

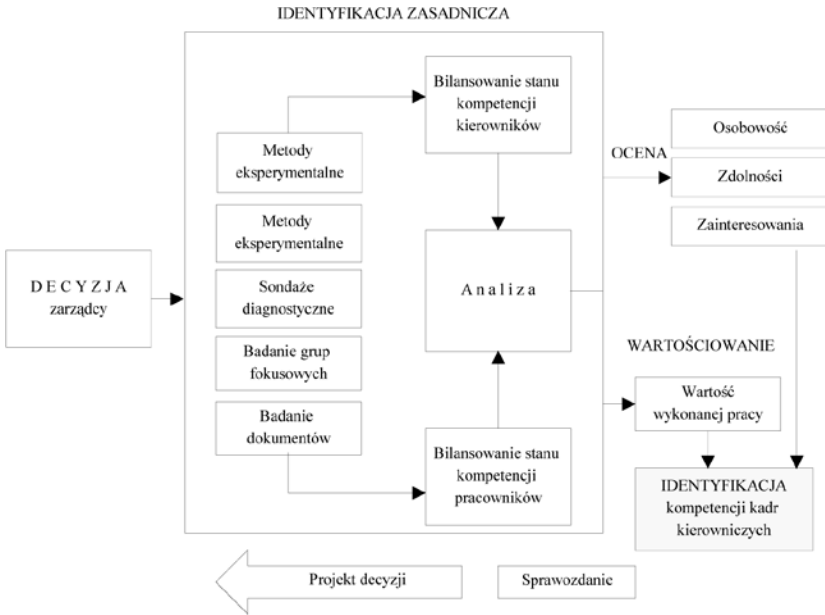
Jarosław Stanisław Kardas

KONTEKSTY KOMPETENCJI KADR KIEROWNICZYCH W ORGANIZACJI

Człowiek poza społeczeństwem nie może zaspokajać potrzeb ani realizować swoich możliwości rozwojowych. Z jego społeczną naturą m.in. wiążą się prawa, zadania i odpowiedzialności, potrzeby i sposoby ich zaspokajania, kreatywność, wydajność i możliwości osobowe. Predyspozycje pozwalają na relacje z otoczeniem, utwierdzają w przekonaniu, że odpowiadamy nie tylko za siebie, ale i za współuczestników naszych relacji. Świadomość takiej odpowiedzialności cechować powinna szczególnie osoby pełniące funkcje kierownicze. Mając na względzie wagę powyższej tezy, *w jaki sposób zidentyfikować kompetencje kadr kierowniczych?*

Nie rzadko identyfikacja ta odbywa się na podstawie metod eksperymentalnych, sondaży diagnostycznych i porównań statystycznych, badań grup fokusowych oraz analizy. Także bilansowania stanu kompetencji kierownictwa. Określa się wówczas osobowość, zdolności, zainteresowania oraz wartościuje pracę. Buduje się narzędzia zarządcze do określenia potrzeb i wyszukiwania luk kompetencyjnych. Prosta metodykę identyfikacji kompetencji (przykładowy wariant) przedstawia rysunek 1.

* dr hab., prof. Akademii Podlaskiej w Siedlcach

Rys. 1. Metodyka identyfikacji kompetencji kadr (przykładowy wariant)


Źródło: opracowanie własne

Aby nastąpił rozwój kompetencji, kierownicy powinni mieć motyw, którymi kierować się będą w działaniu na rzecz zdobywania wiedzy i umiejętności kierowniczych. Motywacja jest więc niezbędnym warunkiem skuteczności działania kierowników. Kadra posiadająca wysokie kompetencje, ale niskie motywacje do pracy nie osiągnie zawodowego sukcesu. *Poszukajmy więc cech czyniących danego kierownika jednostką o wysokich kompetencjach, zmotywowaną i rozwojową.*

Po pierwsze, kierownik powinien posiadać wymagany poziom inteligencji, charyzmę, świadomość konsekwencji decyzji, w której niebagatelną rolę odgrywa pewność siebie, trafna ocena, samoświadomość emocjonalna i elastyczność wobec zmian.

Po drugie, potencjał kierownika tworzą: wiedza, umiejętności zawodowe i społeczne, predyspozycje sprawnościowe (w tym zdrowotne ¹) oraz postawy.

Ostatnie, po trzecie, powinien posiadać umiejętności zdobywania doświadczenia - uczenia się nie tylko na własnych i cudzych błędach (doświadczając), ale uczenia się przez analizę teoretyczną odkrytych faktów czy przypuszczeń (gromadząc wiedzę). Obie drogi działania – doświadczenie i gromadzenie – pozwalają kierownikowi na samowzmocnienie kompetencji. W procesie uczenia się wzrasta jego poziom uprawnień, co za tym idzie wzrasta zysk macierzystej organizacji.

Jakie jest znaczenie motywacji w nabywaniu kompetencji kierowniczych? Odpowiadając na powyższe pytanie, należy mieć świadomość, że kompetencje kierownicze związane są z analizą działalności zawodowej i są charakterystyczne dla danej sytuacji organizacyjnej.

Opierając się na przeprowadzonych wywiadach i obserwacjach, w większości kierownicy postępują z pracownikami zgodnie z modelem motywacyjnym stosunków międzyludzkich (inaczej współdziałania). Głównie zwracają uwagę na ich zadowolenie z pracy, a co za tym idzie na wkład dla organizacji. Natomiast w relacji kierownik – jego przełożony, częściej stosują model zasobów ludzkich, m.in. zwracając uwagę na to, że ich predyspozycje, wiedza i umiejętności nie są do końca wykorzystane. W związku z powyższym oczekują zwiększonych uprawnień do podejmowania szerszych i jeszcze bardziej odpowiedzialnych decyzji. ²Zestawienie modeli motywacji (wg założeń) przedstawia tabela 1.

¹ Od kierownika wymaga się, aby był dyspozycyjny, aktywny i sprawny fizycznie, co bezpośrednio wiąże się z jego dobrym stanem zdrowia.

² J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2008, s. 456.

Tabela 1. Zestawienie modeli motywacji według założeń

Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich (współdziałania)	Model zasobów ludzkich
ZAŁOŻENIA		
Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to zarabiają. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.	Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni. Ludzie pragną przynależności i uznania. Ludzie pragną być indywidualnymi jednostkami. W motywacji do pracy - potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze.	Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalali. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego wymaga od nich obecna praca.

Źródło: James A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 361.

W powyższym rozumieniu możemy mówić o kompetencjach osobistych, społecznych, specjalistycznych (zwanymi często profesjonalnymi, związanymi ze specjalistyczną działalnością zawodową) i nastawionych na organizację.³

Kompetencje osobiste są zbiorem cech, zdolności i umiejętności wpływających na radzenie sobie ze sobą. Do nich zaliczyć można: komunikację werbalną i pozawerbalną, pewność siebie, wrażliwość, ambicję, kreatywność, trafność oceny, inicjatywę, optymizm, wytrwałość, energiczność, niezależność, odporność na stres i zmiany oraz motywację. Na marginesie warto nadmienić, że w literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele rodzajów tabel kompetencji, w których to kompetencje osobiste są wymienione. Klasyfikowane są jako kompetencje uniwer-

³ Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

salne, według G.C. Thorntona, W.C. Byhama ⁴, superkompetencje według V. Dulewicza.⁵

Kolejne, *kompetencje społeczne*, to umiejętności wpływające na radzenie sobie z innymi (z otoczeniem). Należy wymienić świadomość społeczną, szczególnie empatię, którą to szeroko opisują D. Goleman, R. Boyatzis i A. McKee. Autorzy twierdzą, że „słuchanie i wczuwanie się w cudzy punkt widzenia pozwala liderowi dostroić się do tych kanałów emocjonalnych między ludźmi, dzięki którym powstaje współbrzmienie. A dzięki temu dostrojeniu z kolei może nadać właściwy ton przekazywanym komunikatom i zsynchronizować swój przekaz z nastrojem grupy”.⁶ Wśród powyższej kategorii kompetencji należy także ująć: świadomość organizacyjną, nastawienie i wywieranie wpływu na innych (współpracowników), inicjowanie zmian i dbałość o rozwój współpracowników oraz synergię z otoczeniem (zespołowe działania i wzajemne wzmocnienia), która wydaje się, że jest sprawcą zwiększania aktywów organizacji.

Wśród kategorii kompetencji istotne wydaje się wyszczególnienie *kompetencji specjalistycznych*, często zwanych profesjonalnymi. Dotyczą one obszarów zainteresowań zawodowych, np. wiedzy z zakresu danej specjalności, profesjonalnych i ukierunkowanych umiejętności, znajomości specyfiki usług i produktów organizacji, znajomości techniki i wykorzystywanych technologii oraz umiejętności korzystania z jej zasobów. Natomiast *kompetencje kierownika, nastawione na organizację*, są zorientowane na jej misję. Do nich można zaliczyć: utożsamianie się kierownika z organizacją – z marką, zorientowanie na cele.

Postrzegając szeroko pojęcie kompetencji, w analizach także warto odnieść się do aspektów formalno-administracyjnych. Bardzo ogólnie rzecz biorąc, dotyczą one przydzielania kierow-

⁴ Szerzej G.C. Thornton, W.C. Byham, *Assessment center and management performance*, Academic Press, New York 1982.

⁵ Szerzej V. Dulewicz, *Assessment centers as the route to competence*. *Personnel Management*, nr 21, 1989.

⁶ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski-Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002, s. 48-49.

nikom kompetencji do zarządzania organizacją. Upraszczając, w kompetencjach kierowniczych mieści się: zlecenie i korelacja prac, określenie współzależności, kontrola wykonawstwa zadań (przed – w czasie – po), wyróżnienie lub ukaranie pracowników (stosowanie motywacji pozytywnej lub negatywnej).

Determinantem powodzenia umiejscowionych kompetencji jest sprawne zarządzanie. W myśl powyższej tezy, dobrze zorganizowane działanie powinno uwzględniać: uświadomienie sobie rzeczywistych celów działania, planowanie, pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów, oraz kontrolę polegającą na porównywaniu rezultatów działania z przyjętymi wzorcami i wyciągnięciu z takich porównań wniosków na przyszłość.

Generalnie kompetencje dają możliwości dokonywania zmian w organizacji, określają również ich granice. Powyższe składa się na podejmowanie decyzji, co za tym idzie zarządzanie relacjami i aktywami organizacji.

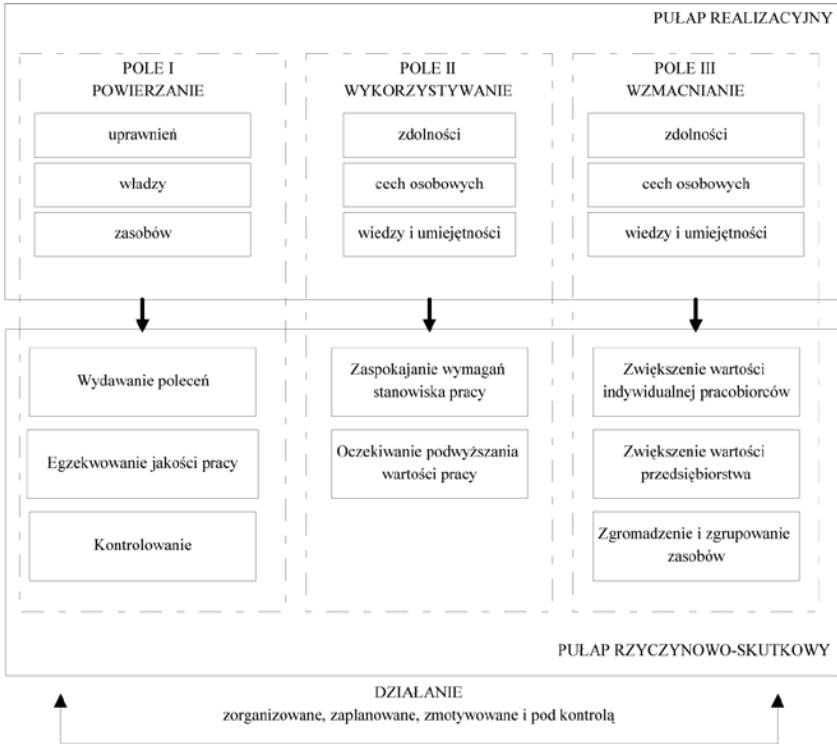
Pisząc o kompetencjach kadr, nie sposób pominąć kontekstów pełnienia ról kierowniczych. Zasadniczo występują role: *interpersonalne, informacyjne i decyzyjne*.

Oprócz pełnionych ról występują, bardzo istotne dla efektywności kierowania, trzy pola działania w zakresie zarządzania kompetencjami kadr (PWW, tj. powierzanie – wykorzystywanie - wzmacnianie) - zobacz rysunek 2.

Należy dodać, że podstawy organizacji i kierowania koncentrują się wokół postulatu racjonalnej pracy kierownika, pracy zorganizowanej i skierowanej na zachowania innych ludzi, na zapewnienie im warunków sprawnej realizacji zadań. Przy tym, świadoma działalność zawsze zmierza do realizacji określonych celów, ich treść i zakres są każdorazowo determinowane przez istniejące warunki, w których się je urzeczywistnia oraz środki, jakimi się dysponuje. „Funkcje zarządzania są traktowane dynamicznie, jako fazy następujących po sobie funkcji cząstkowych tworzących proces jako pasmo zdarzeń powiązanych przyczynowo”.⁷

⁷ M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 17.

Rys. 2. Trzy pola działania w zakresie zarządzania kompetencjami kadr kierowniczych w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Zbieżny z podejmowanym problemem kompetencji kierowniczych i ich znaczenia dla organizacji jest problem, ujęty w pytaniu, *jaki powinien być kierownik i jaką drogę powinien obrać?* Chyba bezsprzecznie powinien charakteryzować się zdolnością myślenia i pokonywania barier procesu decyzyjnego. Oczekuje się od niego działania skutecznego i sprawnego. Jednym słowem, kompetencji w podejmowaniu decyzji. Notabene, powinien posiadać poczucie własnej wartości. Ludzie pozbawieni tego poczucia często się boją, nie są w stanie podjąć decyzji. Skuteczny kierownik, to taki, który przyjmuje pełną odpowiedzialność

za własne czyny, przewiduje, umie uczyć się i podejmować decyzje z pełną świadomością skutków.

Korzystając z analizy badań, można wyciągnąć następujące wnioski:

- organizacja, aby sprawnie i skutecznie działać musi posiadać wystarczające zasoby kompetencji i mieć ustaloną jasną i spójną ich strukturę;
- identyfikacja kompetencji w organizacji powinna odbywać się na podstawie różnych metod, np. metod eksperymentalnych, sondaży diagnostycznych i porównań statystycznych, badań grup fokusowych;
- organizacja powinna systematycznie dokonywać wartościowania zasobów kompetencji, a zarządzanie nimi powinno być traktowane dynamicznie;
- kompetencje kierownicze powinny być związane z analizą działalności zawodowej i dostosowane (poziomem posiadania) do danej sytuacji organizacyjnej;
- kompetencje (osobiste, społeczne i specjalistyczne) dają możliwości dokonywania zmian w organizacji, określają również ich granice;
- bardzo istotne dla efektywności kierowania organizacją są trzy pola działania w zakresie zarządzania kompetencjami, tj. powierzanie, wykorzystywanie i wzmacnianie;
- narzędzia zarządcze należy także wykorzystywać do określenia potrzeb i wyszukiwania luk kompetencyjnych kadr kierowniczych w organizacji.

LITERATURA

Dulewicz V., *Assessment centers as the route to competence*. Personnel Management, nr 21, 1989.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski-Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław-Warszawa 2002.

Kardas J.S, Wójcik-Augustyniak M. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2008.

Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005.

Stoner James A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

Thornton G.C., Byham W.C., *Assessment center and management performance*, Academic Press, New York 1982.

SUMMARY

The managerial personnel's competences are connected with analysis of professional activity and they are characteristic for specific organizational situation in enterprise. In this convention we have the following competences: personal, social, specialist and oriented toward organization once. It is indicated, that organization can not function efficiently without established structure of competences and definite standards of work. However the initiation of competences management is advisable only then when there are sufficient resources of competences in the organization.