

Julian Dąbrowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania
i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa
julian.dabrowski@phd.ue.poznan.pl

KONCEPCJA KLUCZOWEJ UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERÓW JAKO ODPOWIEDŹ NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Streszczenie: W niniejszym artykule podjęto próbę zebrania współczesnych zadań kadry kierowniczej i uporządkowania ich. Na ich podstawie postawiono hipotezę, że możliwe jest wyłonienie pojedynczej umiejętności menedżera, którą można uznać za kluczową dla zarządzania przedsiębiorstwami w obecnych warunkach społeczno-gospodarczych. Zdefiniowanie i opisanie tej umiejętności było celem niniejszego artykułu.

Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej została zebrana wiedza dotycząca uniwersalnych zadań realizowanych przez kadrę kierowniczą, niezależnie od zajmowanych stanowisk. Część drugą stanowi opis kluczowej, zdaniem autora, umiejętności, którą jest umiejętność diagnozowania kompetencji niezbędnych do realizacji zadania. Trzecia część pokazuje praktyczne przykłady wdrożenia takiej umiejętności i opiera się na obserwacjach własnych autora.

U podstaw tego artykułu leży przekonanie, że dla skutecznego zarządzania organizacją, kierujące nią osoby powinny posiadać możliwie precyzyjną wiedzę o potrzebach rozwojowych swoich pracowników.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, samoprzywództwo, rozwój pracowników.

Klasyfikacja JEL: M12, M51, M53.

THE CONCEPT OF A KEY MANAGERIAL COMPETENCE AS AN ANSWER TO THE CHALLENGES OF CONTEMPORARY MANAGEMENT

Abstract: This article attempts to present and organise the tasks performed by contemporary managers in various positions. The aim of the article is to find a single competence which could be regarded as essential for every manager. After researching the literature, the author proposes that the fundamental managerial ability in the current socio-economic system should be the ability to diagnose the competences necessary for completing a particular task. At the core of this approach is the belief that for the effective management of an organization, managers should have a very precise knowledge of the development needs of their employees.

Keywords: managerial competences, self-leadership, development of employees.

Wstęp

W ciągu ostatnich 100 lat diametralnie zmienił się zakres zadań realizowanych w przedsiębiorstwach przez kadre kierowniczą. Na początku XX wieku to szeregowi pracownicy poświęcali najwięcej czasu na wykonywanie swoich obowiązków, a kadra zarządzająca realizowała zadania organizacji pracy i egzekwowania dyscypliny. Dziś obserwujemy sytuację odwrotną – liczba zadań, w szczególności z zakresu zarządzania i kierowania, wzrosła do tego stopnia, że menedżerowie jeszcze długo po oficjalnych godzinach pracy odpowiadają na e-maile i telefony [Keichel 2012, s. 75]. Rola menedżera staje się coraz bardziej złożona wraz ze zmieniającymi się zasadami funkcjonowania przedsiębiorstw, otwierającymi się rynkami i cyfryzacją społeczeństwa. Wzrasta poziom złożoności zadań, więc konieczne staje się przeniesienie odpowiedzialności za realizację zadania na pracownika bezpośrednio je wykonującego [Blanchard 2007, s. 69–70]. Kadra kierownicza, która nie jest już w stanie bezpośrednio koordynować wszystkich procesów, musi zwielokrotnić swoje wysiłki w celu skuteczniejszego zarządzania kapitałem ludzkim i potencjałem intelektualnym swoich pracowników [Skuza 2011, s. 248]. Jedyną drogą do tego, żeby w czasach kryzysu gospodarczego i nie tylko móc szybko reagować na zachodzące zmiany, jest maksymalne skrócenie drogi decyzyjnej w celu usprawnienia realizacji pojedynczych operacji [Blanchard 2007, s. 57]. Ponieważ jednak kształcenie liderów w organizacji – czyli menedżerów, którzy potrafią skutecznie zarządzać i kierować innymi osobami – zajmuje wiele czasu, coraz

istotniejszym problemem staje się dla firm podjęcie decyzji, jakie kompetencje należy rozwijać u kadry kierowniczej w pierwszej kolejności, a jakie w dalszej.

Pojęcie kompetencji jest różnie definiowane, pomimo że ich określenie jest kluczowe dla skutecznego zarządzania rozwojem kadry kierowniczej. Według D. Thierry'ego, Ch. Saureta i N. Monod [1994, s. 6], kompetencjami są: wiedza, umiejętności, postawy, doświadczenia oraz gotowość pracownika do osiągnięcia określonego zadania. W sposób bardziej zwięzły kompetencje ujmowane są jako zespół wiedzy, umiejętności i postaw służących realizacji zadania [Kossowska i Sołtyśńska 2002, s. 14]. Ostatniemu podziałowi bardziej odpowiada jednak pojęcie „zaangażowania”, aniżeli „postawy”, gdyż autorki definiują to pojęcie jako chęć do wykonania zadania, przy czym pojęcie „postawy” jest znacznie szersze. Wąsko rozumiane pojęcie kompetencji utożsamiane jest z ogółem umiejętności pracownika [Rakowska i Sitko-Lutek 2000, s. 10]. Wobec wielości definicji, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że kompetencje to zbiór umiejętności, wiedzy i doświadczeń, które pozwalają na realizację zadania.

Zadania, które kierownicy muszą wykonywać wewnątrz organizacji, są tak złożone, że trudne lub wręcz niemożliwe jest, aby posiadali oni wszystkie kompetencje tzw. idealnego menedżera [Goldsmith i in. 2010, s. 22]. Problem z przygotowaniem takiego menedżera polega na tym, że trudno wskazać jeden, zawsze właściwy zbiór cech i umiejętności, które posiadać powinien kierownik. Próby takie podejmowano wielokrotnie – już od czasów taylorowskich. Pierwsi byli między innymi H. Fayol, E. Hauswald czy W. Mileski [za: Jabłoński 2011, s. 42]. Bardziej współcześni badacze – R. Boyatzis czy L. Spencer i S. Spencer [za: Jabłoński 2011, s. 60] – również skupiali się na tworzeniu uniwersalnych profili kompetencyjnych, jednakże szukali przede wszystkim kompetencji różnicujących (*differentiating competences*) – czyli tych, które wyróżniają najlepszych pracowników i menedżerów [Filipowicz 2011, s. 12]. Celem, który jest realizowany w niniejszym artykule, jest próba wyodrębnienia i opisanie takiej umiejętności, która jest kluczowa obecnie w obszarze zarządzania. Żeby jednak móc podjąć próbę wskazania kompetencji czy też umiejętności, które powinny rozwijać organizacje u swoich menedżerów, konieczne jest zdefiniowanie, jakie zadania muszą być przez zarządzających wykonywane.

Uznano, że dla osób zarządzających przedsiębiorstwami praktyczne zastosowanie może mieć wskazanie umiejętności, na której rozwój powinny położyć szczególny akcent. W tym celu podjęto próbę wyłonienia takiej kompetencji. Artykuł ma charakter teoretyczny, choć autor odnosi się także do praktycznych doświadczeń i obserwacji wynikających z zastosowania teorii

zarządzania w rozwoju przedsiębiorstw. Tekst stanowi przyczynek do podjęcia przez autora dalszych badań nad stworzeniem kompleksowego modelu rozwoju kompetencji menedżerskich dla przedsiębiorstw.

1. Współczesne zadania kadry kierowniczej

„Jedyne, co jest pewne – to zmiany” – cytat ten, przypisywany Heraklitowi z Efezu, jest dobrym punktem wyjścia do rozważań na temat zadań stojących przed menedżerami współczesnych przedsiębiorstw. Trafność tej wypowiedzi jest tym większa, że przez setki lat jest ona wciąż powtarzana i wciąż aktualna. Jest jednak znacząca różnica między zmianami, które zachodziły w czasach starożytnych, zmianami sprzed 30 lat, a tymi, które obserwujemy dzisiaj. Polega na szybkości, z jaką istotne z punktu widzenia gospodarczego zmiany zachodzą. Szybkość ta zaś została wymuszona przez postęp technologiczny oraz przez ilość dostępnych informacji i łatwość dostępu do nich. Razem z szybkością przesyłania informacji wzrosła także powszechność dostępu do informacji oraz liczba osób mających dostęp do Internetu [*Internet User in the World 2013*] – w latach 2004–2012 o 393,4% w Europie i o ponad 3606,7% w krajach afrykańskich.

Jerzy Osmelak [2008, s. 248] wskazuje, że obecnie możemy zaobserwować kilka tzw. megatrendów, które mocno wpływają na zmieniający się zakres zadań kadry kierowniczej :

- przekształcenie społeczeństwa przemysłowego w informacyjne, oparte na wiedzy,
- to, że czynnikiem kluczowym dla rozwoju przedsiębiorstw jest czynnik wykorzystania potencjału pracowników,
- globalność gospodarki,
- planowanie strategiczne,
- decentralizację organizacji i spłaszczenie struktur – tworzą one globalne sieci powiązań,
- rosnącą możliwość wyboru i podejmowania decyzji przez wszystkich uczestników rynku.

Wraz ze zmianami w gospodarce zmieniają się także oczekiwania względem przedsiębiorstw, a dalej i kadry kierowniczej. Współczesne organizacje wymagają od kadry kierowniczej, aby jej członkowie umieli tworzyć samokierujące zespoły, potrafiące interferować z innymi zespołami. Zespoły takie muszą mieć dużą autonomię w zakresie rozwiązywania problemów, jednakże ta autonomia musi być oparta na kompetencjach pracowników w obszarze ko-

munikacyjnym, organizacyjnym i merytorycznym. Menedżerowie kierujący takimi zespołami muszą mieć wysokie kompetencje w zakresie wdrażania zmian, kreowania rozwiązań innowacyjnych oraz pozyskiwania i przetwarzania istotnych informacji [Jabłoński 2011, s. 77–85]. Ponieważ od kadry kierowniczej coraz częściej wymaga się także umiejętności benchmarkingu pracowniczego, zarządzania wiedzą oraz reengineeringu procesów pracy, menedżerowie, którzy chcą skutecznie realizować swoje zadania, powinni mieć kompetencje także i w tym zakresie [Jabłoński 2011, s. 124].

Na podstawie analizy literatury przedmiotu [Dixon 2003; Foss i Knudsenn 2006; Randall i Sim 2014; Zehndorfer 2014; Goldsmith i in. 2010; Deloitte 2013] i własnych obserwacji można stworzyć listę ogólnych zadań, które powinny wchodzić w zakres zadań skutecznej kadry kierowniczej, niezależnie od szerokości organizacji. W zestawieniu w tabeli 1 słowo zespół może być traktowane także jako obszar (dział, region, fragment struktury), za którego funkcjonowanie odpowiedzialność ponosi dany menedżer.

Tabela 1. Ogólny zakres zadań na stanowisku kierowniczym

Obszar zadań	Zadania szczegółowe
Planowanie	wyznaczanie celów i priorytetów przygotowanie planu zapewniającego realizację celów ocena ryzyka podejmowanych działań ocena wpływu działania zespołu i poszczególnych zadań na całość organizacji
Organizowanie	porządkowanie zasobów i zadań – swoich i zespołowych podnoszenie skuteczności swojego zespołu optymalizacja działań dla realizacji długofalowych celów delegowanie zadań pobudzanie innowacyjności, szukanie nowych rozwiązań benchmarking podejmowanie decyzji i przedstawienie ich interesariuszom
Przywództwo	rozwiązywanie problemów rozwój kompetencji swoich pracowników podnoszenie zaangażowania pracowników wzmacnianie pozytywnych zachowań u pracowników prowadzenie rozmów korygujących wskazywanie talentów, przygotowywanie następcy
Komunikacja	udzielanie informacji zwrotnych przekazywanie członkom zespołu informacji dotyczących funkcjonowania zespołu w strukturze całej organizacji prowadzenie negocjacji i mediacji w zespole precyzyjne komunikowanie celów budowanie i utrzymywanie relacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi

Obszar zadań	Zadania szczegółowe
Kontrolowanie i mierzenie efektywności	ustalanie metod kontroli i wsparcia dla pracowników monitorowanie skuteczności realizowania zadań przekazywanie współpracownikom odpowiedzialności za realizację zadań
Budowanie zespołów	dobór pracowników / zespołu do zadania podział zadań i rozwijanie współpracy wewnątrz zespołu wykorzystywanie potencjału intelektualnego pracowników kierowanie tworzeniem kultury organizacyjnej w zespole, zgodnej z kulturą i wartościami organizacji stwarzanie warunków do dzielenia się wiedzą wewnątrz zespołu stymulowanie budowania zaufania w organizacji reprezentowanie zespołu na zewnątrz
Wprowadzanie zmian	szukanie obszarów do wprowadzania usprawnień promowanie zmian zachodzących w firmie kierowanie wdrażaniem zmian na poziomie zespołu zachęcanie pracowników do szukania nowych rozwiązań redukcja marnotrawstwa w zespole ciągle podnoszenie własnych kompetencji

Źródło: Na podstawie: [Dixon 2003; Foss i Knudsenn 2006; Randall i Sim 2014; Zehndorfer 2014; Goldsmith i in. 2010; Deloitte 2013].

Opracowana lista jest przykładem ogólnego zakresu zadań dla osoby na stanowisku kierowniczym. Zakres odpowiedzialności w przypadku każdego z zadań może być różny dla poszczególnych menedżerów, gdyż zależy od wielu czynników. Przykładowymi zmiennymi wpływającymi na szczegółowy zakres zadań mogą być: wielkość przedsiębiorstwa, branża, miejsce kierownika w strukturze firmy, a także kultura organizacyjna, kultura narodowa czy też wewnętrzne ustalenia. Będzie się z tym wiązać zapotrzebowanie na specyficzne kompetencje potrzebne w tym zakresie – czyli takie, które odzwierciedlają specyfikę zakresu odpowiedzialności danego pracownika.

Współczesne koncepcje zarządzania przyjmują, że dla maksymalizacji wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników konieczne jest przekazanie im odpowiedzialności za realizację poszczególnych zadań, a także za osiągnięte efekty. Z tego wynika także rosnąca popularność takich koncepcji, jak *lean management* czy zarządzanie wiedzą. Ich skuteczność jest bezpośrednio uzależniona od samoorganizacji i swobody organizacyjnej pracowników [Jabłoński 2011, s. 22]. Literatura przedmiotu, wspomniana powyżej przy omawianiu zakresu zadań kadry kierowniczej, wskazuje na liczne przykłady zakresów odpowiedzialności menedżera. Pomimo różnic między nimi wszystkie wymagają od menedżera elastycznego podejścia do zmieniającej się sytuacji.

Ażeby przygotować pracowników do realizacji zadań na ich stanowiskach pracy, konieczne jest rozwinięcie u nich kompetencji, które są niezbędne do wykonania powierzonych obowiązków. W przypadku menedżerów możemy mówić o kompetencjach menedżerskich, a także kompetencjach menedżerów. Pierwsze to kompetencje typowo wykorzystywane na stanowiskach kierowniczych, przy założeniu że nie korzystają z nich pracownicy na stanowiskach samodzielnych. Drugą kategorię tworzą wszystkie kompetencje, które posiada menedżer i wykorzystuje na stanowisku kierowniczym. Do kompetencji menedżera mogą należeć więc także kompetencje społeczne, techniczne, językowe itp. Spośród kompetencji menedżerskich wyróżnić możemy dwa rodzaje, które są potrzebne kadrze kierowniczej. Są to kompetencje uniwersalne oraz kompetencje uzupełniające. Pierwszą grupę stanowią kompetencje, które umożliwiają skuteczne realizowanie podstawowych zadań menedżera związanych z zarządzaniem i kierowaniem pracownikami. Zarządzanie w tym wypadku jest rozumiane jako organizowanie pracy i działań, a kierowanie – jako wpływanie na zachowanie współpracowników. Brak jest obecnie spójnego katalogu tych kompetencji, co powinno się stać przedmiotem osobnych badań.

Tak jak potencjalnie możliwe jest wyodrębnienie kompetencji uniwersalnych dla kadry kierowniczej, trudne czy wręcz niemożliwe jest wskazanie kompletnego katalogu takich kompetencji, które mogą wchodzić w skład kompetencji uzupełniających. Wynika to z dużego zróżnicowania zadań, przed którymi stoją menedżerowie. Co więcej, zapotrzebowanie na nowe kompetencje może się pojawiać nieoczekiwanie, w związku z nowymi zadaniami, przed którymi stawiani będą menedżerowie – chociażby w obliczu rozwoju technologicznego. Problem ten jest o tyle istotny, że demonstruje, że trudno przewidzieć, kiedy i jakie kompetencje należy rozwijać u kadry kierowniczej. Samo to, że menedżer czy pracownik posiada kompetencje niezbędne do realizacji danego zadania, którym jest na przykład tworzenie planów finansowych dla zespołu, nie oznacza, że zawsze będzie potrafił poradzić sobie z tym zadaniem. Wystarczy, że zmienią się wytyczne lub program komputerowy, w którym ma to zestawienie opracować, i momentalnie poziom kompetencji niezbędnych do realizacji tego zadania spadnie. Aby można było przygotować menedżera do elastycznego wspierania pracowników i zapewnić mu możliwie szybkie przygotowanie do podjęcia pracy, musi on posiadać wyjątkową umiejętność, którą jest umiejętność samodzielnego diagnozowania własnego poziomu kompetencji niezbędnych do realizacji konkretnego zadania.

2. Umiejętność diagnozowania kompetencji jako podstawowa umiejętność

Chcąc skutecznie zrealizować zadanie, menedżer musi mieć potrzebne do niego kompetencje, a istotnym zadaniem kadry kierowniczej staje się diagnozowanie kompetencji własnych oraz swoich pracowników. Jeszcze przed zleceniem wykonania konkretnego zadania muszą oni wiedzieć, czy ich pracownik ma kompetencje niezbędne do wykonania tego zadania, a patrząc dalej – czy oni sami mają kompetencje, aby wykonać i kontrolować zadanie, które ma zostać przez nich delegowane. Diagnozowanie kompetencji musi dotyczyć dwóch osób – delegującego oraz wykonującego zadanie. Sama umiejętność polegająca na umiejętnym diagnozowaniu kompetencji może więc być skierowana na dwa obszary przedstawione na rysunku 1.



Rysunek. 1. Diagnozowanie kompetencji jako wyodrębniona umiejętność

Można przyjąć definicję, że umiejętność diagnozowania poziomu kompetencji jest taką umiejętnością, która pozwala określić poziom doświadczenia, samodzielności i potrzebnego wsparcia danej osoby w stosunku do realizacji przez nią konkretnego zadania. Jak zauważa K. Blanchard [2007, s. 75–79], takie diagnozowanie kompetencji napotyka jednak na samym początku istotny problem, którym jest „nieuświadomiona niekompetencja”, czyli sytuacja, gdy pracownik/menedżer nie wie nawet, że ma pewną lukę kompetencyjną i że nie będzie potrafił skutecznie wykonać zadania. Aby mógł więc skutecznie wskazać, jaki zakres wsparcia i rozwoju jest mu potrzebny do wykonania zadania służbowego, musi mieć dwie informacje – jaki będzie jego zakres odpowiedzialności w danym zadaniu i w jaki sposób określić swój poziom kompetencji.

Zakres odpowiedzialności w organizacji można stworzyć bez problemu – łącząc elementy opisujące prawidłowe wykonanie zadania z celami, dla

osiągnięcia których jest ono realizowane. Trudność jednak polega na tym, żeby umiejętnie zdefiniować potrzeby rozwojowe. Umiejętność ta jest kluczowa dla zapewnienia sprawnego dostarczania potrzebnych umiejętności i wiedzy w te miejsca organizacji, gdzie są one potrzebne. Jedną z pierwszych osób, które przyjrzały się temu zagadnieniu w sposób systemowy, był C. Manz [Houghton 2000, s. 1–3], który w 1983 roku opisał umiejętność samoprzywództwa (*self-leadership*). Koncepcję tę spopularyzował K. Blanchard, wprowadzając pojęcie samoprzywództwa do powszechnej świadomości menedżerów. Polega ono na przejmowaniu przez pracowników odpowiedzialności za realizowane zadania [Blanchard 2007, s. 89–92]. Samoprzywództwo jest to podejście obejmujące, zdaniem Blancharda, trzy elementy:

- autodiagnozę wsparcia potrzebnego do realizacji konkretnego zadania,
- realizowanie władzy,
- współpracę dla osiągnięcia sukcesu.

To menedżerowie sami (lub po konsultacji z przełożonym) najlepiej mogą określić, w jakim obszarze realizują zadania z pełną sprawnością, a w jakim jest im potrzebne wsparcie. Jeżeli potrafią konkretnie wskazać obszary deficytowe w posiadanych kompetencjach, ich przełożeni będą mogli pomóc im rozwinąć brakującą kompetencję. Wskutek tego decyzje o potrzebach szkoleniowych będą mogły powstawać szybko i precyzyjnie, a następnie być realizowane.

Ponieważ ta umiejętność nie jest jeszcze dokładnie opisana, pojawia się zasadnicza trudność: w jaki sposób definiować poziom kompetencji, aby był on spójny i jednoznacznie rozumiany zarówno przez przełożonych, jak i przez diagnozowanych kierowników. Istnieje kilka modeli, które mogą być wykorzystywane do definiowania poziomu kompetencji. Wszystkie te modele – aby były skuteczne – muszą się odnosić do poziomu kompetencji pracownika niezbędnych do wykonania konkretnego zadania. Przykładowy model podziału kompetencji stworzył T. Hyland, wskazując pięć poziomów umiejętności (tabela 2).

Tabela 2. Model poziomów kompetencji według T. Hylanda

Poziom kompetencji	Nazwa opisowa
1	nowicjusz – początkujący
2	zaawansowany początkujący
3	kompetentny
4	zaawansowany
5	ekspert

Źródło: Na podstawie: [Hyland 1993, za: Jabłoński 2011, s. 76].

Podział ten, stworzony dla nauczania języków w szkołach, może być przełożony na poziomy kompetencji menedżerskich. Za pewną wadę tego modelu można uznać to, że w dużej mierze opis każdego z poziomów jest tworzony indywidualnie dla każdej kompetencji – czyli pojawia się konieczność precyzyjnego określenia wskaźników dla każdego poziomu w przypadku każdego odrębnego zadania. Model ten może więc być precyzyjny, choć z praktycznego punktu widzenia jego wdrożenie jest czasochłonne i może podlegać częstym zmianom i interpretacjom.

Inny model proponuje G. Filipowicz. Zakłada on, że poziom kompetencji (lub ich braku) można określić za pomocą ogólnej pięciostopniowej skali (tabela 3). Model ten umożliwia bardziej uniwersalne podejście do opisywania poziomu kompetencji pracownika niezbędnych do wykonywania konkretnego zadania. Ma jednak mankament w zakresie funkcjonalności. Do zdefiniowania potrzeb rozwojowych konieczne jest bardziej precyzyjne opisanie tych etapów rozwoju kompetencji, w których występują luki kompetencyjne, tymczasem w modelu Filipowicza tylko dwa etapy zawierają luki (poziom 1 i 2), a pozostałe zakładają sprawne realizowanie zadań z wykorzystaniem kompetencji.

Tabela 3. Model poziomów kompetencji wg G. Filipowicza

Etap	Opis etapu
1 (A)	brak przyswojenia kompetencji
2 (B)	nieregularne wykorzystywanie kompetencji, gdy potrzebne jest duże wsparcie merytoryczne
3 (C)	poziom kompetencji pozwala na samodzielną realizację zadania
4 (D)	poziom kompetencji pozwala nie tylko na skuteczną realizację zadania, lecz także na przekazywanie doświadczeń innym pracownikom
5 (E)	zdolność do rozwijania kompetencji i jej twórczego wykorzystywania w realizacji zadania

Źródło: Na podstawie: [Filipowicz 2002, s. 26].

Wśród obecnie stosowanych modeli ułatwiających definiowanie poziomu kompetencji pracowniczych za najbardziej praktyczne można uznać modele K. Blancharda oraz J. Vossa. Model Blancharda zakłada, że kompetencje menedżerów możemy zdiagnozować na jednym z czterech poziomów:

- R1 – Debiutant – pracownik ma niski poziom kompetencji, ale wysoki poziom zaangażowania.

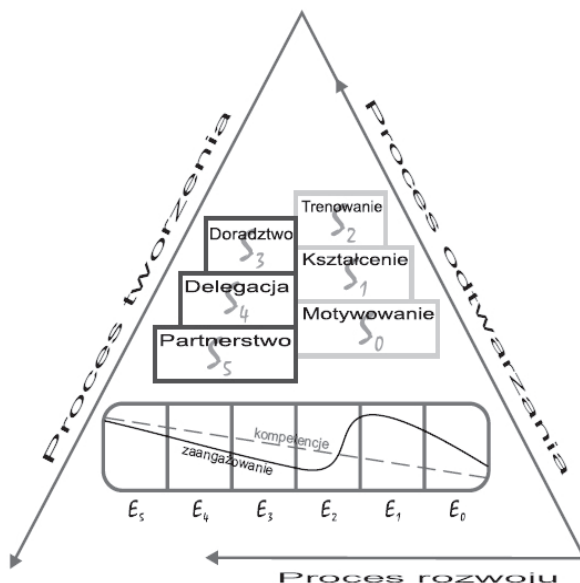
- R2 – Adept – pracownik ma już pewne doświadczenie w wykonywaniu danego zadania, natrafia jednak na problemy, których nie potrafi samodzielnie rozwiązać.
- R3 – Praktyk – ma wysoki poziom kompetencji, przy zmiennym poziomie zaangażowania. Z większością zadań radzi sobie samodzielnie. Wsparcie potrzebne jest przede wszystkim w zakresie podnoszenia wiary w siebie i pewności siebie.
- R4 – Ekspert – na tym poziomie kompetencji pracownik potrafi samodzielnie realizować zadanie. Potrafi także dobrać formy realizacji zadania, aby osiągnąć cel.

Model ten ma bardzo dużą przewagę nad poprzednimi, gdyż uwzględnia nie tylko poziom kompetencji, ale jednocześnie zaangażowania. Dodatkowo wskazuje, jaki typ wsparcia powinien otrzymać zdiagnozowany pracownik, aby móc skutecznie zrealizować zadanie i jednocześnie rozwijać kompetencje [Blanchard 2007, s. 75–84].

Równie praktyczny, choć mniej popularny jest model opracowany przez J. Vossa, który – bazując na modelu Blancharda – rozwinął go do sześciu etapów i wskazał następujące etapy:

- E0 – pracownik nigdy wcześniej nie realizował podobnego zadania i nie ma w tym zakresie kompetencji.
- E1 – pracownik zdobywa kompetencje potrzebne do rozpoczęcia realizacji zadania.
- E2 – kompetencje pracownika zawierają już doświadczenie związane z realizacją zadania, jednakże wciąż do realizacji zadania potrzebuje on wsparcia merytorycznego, gdyż podczas samodzielnej pracy napotyka problemy, których jeszcze nie potrafi samodzielnie rozwiązać.
- E3 – poziom kompetencji pracownika wystarczy do wykonania zadania w dużej mierze samodzielnie. Potrzebne jest wsparcie w nielicznych sytuacjach, w szczególności gdy nie posiada uprawnień do samodzielnej realizacji zadania.
- E4 – pracownik ma kompetencje pozwalające na w pełni samodzielną realizację zadania.
- E5 – poziom kompetencji pracownika pozwala nie tylko na wykonanie zadania, lecz także na modyfikowanie ich, rozwijanie, kreatywne wykorzystywanie, a także swobodne przekazywanie dalej [Voss 2011].

Poziom kompetencji i zaangażowania pracownika znajduje odzwierciedlenie na rysunku 2. Wskazuje on także, że każdemu etapowi rozwoju odpowiada określony precyzyjnie zakres wsparcia, potrzebny do skutecznej realizacji zadania.



Rysunek 2. Model świadomego przywództwa J. Vossa

Źródło: [Voss 2011]

Niezależnie od tego, który model przedstawiający możliwe poziomy kompetencji zostanie wybrany, możliwe jest, aby za jego pomocą pracownik określił, jakie są jego potrzeby rozwojowe. To zaś umożliwia sprawne zarządzanie procesem rozwojowym kadry kierowniczej w przedsiębiorstwie.

3. Praktyczne wykorzystanie modelu świadomego przywództwa w diagnozowaniu kompetencji

J. Voss założył, że każdy człowiek, rozwijając swoje kompetencje konieczne do realizacji konkretnego zadania, może przejść przez sześć naturalnych etapów. Każdy etap wyróżnia się innym poziomem kompetencji, a także zaangażowania pracownika. Co ważne, model precyzyjnie określa rodzaj i zakres wsparcia (czyli styl kierowania), jakiego na poszczególnych etapach potrzebuje pracownik/menedżer, aby skutecznie móc wykonać zadania i jednocześnie podnosić swoje kompetencje. Pomimo że nie przeprowadzono naukowych badań dotyczących jego skuteczności, został on wdrożony w Polsce jako standard pracy z kompetencjami, w 54 firmach – często oddziałach międzynarodowych

korporacji (liczbę firm wskazał w swobodnym wywiadzie Krzysztof Kotapski – wyłączny przedstawiciel Voss+Partner Institute na Polskę). Wiele przedsiębiorstw skorzystało z niego również, szkoląc menedżerów, ale nie korzystało z tego rozwiązania jako systemowego podejścia do rozwoju organizacji.

Na podstawie informacji uzyskanych od dyrektorów personalnych firm, które na co dzień korzystają z tego modelu, można wyróżnić kilka powodów, dla których rozpoczęto jego wdrażanie. Wszystkie sprowadzają się do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez:

- 1) zmniejszenie liczby błędów komunikacyjnych podczas delegowania zadań,
- 2) precyzyjne określenie potrzeb rozwojowych pracowników,
- 3) lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników,
- 4) umożliwienie pracownikom przejęcia odpowiedzialności za własny rozwój i realizowane zadania.

Na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa wpływa bardzo wiele czynników. Część koncentruje się na podnoszeniu konkurencyjności poprzez obniżenie cen czy wejście na nowy rynek. Inne koncentrują się na rozwoju potencjału swoich pracowników, zakładając, że tylko dobrze przygotowany menedżer będzie w stanie w przyszłości samodzielnie podejmować decyzje o rozwiązaniach najskuteczniejszych dla firmy. Aby móc osiągnąć taki poziom, za każdym razem potrzebna jest umiejętność diagnozowania kompetencji. Można odnieść ją kolejno do celów stawianych przez przedsiębiorstwa.

Ad 1. Zmniejszenie liczby błędów komunikacyjnych podczas delegowania zadań

R. Dixon zauważa, że menedżerowie 2/3 swojego czasu spędzają na komunikowaniu się ze współpracownikami, przełożonymi, klientami. Komunikacja obejmuje jego zdaniem przede wszystkim przekazywanie i odbieranie instrukcji i informacji w celu: podjęcia decyzji, zorganizowania pracy, wpływu na zachowanie [Dixon 2003, s. 127–129]. Aby móc skutecznie zrealizować te funkcje komunikacji, przekazywane informacje i instrukcje muszą zawierać wszystkie elementy potrzebne drugiej stronie do zrozumienia i przetworzenia treści. Umiejętność zdiagnozowania poziomu kompetencji pracownika do zadania jest w tym wypadku konieczna, aby dostosować treść komunikatu do zasobu wiedzy i doświadczeń, które pracownik już ma. Jeżeli menedżer nie przekaze mu wszystkich informacji – zakładając błędnie, że pracownik powinien umieć wykonać polecenie – to skuteczność pracownika spadnie, gdyż będzie musiał zmarnować czas na samodzielne poszukiwanie informacji lub kilkakrotne wykonywanie zadania, czy też doprowadzi do pogorszenia relacji z klientami. Z drugiej strony – jeśli menedżer będzie szczegółowo instruował

pracownika o wysokim poziomie kompetencji, ograniczy jego samodzielność i zmniejszy poziom zaangażowania w realizację zadania.

Ad 2. Precyzyjne określenie potrzeb rozwojowych pracowników

Dzięki diagnozowaniu poziomu kompetencji pracownika można precyzyjnie określić jego potrzeby rozwojowe – w stosunku do konkretnego zadania. Takie podejście umożliwia skupienie działań szkoleniowych na konkretnych sytuacjach z życia zawodowego pracownika. Zamiast rozważać podnoszenie kompetencji komunikacyjnych (w oderwaniu od zadania), można się odnieść do poziomu kompetencji komunikacyjnych w konkretnym zadaniu, określając poziom samodzielności pracownika, a dalej jego luki kompetencyjne.

Ad 3. Lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników

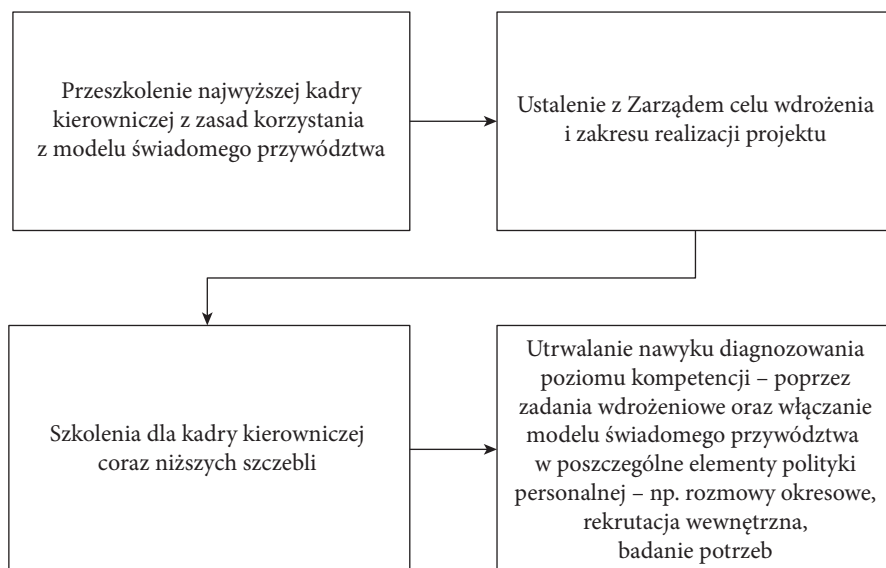
Po zdiagnozowaniu poziomu kompetencji pracownika niezbędnych do realizacji konkretnego zadania uzyskuje się informację, jakiego konkretnie zachowania ze strony przełożonego potrzebuje pracownik, aby samodzielnie realizować zadanie. Dostarczając mu wszystkich potrzebnych narzędzi, a zarazem pozostawiając mu możliwość decydowania w tych obszarach, w których ma już kompetencje, przełożony pozostawia pracownikowi pole do własnej inicjatywy – czyli wnoszenia wartości dodanej do przedsiębiorstwa.

Ad 4. Umożliwienie pracownikom przejęcia odpowiedzialności za własny rozwój i realizowane zadania

Aby pracownik mógł w pełni wziąć odpowiedzialność za realizowane zadanie, musi otrzymać od przełożonego dostosowane do swojego poziomu kompetencji wsparcie w wymiarze merytorycznym, organizacyjnym i komunikacyjnym, które odpowiada jego potrzebom rozwojowym. Przejęcie odpowiedzialności uniemożliwi zarówno niedostateczne wsparcie, jak i nadmierna kontrola i pomoc w realizacji zadań wówczas, gdy pracownik powinien uczyć się samodzielności.

Wdrażanie każdego modelu kompetencyjnego w dowolnej organizacji zawsze jest związane z głębokim wejściem w jej kulturę organizacyjną. Następuje wtedy często fundamentalna zmiana zasad jej funkcjonowania. Zachowania, które były do tej pory dozwolone, zostają odsunięte, a przyjęcie nowych zasad współpracy wymaga zaangażowania całej kadry. Z tego powodu można wyróżnić kilka etapów wdrażania, które najczęściej miały miejsce podczas wprowadzania modelu świadomego przywództwa przedstawione na rysunku 3. Opisana procedura umożliwia stopniowe wdrażanie nowego podejścia

do zarządzania kompetencjami pracowników. Po zaakceptowaniu koncepcji świadomego przywództwa przez kadre zarządzającą, ustala się konkretny zakres, w jakim chcą oni wdrożyć elementy związane z diagnozowaniem kompetencji pracowniczych. Krok trzeci stanowi przygotowanie kadry kierowniczej niższych szczebli do korzystania z modelu diagnostycznego. Gdy menedżerowie są już przygotowani, należy utrwalić efekty poprzez zadania wdrożeniowe.



Rysunek 3. Proces wdrażania modelu świadomego przywództwa w przedsiębiorstwach.

Według osób odpowiedzialnych za politykę personalną w firmach, które wykorzystują model świadomego przywództwa do diagnozowania kompetencji swoich pracowników, zaobserwowano, że pracownicy:

- z większym zaangażowaniem realizują zadania służbowe,
- chętniej przejmują odpowiedzialność za realizację zadań,
- samodzielnie podnoszą poziom swoich kompetencji niezbędnych do realizacji zadań,
- potrafią precyzyjnie określić, czego potrzebują, aby móc skutecznie realizować zadania,
- obdarzają zaufaniem swoich menedżerów i firmę,
- chętniej wykazują inicjatywę w zakresie tworzenia usprawnień.

Powyższe efekty wynikają z tego, że dzięki wprowadzeniu jednolitego i przejrzystego systemu zarządzania pracownik wie, czego może się spodziewać od swojego przełożonego, a dzięki temu czuje się bezpiecznie i jest gotów brać odpowiedzialność za realizację zadania i własny rozwój.

Obecnie w Polsce przeszkolono z wykorzystania omawianego modelu ponad 12 000 menedżerów i na podstawie obserwacji zmian w organizacjach, w których pracują, można wskazać pewne prawidłowości mogące dowodzić skuteczności modelu jako narzędzia wspierającego rozwój przedsiębiorstw. Prawidłowości te obejmują przede wszystkim wzrost skuteczności menedżerów w zakresie podejmowania decyzji i zarządzania swoim pracownikami. Obserwacje te powinny zostać poddane osobnym badaniom i weryfikacji, czy można wyróżnić zmianę stylu zarządzania jako znaczący czynnik wpływający na podniesienie efektywności organizacji. Wnioski z obserwacji podsumował w ten sposób wspomniany wcześniej Krzysztof Kotapski podczas swobodnej rozmowy z autorem artykułu.

Podstawowe sposoby wykorzystywania modelu w wielu firmach są bardzo zbliżone. Menedżerowie tworzą listy najważniejszych zadań swoich pracowników, a następnie diagnozują, jaki poziom kompetencji mają ci pracownicy do wykonania poszczególnych zadań. Co więcej, menedżerowie diagnozują także swoje kompetencje, a w niektórych przypadkach analogiczną diagnozę wykonują nawet pracownicy operacyjni. Jej celem nie jest wskazanie, kto zdobył więcej punktów, lecz precyzyjne określenie, jakiego rodzaju wsparcia potrzebuje taki pracownik. Po dokonaniu diagnozy menedżer spotyka się ze swoim podwładnym i precyzyjnie określa, w jakim zakresie i w jaki sposób będzie go wspomagał, szkolił i kontrolował.

Jednolity system oceny poziomu kompetencji pracowników, połączony ze stworzeniem zakresów odpowiedzialności dla poszczególnych stanowisk i osób, pozwala na kompleksowe i co najważniejsze precyzyjne określanie luk kompetencyjnych pracowników. Dzięki temu zaś błyskawicznie można rozwinąć u pracowników te kompetencje, których potrzebują lub będą potrzebować do wykonania zadań, które mają być im przydzielone.

Menedżer, który potrafi samodzielnie diagnozować poziom swoich kompetencji do zadania, może zasygnalizować swojemu przełożonemu, czego jeszcze potrzebuje, aby móc wykonać zadanie. Dotychczasowe obserwacje pozwalają stwierdzić, że dzięki rozwojowi tej kompetencji i stałemu wykorzystywaniu jej w pracy, przedsiębiorstwa z jednej strony ograniczają koszty wynikające z realizacji zadań przez nieprzygotowane osoby, z drugiej zaś osiągają dodatkowe zyski dzięki inicjatywie pracowników i przejęciu przez nich odpowiedzialności za zadania i za osiąganie celów.

Ponieważ powyższe spostrzeżenia dotyczące efektów wykorzystywania modelu świadomego przywództwa opierają się dotychczas tylko na obserwacjach przedsiębiorstw i wywiadach z dyrektorami personalnymi/menedżerami, cenne dla nauki i praktyki biznesu może być przeprowadzenie badań naukowych w celu określenia realnego wpływu, jaki ma wdrożenie modelu na rentowność przedsiębiorstw.

Zakończenie

Ustawicznie pojawiające się zapotrzebowanie na nowe kompetencje u kadry kierowniczej powoduje, że kluczowy staje się rozwój umiejętności diagnozowania swoich kompetencji i luk kompetencyjnych niezbędnych do realizacji konkretnych zadań. Co prawda decyzje rozwojowe na poziomie strategicznym wciąż powinny być podejmowane przez kadrę zarządzającą – z uwzględnieniem całości działań organizacji, jednakże to osoby bezpośrednio realizujące zadania mogą najbardziej precyzyjnie wskazać, w jakim zakresie powinny otrzymać wsparcie.

Na podstawie analizy literatury można wskazać, że diagnozowanie poziomu kompetencji własnych i współpracowników staje się kluczową lub jedną z kluczowych umiejętności kadry kierowniczej. Tylko ona może zagwarantować, że szkolenie i rozwój kadry kierowniczej będzie następować w sposób umożliwiający elastyczne jej dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstwa. Wartość dodatkową mogą przynieść badania, które wskażą, w jaki sposób w chwili obecnej diagnozowane są kompetencje kadry kierowniczej oraz jaka jest trafność i skuteczność tej diagnozy. Na tej podstawie, być może, możliwe będzie wypracowanie optymalnej metody diagnozowania kompetencji pracowników.

W związku z powyższymi wnioskami autor podejmie badania empiryczne w celu wyłonienia uniwersalnych kompetencji kadry kierowniczej oraz metod ich diagnozowania.

Bibliografia

- Blanchard, K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, Deloitte Development LLC, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_trendyHR%202013_PL_1.pdf.
- Dixon, R., 2003, *The Management Task*, Butterworth, Heinemann, Oxford.
- Filipowicz, G., 2002, *Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, Personel, lipiec.
- Filipowicz, G., 2011, *Uniwersalny model kompetencyjny*, Competency Institute, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.
- Foss, N., Knudsenn, C., 2006, *Towards a Competence Theory of the Firm*, Routledge, London. .
- Goldsmith, M., Greenberg, C.L., Robertson, A., Hu-Chan, M., 2010, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa.
- Houghton, J., 2000, *The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures*, rozprawa przygotowana na Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Hyland, T., 1993, *Training, Competence and Expertise in Teacher Education*, Teacher Development, vol. 2, no. 7, s. 117–282.
- Internet User in the World*, 2013, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [dostęp: 10.03.2014].
- Jabłoński, M., 2011, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa.
- Kiechel, W., 2012, *The Management Century*, Harvard Business Review, November, s. 62–75.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Osmelak, J., 2008, *Organizacja pracy własnej menedżera*, w: Sajkiewicz, A. (red.), *Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Randall, J., Sim, A., 2014, *Managing People at Work*, Routledge, New York.
- Skuza B., 2011, *Kapitał intelektualny – perspektywa menadżera*, w: Kieżun, W. (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Thierry, D., Sauret, Ch., Monod, N., 1994, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
- Voss, J., 2011, *Świadome przywództwo, materiały szkoleniowe*, Voss+Partner Institute, Międzynarodowa Platforma Szkoleniowa.
- Zehndorfer, E., 2014, *Leadership. A Critical Introduction*, Routledge, New York.