



Złożenie pracy online:
2011-12-04 00:48:49
Kod pracy:
6524

Cecylia Szewczyk
(nr albumu: 18025*Z/LIC)

Praca licencjacka

**Kompetencje osobiste menedżera
i ich wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi**

**Manager's personal competence and their impact on human resource
management**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie projektami

Promotor: dr Halina Tomalska

*Składam serdeczne podziękowania
mojej promotorce
dr Halinie Tomalskiej
za wiele cennych, merytorycznych uwag
poświęcony czas oraz cierpliwość,
bez czego powstanie niniejszej pracy byłoby niemożliwe.*

ABSTRAKT

Praca analizuje kompetencje zawodowe oraz osobiste menedżerów zatrudnionych w firmie Provident Polska SA. Treści merytoryczne są ściśle powiązane z częścią badawczą niniejszego opracowania. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ankietowej, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy zawierający pytania otwarte, zamknięte, kontrolne oraz skale. Respondenci to grupa osób pełniących funkcje kierownicze w wyżej wymienionej firmie oraz jej pracownicy szeregowi.

Sformułowany problem, cele badawcze oraz hipotezy są uszczegółowieniem tematu głównego pracy. Na podstawie wyników badań stwierdzono, że firma Provident Polska SA na wszystkich szczeblach hierarchii pracowników uwzględnia w swych profilach kompetencyjnych również kompetencje osobiste. Menedżerowie tej firmy ujawniają wiele cech i umiejętności z nimi związanych. Równocześnie kompetencje osobiste menedżerów są zauważane i wysoko cenione przez ich podwładnych. Wyniki badań pozwoliły na sformułowanie wielu wniosków dających zarazem odpowiedź na postawione w pracy pytania badawcze.

SŁOWA KLUCZOWE: Zarządzanie zasobami ludzkimi, menedżer, kompetencje zawodowe, kompetencje osobiste, kreatywność, Provident Polska SA.

ABSTRACT

This thesis analyses professional and personal competence of the managers employed by Provident Poland SA. Theoretical framework is closely connected with the research presented in this work. The research was conducted with the use of a questionnaire consisting of open, closed, control and evaluation questions. The examined group included employees both on the managing and the subordinate level.

The main topic of this thesis is demonstrated by the problem defined, the research aims and the hypotheses stated. On the basis of the research data it can be concluded that on all levels of employment structure of Provident Poland SA competence profiles do not exclude personal competencies but take them into account as well. Managers in this company show many traits and skills which are related to that. At the same time personal competencies of the managers are noticed and highly valued by their subordinate workers. Result of this research allowed to arrive at many conclusions which at the same time give answers to the research questions stated in this work.

Keywords: Human resource management, manager, professional competence, personal competence, creativity, Provident Poland SA.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział 1. Kompetencje menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi	
1.1. Współczesne kierunki rozwoju zasobów ludzkich.....	7
1.2. Uwarunkowania wyboru kariery i ścieżki rozwoju zawodowego.....	16
1.3. Cechy profesjonalnego zarządzania pracownikami przez menedżera	21
1.4 Kwalifikacje i kompetencje menedżerskie – analiza pojęć kluczowych.....	24
Rozdział 2. Style zarządzania pracownikami: kompetencje zawodowe menedżerów	
2.1. Kultura organizacyjna i jej elementy składowe	27
2.2. Charakterystyka stylów zarządzania pracownikami a rozwiązywanie problemów organizacyjnych.....	34
2.3. Funkcje i kompetencje zawodowe menedżera – analiza behawioralna.....	42
2.4. Systematyzacja umiejętności kierowniczych niezbędnych w skutecznym zarządzaniu pracownikami; postawy i zachowania.....	47
Rozdział 3. Kompetencje osobiste jako podstawowe dyspozycje współczesnego menedżera w zarządzaniu pracownikami	
3.1. Pojęcie , istota, model kompetencji osobistych menedżera.....	50
3.2. Współczesne trendy zarządzania organizacją a kluczowe kompetencje menedżerskie.....	56
3.3. Kompetencje osobiste menedżera jako wyznacznik jego sukcesów w działalności biznesowej.....	59
3.4. Środowisko zawodowe stymulatorem działań kreatywnych menedżera ?.....	62
3.5. Cechy osobowości kreatywnego menedżera – perspektywa poznawcza i behawioralna.....	64
Rozdział 4. Charakterystyka firmy Provident Polska SA	
4.1. Kierunki działalności, struktura i misja firmy.....	69
4.2. Firma Provident Polska SA na podstawie danych statystycznych.....	73
4.3. Metody zarządzanie ludźmi w środowisku pracy: rekrutacja, selekcja.....	74
4.4. Dobór kadry menedżerskiej i jej uwarunkowania.....	76
Rozdział 5. Metodologia badań własnych: analiza opinii menedżerów i pracowników na temat osobistych kompetencji menedżerskich	
5.1. Kariery zawodowe menedżerów w firmie Provident Polska SA.....	81
5.2. Problem badawczy, cele i hipotezy.....	82
5.3. Opis metody i narzędzia badawczego, zakres badań.....	84
5.4. Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań; wnioski końcowe.....	86
5.5. Wnioski i weryfikacja hipotez.....	100
ZAKOŃCZENIE	104
SPIS TABEL	106
SPIS RYSUNKÓW	107
SPIS WYKRESÓW	107
BIBLIOGRAFIA	108
ZAŁĄCZNIKI	111

WSTĘP

***„Autorytet kierownika nie opiera się wyłącznie
na jego kwalifikacjach zawodowych i wiadomościach fachowych,
lecz również na umiejętnościach kulturalnego zachowania się
i pozyskaniu szacunku ludzi”
Józef Penc***

Współcześnie menedżer to zawód, którego ranga jest wysoka, i - w polskich realiach kształtowania się nowoczesnych organizacji – stale wzrastająca. Menedżer charakteryzowany jest poprzez wiele określeń: lider, wizjoner, analityk, strateg, motywator, inspirator, psycholog, *coach*, koordynator. Jego rola jest zatem niezwykle złożona poznawczo i wymagająca szeregu kompetencji .

Uznanie czynnika ludzkiego we współczesnej organizacji za jej najcenniejszy kapitał, determinuje konieczność podjęcia specyficznej działalności zarządczej. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi polega więc obecnie m.in. na stymulowaniu optymalnego rozwoju tych zasobów. Aby jednak było to możliwe, organizacje muszą posiadać kadrę menedżerską o wysokich kompetencjach zawodowych i osobistych.

W niniejszej pracy został podjęty oraz uszczegółowiony jeden z aspektów tego zagadnienia, a mianowicie kompetencje osobiste menedżerów. Problematyka kompetencji osobistych, które w głównej mierze wynikają z cech osobowości menedżera, a w związku z tym i jego umiejętności zarządzania samym sobą, została przedstawiona w niniejszej pracy na tle ogólnych zagadnień współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi oraz trendów dotyczących wymagań w zakresie kompetencji menedżerskich.

Głównym celem pracy jest rozpoznanie oraz analiza kompetencji osobistych, posiadanych przez menedżerów zatrudnionych w firmie Provident Polska SA. Praca liczy pięć rozdziałów. W rozdziale pierwszym zaprezentowane zostały współczesne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W tym kontekście ukazano związek między kompetencjami menedżerskimi a profesjonalnym zarządzaniem pracownikami.

Rozdział drugi dotyczy ogólnie pojętych kompetencji zawodowych menedżerów. Podjęcie zasadniczej tematyki poprzedza prezentacja zagadnienia związanego z kulturą organizacyjną. W dalszej kolejności dokonana została charakterystyka stylów zarządzania oraz analiza behawioralna funkcji i kompetencji zawodowych menedżera.

W rozdziale trzecim podjęta została tematyka kompetencji osobistych, jako podstawowych dyspozycji menedżera zarządzającego zespołem pracowników badanej firmy. Na wstępie omówione zostały podstawowe pojęcia związane z istotą i modelami kompetencji osobistych menedżera. Kolejna kwestia poruszona w tym rozdziale to kluczowe kompetencje menedżerskie w aspekcie współczesnego zarządzania organizacją. Istotnym elementem rozdziału jest także prezentacja tematyki kompetencji osobistych menedżera jako wyznacznika jego sukcesów biznesowych. Uszczegółowieniem tej tematyki jest także ważny wątek zarządzania twórczego a dotyczący kreatywności menedżera.

Rozdział czwarty zawiera charakterystykę firmy Provident Polska SA, której jeden z oddziałów stanowi zarazem teren badań kompetencji osobistych menedżerów, podjętych dla celów niniejszej pracy. Zostały zatem przedstawione misja i kierunki działalności tej organizacji oraz jej struktura. Zaprezentowane zostały również wszelkie dostępne dane statystyczne, ujawnione przez firmę, oraz stosowane w niej metody zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwypukleniem rekrutacji i selekcji. Bardzo istotnym elementem tego rozdziału, są zamieszczone w nim profile kompetencyjne, które omawiana firma stworzyła w celu rekrutacji, selekcji, ale także oceny zatrudnianych pracowników, co dotyczy przede wszystkim pracowników kierujących zespołami.

Główny cel rozdziału piątego, to analiza wyników badań własnych, co jednak poprzedzone zostało nawiązaniem do utylitarnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi tworzonych w firmie Provident. Wstęp do tego rozdziału stanowi bowiem analiza karier zawodowych menedżerów, kreowanych przez analizowaną organizację. Następnym, istotnym elementem ostatniego rozdziału są zagadnienia metodologiczne pracy, które w efekcie pozwalają na przedstawienie szczegółowych wyników badań własnych, dotyczących kompetencji osobistych menedżerów firmy Provident Polska SA.

Praca została napisana w oparciu o bogatą i najnowszą literaturę przedmiotu, stanowiącą jej teoretyczne podłoże, a także na podstawie materiałów źródłowych uzyskanych w firmie Provident.

Rozdział 1. Kompetencje menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi

1.1. Współczesne kierunki rozwoju zasobów ludzkich

W opracowaniach naukowych różnych autorów zwraca się uwagę na rangę gospodarowania zasobami ludzkimi¹. Zainteresowanie to wynika z odejścia od tradycyjnego podejścia w tej kwestii na rzecz poszukiwania nowych praktyk. Zmiany w otoczeniu firm, szczególnie na rynku pracy powodują, że konieczne staje się lepsze, co oznacza bardziej efektywne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Współczesne procedury planistyczne związane z pojawieniem się wielu nowych zawodów wskazują na znaczną specyfikację zatrudnienia pracowników. W związku z tym poszukuje się lepiej uzasadnionego semantycznie i bardziej precyzyjnego wyjaśnienia terminu **zasób ludzki**. Należy go rozumieć w ślad za A. Pocztowskim w taki oto sposób, iż sami ludzie dysponują różnymi składnikami tego zasobu w postaci posiadanych: wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, postaw, preferowanych wartości i motywacji, także cech osobowości. Te ostatnie są wrodzonymi, ale też nabytymi właściwościami w toku kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz doświadczenia zawodowego.

Pracownicy, jako właściwi oferenci zasobu ludzkiego podejmują decyzję, jak mocno będą angażować dany zasób w trakcie pracy. Rolą menedżera będzie więc zwiększanie zaangażowania swoich podwładnych w wykonywanie powierzonych zadań, a przez to eksploataowanie potencjału, który posiadają w celu przysporzenia wartości dla organizacji w której pracują.

Na organizacji spoczywa inne zadanie. Powinna ona odpowiednio planować działania w sferze rozwoju swoich zasobów ludzkich, z równoległym uwzględnieniem tworzenia strategii biznesowej. Należy też pamiętać, aby doskonalić strukturę organizacyjną, która będzie stanowiła piramidę wzrostu motywacji, odpowiadającą oczekiwaniom pracowników danej firmy czy przedsiębiorstwa.

Rysunek 1 przedstawia model zintegrowanego rozwoju organizacji, który ilustruje poruszane wyżej kwestie. Aby ludzie w procesie pracy byli efektywni, nie mogą być traktowani przedmiotowo, jako narzędzia w rękach menedżerów do osiągnięcia ustalonych

¹ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, ss. 367 – 395;
A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007, ss.272 – 326.

celów. Stąd tak ważną rolę w tymże podejściu modelowym odgrywają potrzeby jednostki wynikające z jej motywacji, które stwarzają jej szansę samorealizacji na poszczególnych szczeblach kariery zawodowej.



Rysunek 1. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 273.

Dzisiejsze organizacje, które chcą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, doskonale zdają sobie z tego sprawę, że należy stawiać na „rozwój zasobów ludzkich” [*human resources development*, dalej: HRD]. Termin ten ukształtował się w latach 80. XX w., a więc w tym czasie, co sama koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi [ZZL]. Co konkretnie, fachowo kryje się pod tą kategorią pojęciową? Otóż, „przez pojęcie rozwój zasobów ludzkich (RZL) rozumiemy celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”². Dyskusja w latach 90-tych w literaturze anglojęzycznej³ na temat relacji między rozwojem zasobów ludzkich, a zarządzaniem tymi zasobami miała wpływ na ukształtowanie się dwóch podejść przedstawionych w tabeli.

² A. Pochtowski, Zarządzanie...op. cit., s. 274.

³ W polskiej literaturze przedmiotu występują następujące terminologie dotyczące doskonalenia zasobów ludzkich: kształcenie, dokształcanie, doskonalenie zawodowe, szkolenie, rozwój kadr, rozwój potencjału pracy (społeczny). Por. J. Biernat, Zarządzanie potencjałem kadrowym organizacji, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, ss. 9-25

Tabela 1. Relacje między rozwojem zasobów ludzkich a zarządzaniem zasobami ludzkimi

Podejście	Charakterystyka
RZL jako część ZZL	Rozwój zasobów ludzkich stanowi część integralną zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach której pozyskuje się i utrzymuje w organizacji ludzi, cechujących się dużym potencjałem, najlepiej przygotowanych do osiągnięcia targetów biznesowych firmy.
RZL i ZZL jako procesy komplementarne	Rozwój zasobów ludzkich, a zarządzanie zasobami ludzkimi, to dwa oddzielne procesy, przy czym RZL jest komplementarny do ZZL. Istotą procesu rozwoju zasobów ludzkich jest integrowanie szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników w celu doskonalenia efektywności pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 273.

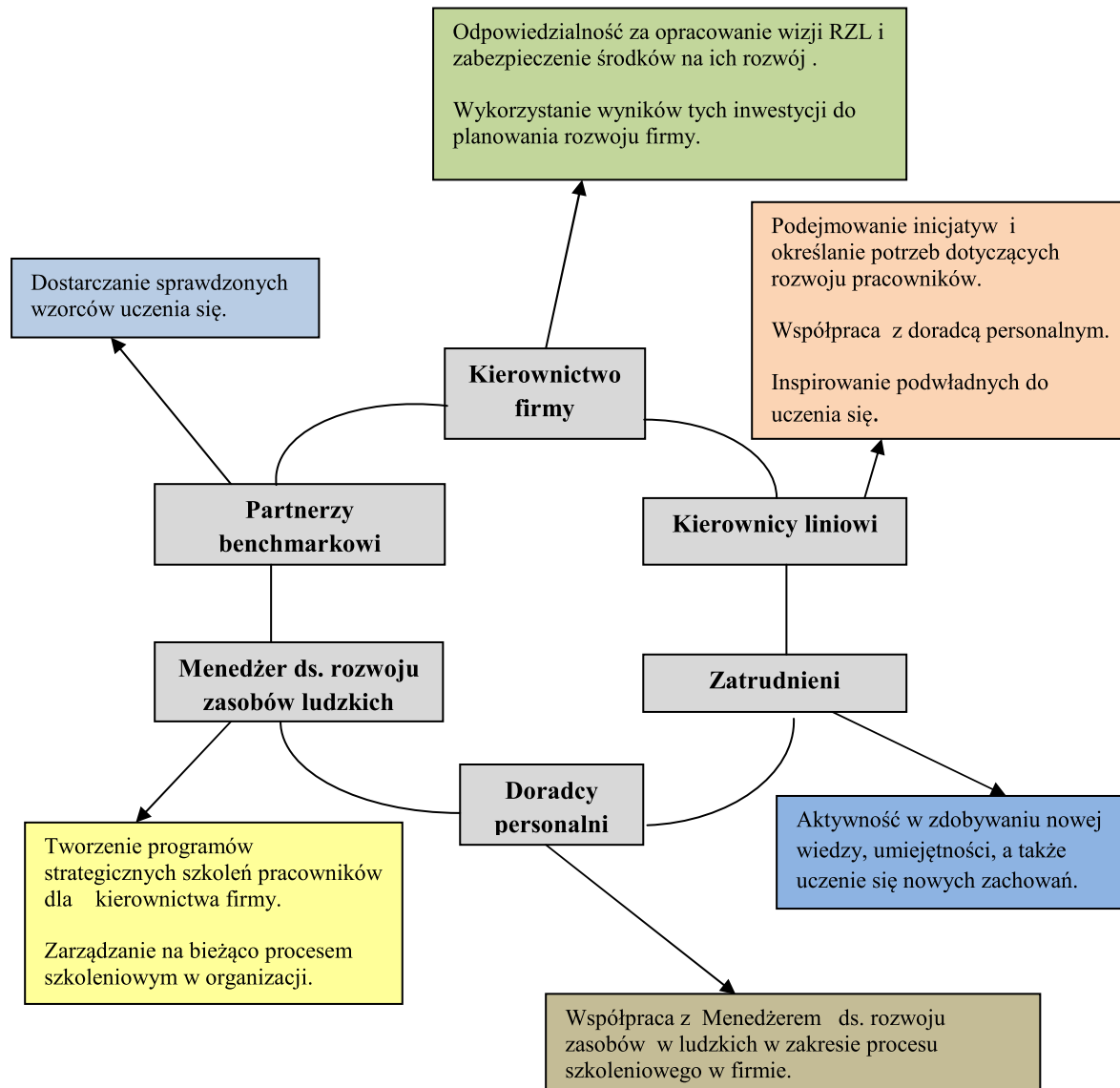
Przyjrzyjmy się teraz jakie podmioty biorą udział w rozwoju zasobów ludzkich. Aby ten proces sprawnie funkcjonował konieczne jest zaangażowanie w jego realizację podmiotów wewnętrznych, jak również zewnętrznych. Do głównych aktorów rozwoju zasobów ludzkich należą:

- kierownictwo firmy,
- kierownicy liniowi,
- menedżerowie ds. zasobów ludzkich,
- zatrudnieni,
- doradcy personalni,
- partnerzy benchmarkowi.

Doskonale ilustruje to zamieszczony poniżej rysunek 2, który wskazuje, że w pierwszej kolejności odpowiedzialność za ten proces ponosi kierownictwo firmy. Ważną rolę ogrywa menedżer ds. zasobów ludzkich, gdyż tworzy programy strategiczne szkoleń pracowników, zarządza na bieżąco procesem szkoleniowym w organizacji, a także współpracuje z kierownikami liniowymi, doradcami personalnymi, jak również z partnerami benchmarkowymi.

Każdy z podmiotów w tym procesie pełni określoną rolę, która jest niezbędna, aby organizacja rozwijała się i zdobywała przewagę konkurencyjną. Dlatego ważne jest, by każdy wykazywał aktywną postawę w tym procesie dla wspólnego dobra i czuł się współodpowiedzialny za całą organizację.

W procesie RZL stosuje się różne strategie i instrumenty, które wyznaczają ogólne kierunki działania. W ich ramach wiele przedsięwzięć rozwijających poszczególne składniki zasobów ludzkich zostaje zaplanowanych i realizowanych.



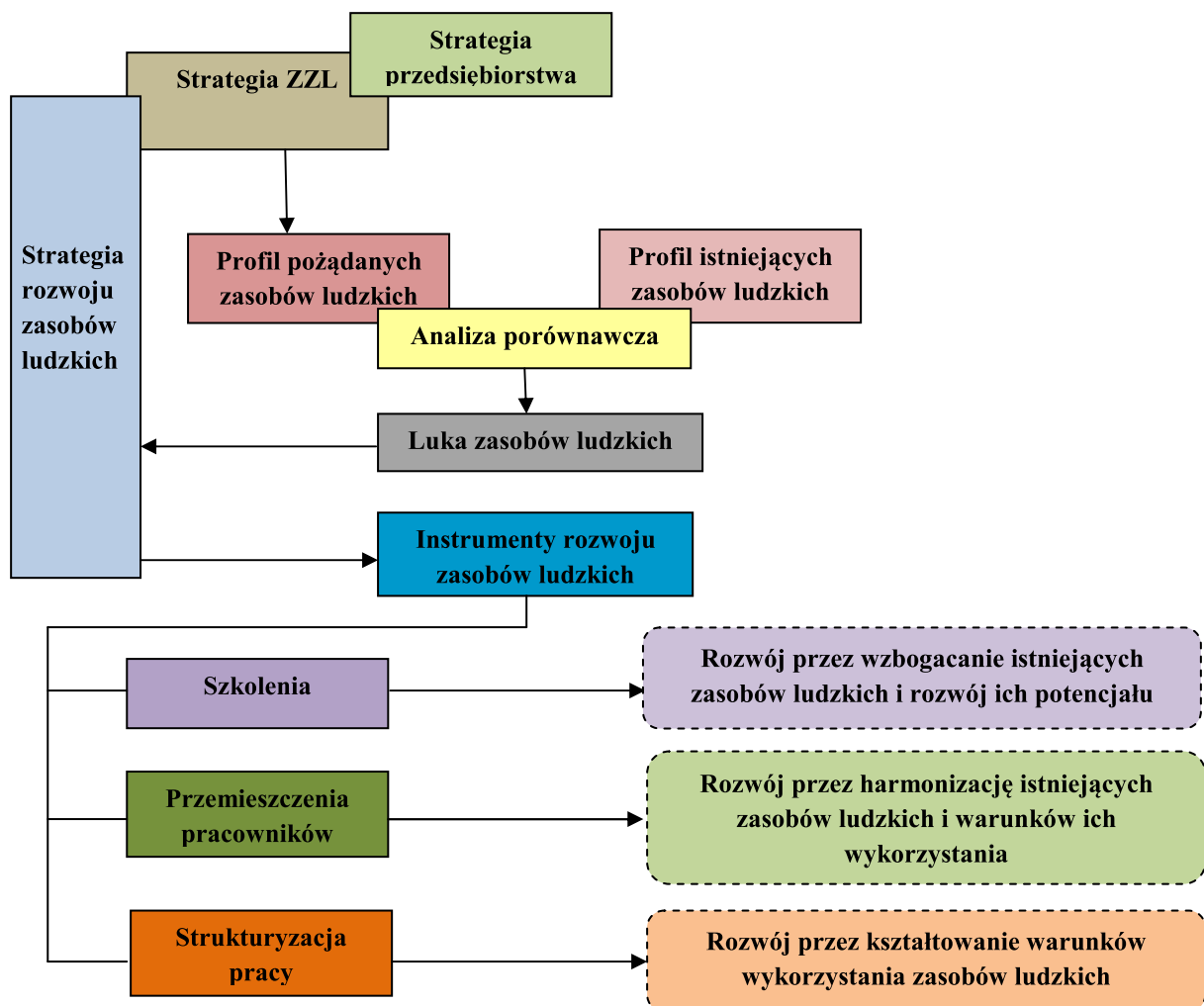
Rys. 2. Podmioty rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 281-282.

Strategie rozwoju zasobów ludzkich można podzielić na cztery charakterystyczne podejścia:

- pierwsze - zakłada, że określone działania są podejmowane w sytuacji, gdy wystąpią problemy z zagwarantowaniem firmie pracowników o specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach;

- drugie - prowadzi się celową politykę skierowaną na tworzenie w organizacji odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, gdyż jest on ważnym strategicznym czynnikiem rozwoju organizacji;
- trzecie - zatrudnia się wstępnie przygotowanych pracowników o określonym doświadczeniu zawodowym, a potem sprawdza się ich przydatności na różnych stanowiskach pracy i kieruje się działania na rozwój określonych elementów potencjału;
- czwarte - przewiduje pozyskiwanie pracowników z zewnątrz i nie prowadzenie własnej aktywności w dziedzinie ZZL.



Rysunek 3. Model rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008, s. 277.

W modelu rozwoju zasobów ludzkich można wyróżnić trzy główne **instrumenty**:

- szkolenia,
- przemieszczenia pracowników,
- strukturyzacja pracy.

Szkolenie stanowi ważną formę wspierania rozwoju zawodowego pracowników i organizacji. Jedną z najpopularniejszych form wspierania rozwoju pracowników jest organizowanie szkoleń dla pracowników własnymi siłami organizacji lub przez instytucje zewnętrzne (ośrodki kształcenia, szkoły wyższe, specjalistyczne firmy szkoleniowe, firmy konsultingowe, towarzystwa naukowe). Aby szkolenia przyniosły spodziewane rezultaty, zaleca się, zaangażowanie pięciu podmiotów, tak zwanego kwintetu szkoleniowego:⁴

- wyższej kadry kierowniczej (ustala strategię organizacji, strategię szkoleniową i budżet przedsięwzięcia),
- kierownika liniowego (rozpoznaje potrzeby szkoleniowe w podległej komórce i uczestniczy w ocenie efektów szkolenia),
- kierownika ds. szkoleń (analizuje potrzeby szkoleniowe, dokonuje wyboru instytucji lub osób mających przeprowadzić szkolenie oraz czuwa nad całością szkolenia),
- trenera (przygotowuje program szkolenia i je przeprowadza) ,
- pracowników poddanych szkoleniu (uczestnictwo w szkoleniu, zgłaszanie potrzeb rozwojowych oraz ocena efektów szkolenia).

Ta struktura doskonalenia zawodowego jest ściśle związana z innymi elementami i instrumentami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, gdyż:

- stanowi narzędzie w procesie motywowania,
- przygotowuje kandydatów do awansów, przemieszczenia na inne stanowiska,
- może być alternatywą doboru nowych pracowników,
- wpływa na wielkość i strukturę planowanego zatrudnienia,
- jest wynikiem systemu oceny efektywności pracowników, - sprzyja realizacji programu rozwoju pracowników.

Sukces w rozwoju zawodowym pracownika to jednocześnie spełnienie oczekiwań pracownika i pracodawcy w przygotowaniu tego pierwszego do odgrywania określonej roli w przedsiębiorstwie, a pracodawcy do powierzenia mu nowych i ambitniejszych zadań. Jednak zarysowane wyżej elementy rozwoju zasobów ludzkich, aby mogły zaistnieć powinny być rezultatem przemyślanych działań kompetentnego menedżera w zakresie zarządzania pracownikami.

⁴ M. Juchnowicz, T. Rostowski, Podglądanie konkurencji, czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach, w: „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 21.

Pojęcie **kompetencji**, szczególnie kompetencji zawodowych jest powszechnie stosowane we współczesnym zarządzaniu. Firmy, czy przedsiębiorstwa chcące uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku gospodarczym identyfikują i dbają o rozwój kompetencji swoich pracowników. Zbiór kompetencji wszystkich pracowników organizacji, tworzy bowiem **kapitał intelektualny** firmy dający jej realną przewagę nad konkurentami.

Czy każdy przeciętny człowiek zna definicję kompetencji? Obawiam się, że nie byłby on w stanie udzielić poprawnej odpowiedzi. Autorka niniejszej pracy, mimo iż zdobyła znaczący zakres wiedzy przedmiotowej i doświadczenie zawodowe również napotyka na trudności w sformułowaniu poprawnej odpowiedzi. Spróbujmy więc, odpowiedzieć na poniższe pytanie, aby rozwiać wszelkie wątpliwości i mieć pewność, że kwestie, które będą poruszać w tej pracy, są związane z jej tematem. Co ogólnie oznacza termin „kompetencje”? Otóż, kompetencje biorą swój początek od łacińskiego słowa „*competentia*”⁵, które oznacza tyle, co odpowiedzialność, zgodność. Korzystając z literatury można zapoznać się między innymi z następującymi określeniami zawartymi w tabeli nr 2.

Tabela 2. Definicje kompetencji w opinii autorów publikacji

Kompetencje według autorów	Definicje
1. Ch. Woodruffe	1. Jako „charakterystyka człowieka”, czyli „motywy, cechy, umiejętności aspekty własnego obrazu lub roli w społeczeństwie, albo też sposoby wykorzystania wiedzy”
2. A. Pochtowski	2. Pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiągniętymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar.
3. S. Konarski	3. Zbiór predyspozycji człowieka, od których zależy sprawne wykonywanie działań i pełnienie ról organizacyjnych.
4. G. Filipowicz	4. To osobiste predyspozycje człowieka w zakresie posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw, które zapewniają efektywność w realizowaniu zadań zawodowych na odpowiednim poziomie.
5. BTEC	5. Zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu, czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w ramach wykonywanego zawodu.
6. S.Whiddett, S.Hollyforde	6. To zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje.

⁵ W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 221.

<p>7. T. Roskowski</p>	<p>7. 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.</p>
<p>8. Wikipedia</p>	<p>8. To <u>wiedza</u> teoretyczna i umiejętność praktyczna, wyróżniająca daną osobę łatwością sprawnej, skutecznej, odpowiadającej oczekiwaniom jakościowym, realizacji danych zadań. Działania osoby kompetentnej, w danej dziedzinie, winny spełniać obowiązujące w danej społeczności/organizacji <u>kryteria</u>.</p>

Źródła: Ch. Woodruffe, Ośrodki oceny i rozwoju, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92; A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2007, s. 117; S. Konarski (red.), Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 47; G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004, s. 17; BTEC, 1990; S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13; T. Roskowski (red.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa 2004, s. 41; Internet Wikipedia [data dostępu: 4.05.2011r., godz. 14:09].

Przytoczone przeze mnie definicje dotyczą kompetencji jako terminu w sensie w ogólnym i są niezbędne poznawczo. Czytając dostępne publikacje można zauważyć, różne podziały kompetencji. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują **kompetencje menedżerskie**. Ważną, a nawet główną rolę odgrywają właśnie one, gdyż to zarządzający ustala strategię personalną oraz kreuje wartości organizacji. Menedżerowie kształtują systemy i procesy organizacyjne, tworzą „żywną glebę” dla powstawania innowacji. Umożliwiają transformowanie wiedzy w nowe pomysły, idee i zdolności, przyczyniając się do rozwoju organizacji. Postęp społeczno-ekonomiczny dokonuje się w organizacjach, w których menedżerowie potrafią nadać właściwy kierunek wysiłkowi pracowników w celu wytworzenia nowej jakości, nieodwracalnie zmieniającej rynek, charakter konkurencji i gusta konsumentów.

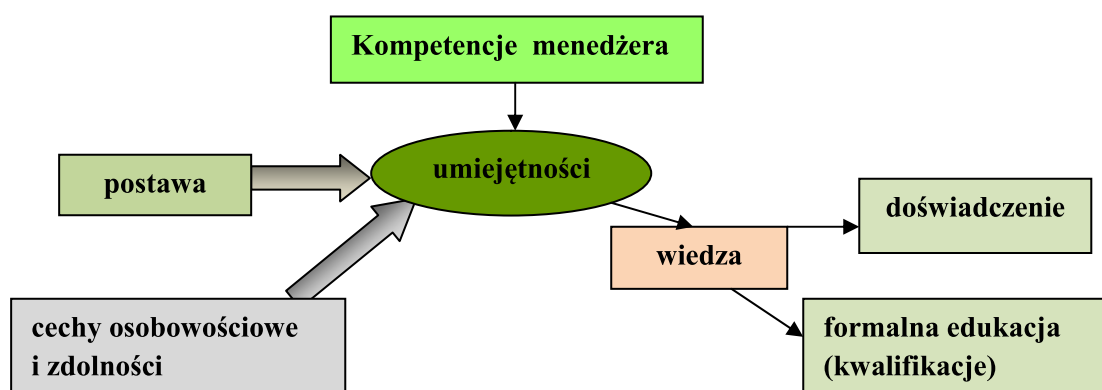
Jeszcze na początku lat 90-tych terminem używanym były „umiejętności menedżerskie”, a nie kompetencje. Obecnie popularne stało się pojęcie „kompetencji menedżerskich”, w skład których wchodzi właśnie umiejętności. Sprawdźmy czy są różnice w interpretacji pojęcia kompetencji w zależności od kraju. Za przykład może posłużyć jego znaczenie stosowane w USA. W pracy badawczej McBera i R.E. Boytazisa, pytano dwa tysiące menedżerów: „Proszę określić, jakie charakterystyki wyróżniają najlepiej działających menedżerów?”⁶. Określili oni kompetencje, jako najważniejszą cechę menedżera w szerokim ujęciu terminu. Należy brać pod uwagę umiejętności, cechy, motyw, rolę społeczną, wiedzę. „Kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą.”

⁶ R.E. Boytazis, Competence Manager, John Wiley, New York 1982.

Zgodnie z tą definicją nasuwa się wniosek, że kompetencja menedżerska charakteryzuje tego menedżera, który wykonuje swoją pracę w sposób bardzo dobry.

Kolejnym przykładem jest podejście angielskie. Zgodnie z nim definicja brzmi następująco:” *kompetencja - to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu, czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w ramach wykonywanego zawodu*” - BTEC⁷. W tym sensie kompetencje menedżera są związane z działaniami, które mogą być wyrażone poprzez określone rezultaty i ustalone dla poszczególnych szczebli zarządzania. Modele amerykański i angielski są podobne, przy czym, w pierwszym - mamy do czynienia z umiejętnościami i zachowaniami w sensie ogólnym, z założeniem dążenia do dużej wydajności, a w drugim - wyraźnie określono poszczególne umiejętności i zachowania.

Aspektem, o którym już wcześniej wspomniałam, zasługującym na większą uwagę jest to, że nie należy stosować zamiennie pojęcia umiejętności i kompetencji. Są to dwa odmienne terminy. Posiadanie umiejętności nie gwarantuje kompetencji menedżerowi. Stanowią one jeden wśród innych elementów składowych takich jak: motyw, charakterystyki osobowościowe, umiejętności poznawcze i personalne, decydujących o kompetencjach skutecznego menedżera. „*Kompetentny menedżer, to pracownik, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności*” .⁸ Patrząc na rysunek 4, przedstawiający model kompetencji, można konkludować, że kwalifikacje, wiedza, doświadczenie, umiejętności, postawa, motywacja, wyraźnie wpływają na poziom kompetencji menedżerskich.



Rysunek 4. Model kompetencji

Źródło: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000, s.18.

⁷ BTEC(1990), National Vocational Qualification AT Level 5 in Management. Part 2: Standards BTEC Publications, London 1990, in: "Human performance", nr 6, s. 1-22.

⁸ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000, s.17.

Menedżera wykonującego swoją pracę w sposób bardzo dobry, którego umiejętności w decydującym stopniu wpływają na osiągnięte rezultaty, możemy z całą pewnością nazwać kompetentnym menedżerem. Potrafi on profesjonalnie zarządzać zasobami ludzkimi stosując przy tym określone koncepcje zarządzania.

Co kryje się w definicji **zarządzania zasobami ludzkimi**?

„Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania 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 na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”⁹.

Jakie wyzwania czekają na naszego kompetentnego menedżera w ZZL? Z pewnością będzie on miał za zadanie pozyskiwać i rozwijać zawodowo pracowników, sprawnie dobierać metody motywowania, komunikować się przy dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami, dbać o identyfikowanie się członków z organizacją, a przede wszystkim, aby nowi pracownicy, po adaptacji do środowiska pracy jak najefektywniej wykonywali swoje zadania. To właśnie efektywność w zarządzaniu zasobami ludzkimi wpływa na wzrost wartości firmy, czy organizacji. Im skuteczniejsi, kompetentni menedżerowie zarządzają daną organizacją, tym bardziej znajduje się ona w lepszej kondycji finansowej.

Można zatem wnioskować, że występuje istotny związek kompetentnego menedżera z osiąganymi wynikami w firmie, przemyślaną realizacją strategii biznesowej, zdobywaniem przewagi konkurencyjnej, a jej pracownikami.

1.2. Uwarunkowania wyboru kariery i ścieżki rozwoju zawodowego

Czynnikiem niezwykle ważnym dla organizacji jest prawidłowe zrozumienie istoty **kariery zawodowej**. Ma to olbrzymi wpływ na efektywne wykorzystywanie kapitału ludzkiego, a także na odpowiednią strategię doboru metod motywowania i rozwoju, co w efekcie przekłada się na kondycję przedsiębiorstwa oraz panującą w nim atmosferę. Właściwe zdefiniowanie pojęcia kariery i jej rozwoju - a w dalszych

⁹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami...op. cit., s. 34.

etapach - wdrożenie odpowiednich działań z tym związanych, umożliwi pracownikom nie tylko osiągnięcie poczucia sukcesu w sferze zawodowej, ale także zaspokajanie ich indywidualnych potrzeb.

W najprostszym ujęciu rozwój to „*zachodzący w czasie proces zmian, gdzie zmiana to różnica między dwoma lub więcej porównywanymi stanami jakiegoś systemu(obiektu)*”¹⁰. Jest to stwierdzenie dobre, aczkolwiek niekompletne. Fundamentalnym aspektem tego zjawiska jest poprawa. Rozwój to coś, co wzbogaca, rozwija, sprawia, że jakaś wartość staje się lepsza. Synonimem tego słowa mógłby być postęp, czyli ciągłe dążenie do przodu, usprawnianie tego co już jest, doskonalenie. W kontekście pracy zawodowej można go określić jako awansowanie, zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności, poszerzanie swoich kompetencji. Karierą specjalista ds. zarządzania Monika Kostera nazywa „*drogę ku (pojętej indywidualnie) profesjonalnej doskonałości i osiągnięciu satysfakcji w życiu zawodowym*”¹¹. Wydawać by się mogło, iż wyczerpuje to temat. Łatwa i przyjemna definicja, ujmująca zagadnienie prostymi słowy nie jest jednak wystarczająca i nawet sama jej autorka zwraca na to uwagę. Pojawiają się trudności, których nie pokonają ważne oraz tak dobrze wyglądające na papierze słowa.

„*Jednak każdy człowiek, będący unikalną przecież jednostką, co innego rozumie przez karierę i co innego oznacza dlań urzeczywistnianie samego siebie*”¹².

Nie sposób się z tym nie zgodzić. Czynniki ludzki z natury jest niemal niedefiniowalny i częstokroć przełamujący wszelakie schematy. Nie sposób więc uzyskać treść, która odpowiadałaby każdej osobie, można natomiast wydzielić kilka głównych typów kariery, co sprowadzi postępowanie z podwładnymi do wybrania jednej ze wcześniej zdefiniowanych metod i zastosowanie jej. Nie jest to z pewnością zadanie łatwe. Jednym z najprostszych podziałów jest podział na cztery główne typy kariery profesjonalnej:

- menedżerską,
- specjalistyczną,
- opartą na przedsiębiorczości,
- opartą na autonomii.

¹⁰ A. Miś, Kształtowanie karier w organizacji, WUE, Kraków 2007, s. 25.

¹¹ M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2006, s.100.

¹² Tamże..., s.101.

Tabela 3. Typy kariery profesjonalnej

Typ kariery	Wyznaczniki kariery
Menedżerska	awansowanie; zdobywanie większej odpowiedzialności i władzy; pozyskiwanie podwładnych; zdobywanie prestiżu
Specjalisty	rozwój kwalifikacji związanych z uzdolnieniami, zainteresowaniami; specjalizacja w konkretnej dziedzinie; zwiększanie autonomii działania
Oparta na przedsiębiorczości	zwiększanie swojej samodzielności; duża swoboda działania; innowacyjność; możliwość naginania(a nawet ignorowania) panujących reguł (np. czas pracy)
Oparta na autonomii	dążenie do samodzielności; chęć uwolnienia się od krępujących ograniczeń; wysoko rozwinięte poczucie odpowiedzialności;

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kostera, Zarządzanie personelem, s.101-102.

E.H. Schein wyróżnił tzw. „**kotwice kariery**”, określające czego dana osoba pragnie i oczekuje w pracy. Są to uwarunkowania stałe i służą jako określenie ukierunkowań kariery zawodowej. Zostały scharakteryzowane niżej.

1. **Kompetencje menedżerskie** - celem jest zdobywanie kolejnych umiejętności menedżerskich (zarządzanie przedsiębiorstwem, podejmowanie decyzji, dążenie do niezależności finansowej, zarządzanie czasem itd.) i poznawanie technik zwiększających skuteczność i wydajność własną i grupy.
2. **Kompetencje zawodowe** – dążenie do bycia najlepszym specjalistą i fachowcem w branży. Jednostka rozwija się w jednym kierunku, skupia swoje wysiłki na doskonaleniu konkretnych umiejętności, zdobywając nowe doświadczenia, zwiększając wydajność i produktywność. Raczej nie stara się zdobywać stanowisk kierowniczych.
3. **Styl życia** – czynnikiem najważniejszym jest oddzielenie prywatnej sfery życia od sfery zawodowej. Umożliwia to odgraniczenie problemów w pracy od problemów rodzinnych, jednocześnie nie pozwalając, by życie osobiste wpływało na działania w przedsiębiorstwie. Sukces dla ludzi tego typu to coś więcej niż tylko sukces zawodowy i wysokie zarobki.
4. **Kreatywność** – najczęściej spotykana u ludzi mających zamiłowanie do wykonywania nietypowych zadań, próbowania coraz to nowszych metod. Niezmiernie ważna jest tutaj pomysłowość i zdolność do nieszablonowego działania. Najczęstszym kierunkiem rozwoju jest kariera pozioma, poszerzająca umiejętności, pozwalająca na wykazanie się pomysłowością.
5. **Bezpieczeństwo i stabilizacja** – tutaj kluczowa jest stabilność, najczęściej stała i bezpieczna praca. Ludzie tacy będą unikali prac, gdzie musieliby często zmieniać miejsce

zamieszkania, czy też wyjeżdżać (prace o charakterze szkoleniowym, wiążące się z nocowaniem z kilkudniowymi wyjazdami, czy też zajęcia o charakterze międzynarodowym). Najlepiej czują się w pracy, gdzie kładzie się nacisk na przywiązanie do firmy i pracodawcy.

6. **Autonomia i niezależność** – grupa ta skupia osoby o silnej osobowości, dla których niezmiernie ważna jest możliwość wyboru, niezależność. Tacy ludzie nie czują się komfortowo, gdy muszą wykonywać ściśle określone obowiązki, kiedy kierują nimi procedury, na które nie mają żadnego wpływu. Ich ambicją jest zostanie samodzielnym specjalistą, chętnie akceptują towarzyszącą temu odpowiedzialność.

7. **Poświęcenie dla innych** – celem takich osób jest pomaganie innym. Bardzo chętnie biorą w udział w akcjach społecznych i charytatywnych. Mają wysoce rozwiniętą zdolność empatii. Poczucie satysfakcji daje im pomoc tym, którzy naprawdę tego potrzebują.

8. **Wyzwanie** – kluczowe jest tutaj ryzyko, adrenalina, niepewność. Osoby tego pokroju poszukują coraz trudniejszych zadań, często wydawałoby się, że niewykonalnych. Motorem napędowym dla tej grupy jest właśnie przezwyciężanie trudności, udowadnianie samemu sobie, że jest się w stanie wiele zrobić. Z tego rodzaju zawodami wiąże się sporo stresu, dlatego taka osoba charakteryzuje się silną psychiką i osobowością.

Innym ciekawym podziałem jest model heksagonalny (sześciokątny) J. Hollanda¹³. Jego teoria jest powiązana z osobowością jednostki, a także jej cechami jako czynnikami podświadomego nacisku związanego z dokonywanymi później wyborami dotyczącymi kariery zawodowej. Przyjął on, że większość ludzi może być sklasyfikowana na sześć różnych typów osobowości zawodowej: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny. Tabela 4 przedstawia owe typy, a także ich charakterystykę środowiska pracy.

Tabela 4. Typy osobowości zawodowej wg Hollanda

Typy osobowości zawodowej	Charakterystyka środowiska pracy
Typ realistyczny	Charakteryzuje człowieka zdolnego manualnie z brakiem predyspozycji społecznych. Został on przez Hollanda opisany jako materialistyczny, praktyczny, skromny, wytrwały i oszczędny.
Typ badawczy	Charakteryzuje człowieka wybierającego prace badawcze, który uzdolniony jest matematycznie, ale brak mu zdolności przywódczych. Przez Hollanda

¹³ J.L. Holland, Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1985, s. 2.

	został on opisany jako bardzo precyzyjny i krytyczny analityk, racjonalny i metodyczny, drobiazgowy i ostrożny.
Typ artystyczny	To jednostka, która wybiera prace powiązane ze sztuką, która ma ku temu zdolności a jednocześnie brak jej zdolności urzędniczych. Przez Hollanda opisana została jako niezależny indywidualista, ekspresyjna, impulsywna i oryginalna.
Typ społeczny	To osoba wybierająca prace związane z ludźmi, np. nauczyciel. Ma predyspozycje społeczne a jednocześnie brak jej zdolności technicznych. To osoba odpowiedzialna, pomocna, o przyjaznym nastawieniu, uprzejma i rozumiejąca, wspaniąomyślna i taktowna.
Typ przedsiębiorczy	Charakteryzuje jednostkę wybierającą prace związane z własną przedsiębiorczością. Ma cechy przywódcze, często brak jej zdolności naukowych. Opisana została przez Hollanda jako osoba energiczna, ambitna, popularna, dominująca i wierząca w siebie.
Typ konwencjonalny	Osoba ta wybiera konwencjonalne zawody, takie jak: bankier, analityk finansowy, bibliotekarz. Posiada typowe predyspozycje urzędnicze, brak jej zdolności artystycznych. Przez Hollanda opisana jako osoba efektywna, sumienna i nadmiernie kontrolująca się.

Źródło: J.L. Holland, *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1985, s. 2.

Koncepcja ta została uzupełniona przez Hollanda o narzędzie pozwalające ocenić typ, jaki reprezentuje jednostka oraz dobrać odpowiedni rodzaj środowiska zawodowego. Narzędzie to nosi nazwę *Self-Directed Search* (SDS) i występuje w postaci testu¹³. Koncepcja ta znalazła zastosowanie w poradnictwie dotyczącym rozwoju indywidualnego. Osoby dorosłe zmieniające pracę w późniejszym czasie są dowodem na istnienie tej koncepcji, gdyż poszukują one zawodu zgodnego z typem osobowości zawodowej.

Łatwo zauważyć, że najważniejszym czynnikiem warunkującym wybór i rozwój kariery zawodowej jest osobowość. Ma ona olbrzymi wpływ na nasze ambicje, cele, pragnienia. Przy podejmowaniu decyzji odnośnie przyszłej drogi zawodowej warto skorzystać z usług doradcy zawodowego lub psychologa, albo chociażby skorzystać z testów predyspozycji zawodowych. Poznanie samego siebie jest zatem kluczem do obrania odpowiedniej ścieżki. Nieodzowna jest też tutaj świadomość otoczenia. Musimy brać pod uwagę jakie możliwości oferuje nam rynek, pracodawca, środowisko pracy.

Kolejnym krokiem rozwoju własnej kariery jest przełożenie świadomości własnych aspiracji oraz świadomości otoczenia na konkretne działania. Powinniśmy dobrać takie

¹³ A. Miś, *Kształtowanie karier...*op. cit., s. 483.

metody, które są nam potrzebne, by nasza wizja rozwoju własnej kariery nabrała realnych kształtów. Podstawą jest tu określenie najlepszego miejsca (stanowiska), które pozwoli nam na realizację naszych aspiracji w najbliższym okresie czasu. Warto wziąć pod uwagę, jakie stanowisko w firmie daje największe możliwości rozwoju i pozwoli wykorzystać cały posiadany potencjał. Po drugie należy także uświadomić sobie jakie narzędzia czy też środki zaoferowane przez firmę mam do dyspozycji np. szkolenia, projekty itp.

Warto zdecydować się na rozmowę ze swoim przełożonym na temat planów dalszego rozwoju i podzielić się z nim własnymi pomysłami, a także poinformować go, jakie stanowisko nas interesuje.

1.3. Cechy profesjonalnego zarządzania pracownikami przez menedżera

Globalna konkurencja powoduje powstawanie nowych problemów, z którymi borykają się współcześni menedżerowie. Stawia ona przed nimi coraz to nowsze zadania, a nawet przeszkody, zmusza do szukania nowych procedur oraz metod i technik działania. Nie da się zatem utworzyć algorytmu działań, który byłby właściwy dla każdej sytuacji. Możliwym jest jednak określenie cech, jakimi powinno się odznaczać profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi, cech które powinien posiadać menedżer.

Józef Penc pisze: „*Każdy menedżer powinien więc mieć podstawowe umiejętności współdziałania z ludźmi, uznać ich za najważniejszy potencjał firmy i właściwie wykorzystać ich zdolności i zaangażowanie w swoją pracę i obowiązki służbowe*”¹⁴. Uważa on, że takimi umiejętnościami są te zaprezentowane przez A. Egli, a mianowicie:

- dobór i wspieranie pracowników,
- uzgadnianie celów i rozdział zadań,
- otwarta komunikacja,
- sprzyjanie odpowiedzialności pracowników.

Tabela 5 przybliży owe umiejętności i ukazuje je w odniesieniu do czasu, odwagi podejmowania ryzyka, wiarygodności i zaufania.

¹⁴ J. Penc, *Kreatywne kierowanie: Organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 199.

Tabela 5. Kluczowe umiejętności w kierowaniu pracownikami

Umiejętności	Czas	Odwaga podejmowania ryzyka	Wiarygodność	Zaufanie
Dobór i wspieranie pracowników	Bez inwestowania czasu nie będzie dobrych rezultatów	Również przy starannej selekcji istnieje jakieś ryzyko	Nie składajcie przy zatrudnianiu żadnych obietnic, które nie mogą być spełnione	Obdarzajcie nowego pracownika zaufaniem; on postara się mu sprostać
Uzgadnianie celów i rozdział zadań	Uzgadnianie celów jest czasochłonne, ale czas zwraca się z nawiązką w fazie realizacji	Uzgadnianie celów i omawianie zadań minimalizuje ryzyko	Nigdy jednostronnie nie zmieniajcie uzgodnionych celów i przydziałów zadań	Bez wzajemnego zaufania nie da się uzgodnić celów
Otwarta komunikacja	Otwarta komunikacja kosztuje więcej czasu niż komunikacja jednokierunkowa	Otwarta komunikacja zwiększa ryzyko, że menedżer nie przeforsuje swojego poglądu	Baczenie, by wasze działania odpowiadały waszym słowom	Bez zaufania nie ma otwartej komunikacji, która z kolei poprawia zaufanie
Sprzysiężenie odpowiedzialności pracowników	Przez to zyskujemy na czasie. Nie rób nigdy niczego, co może zrobić pracownik	Kto pozostawia pracowników z ich własną odpowiedzialnością również w trudnych sytuacjach, ten podejmuje ryzyko, jednak menedżer unikający wszelkiego ryzyka musi przegrać	Nie ograniczajcie się do samego głoszenia odpowiedzialności lecz również odpowiednio postępujcie	Jeśli obawiacie się działania pracowników na własną odpowiedzialność to po co ich zatrudniacie?

Źródło: A. Egli, Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi, „Zarządzanie na świecie” 1996, nr 6, s. 31.

Rozwiązywanie skomplikowanych problemów, z którymi muszą sobie radzić dzisiejsze firmy wymusza na nich rozwijanie kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Ponadto wymaga się od kierownika, by stworzył w przedsiębiorstwie poczucie wspólnoty, świadomość bycia częścią grupy, przynależności do niej. Lider musi być zatem osobą silną i cechujący się takimi przymiotami jak¹⁵:

- pełna wiedza o wydarzeniach,
- wyznaczanie zespołowi jasnego, jednoznacznego kierunku i dbanie o to, by zespół utrzymywał się na owym kursie,

¹⁵ T. Lambert, Problemy zarządzania, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 137.

- wspieranie, otwieranie drzwi, oczyszczanie drogi bez przejmowania przekazanych podwładnym obowiązków,
- podejmowanie decyzji, których inni - z braku czasu, informacji lub wiedzy – nie są w stanie podjąć,
- stałe ocenianie wyników, nagradzanie postępów oraz wspieranie rozwoju jednostek i zespołu ,
- stwarzanie atmosfery zaufania, dzielenie się sukcesami oraz (w miarę możliwości) informacjami i wiedzą.

W dzisiejszych czasach sukces osiągają liderzy, którzy posiadają umiejętność dbania o swoich pracowników w środowisku pracy. Profesjonalni menedżerowie są świadomi faktu, że ich osiągnięcia są uwarunkowane wynikami ich podwładnych ¹⁶.

Jednakże współcześnie samo dbanie o morale i motywacje nie może wystarczyć. Kolejnym ważnym, a właściwie niezbędnym krokiem jest właściwe pokierowanie rozwojem intelektualnym pracowników, poznaniem ich uzdolnień, mocnych i słabych stron. Jest to droga, prowadząca do bezproblemowego pokonywania kolejnych przeszkód, radzenia sobie z wyzwaniami. Józef Penc pisze:

„Nasi menedżerowie powinni także dołożyć wszelkich starań, aby właściwie opanować i wykorzystać potencjał intelektualny swoich pracowników; powinni tworzyć takie warunki, aby kapitał intelektualny stał się autentycznie najbardziej wartościowym zasobem w każdym przedsiębiorstwie. Powinni inwestować w inteligencję dla zapewnienia mu przyszłości”¹⁷.

Wynika z tego jasno, że obowiązkami menedżera, który chce w sposób profesjonalny zarządzać swoimi podwładnymi jest nie tylko troska o wyniki ekonomiczne, ale też dbanie o materialne i duchowe dobro, potrzeby ludzi, z którymi pracuje. Niezmiernie ważne jest by oferować im możliwości rozwoju ich zdolności i talentów, co w późniejszym okresie powinno przełożyć się na osiągnięte przez nich wyniki. Znakomicie to uzupełniają, a zarazem spinają w jedną, spójną całość słowa OK. Averdunka:

¹⁶ „[...] kluczem do lepszej przyszłości każdej organizacji jest zwrócenie szczególnej uwagi na ludzi, zrozumienie konieczności tworzenia warunków do zaspokajania ich potrzeb wyższych. Status, szacunek otoczenia i moralne ambicje – inaczej mówiąc cechy dodające godności i poważania, stają się dzisiaj główną motywacją do pracy” . J.Penc, Kreatywne kierowanie: Organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 200.

¹⁷ Tamże, s. 201.

„Niezbędne jest nowe pojmowanie swoich ról przez przełożonych. Zarządzanie oznacza dzisiaj przede wszystkim zapewnienie harmonijnych stosunków między ludźmi, koncentrowanie energii, ukazywanie kierunku, wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnienie optymalnych warunków pracy i pozytywnego nastawienia do zmian”¹⁸.

Możliwe, że idąc tym tropem, wielu menedżerów musiałoby zweryfikować swoje metody pracy i uświadomić sobie, że polega ona na czymś więcej niż tylko osiągnięciu korzyści ekonomicznych w oderwaniu od rozwijania potencjału zasobów ludzkich, ale jest to jedyna droga prowadząca do profesjonalnego zarządzania.

1.4. Kwalifikacje i kompetencje menedżerskie – analiza pojęć kluczowych

W poprzednich rozdziałach skupiałam szczególną uwagę na kompetencjach menedżerskich. W tej części swojej pracy chciałabym wprowadzić nowe pojęcie, a mianowicie pojęcie kwalifikacji. Najprościej rzecz ujmując, kwalifikacje to umiejętności jakie pracownik musi posiadać do należytego wypełniania powierzonych mu zadań. Levy - Leboyer¹⁹ określa je jako zdolności do wykonywania zadania zgodnie z uznawanymi i określonymi standardami ważnymi dla danej grupy zawodowej. Są to zarówno zdobyta wiedza i doświadczenia, jak i cechy indywidualne. Znakomicie obrazuje to rysunek 5.

Zdolności
Osobowość + doświadczenie = kwalifikacje = misja = stanowisko

Rys. 5. Kwalifikacje

Źródło: M. Kossowska, Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, AKADE, Kraków 2001, s.51.

M. Kossowska dzieli owe umiejętności (kwalifikacje) na trzy kategorie: techniczne, społeczne i koncepcyjne²⁰.

Umiejętności techniczne – to zdolność do wykorzystywania narzędzi, metod i osiągnięć technicznych w danej specjalności. Kierownik musi być w stanie poradzić sobie z mechaniką zadania, a także (przede wszystkim) tę mechanikę rozumieć.

¹⁸ K. Averdunk, *Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja*, w: „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 1, s. 35

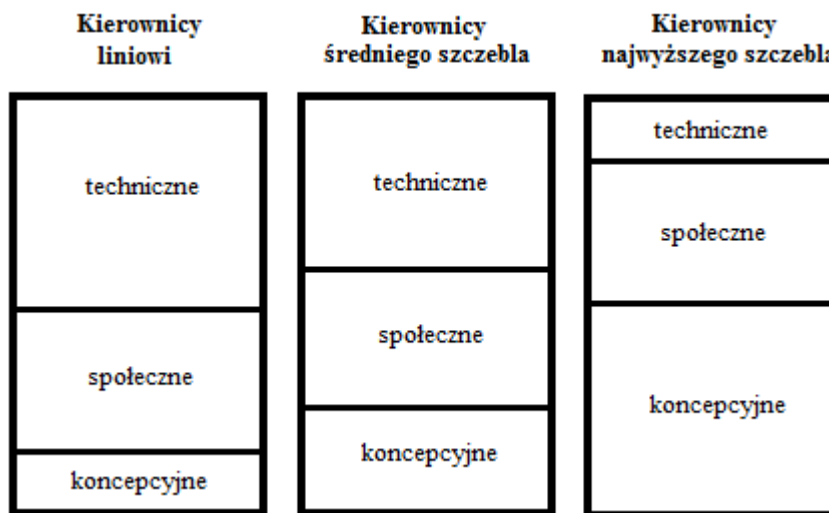
¹⁹ Levy - Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.

²⁰ M.Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, AKADE, Kraków 2001, s. 50

Umiejętności społeczne – to zdolności komunikacji z innymi ludźmi, właściwego ich rozumienia, a co za tym idzie, motywowania. Takie umiejętności ułatwiają kierownikowi pracę z innymi ludźmi i prowadzenie własnego zespołu.

Umiejętności koncepcyjne – to zdolność do koordynacji i integracji działań prowadzonych nierzadko na różnych płaszczyznach. To umiejętność spoglądania na organizację jako na spójnie działającą całość, gdzie poszczególne elementy ciągle na siebie oddziałują. Świadomość, że zmiana w dowolnej części może wpłynąć na całość.

Według H. Mintzberga²¹ umiejętności te są wykorzystywane w różnym stopniu, w zależności od wysokości szczebla kierowniczego, co ukazuje rysunek 5.



Rysunek 6. Umiejętności w pracy menedżera

Źródło: M. Kossowska, Umiejętności ..., op. cit., s. 51.

Umiejętności techniczne są najważniejsze na niższych szczeblach zarządzania. Umiejętności społeczne, chociaż ważne na każdym szczeblu, mają podstawowe znaczenie dla kierowników średniego szczebla, zdolność wykorzystania przez nich technicznych umiejętności podwładnych jest ważniejsza niż ich własna sprawność techniczna.

Wreszcie znaczenie umiejętności koncepcyjnych rośnie w miarę zajmowania coraz wyższego szczebla zarządzania. Na wyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej ważne jest rozumienie pełnego zakresu wzajemnych stosunków międzyludzkich oraz miejsca organizacji w czasie. Tu menedżer musi dostrzegać całokształt zagadnień. Osoba stojąca na szczeblu zarządzającym powinna legitymować się jak największą ilością cech ułatwiających właściwe

²¹ H. Mintzberg, The Manager's Job: Folclore and Fact, "Harvard Bussines Review", 1973.

kierowanie. Stosowanie stylu kierowania, w którym pracownik staje się bardziej partnerem niż podwładnym i w którym rozkazodawstwo zastępuje się przywództwem, rozumianym jako proces kierowania, w którym osobiste cechy kierownika (lidera) prowadzą do dobrowolnego uznania przez członków zespołu jego zwierzchności, wynikającej z kompetencji i odpowiedzialności. W takim stylu przełożony dzieli się władzą i deleguje uprawnienia, stwarza klimat do dyskusji, wysuwania i rozważania różnych pomysłów, pobudza inwencję oraz zachęca współpracowników do wprowadzania ulepszeń i poszukiwania optymalnych decyzji. Szczególną uwagę przypisuje on znaczeniu skutecznego motywowania, awansowania i harmonijnej współpracy. Stara się zbliżyć do siebie pracowników i związać ich osobiste interesy z interesami firmy, sprawiedliwie ich wynagradzać, uczciwie ich informować, a ich pracy i życiu w pracy nadawać wartość i godność. Stara się także doskonalić systemy komunikowania się i techniki oraz sprawnie rozwiązywać konflikty między grupami i między jednostkami, oczywiście na drodze integracji, a nie przez dominację lub kompromis.

Rozdział 2. Style zarządzania pracownikami: kompetencje zawodowe menedżerów

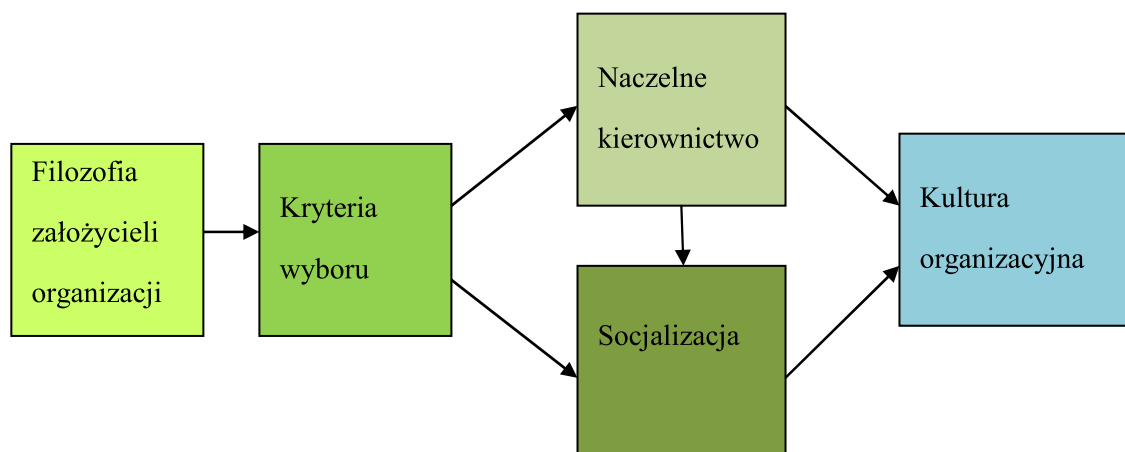
2.1. Kultura organizacyjna i jej elementy składowe

Zarządzanie pracownikami w oczywisty sposób związane jest z kulturą organizacyjną firmy. W zależności od typu kultury możemy zaobserwować różne style kierowania pracownikami. Można powiedzieć również, że preferowany styl kierowania wraz z innymi elementami kreuje wykształcenie się określonego typu kultury organizacyjnej.

We współczesnym świecie biznesu kultura organizacyjna obok strategii i struktury firmy odgrywa bardzo istotną rolę. Jej ranga jest tak ważna, że może się ona przyczyniać do osiągnięcia przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Genezy kultury organizacyjnej należy upatrywać w różnych przejawach kultury narodowej. Wiadomo, iż różne narody cechują się odmiennymi kulturami, co stanowi ich swoistą wizytówkę. Organizacje działające w określonym państwie stanowią subkulturę wobec kultury narodowej, w której funkcjonują. Pracują one nad modelem własnej kultury organizacyjnej reprezentującej ją w środowisku wewnętrznym jak i zewnętrznym. Dążą też do jej wzrostu i rozwoju dla dobra organizacji. Ten proces odbywa się w długim okresie czasu i wymaga zaangażowania założycieli organizacji, naczelnego kierownictwa, jak również pierwszych członków organizacji.

Jak przedstawia się ten proces graficznie?



Rysunek 7. Proces powstania kultury organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.131

Jak można zauważyć, cały proces tworzenia kultury organizacyjnej jest zapoczątkowany przez założycieli organizacji. To oni kształtują fundamenty pierwotnej kultury, wywierającej wpływ na kryteria stosowane przy doborze nowych pracowników, którzy powinni akceptować podstawowe wartości organizacji. Menedżerowie naczelnego szczebla poprzez swoje postępowanie, zachowanie, kształtują normy, które stanowią wytyczne, na przykład przy podejmowaniu decyzji i ryzyka, czy przy podwyżkach wynagrodzeń, awansach, sposobie ubierania się. Etapem przystosowania nowych pracowników do kultury organizacyjnej jest socjalizacja, której zadaniem jest przyspieszyć adaptację do nowego środowiska. Jest ona ważnym elementem, gdyż decyduje o efektywności, zaangażowaniu i przywiązaniu do organizacji nowych pracowników. Kultura organizacyjna powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania poszczególnych elementów w procesie jej tworzenia i jest odzwierciedleniem preferowanych potrzeb formowanych nakazów i zakazów oraz wzorów osobowych²².

Przyjrzyjmy się teraz wybranym definicjom kultury organizacyjnej, aby lepiej zrozumieć jej istotę. Najbardziej złożoną definicję kultury organizacyjnej przedstawia E.S. Schein: *„Kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w uczeniu się rozwiązywania problemów zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, a które w praktyce okazały się trafne i dlatego nowi członkowie organizacji uczą się ich jako poprawnej drogi postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”*²³.

Autorem jednej z wcześniejszych definicji kultury organizacyjnej był E. Jaques określając ją jako: *„Zwyczajowe lub tradycyjne sposoby wykonywania różnych rzeczy, podzielane w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków organizacji, które muszą być wyuczone przez nowych członków i przynajmniej częściowo zaakceptowane po to, by można było działać w służbie firmy”*²⁴.

Kultura organizacyjna jest często definiowana jako zbiór norm społecznych i systemów wartości stymulujących pracowników, wpływa na właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze,

²² Według D. Connora możemy wyróżnić dwie drogi kształtowania kultur organizacyjnych: ewolucyjna – kultura jest kształtowana przez przypadkowe wydarzenia, architektoniczna – na kształt kultury mają wpływ aktywnie działający menedżerowie i jednostki w organizacji, J. Szaban, Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 22.

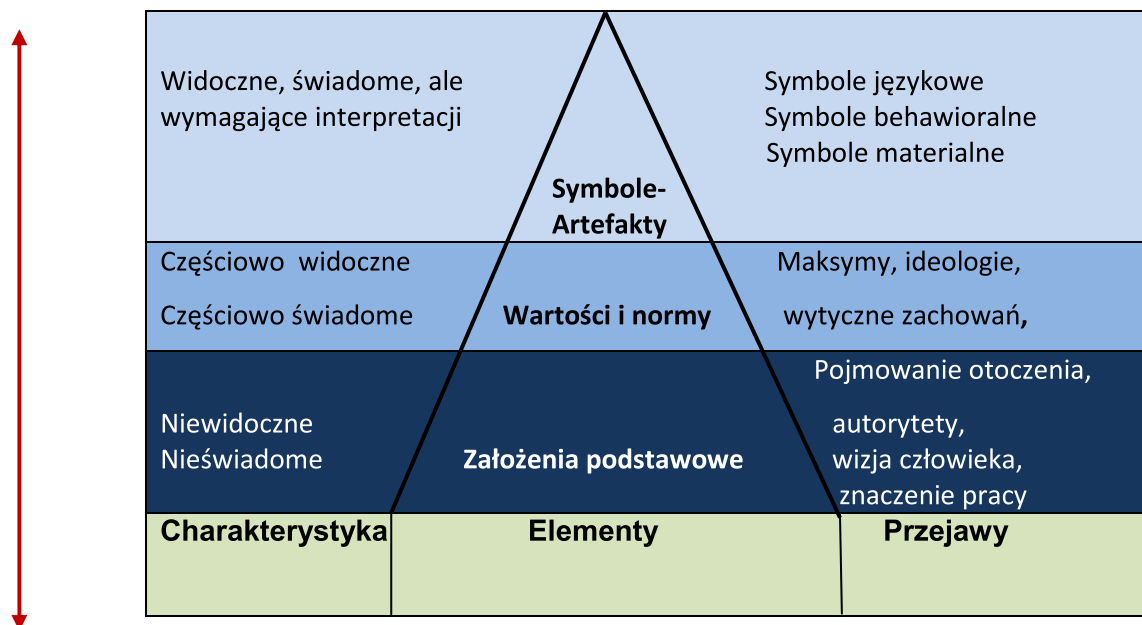
²³ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2000, s.233.

²⁴ Tamże, s.233.

wymogi zachowania²⁵. Inni autorzy piszą, iż polega ona na niepisanych, często podświadomych zasadach, które wypełniają przestrzeń społeczną między pisanymi regułami a rzeczywistością²⁶. Z kolei Cz. Sikorski określa ją jako „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”²⁷.

Przedstawione wyżej definicje mimo, iż częściowo są zbieżne, to poruszają też nieco odmienne kwestie. Mamy tu więc zarówno wzory i normy zachowań, stosunek do otoczenia, jak i klimat pracy, sposoby interakcji społecznej i jednostkowej. Należałoby zatem rozszerzyć pojęcie kultury organizacji. Wspomniany wcześniej E.S. Schein wyróżnił, trzy poziomy kultury organizacyjnej kierując się kryterium świadomości²⁸:

Łatwiejsze do zmiany



Trudniejsze do zmiany

Rysunek 8. Model kultury organizacyjnej według E.S.Scheina

Źródło: Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s.133.

Założenia podstawowe wypływają z przyjętej filozofii funkcjonowania organizacji oraz są najgłębszym i jednocześnie najtrwalszym, trudnym do objaśnienia poziomem kultury

²⁵ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 105.

²⁶ L. Zbiegień - Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 15.

²⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 4.

²⁸ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 75.

organizacyjnej. Sprawiają kłopot badaczom chcącym określić ich istotę i prawidłowe odczytanie. Są bazą do budowy pozostałych elementów kultury organizacyjnej. Założenia podstawowe określają między innymi stosunek do otoczenia, co w konsekwencji przekłada się na wybór odpowiedniej strategii organizacji. W nich też mamy do czynienia z określeniem wizji pracownika oraz jego miejsca w organizacji, cech charakteru, stosunków międzyludzkich w organizacji i stopnia ich sformalizowania. Cechują się podejściem światopoglądowym i filozoficznym. Konkludując, dla członków organizacji stanowią rozstrzygnięcia w kwestiach podstawowych funkcjonowania w środowisku pracy.

Wartości i normy to wyższy poziom kultury organizacyjnej. Same **wartości** stanowią wzorce, do których należy dążyć i są uznane za najlepsze dla całej organizacji. To drogowskazy postępowania, które określają, co zasługuje na pochwałę, a co na naganę. Dzięki nim ludzie mogą odgrywać spójne role społeczne w kierowaniu swoim życiem i wyborem postępowania. Natomiast **normy** określają reguły gry, zawierają nieformalne zalecenia w sposób niepisany. Wskazują, jak powinni członkowie organizacji się zachowywać, ubierać, co mówić, w co wierzyć. Forma ich przekazu jest ustna lub werbalna, poprzez zachowanie i ich przestrzeganie może być narzucone przez społeczność organizacji. W przeciwieństwie do wartości, normy stanowią zazwyczaj wyraźnie określone obowiązki i wskazówki postępowania w trzech zakresach: moralnym (dobro-zło), zwyczajowym (wypada - nie wypada), a także prakseologicznym (kryteria sprawnego działania).

Artefakty²⁹ są najbardziej widocznym poziomem kultury organizacyjnej. Wskazują na wewnętrzne życie organizacji, chociaż stanowią zewnętrzne przejawy kultury. Dzielą się na następujące rodzaje³⁰:

- artefakty językowe (język, opowiadania, mity),
- artefakty behawioralne (zwyczaje, wzorce zachowań, ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (technologie, organizacja biura, sposoby przygotowania dokumentów, logo etc.),
- artefakty osobowe (bohaterowie organizacyjni).

Ważną rolę spełniają mity odwołujące się np. do historii firmy, jej sukcesów, początków. Mają one za zadanie wzmocnienie pozytywnego obrazu firmy i wyjaśnianie

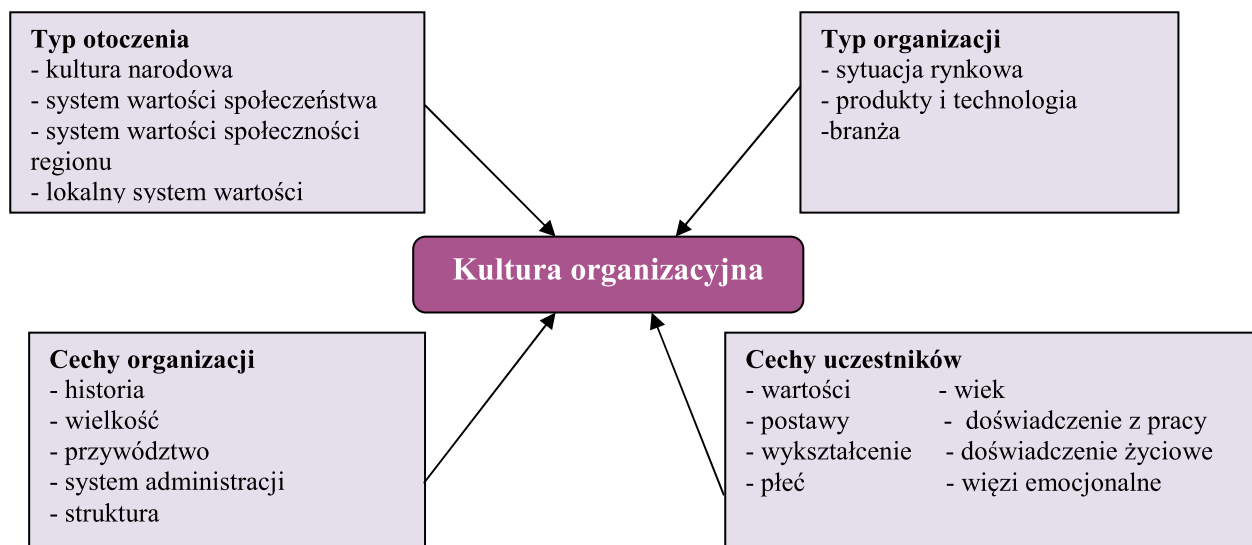
²⁹ E.S. Schein definiuje artefakty jako: "zewnętrznie widoczne symbole kultury organizacyjnej, na które składają się obserwowalne zachowania oraz reguły, procedury i zewnętrzna prezencja organizacji „, Por. P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacje a kontrakt psychologiczny...op. cit. s. 234.

³⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami...op. cit., s. 133-134.

konkretnych zjawisk czy zwyczajów. Równie ważne wydają się rytuały i ceremonie, dzięki którym zespół pracowniczy czuje się całością, a każdy z uczestników może poczuć swoją przynależność do zespołu.

Artefakty we wszystkich swoich formach, tj. stylistyce wystroju pomieszczeń, stylu bycia pracowników, ich powierzchowności, języku, używanych symbolach - są dość łatwe do obserwacji. Trudniejszym wydaje się już odkrycie znaczeń, jakie nadają im uczestnicy - trudniejsza jest zatem ich interpretacja. Aby "dostać się" do głębszych poziomów odczuwania kultury nie można jednak poprzestać na obserwacji artefaktów. Trzeba zacząć rozmawiać z ludźmi, zadawać pytania, ustalać wagę pewnych zachowań kulturowych inspirowanych przez środowisko pracy, gdzie można zacząć odkrywać wartości i normy w nim obowiązujące.

Przy próbie dokonania zmiany kultury organizacyjnej należy wziąć pod uwagę uwarunkowania, wpływające na nią, które przedstawia poniższy rysunek:



Rysunek 9. Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 379.

Jednostki i organizacje działają w **otoczeniu** i znajdują się w ciągłej interakcji z nim. Znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników wywiera kultura narodowa, która również oddziałuje na organizacje funkcjonujące w danym kraju. Znaczący wpływ ma również kultura regionalna, lokalna, obecny system wartości społeczeństwa. W przypadku **typu organizacji** zmiana warunków rynkowych, czy intensywności konkurencji, jest odzwierciedlona w kulturze organizacyjnej, która jest także uzależniona od branży w jakiej działa organizacja i technologii, którą się posługuje. Istotne znaczenie dla jej kultury

organizacyjnej odgrywa wiek, historia i wielkość firmy, a także dominujący w organizacji styl kierowania. Nie bez znaczenia jest tutaj również struktura organizacyjna i system administracji. Nie bez znaczenia jest wiek pracowników, ich płeć, doświadczenie z pracy i życiowe, a także więzi emocjonalne, które wpływają na kształt kultury organizacyjnej.

Jakie typy kultury organizacyjnej możemy wyróżnić?

Do najbardziej znanego podziału typologii kultury organizacyjnej należy koncepcja holenderskiego badacza G. Hofstede, który na podstawie międzynarodowych badań przeprowadzonych w ponad 50 krajach wyróżnił pięć „wymiarów” kultury organizacyjnej:

Tabela 6. Typy kultur organizacyjnych wg G. Hofstede’a

Typ kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Unikanie niepewności	Opisuje jak członkowie organizacji reagują na niepewność, nieznaną, jak odczuwają zagrożenia. Gdy mamy do czynienia z wysokim poziomem unikania niepewności, to ludzie są impulsywni, niecierpliwi, a w sytuacji niskiego poziomu unikania niepewności, członkowie organizacji są opanowani i powściągliwi.
Dystans władzy	Przedstawia stopień akceptacji przez członków o mniejszej władzy faktu, że władza jest rozłożona nierówno. Ludzie w kulturach o wysokim dystansie władzy lepiej czują się w sytuacji kiedy mamy do czynienia z większym zróżnicowaniem zakresu władzy w przeciwieństwie do tych, którzy funkcjonują w kulturze o niskim dystansie władzy.
Męskość – żeńskość	Odnosi się do oczekiwanych ról odgrywanych przez płeć w kulturze organizacyjnej. W poszczególnych kulturach, role mężczyzn i kobiet są ściśle zdefiniowane. W krajach „kobiecych” widać rozwiązywanie konfliktów poprzez negocjacje, kompromisy, a w „męskich” dominuje postawa konfrontacyjna i rozwiązania siłowe, zaś miejsce pracy jest terenem bezwzględnej rywalizacji.
Indywidualizm - kolektywizm	W przypadku kultury indywidualistycznej stawia się w miejscu pracy na jednostkę. Natomiast w kulturze kolektywistycznej kładzie się nacisk na pracę zespołową.
Długookresowa - krótko- Okresowa orientacja	Odnosi się do określonego zestawu prawideł etycznych wywiedzionych z nauki Konfucjusza. Porusza takie aspekty zarządzania, jak poczucie wstydu, upór, hierarchia organizacyjna i oszczędności, a także tradycja ³¹ .

³¹ J. Szaban, Miękkie zarządzanie...op. cit., s. 17-19.

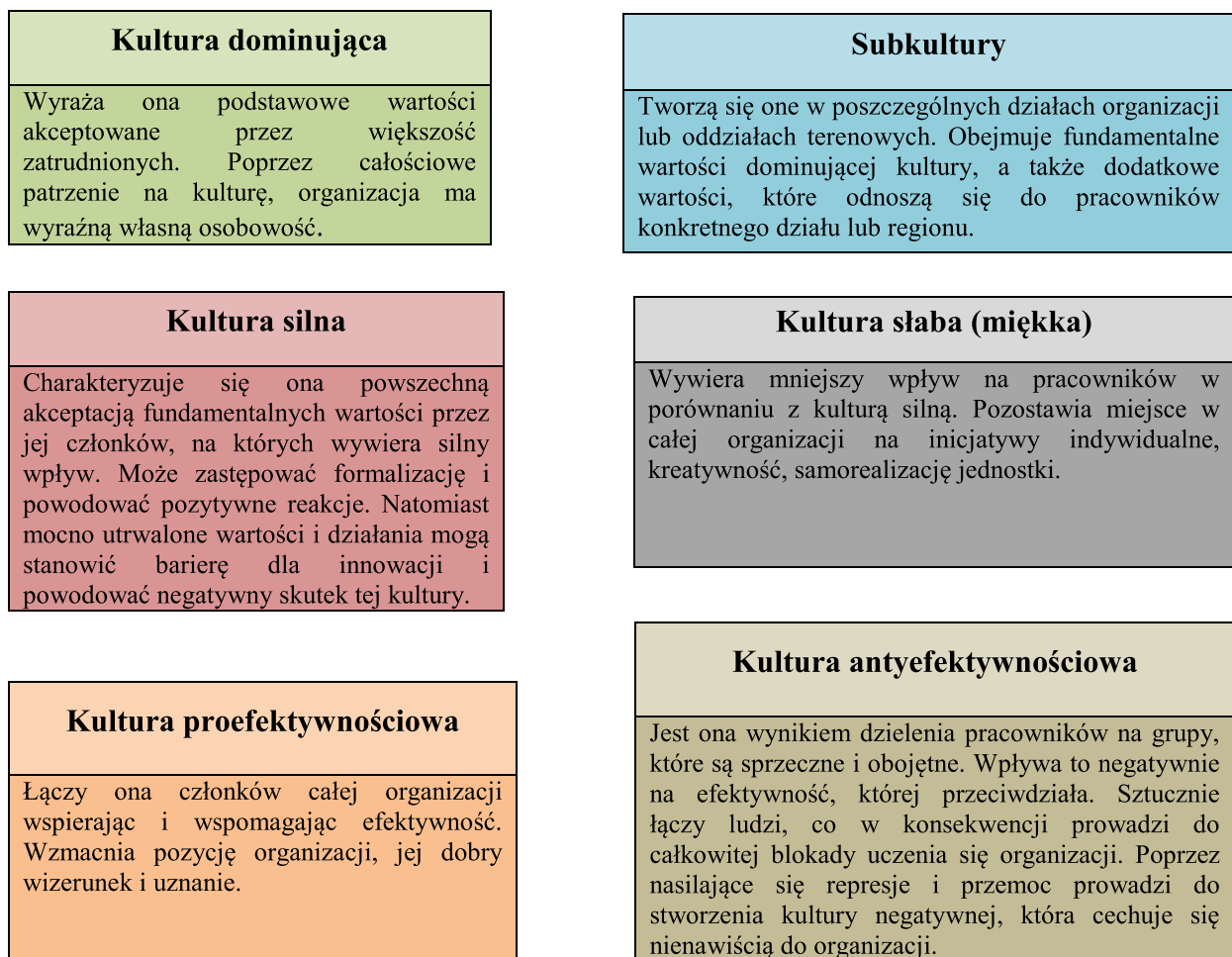
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szaban, Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 17-19.

Czy tylko z takim podziałem możemy się spotkać w literaturze?

Otóż, nie. Istnieją także inne kategorie, które przedstawiają odmienne od zaprezentowanego wcześniej podziału, typy kultur organizacyjnych i które dają nam szersze pole do zrozumienia jej roli w organizacji. Bardzo istotny jest tutaj podział na:

- a) kulturę dominującą i subkultury,**
- b) kulturę silną i słabą,**
- c) kulturę proefektywnościową lub antyefektywnościową.**

Kategorie te są przeciwstawne wobec siebie i wzajemnie się wykluczają. Przyjrzyjmy się ich charakterystykom zaproponowanym przez Ludwiczynskiego, co obrazuje rysunek 10.



Rysunek 10. Typy kultur organizacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 136.

Typy kultur organizacyjnych mają istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Określony typ oddziałuje na członków organizacji wymuszając

u nich określone postawy i zachowania. W konsekwencji prowadzi to do wykonywania przez nich pracy w sposób efektywny i kolektywnie uwzględniając dobro firmy w której pracują lub nieefektywnie i indywidualnie, nie patrząc na przyszłość organizacji.

Siła kultury organizacyjnej zależy od tego, jak wielu pracowników akceptuje dominujące w firmie wartości (stopień upowszechnienia), jak bardzo się z nimi identyfikują (głębokość zakorzenienia), jak klarowne są wyobrażenia tego, co jest pożądane lub zabronione (wyrazistość wzorów), jakich sfer dotyczy regulacja zachowań (zakres obowiązywania) i jak długo wartości te w firmie obowiązują (czas trwania). Ważne jest aby pielęgnować wypracowaną kulturę organizacyjną, ale też umieć elastycznie modyfikować ją do zmian w otoczeniu i potrzeb jej członków.

2.2. Charakterystyka stylów zarządzania pracownikami a rozwiązywanie problemów organizacyjnych

Kultura organizacyjna przyczynia się do promowania określonych stylów zarządzania w organizacji, zgodnych z jej typem. Jest to główny wyznacznik zarządzania przedsiębiorstwami dla menedżerów danej firmy, jakich narzędzi wywierania wpływu na ludzi mogą używać w celu osiągnięcia celów i zadań biznesowych.

Samo określenie **stylu zarządzania** mówi o indywidualnym i utrwalonym sposobie postępowania kierownika w stosunku do swoich podwładnych, które ma na celu wywarcie wpływu na ich zachowanie i pobudzenie do działania w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa³². Od menedżera oczekuje się efektywnego wykorzystania zasobów którymi dysponują jego podwładni, a więc ich kwalifikacji, talentów, zaangażowania. Czynnikiem, który wyróżnia styl zarządzania (kierowania) jest przeważający rodzaj środków motywowania, które wykorzystuje kierownik i składa się na niego nastawienie na ludzi i nastawienie na realizację zadań.

W literaturze można spotkać wiele klasyfikacji stylów zarządzania, z których najczęściej stosowane są trzy, zaprezentowane w poniższej tabeli:

³² Styl zarządzania, www.abc-ekonomii.net.pl/s/styl_zarzadzania.html, (odczyt: 12.07.2011).

Tabela 7. Rodzaje stylów zarządzania

Styl zarządzania	Charakterystyka
<i>Autokratyczny</i>	Cechuje go oddziaływanie na pracowników głównie przy pomocy zakazów, nakazów, poleceń. Są one uzupełniane bodźcami indywidualnymi. Dla realizacji celów firmy zostają podporządkowani pracownicy wraz ze swoimi celami.
<i>Konsultacyjny (menedżerski, demokratyczny)</i>	Niektóre decyzje są konsultowane z pojedynczymi pracownikami lub małymi ich grupami. Ostateczne stanowisko należy jednak do kierownika. Przy stosowaniu tego stylu wykorzystuje się różne narzędzia zachęty materialnej i niematerialnej. Towarzyszy mu dobra atmosfera w pracy, partnerstwo.
<i>Przywódczy (partycypacyjny)</i>	Charakteryzuje się on przyciąganiem ludzi, ich integrowaniem, inspirowaniem do działań, które mają pomóc osiągnięciu celów organizacji przy jednoczesnym zrealizowaniu celów poszczególnych pracowników. Przy tym stylu kierownik ma możliwość szerokiego zastosowania narzędzi motywowania. Panują partnerskie stosunki w obrębie każdej z grup między kierownictwem, a pracownikami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 346-347.

Innym przykładem w literaturze przedmiotu jest podział stylów zarządzania, uzależniony od sytuacji w jakiej znalazł się kierownik. Kierownik może wówczas stosować różne style kierowania:

- ❖ **Styl dyrektywny** – przejawia się w udzielaniu przez kierownika rad, ustanawianiu reguł komunikowania grupowego. Pasuje do sytuacji niepewnych. Obecność kierownika, który czuwa, doradza i nie pozwala popełniać błędów, może być pokrzepiająca i pomóc przejść niejedyn trudny okres.
- ❖ **Styl podtrzymujący** – w grupie panują dobre wzajemne stosunki. Kierownik okazuje wsparcie w działaniu swoim pracownikom i troszczy się o ich potrzeby. Styl ten powoduje, że wzrasta zadowolenie grupy, szczególnie gdy mamy do czynienia z sytuacjami stresowymi. Grupa czerpie siłę z jedności, jej członkowie są świadomi wzajemnego wsparcia i są bardziej zmotywowani.
- ❖ **Styl zorientowany na osiągnięcia** – kierownik zachęca swoich podwładnych do osiągania celów poprzez zwiększenie ich wydajności, a także daje im poczucie, że ma zaufanie do ich zdolności i możliwości³³.

³³ I. Szaban, Miękkie zarządzanie...op. cit., s. 115-116.

Kolejne opracowanie stylów zarządzania przedstawił amerykański teoretyk organizacji R. Likert:

Tabela 8. Style zarządzania według R. Likerta

STYL	Autokratyczny (despotyczny)	Autokratyczny życzliwy	Konsultacyjny	Partycypacyjny	
CHARAKTERYSTYKA	Dbałość o Personel	żadna	postawa paternistyczna	dbałość średnia	wysoki poziom dbałości
	Stosunki: przełożony-podwładny	zupełny brak zaufania	z dystansem	bardzo dobre	serdeczne, pełne zaufanie
	Partycypacja	decyzje podejmuje kierownik	kierownik akceptuje: sugestie, opinie	decyzje 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: J. Penc, Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 150

Jak można scharakteryzować te style?

Styl autokratyczny pozwala kierownikowi na dyktowanie podwładnym, co mają zrobić i oczekiwać natychmiastowego wykonania poleceń. Występuje tutaj brak komunikacji między kierownikiem, a pracownikami, a także sztywno ustalony system nagród i kar. Nie są brane pod uwagę sugestie, pomysły pracowników. Założeniem kierownika jest, że personel musi być kontrolowany, aby pracował solidnie i zgodnie z poleceniami.

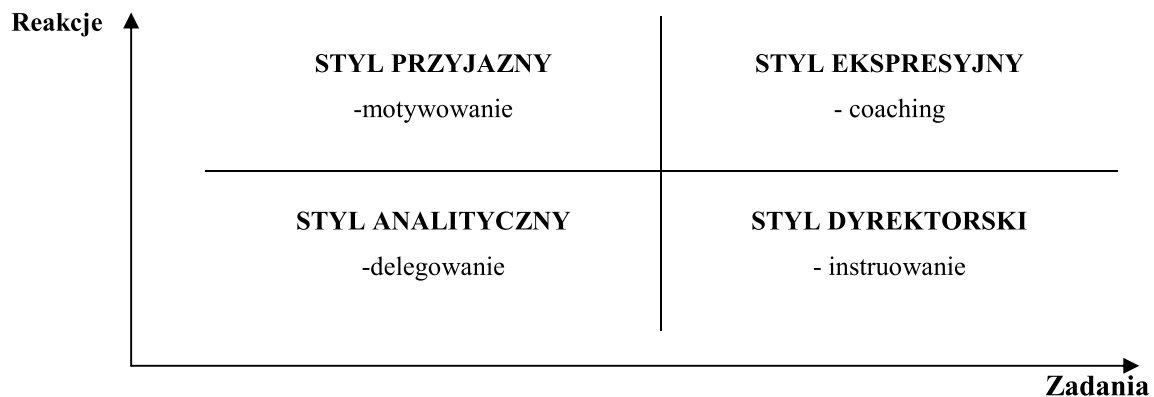
Styl autokratyczny – życzliwy charakteryzuje się podobną postawą kierownika wobec podwładnych. Różnica polega na tym, że nie demonstruje on tego zewnątrz. Sprawia wrażenie dobrego kolegi zainteresowanego sprawami pracowników, który dostosowuje się do życzeń podwładnych. Dbą o zadowolenie podwładnych, gdyż uważa, że to wpływa na efektywność pracy.

Styl konsultacyjny pozwala na konsultowanie się, zasięganie opinii podwładnych, które są istotne w momencie podjęcia decyzji. Kierownik zakłada, że ludzie lubią pracować, sami umieją się kontrolować i motywować do pracy. Odpowiednie warunki pracy pobudzają

pracowników do eksponowania swoich ukrytych zdolności i brania odpowiedzialności za wykonanie zadań.

Styl demokratyczny daje największą możliwość partycypacji grupy w procesie podejmowania decyzji. Dąży do osiągnięcia pewności, że pracownicy w sprzyjającym środowisku pracy podporządkowują się całkowicie celom, które stawia im organizacja.

W literaturze przedmiotu występuje wiele rodzajów stylów zarządzania. Gdy przyjrzymy się dokładnie ich charakterystykom uznamy, że są podobne, a różnią się nazewnictwem. Kolejny przykład utwierdzi nas w tym stwierdzeniu.



Rys. 11. Style zarządzania a narzędzia zarządzania

Źródło: M. Kossowska, Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych., Wydawnictwo Akade, Kraków 2001, s. 164.

- **Styl dyrektorski** charakteryzuje duże zainteresowanie celem, a mniejsze ludźmi, co sprawia, że jest bardziej efektywny. Menedżer promuje pracę zespołową i pobudza pracowników do działania i efektywności. Natomiast w sytuacji stresu budzi się w nim bezwzględny autokrata.
- **Styl analityczny** przypisuje się kierownikowi, który nie koncentruje się ani na ludziach, ani na zadaniach. Przestrzega zasad i procedur, wykonuje polecenia. Jest skuteczny, opanowany, uczciwy, rzetelny, racjonalny, sprawiedliwy. Do rozwiązywania konfliktów i nieporozumień używa zasad i procedur. Gdy znajduje się w sytuacji stresowej szuka akceptacji. Staje się pasywny, niezainteresowany kierowaniem, dobrotliwy, miły, uprzejmy. Napotkane oznaki konfliktu stara się zażegnać.
- **Styl ekspresyjny** cechuje kierownika, który ma na względzie i ludzi i zadania. Menedżer szybko działa i podejmuje decyzje. Preferuje rywalizację i konkurowanie, a także twórczość i stymulowanie innych. Sytuacja stresowa

powoduje u kierownika skłonność do przesady, stawiania wymagań, kategoryczności i nie liczenia się z innymi, podporządkowując ich sobie.

- **Styl przyjazny** pokazuje zainteresowanie ludźmi, a mało celem. Przyjazny menedżer dba o dobrą atmosferę w pracy, relacje międzyludzkie. Wpływa na rozwój swoich podwładnych, a także współdziała z nimi. Pod wpływem stresu przyjmuje postawę bardzo „miękką”. Jest delikatny, ustępliwy, unika decyzji lub podejmuje „nijakie”, ambitny, nie zawsze realizuje wysuwane przez siebie pomysły.

Zachowanie, które jest określane jako „**manipulacja**” lub „**zachowanie makiawelistyczne**”, to odmiana kierowania ludźmi. Makiawelizm zakłada, że ludzie są źli, leniwi, oszukują, a także łamią normy moralne. Menedżerowie o cechach makiawelistycznych podporządkowują sobie podwładnych, ukrywają przed nimi swoje prawdziwe intencje. Są też odporni na naciski społeczne. **Styl makiawelistyczny** przejawia się kontrolowaniem innych z „pozycji siły”, która zakłada osiągnięcie nad partnerem przewagi dzięki manipulowaniu czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Manipulację możemy podzielić na dwa typy: agresywną i miękką³⁴.

Zdarza się, że manipulować zaczynają sami manipulowani. Są też i dobre strony manipulacji. Mianowicie kierownik przekazują członkom zespołu niepopularną decyzję, powinien umieć manipulować emocjami swoimi i podwładnych, aby zminimalizować odczucia niemiłych informacji. To zapobiegnie konfliktom, zepsuciu stosunków międzyludzkich³⁵.

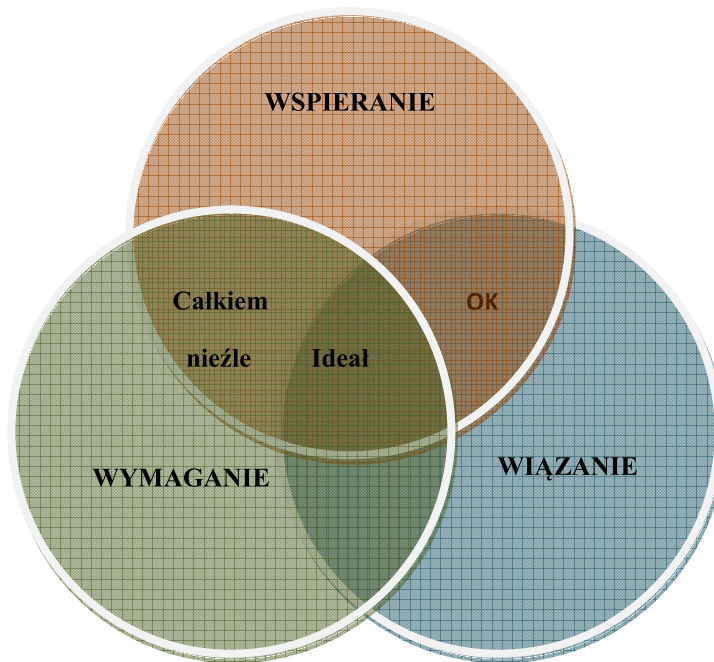
Tradycyjny styl zarządzania zespołem opiera się na **regule 3K**, czyli na komenderowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu. W nim kluczowe są polecenia, szczegółowe instrukcje, narzucenie władzy i autorytetu nadanego.

W nowoczesnym zarządzaniu rola kierownika opiera się na teoriach motywowania pracowników. Zamieniono administrowanie zespołem pracowniczym na autentyczne nim zarządzanie. Przejawia się w na trzech obszarach działalności menedżera, często określanych

³⁴ Przy manipulacji agresywnej kierownik narzuca jawnie swoją opinię i przekonania. Wywiera presję na podwładnych wydając rozkazy niezgodne z ich poglądami. Dąży do osiągnięcia celów przy pomocy dostępnych metod, znajomości natury ludzkiej, nie zważając na normy moralne. Natomiast manipulacja miękka jest często trudna do zidentyfikowania. Składają się na nią tzw. zachowania ingracyjne, których zadaniem jest wytworzenie w procesie interakcji u partnera, pozytywnego stosunku do siebie. Objawia się to nadskakiwaniem, podlizywaniem, schlebaniem, aby osiągnąć własne cele.

³⁵ I. Szaban, Miękkie zarządzanie...op.cit. s. 116-119.

jako **reguła 3W: wspieranie, wymaganie** oraz **wiązanie** działań na zasadzie sprzężenia zwrotnego.



Rysunek 12. Nowoczesne zarządzanie: reguła 3W

Źródło: <http://leadership.blox.pl/2010/01/Regula-3W.html>, (odczyt:20.07.2011).

Obszary te powinny być dopasowane indywidualnie do konkretnego podwładnego, gdyż dopiero wówczas kierownik może być faktycznie skuteczny. Powinien on wspierać pracowników, uwzględniając ich różne potrzeby. Każdy z tych obszarów jest na tyle ważny, że lider powinien rozwijać permanentnie swoje umiejętności, aby stać się liderem doskonałym.

Przy stosowaniu nowoczesnego stylu zarządzania należy podejmować takie działania, które wyłaniają się z reguły 3W:

- ✓ partycypacja pracowników w zarządzaniu,
- ✓ tworzenie wizji,
- ✓ informowanie,
- ✓ konsultowanie,
- ✓ wspieranie,
- ✓ delegowanie uprawnień,
- ✓ delegowanie odpowiedzialności.

Style zarządzania nie są ani lepsze, ani gorsze, są one w dużej mierze zależne od umiejscowienia menedżera w strukturze organizacji. Przynoszą efekty, jeżeli są

wykorzystywane w odpowiedniej sytuacji. Cechą wyróżniającą dobrych menedżerów od złych jest, że potrafią elastycznie wykorzystywać style w zależności od potrzeb.

Nie jest trudno zauważyć, że w firmach spotyka się różnych ludzi, więc także różnych szefów, a co za tym idzie zróżnicowane style zarządzania. Każdy styl kieruje się jakąś dewizą i wynika z własnych przekonań konkretnej osoby, jak również jej doświadczeń, wiedzy, umiejętności i predyspozycji.

Kto zarządza najsukuteczniej?

Na to pytanie chyba nie znajdziemy jednobrzmiącej odpowiedzi. Dlaczego? Dlatego, że wszystko zależy od tego, czemu zarządzanie ma służyć i jakie ma przynieść efekty.

Tak naprawdę, wybranie odpowiedniego stylu zarządzania może okazać się niemałym wyzwaniem. Kierownik musi wykazać się dużą zdolnością do przewidywania, a także adaptacji do warunków na jakie natrafia. Często może się zdarzyć tak, że korzystanie z jednego style okaże się niewystarczające i menedżer będzie musiał odpowiednio zmienić, dostosować swoje metody.

W analizowanej firmie Provident, najbardziej optymalnym stylem kierowania pracownikami wydaje się być styl zorientowany na osiągnięcia. Ponieważ firma bardzo dba o realizację wytyczonych celów, jak i istotną uwagę zwraca na wydajność pracowników – menedżer, który potrafi zachęcić swoich podwładnych do osiągania celów poprzez zwiększenie wydajności, dając im przy tym pewną swobodę zbudowaną na zaufaniu do ich zdolności i możliwości. Wydaje mi się, że styl ten jest w firmie najbardziej najbardziej skuteczny.

Każda organizacja boryka się z różnymi problemami, które występują wtedy, gdy człowiek nie może rozwiązać zadania przy pomocy posiadanej wiedzy. Każdy problem zmusza do wymyślenia nowego sposobu na jego rozwiązanie. Prowadzi on do zmniejszenia efektywności organizacji, a uporanie się z daną sytuacją leży w kompetencjach kierownictwa

Problemy wpływają także na wyniki biznesowe. Są one postrzegane w dwóch wymiarach:

- radzenia sobie z otoczeniem zewnętrznym,
- zarządzania wewnętrznym środowiskiem firmy.

W zależności od tego, na jakim etapie rozwoju znajduje się organizacja, określone problemy będą dotyczyły różnych kluczowych kwestii, które mają istotny wpływ na jej dalszy rozwój.

Fazy rozwoju organizacji wyróżnił Lievegood i nazwał je: pionierska, różnicowania się, integracji. Przyjrzyjmy się na jakie problemy organizacyjne napotykamy w każdej z wymienionych faz:

Tabela 9. Fazy rozwoju organizacji i występujące w nich problemy

Faza rozwoju organizacji	Pojawiające się problemy	Sposoby rozwiązania
Pionierska	<ul style="list-style-type: none"> - nie wystarczająca liczba klientów, - zagrożenia ze strony konkurencji - ograniczenia w komunikowaniu się i kontroli - nieefektywność stosowanego stylu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> - szukanie metod komunikowania pracowników - zmiana dotychczasowego stylu zarządzania
Różnicowania się	<ul style="list-style-type: none"> - przeciążenie kanałów komunikowania się - utrudnione komunikowanie się jednostek z różnych zakładów czy wydziałów organizacji - rywalizacja międzygrupowa - konflikty dysfunkcyjne 	<ul style="list-style-type: none"> - tworzenie reguł i procedur standaryzujących proste informacje - wydzielanie zadań, częściowa decentralizacja - specjaliści w każdym z oddziałów
Integracji	<ul style="list-style-type: none"> - nie osiągnięcie wysokiej efektywności we wspólnej pracy - opory wobec zmian 	<ul style="list-style-type: none"> - dopasowywanie stylu zarządzania do potrzeb organizacji, - tworzenie systemów motywacyjnych pracowników z firmą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 242-252.

Każda organizacja ma problemy, które są specyficzne dla jej działalności. Wynikają one z niepoprawnego współdziałania między jednostkami, czy działami, z braku odpowiednich kanałów komunikacyjnych, czy zmian kulturowych a także wielu innych czynników.

Warto dodać, że ilość i złożoność problemów z jakimi mają do czynienia współczesne organizacje, a zatem i ich menedżerowie - ma tendencję wrastającą. Pojawiają się nawet klasyfikacje problemów trapiących organizacje. John C. Camillus wskazuje na nowe oblicze problemów, które nazywa „złośliwymi”. Jest to taka kategoria problemów, które w zasadzie nie mają rozwiązania, a próby ich rozwiązywania stanowią proces, który może powodować powstawanie nowych, nieprzewidzianych trudności. Wg innej klasyfikacji, w organizacji mogą się pojawić dwa typy problemów: problemy techniczne oraz problemy adaptacyjne. W zakresie rozwiązania problemu technicznego można zastosować którąś z metod rozwiązywania problemów, natomiast problem adaptacyjny jest problemem

nierozwiązywalnym. Jediną możliwością poradzenia sobie z nim jest zaadaptowanie się do nowych warunków³⁶.

Radzenie sobie z takimi problemami jest obowiązkiem menedżera. Szybkość dostrzegania problemów, zagrożeń organizacyjnych powinno być jedną z głównych jego kompetencji zawodowych. Będzie on wtedy mógł zapobiegać ewentualnym konsekwencjom pojawiających się sygnałów w sposób błyskawiczny. Kompetentny menedżer powinien przy tym umieć odróżnić problemy techniczne od adaptacyjnych. W przypadku tych pierwszych dobrać odpowiednią metodę rozwiązania, odnośnie drugich, powinien pamiętać, że zastosowanie czystych technicznych rozwiązań będzie marnowaniem zasobów organizacji, ponieważ jedynym rozwiązaniem może być tylko wdrożenie odpowiednich zmian.

Z rozwiązywaniem problemów w sposób bardzo istotny wiąże się styl zarządzania pracownikami, dostosowany do sytuacji w której znajduje się menedżer i organizacja.

W obliczu sytuacji problemowej, menedżer musi bowiem w sposób poprawny komunikować się z podwładnymi, aby w jasny sposób zapoznać ich z problemem, a następnie przekonać do realizacji optymalnych sposobów jego rozwiązania, co bywa szczególnie ważne, a zarazem trudne w przypadku problemów wymagających niejednokrotnie radykalnych zmian w organizacji.

2.3. Funkcje i kompetencje zawodowe menedżera – analiza behawioralna

Menedżer jako realizator procesu zarządzania pełni w organizacji określone role wypełniając zarazem swe zadania i funkcje. Bódźce i oczekiwania na reakcje tak charakterystyczne terminy dla behawioralnego ujęcia owych zadań wskazują na konieczność wyodrębnienia grup menedżerów. Funkcje wykonywane przez menedżerów uzależnione są od ich umiejscowienia w hierarchii organizacyjnej, w ramach której mówić możemy o trzech grupach menedżerów³⁷:

- **menedżerowie najwyższego szczebla** – niewielka grupa kierują całą organizacją, wyznaczająca jej cele, ogólną strategię oraz politykę operacyjną, (dyrektorzy, prezesi),
- **menedżerowie średniego szczebla** – grupa odpowiadająca za realizację celów narzuconych przez szczebel wyższy, co odbywa się m.in. poprzez koordynację

³⁶ J. Chybicki, Gdzie nie spojrzeć - problemy. Zarządzanie przeciwieństwami - Polarity Management, HRK.pl, Portal Rynku Pracy, <http://www.hrk.pl/> (odczyt: 20.09.2011).

³⁷ I. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004, s. 144.

i nadzór nad działaniami menedżerów niższego szczebla. (kierownicy zakładu, szefowie wydziału),

- **menedżerowie podstawowego szczebla** – najliczniejsza grupa menedżerów, która bezpośrednio nadzoruje i koordynuje pracowników wykonawczych, (kierownicy biur, działów, mistrzowie, brygadziści).

Jednak należy przyznać, że literatura przedmiotu skupia się w największym stopniu na analizie funkcji menedżerów najwyższego szczebla, lub też funkcje menedżerskie prezentuje w sposób ogólny. Jedną z bardziej ogólnych klasyfikacji proponuje T. Teluk, który wyróżnia trzy główne funkcje kierownicze, każdej z nich przypisując określone czynności.

Tabela 10. Model funkcji kierowniczych

Funkcje kierownicze	
Techniczne	- Czynności operacyjne charakterystyczne dla danego działu - Współuczestniczenie w nowych projektach - Ułatwianie dostępu i dostarczanie informacji - Dbłość o rozwój swoich pracowników - Uczestniczenie w rozwiązywaniu problemów
Interpersonalne	- Wprowadzanie atmosfery dyscypliny - Wypracowanie odpowiedzialności i poczucia obowiązku - Uproszczenie komunikacji i zwiększenie jej efektywności - Udział w rozwiązywaniu konfliktów - Obiektywna ocena pracowników
Koordynujące	- Utrzymanie ścisłej kooperacji wewnątrz grupy i między działami - Kontrolowanie kierunku rozwoju danego projektu

Źródło: J. Bieda, Menedżer w perspektywie...op. cit., s.155.

Przedstawione powyżej funkcje menedżerskie dotyczą menedżerów wszystkich szczebli, jednak różnice w ich pełnieniu tkwią w ich natężeniu i szczególności wykonywania.

W literaturze można spotkać także inne klasyfikacje funkcji menedżera, niektóre z nich nawiązują wprost do kolejnych etapów procesu zarządzania. W takim ujęciu menedżer pełni funkcje związane z:

- **Planowaniem** – ustalając cele i sposoby ich realizacji,
- **Organizowaniem** – przygotowując całokształt zamierzonych działań,
- **Motywowaniem** – skłaniając podwładnych (przy użyciu różnorodnych środków motywacyjnych) do realizacji założonych celów,

- **Kontrolowaniem** – sprawdzając, czy wykonywane zadania są zgodne z założeniami przedsięwzięcia.

M. Jabłoński wymienia z kolei trzy podstawowe funkcje menedżerskie z punktu widzenia organizacji uczącej się, a zatem takiej, która stanowi system zdolny do doskonalenia się, zwiększania swej sprawności i stopnia zorganizowania. W jego interpretacji funkcje te są następujące¹⁸:

- Funkcja identyfikacji – w ogólnym ujęciu sprowadza się ona do sformułowania problemów i przekazania ich zespołom w celu zbadania i rozwiązania. W ujęciu bardziej szczegółowym działania menedżera w ramach pełnienia tej funkcji mają zmierzać do charakterystyki funkcjonalnej obiektów i procesów, gromadzenia, przetwarzania, modelowania i hierarchizacji informacji oraz identyfikowania faktycznych i potencjalnych problemów¹⁹.
- Funkcja organizowania – funkcja ta może być wypełniana dopiero po wypełnieniu funkcji identyfikacji, a zatem musi być zidentyfikowany i sformułowany problem. W toku wypełniania funkcji organizowania następuje dobór odpowiednich nośników, środków i warunków działania.
- Funkcja komunikowania – mówić tu należy nie tylko o wysyłaniu komunikatów przez menedżera, ale ogólnej wymianie komunikatów między przełożonym a pracownikami, które w konsekwencji powoduje dzielenie się wiedzą i podejmowanie decyzji i przedsięwzięć na zasadzie zbiorowego konsensusu.

Z behawioralnego punktu widzenia menedżer musi posiadać określone umiejętności i prezentować określone zachowania, aby efektywnie wypełniać swe funkcje. Łączy się to w istotny sposób z jego specyficznymi kompetencjami zawodowymi. Zaznaczyć należy, że kompetencje oczekiwane od menedżera zawsze stanowią określony komponent, zależny od charakteru organizacji. W takim kontekście należy mówić o kluczowych kompetencjach organizacji, za pomocą których dąży ona do uzyskania przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu opisywane są jednak pewne szczególne atrybuty, które powinny charakteryzować wszystkich menedżerów. Wiąże się to również z poglądem, że mimo różnic

¹⁸ M. Jabłoński, Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 71 – 78.

¹⁹ M. Jabłoński uważa, że w odniesieniu do organizacji uczącej nie należy przypisywać menedżerowi funkcji planowania, ponieważ on sam jak i jego podwładni są zdolni do kreowania nowych wariantów i rozwiązań w trakcie realizacji procesów. W związku z tym ścisłe narzucenie celów, którym charakteryzuje się planowanie może hamować procesy poznawcze, intelektualne i emocjonalne oraz autonomię podwładnych.

w pełnionych obowiązkach, dotyczą one w równym stopniu wszystkich menedżerów, niezależnie od szczebla w hierarchii czy też określonej specjalności.

Podobnie jak w odniesieniu do ogólnego pojęcia kompetencji, tak i w przypadku kompetencji menedżerskich, w literaturze panuje pewien chaos interpretacyjny, ponieważ bardzo często wymieniane są tylko umiejętności, jakie powinni posiadać menedżerowie, lub też kompetencje utożsamiane są z biegłością w tych umiejętnościach. Zważywszy jednak, że w najogólniejszym ujęciu „kompetentny menedżer to osoba, która bardzo dobrze wykonuje swą pracę, ma stosowną wiedzę i umiejętności i potrafi je właściwie wykorzystać”³⁸ - należy zadać pytanie, jak najdokładniej zinterpretować pojęcie kompetencji menedżerskich? Jest ono tym bardziej zasadne, że wielu badaczy zagadnienia twierdzi, iż nabycie samych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze stosownych kompetencji, które obejmują: motywację, charakterystyki osobowościowe, umiejętności poznawcze i umiejętności personalne. Opierając się na ogólnych definicjach kompetencji, dodać jeszcze należy specjalistyczną wiedzę, preferowane wartości oraz postawy. Posiadając ogólny zarys pojęcia kompetencji menedżerskich pojawia się jednak kolejne pytanie, czym szczególnym powinny się wyróżniać wymienione atrybuty, aby w sposób zdecydowany odróżniały kompetencje menedżera od ogółu kompetencji pracowniczych?

Interesującą i bardzo szczegółową klasyfikację kompetencji menedżerskich przedstawiają autorzy publikacji „Profesjonalne zarządzanie”. Jest ona warta uwagi także ze względu na fakt, że zaprezentowano w niej własną, różną od innych autorów interpretację funkcji menedżerskich. Każdej z ośmiu podstawowych funkcji przypisano zarazem trzy główne, odnoszące się do niej kompetencje, co przedstawia się następująco tabela 11.

Tabela 11. Funkcje menedżerskie i związane z nimi kompetencje

1. Funkcja mentora	1. Rozumienie siebie i innych
	2. Skuteczne komunikowanie się
	2. Doskonalenie pracowników
2. Funkcje moderatora	1. Budowanie zespołów
	2. Grupowe podejmowanie decyzji
	3. Zarządzanie konfliktem
3. Funkcja monitorującego	1. Zarządzanie informacją poprzez krytyczne myślenie
	2. Radzenie sobie z przeciążeniem informacyjnym
	3. Zarządzanie podstawowymi procesami
4. Funkcja koordynatora	1. Zarządzanie projektami
	2. Projektowanie pracy

³⁸ A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000, s. 11.

5. Funkcja kierującego	3. Zarządzanie interfunkcjonalne
	1. Formułowanie i przekazywanie wizji
	2. Wyznaczanie celów
6. Funkcja realizatora	3. Projektowanie i organizowanie
	1. Efektywność osobista
	2. Dbanie o środowisko wydajnej pracy
7. Funkcja pośrednika	3. Zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem
	1. Budowanie i utrzymanie fundamentu władzy
	2. Negocjowanie umów i zobowiązań
8. Funkcja innowatora	3. Przedstawianie koncepcji: skuteczne prezentacje werbalne
	1. Akceptowanie zmiany
	2. Twórcze myślenie
	3. Zarządzanie zmianą

Źródło: R. E. Quinn i in., Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007, s. 43.

Przedstawione powyżej zestawy kompetencji w pełni dowodzą, że menedżer, który może się nimi legitymować, powinien posiadać niezbędną wiedzę fachową, która potrzebna jest np. do zarządzania projektami, podstawowymi procesami, konfliktem, informacją, zmianą, projektowania pracy. Ale także umiejętności w zakresie budowania i utrzymania władzy, budowania zespołów, negocjowania umów, formułowania i przekazywania wizji. Określone cechy osobowościowe pozwalają mu natomiast być efektywnym, szybko akceptować i przystosowywać się do zmian, racjonalnie rozporządzać czasem oraz radzić sobie ze stresem. Prezentowane postawy i wartości umożliwiają z kolei dbałość o środowisko wydajnej pracy.

Reasumując, menedżer powinien posiadać określone kompetencje kluczowe, które pozwolą mu na efektywne wypełnianie funkcji, a zatem kompetencje wymienione w tabeli 10 można uznać za **kluczowe kompetencje menedżerskie**.

Omawiając kompetencje menedżera należy także wyróżnić specyficzne umiejętności, które umożliwiają mu skuteczne zarządzanie zespołami pracowników. Bazą dla tych umiejętności powinna być oczywiście wiedza fachowa związana z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale w dużym stopniu składają się na nie wypracowane postawy i zachowania wobec zespołu, którym menedżer kieruje, czemu poświęcona jest kolejna część pracy.

2.4. Systematyzacja umiejętności kierowniczych niezbędnych w skutecznym zarządzaniu pracownikami; postawy i zachowania

Świat potrzebuje liderów. Tymczasem ci, którzy kierują organizacjami, stoją na czele państw i ugrupowań, rzadko mają taką osobowość, aby poprowadzić za sobą ludzi. Cechy charakteru ujawniające się w ich zachowaniu powodują, że są oni tylko formalnymi liderami.

Liderów potrzebujemy w życiu społecznym, kulturalnym i oczywiście, a może przede wszystkim w gospodarce. Liderzy biznesu przy jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych pomagają swoim podwładnym realizować ich cele osobiste. Tam bowiem, gdzie kierują liderzy, ludzie pracują efektywniej. To, jak zachowują się w pracy, w jaki sposób wywiązują się z powierzonych im zadań, zależy od tego dla kogo pracują.

Co zatem powoduje, że niektórzy potrafią obudzić w ludziach energię do działania i podejmowania coraz większego wysiłku do realizacji wspólnego celu?

Czy każdy może być liderem? Otóż na pewno nie. Nie wystarczy nawet obszerna wiedza, trzeba mieć odpowiednie predyspozycje. Nietrudno wskazać teoretyków od zarządzania, którzy nie potrafią zastosować swojej wiedzy w praktyce, jak również zaprezentować pożądane postawy i zachowania wobec podwładnych. Kto zatem może być liderem? Jakie atrybuty wyróżniają go spośród pozostałych członków grupy, której przewodzi? Specjaliści mają dość rozbieżne poglądy na ten temat.

Analizując literaturę przedmiotu można jednak stwierdzić, że są wymieniane pewne atrybuty lidera, co do których wszyscy są zgodni. Są one następujące³⁹:

- **Lider umie zbudować zespół oraz odpowiednie w nim relacje;**
- **Lider dzieli się odpowiedzialnością;**
- **Lider jest dobrze zakorzeniony w swoim środowisku;**
- **Lider ma wizję zmiany;**
- **Lider angażuje innych do współtworzenia wizji zmiany;**
- **Lider wprowadza zmiany;**
- **Lider ma samoświadomość i gotowość do rozwoju;**
- **Lider świadomie buduje swoją liderką rolę;**
- **Lider stale się rozwija;**
- **Lider jest wiarygodny.**

Niewiele osób jest w stanie sprostać aż tak wysokim wymaganiom. Można na to odpowiedzieć, że szef powinien umieć zidentyfikować swoje słabe i mocne strony. Następnie, jeśli to możliwe, powinien neutralizować swoje słabości poprzez odpowiedni trening lub też, jeśli to niemożliwe, zjednać sobie pomoc innego członka zespołu, który posiada brakujące szefowi kwalifikacje.

³⁹ Przewodnik lidera. Portrety, inspiracje, pytania, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2009, s. 7 - 38.

Skuteczny lider to ktoś więcej niż tylko sprawny administrator. Tak było do niedawna, ale dziś, w większości organizacji, liderzy starają się być jak najbliżej zwykłych pracowników. Ich zadaniem jest uwalnianie z ludzi tkwiącego w nich potencjału energii i kierowanie go w określone działania. Pomoc ludziom w dostrajaniu ich zachowań do kultury organizacji staje się podstawowym wyzwaniem dla współczesnych liderów.

Mówiąc o liderze zarządzającym zespołami ludzkimi na pierwszy plan wysuwają się jego umiejętności przywódcze. Wiele wymienionych powyżej cech pozostaje z nimi w bezpośrednim związku, ponieważ przywództwo wiąże się właśnie z ze szczególnymi cechami i zachowaniami osoby, której inni ufają i spontanicznie się jej podporządkowują. Socjolog S. Mika definiuje przywództwo jako pewną zdolność, umiejętność lub cechę zjednywania sobie zwolenników i wywierania wpływu⁴⁰.

Odnosząc się do zachowań i postaw menedżera przywódcy warto przeanalizować teorie zachowań kierowniczych. W jednej z koncepcji, autorstwa D. Bowersa i S. Seashor'a wymieniono cztery główne typy zachowań, które determinują efektywność kierowania, należą do nich⁴¹:

- zachowania podtrzymujące kształtowanie poczucia własnej wartości i ważności u podwładnego,
- zachowania ułatwiające interakcje (pomagające członkom grupy wytworzyć bliskie i satysfakcjonujące stosunki w grupie),
- zachowania podkreślające znaczenie celu (wywołujące entuzjazm grupowy i jakość wykonania
- zachowania ukierunkowane na ułatwianie pracy (planowanie, koordynowanie, organizowanie itp.)

Niewątpliwie wykreowanie powyższych zachowań wiąże się z wysokimi umiejętnościami społecznymi (interpersonalnymi), koncepcyjnymi (m.in. umiejętność abstrakcyjnego i strategicznego myślenia) oraz diagnostyczno – analitycznymi (m.in. umiejętność identyfikacji problemów i opracowywania racjonalnych rozwiązań. Bardzo istotny jest również fakt, że jak dowiodły badania – zachowań przywódczych można się nauczyć. Jeśli nauczy się ich człowiek posiadający odpowiednie cechy osobowościowe, ma możliwość wejść w interakcje grupowe o takim charakterze, że stanie się jej przywódcą.

⁴⁰ Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku, red. W. Bańka, Wyd. Naukowe Novum, Płock 2004, s. 115.

⁴¹ Psychologia w pracy menedżera, red. B. Kozusznik, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994, s. 123.

W efektywnym zarządzaniu pracownikami duże znaczenie ma postawa menedżera, a zatem jego gotowość do reagowania w określony sposób wobec osób lub sytuacji. Nastawienie, czy też stosunek menedżera do własnej pracy jak i podwładnych jest łatwy do zaobserwowania, stanowi czytelny sygnał dla pracowników, dlatego też prezentowane postawy mogą stanowić silne czynniki motywujące lub demotywuujące podwładnych.

Oczywistym jest, że od skutecznego lidera oczekuje się pozytywnych postaw wobec wszystkich elementów stanowiących całość jego pracy. Ogólne pozytywne nastawienie pozwala bowiem dokonywać rzeczy, których nie potrafią inni i dochodzić tam, gdzie nikt nie dociera. W odniesieniu do lidera wymienia się cały szereg szczegółowych postaw, które sprzyjają dobremu zarządzaniu zespołem. Należą do nich niewątpliwie następujące postawy:

- Nastawienie na potrzeby podwładnych (wrażliwość na słabe sygnały),
- Nastawienie na sprawiedliwe traktowanie, lojalność i uczciwość,
- Branie pod uwagę postaw, poglądów i odczuć innych ludzi, nastawienie przyjazne, wzajemne zaufanie i szacunek,
- Nastawienie na pracę (rzetelność, sumienność, terminowość),

Pozycja lidera w organizacji w coraz mniejszym stopniu zależy od zajmowanego stanowiska w firmie. Przeciwnie, jego władza opiera się na wielu umiejętnościach, takich jak: zdolności uważnego słuchania, podnoszenie kwalifikacji pracowników, nieustannego uczenia się. Zdają sobie bowiem sprawę iż wiedza jest instrumentem rozwoju, w tym rozumieniu ma charakter strategiczny.

Podkreślić jednak należy, że obecny, stosunkowo łatwy dostęp do wiedzy, który zapewnia prężny rozwój szkolnictwa akademickiego, jak i oferta szkoleniowa współczesnych organizacji – sprawiają, że oprócz wiedzy i wciąż doskonalonych umiejętności coraz większego znaczenia nabierają pewne specyficzne predyspozycje człowieka. W dużej mierze determinują one sprawność człowieka, jako menedżera kierującego pracą zespołów ludzkich. Są to kompetencje określane jako osobiste, którym poświęcony zostanie kolejny rozdział niniejszej pracy.

Rozdział 3. Kompetencje osobiste jako podstawowe dyspozycje współczesnego menedżera w zarządzaniu pracownikami

3.1. Pojęcie, istota, model kompetencji osobistych menedżera

W najbardziej ogólnym ujęciu kompetencje osobiste człowieka polegają na sprawnym zarządzaniu samym sobą. Jest to rodzaj kompetencji, które często określa się mianem umiejętności życiowych, ponieważ są bardzo istotne zarówno w życiu osobistym jak i pracy zawodowej.

W odniesieniu do funkcji menedżerskich, kompetencje osobiste stanowią bardzo ważny zestaw cech, predyspozycji i umiejętności kierowania samym sobą, umożliwiających sprawne wypełnianie tych funkcji.

G. Filipowicz umiejscawia kompetencje osobiste w grupie tzw. kompetencji bazowych. Obok kompetencji poznawczych (gotowości do uczenia się), kompetencji społecznych (związanych ze współpracą w zespole), wymienia właśnie kompetencje osobiste, określając je równocześnie jako „pewność siebie”⁴². Autor ten wymienia także kilkanaście cech i umiejętności, które składają się na całość kompetencji **osobistych**. Są one następujące⁴³:

- *„Orientacja na działanie,*
- *Podjęmowanie inicjatywy,*
- *Radzenie sobie ze stresem,*
- *Wytrwałość,*
- *Zaangażowanie,*
- *Efektywność,*
- *Organizacja pracy,*
- *Sumienność,*
- *Podjęmowanie decyzji,*
- *Wyznaczanie priorytetów,*
- *Dążenie do rezultatów,*

⁴² 1 G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004, s. 36-37.

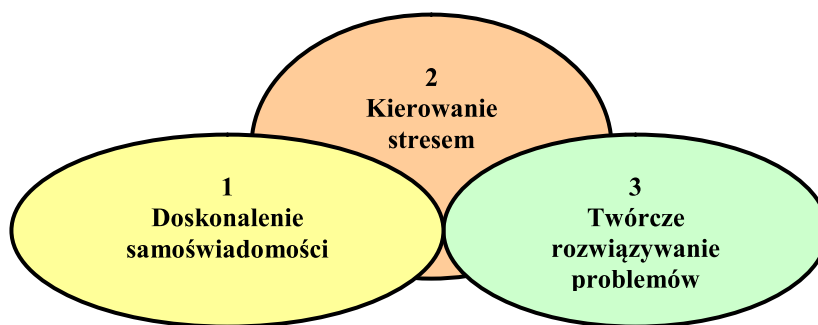
⁴³ Tamże, s. 36-37.

➤ *Pewność siebie*”.

Pozostając w kręgu kompetencji pojmowanych przez G. Filipowicza, warto dodać, że wymienia on również kompetencje, które określa jako menedżerskie. W odróżnieniu od kompetencji osobistych, kompetencje menedżerskie zalicza on obok kompetencji biznesowych i firmowych do ogólnej grupy kompetencji wykonawczych. Wymienione elementy kompetencji osobistych stanowią więc podstawę do rozwoju kompetencji menedżerskich, które szerzej opisane zostaną w rozdziale 3.2.

M. Morawski pisze, że kompetencje osobiste menedżera przekładają się na konkretne i użytkowe sposoby zwiększania osobistej efektywności. W tym aspekcie wymienia następujące predyspozycje i praktyczne umiejętności: „*planowanie i rozwijanie kariery, permanentne uzupełnianie i doskonalenie wiedzy, gospodarowanie własnym czasem pracy, organizacja stanowiska pracy, organizacja i prowadzenie spotkań, troska o zdrowie i rozładowanie napięcia*”⁴⁴. Podkreślić należy, że umiejętności i predyspozycje wymienione w ramach kompetencji osobistych stanowią swoisty komponent, a zatem są ze sobą nierozzerwalnie związane.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje również pojęcie umiejętności osobistych, określanych też mianem umiejętności intrapersonalnych. Są one konieczne do zrozumienia własnych zachowań i emocji, czyli ogólnie poznania samego siebie. Na umiejętności osobiste składają się trzy podstawowe elementy, zobrazowane poniżej.



Rysunek 13. Umiejętności osobiste

Źródło: A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, *Doskonalenie kompetencji...* op. cit., s. 23.

1. Doskonalenie samoświadomości – doskonalenie, czy też rozwijanie samoświadomości polega na dokonywaniu identyfikacji swych mocnych i słabych stron, jest

⁴⁴ M. Morawski, *Kompetencje osobiste jako czynnik kształtowania reputacji menedżera*, http://www.studenci.pl/zarzadzanie/zasludzkie/semeko_50.html (odczyt: 10.08.2011).

ono również związane z formułowaniem własnych wartości i priorytetów, umiejętnością trafnej diagnozy stylu poznawczego, sposobów gromadzenia wiedzy i korzystania z niej w praktyce. Panuje opinia, że właśnie samoświadomość stanowi bazę do doskonalenia kolejnych kompetencji. Samoświadomość nie jest jednak pojęciem prostym, stanowi zbiór trzech elementów, którymi są⁴⁵: osobowość, uznawane wartości osobiste, oraz styl poznawczy.

- Osobowość – jest to charakterystyczny dla danego człowieka (i odróżniający go od innych) zespół cech intelektualnych, emocjonalnych, temperamentalnych i wolicjonalnych, na kształt których wpływ mają zarówno wrodzone właściwości, jak i właściwości nabyte za pośrednictwem oddziaływań wychowawczych różnych środowisk. Dzięki tym ostatnim, osobowość może ulegać przemianom, w czym znaczny udział mają także osobiste doświadczenia⁴⁶. (Zagadnienie osobowości menedżera zostanie szerzej omówione w rozdziale 3.5.).
- Uznawane wartości osobiste – wartością osobistą można określić wszystko to, co jest przez człowieka pożądane i doceniane. Jest to jednak pewne uproszczenie, ponieważ system wartości osobistych powinien bazować na tzw. wartościach uniwersalnych, do których odwołują się normy moralne. W odniesieniu do każdego pracownika (w tym oczywiście i menedżera), sytuacją najbardziej pożądaną jest połączenie wartości osobistych z firmowymi, ponieważ spójność tych wartości gwarantuje sukces.
- Styl poznawczy – czyli styl zbierania i przetwarzania informacji, który bywa także określany jako temperament poznawczy. Osoby otrzymujące ten sam zestaw informacji, mogą zupełnie różnie na niego zareagować. W opisach stylów poznawczych pojawiają się najczęściej przeciwstawne określenia – refleksyjność i impulsywność oraz abstrakcyjność i konkretność. Refleksyjność – impulsywność dotyczy tempa poznawczego. W stylu refleksyjnym dochodzi do długiego i wnikliwego przetwarzania informacji, dzięki czemu osoby go preferujące popełniają mniej błędów. Osoba o stylu impulsywnym szybko analizuje informacje i równie szybko wyciąga z nich wnioski, co może skutkować większą ilością błędów. W zakresie wymiaru abstrakcyjność – konkretność należy mówić o poziomie ogólności w stosowaniu kategorii poznawczych. Osoby preferujące styl abstrakcyjny są skłonne do ogólnej eksploracji danych, potrafią dostrzec ich sedno i poszukiwać

⁴⁵ A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, Doskonalenie kompetencji...op. cit. s. 23.

⁴⁶ N. Sillamy, Słownik psychologii, Książnica, Katowice 1994, s. 193.

oryginalnych rozwiązań. Osoby o stylu konkretnym skupiają się na wybranym wycinku informacji. Nie można twierdzić, że któryś ze stylów poznawczych jest mniej przydatny w środowisku, a inny bardziej. Każdy z nich sprawdza się w określonej sytuacji i warunkach. Odnosi się to również do menedżera działającego w określonych warunkach, jeśli działa on np. w sytuacji kryzysowej, wymagającej szybkich zdecydowanych działań - bardziej sprawdza się styl impulsywny. W obliczu sytuacji stabilnej przydatny jest styl refleksyjnego wizjonera. Dodać również należy, że człowiek cechujący się impulsywnym stylem poznawczym jest w stanie wypracować działania w sposób refleksyjny.

2. Kierowanie stresem – stres jest stanem, w którym znajduje się organizm zagrożony utratą równowagi psychosomatycznej pod wpływem czynników lub warunków narażających na niebezpieczeństwo. Mogą to być czynniki pochodzenia fizjologicznego lub psychicznego. W odniesieniu do pracowników a zwłaszcza kadry menedżerskiej należy mówić o tzw. stresie organizacyjnym, który pojawia się wówczas, gdy w miejscu pracy osoba zaczyna odczuwać dyskomfort psychiczny związany z warunkami i wymaganiami, mając równocześnie przeświadczenie, że może im nie podołać. Stres organizacyjny ma rozmaite źródła. Na stanowiskach kierowniczych jest on związany z: wysoką odpowiedzialnością za zasoby ludzkie i materialne, przeciążeniem pracą, brakiem spójności grupy i konfliktami wewnątrz niej, niezadowoleniem grupy z lidera, ogólnym złym klimatem organizacyjnym, złym stylem zarządzania oraz niewłaściwym systemem kontroli⁴⁷.

Efektom stresu mogą być poważne zaburzenia zdrowia somatycznego (nadciśnienie tętnicze, zawały serca, wrzody żołądka, bóle głowy itp.) oraz zaburzenia zdrowia psychicznego (depresje, nerwice, nadużywanie alkoholu, spadek motywacji do pracy, utrata satysfakcji z pracy). Negatywnym skutkiem stresu organizacyjnego jest również zaburzenie procesów organizacyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w niskiej efektywności pracy, absencji, konfliktami interpersonalnymi, itp. Dlatego niezwykle ważną kwestią są osobiste umiejętności menedżera w zakresie radzenia sobie ze stresem. Umiejętność kierowania stresem przejawia się w jego identyfikacji oraz możliwości regulacji pobudzenia w sytuacji stresowej. Ponadto wymieniane są trzy szczegółowe umiejętności, dzięki którym można skutecznie stresem kierować.

⁴⁷ I. F. Terelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 239.

- Zarządzanie czasem – w sposób bardzo szczegółowy problematykę tę rozważa W. Kieżun, który twierdzi m.in. menedżerowie (szczególnie najwyższego szczebla) z tytułu swych funkcji narażeni są niebezpieczeństwo rozpraszania się, stałego przerzucania się od jednej czynności do drugiej oraz ciągłych zmian przedmiotu koncentracji⁴⁸. Chaotyczne wykorzystywanie czasu pracy wytwarza atmosferę napięcia i pośpiechu, co w znacznym stopniu wpływa na podwładnych. Racjonalne zarządzanie czasem powinno polegać na umiejętności dokonywania planowego bilansu czasu pracy. Mówić tu należy zarówno o tworzeniu planów perspektywicznych, uwzględniających ważne zagadnienia z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, jak i planach bieżących, stanowiących ramowe harmonogramy tygodniowe, w których uwzględniany jest czas na spotkania i narady, pracę własną, wizytacje oraz odpoczynek. Mottem kierownika racjonalnie zarządzającego czasem powinny być dwa ważne stwierdzenia: „Wiem dokładnie, co ma być zrobione. Wiem kiedy to ma być wykonane”. Mimo, że sposoby zarządzania czasem wiążą się w znacznym stopniu z temperamentem menedżera, zawsze ma on jednak możliwość wypracowania skutecznych metod gospodarowania nim, co zarazem skutkuje ukształtowaniem się bardzo istotnej osobistej kompetencji
- Ustalanie celów – ustalanie czy też wyznaczanie celów dotyczy każdego menedżera, niezależnie od szczebla w hierarchii organizacji. Umiejętność ustalania celów wiąże się z pewnymi bardziej szczegółowymi umiejętnościami, które pozwalają wytyczać cele posiadające pięć podstawowych cech⁴⁹:
 - ✓ konkretne (uwzględniające konkretną dziedzinę),
 - ✓ wymierne (z ustalonymi wskaźnikami osiągniętych postępów),
 - ✓ adresowane (z wyznaczoną osobą odpowiedzialną za realizację),
 - ✓ realistyczne (możliwe do osiągnięcia),
 - ✓ określone w czasie (z wyznaczonym terminem osiągnięcia wyniku).
- Równowaga realizowanych aktywności – jest w dużej mierze związana z umiejętnością racjonalnego gospodarowania czasem w zakresie wypełniania funkcji kierowniczych jak i samodoskonalenia.

⁴⁸ W. Kieżun, Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 196.

⁴⁹ R. E. Quinn i in., Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007, s. 254.

3. Twórcze rozwiązywanie problemów – jest to bardzo istotny element procesu decyzyjnego, który rozpoczyna się uświadomieniem problemu, uświadomieniem faktu, że problem jest możliwy do rozwiązania oraz zdefiniowaniem szczególnych warunków, którym rozwiązanie problemu musi sprostać⁵⁰. Umiejętność ta łączy się z posiadaniem zdolności do twórczego myślenia, które umożliwia wychwytywanie związków między faktami pozornie od siebie oddalonymi, jest czułe na oryginalność a przede wszystkim umożliwia tworzenie nowych form, mimo eksperymentalnego błędzenia.

Aby menedżer potrafił rozwiązywać problemy w sposób twórczy, powinien posiadać umiejętności koncepcyjne a wśród nich: umiejętność zmiany nawyków myślowych, umiejętność łączenia myślenia kreatywnego i racjonalnego, oraz umiejętność kreowania innowacji, które to umiejętności kształtowane są przez: myślenie lateralne, tworzenie bloków koncepcyjnych oraz redefiniowanie problemów⁵¹.

- Myślenie lateralne – jest to zdolność do specyficznego postrzegania sytuacji, czy też problemu w taki sposób, aby wziąć pod uwagę wszystkie jego strony, co w efekcie pozwala na odnalezienie wielu rozwiązań.
- Tworzenie bloków koncepcyjnych – a zatem umiejętność tworzenia różnych wariantów zawierających pomysły i projekty, które mogą być wykorzystane do rozwiązania problemu.
- Redefiniowanie problemów – łączy się ze zdolnością do tzw. myślenia dywergencyjnego, które jest zarazem elementem myślenia lateralnego. Daje ono możliwość tworzenia nowych pomysłów, łączenia już istniejących, postrzegania świata na nowo, co w odniesieniu do rozwiązywania problemów pozwala na wykreowanie nowego podejścia do starego problemu. Jest to więc umiejętność określania strategii pomocnej w zwiększeniu wykorzystania zdolności do twórczego myślenia, w sytuacjach, gdy ma się do czynienia z problemem, do którego zawsze podchodzi się w ten sam sposób⁵².

⁵⁰ P. F. Drucker, Menedżer skuteczny, Wyd. MT Biznes, Warszawa [brak daty wyd.], s. 172.

⁵¹ A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, Doskonalenie kompetencji...op. cit., s.23.

⁵² R. E. Quinn i in., Profesjonalne zarządzanie...op. cit., s. 402.

3.2. Współczesne trendy zarządzania organizacją a kluczowe kompetencje menedżerskie

Jak zostało uprzednio powiedziane, kompetencje osobiste menedżera stanowią bazę dla kompetencji wykonawczych, do których zalicza się kompetencje menedżerskie, które stanowią niezbędny zestaw wiedzy, umiejętności i predyspozycji, umożliwiający pełnienie ról i funkcji kierowniczych. Podkreślić jednak należy, że nie ma określonego i jedyne go zbioru kompetencji dla danego zawodu czy nawet stanowiska kierowniczego. Wszystko zależy od zespołu w którym pracuje menedżer, a w sensie bardziej ogólnym od kultury organizacyjnej firmy, jej strategii i założonych celów. Z tymi indywidualnymi potrzebami każdej organizacji wiąże się pojęcie kluczowych kompetencji dotyczących wszystkich pracowników, z uwzględnieniem kluczowych kompetencji kadry menedżerskiej.

M. Bratnicki przedstawia następującą definicję kompetencji kluczowych: *„kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję...”*⁵³.

Badania nad kompetencjami kluczowymi jak i dostrzeżenie ich wartości przez każdą organizację dążącą do sukcesu, pozostaje w ścisłym związku z nowymi trendami, które pojawiły się w zarządzaniu w latach 80-tych XX wieku. Trendy te, określane również mianem „nowej fali w zarządzaniu” (ang. *new wave*) mają swoje źródła w załamaniu się prosperity w najbardziej rozwiniętych państwach świata, takich jak USA czy państwa Europy Zachodniej, co miało miejsce w początku lat 80-tych. Zarządzanie organizacjami w tych krajach było oparte na teoriach stworzonych na gruncie akademickim, których pokłosiem były koncepcje systemowe, koncepcje gry organizacyjnej oraz koncepcja równowagi organizacyjnej. Wspomniane załamanie prosperity spowodowało krytykę i odrzucenie dotychczasowych koncepcji zarządzania jako nieskutecznych, co stało się tym bardziej konieczne, że wielkie sukcesy gospodarcze zaczęły odnosić państwa popularnie dziś określane jako „tygrysy Wschodu” – Japonia, Tajwan, Korea Południowa i Singapur. W państwach tych zauważono zupełnie nowe podejście do teorii zarządzania, dlatego też *new wave* osiągnęła bardzo szybko wymiar światowy.

⁵³ M. Bratnicki, Kompetencje przedsiębiorstwa: od określania kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa 2000, s. 95.

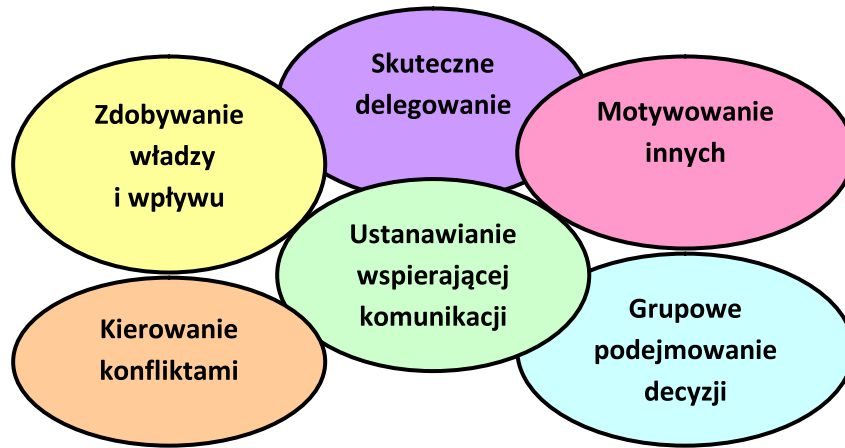
Nowe trendy w zarządzaniu opierają się na obserwacji i analizie rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce. Skoncentrowano się ponadto na siedmiu podstawowych elementach systemu zarządzania: „strategii, strukturze formalnej, sformalizowanych procedurach, pracownikach, stylu i kulturze zarządzania, **kwalifikacjach, umiejętnościach, talentach menedżerów** i firm, podstawowych ideałach, wartościach, normach i celach dominujących w organizacji i wpajaniu jej uczestnikom”⁵⁴. Jednym z podstawowych założeń współczesnego zarządzania jest twierdzenie, że o sukcesie firmy przesadzają niepowtarzalne jednostki i zespoły ludzkie. Dlatego też kadre uznaje się za najważniejszy podsystem organizacji.

Uwzględnienie czynnika ludzkiego za najważniejszy, jak i zrozumienie, że wymienione uprzednio kwalifikacje, umiejętności i talenty kadry menedżerskiej mogą być determinantą sukcesu organizacji, spowodowało rozpoczęcie gruntownych analiz zagadnienia kompetencji menedżerskich. Efektem tych zainteresowań było wprowadzenie w organizacjach zarządzania opartego na kompetencjach. Wraz z rozpoczęciem „nowej fali” w zarządzaniu, pojawiły się więc liczne opracowania teoretyczne zmierzające do identyfikacji kompetencji oraz prezentujące modele i listy kluczowych kompetencji menedżerskich. Powstawały one w oparciu o badania dokumentacji kadrowej, zawierającej opisy stanowisk pod kątem wymagań, badania materiałów archiwalnych, na podstawie obserwacji i symulacji oraz przede wszystkim na podstawie rozmów z pracownikami i menedżerami. Menedżerów różnych szczebli pytano o umiejętności najczęściej wykorzystywane w ich pracy, przy czym koncentrowano się głównie na kadrze menedżerskiej osiągającej bardzo dobre wyniki.

Badania i związane z nimi publikacje stały się teoretyczną podstawą dla organizacji budujących własne systemy zawierające profile kompetencyjne.

Jedno z najbardziej szczegółowych opracowań kompetencji kluczowych menedżera stworzyli dwaj amerykańscy uczeni, zajmujący się teorią organizacji - David A. Whetten i Kim. S. Cameron. Wyróżnili oni dziewięć umiejętności niezbędnych menedżerom do osiągnięcia dobrych wyników, dzieląc je zarazem na dwie kategorie. Pierwszą z nich tworzy grupa umiejętności osobistych, (które opisane już zostały w rozdziale 3.1.), grupa druga, to umiejętności interpersonalne (rys. 14).

⁵⁴ Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000, s. 746.



Rysunek 14. Umiejętności interpersonalne

Źródło: A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, Doskonalenie kompetencji...op. cit., s. 23.

1. Ustanawianie wspierającej komunikacji – dotyczy jasnego i precyzyjnego komunikowania oraz wywierania wpływu na osoby uczestniczące w tym procesie. Do podstawowych umiejętności umożliwiających wspieranie komunikacji należą: słuchanie, empatia oraz doradzanie.

2. Zdobywanie władzy i wpływu – związane z umiejętnością korzystania z własnej władzy do czego konieczne jest posiadanie umiejętności identyfikacji źródeł władzy, wykorzystanie jej jako czynnika wpływu na innych oraz korzystanie z niej w taki sposób, aby nie doszło do nadużyć.

3. Motywowanie innych – co wiąże się z posiadaniem szczególnych umiejętności w zakresie: identyfikacji potrzeb i oczekiwań podwładnych, umiejętności ich nagradzania oraz ustalania standardów wykonywanych zadań.

4. Skuteczne delegowanie – a zatem powierzanie zadań innym. Aby delegowanie było skuteczne, menedżer powinien mieć umiejętności precyzowania zadań, które zamierza przekazać do realizacji innym oraz umiejętność kontroli i oceny ich wykonywania.

5. Kierowanie konfliktami – wiąże się z umiejętnością identyfikacji źródeł konfliktów, asertywnym zachowaniem podczas ich rozwiązywania oraz radzeniem sobie z ewentualną krytyką. Bardzo istotna w tym względzie jest umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami jak również zdolność do obiektywnej oceny sytuacji z pominięciem własnych sympatii lub antypatii gdy konflikt jest między podwładnymi.

6. Grupowe podejmowanie decyzji – główne umiejętności menedżera w tym zakresie to: sprawne prowadzenie zebrań podczas których powinien się wykazać

umiejętnością stosowania technik grupowego podejmowania decyzji oraz skutecznej prezentacji⁵⁵.

W literaturze spotkać można wiele innych klasyfikacji kluczowych kompetencji menedżera. G. Filipowicz wymienia np. następujące: budowanie zespołu, dbałość o podwładnych, delegowanie, motywowanie, odwaga kierownicza, przywództwo, organizowanie, planowanie, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą⁵⁶.

Lista kompetencji menedżerskich, które uznawane są jako kluczowe jest jednak o wiele większa. Jak pisze M. Armstrong, analizy systemów kompetencyjnych 40 dużych organizacji pozwoliły doliczyć się łącznie aż 433 kompetencji⁵⁷.

W rozdziale niniejszym przedstawiona została istota kluczowych kompetencji menedżerskich we współczesnym zarządzaniu organizacją. Do kompetencji kluczowych należą również kompetencje osobiste, których znaczenie podkreśla się nie tylko w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ale także w działalności biznesowej, co wykazane zostanie w kolejnej części pracy.

3.3. Kompetencje osobiste menedżera jako wyznacznik jego sukcesów w działalności biznesowej

Obowiązki menedżera skupiają się nie tylko na kierowaniu zespołami pracowników, dbaniu o ich dobro i rozwój, ale także dotyczą troski o wyniki ekonomiczne. Tu również kompetencje osobiste stanowią podstawę do efektywnego wykorzystania kompetencji biznesowych, do których zaliczyć należy m.in. znajomość branży, umiejętność diagnozowania potrzeb klienta, znajomość technik sprzedaży itp.

Sukces menedżera, uwidaczniający się w jego działalności biznesowej łączy się nierozdzielnie z pojęciem **przedsiębiorczości**, które z psychologicznego punktu widzenia interpretowane jest jako „*zdolność jednostki do podejmowania inicjatyw, pomysłowości, zaradności i osiągania zamierzonych celów wykraczających poza działania rutynowe*”⁵⁸. W takim ujęciu można by go utożsamiać z kreatywnością, jednak dodać należy, że

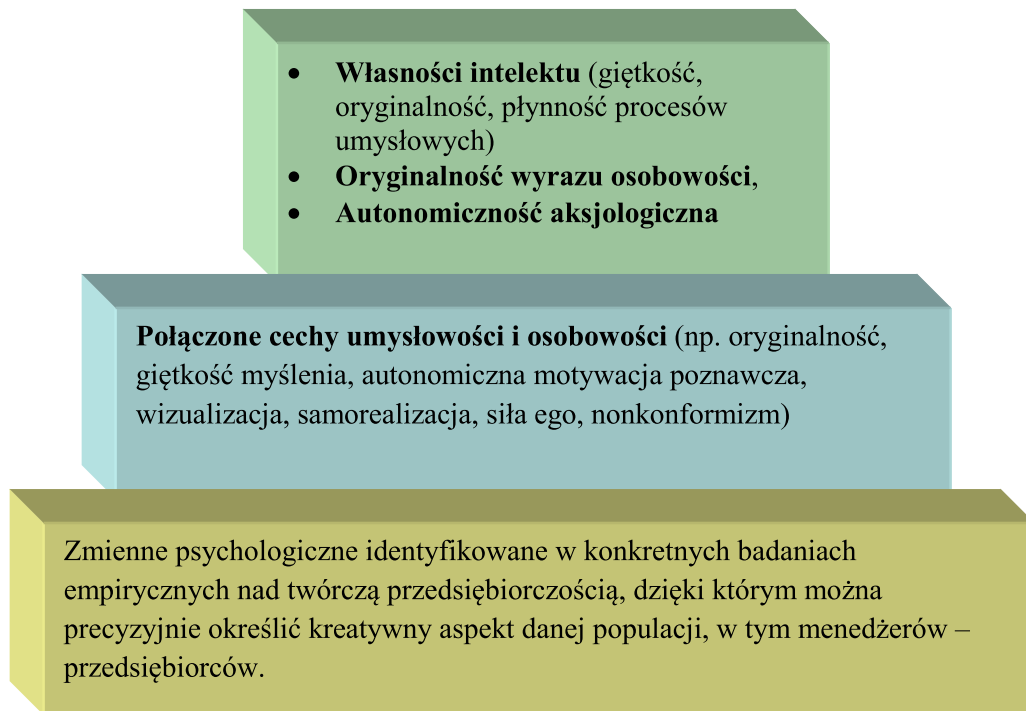
⁵⁵ A. Rakowska, A. Sitko – Lutek, Doskonalenie kompetencji...op. cit., s. 24 i 25.

⁵⁶ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami...op. cit., s.37.

⁵⁷ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 155.

⁵⁸ J. F. Terelak, Psychologia organizacji...op. cit., s. 89.

przedsiębiorczość kojarzyć raczej należy z osiągnięciem sukcesu na rynku. Dlatego do powyżej wymienionych predyspozycji powinno się dodać umiejętności zdobyte dzięki nauce, oraz umiejętności praktyczne nabyte dzięki doświadczeniu. Menedżerowi – przedsiębiorcy potrzebna jest bowiem gruntowna wiedza o rynku i znajomość realiów materialowych, finansowych oraz psychospołecznych obejmujących wycinek rynku, który jest terenem jego działania. Przedsiębiorczość w dużej mierze wynika z cech osobowości menedżera. J. F. Terelak wymienia tu trzy grupy cech osobowości: typ umysłowości, cechy osobowości i temperamentu oraz charakter⁵⁹. A. Strzałecki, zajmujący się psychologią twórczości stworzył hierarchiczny model wymienionych cech osobowości niezbędnych do przedsiębiorczych oddziaływań. Model ten znajduje praktyczne zastosowanie i w formie graficznej można go przedstawić następująco:



Rysunek 15. Model stylów twórczego zachowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. F. Terelak, Psychologia organizacji...op. cit., s.90.

W oczywisty sposób cechy osobowościowe pozwalają menedżerowi pełnić jedną z przypisanych mu ról – rolę przedsiębiorcy, starającego się o rozwój organizacji i jej korzystną adaptację do zmiennych warunków, co umożliwi sukces m.in. w postaci uzyskania przewagi konkurencyjnej. Poziom realizacji tej roli można sprawdzić odwołując się do przedstawionego powyżej modelu, lub skonfrontować z zestawem cech doskonałego

⁵⁹ J. F. Terelak, Psychologia organizacji...op. cit., s. 90.

przedsiębiorcy, proponowanego przez R. Lessema, przy czym przedsiębiorca doskonały powinien się odznaczać całokształtem wymienionych cech.

Tabela 12. Cechy doskonałego przedsiębiorcy

Czynniki		Cechy
Fizyczne	→	Zdolność do ciężkiej pracy
Spoleczne	→	Entuzjazm i umiejętność wywoływania go u innych
Umysłowe	→	Inteligencja, pomysłowość
Emocjonalne	→	Silna wola, odporność na stres
Analityczne	→	Zdolność do improwizowania
Intuicyjne	→	Umiejętność odkrywania i wykorzystywania szans
Wyobraźnia	→	Umiejętność przewidywania, perspektywicznego myślenia

Źródło: R. Lessem, *Global Management Principles*. Cyt. za: J. Szaban, *Miękkie zarządzanie...* op. cit., s. 132.

Jak widać, zaprezentowane w tabeli podstawowe cechy doskonałego przedsiębiorcy, to zarazem zestaw jego kompetencji osobistych.

Mówiąc jednak o doskonałym przedsiębiorcy nie można pominąć zagadnienia związanego z etyką biznesu, a zatem i kompetencji osobistych menedżera umożliwiających mu etyczne zachowania wobec partnerów biznesowych ale także i podwładnych oraz współpracowników. Konieczność wykazywania się kompetencjami umożliwiającymi etyczne postępowanie wydaje się oczywista, jednak zaznaczyć należy, że menedżer podlega w tym względzie rozmaitym presjom. Jego działalność biznesowa nastawiona jest na zysk i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, dlatego też jak twierdzi wielu teoretyków zarządzania postępowanie etyczne nie zawsze może być zbieżne z najlepszym interesem firmy.

Etyczne zachowania w biznesie są niewątpliwie możliwe do wypracowania za pomocą specjalnych szkoleń (podczas których szczególnie zalecane są zajęcia aktywne, analizy przypadków, ćwiczenia i metody interaktywne), istnieją także kodeksy etyczne w biznesie, które można zgłębić, jednak w dużej mierze źródeł zachowań etycznych należy szukać

w określonych cechach osobowości. W odniesieniu do menedżera mówić tu należy o osobowości zintegrowanej opartej na wiedzy i fachowości ale także na systemie aksjologicznym. Główne cechy charakterologiczne, które należy tu wymienić to: wrażliwość, umiejętność przeżywania i ujawniania uczuć, zdolność wczuwania się w sytuacje odpowiedzialność, rzetelność i uczciwość, prawość, godność osobista.

Nie posiadając wymienionych cech, menedżer w swej działalności biznesowej może być skłonny do zachowań nieetycznych lub amoralnych, przejawiających się następująco⁶⁰:

- Jego decyzje, działania i zachowania są skierowane tylko na zysk własny lub organizacji,
- Stara się sprytnie omijać kwestie prawne,
- Jest mało wrażliwy na fakt, że jego decyzje mogą mieć szkodliwy wpływ na innych.

Podsumowując, stwierdzić należy, że kompetencje osobiste menedżera w oczywisty sposób wpływają na jego sukces biznesowy, umożliwiając zarazem osiąganie go w sposób etyczny, co współcześnie wraz z rozwojem etyki biznesu zaczyna nabierać wielkiego znaczenia.

3.4. Środowisko zawodowe stymulatorem działań kreatywnych menedżera ?

„Nie ma większej głupoty, niż oczekiwanie, że osiągnie się coś nowego, postępując ciągle w ten sam sposób”.

Albert Einstein

Słowa A. Einsteina stanowią kwintesencję pojęcia kreatywności. W literaturze jest ona określana jako sposób myślenia, który wiąże się z tworzeniem nowych pomysłów i rozwiązań. W ujęciu bardziej szczegółowym kreatywność „jest procesem łączenia znanych rzeczy lub koncepcji w nowe kombinacje i relacje”⁶¹. Bycie kreatywnym wymaga jednak pokonania wielu barier, z których każda w istotny sposób hamuje twórcze myślenie. Można więc powiedzieć, że kreatywny menedżer powinien⁶²:

- Nie mieć oporu wobec dokonywania zmian,
- Nie obawiać się popełnienia błędu i ewentualnych niepowodzeń,

⁶⁰ J. Bieda, Menedżer w perspektywie jutra, Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004, s. 220.

⁶¹ R. E. Quinn i in., Profesjonalne zarządzanie...op. cit., s.390.

⁶² Tamże, s. 395 i 396.

- Tolerować niejednoznaczności, co oznacza zarazem tolerancję dla elastyczności,
- Nie mieć skłonności do osądzania lecz do tworzenia pomysłów,
- Mieć umiejętność relaksowania się i oczekiwania na krystalizację pomysłu,
- Nie popadać w nadmierny samokrytycyzm,
- Nie obawiać się ośmieszenia,
- Nie popadać w konformizm i nie ulegać chęciom udzielania oczekiwanych odpowiedzi,
- Nie tworzyć stereotypów, a zatem wykorzystywać przedmiotów i pomysłów do znanych zastosowań,
- Posiadać odpowiednie informacje, eliminować informacje błędne lub nieistotne.

Posiadając powyżej wymienione zdolności, kreatywny menedżer pełni w organizacji wymienianą już funkcję innowatora, a zarazem stymuluje swoich pracowników, zachęcając ich do twórczego myślenia. Trudniej natomiast znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób środowisko zawodowe może stymulować kreatywne działania menedżera? Wydaje się, że środowisko to, a zwłaszcza silnie ukształtowane struktury organizacyjne mogą wpływać wręcz hamująco na kreatywność menedżera. Musi się on bowiem liczyć z obowiązującymi procedurami, regułami i przepisami, brać pod uwagę specjalizację pracy oraz formalne kanały komunikacji.

Twórcze myślenie, wiążące się z chęcią dokonywania zmian w organizacji, bardzo często napotyka nie tylko na bariery proceduralne, ale także na opór ze strony pracowników. Wymienia się wiele źródeł takiego oporu, a do najczęściej występujących należą: przekora (czyli niechęć do burzenia starego porządku, inercja przyzwyczajień, dysonans poznawczy (czyli unikanie informacji i sytuacji niezgodnych z własnymi przekonaniem), etos trwania przy swoim (blokowanie nowych rozwiązań), syndrom grupowego myślenia (konformizm grupowy), brak poczucia wspólnego interesu, poczucie niskiej wartości własnej, obronne ustawienie motywacji (kierowanie się motywacją unikania niepowodzeń oraz obniżenie zdolności adaptacyjnych i kreatywności pracowników⁶³).

Wyrazem kreatywności menedżera jest więc także skuteczne przewyciężanie oporu pracowników, podczas którego powinien zaprezentować cały szereg umiejętności

⁶³ J. Penc, Kreatywne kierowanie . Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych, „Placet”, Warszawa 2000, s. 209 i 210.

i oddziaływać. Nie może bowiem łamać ich oporów własnym uporem, lecz wdrożyć proces sterujący zmianami w taki sposób, aby został zaakceptowany. Niezbędne elementy tego procesu to: upowszechnienie opinii o niezbędności zmian, propagowanie wizji przyszłych korzyści, które ze zmian wynikną, dokładne przygotowanie i przedstawienie założeń i etapów realizacji zmian, stworzenie odpowiedniej atmosfery, delegowanie uprawnień i odpowiedzialności oraz stworzenie i realizacja stosownego systemu motywacyjnego.

Wobec powyższych przesłanek może nasuwać się stwierdzenie, a zarazem odpowiedź na postawione w niniejszym rozdziale pytanie. Środowisko zawodowe jest stymulatorem kreatywnych działań menedżera. Moim zdaniem jest to rodzaj stymulacji na skali od negatywnej do pozytywnej, a zatem polegającej na stawianiu barier i oporu, które stanowią wyzwanie dla menedżera obdarzonego zdolnością twórczego myślenia. Na pytanie zawarte w tytule podrozdziału 3.4. należy odpowiedzieć twierdząco, gdyż środowisko, rozumiane na podstawie koncepcji behawioralnej, jeśli sprzyja efektywnemu wykonywaniu pracy przez menedżera przyczynia się do jego kreatywnego funkcjonowania.

3.5. Cechy osobowości kreatywnego menedżera – perspektywa poznawcza i behawioralna

Problematyka kreatywności została już częściowo zasygnalizowana w rozdziale 3.4. i jak też zostało powiedziane, kreatywność jest rezultatem procesu myślowego, który umożliwia powstawanie nowych skojarzeń, powiązań i koncepcji. Istotne znaczenie dla kreatywności mają także wewnętrzne procesy motywacyjne związane z cechami osobowości, które umożliwiają tworzenie idei niezależnych od wpływów zewnętrznych, oraz stwarzają energię do ich realizacji. Z kreatywnością, jako zdolnością do twórczego myślenia wiąże się bardzo wiele zachowań i cech osobowości.

Twórcze myślenie rzadko łączone jest z ogólnym poziomem inteligencji człowieka, natomiast w większym stopniu zauważa się jego związki z wiedzą w poszczególnych dziedzinach⁶⁴. Zwolennicy wyróżniania różnych typów inteligencji wspominają jednak o tzw. inteligencji twórczej czy też kreatywnej, która odznacza się płynnością (szybkość i łatwość radzenia sobie z nowymi i twórczymi pomysłami) oraz elastycznością (zdolność postrzegania

⁶⁴ R. E. Quinn i in., Profesjonalne zarządzanie...op. cit., s. 390.

spraw i obiektów z różnych punktów widzenia oraz ich oceny z odmiennie, czy nawet przeciwnej perspektywy).

Biorąc pod uwagę teorie osobowości zakładające, że strukturę osobowości stanowią określone cechy, natężenie których powoduje określone zachowania – można wymienić specyficzne cechy osób kreatywnych oraz zachowania z nimi związane, które w pełni odnoszą się także do kreatywnego menedżera.

W literaturze przedmiotu wymienia się bardzo wiele cech kreatywnego menedżera. Aby je wskazać w sposób usystematyzowany, zostaną one zaprezentowane w oparciu o pięcioczynnikowy model osobowości, który cechy osobowości sprowadza do pięciu podstawowych wymiarów.

Poniższa tabela zawiera pięć podstawowych czynników osobowości (zwanymi często „Wielką Piątką”), z których każdy ma przypisane charakteryzujące go cechy. Kolorem czerwonym zostały wyróżnione te cechy, które posiada kreatywny menedżer, natomiast kolorem zielonym – cechy, których zdecydowanie nie posiada.

Tabela 13. Podstawowe cechy kreatywnego menedżera w aspekcie ogólnych cech osobowości

Neurotyczność	Ekstrawersja	Otwartość na doświadczenia	Ugodowość	Sumienność
lęk	towarzyskość	wyobraźnia	zaufanie	kompetencje
wrogość	serdeczność	estetyka	prostolinijność	skłonność do porządku
depresja	asertywność	uczucia	altruizm	obowiązkowość
impulsywność	Aktywność	działanie	ustępliwość	dążenie do osiągnięć
nadwrażliwość	poszukiwanie doznań	idee	skromność	samodyscyplina
nieśmiałość	emocjonalność pozytywna	wartości	skłonność do rozczulania	rozwaga

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Makin i in., Organizacje a kontrakt psychologiczny..., op. cit., ss.96-97.

Jak widać w największym stopniu z kreatywnością wiąże się wymiar – **otwartość na doświadczenia**. Oprócz bogatej wyobraźni, osoby kreatywne, cechują się szerokimi ale też wybiórczymi zainteresowaniami, nie obawiają się nowości, są ciekawe świata i swoich wewnętrznych przeżyć. W zakresie uczuć przeżywają fascynacje złożonymi problemami, posiadają intuicję, zdolność do wyjaśniania sprzeczności, potrafią tolerować niejednoznaczne sytuacje, ale przy tym są skłonne do kwestionowania norm i autorytetów.

W wymiarze **neurotyczność**, osobie kreatywnej można przypisać tylko jedną cechę, którą jest impulsywność. Nie jest to z pewnością osoba nieśmiała, depresyjna ani lękliwa, ponieważ jednym z wyznaczników kreatywności jest duża pewność siebie. W Neurotyczność natomiast cechuje duża tolerancja na stres i frustrację.

W wymiarze **ekstrawersja**, cechą charakterystyczną dla osoby twórczej jest aktywność, ponieważ cechuje się zwykle dużą energią życiową. Ponadto osoba taka ma wysoką zdolność odróżniania siebie od innych – czego nie boi się manifestować. Pozytywna emocjonalność wiąże się natomiast wysokim poziomem optymizmu.

W wymiarze **ugodowość** obecna jest jedna cecha, która może dotyczyć osoby kreatywnej. Poszukiwanie nowych rozwiązań może mieć podłoże altruistyczne, ponieważ przynosi korzyść innym, natomiast osoba ich poszukująca ponosi niekiedy pewne koszty w związku z pokonywaniem barier przy proponowaniu i wdrażaniu nowych pomysłów. Nie można natomiast mówić o skromności jak i skłonności do ustępowania z uwagi na fakt, że jedną z dominujących cech osób kreatywnych jest wytrwałość, poczucie autonomii i niezależności poglądów, stąd też częste tendencje do postaw nonkonformistycznych. Cele do jakich dąży osoba kreatywna nie są przez nikogo narzucone, ale wynikają z własnego przekonania.

W ostatnim wymiarze, którym jest **sumienność**, cechy zauważalne u osoby kreatywnej to przede wszystkim kompetencje, jako podstawa do podejmowania nowych tematów, ale także sumienność, obowiązkowość i dążenie do osiągnięć. Wiąże się to z uporem i wysiłkiem, który obecny jest zwłaszcza na końcowym etapie tworzenia.

Powyżej przedstawiony zestaw cech, które posiada kreatywny menedżer należy jednak uzupełnić z uwagi na fakt, że jako kierujący zespołem, jest on zobowiązany do właściwej z nim współpracy.

Z uwagi na to, menedżer musi pogodzić pewne cechy, którymi odznacza się jako osoba twórcza, z sytuacjami sprzyjającymi dobru zespołu. Nie może więc dążyć do autonomii za wszelką cenę, powinien mieć zaufanie do podwładnych oraz wykazywać ustępliwość, gdy jest ona konieczna. Musi także pamiętać, że należy do niego również obowiązek rozwijania kreatywności u innych.

Aby więc w pełni odzwierciedlić wizerunek kreatywnego menedżera, przytoczyć należy także jego cechy, które wymienia J. Penc⁶⁵:

- Ma zrozumienie i świadomość potrzeby rozwijania samego siebie oraz swej roli zawodowej,
- Rozwija wszechstronnie swoją osobowość,
- Postępuje w sposób otwarty, kierując się potrzebą osiągnięcia celów, realizacji i doprowadzania do końca trudnych zadań,
- Ma umiejętność kierowania własnym postępowaniem, jest idealistą zdolnym do tworzenia wizji i wcielania jej w życie,
- Ma umiejętność formowania problemów oraz oceny ich skutków, co prowadzi do podejmowania rozsądnych decyzji,
- Ma umiejętność komunikowania się z ludźmi,
- Rozwija inicjatywę własną, ale także i inicjatywę pracowników m.in. poprzez docenienie ich indywidualności,
- Ustala jasne i możliwe do wykonania cele,
- Stara się, aby każdy pracownik posiadał dobre informacje potrzebne na stanowisku pracy, zapewnia dwustronną komunikację i zachęca do otwartości,
- Akceptuje różnice zdań jako oznaki myślenia i zaangażowania pracowników,
- Koncentruje się na sprawach zasadniczych umiejętnie delegując zadania.

Wymienione cechy kreatywnego menedżera wiążą się jak widać z szeregiem wielu charakterystycznych zachowań determinowanych jego motywacją wewnętrzną. Kreatywny menedżer jest zdolny do zachowań spontanicznych i niekonwencjonalnych, ale potrafi je także kontrolować. Ma umiejętność zachowania się z dystansem względem innych ludzi, ale w określonych sytuacjach wykazuje wrażliwość. Jest zdolny do zachowań asertywnych,

⁶⁵ J. Penc, *Kreatywne kierowanie...* op. cit., s. 253 - 254.

a zatem potrafi stanąć w obronie własnych praw i interesów w taki sposób, aby nie naruszyć praw i interesów innych.

Współczesne trendy w zarządzaniu organizacjami wymuszają wręcz konieczność kreatywnych zdolności menedżera. Jak pisze A. Koźmiński *„Kończy się okres powtarzalności i rutyny. Zasadniczego znaczenia nabiera umiejętność znajdowania nowatorskich rozwiązań w nowych sytuacjach”*⁶⁶.

W rozdziale niniejszym przedstawione zostały podstawowe zagadnienia dotyczące kompetencji osobistych menedżera. Zostało wykazane, że ten rodzaj kompetencji stanowi bazę do kształtowania się kompetencji wykonawczych, a zatem specjalistycznych kompetencji menedżerskich, wśród których zasadnicze znaczenie ma zdolność do działań cechujących się kreatywnością. Treści teoretyczne zawarte w tym rozdziale stanowią zarazem podstawę do podjęcia tematyki związanej z konkretną firmą, która w swoisty sposób podchodzi do zagadnienia kompetencji menedżerskich, posiada własne metody zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym doboru kadry menedżerskiej i kształtowania ścieżek kariery tej kadry – czego dotyczy kolejny rozdział pracy.

⁶⁶ Zarządzanie. Teoria i praktyka...op. cit., s. 80.

Rozdział 4. Charakterystyka firmy Provident Polska SA

4.1. Kierunki działalności, struktura i misja firmy

4.4.1. Kierunki działalności Provident Polska SA

Firma Provident Polska SA funkcjonuje w ramach międzynarodowej grupy finansowej International Personal Finance (IPF), z centralą w Leeds w Wielkiej Brytanii, która jest obecna na rynkach finansowych siedmiu krajów: Wielkiej Brytanii, Czech, Rumunii, Węgier, Polski, Słowacji i Meksyku. Główna strategia grupy finansowej International Personal Finance to rozwój długoterminowej działalności na wschodzących rynkach finansowych. Działalność finansowa grupy polega na udzielaniu pożyczek gotówkowych w domu klienta. Polityka finansowa grupy w połączeniu z jej strategią przewiduje inicjowanie działalności finansowej w krajach, spełniających określone wymagania, które są następujące⁶⁷:

- Populacja kraju musi przekraczać 8 mln (ponieważ zyski na mniejszych rynkach uznano za mało atrakcyjne),
- Prawodawstwo kraju musi być zgodne z modelem operacyjnym grupy,
- Kraj, w którym powstają przedstawicielstwa ma zapewniać bezpieczeństwo ich pracownikom, co m.in. przejawia się w braku niepokojów społecznych,
- Pewność, że operacje finansowe mogą się odbywać w walucie obowiązującej lokalnie.

Inicjując działalność na terenie danego kraju grupa finansowa International Personal Finance zwraca uwagę, prowadząc w tym kierunku badania, na podstawowe poziomy dochodów ludności, stabilne i mocne strony gospodarki kraju, jak również na sytuację polityczną, która ma się przejawiać w stabilności demokratycznych rządów, respektujących zasady ustanowionego prawa, w tym także praw człowieka i praw pracowniczych.

W 1997 roku Polskę uznano za kraj spełniający kryteria grupy i jeszcze w tym samym roku swą działalność zainicjował Provident Polska SA, jako dywizja Provident Financial, udzielając pierwszych pożyczek gotówkowych w domu klienta. Firma Provident udziela pożyczek zgodnie z Kodeksem Cywilnym, stanowi zatem organizację niebankową, dodać przy tym należy, że największą w Polsce w tej dziedzinie usług.

⁶⁷ International Personal Finance, Nowa pozycja na rynku, <http://www.ipfin.co.uk/about-us/new-market-country.aspx> (odeczyt: 11.08.2001).

Firma ma wypracowane specyficzne formy działania, które stanowią jej wyróżnik na rynku kredytowym. Jak zostało powiedziane, Provident Polska SA oferuje obsługę klienta w jego domu. Procedura obsługi jest następująca:

- Klient zgłasza chęć skorzystania z pożyczki gotówkowej za pośrednictwem telefonu lub Internetu (z uwagi na szeroką reklamę, kontakt z konsultantami firmy jest łatwy i możliwy przez siedem dni w tygodniu w godzinach 7⁰⁰ - 21⁰⁰)
- W ciągu 48 godzin od momentu zapytania o pożyczkę podejmowana jest decyzja w sprawie jej przyznania,
- W przypadku decyzji pozytywnej, w domu klienta pojawia się przedstawiciel firmy, który spisuje umowę a następnie wypłaca ustaloną kwotę pożyczki,
- W okresie spłaty pożyczki, raz w tygodniu do domu klienta przychodzi przedstawiciel firmy i odbiera wyliczoną uprzednio ratę.

Przyznając pożyczkę gotówką firma nie kieruje się historią kredytową klienta, nie wymaga zaświadczeń o zarobkach ani żyrinta. Każdy wniosek o pożyczkę rozważany jest indywidualnie. Rozważając sytuację klienta, konsultanci i przedstawiciele ustalają wysokość przyznawanej pożyczki oraz wysokość rat, w taki sposób aby klient był zdolny do ich spłaty.

Z powyższych założeń wynika ukształtowanie się wiodącego produktu finansowego firmy, którym są szybkie pożyczki o stosunkowo niewysokich kwotach, stanowiące z reguły uzupełnienie budżetu domowego lub pomoc w niespodziewanych sytuacjach wymagających wydatków. Przeciętna pożyczka udzielana przez Provident to ok. 1000 – 2000 zł na okres jednego roku.

Indywidualne podejście do klienta przejawia się również w honorowaniu czynników losowych, okresowo uniemożliwiających terminową spłatę rat. W większości przypadków przesuwana jest w czasie spłata pożyczki bez naliczania karnych odsetek. Ponadto wszystkie pożyczki ubezpieczone są na wypadek zdarzeń losowych całkowicie uniemożliwiających klientowi spłatę. Wspomnieć należy również o działalności firmy Provident Polska SA, którą można umiejscawiać w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach tej działalności realizowane są następujące **programy**:

Akademia Rodzinych Finansów – program edukacyjny kierowany głównie do kobiet, realizowany w formie warsztatów, których celem jest wskazywanie efektywnych

sposobów zarządzania budżetem domowym, oraz sposobów unikania finansowych sytuacji kryzysowych⁶⁸.

Tak! Pomagam – program wolontariatu pracowniczego realizowany dwa razy w roku realizowany przez pracowników i przedstawicieli firmy. W ramach otrzymanych od firmy grantów wsparcie otrzymują wybrane przez pracowników instytucje i organizacje potrzebujące pomocy.

Między nami sąsiadami – programów również oparty na wolontariacie, który realizują społecznicy działający na rzecz najbliższej społeczności lokalnej. Corocznie firma wspiera realizację najlepszych projektów przedstawianych przez osoby pragnące w ramach pracy społecznej zmieniać na lepsze swe najbliższe otoczenie.

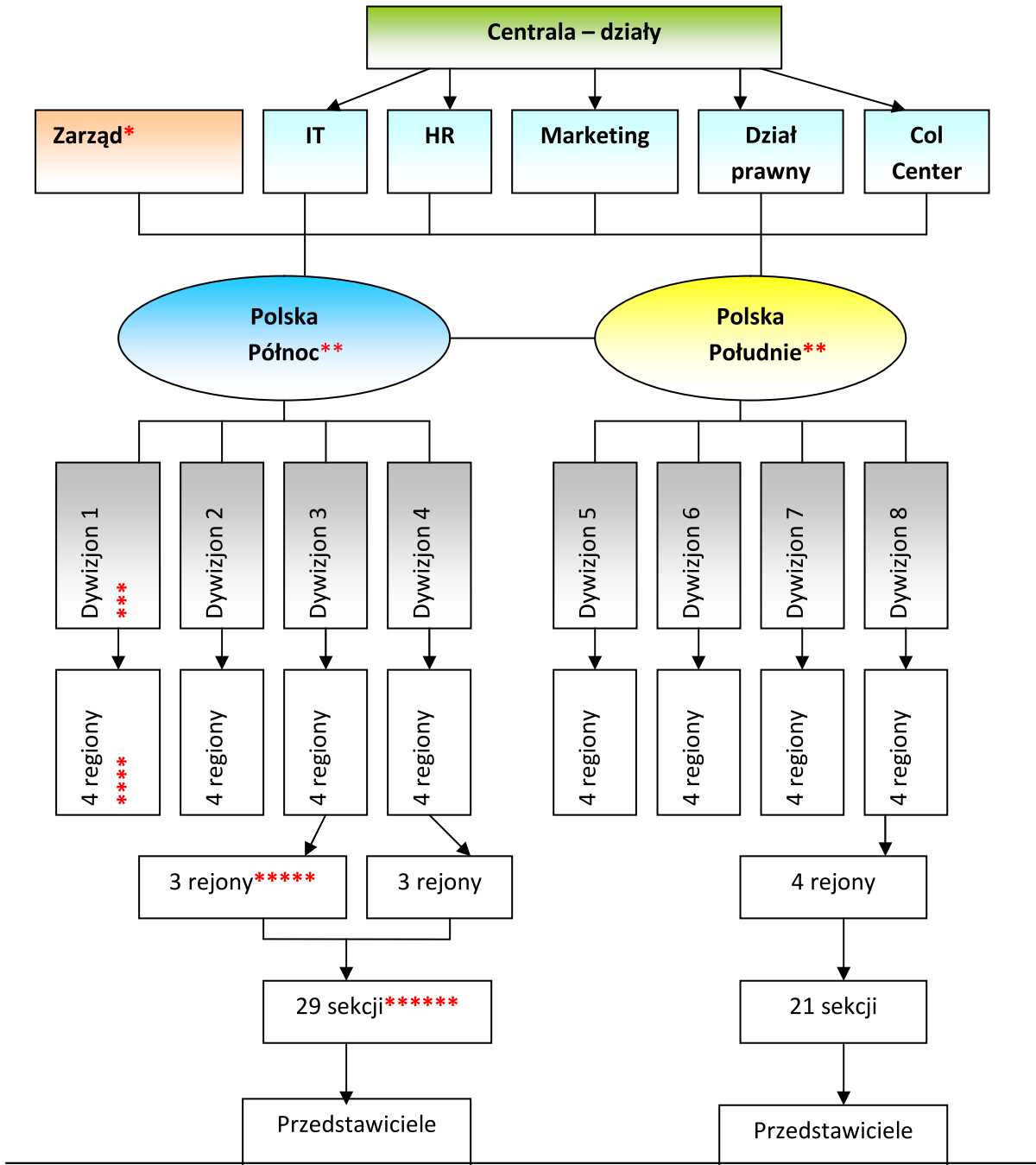
Kultura dzielenia się wiedzą – to z kolei program realizowany w postaci wykładów o bardzo różnorodnej tematyce (np. public relations, komunikacja wewnętrzna, skuteczne budowanie ścieżki kariery, marketing) adresowanych do studentów.

Zielony Provident – program związany z kształtowaniem świadomości ekologicznej i ograniczeniem negatywnego wpływu działalności biznesowej na środowisko (efektywne prowadzenie pracy biurowej oraz efektywne wykorzystanie floty samochodowej).

4.4.2. Struktura oraz misja firmy Provident Polska SA

Jako duża organizacja finansowa o międzynarodowym zasięgu, firma International Personal Finance ma strukturę dywizjonalną (a zatem liniowo – sztabową), co umożliwia zbliżenie central podejmujących decyzję bezpośrednio do poszczególnych miejsc funkcjonowania. Sprzyja to lepszemu rozeznaniu oczekiwań otoczenia, podejmowaniu trafnych decyzji, jak i egzekwowaniu odpowiedzialności od kadry kierowniczej, która posiada dużą samodzielność. Nad całością grupy, władzę sprawuje dyrektor generalny oraz zarząd, urzędujący w centrali w Leeds.

⁶⁸ www.akademiarodzinnychfinansow.pl (odczyt: 14.08.2011).



* W skład zarządu oprócz prezesa wchodzi: Prezes, dyrektorzy wszystkich wymienionych działów oraz członkowie zarządu.

** Zwierzchnikami są dyrektorzy operacyjni Polska Północ i Polska Południe, którym bezpośrednio podlegają 4 dywizje.

*** Na czele każdej dywizji stoi kierownik okręgowy ds. operacyjnych.

**** Regionem zarządza kierownik regionalny ds. operacyjnych.

***** Zwierzchnikiem jest kierownik rejonu ds. operacyjnych (zarządza ok. 5 kierownikami ds. rozwoju).

***** Kierownik ds. rozwoju – zarządza przedstawicielami.

Rysunek 16. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska SA

Źródło: opracowanie własne

Jednostki organizacyjne firmy, określone jako dywizjony wyodrębnione zostały ze względu na rynki geograficzne. W Polsce ze względu na rozległość działania, zostało wyodrębnionych 8 dywizjonów, w ramach których działa Provident Polska SA.

Misja firmy sformułowana jest następująco:

„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”⁶⁹.

W związku z powyżej prezentowaną misją, wyodrębniono **trzy zasadnicze wartości**, stanowiące bazę dla podejmowania etycznych działań biznesowych. Są one następujące:

- Szacunek – jako wyraz kultury osobistej, poszanowanie pracy, zasług, osiągnięć i czasu innych,
- Odpowiedzialność – przejawiająca się w racjonalnym podejmowaniu decyzji i przewidywaniu ich konsekwencji,
- Przejrzystość – wyrażająca się w jasnym określeniu zasad oraz formułowaniu problemów.

4.2. Firma Provident Polska SA na podstawie danych statystycznych

Z uwagi na politykę firmy, wiele informacji o charakterze danych statystycznych nie jest podawanych do publicznej wiadomości. Jednym z nielicznych źródeł są sprawozdania półroczne i roczne prezentujące rezultaty finansowe grupy International Personal Finance. Ponieważ IPF jest spółką akcyjną, ujawniane dane stanowią informacje dla obecnych lub potencjalnych akcjonariuszy. W publikowanych sprawozdaniach ujawniane są dane dotyczące polskiego rynku.

Według najnowszych danych tj. za pierwsze półrocze 2011 roku Polska dla IPF była rynkiem wiodącym. Zysk brutto z naszego rynku sięgnął 24,8 mln funtów (ponad 100 mln złotych). Dla porównania całkowity zysk brutto ze wszystkich rynków, na których działa IPF wyniósł 35,7 mln funtów. Poniżej zamieszczona tabela zawiera bardziej szczegółowe dane, z równoczesnym porównaniem wyników za pierwsze półrocze 2011 i 2010 roku.

⁶⁹ Misja, wizja i wartości, <http://csr-provident.pl/misja-wizja-wartosci.html> (odeczyt:15.08.2011)

Tabela 14. Wyniki finansowe Provident Polska SA w latach 2010 – 2011

	2011	2010
Liczba klientów (w tys.)	806	762
Udzielone kredyty (w mln funtów)	157.8	135.3
Średnia należność netto (w mln funtów)	240.7	221.7
Dochód (w mln funtów)	138.2	121.2
Straty (w mln funtów)	(47.9)	(45.7)
	90.3	75.5
Koszty finansowe (w mln funtów)	(8.1)	(6.1)
Prowizje agentów (w mln funtów)	(13.2)	(12.2)
Pozostałe koszty (w mln funtów)	(44.2)	(43.3)
Zysk (w mln funtów)	24.8	14.0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: International Personal Finance - Half-yearly Financial Report for the six months ended 30 June 2011,

<http://www.ipfin.co.uk/investors/reports/~/-/media/Files/I/International-Personal-Finance/Attachments/presentations-and-publications/statement/20-07-2011.pdf> (odczyt:15.08.2011).

Dane zawarte w tabeli wskazują na wrastającą liczbę klientów⁷⁰, co odzwierciedla się w zwiększeniu kwot wydatkowanych na udzielone kredyty, a tym samym wzrost zysku. W uzupełnieniu należy dodać, że w okresie ostatnich 10 lat z usług Providenta skorzystało w Polsce 2.5 mln klientów.

Według danych z 2011 roku firma Provident Polska SA zatrudnia 2300 etatowych pracowników oraz 8600 przedstawicieli działających na zasadzie umowy cywilnoprawnej⁷¹.

4.3. Metody zarządzanie ludźmi w środowisku pracy: rekrutacja, selekcja

Firma rekrutuje pracowników stosując tzw. rekrutację szeroką, co oznacza, że oferta zatrudnienia kierowana jest na szeroki rynek pracy. Są to zarówno anonse prasowe, ogłoszenia internetowe o naborze pracowników jak i oferty prezentowane w Urzędach Zatrudnienia.

⁷⁰ Biorąc pod uwagę liczbę klientów, przekraczającą 800 tys. należy stwierdzić, że pod tym względem Provident wyprzedza wiele dużych banków detalicznych.

⁷¹ Atrakcyjny pracodawca, <http://csr-provident.pl/atrakcyjny-pracodawca.html> (odczyt:16.08.2011).

Selekcja pracowników etatowych odbywa się w oparciu o nowoczesny model kompetencji opracowany przez pracowników ze wszystkich krajów, reprezentujących różne działy i zajmujących różne stanowiska Grupy IPF.

Tabela 15. Profil kompetencyjny pracowników nie kierujących zespołem w Provident SA Polska

Kompetencja	Wymagania
1. Ciągłe doskonalenie się	<ul style="list-style-type: none"> - poprawia wyniki pracy - dzieli się nowymi pomysłami z innymi - pozytywnie reaguje na zmiany
2. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnia obsługę na dobrym poziomie - buduje długotrwałe relacje z klientami - uczciwie traktuje klientów - skutecznie radzi sobie w trudnych sytuacjach
3. Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> - czuje się odpowiedzialny za własny rozwój - poszukuje możliwości rozwoju - aktywnie angażuje się w działania rozwojowe
4. Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> - zwraca uwagę na standardy jakości - dotrzymuje terminów - w sytuacjach stresowych pozostaje skupiony na pracy
5. Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> - buduje otwarte relacje oparte na zaufaniu i szacunku - poświęca czas na budowanie silnych, efektywnych relacji, ze współpracownikami, Klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi - inicjuje pracę zespołową
6. Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> - kontroluje koszty, wykorzystuje optymalnie dostępne zasoby - osiąga oczekiwane wyniki - jest świadomy czynników mających wpływ na zysk - demonstruje na zewnątrz pozytywny wizerunek Spółki
7. Patrzenie w przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> - identyfikuje potencjalne przeszkody/wyzwania i stara się je pokonać - bierze pod uwagę wpływ swojego zachowania/działań na przyszłe działania biznesowe

Źródło: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 14 – 11.

Model ten zawiera 7 kompetencji opisanych na czterech **poziomach zarządzania**. Jeden z poziomów dotyczy pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach, nie kierujących zespołem. Są to stanowiska: Administrator, Asystent, Negocjator, Konsultant i Specjalista.

Na etapie selekcji kandydat odbywa rozmowę kwalifikacyjną, jak również wypełnia test adekwatny do modelu kompetencyjnego firmy. Model ten znajduje również zastosowanie przy ocenie pracowników.

Rekrutację przedstawicieli prowadzi Kierownik Oddziału ds. rozwoju, lub Kierownik Rejonu ds. Operacyjnych. Wstępny kontakt kandydata na przedstawiciela może się odbyć drogą internetową poprzez wysłanie aplikacji w odpowiedzi na ogłoszenie rekrutacyjne. Kandydat zamieszcza w niej podstawowe dane osobowe oraz dołącza CV i list motywacyjny. Pozytywne rozpatrzenie aplikacji skutkuje nawiązaniem telefonicznego kontaktu przez pracowników firmy i zaproszeniem na rozmowę kwalifikacyjną, po zakończeniu której kandydat weryfikowany jest za pomocą krótkiego testu. Celem rozmowy jak i testu jest m.in. wstępna identyfikacja predyspozycji kandydata, które wiążą się z wymaganiami stawianymi przedstawicielom. Wymagania te są następujące: komunikatywność, zaangażowanie, optymizm, wytrwałość w działaniu, dyspozycyjność. Rekrutując przedstawicieli, firma Provident nie stawia barier wiekowych, wymagane jest natomiast świadectwo o niekaralności oraz dwie referencje z poprzednich miejsc pracy. Pozytywnym zakończeniem naboru, a zatem rekrutacji i selekcji jest podpisanie cywilnoprawnej umowy o pracę i rozpoczęcie szkolenia, którego finałem jest zdanie egzaminu, w pełni uprawniającego do obsługi klienta nie tylko w zakresie odbierania rat, ale także udzielania pożyczek.

4.4. Dobór kadry menedżerskiej i jej uwarunkowania

Rekrutację i selekcję na stanowiska wyższej kadry menedżerskiej prowadzą Specjaliści ds. Rekrutacji i Rozwoju zatrudnieni w biurze głównym firmy w Warszawie. Jednym z ich zadań jest również doradztwo i wsparcie dla już zatrudnionych menedżerów wyższego szczebla w kwestiach związanych z rekrutacją, rozwojem i oceną pracowników. Sam Specjalista prowadzący rekrutację kadry menedżerskiej wyższego szczebla musi spełniać szereg stawianych przez firmę Provident wymagań. Są to wymagania dotyczące zarówno wykształcenia (preferowany jest ukończony kierunek zarządzanie lub psychologia) jak i wiedzy, doświadczenia i umiejętności z dziedziny zasobów ludzkich, w tym głównie związanych z: oceną i rozwojem zasobów ludzkich, zarządzaniem kompetencjami, rekrutacją, planowaniem ścieżek kariery. Wymagane są ponadto wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne i interpersonalne, szczególnie w obszarze wywierania wpływu i argumentowania.

W zakresie rekrutacji kadry menedżerskiej stosowana jest zarówno rekrutacja szeroka jak i rekrutacja segmentowa. Rekrutacja segmentowa odbywa się zwłaszcza wówczas, gdy poszukiwany jest specjalista o szczególnie oczekiwanych cechach, umiejętnościach

i kwalifikacjach. Wysyłane komunikaty o naborze są wtedy bardzo precyzyjnie sformułowane i bardzo szczegółowo weryfikowane na etapie selekcji.

Na etapie selekcji przeprowadzana jest rozmowa kwalifikacyjna, weryfikacji poddane zostają referencje kandydata, głównym jednak jej elementem są **testy kompetencyjne**, które odbywają się w oparciu o opisywany już model obowiązujący w całej grupie IPF.

Dla kandydatów na stanowiska menedżerskie przewidziane są trzy rodzaje testów adekwatne do trzech poziomów stanowisk menedżerskich, z czym związane są także trzy poziomy oczekiwanych i wymaganych przez firmę kompetencji. Trzy poziomy kompetencji związane są z następującymi szczeblami w hierarchii menedżerskiej firmy: Junior Manager (Koordynator), Senior Manager, Członek Zarządu/Dyrektor.

W kolejnych tabelach przedstawione zostaną przykładowe kompetencje, którymi powinni się wykazać menedżerowie na poszczególnych szczeblach zarządzania w firmie Provident Polska SA.

Tabela 16. Profil kompetencyjny dla stanowiska Junior Manager

Kompetencja	Wymagania
1. Ciągłe doskonalenie się	<ul style="list-style-type: none"> - konsultuje się z różnymi osobami, aby zrozumieć kluczowe kwestie - promuje nowe pomysły / innowacje - testuje nowe pomysły - skutecznie wprowadza zmiany - wyciąga wnioski z błędów i zapobiega ich powielaniu w przyszłości
2. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> - pomaga innym w identyfikowaniu klientów wewnętrznych i zewnętrznych - pomaga innym rozwinąć umiejętności niezbędne do zapewnienia skutecznej obsługi klienta - przewiduje potrzeby klientów i podejmuje stosowne działania, aby wychodzić im naprzeciw - zabiega o akceptację klientów wobec wprowadzanych zmian
3. Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> - promuje różnorodność - promuje zachowania zgodne z wartościami firmy - stawia konstruktywne wyzwania w obszarze wyników - umiejętnie przydziela zadania odpowiednim pracownikom - docenia innych za dobrze wykonaną pracę - bierze odpowiedzialność za rozwój pracowników - poświęca czas na coaching innych
4. Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnia jakościową realizację wyników - bierze pod uwagę różne możliwości przy rozwiązywaniu problemów - komunikuje się w jasny sposób - stawia ambitne wyzwania sobie i innym, aby osiągać jakościowe wyniki - podejmuje właściwe decyzje - planuje działania i projekty

5. Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> - komunikuje się w sposób otwarty - angażuje innych we wspólne podejmowanie decyzji - zachęca i wspiera innych w poszukiwaniu własnych rozwiązań - promuje pracę zespołową - docenia i świętuje sukcesy zespołu - szanuje i odpowiednio reaguje na opinie innych - działa uczciwie i rzetelnie - wyjaśnia role i obowiązki w zespole - docenia wkład wszystkich członków zespołu
6. Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> - przekazuje innym niezbędne informacje dotyczące wyników biznesowych - zarządza kosztami, żeby zrealizować cel budżetowy - stawia wyzwania sobie i innym, aby podnieść produktywność i wydajność - pracuje z członkami zespołu, aby osiągać cele - demonstruje wiedzę na temat rynku konkurencji
7. Patrzenie w przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> - jasno komunikuje cele i plany biznesowe - przewiduje i reaguje na problemy /trudności - przekłada strategię biznesową na możliwe do zrealizowania plany

Źródło: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 14 – 11.

Tabela 17. Profil kompetencyjny dla stanowiska Senior Manager

Kompetencja	Wymagania
1. Ciągłe doskonalenie się	<ul style="list-style-type: none"> - szuka sposobów udoskonalenia biznesu wykorzystując różne źródła informacji, również zewnętrzne - ocenia wpływ wprowadzanych zmian - efektywnie przeprowadza innych przez zmiany
2. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> - wykorzystuje dostępne dane, aby poprawić obsługę klienta - opracowuje jednolite podejście do obsługi klienta - podnosi i rozwija standardy obsługi klienta, aby budować przewagę konkurencyjną
3. Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> - przyjmuje rolę mentora - aktywnie poszukuje okazji do rozwoju Pracowników i zapewnia ich właściwe wykorzystanie tych możliwości - docenia znaczenie rozwoju pracowników i promuje go w organizacji - jest dostępny dla innych
4. Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> - wdraża wskaźniki i kryteria efektywności - opracowuje i realizuje plany operacyjne - identyfikuje i zarządza ryzykiem - w razie konieczności szybko podejmuje decyzje - ustanawia procesy, aby zapewnić monitorować postępy w pracy - opracowuje odpowiednie plany awaryjne, aby minimalizować ryzyko

5. Praca zespołowa	<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 - wpływa na innych, aby uzyskać ich akceptację - promuje pracę zespołową pomiędzy różnymi szczeblami i działami w organizacji
6. Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> - opracowuje strategie w celu pełnego wykorzystania zidentyfikowanych możliwości - znajduje rozwiązania biznesowe, które maksymalizują wartość dla biznesu - równoważy ryzyko i możliwości - wpływa na lepsze zrozumienie kwestii biznesowych - uwzględnia markę i wizerunek firmy w rozwiązaniach biznesowych - zapewnia efektywne wykorzystanie aktywów Spółki

Źródło: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 14 – 11.

Tabela 18. Profil kompetencyjny dla stanowiska Członek Zarządu / Dyrektor

Kompetencja	Wymagania
1. Ciągłe doskonalenie się	<ul style="list-style-type: none"> - tworzy i przeprowadza strategiczne zmiany mające na celu doskonalenie firmy - promuje innowacje w organizacji - dokonuje oceny zmian wdrażanych w organizacji, aby udoskonalić przyszłe działania
2. Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadza wysokie standardy obsługi klienta - promuje oraz dzieli się najlepszymi praktykami w obszarze obsługi klienta - zapewnia obecność osób, procesów, technologii oraz zasobów umożliwiających świadczenie jakościowej obsługi klienta
3. Inspirowanie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> - jest osobą widoczną w organizacji - jest entuzjastycznie nastawiony i pozytywnie oddziałuje na zaangażowanie innych - jest przykładem do naśladowania w zakresie przestrzegania wartości firmy - pozyskuje, rozwija i utrzymuje przyszłych liderów w organizacji
4. Orientacja na jakościowe wyniki	<ul style="list-style-type: none"> - tworzy i promuje kulturę opartą na odpowiedzialności i uczciwości - przejawia zachowania spójne z wartościami Spółki - zapewnia doskonałość operacyjną - podejmuje logiczne, uzasadnione decyzje inwestycyjne - ustanawia i promuje standardy Spółki w zakresie jakości - wyznacza strategię dla organizacji
5. Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> - wyjaśnia misję i strategię działu innym - demonstruje pożądane wzorce w obszarze pracy zespołowej

	<ul style="list-style-type: none"> - usprawnia komunikację w organizacji - komunikuje się w sposób przekonywujący
6. Kreowanie wartości	<ul style="list-style-type: none"> - tworzy strategiczne możliwości rozwoju - podejmuje rozsądne decyzje inwestycyjne - tworzy wskaźniki pomiaru wzrostu i rozwoju biznesu - tworzy możliwości poprawy reputacji biznesowej Spółki - własnym zachowaniem odzwierciedla wartości Spółki
7. Patrzenie w przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> - przekazuje jasną wizję przyszłości, nawet w czasach niepewności - zarządza kluczowymi czynnikami warunkującymi przyszłe wyniki biznesowe - przewiduje przyszłe trendy rynkowe i podejmuje właściwe działania, aby firma osiągnęła sukces - równoważy długoterminowe, strategiczne plany i cele z celami/priorytetami krótkoterminowymi

Źródło: Model kompetencji Provident. Przewodnik, s. 14 – 11.

Analizując kompetencje zawarte w ogólnym modelu kompetencyjnym firmy Provident stwierdzić można, że w profilach kompetencyjnych stworzonych dla poszczególnych szczebli stanowisk menedżerskich brane są pod uwagę kompetencje osobiste menedżerów. Podkreślana jest bowiem konieczność umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, umiejętność wyznaczania celów, orientacja na działanie, podejmowanie inicjatyw oraz dążenie do rezultatów.

Przedstawienie profilu działalności firmy Provident Polska SA oraz przede wszystkim stosowanych zasad rekrutacji i selekcji kadry menedżerskiej umożliwi kontynuowanie tej problematyki w rozdziale kolejnym. Poświęcony on zostanie krótkiej prezentacji karier zawodowych menedżerów, ale przede wszystkim analizie materiału badawczego dotyczącego kompetencji osobistych kadry menedżerskiej, co uczynione zostanie w oparciu o zaprezentowane założenia metodologiczne dotyczące problemu badawczego, celów i hipotez oraz kompatybilnych sposobów i narzędzi badań.

Rozdział 5. Metodologia badań własnych: analiza opinii menedżerów i pracowników na temat osobistych kompetencji menedżerskich

5.1. Kariery zawodowe menedżerów w firmie Provident Polska SA

Strategia rozwoju zasobów ludzkich firmy Provident Polska SA zakłada stosowanie zaawansowanych programów zarządzania talentami. Tworzone są ścieżki kariery, w ramach których, kandydaci na wolne stanowiska ze wszystkich szczebli zarządzania mogą być rekrutowani na zasadzie konkursów wewnętrznych. Jest to możliwe m.in. dlatego, że pracownikom zapewnia się liczne szkolenie zewnętrzne i wewnętrzne, dzięki którym rozwijają swoje kompetencje. W znaczący sposób dotyczy to również kadry menedżerskiej.

Udział w konkursie wewnętrznym poprzedzają jednak Roczne i Okresowe Przeglądy Pracy i Rozwoju. Przegląd taki jest zawsze czteroetapowy.

Celem pierwszego etapu jest ocena wyników pracy osiągniętych od czasu ostatniego przeglądu. Rozpatrywane są po kolei wytyczone uprzednio cele pod kątem ich jakości i stopnia ich realizacji. Podlegający przeglądowi menedżer może posłużyć się Formularzem Wewnętrznej Informacji Zwrotnej, w którym zawarte są opinie osób współpracujących z nim do momentu przeglądu. W dalszej kolejności osoba przeprowadzająca przegląd przedstawia swoją opinię oraz ocenę, po czym menedżer dokonuje samooceny kompetencji, popierając ją konkretnymi przykładami zachowań. Etap ten kończy się wystawieniem ostatecznej oceny, która w znacznym stopniu może się przyczynić do dalszego rozwoju kariery w firmie. Wystawiona ocena jest podstawą do podjęcia kroków w kwestii aktualnych potrzeb rozwojowych ale też może być prostą drogą do awansu.

Przeeglądom i ocenie podlegają zarówno pracownicy nie kierującymi zespołami jak i menedżerowie wszystkich szczebli z dyrektorami włącznie.

Obowiązuje pięciostopniowa skala ocen obejmująca pracowników następującymi określeniami⁷²:

- Pracownik wybitny
- Pracownik niezwykle skuteczny
- Pracownik skuteczny
- Pracownik częściowo skuteczny/rozwijający się

⁷² Zarządzanie wynikami i rozwojem. Podręcznik przełożonego. Wydawnictwo własne firmy Provident Polska SA, Warszawa 2010.

- Pracownik nieskuteczny

Otrzymanie oceny **pracownik wybitny** (pracownik wyjątkowy, konsekwentnie wykazujący kompetencje w stopniu większym niż koledzy na równorzędnych stanowiskach wzorzec do naśladowania ze względu na posiadanie większości lub wręcz wszystkich kompetencji) lub **pracownik niezwykle skuteczny** (pracownik konsekwentnie przerastający oczekiwania odnośnie tego, co jest od niego wymagane) stanowi potwierdzenie gotowości pracownika do podjęcia bardziej odpowiedzialnych funkcji, a zatem do awansu.

W przypadku pojawienia się wakatów lub też tworzenia nowego stanowiska, które może być przedmiotem awansu dla pracowników wybitnych lub niezwykle skutecznych ogłoszony zostaje konkurs wewnętrzny na takie stanowisko. Wówczas w konkursie porównywane są osiągnięcia poszczególnych kandydatów, ale priorytetowe znaczenie ma przedstawiona przez kandydatów wizja przyszłych celów osobistych, biznesowych i projektowych związanych z nowym stanowiskiem, oraz przedstawienie sposobów ich realizacji.

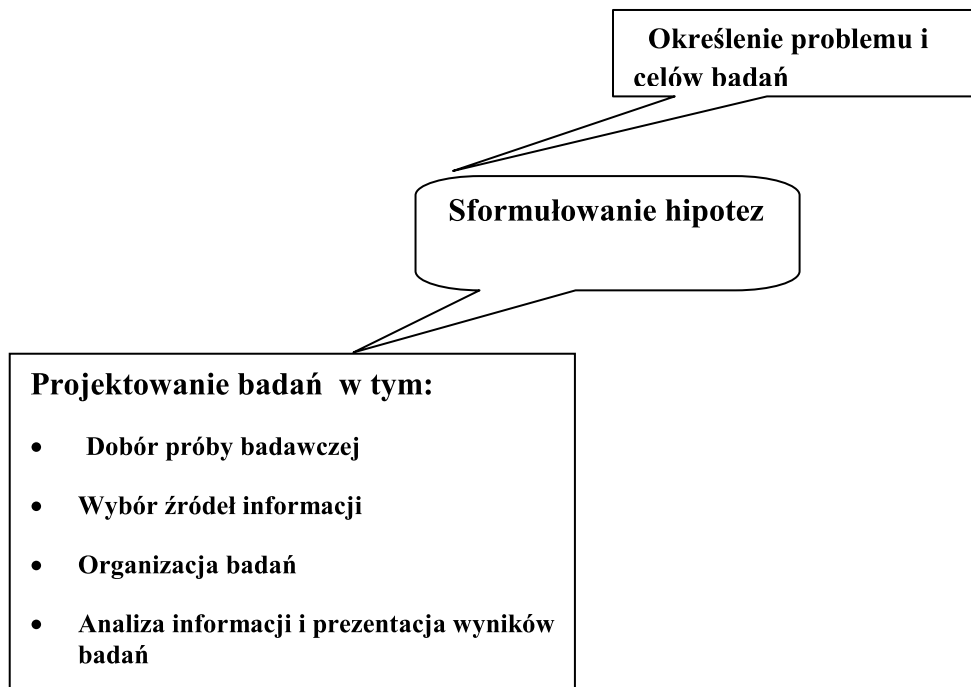
Dodać należy, że dla pracowników wybitnych, którzy zarazem nieustannie dążą do samorozwoju i doskonalenia umiejętności pracowniczych, firma umożliwi także awanse poza konkursem, wychodząc z założenia, że ich potencjał powinien być spożytkowany w aspekcie większych wyzwań jak i zwierzchnictwa nad większą grupą pracowników.

5.2. Problem badawczy, cele i hipotezy

Problemem badawczym niniejszej pracy jest analiza porównawcza opinii menedżerów i pracowników na temat kompetencji osobistych menedżerów zatrudnionych w firmie Provident Polska SA. Wprawdzie badania dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi ale pozostają w pewnym związku z problematyką badań psychologiczno – pedagogicznych w ZZL.

Pierwszym krokiem w sformułowaniu problemu badawczego jest dokładne określenie celów badań. Wyróżnia się w precyzowaniu celów badawczych dwa podejścia: analiza znaczeniowa, jeśli zamierzeniem badawczym jest dokładne wyjaśnienie pojęć jako narzędzi badawczych oraz uświadomienie sobie, po co podejmujemy badania oraz do czego mogą się przydać wyniki uzyskane z badań⁷³.

⁷³ S. Juszczyk, Metodologia badań empirycznych w naukach społecznych, AWF, Katowice 2001., s. 153.



Rysunek 17. Fazy procesu badań

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

**Dlatego głównym problemem badań jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie :
Czy menedżerowie firmy Provident Polska SA posiadają stosowne kompetencje osobiste
do pełnionych przez siebie funkcji ?**

Przy czym zaznaczyć należy, że w kontekście prezentowanych uprzednio definicji kompetencji osobistych, w myśl których stanowią one komponent cech osobowości, predyspozycji i umiejętności przekładających się na konkretne i użytkowe sposoby zwiększania osobistej efektywności – poszukiwania będą zmierzać do zidentyfikowania wspomnianych cech, predyspozycji i umiejętności u menedżerów firmy Provident.

Powyżej sformułowany problem wymaga postawienia pytań szczegółowych, które pozwolą nie tylko rozwiązać problem badawczy, ale w znacznym stopniu go zgłębić oraz osiągnąć niżej sformułowane cele badawcze:

1. Czy firma Provident Polska SA w swych modelach kompetencyjnych zawiera wymagania odnośnie kompetencji osobistych menedżerów?

2. Czy menedżerowie firmy potrafią określić cechy kompetencji osobistych ?
3. W jakim stopniu menedżerowie określają poziom swoich kompetencji osobistych ?
4. Czy znają oczekiwania podwładnych w tym zakresie ?
5. Jak podwładni postrzegają i oceniają kompetencje osobiste swych zwierzchników ?
6. Jakie występują podobieństwa i różnice w opiniach menedżerów oraz pracowników szeregowych na temat kompetencji osobistych menedżerów

Podstawą do rozwiązania problemu badawczego są prezentowane poniżej hipotezy badawcze, która zostaną zweryfikowane po dokonaniu analizy materiału badawczego, zgromadzonego za pośrednictwem ankiety, jak również analizy modelu kompetencji firmy Provident Polska SA.

Hipotezy :

- H1.** Menedżerowie firmy Provident Polska SA posiadają kompetencje osobiste stosowne do oczekiwań pracodawcy i pełnionych funkcji.
- H2.** Menedżerowie firmy Provident Polska SA są świadomi konieczności posiadania kompetencji osobistych oraz znają wyróżniające je cechy.
- H3.** Menedżerowie firmy Provident Polska SA wysoko oceniają poziom swoich kompetencji osobistych.
- H4.** Pracownicy firmy Provident Polska SA wysoko oceniają poziom kompetencji osobistych swych przełożonych.

5.3. Opis metody i narzędzia badawczego, zakres badań

W literaturze przedmiotowej można spotkać różne klasyfikacje metod badawczych. Różnice te są na tyle istotne, że często metody są utożsamiane z technikami. W niniejszej pracy wyróżnia się i definiuje metodę w ślad za K. Konarzewskim „*jako sposób osiągnięcia celu*”⁷⁴.

Metodą zapewniającą osiągnięcie celu pracy oraz zgromadzenie informacji niezbędnych do udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze jest metoda ankietowa. W ogólnym ujęciu polega ona na pisemnej komunikacji badacza z respondentem.

⁷⁴ K. Konarzewski Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna, WSiP, Warszawa 2000, s.9

W związku z przyjętą metodą badawczą skonstruowane zostały dwa narzędzia badawcze, którymi są **kwestionariusze ankiety**.

Kwestionariusz A zawiera 11 pytań skierowanych do menedżerów firmy Provident Polska SA, pytania te poprzedza preambuła, w której wyjaśnione zostały zamierzenia autorki badań. Pytania: 1,6,8,10 i 11 są pytaniami typu zamkniętego, pytania 2,3 i 5 to pytania typu ranking, natomiast pytania: 4,7 i 9 są pytaniami otwartymi. Kwestionariusz A zawiera również metryczkę z pytaniami dotyczącymi: płci, wieku, wykształcenia, liczby bezpośrednio podległych pracowników oraz ilości lat pracy na stanowisku kierowniczym⁷⁵.

Kwestionariusz B adresowany jest do pracowników firmy Provident Polska SA nie piastujących stanowisk kierowniczych. Wstępem do niego jest również preambuła wyjaśniająca cel badań. Następnie zamieszczono w nim 9 pytań. Pytania 2,3 i 5 to pytania typu ranking, pytania 4, 5 i 7 są pytaniami otwartymi, natomiast 1,8 i 9 to pytania o charakterze zamkniętym. W kwestionariuszu B zamieszczono również metryczkę zawierającą pytania dotyczące płci, wieku oraz wykształcenia⁷⁶.

Zakres badań

Zakres przedmiotowy niniejszej pracy obejmuje tematykę kompetencji osobistych menedżerów oraz jej uszczegółowienie poprzez analizę porównawczą opinii respondentów, zarówno menedżerów jak szeregowych pracowników odnośnie identyfikacji kompetencji osobistych menedżerów firmy Provident Polska SA.

Zakres podmiotowy - badania przeprowadzono wśród 40 pracowników firmy Provident Polska SA. W grupie tej znalazło się 15 osób zajmujących stanowiska menedżerskie oraz 25 pracowników szeregowych, a zatem nie piastujących stanowisk kierowniczych.

Zakres czasowo – przestrzenny – badania przeprowadzone zostały w dniach 2 – 4 listopada w filii firmy Provident Polska SA w Nowym Sączu oraz w dniach 7 – 9 listopada w oddziale firmy Provident Polska SA w Tarnowie.

⁷⁵ Aneks

⁷⁶ Tamże.

Struktura grupy badanej

Struktura 15 osobowej grupy menedżerów została przedstawiona w tabeli 21.

Tabela 19. Struktura grupy menedżerów

	Kobiety	Mężczyźni
Liczba	4	11
Wiek	od 28 do 43 lat średnia wieku – 38 lat	od 27 do 48 lat średnia wieku - 39 lat
Wykształcenie	wyższe – 2 średnie – 2	wyższe – 8 średnie - 3
Liczba podległych pracowników	5 – 14*	5 – 14
Lata pracy na kierowniczym stanowisku	1 rok – 5 lat	2 – 12 lat

* Liczba podległych pracowników nie jest uzależniona od wykształcenia menedżera

Tabela 20. Struktura grupy pracowników

	Kobiety	Mężczyźni
Liczba	17	8
Wiek	od 20 – 46 lat średnia wieku – 36 lat	od 27 – 53 lat średnia wieku – 40 lat
Wykształcenie	Wyższe – 2 Średnie - 12 Policealne – 1 Zawodowe - 2	Wyższe – 1 Średnie – 5 Zawodowe – 1 Podstawowe - 1
Staż pracy w firmie Provident	od 1 roku do 9 lat średnia – 3,5 roku	od 1 roku do 10 lat średnia – 4 lata

5.4. Analiza jakościowa i ilościowa wyników badań; wnioski końcowe

5.4.1. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA – opinie menedżerów

Badani menedżerowie wypowiedzieli się na temat poczucia własnego rozwoju kariery i kompetencji.

Osiem osób stwierdza, że ma możliwość rozwoju kariery i kompetencji. W grupie tej znalazły się wszystkie kobiety piastujące stanowiska kierownicze. Jedna osoba nie potwierdza takiego poczucia, natomiast sześć osób informuje o braku zdania na ten temat.

Ankietowani menedżerowie firmy Provident Polska SA zostali poproszeni o wskazanie cech osobistych menedżera, które ich zdaniem są najbardziej przydatne na stanowisku kierowniczym. Wyboru dokonywano spośród zaproponowanych uprzednio cech poprzez przyznawanie im punktacji w skali 1 – 5 (5 pkt – cecha bardzo ważna, 1pkt – cecha najmniej ważna. Dane na ten tema zawiera tabela 23.

Tabela 21. Cechy osobiste menedżera przydatne na stanowisku kierowniczym w opinii badanych menedżerów

Opcje	Punktacja / liczba wskazań				
	1	2	3	4	5
Odporność na stres	-	-	2	5	8
Predyspozycje intelektualne	1	-	2	5	7
Zdolności komunikacyjne	-	-	-	6	9
Rozwój osobowości, kształcenie się	-	1	3	6	5
Otwartość na ludzi	-	1	4	5	5
Budzenie zaufania; empatia	-	3	4	3	5
Kreatywność	-	-	-	6	9
Powściągliwość	-	5	3	3	4

Badani menedżerowie za cechy osobowe najbardziej pożądane na stanowisku kierowniczym uważają zdolności komunikacyjne oraz kreatywność. Maksymalną ilość punktów przyznało tym cechom dziewięć osób i równie wysoką punktację (4 pkt) – sześć osób. Za ważną i przydatną cechę w pracy menedżera postrzegana jest również odporność na stres. Najwyższą punktację przyznaje tej cesze ośmiu ankietowanych menedżerów, pięć osób również poczytuje ją jako bardzo istotną przyznając 4 pkt, natomiast dwie osoby – 3 pkt. Dla większości respondentów istotne w pracy na kierowniczym stanowisku są predyspozycje intelektualne. Dla siedmiu osób są one przydatne w najwyższym stopniu, pięć osób również uważa je za ważne przyznając 4 pkt, dla jednej osoby jest to natomiast cecha mało istotna, co odzwierciedla 1 pkt.

Więcej rozbieżności zauważyć można w opiniach dotyczących takich cech jak: rozwój osobowości i kształcenie się, otwartość na ludzi, budzenie zaufania oraz powściągliwość. Najwięcej zróżnicowań dotyczy powściągliwości. Tylko cztery osoby uznają tą cechę za bardzo przydatną w pracy menedżera przyznając 5 pkt, kolejne trzy osoby przyznają 4 pkt, natomiast pozostali ankietowani nie przywiązują do niej zbyt wielkiej wagi oceniając jej

przydatność na 3 i 2 pkt. Również na temat budzenia zaufania i empatii widoczne są różne zdania. Pięciu respondentów uważa te zdolności za bardzo ważne, kolejnych trzech za nieco mniej ważne (4 pkt), dla czterech osób jest to cecha średnio przydatna, natomiast trzy osoby, które przyznały 2 pkt nie uznają budzenia zaufania i zdolności empatycznych za szczególnie potrzebne w pracy kierownika. Otwartość na ludzi jest bardzo ważna dla pięciu ankietowanych, dla kolejnych pięciu przyznających 4 pkt nieco mniej istotna, średnio oceniają tę cechę cztery osoby (3 pkt), mało ważna jest ona dla jednej osoby. Przydatność rozwoju osobowości i konieczność kształcenia za bardzo ważne w pracy menedżera uważa pięciu badanych, dla sześciu osób przyznających 4 pkt jest to też kwestia istotna, natomiast pozostali ankietowani nie poczytują jej za szczególnie ważną w pracy na kierowniczym stanowisku.

Ankietowani menedżerowie wskazali również cechy osobowości, które wg swojej opinii posiadają i w różnym stopniu wykorzystują w pracy na stanowisku kierowniczym.

Tabela 22. Cechy osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA wg ich własnej opinii

Opcje	Punktacja / liczba wskazań				
	1	2	3	4	5
Odporność na stres	-	-	2	8	5
Predyspozycje intelektualne	-	-	4	3	8
Zdolności komunikacyjne	-	2	1	4	8
Rozwój osobowości, kształcenie się	1	-	7	4	3
Otwartość na ludzi	-	1	3	5	6
Budzenie zaufania; empatia	-	1	2	8	4
Kreatywność	-	-	2	7	6
Powściągliwość	1	3	5	3	3

Ponad połowa ankietowanych menedżerów (8 osób) dostrzega u siebie predyspozycje intelektualne oraz zdolności komunikacyjne, które to cechy ocenia zarazem maksymalną liczbą punktów, przy czym odnośnie zdolności komunikacyjnych pozostałe siedem osób ocenia siebie w sposób zróżnicowany, dwie osoby z tej grupy wskazują tylko 2 pkt., co oznacza, że swoje zdolności do komunikacji z innymi oceniają raczej na niskim poziomie. Stosunkowo wysoko ankietowani menedżerowie oceniają swoją kreatywność. Sześć osób ocenia tę cechę najwyżej, kolejne siedem także wysoko – wskazując 4 pkt. Na podobnie

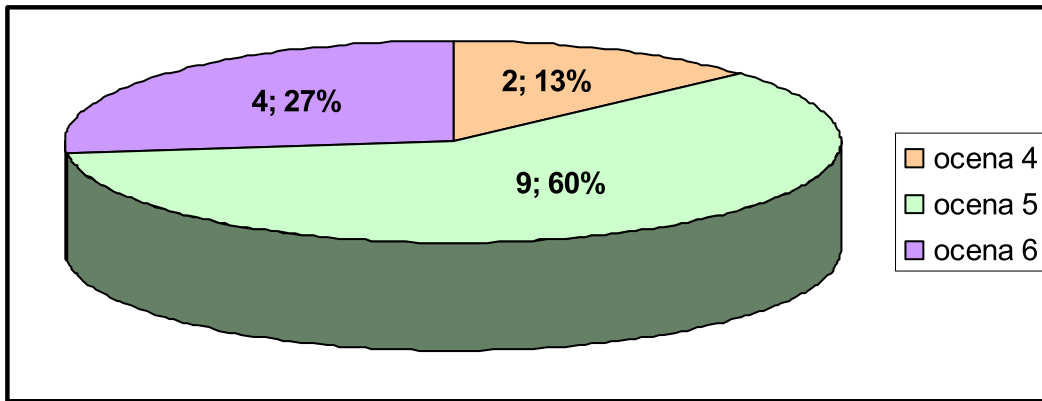
wysokim poziomie widoczna jest samoocena otwartości na ludzi, bardzo wysoko ocenia się pod tym względem sześciu respondentów, kolejnych pięciu wskazuje 4 pkt. Najwyższy poziom odporności na stres sygnalizuje pięciu ankietowanych, większość w liczbie ośmiu osób ocenia się w tym zakresie nieco niżej – wskazując 4pkt. W bardzo zróżnicowany sposób badani menedżerowie oceniają swoją powściągliwość oraz skłonności do rozwoju osobistego i kształcenia. W zakresie obu tych cech maksymalną ilość punktów przyznaje sobie najmniejsza ilość osób (3). Zauważyć można średnią i niską samoocenę pod tym względem. Tylko czterech ankietowanych bardzo wysoko ocenia swoją zdolność do empatii i budzenia zaufania pracowników, w zakresie tej cechy większość (8 osób) była skłonna wskazywać 4 pkt, a pozostali (3 osoby) są bardziej samokrytyczne wskazując 3 i 2 pkt.

W uzupełnieniu sugerowanych w ankiecie cech osobistych menedżera, respondenci poproszeni zostali o wymienienie jeszcze innych cech czy też umiejętności, które ich zdaniem są niezbędne w pracy na kierowniczym stanowisku. Na ten temat w sposób bardzo zróżnicowany wypowiedziało się dziewięć osób i niektóre z nich wymieniły więcej niż jedną cechę. Oto pełny zestaw udzielonych odpowiedzi:

1. Umiejętność organizowania pracy;
2. Troska o innych, umiejętność planowania i organizacji pracy, szacunek;
3. Lojalność, szacunek;
4. Umiejętność kontrolowania;
5. Umiejętność rozwiązywania sporów, umiejętność perspektywicznego myślenia;
6. Determinacja (2 osoby);
7. Umiejętność manipulowania informacjami, szybkie riposty na atak zwierzchnika;
8. Kultura osobista, szacunek dla współpracowników i klientów.

Jak wskazują powyższe dane, w znacznym stopniu zwracana jest uwaga na umiejętności związane z właściwą organizacją i kontrolowaniem pracy, ale także takie cechy jak kultura osobista i szacunek do innych.

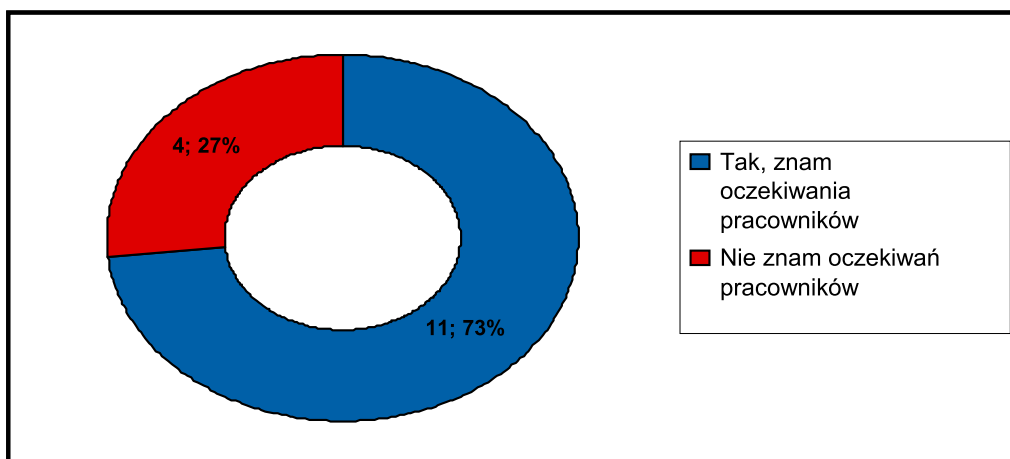
Chcąc podsumować opinie menedżerów na temat swych własnych cech osobistych predestynujących do pełnienia funkcji kierowniczych, poproszono ich o dokonanie samooceny poprzez posłużenie się siedmiostopniową skalą ocen, gdzie liczba 1 oznaczała ocenę bardzo złą a 7 bardzo dobrą. Uzyskane odpowiedzi obrazuje wykres 1.



Wykres 1. Kompetencje osobiste - samoocena menedżerów

Żaden z badanych, oceniających swe kompetencje osobiste nie wskazał oceny najwyższej (7), podobnie jak nie wskazano ocen najniższych (1,2,3). Zdecydowana większość – dziewięć osób stanowiących 60% ankietowanych menedżerów przyznaje sobie ocenę 5, którą wobec przyjętej siedmiostopniowej skali uznać należy za ocenę raczej wysoką. Nieco wyżej oceniają swe kompetencje cztery osoby (27%) wskazując ocenę 6. Natomiast na poziomie średnim szacują swe cechy i umiejętności osobiste dwie osoby stanowiące 13% ogółu. Średnia ocen: 5,1.

Istotną kwestią jest znajomość oczekiwań pracowników dotyczących najbardziej pożądanых cech osobowych swych zwierzchników. Odpowiedzi na ten temat dostarcza wykres 2.



Wykres 2. Znajomość oczekiwań pracowników w zakresie cech zwierzchnika

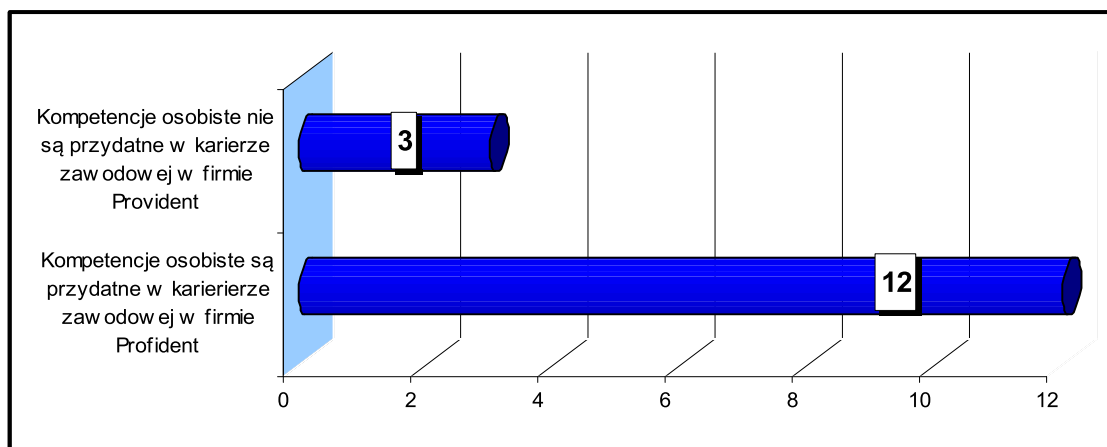
Większość ankietowanych menedżerów posiadania orientację w oczekiwaniach pracowników dotyczących pożądanых cech osobowych przełożonego. Fakt ten potwierdza

11 osób stanowiących 73% ogółu. Cztery osoby (27%) przyznają natomiast, brak posiadania wiedzy w powyższym temacie.

W celu weryfikacji prawdziwości deklarowanej wiedzy o oczekiwaniach pracowników, menedżerowie ją potwierdzający poproszeni zostali o wymienienie cech osobowych kierownika pożądaných przez podwładnych. Spośród 11 osób informujących o znajomości oczekiwań pracowników, dziewięć potrafiło oczekiwanę cechy i umiejętności wymienić. Udzielone odpowiedzi są następujące:

1. Asertywność, powściągliwość, umiejętność słuchania, zdolności komunikacyjne
2. Lojalność, szacunek, kreatywność, dobra komunikacja;
3. Otwartość, komunikatywność;
4. Dobra komunikacja, szacunek, zaufanie, kreatywność;
5. Elastyczność, kreatywność, odporność na stres;
6. Sprawiedliwość, średnie wymagania;
7. Kreatywność;
8. Gotowość pomocy w trudnych sytuacjach, umiejętność eliminowania słabych ogniw;
9. Otwartość na ludzi, budzenie zaufania, empatia.

Ankietowani wypowiedzieli się również na temat przydatności kompetencji osobistych w realizowaniu kariery zawodowej w firmie, która ich zatrudnia. Odpowiedzi odzwierciedla poniższy wykres.

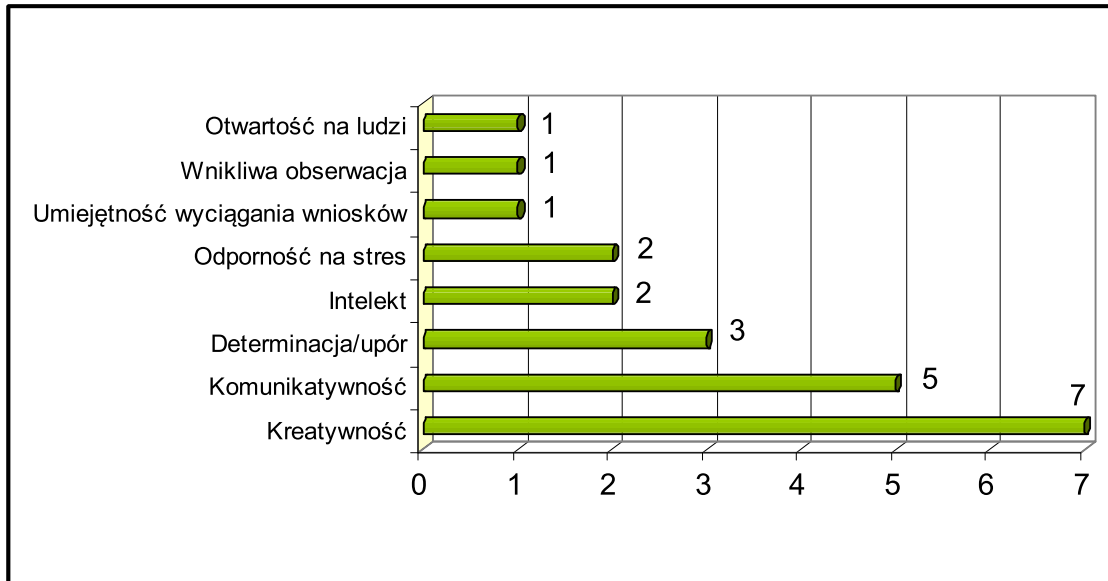


Wykres 3. Przydatność kompetencji osobistych w karierze zawodowej w firmie Provident wg opinii badanych menedżerów

Zdecydowana większość ankietowanych uważa, że cechy i umiejętności osobiste są przydatne w karierze zawodowej oraz awansowaniu w firmie Provident Polska SA,

potwierdza to 12 osób. Natomiast trzech respondentów nie uznaje kompetencji osobistych za szczególnie przydatnych w rozwoju kariery zawodowej.

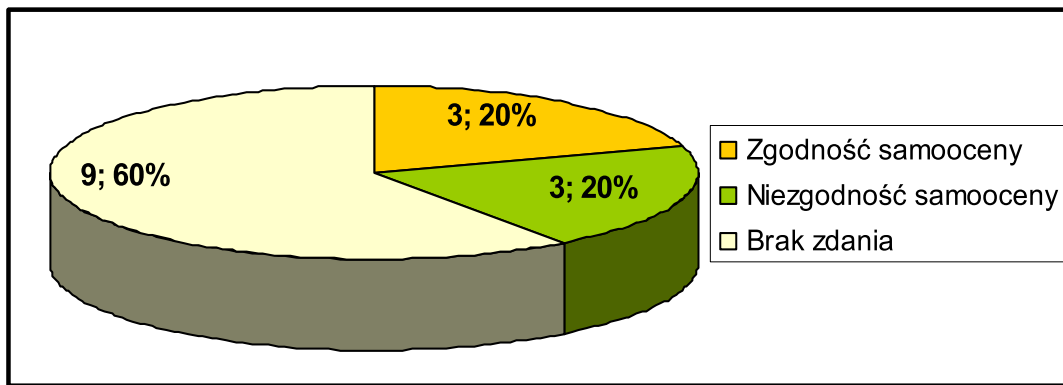
Osoby, które wyraziły opinię o przydatności kompetencji osobistych w karierze zawodowej w firmie Provident Polska SA wskazały również cechy i umiejętności, które wg nich szczególnie przyczyniły się do rozwoju kariery zawodowej. Ankietowani wymieniali zwykle 2 lub 3 cechy. Wskazania 12 ankietowanych menedżerów obrazuje poniższy wykres.



Wykres 4. Cechy i umiejętności osobiste najbardziej przydatne w karierze zawodowej w firmie Provident Polska SA w opinii badanych menedżerów

Ponad połowa (7 osób) wypowiadających się na temat najbardziej przydatnych cech i umiejętności w karierze zawodowej w firmie Provident Polska SA wskazuje na kreatywność, jako cechę najbardziej przydatną. Kolejna pod względem liczby wskazań jest komunikatywność, którą to cechę wymieniło pięciu respondentów. Trzy osoby za bardzo istotną cechę uważają determinację, upór i stanowczość, natomiast zdolności intelektualne oraz odporność na stres są bardzo przydatne w opinii dwóch ankietowanych. Pojedyncze wskazania dotyczą umiejętności wyciągania wniosków, umiejętności wnikliwej obserwacji oraz otwartości na ludzi.

Kolejny wykres obrazuje informacje dotyczące zgodności samooceny badanych menedżerów z Rocznym i Okresowym Przeglądem Pracy i Rozwoju dokonywanym w firmie Provident Polska SA.



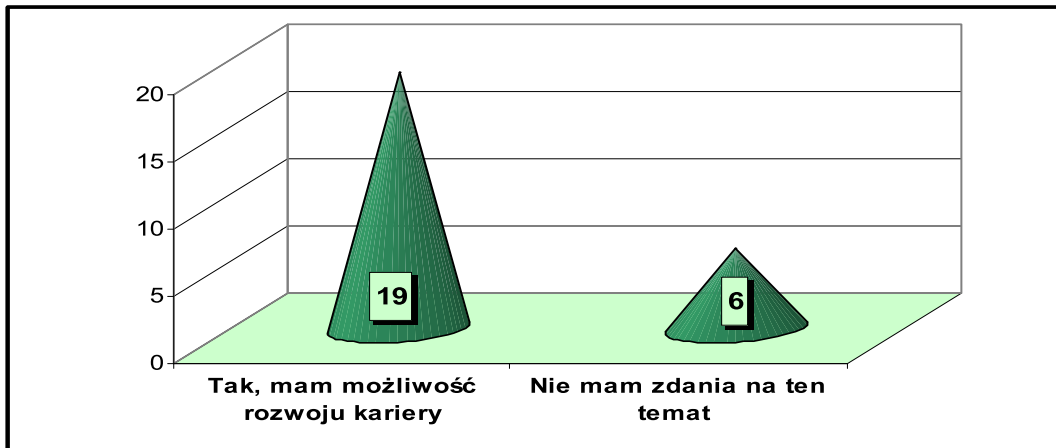
Wykres 5. Samoocena menedżerów w odniesieniu do Roczego i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju

Jak widać, 60% ankietowanych nie ma zdania jak odnosić własną samoocenę kompetencji do oceny dokonanej podczas Roczego i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju, co może oznaczać zarazem pewne wątpliwości co do trafności tej oceny. Natomiast pozostałe osoby w sposób zdecydowany wyrażają swe opinie. Trzy osoby nie zgadzają się z oceną wystawioną przez pracodawcę, co może skłaniać do przypuszczeń, że ocena ta jest niższa od samooceny ankietowanego menedżera. Samoocena kolejnych trzech osób jest adekwatna do noty uzyskanej podczas Roczego i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju.

Pewną weryfikację powyższych danych stanowią informacje uzyskane w związku z kolejnym pytaniem postawionym w ankiecie, w którym zapytano, czy w przeglądzie kadr, w pięciostopniowej skali ocen menedżerowie uzyskali satysfakcjonującą ich ocenę. Odpowiedzi na to pytanie są w znacznym stopniu rozbieżne z danymi dotyczącymi samooceny menedżerów w odniesieniu do Roczego i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju. W tym przypadku większość respondentów (11 osób) twierdzi, że otrzymana ocena jest satysfakcjonująca. Trzy osoby informują, że ocena ich nie satysfakcjonuje, natomiast jeden ankietowany stwierdza, że otrzymał ocenę w sposób znaczący odbiegającą od jego możliwości.

5.4.1. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA – opinie podwładnych

Szeregowi pracownicy firmy Provident Polska SA wypowiedzieli się na temat możliwości rozwoju kariery w wymienionej firmie.



Wykres 6. Opinie pracowników na temat możliwości rozwoju kariery w firmie Provident Polska SA

Zdecydowana większość ankietowanych pracowników w liczbie 19 osób ma poczucie możliwości rozwoju kariery w firmie, która ich zatrudnia. Natomiast sześciu respondentów sygnalizuje brak opinii na ten temat.

Pracownicy wyrazili swoje opinie na temat pożądanych cech osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 23. Cechy osobiste menedżera przydatne na stanowisku kierowniczym w opinii badanych pracowników

Opcje	Punktacja / liczba wskazań				
	1	2	3	4	5
Odporność na stres	-	-	2	5	18
Predyspozycje intelektualne	-	1	1	8	15
Zdolności komunikacyjne	-	-	3	5	17
Rozwój osobowości, kształcenie się	1	-	2	14	8
Otwartość na ludzi	-	-	5	6	14
Budzenie zaufania; empatia	-	-	3	7	15
Kreatywność	-	-	1	6	18
Powściągliwość	-	2	4	12	7

W opinii ankietowanych pracowników firmy Provident Polska SA najbardziej pożądanymi cechami menedżera/kierownika jest odporność na stres i kreatywność, co stwierdziło 18 respondentów, przyznając tym cechom najwyższą punktację.

Podobnie często wskazywano na konieczność posiadania predyspozycji intelektualnych oraz umiejętność wzbudzania zaufania – cechom tym maksimum punktów przyznało 14 osób. Analiza udzielonych odpowiedzi wskazuje równocześnie, że takie cechy jak powściągliwość oraz dążenie do rozwoju osobistego i kształcenia nie są uznawane przez pracowników jako priorytetowe w funkcjach pełnionych przez zwierzchników. Większość badanych uznaje je wprawdzie za istotne, ale nie wskazuje maksymalnej ilości punktów. Zróżnicowane opinie widoczne są w odniesieniu do takich cech jak otwartość na ludzi i budzenia zaufania/empatia. Dla 14 osób „otwartość na ludzi” jest bardzo istotna, ale równocześnie pięć osób postrzega ją jako cechę średnio pożądaną, przyznając tylko 3 pkt. Nieco wyżej oceniane jest budzenie zaufania i empatia, choć tu również są osoby (3 ankietowanych) wyrażające opinię, że nie jest to priorytet.

Posługując się punktacją w skali 1 – 5 oraz przedstawionym im zestawem cech osobowych, ankietowani pracownicy ocenili swych przełożonych pod kątem posiadania tych cech. Dane na ten temat zawiera poniższa tabela.

Tabela 24. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA w ocenie ich podwładnych

Opcje	Punktacja / liczba wskazań				
	1	2	3	4	5
Odporność na stres	-	1	3	6	15
Predyspozycje intelektualne	-	1	3	3	18
Zdolności komunikacyjne	-	-	4	5	16
Rozwój osobowości, kształcenie się	-	-	3	5	17
Otwartość na ludzi	-	1	3	1	21
Budzenie zaufania; empatia	-	1	3	5	16
Kreatywność	-	-	2	4	19
Powściągliwość	-	3	3	6	13

Najczęściej wskazywaną i ocenianą maksymalną liczbą punktów cechą, a zatem i zauważaną przez pracowników u swych zwierzchników jest otwartość na ludzi, co potwierdziło 21 osób a więc zdecydowana większość podwładnych. 19 pracowników bardzo wysoko ocenia kreatywność menedżerów przyznając maksymalną punktację. 18 osób czyni to samo w odniesieniu do predyspozycji intelektualnych. Opinie dotyczące pozostałych cech

ujętych w tabeli są już bardziej zróżnicowane, chociaż przyznać należy, że także w ich zakresie przeważa wskazywanie maksymalnej liczby punktów, czyni to jednak nieco mniejsza ilość ankietowanych pracowników. W największym stopniu zróżnicowanie to widoczne jest w odniesieniu do powściągliwości, której 5 pkt przyznało 13 ankietowanych, lecz równocześnie sześć osób cechę tę ocenia na średnim poziomie przyznając 2 i 3 pkt.

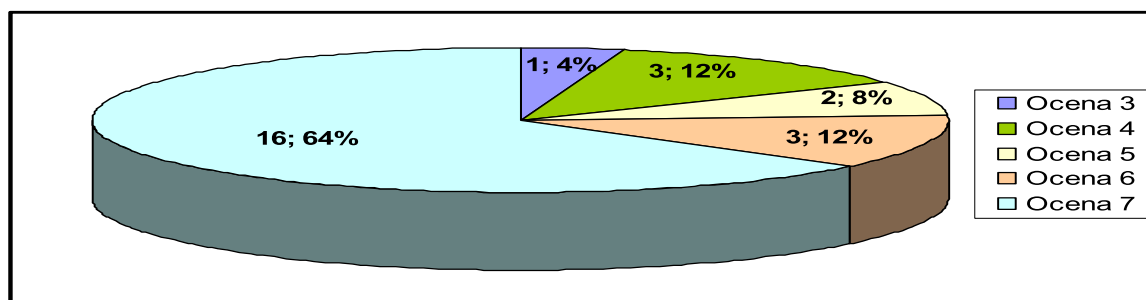
Ankietowani pracownicy wskazali także pozytywne cechy osobowości, które zauważają u swych zwierzchników, a które nie znalazły się w uprzednio analizowanym zestawie cech. Na ten temat wypowiedziało się siedmiu ankietowanych wymieniając następujące cechy:

1. Spokój, opanowanie;
2. Cierpliwość,
3. Szacunek;
4. Poczucie humoru, duże zainteresowanie problemami zawodowymi pracowników;
5. Wrażliwość, rozmowy o wszystkim;
6. Poczucie humoru;
7. Dyspozycyjność.

Jak widać niektórzy pracownicy potrafią dostrzegać u swych przełożonych pozytywne cechy, przy czym każdy z nich zwraca uwagę na inne aspekty osobowości.

Zadano również pytanie dotyczące cech kierowników, które pracownicy postrzegają jako zdecydowanie negatywne. Na ten temat wypowiedziały się tylko dwie osoby. Jedną wskazała na wybuchowość swego przełożonego, natomiast druga zasygnalizowała brak szacunku w relacjach z podwładnymi.

Stosując skalę ocen 1 – 7 pracownicy dokonali ogólnej oceny swych zwierzchników pod kątem ich cech osobowych. Odpowiedzi ilustruje wykres 7.

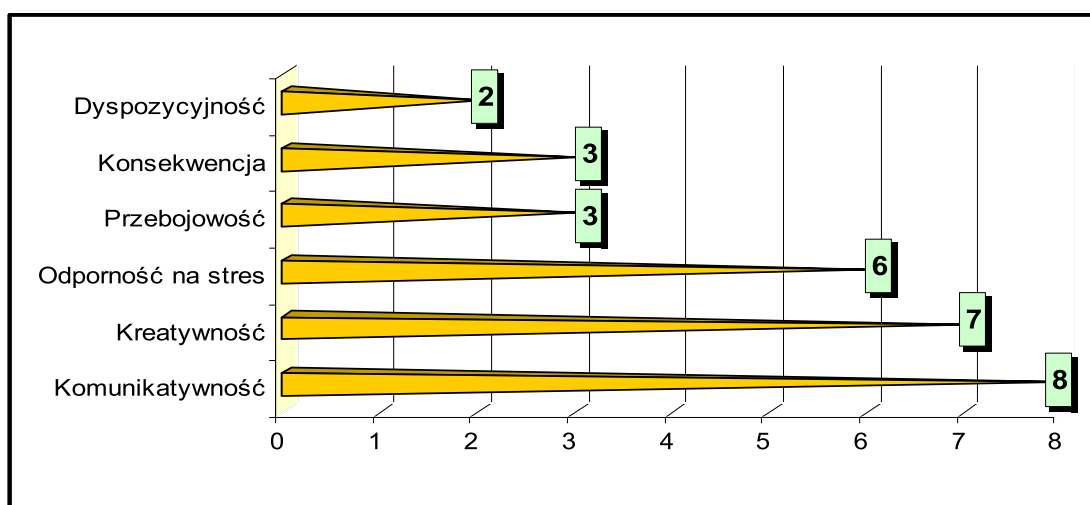


Wykres 7. Kompetencje osobiste menedżerów - ocena podwładnych

Ponad połowa pracowników – 16 osób stanowiących 64% grupy badanej wystawia swym przełożonym najwyższą ocenę. Trzy osoby oceniają ich równie wysoko przyznając

ocenę 6. Dla kolejnych dwóch osób stosowną oceną jest 5. Natomiast czterech respondentów ocenia kompetencje osobiste swych zwierzchników na poziomie średnim i raczej niższym. Trzy osoby stanowiące 12% ogółu wskazuje notę 4, jedna osoba ocenia swego zwierzchnika stosunkowo nisko przyznając ocenę 3, jest to zarazem osoba, która sygnalizowała uprzednio brak szacunku przełożonego do podwładnych. Ogólnie jednak średnia ocen jaką uzyskali menedżerowie jest bardzo wysoka i wynosi 6,2.

Ankietowani pracownicy poproszeni również zostali o wskazanie cech i umiejętności, które w ich firmie w największym stopniu wpływają na możliwość zrobienia kariery zawodowej. Na ten temat wypowiedziało się 19 osób wskazując zwykle jedną lub dwie cechy.

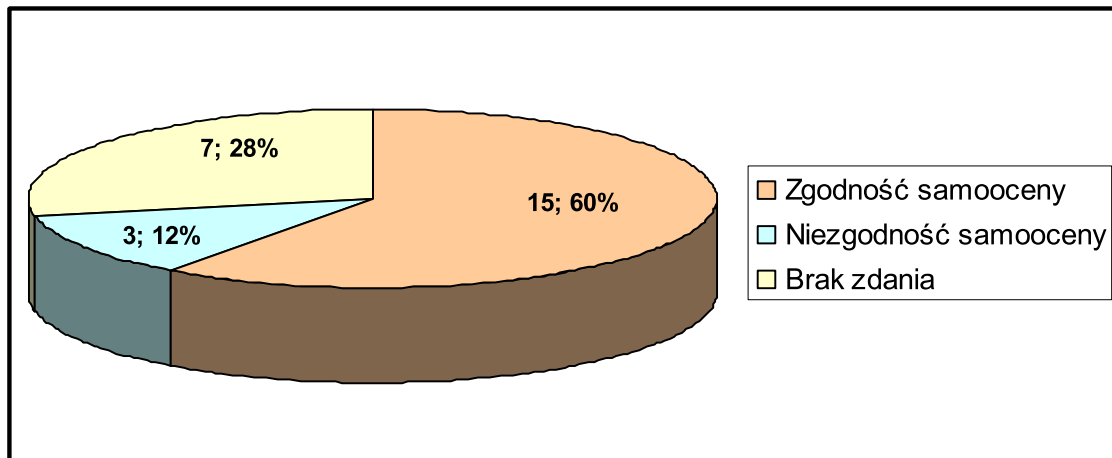


Wykres 8. Cechy najbardziej przydatne w karierze w firmie Provident Polska SA

Według obserwacji i opinii pracowników, cechą najbardziej sprzyjającą rozwojowi kariery zawodowej w firmie Provident jest dobra komunikatywność, którą wskazało osiem osób. Za cechę równie pożądaną uważana jest kreatywność – 7 wskazań, oraz odporność na stres wymieniona przez sześć osób. Trzykrotnie wskazano takie cechy jak przebojowość i konsekwencja oraz dwukrotnie dyspozycyjność.

W zgromadzonym zestawie odpowiedzi znalazły się i inne zdaniem pracowników przydatne w karierze cechy. Mimo, że są to wskazania pojedyncze, przez co nie zostały zamieszczone na wykresie 8, również warto je przedstawić. Wymieniono mianowicie: uczciwość, cierpliwość, umiejętność trzymania dyscypliny w zespole, egzekwowanie zadań, uległość, budzenie zaufania, umiejętność dobrej organizacji pracy, chęć doskonalenia zawodowego/dokształcania.

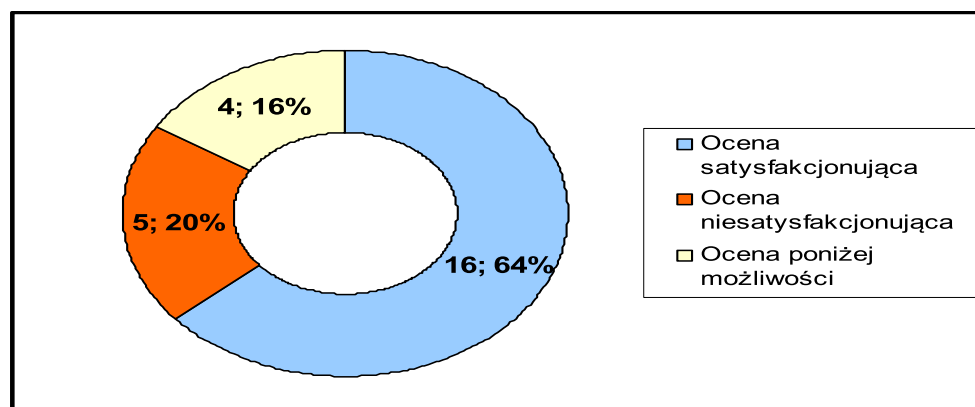
Pracownicy firmy Provident Polska SA podobnie jak menedżerowie podlegają Rocznym i Okresowym Przeglądom Pracy i Rozwoju. Ich samoocenę w odniesieniu do wymienionych przeglądów ilustruje kolejny wykres.



Wykres 9. Samoocena pracowników w odniesieniu do Rocznych i Okresowych Przeglądów Pracy i Rozwoju

Ponad połowa ankietowanych pracowników (15 osób stanowiących 60% ogółu) wyraża zgodność swej samooceny z Rocznym i Okresowym Przeglądem Pracy i Rozwoju. Zaledwie trzy osoby sygnalizują brak takiej zgodności, natomiast pozostali ankietowani w liczbie siedmiu osób stanowiących 28% ogółu nie informują o braku zdania na ten temat.

Dane na temat satysfakcji pracowników z uzyskanej oceny podczas Rocznych i Okresowych Przeglądów Pracy i Rozwoju zawiera wykres 10.



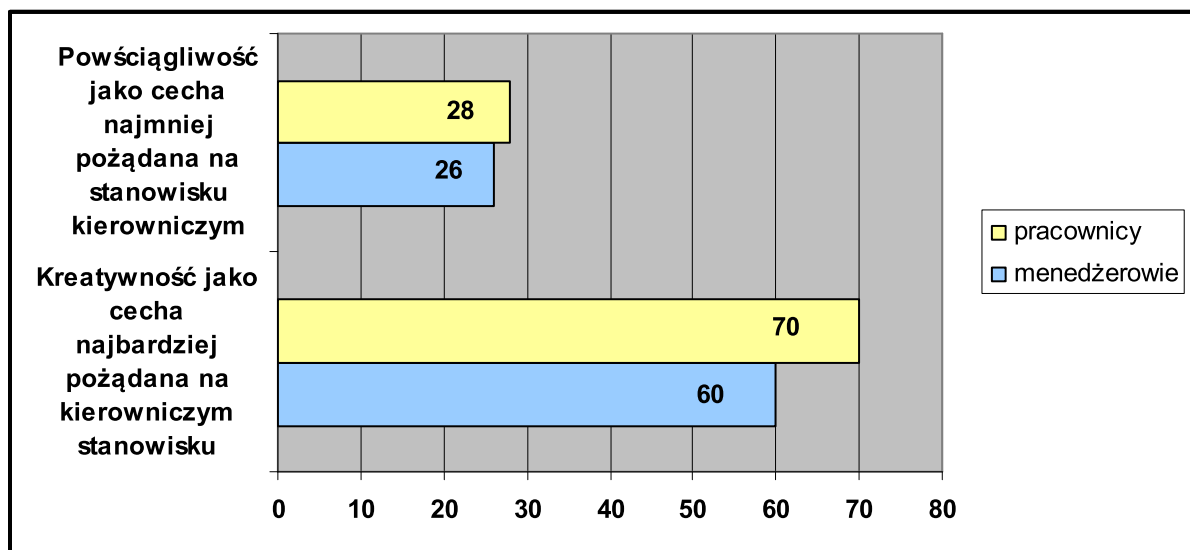
Wykres 10. Satysfakcja pracowników z oceny uzyskanej podczas Rocznych i Okresowych Przeglądów Pracy i Rozwoju

W opinii 16 pracowników stanowiących 64% badanej grupy uzyskana przez nich ocena jest satysfakcjonująca. Pięć osób (20%) nie wyraża poczucia satysfakcji, natomiast

kolejne cztery osoby uważają, że uzyskana ocena nie odzwierciedla ich prawdziwych możliwości.

Kończąc analizę materiału badawczego warto dokonać pewnych porównań opinii wyrażanych przez ankietowanych menedżerów oraz pracowników. W prezentowanych opiniach było sporo podobieństw, ale zarysowały się również różnicowania. Kolejne dwa wykresy prezentują zbieżne oraz różne poglądy menedżerów i pracowników.

Na wykresie 11 zaprezentowano najbardziej wyraziste podobieństwa w wyrażanych opiniach.

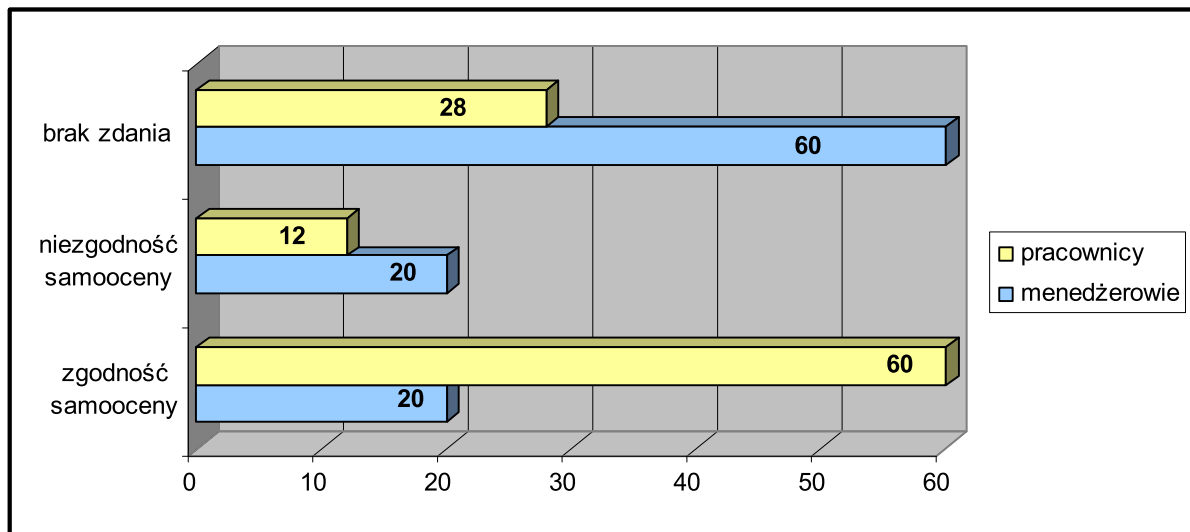


* z uwagi na zróżnicowanie ilościowe grup menedżerów i pracowników na wykresie podano wartości procentowe.

Wykres 11. Podobieństwa w opiniach na temat najbardziej i najmniej pożądanych cech na stanowiskach kierowniczych

Zarówno menedżerowie jak i pracownicy szeregowi uznają kreatywność jako cechę szczególnie ważną przy pełnieniu funkcji kierowniczych. W stosowanej skali ocen 1 – 5 maksymalną liczbę punktów przyznało 70% ankietowanych pracowników oraz 60 % menedżerów. Jeszcze większa zbieżność opinii dotyczy powściągliwości, która przez obie grupy respondentów postrzegana jest jako jeden z najmniej ważnych komponentów kompetencji osobistych menedżerów. W obu grupach osoby przyznające tej cesze maksymalną ilość punktów stanowią mniej niż 30% ogółu.

Analiza materiału badawczego pozwoliła również stwierdzić rozbieżności w opiniach menedżerów i pracowników, czego przykładem są dane zilustrowane na wykresie 12.



* z uwagi na zróżnicowanie ilościowe grup menedżerów i pracowników na wykresie podano wartości procentowe.

Wykres 12. Zróżnicowania samooceny menedżerów i pracowników w odniesieniu do wyników Rocznej i Okresowej Przeglądu Pracy i Rozwoju

Dane na wykresie obrazują duże zróżnicowania w zakresie samooceny menedżerów i pracowników w odniesieniu do wyników Rocznej i Okresowej Przeglądu Pracy i Rozwoju. Samoocena pracowników w znacznie większym stopniu jest zgodna z rezultatami Przeglądu, ponieważ zgodność z nim przyznaje 60% ankietowanych pracowników, podczas gdy to samo czyni tylko 20% menedżerów, którzy równocześnie bardziej skłonni są informować o braku zgodności samooceny z efektami Rocznej i Okresowej Przeglądu Pracy i Rozwoju.

5. 5. Wnioski i weryfikacja hipotez

1. Analiza profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk w hierarchii menedżerskiej firmy Provident Polska SA pozwala stwierdzić, że w największym stopniu cechy osobowości pożądane na stanowisku kierowniczym odzwierciedlone zostały w profilu sporządzonym dla stanowiska Junior Manager. Jest tam mowa o umiejętności komunikowania się w jasny sposób, docenianiu sukcesów podwładnych, udzielaniu wsparcia. Na szczeblach wyższych uwypuklana jest w większym stopniu kreatywność, a także cechy stanowiące elementy kompetencji organizatorskich, przydatnych do sprawnego zarządzania zespołem pod kątem

osiągania celów strategicznych firmy, w tym głównie jej rozwoju i realizowania zamierzeń biznesowych.

2. Menedżerowie posiadają świadomość przydatności określonych cech osobowych, predestynujących szczególnie do pełnienia funkcji kierowniczych. Wg nich cechy bardzo istotne to: kreatywność, zdolności komunikacyjne oraz odporność na stres. Za mniej istotne postrzegane jest budzenie zaufania, otwartość na ludzi oraz powściągliwość. Można zatem posunąć się do stwierdzenia, że bardziej cenione są cechy umożliwiające rozwój własnej kariery poprzez sprawną komunikację z podwładnymi oraz wdrażanie i polecenie do realizacji podwładnym własnych planów i pomysłów. Mniejsza uwaga poświęcana konieczności zachowań empatycznych oraz otwartości na ludzi i powściągliwości może natomiast świadczyć o zbyt małym zainteresowaniu kreowaniem przyjaznej atmosfery i przyjaznych stosunków interpersonalnych. Dodać należy, że wśród cech i umiejętności pożądaných na stanowisku kierowniczym, wskazanych przez ankietowanych samodzielnie, znalazła się umiejętność kontrolowania, organizowania pracy, determinacja ale także w jednym przypadku umiejętność manipulowania informacjami, co wydaje się poglądem niepokojącym.
3. Ankietowane osoby zajmujące kierownicze stanowiska dostrzegają u siebie cechy i umiejętności przydatne w pełnieniu swych funkcji i potrafią zarazem dokonać pod tym względem samooceny. Największa ilość osób bardzo wysoko ocenia swoje predyspozycje intelektualne oraz zdolności komunikacyjne. W sposób najbardziej krytyczny oceniane są natomiast takie cechy jak zdolność do empatii, wzbudzenie zaufania oraz otwartość na ludzi. Stosując siedmiostopniową skalę ocen menedżerowie określają swe kompetencje na stosunkowo wysokim poziomie, wskazując głównie ocenę 5 i w mniejszym stopniu 6.
4. Pracownicy firmy Provident Polska SA mają swoje zdanie na temat cech osobowych pożądaných na stanowisku kierowniczym. Uważają oni, że cechami bardzo ważnymi jest kreatywność, odporność na stres oraz zdolności komunikacyjne. W najmniejszym stopniu pracownicy oczekują od swych przełożonych powściągliwości oraz rozwoju osobistego wyrażającego się w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.
5. Ankietowani pracownicy mają również własne obserwacje i opinie dotyczące cech osobowych swych przełożonych. Stwierdzić należy, że pracownicy firmy Provident

Polska SA oceniają menedżerów tej firmy bardzo dobrze. Szczególnie cenione i najwyżej punktowane cechy i umiejętności to otwartość na ludzi, kreatywność oraz zdolności komunikacyjne. W ogólnym ujęciu można powiedzieć, że sygnalizowany przez pracowników stan faktyczny przewyższa nieco wyrażane uprzednio oczekiwania wobec pożądanych cech osobowych osób na kierowniczych stanowiskach. Dobre opinie pracowników znajdują również wyraz w ogólnej ocenie przełożonych. Podczas dokonywania oceny za pomocą siedmiostopniowej skali ocen, najczęściej wskazywano 7, co w efekcie pozwoliło ocenianym menedżerom uzyskać średnią ocenę – 6,2. Warto podkreślić jest tu fakt, że menedżerowie przy zastosowaniu tej samej skali ocenili swe kompetencje o stopień niżej, ponieważ średnia w przypadku ich samooceny wyniosła 5,1 i żaden z ankietowanych menedżerów nie wskazał oceny najwyższej.

6. Z opinii wyrażonych zarówno przez ankietowanych menedżerów jak i pracowników jednoznacznie wynika, że w zakresie kompetencji osobistych cechami w najwyższym stopniu determinującymi możliwość kariery zawodowej w firmie Provident Polska SA są kreatywności oraz umiejętność dobrej komunikacji.
7. Dokonywane w firmie Provident Polska SA Roczne i Okresowe Przeglądy Pracy i Rozwoju wiążące się z oceną zarówno menedżerów jak i szeregowych pracowników w nieco większym stopniu pokrywają się z samooceną pracowników i są tym samym bardziej dla nich satysfakcjonujące niż w przypadku kadry menedżerskiej, która wyraża w tym względzie więcej wątpliwości.
8. Analiza materiału badawczego pozwala stwierdzić, że w zakresie takich zmiennych jak płeć, wiek, wykształcenie, lata pracy (w tym także lata pracy na stanowisku kierowniczym) nie pojawiają się zróżnicowania w wyrażaniu opinii pozwalające wyłonić i scharakteryzować jakąkolwiek grupę determinowaną tymi zmiennymi w sposób odrębny.

Weryfikacja hipotez

Hipoteza 1 – Znajduje potwierdzenie. Analiza profili kompetencyjnych dotyczących stanowisk kierowniczych w firmie Provident Polska SA w odniesieniu do zanalizowanego materiału badawczego pozwala stwierdzić, że menedżerowie zatrudnieni w tej firmie posiadają kompetencje osobiste wymagane przez pracodawcę. Potwierdzają to opinie wyrażone przez samych menedżerów, ale przede wszystkim przez ich podwładnych, oceniających ten aspekt kompetencji zawodowych bardzo dobrze.

Hipoteza 2 – Znajduje potwierdzenie. Menedżerowie mają świadomość konieczności posiadania kompetencji osobistych i zarazem potrafią wskazać te ich elementy, które w firmie Provident Polska SA postrzegane są jako najistotniejsze.

Hipoteza 3 – Również okazała się trafna. Badani menedżerowie stosunkowo wysoko oceniają poziom swoich kompetencji osobistych, co potwierdza zarówno wytypowanie i wysoka samoocena najistotniejszych dla firmy elementów tych kompetencji jak i stosunkowo wysoka ocena ogólna całokształtu posiadanych kompetencji osobistych.

Hipoteza 4 – Opinie pracowników wyrażone na temat kompetencji osobistych swych zwierzchników pozwalają potwierdzić również tę postawioną w pracy hipotezę. Opinie pracowników jednoznacznie bowiem wskazują, że ich ocena kompetencji osobistych menedżerów zatrudnionych w firmie Provident Polska SA jest bardzo wysoka.

ZAKOŃCZENIE

We współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi coraz częściej pojęcie zasobu ludzkiego zastępowane jest określeniem kapitał ludzki, akcentując tym samym znaczącą rolę czynnika ludzkiego w tym procesie.

Dzisiejszy menedżer musi być więc, nie tylko biznesmenem dbającym o wyniki ekonomiczne organizacji, ale też swoistym przewodnikiem zespołu pracowników sprawnie organizującym ich pracę i mającym na względzie wszelkie aspekty zapewniające poprawne relacje w zespole pracowniczym. Biorąc pod uwagę tak zarysowane powinności menedżera oczywistym jest, że powinien on posiadać dogłębną wiedzę nie tylko związaną z branżą, w której pracuje, ale także w zakresie zarządzania ludzkim kapitałem.

Wielokrotnie w niniejszej pracy wspomniano, że sama wiedza nie jest jeszcze wystarczająca, niezbędne jest bowiem doświadczenie oraz zespół cech i umiejętności, które dopiero w swym całokształcie pozwalają menedżerowi w sposób efektywny wypełniać swe rozliczne funkcje. W takim kontekście możemy mówić o kompetencjach zawodowych menedżera, które to zagadnienie zaprezentowano w niniejszej pracy. Z uwagi na fakt, że jest to zagadnienie bardzo szerokie skupiono się na problematyce kompetencji osobistych, w ramach których analizowane są cechy osobowości menedżera pozwalające mu nie tylko na sprawne zarządzanie zespołami ludzkimi, ale również na kształtowanie dobrych relacji interpersonalnych.

Z uwagi na fakt, że kompetencje zawodowe są pojęciem złożonym i równocześnie w publikacjach naukowych oraz praktyce biznesowej traktowanym priorytetowo – coraz więcej organizacji tworzy profile kompetencyjne, których celem jest szczegółowe poinformowanie pracowników o oczekiwaniach i wymaganiach firmy. Oczekiwania te dotyczą kompetencji, tj. pożądanej wiedzy, umiejętności, posiadanych cech osobowościowych oraz prezentowanych postaw i zachowań organizacyjnych. Każda firma tworzy w tym względzie własne zestawy kompetencji, uznając je jako kluczowe w osiągnięciu celów strategicznych, dlatego też samo poznanie teoretycznej strony zagadnienia kompetencji zawodowych a w tym i osobistych jest niewystarczające.

W związku z powyższym w pracy skupiono się na analizie osobistych kompetencji menedżerskich w odniesieniu do konkretnej, dużej i prężnie działającej firmy, jaką jest Provident Polska SA. Firma ta, funkcjonując w branży finansowej a za oczywiste cele swej

działalności stawia sobie korzyści biznesowe, lecz równocześnie nadąża za wspomnianymi wyżej nowoczesnymi trendami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Istotnym tego przejawem jest traktowanie kompetencji pracowników w sposób priorytetowy, o czym świadczą m.in. zaprezentowane w pracy [por. 5.1.] profile kompetencyjne tej firmy.

Pełnego dowodu na ważkość problematyki kompetencji osobistych w wymienianej firmie dostarczają wyniki badań dokonanych dla potrzeb niniejszej pracy. Na ich podstawie można bowiem stwierdzić, że firma Provident Polska SA nie tylko uwzględnia w swych profilach kompetencyjnych zagadnienie kompetencji osobistych, ale przede wszystkim jej menedżerowie jak i pracownicy to zagadnienie znają i rozumieją jego rangę. Menedżerowie mają świadomość konieczności posiadania tego rodzaju kompetencji, a pogłębiona analiza opinii respondentów, zarówno menedżerów jak też pracowników szeregowych, pozwala również stwierdzić, że posiadają stosowne do wymagań firmy kompetencje osobiste, wśród których szczególnie akcentuje się kreatywność i zdolności komunikacyjne.

Z badań wynika, że zarówno ze strony firmy jak i w opinii badanych menedżerów oraz pracowników - kreatywność i dobra komunikatywność to elementy kompetencji osobistych najbardziej pożądane, ale nadmierne skupienie się na tych cechach może stanowić pewien mankament. Zdaniem autorki niniejszej pracy polega on na tym, że zbyt mała uwaga poświęcona jest tym elementom kompetencji osobistych, które wpływają na kształtowanie przyjaznych, a przynajmniej empatycznych relacji interpersonalnych. Mówić tu należy o wzajemnym szacunku, poczuciu podmiotowości pracowniczej, empatycznych zachowaniach menedżerów, czy też wsłuchiwaniu się w sygnały informujące o potrzebach pracowników.

Akcentowaniu kreatywności i komunikatywności pracowników badanej firmy, które to cechy - oczywiście są istotne - powinno towarzyszyć kształtowanie przyjaznej atmosfery, co niestety jest zbyt słabo sygnalizowane jako celowe i ważne w tym środowisku pracy . Stąd też zakończenie niniejszej pracy zawiera też pewne przesłanie dla menedżerów firmy Provident Polska SA, aby większą uwagę zwrócili na ten właśnie aspekt kompetencji osobistych.

SPIS TABEL

	Str.
1. Relacje między rozwojem zasobów ludzkich a zarządzaniem zasobami ludzkimi	9
2. Definicje kompetencji w opinii autorów publikacji.....	13
3. Typy kariery profesjonalnej.....	18
4. Typy osobowości zawodowej wg Hollanda.....	19
5. Kluczowe umiejętności w kierowaniu pracownikami.....	22
6. Typy kultur organizacyjnych wg G. Hofstede'a.....	32
7. Rodzaje stylów zarządzania.....	35
8. Styl zarządzania według R. Likerta.....	36
9. Fazy rozwoju organizacji i występujące w nich problemy.....	41
10. Model funkcji kierowniczych.....	43
11. Funkcje menedżerskie i związane z nimi kompetencje.....	45
12. Cechy doskonałego przedsiębiorcy.....	61
13. Podstawowe cechy kreatywnego menedżera w aspekcie ogólnych cech osobowości.....	65
14. Wyniki finansowe Provident Polska SA w latach 2010 – 2011.....	74
15. Profil kompetencyjny pracowników nie kierujących zespołem w Provident SA Polska	75
16. Profil kompetencyjny dla stanowiska Junior Manager.....	77
17. Profil kompetencyjny dla stanowiska Senior Manager	78
18. Profil kompetencyjny dla stanowiska Członek Zarządu / Dyrektor.....	79
19. Struktura grupy menedżerów.....	85
20. Struktura grupy pracowników.....	85
21. Cechy osobiste menedżera przydatne na stanowisku kierowniczym w opinii badanych menedżerów.....	87
22. Cechy osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA wg ich własnej opinii....	88
23. Cechy osobiste menedżera przydatne na stanowisku kierowniczym w opinii badanych pracowników.....	94
24. Kompetencje osobiste menedżerów firmy Provident Polska SA w ocenie ich podwładnych.....	95

SPIS RYSUNKÓW

	Str.
1. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji.....	8
2. Podmioty rozwoju zasobów ludzkich.....	10
3. Model rozwoju zasobów ludzkich.....	11
4. Model kompetencji.....	15
6. Umiejętności w pracy menedżera.....	25
7. Proces powstania kultury organizacji.....	27
8. Model kultury organizacyjnej według E. S. Scheina.....	29
9. Uwarunkowania kultury organizacyjnej.....	31
10. Typy kultur organizacyjnych	33
11. Style zarządzania a narzędzia zarządzania.....	37
12. Nowoczesne zarządzanie: reguła 3W.....	39
13. Umiejętności osobiste.....	51
14. Umiejętności interpersonalne.....	58
15. Model stylów twórczego zachowania	60
16. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska SA.....	72
17. Fazy procesu badań.....	83

SPIS WYKRESÓW

	Str.
1. Kompetencje osobiste - samoocena menedżerów	90
2. Znajomość oczekiwań pracowników w zakresie cech zwierzchnika	90
3. Przydatność kompetencji osobistych w karierze zawodowej w firmie Provident wg opinii badanych menedżerów.....	91
4. Cechy i umiejętności osobiste najbardziej przydatne w karierze zawodowej w firmie Provident Polska SA w opinii badanych menedżerów.....	92
5. Samoocena menedżerów w odniesieniu do Roczno i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju.....	93
6. Opinie pracowników na temat możliwości rozwoju kariery w firmie Provident Polska SA.....	94
7. Kompetencje osobiste menedżerów - ocena podwładnych.....	96
8. Cechy najbardziej przydatne w karierze w firmie Provident Polska SA.....	97
9. Samoocena pracowników w odniesieniu do Roczno i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju	98
10. Satysfakcja pracowników z oceny uzyskanej podczas Roczno i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju	98
11. Podobieństwa w opiniach na temat najbardziej i najmniej pożądanых cech na stanowiskach kierowniczych.....	99
12. Zróżnicowania samooceny menedżerów i pracowników w odniesieniu do wyników Roczno i Okresowego Przeglądu Pracy i Rozwoju.....	100

BIBLIOGRAFIA

I. Publikacje zwarte

1. Adair J., Podejmowanie decyzji, Wyd. PETIT, Warszawa 1999.
2. Bielski M., Organizacja – istota – struktury – procesy, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
3. Bieda J., Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2004.
4. Biernat J., Zarządzanie potencjałem kadrowym organizacji, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
5. Bolesta – Kukułka K., Decyzje menedżerskie, PWE, Warszawa 2003.
6. Boytazis R.E., Competence Manager, John Wiley, New York 1982.
7. Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004.
8. Holland J.L., Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York 1985.
9. Karney J.E., Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000.
10. Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów, (red. S. Konarski.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
11. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
12. Kostera M., Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1996.
13. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2006.
14. Kossowska M., Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych, AKADE, Kraków 2001.
15. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
16. Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, PWN, Warszawa 2006.
17. Lambert T., Problemy zarządzania, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

18. Levy - Leboyer C., Kierowanie kompetencjami: bilanse doświadczeń zawodowych, Poltext, Warszawa 1997.
19. Makin P. Cooper C., Cox Ch., Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2000.
20. Miś A., Kształtowanie karier w organizacji, WUE, Kraków 2007.
21. Nogalski B., Kultura organizacyjna. Duch organizacji, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
22. Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, (red. T. Roskowski), Difin, Warszawa 2004.
23. Penc J., Kreatywne kierowanie: Organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
24. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007.
25. Psychologia w pracy menedżera, (red. B. Kozusznik), Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
26. Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, red. T. Witkowskiego,, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994.
27. Przewodnik lidera. Portrety, inspiracje, pytania, Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2009.
28. Rakowska A., Sitko – Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa 2000.
29. Robbins S.P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004.
30. Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, C. H. Beck, Warszawa 2002.
31. Stoner J.A., Freeman R.E, Gilbert D.R. Jr., Kierowanie, PWE, Warszawa 1998.
32. Szaban J., Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
33. Terelak J.F., Psychologia organizacji i zarządzania, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2005.

34. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
35. Woodruffe Ch., Ośrodki oceny i rozwoju, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
36. Wymiary przywództwa w organizacji XXI wieku, (red. W. Bańka), Wyd. Naukowe Novum, Płock 2004.
37. Zbiegień – Maciąg L., Kultura w organizacji, PWN, Warszawa 1999.

II. Czasopisma

1. Averdunk K., Przedsiębiorstwo jako ucząca się organizacja, w: „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 1.
2. Egli A., Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi, w: „Zarządzanie na świecie” 1996, nr 6.
3. Juchnowicz M., Rostowski T., Podglądanie konkurencji, czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach, w: „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 21.

III. Strony internetowe

1. Styl zarządzania, www.abc-ekonomii.net.pl/s/styl_zarzadzania.html, (odczyt: 12.07.2011).
2. Nowoczesne zarządzanie: reguła 3W, <http://leadership.blox.pl/2010/01/Regula-3W.html> (odczyt: 20.07.2011).

ZAŁĄCZNIKI

ANKIETA kwestionariusz A – MENEDŻEROWIE

Szanowni Państwo

Uprzejmie proszę o wypełnienie ankiety, której celem jest uzyskanie opinii na temat kompetencji osobistych menedżera. Niniejsza ankieta jest anonimowa i posłuży do badań niezbędnych w mojej pracy licencjackiej.

Proszę o wypełnienie kwestionariusza poprzez umieszczenie znaku „X” w odpowiednim polu lub udzielenie krótkiej odpowiedzi.

Dziękuję za poświęcony czas i wyrażone opinie

1. Czy we własnej samoocenie mają Państwo poczucie, że rozwijacie swoją karierę zawodową i kompetencje

a) Tak b) Nie c) Nie mam zdania

2. Które z cech osobistych menedżera uważa Pani/Pan za najbardziej przydatne na stanowisku kierowniczym ? (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) odporność na stres					
b) predyspozycje intelektualne					
c) zdolności komunikacyjne					
d) rozwój osobowości, kształcenie się					
e) otwartość na ludzi					
f) budzenie zaufania, empatia					
g) kreatywność					
h) powściągliwość					

3. Które z wymienionych cech ocenia Pani/Pan za własne cechy osobowe jako menedżera/kierownika ? (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) odporność na stres					
b) predyspozycje intelektualne					
c) zdolności komunikacyjne					
d) rozwój osobowości, kształcenie się					
e) otwartość na ludzi					
f) budzenie zaufania, empatia					
g) kreatywność					
h) powściągliwość					

4. Czy oprócz wymienionych powyżej są jeszcze jakieś inne cechy osobowe, które uważa Pani/Pan za niezbędne w pracy zawodowej menedżera ?

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

5. Biorąc pod uwagę cechy osobowe jak Pani/Pan ocenia sam siebie jako menedżera/kierownika ? proszę zaznaczyć X w skali 1 – 7 (gdzie 1 oznacza ocenę najmniej pozytywną, a 7 najbardziej pozytywną)

1	2	3	4	5	6	7

6. Czy zna Pani/Pan oczekiwania swoich pracowników odnośnie najbardziej pożądanых cech osobowych ich zwierzchnika ? Tak Nie

7. Jeśli tak - proszę w skrócie przedstawić swoją wiedzę na temat

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

8. Czy posiadane przez Panią/Pana kompetencje osobiste (m.in. cechy wymienione w tabelach) są przydatne w karierze zawodowej i awansowaniu w firmie Provident ?
Tak Nie

9. Które cechy osobowości wg Pani/Pana opinii wpłynęły w decydujący sposób na ścieżkę kariery zawodowej ?

.....
.....

10. Czy Państwa samoocena jest zgodna z Rocznym i Okresowym Przeglądem Pracy i Rozwoju ?

a) Tak b) Nie c) Nie mam zdania

11. Czy w przeglądzie kadr w pięciostopniowej skali ocen otrzymała Pani/Pan satysfakcjonującą ocenę ?

a) Tak b) Nie c) Poniżej moich możliwości

Proszę o zaznaczenie:

Kobieta Mężczyzna

Wiek.....

Wykształcenie.....

Liczba pracowników bezpośrednio podległych.....

Ilość lat pracy na stanowisku kierowniczym.....

ANKIETA
kwestionariusz B – PRACOWNICY

Szanowni Państwo, uprzejmie proszę o wypełnienie ankiety, której celem jest uzyskanie opinii na temat kompetencji osobistych menedżera. Niniejsza ankieta jest anonimowa i posłuży do badań niezbędnych w mojej pracy licencjackiej.

Proszę o wypełnienie kwestionariusza poprzez umieszczenie znaku „X” w odpowiednim polu lub udzielenie krótkiej odpowiedzi.

Dziękuję za poświęcony czas i wyrażone opinie

1. Czy we własnej samoocenie mają Państwo poczucie, że rozwijacie swoją karierę zawodową i kompetencje

a) Tak b) Nie c) Nie mam zdania

2. Które z cech osobistych menedżera uważa Pani/Pan za najbardziej przydatne na stanowisku kierowniczym ? (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) odporność na stres					
b) predyspozycje intelektualne					
c) zdolności komunikacyjne					
d) rozwój osobowości, kształcenie się					
e) otwartość na ludzi					
f) budzenie zaufania, empatia					
g) kreatywność					
h) powściągliwość					

3. Jak ocenia Pani/Pan jako podwładny cechy swojego zwierzchnika ? (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) odporność na stres					
b) predyspozycje intelektualne					
c) zdolności komunikacyjne					
d) rozwój osobowości, kształcenie się					
e) otwartość na ludzi					
f) budzenie zaufania, empatia					
g) kreatywność					
h) powściągliwość					

4. Czy są jakieś inne cechy osobowości, które zauważa Pani/Pan u swojego szefa, oceniając je zarazem pozytywnie ?

.....
.....

5. Czy są jakieś inne cechy osobowości, które zauważa Pani/Pan u swojego szefa, oceniając je zarazem negatywnie ?

.....
.....

6. Oceniając ogólnie cechy osobowości swojego zwierzchnika proszę zaznaczyć X w skali 1 – 7 (gdzie 1 oznacza ocenę najmniej pozytywną, a 7 najbardziej pozytywną)

1	2	3	4	5	6	7

7. Jakie cechy osobowości wg Pani/Pana opinii wpływają w największym stopniu na możliwość zrobienia kariery zawodowej w firmie Provident ?

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

8. Czy Państwa samoocena jest zgodna z Rocznym i Okresowym Przeglądem Pracy i Rozwoju ?

a) Tak b) Nie c) Nie mam zdania

9. Czy w przeglądzie kadr w pięciostopniowej skali ocen otrzymała Pani/Pan satysfakcjonującą ocenę ?

a) Tak b) Nie c) Poniżej moich możliwości

Proszę o zaznaczenie:

Płeć: Kobieta Mężczyzna

Wiek.....

Wykształcenie.....