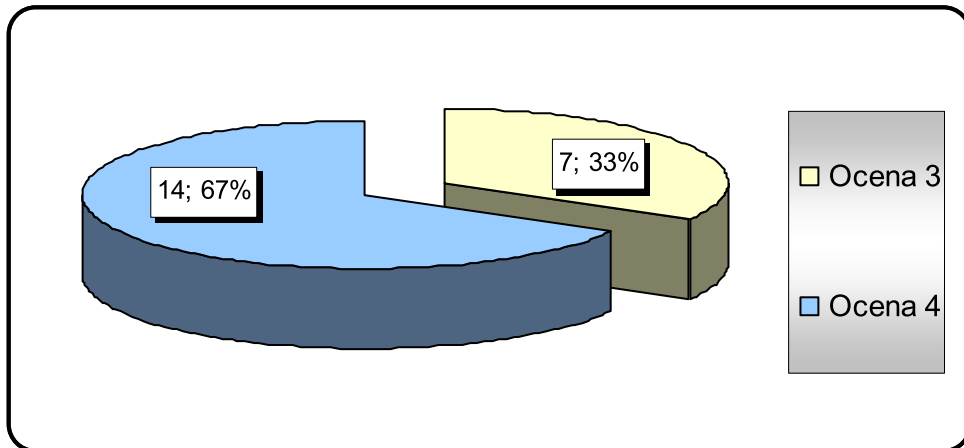
Menedżerowie określili preferowany przez siebie styl zarządzania pracownikami, co zostało zobrazowane na kolejnym wykresie.



Wykres 9. Preferowany styl zarządzania w opinii menedżerów

Ponad połowa badanych uważa, że stosowany przez nich styl kierowania w największym stopniu ma charakter stylu demokratycznego, uważa tak 11 osób, stanowiących 52 % ogółu. Kolejna grupa, w liczbie sześciu ankietowanych (29 %) wskazuje na styl partycypacyjny, w mniejszości są respondenci zauważający u siebie zachowania świadczące o dominacji stylu autokratycznego, informuje o tym czterech badanych (19 %).

Ankietowani dokonali oceny swych kompetencji społecznych posługując się skalą 1 – 5, gdzie 1 to ocena najniższa, 5 – najwyższa.

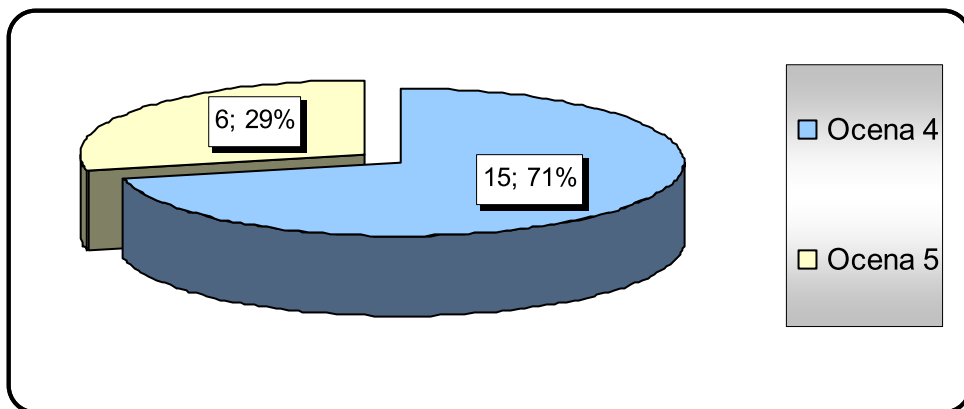


Wykres 10. Ogólna samoocena kompetencji społecznych

* z uwagi na brak wskazań ocen 1,2, 5 - nie zostały one uwidocznione na wykresie.

Zdecydowana większość ankietowanych menedżerów dobrze ocenia swe kompetencje społeczne. Ocenę 4 wskazuje 14 osób, stanowiących 67 % ogółu. Pozostałe osoby (33 % ogółu) oceniają się nieco niżej, wskazując ocenę 3. Średnia ocen kompetencji społecznych wynosi 3,6.

Kolejny wykres zawiera dane obrazujące ogólną samoocenę kompetencji organizacyjnych.



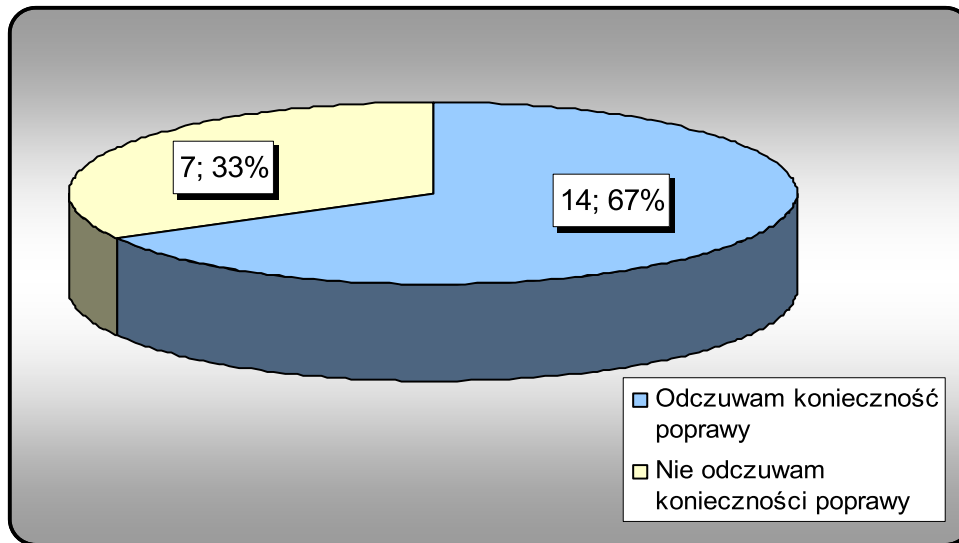
Wykres 11. Ogólna samoocena kompetencji organizacyjnych

* z uwagi na brak wskazań ocen 1,2, 3 - nie zostały uwidocznione na wykresie.

71 % ankietowanych menedżerów całokształt swych kompetencji organizacyjnych ocenia dobrze, wskazując ocenę 4. Sześć osób (29 %) osób stawia sobie ocenę bardzo dobrą. Średnia ocen kompetencji organizacyjnych wynosi 4,2.

Czy ankietowani, jako osoby kierujące zespołami potrafią określić swoje słabe strony w tym zakresie ? Na poniższym wykresie zestawiono opinie menedżerów, którzy zauważają

konieczność poprawy niektórych aspektów swej pracy kierowniczej z opiniami osób, które nie stwierdzają takiej konieczności.



Wykres 12. Opinie menedżerów na temat jakości wypełniania swej funkcji kierowniczej

Większość respondentów zauważa w swej pracy na stanowisku kierowniczym braki, które powodują niepełną satysfakcję z pracy, pogląd taki wyraża 14 osób stanowiących 67 % ogółu ankietowanych menedżerów. Pozostałe osoby nie odczuwają potrzeby żadnego z aspektów swej pracy kierowniczej.

Respondenci, którzy informowali o konieczności poprawy swej pracy wymienili następujące jej aspekty:

- Skuteczniejsza kontrola pracowników – 4 osoby;
- Właściwy dobór pracowników – 3 osoby;
- Delegowanie uprawnień podwładnych, danie większej swobody – 2 osoby;
- Zwrócenie większej uwagi na szkolenie pracowników – 2 osoby;
- Szersze spojrzenie na biznes – 1 osoba;
- Kreowanie wartości – 1 osoba;
- Wykazywanie większej asertywności.

4.4.2. Kompetencje społeczne i organizatorskie menedżerów a styl zarządzania – opinie pracowników

Tabela 20. Umiejętności organizacyjne menedżera przydatne na stanowisku pracy w ocenie szeregowych pracowników firmy Provident

Umiejętność	oceny / ilość wskazań					
	ocena 3	%	ocena 4	%	ocena 5	%
a) Właściwy dobór pracowników	10	37	16	58	1	4
b) Szybkie podejmowanie decyzji	5	18	17	64	5	18
c) Właściwe delegowanie odpowiedzialności	5	18	15	56	7	28
d) Efektywne rozdzielanie zadań	6	23	16	59	5	18
e) Skuteczna kontrola pracowników	8	30	10	37	9	33
f) Efektywna organizacja własnego czasu	6	23	8	30	13	47

* z uwagi na brak wskazań ocen 1 i 2, nie zostały one uwidocznione w tabeli.

Ankietowani pracownicy uważają, że najbardziej przydatną umiejętnością menedżera powinna być efektywna organizacja własnego czasu, stwierdza to 47 % badanych, wskazując ocenę 5. Kolejną umiejętnością, której przydatność również jest wysoko oceniana jest skuteczna kontrola pracowników. Dziewięć osób stanowiących 30 % ogółu pracowników wskazuje tu ocenę 5, kolejne 10 osób (37 %) wskazuje ocenę 4. Stosunkowo wysoko oceniania jest przydatność właściwego delegowania uprawnień oraz umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, ponieważ ok. 60 % ankietowanych przyznaje tu ocenę 4, a ok. 20 % ocenę 5. W najmniejszym stopniu doceniana jest przydatność właściwego doboru pracowników, 10 osób (37 %) wskazuje tu ocenę 3, szesnastu respondentów wskazuje ocenę 4 i tylko jedna osoba ocenia przydatność tej umiejętności na 5.

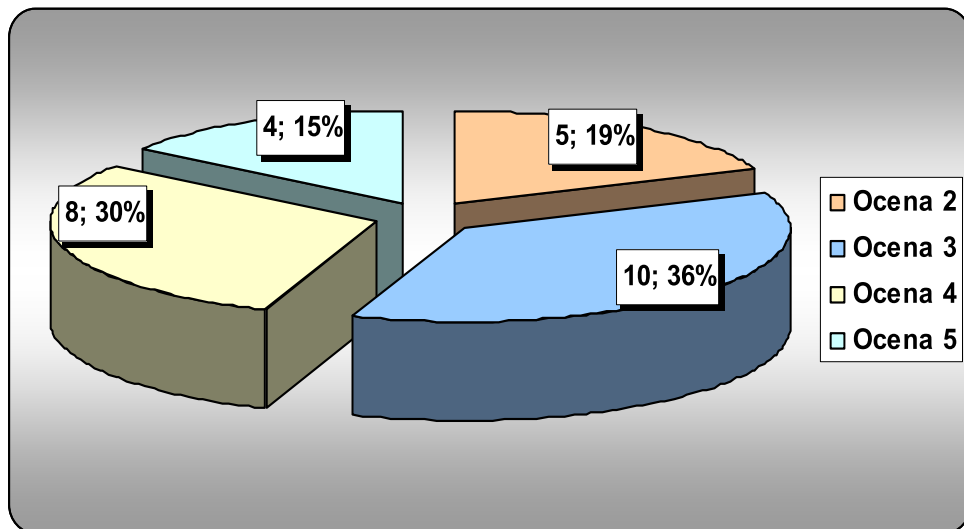
Pracownicy ocenili kompetencje organizacyjne swoich zwierzchników, stosując skalę ocen 1 – 5, co odzwierciedla tabela 19.

Tabela 21. Poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident - ocena pracowników

Cechy, predyspozycje, umiejętności	oceny / ilość wskazań									
	Ocena 1	%	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Właściwy dobór pracowników	-	-	4	15	13	48	10	37	-	-
b) Szybkie podejmowanie decyzji	-	-	4	15	14	51	8	30	1	4
c) Właściwe delegowanie odpowiedzialności	-	-	7	26	10	37	10	37	-	-
d) Efektywne rozdzielanie zadań	2	7	6	23	8	30	11	40	-	-
e) Skuteczna kontrola pracowników	2	7	3	10	10	37	10	37	2	7
f) Efektywna organizacja własnego czasu	-	-	5	18	10	36	11	40	1	4

Największa liczba ankietowanych pracowników dobrze ocenia umiejętności swych przełożonych w zakresie efektywnego rozdzielania zadań oraz efektywnej organizacji własnego czasu. 40 % respondentów wskazuje tu ocenę 4. Wysoko oceniana jest umiejętność skutecznej kontroli pracowników. Dwóch ankietowanych (7 %) wskazuje tu ocenę 5, po 10 osób (37 %) stawia ocenę 4 i 3. Na niższym poziomie wypada ocena umiejętności podejmowania szybkich decyzji, największa ilość wskazań – 51 % dotyczy oceny 3, a 15 % ocenia tę umiejętność na 2. Podobny poziom mają oceny właściwego doboru pracowników oraz właściwego delegowania odpowiedzialności, tu również dominują oceny 3.

Ogólna ocena kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident dokonana przez ich podwładnych zobrazowana jest na poniższym wykresie.



Wykres 13. Ogólny poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów w ocenie ich podwładnych

Największa liczba ankietowanych (10 osób – 36 %) wskazuje ocenę 3. Jeszcze niżej ocenia kompetencje organizacyjne pięciu respondentów (19 %), wskazując ocenę 2. Na poziomie dobrym kompetencje te ocenia osiem osób (30 %) a na poziomie bardzo dobrym – zaledwie cztery osoby stanowiące 15 % ankietowanych pracowników.

Średnia ocen kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident w opinii pracowników wynosi 3,4.

Pracownicy poproszeni zostali o wyrażenie opinii na temat najbardziej pożądaných predyspozycji, cech i umiejętności na stanowisku kierowniczym, stanowiących komponenty kompetencji społecznych. Opinie te wyrażone zostały za pomocą wskazania ocen w skali 1 – 5, gdy 1 to umiejętność przydatna w stopniu najniższym a 5 – najwyższym.

Dane na ten temat zawiera tabela 20.

Tabela 22. Cechy, predyspozycje i umiejętności w zakresie kompetencji społecznych menedżera przydatne na stanowisku pracy w ocenie szeregowych pracowników firmy

Cechy, predyspozycje, umiejętności	oceny / ilość wskazań									
	Ocena 1	%	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Dobra komunikacja	-	-	4	15	7	26	10	37	6	22
b) Pozytywne relacje	-	-	1	4	5	18	17	63	4	15

interpersonalne										
c) Umiejętność wywierania wpływu	1	4	1	4	7	26	10	37	8	29
d) Współdziałanie w zespole	-	-	1	4	3	11	12	44	11	41
e) Umiejętność rozwiązywania konfliktów	-	-	1	4	2	7	10	37	14	52
f) Asertywność	-	-	2	7	3	11	6	22	16	60
g) Empatia	-	-	2	7	3	11	6	22	16	60
h) Umiejętność autoprezentacji	1	4	3	11	10	37	7	26	6	22

Najistotniejsze i przydatne elementy kompetencji społecznych w pracy menedżera to w opinii ankietowanych pracowników asertywność i empatia. Obie te predyspozycje jako najważniejsze postrzega 60 % osób, nieco ponad 20 % ankietowanych wskazuje ocenę 4. Za bardzo ważną uważana jest także umiejętność rozwiązywania konfliktów, świadczy o tym odsetek wskazań oceny 5 wynoszący 52 % oraz oceny 4 wynoszący 37 %. Respondenci wysoko oceniają przydatność dobrego współdziałania w zespole, 11 osób, stanowiących 41 % ogółu wskazuje tu ocenę 5 i podobna liczba (12 osób – 44 %) – ocenę 4. Wśród predyspozycji wysoko ocenianych umieścić również należy umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych, ocenę 4 wskazuje tu 17 ankietowanych, stanowiących 63 % ogółu. Nieco niżej postrzegana jest przydatność umiejętnego wywierania wpływu.

Element traktowany jako najmniej przydatny w pracy menedżera to umiejętność autoprezentacji, przeważają tu raczej oceny niższe: ocena 3 – 10 wskazań (37 %), ocena 2 – 3 wskazania (11 %), ocena 1 – 1 wskazanie (4 %).

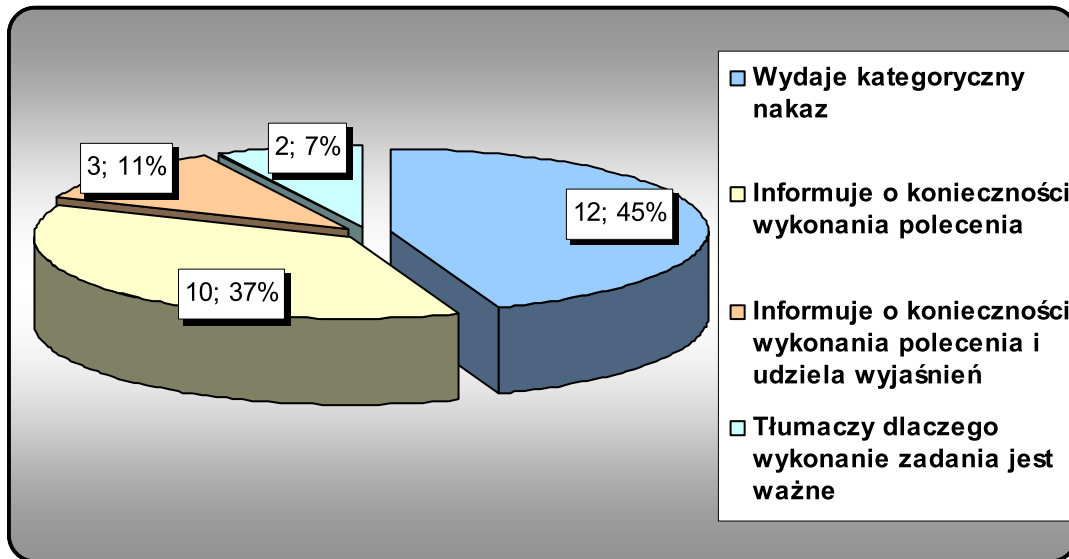
Te same elementy kompetencji społecznych zostały ocenione pod kątem posiadania ich przez menedżerów omawianej firmy.

Tabela 23. Poziom kompetencji społecznych menedżerów firmy Provident - ocena pracowników

Cechy, predyspozycje, umiejętności	oceny / ilość wskazań									
	Ocena 1	%	Ocena 2	%	Ocena 3	%	Ocena 4	%	Ocena 5	%
a) Dobra komunikacja	2	7	6	22	10	37	9	34	-	-
b) Pozytywne relacje interpersonalne	-	-	4	15	10	37	11	41	2	7
c) Umiejętność wywierania wpływu	-	-	6	22	10	37	10	37	1	4
d) Współdziałanie w zespole	2	7	8	29	4	15	8	29	5	20
e) Umiejętność rozwiązywania konfliktów	8	29	4	15	8	29	5	20	2	7
f) Asertywność	-	-	8	29	4	15	12	44	3	12
g) Empatia	4	15	4	15	2	7	11	41	6	22
h) Umiejętność autoprezentacji	6	22	6	22	4	15	11	41	-	-

Najwyżej ocenianą cechą menedżerów jest zdolność do empatii, ocenę 5 wskazuje tu sześciu respondentów stanowiących 20 % ogółu, 41 % wskazuje ocenę 4. W górnych granicach znajduje się również asertywność i umiejętność współdziałania w zespole, oceny dobre i bardzo dobre wskazało w obu przypadkach ok. 50 % ankietowanych, przy czym podkreślić należy, że równocześnie 30 % wskazań to niskie oceny 1 i 2. Nieco niżej oceniana jest zdolność do nawiązywania pozytywnych relacji interpersonalnych oraz umiejętność wywierania wpływu i dobrej komunikacji - dominują tu oceny 4 i 3. Stosunkowo nisko oceniany element to umiejętność autoprezentacji, mimo, że ocenę 4 wskazało 41 % ankietowanych, pozostali postrzegają autoprezentację na znacznie niższym poziomie, wskazując oceny: 1 (22 %), 2 (22 %) i 3 (15 %). W opinii pracowników, największym mankamentem kompetencji społecznych menedżerów jest umiejętne rozwiązywanie konfliktów, najniższą ocenę 1 wskazuje tu aż 29 % badanych, kolejną niską notę – 2 wskazuje 15 % ogółu, ocenę 3 stawia 29 % ankietowanych.

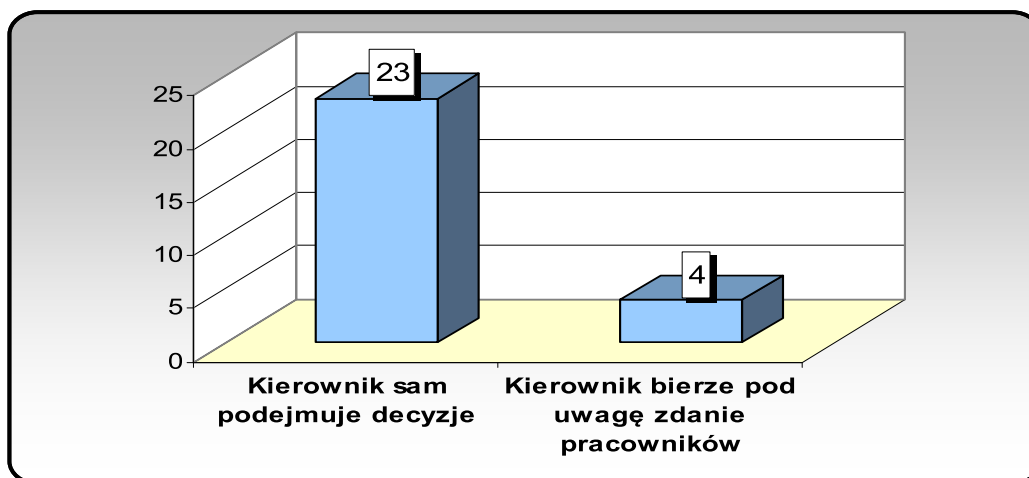
Ankietowani pracownicy ujawnili w jaki sposób zwierzchnicy wydają im polecenia.



Wykres 14. Formy wydawania poleceń – opinie pracowników

Największa liczba ankietyowanych pracowników (12 osób – 45 %) informuje, że polecenia wydawane im są w formie kategoriycznych nakazów. 10 osób (37 %) polecenia te postrzega jako poinformowanie o konieczności wykonania określonego zadania. Zaledwie pięć osób sygnalizuje uzyskiwanie dodatkowych informacji, w tej grupie trzech ankietyowanych (11 %) stwierdza, że informacji o konieczności wykonania zadania towarzyszą dodatkowe wyjaśnienia, natomiast dwie osoby (7 %) przyznają, że zostaje sprecyzowane dlaczego wykonanie danego zadania jest ważne.

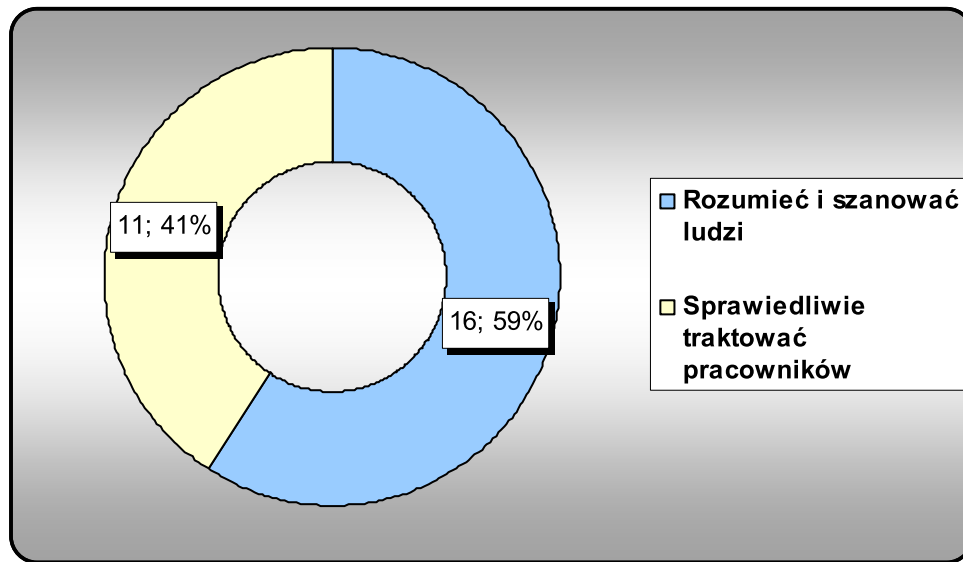
Jak w opinii ankietyowanych pracowników przedstawia się ich udział w procesie decyzyjnym informuje kolejny wykres.



Wykres 15. Udział w procesie decyzyjnym – opinie pracowników

Zdecydowana większość – 23 respondentów, (stanowiących 85 % ogółu) nie potwierdza swego udziału w procesie podejmowania decyzji, informując, że pozostaje to w gestii przełożonego. Cztery osoby (15 %) sygnalizują natomiast możliwość wpływu na podejmowane decyzje.

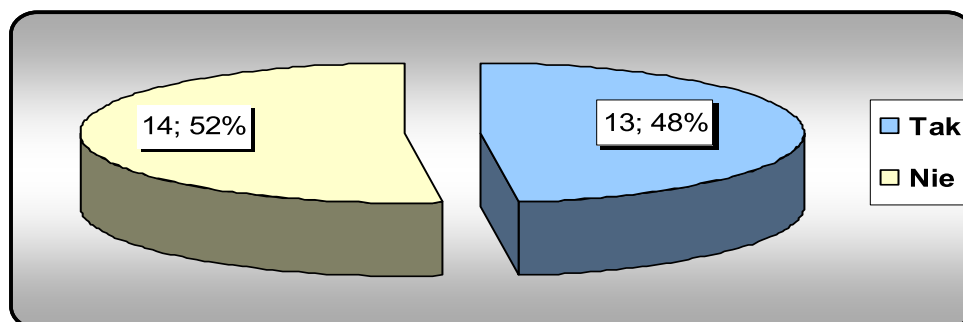
Ankietowani poproszeni zostali o wskazanie elementów kompetencji organizacyjnych i społecznych, które wg nich szczególnie powinien posiadać dobry szef.



Wykres 16. Najbardziej istotne zachowania dobrego szefa – opinie pracowników

W największym stopniu ankietowani pracownicy zwracają uwagę na traktowanie ich z szacunkiem i zrozumieniem, co wskazuje 16 osób stanowiących 59 % ogółu. Pozostali respondenci (11 osób – 41%) od dobrego szefa oczekują przede wszystkim sprawiedliwego traktowania. Zaznaczyć również należy, że ankietowani mogli również wskazać proponowaną w kwestionariuszu ankiety odpowiedź, że szef powinien być świetnym organizatorem lub napisać własną odpowiedź – nikt z tych opcji nie skorzystał.

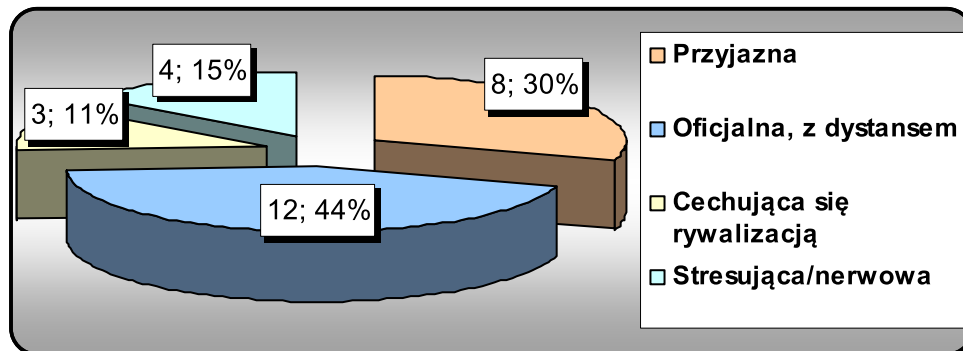
Czy zwierzchnicy ankietowanych pracowników są w ich opinii dobrymi szefami ?



Wykres 17. Czy mój zwierzchnik to dobry szef? – opinie pracowników

Opinie ankietowanych pracowników są równomiernie zróżnicowane. 13 respondentów stanowiących 48 % ogółu uważa, że ich zwierzchnik może być określony mianem dobrego szefa. Poglądu tego nie podziela 14 osób (52 %).

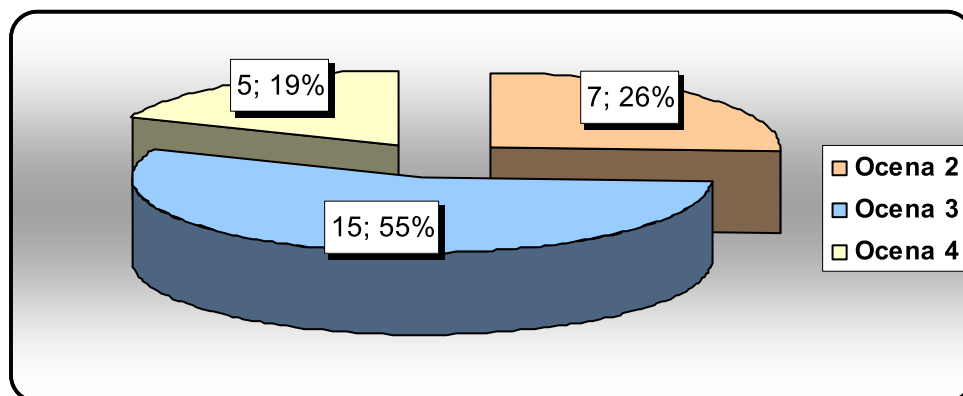
O kompetencjach społecznych jak i preferowanym stylu kierowania może świadczyć atmosfera wykreowana przez menedżera w zespole pracowniczym. Opinie pracowników na ten temat panującej w zespole atmosfery ilustruje wykres 19.



Wykres 18. Atmosfera w zespole pracowniczym – opinie pracowników

Największa liczba wskazań – 12 osób (44 %) dotyczy atmosfery o oficjalnym i zdystansowanym charakterze. Osiem osób (30 %) odczuwa atmosferę przyjazną. Dla czterech respondentów (15 %) atmosfera w zespole jest stresująca i nerwowa, natomiast trzy ankietowane osoby (11 %) odczuwają nadmierną rywalizację w zespole. Żaden z pracowników nie wskazał proponowanej w kwestionariuszu ankiety odpowiedzi w myśl której w zespole panuje domowa/rodzinna atmosfera.

Ogólne oceny kompetencji społecznych menedżerów firmy Provident stawiane przez pracowników zobrazowano na kolejnym wykresie.



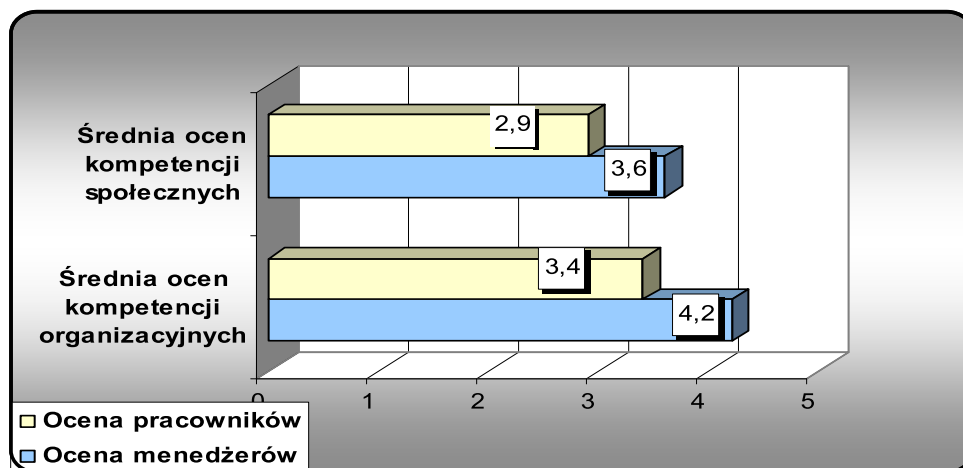
Wykres 19. Ogólna ocena kompetencji społecznych menedżerów – opinie pracowników

* z uwagi na brak wskazań ocen 1 i 5, nie zostały one uwidocznione na wykresie.

Największa liczba ankietowanych (15 osób – 55 %) pracowników wskazała ocenę 3. Jeszcze niżej kompetencje społeczne swych przełożonych oceniło siedmiu badanych (26 %), wskazując notę – 2. Ocena 4 należy się zwierzchnikom w odczuciu pięciu ankietowanych (19 %). Średnia ocen stawianych przez pracowników wynosi 2,9.

Ankietowani pracownicy mieli również możliwość przedstawić swoje osobiste oczekiwania dotyczące sprawnej organizacji zespołu w którym pracują. Odpowiedzi w tym zakresie udzieliło trzech respondentów, którzy zaprezentowali następujące oczekiwania:

- Wspólne podejmowanie decyzji;
- Częste spotkania zespołu, rozmowy o problemach;
- Lepsze rozdysponowanie i zaplanowanie zadań.



Wykres 20. Konfrontacja ocen menedżerów i pracowników

4.5. Wnioski i weryfikacja hipotez

1. Zdecydowana większość menedżerów firmy Provident deklaruje znajomość jak i posiadanie kluczowych kompetencji sprecyzowanych w modelu kompetencyjnym tej firmy. Jednak wśród kadry kierowniczej ujawniły się osoby, które przyznają się do braku wiedzy na ten temat. Nie znając kompetencji kluczowych, osoby te nie potrafią zarazem stwierdzić, czy kompetencje takie posiadają. Mimo, że menedżerowie przyznający się do niewiedzy stanowią mniejszość, funkcjonowanie takich osób na stanowiskach kierowniczych może wzbudzać niepokój i wątpliwości odnośnie właściwego wypełniania funkcji. Nasuwa się mianowicie pytanie, czy osoba nie znająca konkretnych wymagań stawianych jej przez pracodawcę, jest

zdolna do prawidłowej organizacji jak i oceny zadań realizowanych przez bezpośrednio podległych pracowników ?

2. W zakresie kompetencji organizatorskich za bardzo istotne umiejętności menedżerowie uważają efektywne rozdzielanie zadań, skuteczną kontrolę pracowników oraz szybkie podejmowanie decyzji. Dokonując samooceny kompetencji organizacyjnych wysoko oceniają swoje umiejętności szybkiego podejmowania decyzji, skutecznej kontroli pracowników oraz właściwego ich doboru. Natomiast efektywne rozdzielane zadań, które postrzegane jest jako bardzo istotna umiejętność menedżerska, nie jest atutem menedżerów firmy Provident, o czym świadczy dokonana samoocena.

3. W odniesieniu do kompetencji społecznych za najbardziej pożądaną predyspozycję wg grupy menedżerów uznawana jest asertywność, równocześnie menedżerowie mają świadomość braków w tym zakresie, ponieważ ich samoocena jest w tym względzie na średnim poziomie. Za bardzo istotny element kompetencji społecznych uznawana jest umiejętność współdziałania w zespole i tu dokonana samoocena jest stosunkowo wysoka. Na średnim poziomie oceniana jest przydatność pozytywnych relacji interpersonalnych, umiejętności autoprezentacji, empatii oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów, przy czym samoocena menedżerów w odniesieniu do czterech wymienionych elementów jest również na średnim poziomie.

4. Menedżerowie Providenta w większym stopniu cenią własne umiejętności z zakresu kompetencji organizacyjnych, osoby uznające kompetencje społeczne za najważniejsze stanowią mniejszość (w grupie tej przeważają kobiety). Wyższe oceny wskazane w odniesieniu do poszczególnych elementów kompetencji organizacyjnych są adekwatne do ogólnej samooceny tych kompetencji, ponieważ średnia ocen kompetencji organizacyjnych wynosi 4,2, podczas gdy średnia ocen kompetencji społecznych to 3,6.

5. Sposoby wydawania poleceń jak i stosunek do partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym świadczą o zróżnicowaniu stosowanych stylów kierowania podległym personelem. Analiza wypowiedzi menedżerów pozwala zauważyć pewne cechy świadczące o preferowaniu stylu demokratycznego oraz partycypacyjnego i większość menedżerów uważa, że właśnie te style stosuje. Biorąc jednak pod uwagę analizę szczegółowych elementów kompetencji organizacyjnych i społecznych można dojść do wniosku, że uwaga menedżerów skupiana jest w największym stopniu na zagadnieniach sprawnej organizacji

pracy przy pewnym niedocenieniu istoty kompetencji społecznych, a w tym szczególnie empatii i kreowania pozytywnych relacji interpersonalnych, co stanowi zaprzeczenie tezy o stosowaniu stylu demokratycznego.

6. Samoocena kompetencji dokonana przez menedżerów jest znacznie wyższa od ocen stawianych przez pracowników. Pracownicy szczególnie źle oceniają kompetencje społeczne swych przełożonych, o czym świadczy średnia ocen 2,9. Na podstawie ocen i opinii wyrażanych przez pracowników wyłania się wizerunek menedżera dbającego w większym stopniu o sprawną organizację pracy i egzekwowanie poleceń, niż pozytywne relacje w zespole i kreowanie przyjaznej, sprzyjającej wydajnej pracy atmosfery.

7. Wypowiedzi pracowników dają podstawę do sformułowania wniosku dotyczącego preferowanych w firmie Provident stylów zarządzania personelem. Z pewnością poszczególni menedżerowie różnią się w tym względzie, jednak postawić można wniosek ogólny, że style kierowania w firmie Provident determinowane są głównie sytuacją w firmie oraz jej wymogami efektywnościowymi. Konfrontując wyniki badań z teoretycznymi treściami prezentowanymi w rozdziale 1 można również stwierdzić, że w omawianej firmie w większym stopniu stosowane są style kierowania o charakterze przedmiotowym, a zatem zorientowane na zadania. Na podstawie uzyskanych danych można wnioskować, że jakkolwiek style kierowania stosowane przez menedżerów Providenta posiadają pewne cechy stylu demokratycznego, w większym stopniu dominują w nich elementy stylu autokratycznego czy też nakazowego. Świadczą o tym tendencje do eliminowania pracowników z procesu decyzyjnego, skłonność do wydawania kategoriycznych nakazów oraz kreowaniu atmosfery, którą należy postrzegać w jako negatywną (oficjalna, stresująca, sprzyjająca nadmiernej rywalizacji).

8. W obliczu wyników badań i nasuwających się w związku z nimi wniosków można przedstawić propozycje pewnych zmian, które mogą się przyczynić do usprawnień w pracy menedżerów, zwłaszcza w aspekcie ich kompetencji społecznych. Można zatem zaproponować niewielkie zmiany w modelu kompetencji firmy Provident, zmierzające do większego zaakcentowania kompetencji społecznych. Słuszne wydaje się również przeprowadzanie częstych szkoleń i warsztatów, których celem byłoby doskonalenie umiejętności menedżerów w zakresie doskonalenia całokształtu kompetencji społecznych.

Weryfikacja hipotez

H.1: Firma Provident Polska S.A. zawarła w swym profilu kompetencyjnym wymagania związane z kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi, które zarazem można zidentyfikować u kadry menedżerskiej.

Hipoteza 1 znajduje potwierdzenie, ponieważ przedstawiona analiza modelu kompetencyjnego firmy Provident dostarcza dowodów, iż uwzględniono w nim wymagania dotyczące kompetencji organizacyjnych oraz społecznych. Niezależnie od poziomu posiadanych kompetencji, można je zidentyfikować u menedżerów omawianej firmy.

H.2: Menedżerowie zatrudnieni w Provident Polska S.A. mają świadomość konieczności posiadania kompetencji społecznych i organizacyjnych, potrafią je identyfikować, lecz można zauważyć różnice w uwypuklaniu poszczególnych elementów tych kompetencji.

Wyniki badań pozwalają stwierdzić, że większość menedżerów zatrudnionych w firmie Provident posiada wiedzę na temat kompetencji organizacyjnych i społecznych, jednak zauważyć można różnice w zakresie postrzegania ważności tych kategorii kompetencji jak i różnicowania ich poszczególnych elementów, w związku z czym postawiona hipoteza jest prawidłowa.

H.3: Na podstawie wypowiedzi menedżerów dotyczących kompetencji społecznych można określić ich style zarządzania pracownikami, przy czym zauważyć można preferowanie różnych stylów zarządzania.

Wypowiedzi menedżerów dają podstawy do potwierdzenia hipotezy w tym aspekcie, że zauważone zostały cechy różnych stylów zarządzania personelem. Jednak menedżerowie, u których można zidentyfikować w sposób jednoznaczny określony styl zarządzania są w zdecydowanej mniejszości. Mimo, że większość menedżerów informuje o stosowaniu stylu demokratycznego lub partycypacyjnego, nie znajduje to całkowitego potwierdzenia, ponieważ u wielu z nich analiza badań potwierdziła istnienie lub dominację cech stylu autokratycznego lub nakazowego.

H.4: Na podstawie wypowiedzi menedżerów dotyczących kompetencji organizacyjnych można określić ich style zarządzania pracownikami.

Wypowiedzi menedżerów na temat kompetencji organizacyjnych świadczą o związkach tych kompetencji ze stylami zarządzania, przy czym szczególne skupienie się na kwestiach sprawnej organizacji determinuje pojawianie się wielu elementów charakterystycznych dla autokratycznego stylu zarządzania, a zatem hipotezę można potwierdzić.

H.5: Pracownicy firmy Provident SA dostrzegają u swych zwierzchników kompetencje społeczne i organizatorskie, ale ogólna ich ocena w skali 1 – 5 bliższa jest ocenie 1.

Hipotezę należy potwierdzić, ponieważ pracownicy zauważają u menedżerów Providenta kompetencje organizacyjne i społeczne, jednak nie oceniają ich wysoko. Znajduje to odniesienie zwłaszcza do kompetencji społecznych, których poziom oceniany jest poniżej noty 3.

H.6: Opinie pracowników firmy Provident pozwalają stwierdzić, że od swych zwierzchników oczekują demokratycznego lub partycypacyjny stylu zarządzania, co nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości.

Powyższą hipotezę należy potwierdzić, ponieważ wypowiedzi pracowników firmy Provident jednoznacznie wskazują ich oczekiwania, które nie znajdują zaspokojenia. Oczekiwania te związane są zwłaszcza kompetencjami społecznymi, w ramach których sygnalizowana jest potrzeba zrozumienia i szacunku ze strony zwierzchnika oraz chęć udziału w procesie podejmowania decyzji. Dominacja elementów stylu autokratycznego czy też nakazowego sprawia, że pracownicy w większości negatywnie odnoszą się do zachowań kadry menedżerskiej.

ZAKOŃCZENIE

Współczesne trendy zarządzania personelem uwypuklają jego rolę w organizacji, traktując personel jako najcenniejszy zasób czy też, jak się coraz powszechniej uważa – kapitał intelektualny. Takie podejście powinno determinować nową jakość w pełnieniu funkcji i ról kadry zarządzającej, co w oczywisty sposób łączy się z problematyką kompetencji. Wiedza, umiejętności i doświadczenie, jako główne komponenty kompetencji zawodowych menedżera mogą i powinny podlegać takiemu kształtowaniu i doskonaleniu, aby stał się on sprawnym organizatorem a zarazem prawdziwym liderem zespołu. W kontekście takich oczekiwań na plan pierwszy wysuwają się kompetencje organizacyjne i społeczne menedżera, które równocześnie mogą determinować preferowany przez niego styl kierowania.

Zakres merytoryczny tych właśnie kategorii kompetencji został podjęty w niniejszej pracy. Po uprzedniej analizie teoretycznych zagadnień z nimi związanych, przeprowadzone zostały badania kompetencji organizacyjnych i społecznych kadry menedżerskiej konkretnej organizacji, którą była firma Provident Polska S.A. Badania miały na celu nie tylko identyfikację poziomu wymienionych kompetencji, ale także poszukiwanie ich związku z preferowanymi stylami zarządzania pracownikami.

Na podstawie analizy wyników badań ukazuje się wizerunek menedżera, który zna wymagania kompetencyjne swego pracodawcy oraz identyfikuje u siebie kompetencje organizacyjne i społeczne. Dokonując tej samooceny zdecydowanie wskazuje wyższy poziom kompetencji organizacyjnych niż społecznych. Opinię tę podzielają zarazem szeregowi pracownicy, którzy jednak znacznie niżej oceniają ogólny poziom kompetencji menedżerów, niż czynią to oni sami.

Wobec tak jednoznacznych wyników, dowodzących, że kompetencje organizacyjne stanowią niejako priorytet w firmie Provident, należy zadać sobie pytanie z czego to wynika? Kluczem do znalezienia odpowiedzi wydaje się być model kompetencyjny firmy. Zgodnie z tematyką pracy przedstawiony został zaledwie pewien wycinek tego modelu [por. 3.2], lecz równocześnie jego całokształt został poddany gruntownej analizie. Na tej podstawie można stwierdzić, że jakkolwiek firma Provident uwzględnia wymogi w zakresie kompetencji społecznych, to jednak szczególnie eksponowana jest konieczność posiadania umiejętności i zachowań związanych z działalnością operacyjną oraz osiąganiem wyników biznesowych. Należy więc

przypuszczać, że jest to główna przyczyna postrzegania kompetencji organizacyjnych jako bardziej istotnych i zarazem wartych intensywniejszego doskonalenia.

Z powyżej przedstawionych uwarunkowań może wynikać problematyka stosowanych w Providencie stylów zarządzania pracownikami. Wypowiedzi kadry menedżerskiej oraz pracowników szeregowych nie pozwalają ustalić jednolitego, charakterystycznego dla kultury organizacyjnej firmy stylu zarządzania, ale z pewnością można stwierdzić, że elementy zachowań autokratycznych są charakterystyczne dla wielu zatrudnionych w niej menedżerów.

Jakkolwiek należy brać pod uwagę subiektywizm opinii respondentów obu badanych grup, różnica w ocenach poziomu kompetencji między menedżerami a ich podwładnymi jest znaczna i niepokojąca, zwłaszcza z punktu widzenia pewnych niedostatków w zakresie kompetencji społecznych. Pracownicy w wyraźny sposób sygnalizują potrzebę traktowania ich z szacunkiem oraz w sposób sprawiedliwy, a niska ocena zarówno atmosfery panującej w zespole jak i ogólnie kompetencji społecznych może świadczyć, że potrzeba ta nie jest w pełni zaspokojona.

Menedżerowie, oceniając własne kompetencje społeczne i stawiając je na wyższym poziomie niż czynią to pracownicy, mogą być nieświadomi własnych braków kompetencyjnych, lub też nadmiernie skupiają się nad innymi zagadnieniami ujętymi w modelu kompetencji firmy Provident. Trudno zatem jednoznacznie rozstrzygnąć co jest źródłem stosunkowo niskiej oceny ich kompetencji społecznych, jednak jest to kwestia, która z pewnością wymaga oddziaływań naprawczych.

Kapitał ludzki to bowiem nie tylko szczególny zasób, którego pracę należy sprawnie organizować, ale po prostu ludzie oczekujący od swych zwierzchników pozytywnych relacji, empatii, co pozwala zarazem wykreować bardziej przyjazną i sprzyjającą efektywniejszej pracy atmosferę.

SPIS TABEL

Numer	Str.
1. Zmiany funkcji personalnej.....	12
2. Role menedżerów w wypełnianiu funkcji procesu zarządzania.....	22
3. Typologia stylów kierowania według R. Likerta.....	28
4. Typ temperamentu a cechy pracownika/menedżera.....	42
5. Kompetencje społeczne w środowisku pracy.....	53
6. Pięcioczynnikowy model osobowości.....	60
7. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident – wymagania firmy.....	63
8. Kompetencje komunikacyjne menedżerów firmy Provident – wymagania firmy.....	66
9. Prawidłowy przekaz informacji zwrotnej przez menedżerów - wymagania firmy Provident.....	68
10. Kompetencje odzwierciedlające pożądany styl kierowania.....	71
11. Kompetencje organizacyjne menedżerów firmy Provident – wymagania firmy	73
12. Skala oceny kompetencji Senior Menedżerów oraz Członków Zarządu/Dyrektorów.....	81
13. Wartości preferowane w firmie Provident.....	83
14. Charakterystyka respondentów – menedżerów.....	91
15. Charakterystyka respondentów – pracowników.....	92
16. Umiejętności organizacyjne menedżera przydatne na stanowisku pracy w opinii menedżerów firmy Provident.....	94
17. Poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident – samoocena.....	95
18. Kompetencje społeczne najbardziej i najmniej przydatne w pracy w opinii menedżerów firmy Provident.....	97
19. Poziom kompetencji społecznych menedżerów firmy Provident – samoocena	98
20. Umiejętności organizacyjne menedżera przydatne na stanowisku pracy w ocenie szeregowych pracowników firmy Provident.....	105
21. Poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów firmy Provident - ocena pracowników.....	106
22. Cechy, predyspozycje i umiejętności w zakresie kompetencji społecznych menedżera przydatne na stanowisku pracy w ocenie szeregowych pracowników firmy	107
23. Poziom kompetencji społecznych menedżerów firmy Provident - ocena pracowników.....	109

SPIS WYKRESÓW

1. Kompetencje kluczowe wg polskich menedżerów.....	50
2. Znajomość kompetencji kluczowych firmy – opinie menedżerów.....	92
3. Posiadanie kompetencji uznawanych za kluczowe w firmie Provident – opinie menedżerów.....	93
4. Możliwość rozwoju menedżerskich kompetencji organizacyjnych w firmie Provident.....	96
5. Możliwość rozwoju menedżerskich kompetencji społecznych w firmie Provident	99
6. Kompetencje organizacyjne a kompetencje społeczne – hierarchia ważności w opinii menedżerów firmy Provident.....	100
7. Formy wydawania poleceń.....	101
8. Poglądy menedżerów na decyzyjność pracowników.....	101
9. Preferowany styl zarządzania w opinii menedżerów.....	102
10. Ogólna samoocena kompetencji społecznych.....	103
11. Ogólna samoocena kompetencji organizacyjnych.....	103
12. Opinie menedżerów na temat jakości wypełniania swej funkcji kierowniczej.....	104
13. Ogólny poziom kompetencji organizacyjnych menedżerów w ocenie ich podwładnych.....	107
14. Formy wydawania poleceń – opinie pracowników.....	110
15. Udział w procesie decyzyjnym – opinie pracowników.....	110
16. Najbardziej istotne zachowania dobrego szefa – opinie pracowników.....	111
17. Czy mój zwierzchnik to dobry szef ? – opinie pracowników.....	111
18. Atmosfera w zespole pracowniczym – opinie pracowników.....	112
19. Ogólna ocena kompetencji społecznych menedżerów – opinie pracowników.....	112
20. Konfrontacja ocen menedżerów i pracowników.....	113

SPIS RYSUNKÓW

1. Podsystemy organizacji.....	8
2. Obszary przestrzeni kapitału intelektualnego.....	19
3. Szczeble w hierarchii menedżerskiej.....	20
4. Typologia ról menedżerskich wg H. Mintzberga.....	23
5. Umiejętności menedżerów na różnych stopniach zarządzania.....	38
6. Szczeble w hierarchii pracowniczej firmy Provident Polska SA.....	61
7. Etapy skutecznego słuchania.....	69
8. Przykłady wymaganego sposobu określania celów w firmie Provident.....	77
9. 10 złotych zasad jak skutecznie przeprowadzić spotkanie w sprawie Przeglądu Pracy i Rozwoju w firmie Provident, jako przykład oczekiwania nawyków skutecznego szefa...	82
10. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska S.A.....	87
11. Etapy procesu badań.....	88

BIBLIOGRAFIA

I. Publikacje zwarte

1. Argyle M., Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 2002.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
3. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
4. Bieda J., Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2004.
5. Czarnecka – Wójcik E., Wójcik M., Władza menedżerska i przywództwo, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka w Katowicach, Katowice 2004.
6. Drucker P.F., Praktyka zarządzania, Biblioteka Nowoczesności, Kraków 1998.
7. Dudkiewicz W., Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki, Wyd. Stachurski, Kielce 2001.
8. Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004.
9. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999.
10. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998.
11. Grudnicki J., Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
12. Kędzior Z., Badania Rynku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2001.
13. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Wyd. SGH, Warszawa 1997.
14. Kieżun W., Kwiatkowski S., Style zarządzania. Teoria i praktyka, Wyd. „K i W”, Warszawa 1977.
15. Kohn S. E., O’Connell V. D., 6 nawyków skutecznego szefa, Wyd. Helion/ One Press, Gliwice 2007.
16. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
17. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1999.
18. Konarzewski K., Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna, WSiP, Warszawa 2000.

19. Kubik K., Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
20. Edvinsson L., Malone M.S., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001.
21. Lisowska E., Kobięcy styl zarządzania, Wyd. One Press, Gliwice 2009.
22. Listwan T., Słownik zarządzania kadrami, C.H.Beck, Warszawa 2005.
23. Makin P., Cooper C., Cox Ch., Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi pracy, PWN, Warszawa 2000.
24. Matthews J.J., D. Megginson, Surtes M., Rozwój zasobów ludzkich, Wyd. Helion, Gliwice 2008.
25. Mroziewski M., Style kierowania i zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2005.
26. Nosal Cz. S., Umysł menedżera: problemy, decyzje, strategie, Wrocławskie Wydawnictwo Przecinek, Wrocław 1993.
27. Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, (red. T. Rostkowski) Difin, Warszawa 2004.
28. Oleksyn T., Praca i płaca i w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
29. Penc J., Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002.
30. Pilch T., Bauman T., Metody i techniki badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001.
31. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2008.
32. Sillamy N., Słownik psychologii, „Książnica”, Katowice 1994.
33. Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z., Podstawy psychologii dla nauczycieli, PWN, Warszawa 1977.
34. Terelak J.F., Psychologia organizacji i zarządzania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.
35. Walkowiak R., Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko - Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004.
36. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

37. Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 2000.
38. Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla (red. E. Jędrych), Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

II. Czasopisma

1. Filipowicz G., Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, „Personel” 2002, 1-31 lipca, s. 26.

III. Źródła

1. Model kompetencji Provident. Przewodnik.
2. Dialog z interesariuszami , Raport. Provident Polska 2010.
3. Zarządzanie Wynikami i Rozwojem dla Przełożonego. Podręcznik dla menedżerów firmy Provident.

IV. Strony internetowe

1. Integralna osobowość menedżera
http://www.asylon.pl/files/integralna_osobowosc_menedzera.pdf (odczyt: 23.07.2011)
2. Insights Discovery, <http://www.psychologiapraktyczna.pl/?p=def/site/id>, (odczyt: 03.01.2012)
3. Kompetencje organizacyjne, Encyklopedia pojęć HR
<http://www.hrc.pl/index.php?dzid=38&did=43> (odczyt: 30.07.2011).
4. Krawczyński K., Profil kompetencyjny 1000 polskich menedżerów,
<http://businesscoachingmag.pl/profil-kompetencyjny-1000-polskich-menedzerow/> (odczyt: 02.08.2011).
5. Oferty pracy firmy Provident,
<http://praca.gazetapraca.pl/200,4001,,1192951,,Kierownik+ds.+Rozwoju.html>, (odczyt: 31.01.2012).
6. Oferty pracy firmy Provident, <http://www.pracuj.pl/praca/specjalista-marketingowy-ds-rozwoju-dywizji-opolskie,oferta,2369959?lpid=17&searchid=1844267112> (odczyt: 31.01. 2012).
7. Planowanie strategiczne jako narzędzie realizacji celów,
<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/e8.pdf>, (odczyt: 30.01.2012).
8. Provident Polska S.A., Wizja i wartości,
http://www.providentpolska.pl/pages/nasza_wizja_i_wartosci, (odczyt: 21.02.2012).

A N E K S

ANKIETA Kwestionariusz A

Szanowni Państwo, zwracam się z prośbą o wypełnienie ankiety, która dotyczy kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżera i posłuży celom badawczym w mojej pracy dyplomowej. Bardzo proszę o jej wypełnienie i udzielenie szczerych odpowiedzi.

1. Czy zna Pani/Pan kompetencje kluczowe, oczekiwane przez firmę od pracowników ?
 Tak Nie

2. Jeśli tak, czy posiada Pani/Pan wszystkie oczekiwane przez firmę kompetencje ?

3. Czy któreś z nich wymagają jeszcze rozwoju ? Jeśli tak, które z nich ?

.....

4. Które z kompetencji organizacyjnych uważa Pani/Pan za najbardziej przydatne w swojej firmie. Proszę przyznać punkty poprzez zaznaczenie symbolu „X” w skali od 1 – 5, gdzie 1 – najmniej przydatne, 5 – najbardziej przydatne.

Kompetencje	1	2	3	4	5
Właściwy dobór podwładnych					
Właściwe delegowanie odpowiedzialności					
Szybkie podejmowanie decyzji					
Efektywne rozdzielanie zadań					
Skuteczna kontrola pracowników					
Efektywna organizacja własnego czasu					

5. Czy Pani/Pana zdaniem menedżer powinien posiadać jeszcze inne umiejętności przydatne w sprawnej organizacji pracy ? Tak Nie
 Jeśli tak, jakie to umiejętności ?

.....

6. Które z kompetencji organizacyjnych Pani/Pan posiada ? W skali od 1 – 5 proszę zaznaczyć umiejętności posiadane w najniższym i najwyższym stopniu.

Kompetencje	1	2	3	4	5
Właściwy dobór podwładnych					
Właściwe delegowanie odpowiedzialności					
Szybkie podejmowanie decyzji					
Efektywne rozdzielanie zadań					
Skuteczna kontrola pracowników					
Efektywna organizacja własnego czasu					
Inne					

7. Czy Pani/Pana firma umożliwia rozwój kompetencji, które podnoszą sprawność menedżera jako organizatora ? Tak Nie
 Jeśli tak, w jaki sposób ?

.....

8. Które cechy osobowości, predyspozycje i umiejętności uważa Pani/Pan za najbardziej przydatne w pracy osoby kierującej zespołem pracowników ? Proszę przyznać punkty poprzez zaznaczenie symbolu „X” w skali od 1 – 5, gdzie 1 – najmniej przydatne, 5 – najbardziej przydatne.

Cechy/umiejętności		1	2	3	4	5
	Dobra komunikacja					
	Pozytywne relacje międzyludzkie					
	Wywieranie wpływu					
	Współdziałanie w zespole					
	Rozwiązywanie konfliktów					
	Asertywność					
	Empatia					
	Autoprezentacja					
Inne						

9. Które z wymienionych cech i umiejętności w najmniejszym lub największym stopniu Pani/Pan posiada ? Proszę przyznać punkty poprzez zaznaczenie symbolu „X” w skali od 1 – 5, gdzie 1 – w najmniejszym stopniu posiadane, 5 – w największym stopniu.

Cechy/umiejętności		1	2	3	4	5
	Dobra komunikacja					
	Pozytywne relacje międzyludzkie					
	Wywieranie wpływu					
	Współdziałanie w zespole					
	Rozwiązywanie konfliktów					
	Asertywność					
	Empatia					
	Autoprezentacja					
Inne						

10. Czy Pani/Pana firma umożliwia rozwój kompetencji, które ułatwiają pozytywne relacje menedżera z podwładnymi ? Tak Nie

Jeśli tak, w jaki sposób ?

11. Jak postrzega Pani/Pan ważność umiejętności organizatorskich i interpersonalnych. (Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) umiejętności organizowania pracy są najważniejsze
- b) poprawne relacje z podwładnymi są najważniejsze
- c) jedno i drugie są ważne w takim samym stopniu

12. Wydając pracownikowi polecenie, czyni to Pani/Pan następująco: (Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) wydaję kategoryczny nakaz
- b) informuję o konieczności wykonania określonego zadania
- c) informuję o konieczności wykonania określonego zadania i wyjaśniam szczegóły
- d) inne.....

13. Uważam, że wszelkie decyzje odnośnie pracy zespołu.... (Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) należą do mnie
- b) biorę pod uwagę sugestie podwładnych
- c) należy przedyskutować z zespołem
- d) należy pozostawić zespołowi pracowników
- e) inne.....

14. Moim zdaniem najbardziej optymalnym stylem zarządzania pracownikami jest: (Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) styl demokratyczny
- b) styl autokratyczny
- c) styl partycypacyjny
- d) styl nieintegrujący
- e) inny.....

15. Uważam, że mój styl zarządzania pracownikami w największym stopniu ma charakter: (Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) demokratyczny
- b) autokratyczny
- c) partycypacyjny
- d) nieintegrujący
- e) inny.....

16. Jako menedżer kierujący zespołem swoje relacje z podwładnymi oceniam... Proszę zaznaczyć znak „x” w skali 1 – 5, gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – najwyższa

Ocena	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

17. Jako kierownik oceniam swoje umiejętności organizacji pracy.... Proszę zaznaczyć znak „x” w skali 1 – 5, gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – najwyższa

Ocena	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

18. Co powinna Pani/Pan poprawić w swej pracy jako kierownika zespołu, aby mieć poczucie całkowitej satysfakcji z pracy ?

.....
.....
.....

Proszę o zaznaczenie:

Kobieta Mężczyzna

Wiek.....

Wykształcenie.....

Liczba pracowników bezpośrednio podległych.....

Ilość lat pracy na stanowisku kierowniczym.....

Dziękuję za wypełnienie ankiety

ANKIETA Kwestionariusz B

Szanowni Państwo, zwracam się z prośbą o wypełnienie ankiety, która dotyczy kompetencji społecznych i organizacyjnych menedżera i posłuży celom badawczym w mojej pracy dyplomowej. Bardzo proszę o jej wypełnienie i udzielenie szczerych odpowiedzi.

1. Które umiejętności związane z organizacją pracy zespołu powinien mieć kompetentny menedżer/ kierownik ? W skali od 1 – 5 proszę zaznaczyć umiejętności które powinny być posiadane w najniższym i najwyższym stopniu. 1 – w najniższym stopniu, 5 – w najwyższym.

Umiejętności/predyspozycje		1	2	3	4	5
Właściwy dobór podwładnych						
Właściwe delegowanie odpowiedzialności						
Szybkie podejmowanie decyzji						
Efektywne rozdzielanie zadań						
Skuteczna kontrola pracowników						
Efektywna organizacja własnego czasu						
Inne						

2. Które z predyspozycji i umiejętności i w jakim stopniu szczególnie charakteryzują Pani/Pana zwierzchnika ? W skali od 1 – 5 proszę zaznaczyć umiejętności posiadane w najniższym i najwyższym stopniu. 1 – w najniższym stopniu, 5 – w najwyższym.

Umiejętności/ predyspozycje		1	2	3	4	5
Właściwy dobór podwładnych						
Właściwe delegowanie odpowiedzialności						
Szybkie podejmowanie decyzji						
Efektywne rozdzielanie zadań						
Skuteczna kontrola pracowników						
Efektywna organizacja własnego czasu						
Inne						

3. Jaką ocenę przyznaje Pan/Pani swemu zwierzchnikowi jako organizatorowi pracy zespołu ? Proszę zaznaczyć znak „x” w skali 1 – 5, gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – najwyższa

Ocena	1	2	3	4	5
Przyznana ocena					

4. Które cechy osobowości, predyspozycje i umiejętności uważa Pani/Pan za najbardziej ważne u menedżera/kierownika w jego pracy/współpracy z podwładnymi ? W skali od 1 – 5

proszę zaznaczyć umiejętności które powinny być posiadane w najniższym i najwyższym stopniu. 1 – w najniższym stopniu, 5 – w najwyższym.

Cechy/umiejętności		1	2	3	4	5
Dobra komunikacja						
Pozytywne relacje międzyludzkie						
Wywieranie wpływu						
Współdziałanie w zespole						
Rozwiązywanie konfliktów						
Asertywność						
Empatia						
Autoprezentacja						
Inne						

5. Które cechy osobowości, predyspozycje i umiejętności zauważa Pani/Pan w najniższym lub najwyższym stopniu o swego przełożonego ? W skali od 1 – 5 proszę zaznaczyć umiejętności posiadane w najniższym i najwyższym stopniu. 1 – w najniższym stopniu, 5 – w najwyższym.

Cechy/umiejętności		1	2	3	4	5
Dobra komunikacja						
Pozytywne relacje międzyludzkie						
Wywieranie wpływu						
Współdziałanie w zespole						
Rozwiązywanie konfliktów						
Asertywność						
Empatia						
Autoprezentacja						
Inne						

6. Wydając pracownikowi polecenie kierownik czyni to następująco: (proszę wskazać 1 odpowiedź)

- a) wydaje kategoriyczny nakaz
- b) informuje o konieczności wykonania polecenia
- c) informuje o konieczności wykonania polecenia, z dodatkowym objaśnieniem
- d) inne.....

7. Kto w Pani/Pana miejscu praca podejmuje decyzje ?

- a) kierownik
- b) pracownicy
- c) kierownik wspólnie z pracownikami
- d) inna osoba – kto ?

8. Dobry szef powinien szczególnie... (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) być świetnym organizatorem pracy

- b) rozumieć i szanować podwładnych
- c) sprawiedliwie traktować pracowników
- d) inne.....

9. Mój bezpośredni zwierzchnik prezentuje wskazane przeze mnie zachowania charakteryzujące dobrego szefa

Tak Nie

10. Jaka atmosfera panuje w Pani/Pana zespole pracowniczym ? (proszę zaznaczyć jedną odpowiedź)

- a) domowa/rodzinna
- b) przyjazna
- c) oficjalna i z dystansem
- d) rywalizacji
- e) stresująca/nerwowa
- f) inna.....

11. Jaką ocenę przyznaje Pan/Pani swemu zwierzchnikowi jako osobie, w kontaktach z podwładnymi ?

Proszę zaznaczyć znak „x” w skali 1 – 5, gdzie 1 – ocena najniższa, 5 – najwyższa

Ocena	1	2	3	4	5
Przyznana ocena					

12. Czy ma Pani/Pan jakieś osobiste oczekiwania dotyczące sprawnej organizacji zespołu, w którym Pani/Pan pracuje ? Tak Nie

Jeśli tak, jakie ?
.....
.....

Proszę o zaznaczenie:

Płeć: Kobieta Mężczyzna

Wiek.....

Lata pracy w firmie Provident.....

Dziękuję za wypełnienie ankiety