

Kompetencje społeczne skutecznych menedżerów

Współczesne biznesowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi kładzie duży nacisk na ocenianie oraz rozwijanie kompetencji pracowników. Kadra menedżerska ze względu na jej istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji, staje się obiektem wielu działań dotyczących określenia kompetencji wymaganych dla poszczególnych funkcji zarządczych oraz oceny i rozwoju jej umiejętności. Wieloletnie doświadczenia firm i instytucji w zakresie stosowania różnych narzędzi i metod zarządzania kompetencjami pracowników, w tym kadry menedżerskiej, pozwalają na wskazanie dobrych praktyk, które mogą być rekomendowane do stosowania w innych organizacjach. Warto zatem dokonać ogólnego podsumowania współczesnego podejścia do modeli kompetencyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem profili menedżerskich, a następnie przedstawić wady i zalety poszczególnych rozwiązań w zakresie podejścia do opracowania i wdrożenia różnych typów profili dla stanowisk zarządczych. Natomiast w kontekście oceny i rozwoju kompetencji społecznych kadry oficerskiej Sił Zbrojnych RP warto wskazać tzw. dobre praktyki biznesowe, które mogą być przydatne w procesie kształtowania tego typu kompetencji wśród żołnierzy Wojska Polskiego.

Modele, katalogi i profile kompetencyjne – definicje

W rozważaniach nad rodzajem kompetencji skutecznych menedżerów istotne jest zdefiniowanie takich pojęć, jak: model, katalog i profil kompetencyjny.

Model kompetencyjny, to przyjęte w ramach danej organizacji lub koncepcji założenia metodologiczne dotyczące między innymi:

- definicji kompetencji
- kwestii rozwijalności kompetencji oraz stosowanej skali pomiaru

- kwestii relacji kompetencji do innych zmiennych psychologicznych
- aspektów, poprzez które kompetencje będą obserwowane¹.

Katalog kompetencji jest to opracowanie zawierające listę kompetencji, jakie konieczne są dla realizacji procesów niezbędnych dla działania danej organizacji. Tak więc w katalogu zawarte są wszystkie kompetencje, jakie wymagane są od pracowników danej firmy czy też instytucji. Nie oznacza to jednak, że wszystkie umiejętności zawarte w Katalogu są wymagane od wszystkich pracowników. Katalogi zawierają zazwyczaj kilka – kilkanaście kompetencji menedżerskich, społecznych, poznawczych, osobistych. Z tej puli dobierane są pozycje do opracowania profili, w tym profili dla stanowisk zarządczych.

Wymagania dotyczące poszczególnych stanowisk bądź ich grup zawarte są w **profilach kompetencyjnych**, które bardziej szczegółowo zostaną opisane później.

W tym kontekście model kompetencyjny jest pojęciem nadrzędnym wobec katalogu kompetencji czy profilu kompetencyjnego².

Modele kompetencyjne stosowane w firmach i organizacjach

Analiza licznych definicji kompetencji społecznych i zawodowych pozwala na wyróżnienie szerokiego oraz węższego podejścia w tym zakresie. W ramach szerokiej definicji za kompetencję uznaje się **szereg zmiennych psychologicznych**, np.: cechy osobowości, temperamentu, inteligencję, wiedzę, doświadczenie zawodowe, umiejętności, styl działania. Mogą to być zarówno aspekty **rozwijalne, jak i względnie stałe u dorosłej osoby**. Przykładem takiego ujęcia jest propozycja M. Juchnowicz i T. Rostkowskiego, którzy w zakres kompetencji włączają wiedzę, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wartości czy style działania³. T. Oleksyn uzupełnia definicję o wewnętrzną motywację, postawy, predyspozycje, zdrowie, kondycję i inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia wykonywanej pracy⁴. W ramach tego podejścia kompetentny menedżer będzie dysponował szeregiem określonych cech osobowości, temperamentu, wiedzą czy też odpowiednim doświadczeniem.

Węższe podejście do definicji kompetencji uwzględnia mniejszą liczbę zmiennych. Są to zazwyczaj **aspekty zmiennalne/rozwijalne u dorosłego człowieka**. Przykładem jest ujęcie P. Jurka i K. Brachowskiej-Przeniosło, gdzie: *kompetencje*

¹ P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego”, 54/2012, s. 11–74, 200–206.

² Tamże.

³ M. Juchnowicz, T. Rostkowski, *Zastosowanie macierzy kompetencji w praktyce*, [w:] D. Do-bija (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003.

⁴ Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

zawodowe są rozpatrywane w ramach kategorii zachowań determinowanych wiedzą proceduralną, umiejętnościami oraz motywacją do zachowania się w określony sposób⁵. Tak też w tym podejściu kompetentny menedżer powinien wiedzieć, jak należy postąpić w sytuacjach wymagających danej kompetencji, a także umieć i chcieć zastosować tę wiedzę w praktyce. Definicja ta uwypukla jeszcze jeden ważny aspekt – kompetencje ujawniają się w zachowaniach pracownika.

Z perspektywy efektywnego zarządzania kompetencjami w organizacji warto przyjąć wąską definicję kompetencji, gdyż trudno zarządzać nierozwijałymi zasobami, takimi jak: inteligencja, cechy osobowości czy temperament. Nie oznacza to, iż można zrezygnować w uwzględniania tych zmiennych przy chociażby rekrutacji dopasowanej do wymogów organizacji i stanowiska menedżerów. Niemniej warto wyłączać te aspekty z definicji kompetencji, gdyż porządkuje to postępowanie w zakresie działań związanych z oceną i rozwojem pracowników.

Modele kompetencyjne, którymi można efektywnie zarządzać zakładają:

- zmienność kompetencji w ciągu życia, co z perspektywy zarządzania oznacza **możliwość wpływania na ich rozwój**⁶. Teorie zarządzania poszukujące zestawu cech predysponujących do pełnienia roli lidera w skuteczny sposób, nie odpowiedziały jednoznacznie, jakie aspekty są w tym zakresie najbardziej preferowane. Dlatego też kształcenie odpowiednich kompetencji odpowiadających za skuteczne działanie na stanowisku menedżerskim jest równie ważne, jak poszukiwanie w procesach rekrutacji odpowiedniego natężenia cech „urodzonego lidera”
- **ujawnianie się kompetencji w zachowaniach pracowników**, przez co mają duży **wpływ na osiągnięte przez nich wyniki**⁷. Dzięki temu założeniu kompetencje można obserwować i mierzyć, co ma istotne znaczenie również z perspektywy zarządzania kadrą menedżerską.

Typy kompetencyjnych profili menedżerów

Profil kompetencyjny, to zbiór kilku, czasem kilkunastu kompetencji, jakie zostały uznane za kluczowe dla realizacji zadań na danym stanowisku czy też grupie stanowisk. Czasem ten zbiór wymagań ma na tyle uniwersalny charakter, że przypisane są do niego wszystkie stanowiska w danej organizacji. Firmy czy instytucje decydują się niejednokrotnie na określenie oprócz listy kompetencji, także ich poziomu wymagań za pomocą przyjętej skali pomiarowej. Takie postępowanie daje możliwość porównania oceny

⁵ K. Brachowska-Przeniosło, P. Jurek, *Metodologia Tworzenia Bilansu Kompetencji*, Podręcznik, Wydawnictwo PBS DGA, Sopot, 2012.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

pracownika/kandydata do przyjętego poziomu oczekiwań. Sposób opracowania profilu może być różny. Od przyjęcia gotowej propozycji przedstawionej w literaturze lub opracowanej przez firmę konsultingową, dział kadr, zarząd czy też ustawodawcę, do metodologii, w ramach których opracowanie to przygotowywane jest partycypacyjnie. Oznacza to udział w pracach nad profilami przedstawicieli opisywanych stanowisk, ich przełożonych, czasem podwładnych czy współpracowników. Dane na temat wymagań mogą być zbierane poprzez wywiady, badania arkuszowe oraz panele dyskusyjne⁸.

Jak już wspomniano wyżej, profile mogą być opracowywane dla konkretnego stanowiska lub też mogą być tworzone dla określonej grupy nawet bardzo zróżnicowanych stanowisk. Takie opcje działania dotyczą również profili menedżerskich. Tak też w praktyce można spotkać zarówno „szyte na miarę”, jak i uniwersalne profile menedżerskie.

Uniwersalny profil menedżerski niejednokrotnie przyjmuje postać jednakowych wymagań przyjętych dla wszystkich stanowisk zarządczych w danej organizacji. Zdarza się, że firmy decydują się na pewne uszczegółowienia, np. opracowując profile menedżerskie dla poszczególnych pionów/działów lub też poziomów zarządzania (menedżer liniowy, średniego szczebla, top menedżer). Ze względu na swój ogólny charakter, profil ten często nie zawiera określonego poziomu wymagań.

W literaturze opisującej preferowane kompetencje lideryskie można znaleźć szereg propozycji dotyczących kluczowych umiejętności, jakie wymagane są od tej grupy zawodowej. Przykładowo I. Ochyra w swojej książce na temat kompetencji psychospołecznych pełnomocnika i menedżera wskazuje następujące umiejętności jako kluczowe dla funkcjonowania lidera:

- umiejętność komunikowania się
- asertywność
- autoprezentacja, prezentacja i przekonywanie
- motywowanie
- zarządzanie konfliktem⁹.

Jak widać autorka kładzie duży nacisk na kształcenie pośród menedżerów tzw. umiejętności miękkich, ściśle związanych tworzeniem i podtrzymaniem odpowiednich relacji społecznych. Inne podejście prezentują autorzy pozycji *Jak być najlepszym szefem. Inspiracje psychologiczne*. Pośród cech i kompetencji wymaganych od menedżera wskazują:

- charyzmę
- umiejętność sprawowania kontroli
- umiejętność krytykowania
- umiejętność odpowiedniego podziału obowiązków
- umiejętność zarządzania bez manipulacji¹⁰.

⁸ P. Jurek, *Metody...*, dz. cyt.

⁹ I. Ochyra, *Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera*, Wiedza i Praktyka, 2012.

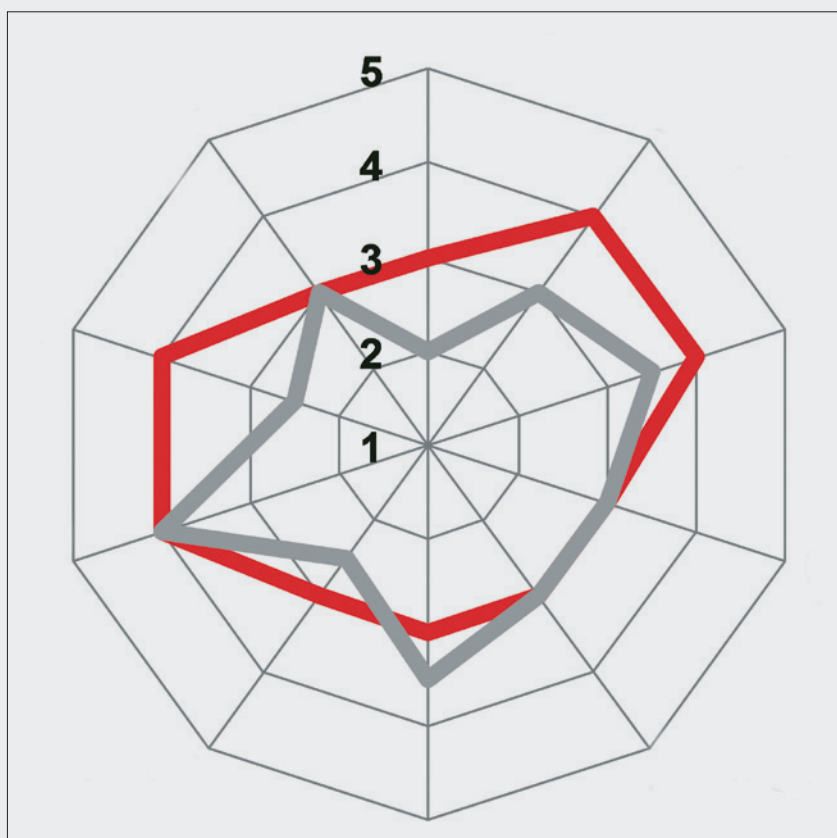
¹⁰ P. Fortuna, M. Torój, *Jak być lepszym szefem. Inspiracje psychologiczne*, Difin, Warszawa 2009.

Poszukując uniwersalnego profilu kompetencji menedżerskich, można sięgnąć także do wyników badań, które podsumowują oczekiwania pracodawców wobec ich pracowników. Przykładem takich analiz są badania przeprowadzone w 2011 roku przez P. Jurka i K. Brachowską-Przeniosło na temat najczęściej oczekiwanych kompetencji na rynku pracy. Analizy przeprowadzono na blisko 1200 opisach stanowisk z 11 polskich firm, z czego $\frac{1}{4}$ stanowiły stanowiska menedżerskie. Efektem prac jest ranking najczęściej wskazywanych kompetencji. Pośród nich pojawiają się również kompetencje menedżerskie, takie jak: delegowanie, inspirowanie i motywowanie czy zarządzanie zmianą. Niestety autorzy badań nie przeprowadzili oddzielnej analizy wyłącznie dla stanowisk menedżerskich, stąd też na podstawie opracowanego rankingu nie można powiedzieć, jak często inne niż typowo menedżerskie kompetencje są przypisywane do stanowisk kierowniczych¹¹.

Uniwersalny profil menedżerski ma swoje wady i zalety. Podstawową zaletą jest krótki czas wdrożenia go do organizacji, w szczególności jeśli decyduje się ona na tylko jeden profil menedżerski, skupiający wymagania wobec wszystkich osób zarządzających, zatrudnionych w danej firmie czy instytucji. Osobom, które wykorzystują profil w różnych procesach HR (ocena okresowa, rekrutacja i selekcja, planowanie szkoleń) taka propozycja wydaje się prosta i czytelna. Może być także odbierana jako wiarygodna, jeśli profil opracowany jest na bazie koncepcji czy też badań. Dłuższe użytkowanie tego typu profili zaczyna uwidaczniać także ich pewne ograniczenia. Z perspektywy menedżerów zajmujących różne miejsca w organizacji, niektóre kompetencje z uniwersalnego profilu mogą wydawać się zbyteczne, jak również dokładana analiza może wskazywać, że ogólny opis pomija szereg konkretnych kompetencji, które na danym stanowisku są kluczowe. Przykładem może być np. kompetencja „myślenie strategiczne”, która wymagana jest od osób pełniących najwyższe funkcje zarządcze, a rzadziej oczekiwana jest od menedżerów liniowych. Takie wnioski pociągają za sobą konkretne konsekwencje, jakimi są np. brak akceptacji ze strony pracowników w ten sposób sformułowanych wymagań bądź też propozycji działań rozwojowych wynikających z analizy ich umiejętności w odniesieniu do uniwersalnego profilu. Tego typu profile nie sprzyjają efektywnemu lokowaniu środków finansowych przeznaczonych na rozwój pracowników, gdyż mogą być oni szkoleni z zakresu umiejętności faktycznie im zbędnych oraz nie otrzymywać wsparcia rozwojowego, które jest im rzeczywiście potrzebne. Decydenci wdrażający uniwersalne profile menedżerskie niejednokrotnie stają przed dylematem utrzymania równowagi pomiędzy ich uogólnieniem a dopasowaniem do realiów pracy na konkretnych stanowiskach. Także trudność w opracowaniu użytecznego, uniwersalnego profilu menedżerskiego stanowi również jego niewątpliwą wadę. Jednocześnie tego typu profile mogą być pierwszym krokiem uczynionym przez organizację w kierunku efektywnego zarządzania kompetencjami jej pracowników, w tym kadry menedżerskiej.

¹¹ P. Jurek, *Metody...*, dz. cyt.

„Szyty na miarę” profil menedżerski odnosi się do wymagań stawianych wobec osób zajmujących konkretne stanowisko. Dobrą praktyką jest opracowywanie go na podstawie wyboru pozycji z katalogu kompetencji przyjętego w danej organizacji. Profil ten często posiada wyznaczony poziom wymagany. Podstawą do jego określenia jest przyjęta skala rozwoju kompetencji (skala pomiarowa). Poniżej zamieszczono przykładowy profil dla stanowiska Kierownik Działu Personalnego. Linia czerwoną określono poziom wymagań. Linia szara, to przykładowa ocena pracownika/kandydata, która może być naniesiona na profil w celu określenia luki rozwojowej.



Wykres 1. Profil Kierownika Działu Personalnego

Źródło: Opracowanie własne.

Mnogość różnego rodzaju menedżerskich profili stanowiskowych nie pozwala na ich syntetyczną prezentację. Warto wspomnieć, że taka metodologia pozwala na znaczne dopasowanie profilu do specyfiki danej firmy. Stąd też menedżerowie pracujący na tych samych stanowiskach, ale w różnych firmach, mogą mieć w odmienny sposób zdefiniowane wymagania kompetencyjne.

Wdrożenie w organizacji profili dopasowanych do wymagań konkretnych stanowisk jest projektem czasochłonnym w szczególności, jeśli firma decyduje się na partycypacyjny model prac. Trzeba też pamiętać, że w tym podejściu opracowanie profili poprzedzać powinno przygotowanie katalogu kompetencji. Nie mniej w efekcie profile te są zazwyczaj bardziej akceptowane przez pracowników. Dają one również możliwość bardziej efektywnego zarządzania rozwojem i środkami przeznaczonymi na ten cel. Podstawą do

wypracowania profili „szytych na miarę” mogą być profile uniwersalne. Można też wspomnieć, że tworzenie przypisanych do stanowiska profili kompetencyjnych, warto rozpocząć od najwyższych stanowisk menedżerskich, by następnie opisywać kompetencyjnie coraz niższe stanowiska. Dzięki temu łatwiej będzie skalibrować wymagania względem poszczególnych stanowisk.

Dobre praktyki biznesowe

Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych¹² określa szereg kryteriów, które stanowią podstawę ich oceny. W dużej mierze są to kryteria kompetencyjne, ujęte w uniwersalnym profilu wymagań – obowiązującym wszystkich żołnierzy zawodowych, spełniających określone w rozporządzeniu wymogi. Jak już wcześniej wspomniano, uniwersalne profile są dobrym krokiem w kierunku wdrażania „myślenia kompetencyjnego” w organizacji. Jednocześnie warto analizować możliwość dalszego ich doskonalenia. Tak więc, rozwiązania biznesowe, jakie można analizować w kontekście zarządzania kompetencjami kadry oficerskiej Sił Zbrojnych RP, to:

- wspólny dla wojska **Katalog kompetencji**, oparty na precyzyjnie **zdefiniowanych kryteriach behawioralnych**. Szczegółnej analizie wymagają kompetencje leaderskie. Definicje i szczegółowe opisy kompetencji mogą być analogiczne dla tych stosowanych w biznesie. Jednocześnie specyfika pracy kadry oficerskiej może wymagać szczególnych umiejętności, jakie sporadycznie wykorzystywane są przez menedżerów w organizacjach biznesowych. Katalog kompetencji staje się swego rodzaju „kodem komunikacyjnym” organizacji, który pozwala na efektywne porozumiewanie się osób z różnych jej obszarów
- **uwzględnianie zróżnicowania profili oficerskich** w różnych Rodzajach Sił Zbrojnych i na różnych szczeblach dowodzenia. **Zróżnicowanie może dotyczyć zawartości kompetencji oraz ich wymaganego poziomu**. Jak już wspomniano, takie podejście zwiększa akceptację pracowników, wobec których formułuje się tego typu wymagania. Pozwala na uczynienie z oceny okresowej użytecznego dla pracownika i jego przełożonego narzędzia, które staje się podstawą do planowania rozwoju. W ujęciu globalnym profile pozwalają na zwiększenie efektywności zarządzania rozwojem pracowników
- **uwzględnianie w profilach oficerskich poziomu wymagań**. Jest to oczywiście możliwe w sytuacji używania „szytych na miarę” profili kompetencyjnych. Brak zdefiniowanego poziomu wymagań zazwyczaj skutkuje zawyżaniem ocen w ramach oceny okresowej. Przy

¹² Rozporządzenie Ministra Obrony Narodowej z dnia 26 maja 2014 r. w sprawie opiniowania służbowego żołnierzy zawodowych, w tym załącznik 1 Wzór – opinia służbowa.

braku poziomu wymagań przełożony i pracownik uznają zazwyczaj, że najwyższy poziom kompetencji jest tym najbardziej preferowanym i w efekcie starają się „dociągnąć” noty ocenianego najbardziej końca skali. Tendencja ta może być silniejsza na stanowiskach menedżerskich, gdzie sam fakt zajmowania wyższej pozycji w strukturze organizacji „zobowiązuje” do posiadania wyższych ocen. Warto przeanalizować, czy zawsze najwyższy poziom kompetencji jest wymagany do efektywnego wykonywania obowiązków na danym stanowisku. W przypadku profili menedżerskich i zawartych w nich kompetencji liderek niejednokrotnie wystarczający jest ich standardowy (nie najwyższy) poziom. Choć już w przypadku kompetencji wspólnych dla profili specjalistycznych i menedżerskich, jak np. „komunikatywność”, zazwyczaj wyższe wymagania stawiane są przełożonemu niż pracownikowi

- **wdrażanie profili oficerskich metodą partycypacyjną** – przy udziale oficerów. Metoda partycypacyjna zwiększa akceptację dla stawianych wymogów, gdyż to sami pracownicy współuczestniczą w ich opracowaniu, biorąc pod uwagę swoje doświadczenia z realizacji obowiązków zawodowych.

Opisane wyżej biznesowe rozwiązania wymagają dużych nakładów pracy. Jednocześnie stanowią sprawdzone w praktyce działania firm, które przyczyniają się do zwiększenia ich efektywności. Nowoczesne zarządzanie kadrą menedżerską skupia się na kształceniu umiejętności „miękkich”. Jednocześnie należy krytycznie przeanalizować, które z nich są faktycznie niezbędne menedżerom pracującym w konkretnych organizacjach. Efekt tej analizy warto ująć w postaci profilu kompetencyjnego.