

# Rozwój menedżerów oparty na kompetencjach – korzyści i wyzwania

Agnieszka Polanowska

*Artykuł ma wskazać potrzebę i korzyści dla organizacji, jakie przynosi rozwój kompetencji kadry zarządzającej, oraz określić wyzwania, które stawia się współczesnym menedżerom.*

*Przedstawiona zostanie teza, według której najlepszym sposobem rozwoju kompetencji menedżerów jest integracja indywidualnych i organizacyjnych perspektyw oraz predyspozycji kadry zarządzającej. Jednocześnie nakreślony zostanie zasadniczy problem, który uwarunkowany jest brakiem samodzielnej motywacji i wykazywania inicjatywy przez osoby znajdujące się na najwyższym szczeblu w hierarchii przedsiębiorstwa.*

## 1. Wstęp

Menedżerowie stanowią grupę, na której skupia się zasadnicza odpowiedzialność za całokształt funkcjonowania organizacji. Stąd też posiadanie wykwalifikowanej kadry jest najważniejszym źródłem w osiąganiu przez przedsiębiorstwo celów i sukcesów w perspektywie kolejnych lat. Ze względu na współczesną rzeczywistość istotna staje się zatem troska o menedżerów w obszarze doskonalenia ich kompetencji pracowniczych. Ważne jest, aby posiadali odpowiednie predyspozycje w stosunku do zajmowanego stanowiska, czyli tym samym byli kompetentni względem stawianych przed nimi obowiązków. Do kluczowych zadań osób zarządzających, zwłaszcza w kreatywnej organizacji, należy bowiem „(...) tworzenie warunków pracownikom wyposażonym w wiedzę do: twórczego działania, generowania, selekcjonowania i wdrażania pomysłów, refleksji nad działaniami i ich efektami, refleksji ukierunkowanej na doskonalenie skutków wygenerowanych pomysłów i działań” (Mroziewski 2008: 95). Istota działalności menedżerskiej dotyczy właściwego zagospodarowania posiadanych zasobów, a więc zarówno inteligencji przedsiębiorstwa i inteligencji pracowników umiejscowionej w jej artefaktach, czyli przede wszystkim: wiedzy, zdolnościach do poszukiwania nowoczesnych koncepcji działania, a także umiejętności rozwiązywania zaistniałych problemów.

Współczesna rzeczywistość pokazuje, jak ważną rolę odgrywają w polityce personalnej kompetencje menedżerów. Stanowią one bowiem duży potencjał, jakim może dysponować przedsiębiorstwo, i od którego uzależnione

jest jego funkcjonowanie na rynku gospodarczym. Z tego względu temat artykułu będzie odnosił się wyłącznie do grupy pracowników znajdujących się najwyżej w organizacyjnej hierarchii.

Obecny stan i perspektywa przyszłości wymagają od menedżera nowego spojrzenia na zarządzanie przedsiębiorstwem, stworzenia modelu firmy, w którym liczy się przyszłość i precyzja działania, trafność podejmowania decyzji oraz akceptacja niepewności i umiarkowanego ryzyka. Czynności te nierozzerwalnie wiążą się z procesem rozwoju kompetencji, będącym jednocześnie mechanizmem związanym z zaspokajaniem potrzeb zawodowych osób zarządzających. W związku z tym warto dziś bliżej przyrzeć się procesowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe i rozwijającemu kapitał intelektualny menedżerów oraz spróbować uzasadnić znaczenie kompetencji w codziennej pracy kadry kierowniczej.

Kapitał intelektualny jest obecnie uważany za jeden z ważniejszych zasobów organizacji, który w dużej mierze decyduje o jej wartości. Jednak jego zasadnicza rola utożsamiana jest przede wszystkim z wpływem na strategię, a tym samym na korzyści i dobro firmy. Stąd też, aby przedsiębiorstwo znajdowało się w pozytywnym stadium, szczególną uwagę należy zwrócić na rozwój kompetencji menedżerów. Nieodzownym elementem tego mechanizmu jest bezwzględna wiedza. Przyczynia się ona bowiem do podejmowania decyzji i określonych działań, służących realizacji procesów strategicznych i zadań operacyjnych. Z tego też względu poruszona zostaje jednocześnie kwestia roli kapitału intelektualnego, jaką odgrywa on w budowaniu strategii rozwoju we współczesnych organizacjach. W tym miejscu można także podjąć próbę znalezienia odpowiedzi na pytania: jak dziś kształtuje się proces podwyższający kwalifikacje zawodowe kadry zarządzającej? Jaka jest jego istota i założenia? Skąd wynika potrzeba doskonalenia osoby zajmującej kierownicze stanowisko? Jakie są perspektywy i dylematy związane z tym mechanizmem?

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie przebiegu procesu kształtowania rozwoju kompetencji menedżerów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na określenie potrzeb, korzyści i wyzwań na kolejne lata. Będzie więc w *nim* zawarta ocena najistotniejszych wartości w firmie, poparta badaniami w przedsiębiorstwie wielozakładowym.

Na wstępie zostanie przedstawiona interpretacja terminu kompetencji w ujęciu różnych autorów. Zakreślony będzie również poziom obecnej wiedzy menedżerów według dotychczasowych badań, ze wskazaniem przyczyn zaistnienia takiego stanu. Zwrócona zostanie uwaga na termin wiedzy oraz mechanizm oparty na zarządzaniu opartym na wiedzy. W dalszej kolejności przedstawię kształtowanie kompetencji menedżerów na przykładzie pracowników najwyższego szczebla w strukturze organizacyjnej produkcyjnego przedsiębiorstwa wielozakładowego. Poruszony zostanie również stopień poprawy kompetencji pracowniczych przed i po zastosowaniu określonych metod wśród ostatecznych beneficjentów, którzy zostali poddani analizie.

Następnie omówię proces rozwoju kompetencji pracowniczych w postaci drabiny kompetencyjnej. Interpretacja zagadnień i analiza wyników badań, umożliwi wskazanie wad i zalet procesu rozwojowego opartego na kompetencjach oraz obecnych i przyszłych potrzeb niezbędnych w tym zakresie.

Wiodąca teza artykułu mówiąca, iż rozwój kompetencji menedżerów wymaga zespolenia indywidualnych i organizacyjnych predyspozycji kadry kierowniczej, będzie miała swoje odniesienie do wszystkich kwestii poruszonych w niniejszym tekście.

Wskazanie kompetencji, które wymagają dalszego doskonalenia i do których swoje działania powinny dostosować osoby odpowiedzialne za całość kształtu rozwoju stanowi priorytetowe zadanie artykułu. Realizacja tego celu pozwoli usystematyzować dotychczasową wiedzę z zakresu omawianej problematyki oraz dostarczy nowych inspiracji. Należy jednocześnie podkreślić, iż poruszone kwestie są ważne zarówno dla menedżera jak i całości kształtu funkcjonowania organizacji, dlatego wymagają dużego zainteresowania.

## **2. Istota rozwoju menedżerów w oparciu o kompetencje**

Według paradygmatu nowoczesnego zarządzania kluczowym środkiem, który będzie decydował o przyszłości przedsiębiorstwa, są kompetencje. To właśnie od nich w dużej mierze będzie zależała dalsza egzystencja, sukcesy bądź porażki organizacji. Z tego względu konieczna jest potrzeba permanentnego doksztalcania kadry kierowniczej, gdyż „istotnym procesem kształtującym kapitał ludzki organizacji jest inwestowanie w rozwój kompetencji” (Miś 2006: 114). Dlatego też w tym miejscu warto zastanowić się nad tym: jaka jest zatem zasadnicza rola rozwoju kompetencji menedżerów? Skąd wynika potrzeba takiego procesu?

Należy rozpocząć od zdefiniowania terminu kompetencji. W literaturze jest wiele różnorodnych interpretacji tego pojęcia. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych przez kompetencje rozumiano przede wszystkim „zakres umiejętności wpływania na pracowników w celu osiągnięcia przez nich wyznaczonych celów” (Rakowska 2005: 89–91). W późniejszym czasie uznano, że jest to pewien zasób, na który składa się wiedza, doświadczenie, umiejętności, postawy i cechy osobowościowe. Tenże pogląd również w teraźniejszości jest podzielany przez innych autorów. W przytaczanych definicjach kompetencje są przedstawiane m.in. jako „zdolności pracowników do wykorzystania swojej wiedzy w określonych sytuacjach zawodowych, zgodności pomiędzy poziomem wiedzy osoby a trudnością powierzonych jej zadań” (Bukowski 2005: 3–4). Według innych autorów są to „cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do cech tych zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, schematy myślowe, odczuwania oraz postępowania” (Dubois,

Rothwell 2008: 32). „(...) *competence* to także znajomość rzeczy, fachowość, posiadanie kwalifikacji” (Stanisławski, Billip, Chociłowska 1989: 138). Pojęciu „kompetencje” dość często przypisuje się dwa odmienne znaczenia, czyli „zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań oraz zdolność: skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągnięcia pożądaných, wymiernych wyników” (Whiddett, Hollyforde 2003: 15). Ciekawy punkt widzenia stanowi „zrównoważenie kompetencji z rozeznaniem i uznanym znawstwem kogoś, kto zasługuje na miano znawcy, ze względu na to, co wie i umie. Znanstwo jest zawsze: po pierwsze stopniowane oraz ograniczone w czasie i przestrzeni, po drugie pewną koniunkcją wiedzy i umiejętności, po trzecie znajomością i biegłością, którą intersubiektywnie przyznaje się osobnikowi ubiegającemu się o to, po czwarte świadectwem podziału zadań wykonywanych przez ludzi oraz zróżnicowania ich skłonności, uzdolnień i zainteresowań” (Goćkowski 2004: 151–152). Przywołane elementy sugerują, że nie można nikomu przypisać posiadania tzw. „wszechkompetencji na wszystko i dożywotnio”. Dzisiejszy świat, w którym wiele czynników ulega deprecjacji, nie uznaje pozostawania w „niezmienności”, lecz stawia na permanentny rozwój. Przytoczone pojęcia mają również swoje odniesienie do angielskiego rozumienia terminu kompetencji, zgodnie z którym są umiejętnościami, a zarazem zdolnościami do wykonywania czegoś, co jest powszechnie potrzebne. Stąd też wszystkie interpretacje stanowią źródło i podstawę do stworzenia definicji na potrzeby artykułu. Można spróbować ująć kompetencje jako zasób trzech komponentów, które powinien posiadać menedżer, a więc: kluczowe kompetencje dla przedsiębiorstwa, kompetencje motywacyjne oraz osobiste predyspozycje menedżerów. Wszystkie elementy mogą stanowić o potencjale organizacyjnym i strategicznym całej organizacji, jeżeli związane będą zarówno z zainteresowaniem i zaangażowaniem osób zajmujących kierownicze stanowiska. Stąd wynika potrzeba podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych, czyli doksztalcania i uzupełniania tzw. luki kompetencyjnej w celu stworzenia idealnego profilu menedżera. W tym miejscu należy określić, iż luka kompetencyjna jest traktowana jako różnica między wymaganiami kompetencyjnymi a posiadanymi przez menedżera kompetencjami.

Idea rozwoju menedżerów w oparciu o kompetencje stanowi współcześnie niewątpliwie duże wyzwanie i odpowiedzialność dla działów zajmujących się szkoleniem i kształtowaniem potencjału ludzkiego. Jednocześnie jest zespoleniem wymogów personalnych ze strategicznymi, które w efekcie mają doprowadzić do podniesienia wartości kapitału intelektualnego w perspektywie długofalowej.

Na menedżerach spoczywa obowiązek kierowania zasobami ludzkimi, a przede wszystkim strategią rozwoju pracowników. Z tego względu konieczne jest posiadanie przez kadrę kierowniczą odpowiednich kwalifikacji i wiedzy. W tym miejscu można więc mówić o permanentnej potrzebie doksztalcania osób zarządzających. Faza strategicznego rozwoju dotyczy

przede wszystkim menedżerów, którzy „zajmują się problemami wzrostu gospodarczego, poszukując sposobów rozszerzenia i dywersyfikacji działalności ustabilizowanego (zrównoważonego) przedsiębiorstwa” (Chrostowski, Szczepankowski 2006: 187). Badania przeprowadzone w 1993 r. na polskich menedżerach wykazały niedostateczny poziom posiadanej wiedzy ogólnej, niedostatek wykształcenia i brak zainteresowania literaturą specjalistyczną<sup>1</sup>. Odmienne spostrzeżenia przedstawiał raport z badań dotyczących procesu rozwojowego kadry zarządzającej. Autorzy ujęli w nim duże zaangażowanie odnośnie wiedzy specjalistycznej i doświadczenia zawodowego menedżerów. Określili również brak czasu jako główną przyczynę niepodejmowania dalszej edukacji.

W konsekwencji jednak wskazano, iż w wielu przypadkach luki kwalifikacyjne uzupełniane są wytężoną pracą<sup>2</sup>.

Odnosząc się do interpretacji i weryfikacji powyższych wyników badań przeprowadzonych na osobach zajmujących kluczowe stanowiska w organizacjach, warto jest spróbować przedstawić wnioski w postaci kilku stwierdzeń. Niewątpliwie należy zauważyć, iż obecna sytuacja menedżerów kreuje pesymistyczną wizję na kolejne lata. Kadra kierownicza nie jest w pełni kompetentna w odniesieniu do wymagań i obowiązków, jakie stawia przed nimi firma. Brakuje przede wszystkim silnej woli, zainteresowania i zaangażowania w podnoszenie własnych kwalifikacji zawodowych. Z tego względu rysuje się zatem negatywna wizja, która stanowić może sygnał do podjęcia działań w kierunku ich rozwoju, a więc uzupełnienia wiedzy i wypracowania praktycznych umiejętności.

W procesie rozwoju menedżerów znaczącą rolę odgrywa wiedza, która jest nieodzowną częścią doskonalenia kompetencji. We współczesnej terminologii stanowi ona uniwersalny czynnik tworzenia bogactwa i rozwoju przedsiębiorstwa, bowiem działalność organizacji opartej na płaszczyźnie strategicznej i długofalowej stawia przed menedżerami i pracownikami fakt ciągłego uczenia, zmierzający do dostosowywania się do zmieniających warunków w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, a nawet – jak podkreśla B. Wawrzyniak – wyprzedzanie tych zmian (sprzężenie zwrotne – *feed forward*). „(...) zadanie uczenia się przyszłości w kategoriach zarządzania przedsiębiorstwem wymaga daleko idących przewartościowań tego, co zrobiliśmy, a zarazem koncentracji na tym, co ważne dla jutra organizacji” (Wawrzyniak 1999: 212). Tym samym równie ważnego znaczenia nabiera zarządzanie oparte na wiedzy – wiedzy menedżerów (*knowledge management*). To przemysł intelektualny „(...) produkuje podstawowy element przewagi konkurencyjnej we wszystkich dziedzinach wytwórczości – wiedzę, która umożliwi podejmowanie prawidłowych decyzji i właściwą ich realizację, generowanie innowacji i usprawnień, wzbogaca kulturę i klimat współdziałania w społeczeństwie” (Koźmiński 2008: 213).

K. Markiewicz zwraca uwagę na potrzebę istotnego udziału w procesie zarządzania wiedzą, konieczność rozwijania umiejętności dysponowania

i nabywania przez menedżerów nowej wiedzy, doskonalącej ich zdolności przywódcze. Wyniki badań przeprowadzonych na polskiej kadrze kierowniczej, odnoszące się do sposobu zarządzania, świadczą o braku kreatywności, innowacyjności, otwartości na zmianę i osiągnięcia. Preferowany jest styl rutynowy i stabilny<sup>3</sup>. Na podobne poglądy wskazują wrocławscy naukowcy, według których działania menedżerów skoncentrowane są głównie na braku nowoczesności, elastyczności oraz niechęci do brania na siebie odpowiedzialności. Wśród walorów wykazano duży poziom inteligencji, zdolność do adaptacji nowych technik zarządzania oraz wysoką rangę potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji<sup>4</sup>. Z tego względu można wskazać obszary zarządzania wiedzą, które w szczególności powinny być objęte odpowiednimi zadaniami, tj.: „(...) pozyskiwanie wiedzy, tworzenie i wykorzystywanie wiedzy, gromadzenie i transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą” (Ludwiczynski, Trochimiuk 2005: 26).

W literaturze przedmiotu dość często akcentowana jest potrzeba dostosowywania innowacyjności do stylu kierowania oraz konieczność uzupełniania luki kompetencyjnej menedżerów. Z tego względu „(...) uwaga kadry zarządzającej powinna być zwrócona na kompetencje, tj.: ustawiczne organizacyjne uczenie się, efektywne zarządzanie zmianami, kształtowanie cech twórczej organizacji, dbanie o innowacyjne funkcjonowanie firmy, kształtowanie profektywnościowej kultury organizacyjnej, budowanie zaufania oraz dzielenie się wiedzą” (Rakowska 2007: 161). Działania zmierzające do osiągnięcia zamierzonego celu wymagają przekształcenia świadomości menedżerów i dostrzeżenia, iż dążenie do tworzenia nowoczesnych organizacji wymaga przejścia na styl kreatywności i innowacyjny model zarządzania.

Reasumując, można stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach potrzeba ciągłego dokształcania kadry najwyższego szczebla jest dość wysoka i wymaga wykorzystania do tego celu odpowiednich metod i narzędzi przy jednoczesnym dostosowaniu ich do poszczególnych rodzajów kompetencji.

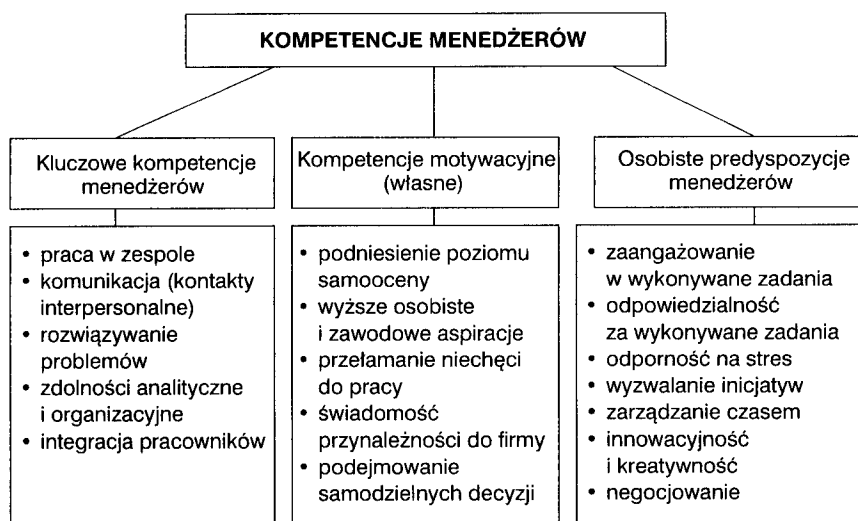
### **3. Klasyfikacja kompetencji i ich zastosowanie w przedsiębiorstwie**

Wykorzystywanie kompetencji w przedsiębiorstwach jest nieodzowną częścią strategii zarządzania potencjałem społecznym. „(...) ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cel i standardy przypisane ich rolom” (Armstrong 2000: 241). Natomiast „(...) kompetentni kierownicy to ci, którzy w odpowiedni sposób potrafią wpływać na innych, by wywiązali się ze swoich obowiązków” (Watson 2001: 236).

Kompetencje menedżerów wymagają ich przyporządkowania do poszczególnych obszarów, w których mogą występować. Wymienić w tym miejscu należy przede wszystkim: komunikowanie, motywowanie, ocenianie pracow-

ników, wynagradzanie, dobór i selekcję, odpowiedzialność za warunki pracy, kontrolę oraz stymulowanie pożądanych zachowań.

Literatura przedmiotu obejmuje liczne kryteria odnoszące się do klasyfikacji kompetencji pracowniczych. W artykule zostanie dokonany podział na grupy, które jak się może wydawać są obecnie ważne i z których rozwojem może wiązać się perspektywa przyszłości przedsiębiorstw. W celu przeprowadzania obiektywnej analizy kompetencji menedżerskich ustalono, iż zostaną one przypisane do jednej z trzech grup, tj.: kluczowe kompetencje menedżerów, kompetencje motywacyjne (własne) oraz osobiste predyspozycje menedżerów (rys. 1).



Rys. 1. Kształtowanie kompetencji menedżerów. Źródło: opracowanie własne.

**Kluczowe kompetencje menedżerów** stanowią umiejętności ściśle związane ze strategią i charakterem przedsiębiorstwa. Jednocześnie są to niezbędne cechy, które powinien posiadać menedżer, aby prawidłowo zarządzać jednostką, a przede wszystkim podejmować decyzje i dbać o relacje międzyludzkie. Szczególną uwagę należy zatem zwrócić na organizację pracy w grupach i wzajemne zależności, a także sposób przepływu informacji. Ważne są zatem zdolności organizacyjne, zmierzające do integracji pracowników. W przypadku pojawiania się konfliktów na osobie zarządzającej spoczywa obowiązek rozwiązywania problemów i niwelowania jego skutków (przykładowo: kiedy rywalizacja współpracowników może powodować niechęć wzajemnej pomocy przy realizacji wspólnego zadania, konieczna jest interwencja przełożonego).

**Kompetencje motywacyjne** dotyczą podnoszenia własnych kwalifikacji zawodowych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na samodzielność i wykazywanie inicjatywy. Celem tej grupy narzędzi jest zdiagnozowanie potrzeby rozwojowej i uświadomienie jej menedżerom, a następnie określenie luki kompetencyjnej. Na wstępie należy rozpocząć od przełamania niechęci do pracy i powiązania własnej osoby z ogólną przynależnością do firmy. Ważna jest przy tym ambicja i wysokie osobiste aspiracje zawodowe, które w efekcie będą skutkowały odważniejszym podejmowaniem samodzielnych decyzji.

**Osobiste predyspozycje menedżerów** stanowią zestaw zobowiązań i odpowiedzialności, które spoczywają na menedżerach. Związane są one przede wszystkim z ich własną inicjatywą i zaangażowaniem w wykonywaną pracę. W tym miejscu ważna jest odporność kadry zarządzającej na wszelkiego rodzaju sytuacje kryzysowe, konfliktowe czy też stresowe. Priorytetowego znaczenia nabiera także ich kreatywność, innowacyjność, umiejętne negocjowanie.

W celu zobrazowania kształtowania systemu rozwoju kompetencji menedżerów przeprowadzono badanie w wielozakładowym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Każdą spośród odpowiedzi respondentów przyporządkowano do jednej z trzech grup, tj.: kluczowe kompetencje menedżerów, kompetencje motywacyjne, osobiste predyspozycje menedżerów (tab. 1.).

Grupa kompetencji	Liczba menedżerów wskazujących na daną kompetencję	%-owe ujęcie do ogółu badanych
<b>KLUCZOWE KOMPETENCJE Menedżerów:</b>		
Umiejętność pracy w zespole	157	78%
Zdolności komunikacyjne (kontakty interpersonalne)	139	69%
Umiejętność rozwiązywania problemów zaistniałych w firmie	145	72%
Zdolności analityczne i organizacyjne	131	65%
Integrowanie pracowników	141	70%
<b>KOMPETENCJE MOTYWACYJNE WŁASNE Menedżerów (SAMODZIELNOŚĆ I INICJATYWA):</b>		
Podniesienie poziomu samooceny	118	58%
Zwiększenie osobistych i zawodowych aspiracji	82	40%
Przełamanie niechęci do pracy	48	23%
Zwiększenie świadomości przynależności do firmy	73	36%
Nabycie umiejętności podejmowania samodzielnych decyzji	116	57%



Grupa kompetencji	Liczba menedżerów wskazujących na daną kompetencję	%-owe ujęcie do ogółu badanych
<b>OSOBISTE PREDYSPOZYCJE Menedżerów:</b>		
Zaangażowanie w wykonywane zadania	126	62%
Poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania	130	64%
Nabycie umiejętności radzenia sobie ze stresem	95	47%
Zdolność do wyzwania inicjatyw	99	49%
Umiejętność zarządzania czasem	83	41%
Wzmocnienie innowacyjności i kreatywności	109	54%
Umiejętności negocjacyjne	60	30%

Tab. 1. Kształtowanie rozwoju kompetencji menedżerów na przykładzie wielozakładowego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Źródło: opracowanie własne.

Każdy z badanych określał, jakie kompetencje zdobył bądź poszerzył w wyniku udziału w różnych formach działań, mających na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych kadry zarządzającej. Umożliwiło to określenie umiejętności, które w najwyższym stopniu zostały udoskonalone lub na nowo wykształcone w opinii badanych. Kolejnym celem było wskazanie cech wymagających większego zainteresowania w perspektywie kolejnych lat. Stanowiąc to będzie sygnał dla przedsiębiorstwa, gdyż pozwoli określić lukę kompetencyjną menedżerów i nadać kierunek dalszym czynnościom.

W wyniku przeprowadzonych badań najwyższą ocenę otrzymała grupa kluczowych kompetencji, gdzie rozwój nastąpił średnio w 71%. W dalszej kolejności respondenci wskazali kolejno na wzrost osobistych predyspozycji w 49,5% oraz rozwój kompetencji motywacyjnych w 42%. W odniesieniu do pierwszej grupy kompetencji, menedżerowie najwyższą ocenę przyznali umiejętności pracy w zespole (78%), co może być sukcesem, gdyż jest to priorytetowa wartość w perspektywie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Nieco niżej oszacowano wzrost umiejętności rozwiązywania problemów zaistniałych w firmie (72%) oraz integrację pracowników (70%). Najniższą ocenę w tym zestawie kompetencji otrzymały zdolności analityczne i organizacyjne (65%). Drugi zestaw kompetencji kształtował się na dość porównywalnym poziomie. Najwyższy rozwój przypisano wzrostowi poziomu własnej samooceny (58%), natomiast najniższą ocenę otrzymało przełamanie niechęci do pracy (25%). Należy zaznaczyć, iż jest to naj słabiej oceniona kompetencja spośród wszystkich przedstawianych w badaniu. W tym miejscu trzeba również wskazać, że jest to negatywne odzwierciedlenie potencjału menedżerów i jednocześnie sygnał do poprawy takiego stanu w przyszłości. Trzecia grupa, czyli osobiste predyspozycje menedżerów, to zdecydowana przewaga ich odpowiedzialności za wykony-

wane zadania (64%) i zaangażowanie względem powierzonych obowiązków (62%). Nadal należy podejmować działania zmierzające do wzrostu procesów negocjacyjnych, których rozwój nastąpił tylko u 30% badanych.

W ankietach ewaluacyjnych zadawano również pytania o ocenę swojej wiedzy i posiadanych kompetencji przed i po zastosowaniu przez organizację metod mających na celu rozwój potencjału ludzkiego. W badanym okresie (tj. II kwartał 2008 r.) wszyscy uczestnicy wykazywali wzrost wiedzy i umiejętności. W większości wskazywano na nabycie nowych kompetencji (44%), aktualizację dotychczasowej wiedzy (50%) oraz rozszerzenie specjalizacji (48%). Należy przy tym zaznaczyć, iż każdą z czynności oceniano z osobna. Biorąc pod uwagę powyższe wyniki, można wskazać na wysoko oszacowaną skuteczność działań, jakie organizuje przedsiębiorstwo. Fakt ten oznacza, że warto podejmować tego typu inicjatywę i inwestować w rozwój menedżerów.

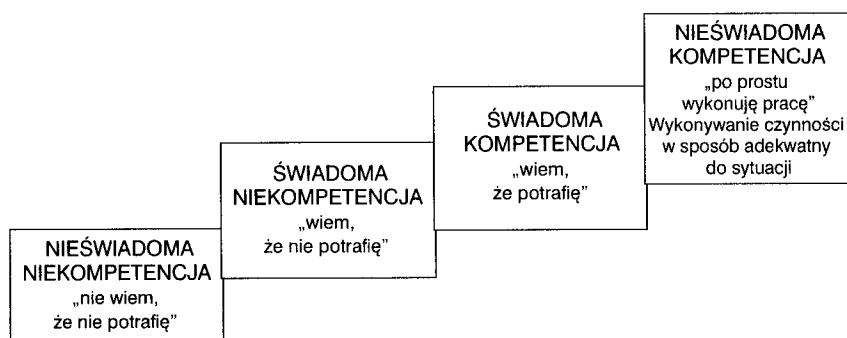
Wyniki określające kształtowanie poszczególnych kompetencji przedstawione są w sposób zróżnicowany. Świadczyć to może o tym, że w przedsiębiorstwie pracownicy posiadają zarówno kompetencje: na wysokim poziomie, a więc w pełni wykształcone, w średnim stopniu ukierunkowane oraz takie, które należy rozwijać w najbliższym czasie, przyporządkowując im odpowiednie metody rozwojowe.

#### **4. Metody i etapy realizacji procesu rozwojowego**

Współczesny rynek pracy stawia przed menedżerami wysokie wymagania kompetencyjne. Jednocześnie także zespół czynności podejmowanych w przedsiębiorstwie oparty jest na zasadzie ekwifinalności. Według tej reguły „organizacja może osiągnąć swój cel, do którego realizacji została powołana, w różny sposób i różnymi drogami, czyli wybierając różne środki i sposoby działania” (Penc 2007: 8). Restrykcje w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw adekwatne są do danego stanowiska i pozwalają w ten sposób określić profil kompetencyjny idealnego kandydata. W celu uzyskania osoby o pożądanym predyspozycjach działają personalne powinny zwrócić uwagę na kształtowanie się drabiny kompetencyjnej. Na rys. 2. przedstawiony został proces rozwoju kompetencji pracowniczych.

Drabina kompetencji obejmuje cztery zasadnicze szczeble, rozpoczynając od nieświadomej niekompetencji, przez świadomą niekompetencję, następnie świadomą kompetencję i nieświadomą kompetencję. Najistotniejsze przejście rozwojowe następuje w momencie przejścia z pierwszego pionu na drugi, gdzie ważne jest uświadomienie sobie faktu niekompetencji. Nieświadoma kompetencja nie jest pożądana, gdyż na tym etapie praca jest wykonywana w sposób przypisany do danej sytuacji, określonego zadania, czasem rutynowo, bez wcześniejszego przemyślenia (jest to efektywne wykonywanie pracy w sposób nieświadomy). Najbardziej korzystny jest poziom świadomej kompetencji. Dokonując obserwacji polskich menedżerów można zauważyć,

że u większości z nich istnieje nieświadoma niekompetencja, bowiem nie dostrzegają jeszcze braków we własnych umiejętnościach i wiedzy, które są adekwatnie niezbędne względem zajmowanego stanowiska. Wobec takiego stanu konieczne jest poszerzanie świadomości oraz właściwe dostosowanie programu rozwoju menedżerów. W tym celu niezbędne jest zbadanie dotychczasowego poziomu kompetencji oraz pożądanego stanu kompetencji pracowniczych w celu porównania analizy i określenia zapotrzebowania wypełniającego lukę kompetencyjną. Ważne jest, aby w tym miejscu odpowiedzieć na pytania: jakie kompetencje będą potrzebne wraz z upływem czasu? Czy firma jest w stanie zapełnić lukę kompetencyjną i ile wymaga to czasu? Jakie kompetencje należy uznać za strategiczne dla realizacji celów firmy?



Rys. 2. Proces rozwoju kompetencji pracowniczych – tzw. drabina kompetencji. Źródło: Softysińska, I.; Kossowska, M. Szkolenie pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002 r., s. 87.

Kompetencje menedżerów mogą być kształtowane i udoskonalane za pomocą wielu metod, które są nieustannie dostosowywane do wymogów współczesnych problemów poszczególnych mechanizmów zarządzania. Wybór tych środków działania ukierunkowany jest na ułatwienie realizacji zadań i usprawnienie procesu zarządzania firmami w skomplikowanej i permanentnie zmieniającej się gospodarce i świecie ery informatyki. Narzędzia te mają swe oparcie przede wszystkim na wykorzystaniu umiejętności ludzkich (*people orientated tools*) oraz osiągnięć technik informatycznych (*information delivery tools*). Zadaniem podejmowanych działań jest zatem: inwestowanie w pracowników, ich rozwój, motywowanie, wymiana najlepszych doświadczeń, dokonywanie studiów porównawczych przy jednoczesnym przewidywaniu przyszłych potrzeb organizacyjnych i uwzględnianiu kreatywności.

W celu zróżnicowania poszczególne metody podzielono na dwie grupy według kryterium zastosowanych narzędzi. Do pierwszej grupy związanej

z wykorzystaniem umiejętności ludzkich zaliczono: przyuczanie w działaniu, szkolenia wykłady i ćwiczenia praktyczne, konferencje, treningi psychologiczne, rotacje pracowników, konsultacje na podstawie doświadczeń najlepszych firm z danej branży, studia porównawcze, a także motywowanie i nagradzanie. Z praktycznego punktu widzenia, menedżerowie badanego przedsiębiorstwa wskazali stopień zastosowania omawianych narzędzi w procesie podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych. 90% respondentów najczęściej uczestniczy w szkoleniach oraz konferencjach, które mają często charakter wymiany doświadczeń. Stosunkowo wysoko wskazano również na samodzielne doksztalcanie (83%) badanych. Jednocześnie zasugerowano chęć rozwoju zawodowego poprzez podjęcie kompleksowej edukacji typu MBA dla średniego i naczelnego kierownictwa. W drugiej grupie, powiązanej z systemami informatycznymi i postępem technicznym wymieniono: możliwość skorzystania w dowolnej chwili z Internetu w telefonie komórkowym, przeglądanie korporacyjnych stron internetowych. Narzędzia tego typu są według respondentów nieustannie wykorzystywane w codziennej pracy menedżera (ich stosowanie wskazało 100% respondentów).

W celu podwyższenia efektywności zwiększania wiedzy w procesie nauczania sugeruje się przede wszystkim: „organizację wewnętrznych i zewnętrznych szkoleń, uczestnictwo menedżerów w seminariach, konferencjach, treningach, stosowanie zasad coachingu i mentoringu, tworzenie warunków do ukończenia studiów podyplomowych, MBA (Masters of Business Administration), korzystanie z usług doradców wewnętrznych i zewnętrznych (Gableta 2003: 145).

Niewątpliwie należy korzystać z różnorodnych metod, które zwiększą czynnik ludzki, a przede wszystkim będą korzystne dla rozwoju kompetencji menedżerów w perspektywie długofalowej. Bowiem ich odpowiednie ukształtowanie, a następnie praktyczne wykorzystanie wpłynie efektywnie na ogół podejmowanych działań i funkcjonowanie organizacji. Należy przy tym zaznaczyć, iż całość mechanizmu rozwojowego będzie wymagał dużego poświęcenia, zaangażowania, stanowczości i solidnej pracy menedżerów. Jednocześnie będzie źródłem szeregu dylematów dla osób odpowiedzialnych za kształt kompetencji pracowników, którzy zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

## **5. Dylematy związane z rozwojem kompetencji pracowniczych**

Poprzedzając określenie obecnych i przyszłych potrzeb w zakresie kompetencji menedżerów oraz dylematów z tym związanych, warto jest zestawić wady i zalety procesu rozwojowego opartego na kompetencjach. Mechanizm rozwoju zasobów kadry zarządzającej wymaga zastosowania zróżnicowanych form kształtowania pożądanego profilu menedżera. Postępowanie takie wiąże się niekiedy z korzyściami, jednak często jest powodem wielu strat.

Jakie są zatem wady, a jakie zalety procesu opartego na podwyższaniu kwalifikacji zawodowych w oparciu o kompetencje?

Wszelkiego rodzaju formy doształcania menedżerów są traktowane przez przedsiębiorstwa jako inwestycja, niemniej jednak związane są one dość często z dużymi kosztami, a tym samym ogromnym ryzykiem uzyskania sprzężenia zwrotnego. Zastosowanie różnego rodzaju metod podnoszących kwalifikacje zawodowe kadry zarządzającej, które w efekcie zakończone są pozytywnym wynikiem „(...) dają tylko pewien potencjał do wykonywania zadań w inny, lepszy sposób. Nauka nigdy nie daje gwarancji, że zostanie właściwie wykorzystana w praktyce” (Matthews, Megginson, Surtees 2008: 282). Ponad połowa badanych menedżerów (tj.: 63%) określiła szkolenia jako formę, w której znacząca ilość teorii jest zupełnie niepotrzebna, gdyż nie ma ona zastosowania w praktyce. W perspektywie długofalowej należałoby zastanowić się nad innymi metodami rozwoju, zmianą zagadnień szkoleniowych lub formą ich prowadzenia (zwiększenie liczby warsztatów, a zmniejszenie wykładów). Wśród innych słabych stron takiego „przedsięwzięcia” można wymienić wielką odpowiedzialność działów, a tym samym pracujących w nich osób, na których spoczywa obowiązek dbania i zapewnienia właściwego rozwoju zawodowego. Priorytetowe znaczenie ma w tym miejscu rodzaj danych kompetencji i potrzeba ich podnoszenia. Bowiem w kolejnych latach mogą się one okazać zupełnie nieprzydatne. Zasadniczą rolę spełnia też właściwy dobór odpowiedniej metody rozwojowej, co także jest zagrożeniem związanym z ryzykiem organizacyjnym.

Z optymistycznego podejścia do problemu wyłania się szereg zalet, którymi charakteryzuje się proces rozwoju menedżerów w odniesieniu do kompetencji. Przede wszystkim należy rozpocząć od wskazania na jakże ważny postęp, który współgra z takimi pojęciami jak innowacyjność, kreatywność, długofalowa inwestycyjność. Pozytywnym zjawiskiem jest więc zmiana dotychczasowego tradycyjnego paradygmatu zarządzania, odejście od pewnego schematyzmu w celu dezaktualizacji starych i kształtowania nowych kompetencji.

Z perspektywy kolejnych lat należy postawić pytanie: jakie są zatem dylematy i przyszłe potrzeby związane z rozwojem kompetencji menedżerów? Odnosząc się do spojrzenia na problem w relacji długofalowej, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na wytworzenie i ukształtowanie samodzielności menedżerów przy jednoczesnym wyzwoleniu w nich inicjatywy do działania. Warto jest więc zadbać o przełamanie niechęci do pracy, gdyż jest to ważny powód i warunek, który decyduje o efektywności działań i sukcesie całościowym przedsiębiorstwa. Jednocześnie wyłania się potrzeba powiązania osoby menedżera z ogólną przynależnością do firmy, z obopólnym uzupełnianiem. Należy podkreślić, że firma nie może funkcjonować optymalnie bez adekwatnego do jej potrzeb sposobu zarządzania.

## 6. Wnioski

W artykule poruszono, jak się wydaje, najważniejsze problemy związane z rozwojem kompetencji menedżerów. Zasadnicze kwestie zawierały się w czterech punktach, które obejmowały kolejno: istotę procesu rozwoju menedżerów w oparciu o kompetencje, klasyfikację kompetencji z zastosowaniem ich w przedsiębiorstwie, metodykę i etapy realizacji procesu rozwojowego w relacji z czynnikami je determinującymi, dylematy związane z ewolucją kompetencji pracowniczych kadry kierowniczej.

Wiodąca teza w artykule mówi, iż najlepszym sposobem rozwoju kompetencji menedżerów jest integracja indywidualnych i organizacyjnych perspektyw oraz predyspozycji kadry zarządzającej. Wstępnie ustalono, że główny powód zaistnienia negatywnych postaw i zachowań w tym zakresie dotyczy braku samodzielnej motywacji i inicjatywy ze strony menedżerów. Wykazano również, iż personel najwyższego szczebla w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa powinien być permanentnie doksztalczany. Wyniki badań pozwoliły także uogólnić zagadnienie rozwoju menedżerów do kilku ważnych wniosków i wyzwań na przyszłość. Stwierdzono m.in., że pierwszym etapem procesu rozwoju kompetencji menedżerów powinna być zmiana ich świadomości i sposobu pojmowania rzeczywistości. Istotne jest to, aby właściwie pojmowali oni istotę mechanizmu własnego rozwoju i adekwatnie odnosili tą potrzebę do swoich obowiązków. Niezwykle ważne staje się tu zwrócenie uwagi na dotychczasowy sposób zarządzania i dalszą, niezbędną potrzebę odejścia od jego schematyzmu. Koniecznością staje się również skupienie większej uwagi na innowacyjności, wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań i kreatywnych działań. Dlatego też należałoby jednocześnie dążyć do zwiększenia odpowiedzialności społecznej menedżerów za podejmowane decyzje. Jednocześnie wzrosnąć powinno zaangażowanie osób i komórek organizacyjnych, na których spoczywa obowiązek związany z kształceniem i rozwijaniem kompetencji osób kierujących przedsiębiorstwem.

Podsumowując, problematykę rozwoju kompetencji pracowniczych można spróbować ująć w zasadniczym stwierdzeniu: **prawidłowemu rozwojowi kompetencji menedżerów powinna towarzyszyć zmiana dotychczasowego paradygmatu zarządzania ze szczególnym zwróceniem uwagi na ewaluację opartą na kompetencjach. Jednocześnie należy harmonizować poszczególne elementy kapitału intelektualnego i dążyć do odnawiania dezaktualizowanych elementów.** Takie odniesienie do tematu ma służyć obiektywnemu zobrazowaniu obecnej sytuacji, z jednoczesnym wskazaniem braków i działań, jakie powinny zostać podjęte, aby w przyszłości rozwój kompetencji menedżerów przynosił dla przedsiębiorstw wyłącznie same korzyści.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Badania przeprowadził Henryk Bieniok – prof. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, pracownik Katedry Systemów i Metod Zarządzania. Wyniki badań zaprezentował w artykule: Jakość kadr kierowniczych, nr 3 „Przeglądu Organizacji”.
- <sup>2</sup> Współautorzy badań tj. Bogdan Wawrzyniak, Jolanta Szaban, Ewa Karpowicz, specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, przedstawili wyniki z obserwacji menedżerów w „Raporcie o zarządzaniu” w artykule: Polski kierownik lat dziewięćdziesiątych.
- <sup>3</sup> Katarzyna Markiewicz – doktor i pracownik Instytutu Psychologii na Uniwersytecie im. M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Autorka w swoich badaniach podkreśla szczególną rolę nowatorstwa i kreatywności w procesie rozwoju menedżerów i stosowanego przez nich stylu zarządzania.
- <sup>4</sup> Badanie przeprowadzili pracownicy Katedry Zarządzania Kadrami na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu pod kierownictwem prof. Tadeusza Listwana.

## Bibliografia

- Armstrong, M. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC.
- Bukowski, M. 2005. Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3–4.
- Chrostowski, A., Szczepankowski, P. 2006. Planowanie. w: Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, s.187. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Gableta, M. 2003. *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lange’go.
- Goćkowski, J. 2004. Pięć rodzajów kompetencji. *Principia*. T. 39. s. 15–152.
- Koźmiński, A.K. 2008. *Koniec świata menedżerów*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Ludwiczynski, A., Trochimiuk R., 2005. Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, s. 26.
- Matthews, J., Megginson, D., Surtees, M. 2008. *Rozwój zasobów ludzkich*, Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Miś, A. 2007. Rozwój kapitału ludzkiego. w: Poczowski, A. (red.) *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, s. 143–159. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Mroczewski, M. 2008. *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Penc, J. 2007. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Rakowska, A. 2005. Kompetencje współczesnego menedżera. w: Masłyk-Musiał E. (red.) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, s. 89–91. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG.
- Rakowska, A. 2007. *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Sołtysińska, I., Kossowska, M. 2002. *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Stanisławski, J., Chociłowska, Z., Billip, K. 1989. *Podręczny słownik angielsko-polski*, Warszawa: Wiedza Powszechna.

- Watson, T.J. 2001. *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wawrzyniak, B. 1999. *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (Sałuda, G. przekład). 2003. *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.