

Mgr Anna KACPRZAK
Dr Agnieszka KRÓL
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI KADRY KIEROWNICZEJ W WIELKIEJ BRYTANII, FRANCJI I POLSCE®

Autorzy mocno podkreślają znaczącą rolę zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. W artykule zostały opisane podstawowe założenia, rodzaje oraz definicje związane z kompetencjami pracowników zarówno w ujęciu teoretycznym jak i praktycznym. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych autorzy zaprezentowali listę najbardziej cenionych kompetencji wśród kadry kierowniczej niższego szczebla w Wielkiej Brytanii, Francji i Polsce.

WPROWADZENIE

Pojęcie kompetencji w literaturze po raz pierwszy pojawiło się kilkanaście lat temu, chociaż patrząc na różnorodność definicji można by przypuszczać, że było to całkiem niedawno. Pomimo upływu lat nadal brakuje zgodności co do ustalenia znaczenia tego terminu. Przyjrzyjmy się zatem przykładowym definicjom kompetencji.

Według G. Filipowicz [1, s.17] „kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”.

Natomiast A. Sajkiewicz [15, s.44] uważa, że „kompetencje obejmują wiedzę wykorzystywaną w pracy, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do współdziałania do osiągnięcia celów firmy, umiejętności profesjonalnych działań, etyczne wartości kulturowe”.

Jak pisze A. Pochtowski [14, s.153] „kompetencje to pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmuje ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny”.

Podstawowa klasyfikacja kompetencji – ze względu na cel, któremu są podporządkowane – dzieli je na:

- strategiczne – służące kształtowaniu misji, celów strategicznych, strategii rozwojowych, kształtowaniu więzi z otoczeniem firmy,
- interpersonalne – przejawiające się w postaci komunikatywności, życzliwości wobec ludzi,
- techniczno-merytoryczne – ich przejawem jest znajomość branży i przedsiębiorstwa.

Tomasz Rostowski za podstawowy uznaje podział kompetencji na trzy główne rodzaje ze względu na sferę działań, w której dane kompetencje zawodowe są potrzebne, a także ze względu na „mapę” występowania ich w firmie:

1. Kompetencje kluczowe (*core competencies*) – wspólne dla wszystkich pracowników firmy. Ich rolą jest budowanie spójnej, jednolitej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej firmy. W badaniu wartości pracy kompetencje te mogą stanowić podstawę porównań między wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa. Dotyczą one przede wszystkim umiejętności społecznych, np. umiejętności współpracy.

2. Kompetencje specyficzne dla funkcji (*function-specific competencies*) występują u osób pracujących w konkretnych obszarach działalności firmy (np. marketingu, sprzedaży, badaniu jakości). Są to kompetencje specjalistyczne dotyczące wykonywanych zadań. Na podstawie tych kompetencji dokonuje się porównania między pracownikami danej komórki organizacyjnej, służą one także do planowania procesów rozwoju zawodowego pracowników (konstruowania ścieżek karier i dróg awansów pionowych).
3. Kompetencje specyficzne dla roli (*role-specific competencies*), zwane również hierarchicznymi, są wymagane od pracowników w związku z ich rolami (np. stratega, lidera zespołu), czyli z zajmowanym w firmie stanowiskiem. Pozwalają porównać pracowników odgrywających swe role na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz zaplanować system awansów poziomych¹.

Aleksy Pochtowski [12, s.155] dokonuje podziału kompetencji ze względu na ich jakość i wartość wyróżniając:

- kompetencje podstawowe (*threshold competences*) – mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy,
- kompetencje wyróżniające (*differentiating competences*) – kompetencje odróżniające pracownika efektywnego od pozostałych.

Autor podkreśla, że do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do grupy kompetencji wyróżniających postawy, motyw i wartości. Do przykładowych kluczowych kompetencji kierowniczych A. Pochtowski zalicza: wiedzę fachową, rozwiązywanie problemów, komunikowanie się, kształtowanie relacji oraz korzystanie z usług doradców, a do kompetencji wyróżniających – przywództwo, empatię, gotowość uczenia się, tolerancję dla niejednoznaczności, nastawienie na kreatywność, orientację na przyszłość, świadomość wartości.

Po dokonaniu analizy list kompetencji najczęściej adaptowanych w firmach brytyjskich, autor wyróżnił trzy grupy:

- „kompetencje związane z procesem myślenia (rozumowania), np. analizowanie, uczenie się,

¹ Zob. T. Rostowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pochtowski, Wolters Kluwer, Kraków 2005 s 33-65.

- kompetencje związane z procesem odczuwania, np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne,
- kompetencje związane z procesem działania, np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć” [12.s.156].

Użyteczny w praktyce organizacyjnej bywa też podział kompetencji na: kompetencje firmowe (zwane też korporacyjnymi czy organizacyjnymi), fachowe (zwane też zawodowymi) oraz społeczne². Poszczególne grupy kompetencji można scharakteryzować następująco:

- kompetencje firmowe (korporacyjne) – wspólne dla pracowników danej organizacji. Powinny je mieć wszystkie osoby pracujące dla firmy, niezależnie od stanowiska, które zajmują. Typowym przykładem jest nastawienie na klienta,
- kompetencje fachowe (zawodowe) – ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy. Innych kompetencji wymaga się od księgowego, innych od prawnika, innych – od administratora systemu. Przykładem kompetencji tego rodzaju jest umiejętność sporządzania bilansu, umiejętność interpretacji przepisów prawnych, znajomość określonych systemów informatycznych,
- kompetencje społeczne – związane są z koniecznością kontaktów z innymi ludźmi. W przypadku menadżera oznacza to przede wszystkim podwładnych, członka zespołu – współpracowników, przedstawiciela handlowego – klientów. Przykładowe kompetencje tej grupy to motywowanie pracowników, współpraca w zespole czy sprawne rozpatrywanie skarg i reklamacji.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących zarządzania kompetencjami kadry kierowniczej w Wielkiej Brytanii, Francji i Polsce z uwzględnieniem znajomości definicji, istoty i klasyfikacji kompetencji.

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

Korzeni kompetencji można było się już doszukiwać w systemach opartych na umiejętnościach jakie wdrażano w latach 60-tych ubiegłego wieku w firmach amerykańskich.

Często również jako datę związaną z początkami podejmowania kwestii związanych z zarządzaniem kompetencjami przyjmuje się rok 1973. Wówczas to ukazał się artykuł P. McClellanda pt. „Badać raczej kompetencje niż inteligencje”, w którym autor stwierdza, że ani żadne testy psychologiczne czy komputerowe, ani oceny uzyskiwane w szkole, ani zdobyte świadectwa czy certyfikaty nie dają gwarancji odniesienia sukcesu zawodowego.

Według G. Filipowicz [2, s.46-48] „zarządzanie kompetencjami zawodowymi (ZKZ) jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku którego pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.) Inaczej mówiąc jest to budowanie wspólnych

relacji, pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi w firmie jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji niezbędnych do osiągania strategicznych celów organizacji”.

Natomiast wg T. Oleksyna [10, s.225] „zarządzanie kompetencjami jest zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji”. Zarządzanie kompetencjami obejmuje określenie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań, związanych z ukształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie, motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów. Zarządzanie kompetencjami jest zatem specyficznym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi. Termin ten stanowi pewnego rodzaju skrót myślowy, gdyż trudno sobie wyobrazić jak można zarządzać kompetencjami, podobnie jak wiekiem czy czasem. Bardziej stosowne wydawałoby się używanie terminu zarządzanie oparte na kompetencjach lub o kompetencje.

Obecnie nastała pewnego rodzaju moda na zarządzanie kompetencjami kreowana w dużym stopniu przez firmy konsultingowe na rynku, które oferują kompleksowe usługi w tym zakresie. Niewątpliwie jednak wynika z tego dużo dobrego dla organizacji. Prawidłowo skonstruowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami pozwala na lepszą integrację wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, od planowania zatrudnienia, przez dobór pracowników, ich ocenę, rozwój, motywowanie aż do ich zwalniania. Można zatem stwierdzić, że wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami realizuje poniższe cele:

- Dostarcza instrumentów oceny kompetencji pracowników i ich potencjału.
- Pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach.
- Ułatwia systematyczną kontrolę poziomów kompetencji wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji.
- Zapewnia przygotowanie kadry do płynnego wykonywania bieżących i przyszłych zadań oraz zaspakajania potrzeb kadrowych (obsada wakuujących i nowych stanowisk, wspomaganie planowania zatrudnienia).
- Wpływa na wzrost wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego (inwestowanie w pracowników).
- Pomaga w identyfikacji realizacji ścieżek rozwoju pracowników.
- Pozwala na systematyczną kontrolę przydatności stanowisk w organizacji (stanowiska istnieją dla realizacji celów organizacji a nie dla dawania zatrudnienia krewnym czy znajomym).
- Pomaga w lepszym doborze pracowników do organizacji (dopasowanie cech kandydatów do cech stanowisk pracy – marketing personalny).
- Pomaga w dostosowaniu skutecznych narzędzi motywacyjnych wobec określonych grup pracowników (o określonych kompetencjach) oraz w sprawiedliwym nagradzaniu.

2 <http://www.wsz-pou.edu.pl> (data dostępu: 10.7.2013).

- Wpływa na zmniejszenie fluktuacji kadr i tym samym obniżenie kosztów personalnych w dłuższym okresie czasu (związanych z rekrutacją, selekcją, wprowadzeniem do pracy, szkoleniami, odprawami i zwalnianiem pracowników).
- Pomaga w określeniu właściwych standardów pracy na stanowisku pracy.
- Wpływa na zwiększenie satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy (rozwój zawodowy, przekwalifikowywanie).

IDENTYFIKACJA I OPIS KOMPETENCJI

Pierwszym etapem konstruowania systemu zarządzania kompetencjami (SZK) jest identyfikacja i opis kompetencji. Nie ma uniwersalnego rozwiązania w tym zakresie. Każda organizacja jest inna. Sposób definiowania kompetencji zależy przede wszystkim od sposobu komunikowania się w danej organizacji. Każda organizacja powinna stworzyć własną definicję kompetencji, aby mieć pewność, że będzie ona dobrze zrozumiana i będzie realizowała właściwe założenia i cele. Jedne definicje kompetencji mogą ograniczać się do samych nazw kompetencji, a inne mieć bardziej rozbudowaną postać (kilkudzaniową).

Aby bardziej zobrazować omawiane zagadnienie posłużymy się przykładem spółki akcyjnej INTER CARS działającej na polskim rynku. INTER CARS największy dystrybutor części zamiennych do samochodów osobowych, dostawczych i ciężarowych w Europie Środkowo – Wschodniej. Od maja 2004 r. spółka jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W tabeli nr 1. zostały zaprezentowane kluczowe kompetencje, które powinni posiadać wszyscy pracownicy firmy.

Tabela 1. Kluczowe kompetencje pracowników INTER CARS S.A

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji
Innowacyjność	Kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań i usprawnień, myślenie koncepcyjne, kreatywne myślenie, elastyczność, otwartość na zmiany
Osiągnięcie rezultatu	Konsekwencja w dążeniu do realizacji celu, pokonywanie trudności, identyfikacja z celem, inicjatywa, proaktywność, doskonalenie metod osiągnięcia celów, inspirowanie innych do efektywnego działania
Współpraca	Praca zespołowa, umiejętność współpracy z innymi, budowanie relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi partnerami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rozmów Anny Kacprzak z K. Soszyńskim – członkiem zarządu firmy

Kluczowe kompetencje jednej firmy mogą okazać się zupełnie nieprzydatne dla innej. Dla lepszego tego zobrazowania przyjrzymy się przykładom kilku znanych firm. Zidentyfikowały one swoje kluczowe kompetencje w następujący sposób.

Motorola: odpowiednie doświadczenie, świadomość biznesowa, myślenie logiczne i analityczne, planowanie i ustalanie priorytetów, kreatywność i inicjatywa, umiejętności związane z komunikacją, praca w zespole, przewodzenie, pewność siebie w sytuacjach stresujących, jakość, motywacja i dobra organizacja pracy.

ABB: innowacyjność, kreatywność, umiejętność pracy w zespole, ukierunkowanie na klienta, umiejętności związane z komunikowaniem się, elastyczność, jakość pracy, rozwijanie umiejętności współpracy, wiedza, umiejętności: zawodowe, przewodzenia, przyjmowania odpowiedzialności.

IBM: myślenie o kliencie, niekonwencjonalne myślenie, motywacja do osiągnięć, przewodzenie zespołom, umiejętność bezpośredniego wyrażania myśli, praca w zespole, zdecydowanie i podejmowanie decyzji, budowanie siły organizacji, osobiste zaangażowanie, pasja do prowadzenia interesów.

KPMG: kontakt z klientem, tworzenie więzi, profesjonalna obsługa, umiejętności biznesowe, sprzedaż, rozwijanie działalności, zarządzanie, zarządzanie zadaniami, praca w zespole, osobista efektywność, motywacja i zaangażowanie w osiąganie wyników, wytrwałość, umiejętności społeczne, komunikacja, pewność siebie, myślenie analityczne, myślenie ukierunkowane na działanie, rozwijanie umiejętności współpracowników.

Xerox: myślenie strategiczne, realizacja strategii, działanie ukierunkowane na potrzeby klienta, inspirowanie wspólnej wizji, podejmowanie decyzji, szybkie uczenie się, panowanie nad skutecznością działania, obsadzanie stanowisk właściwymi ludźmi, rozwijanie talentu organizacyjnego, delegowanie odpowiedzialności, zarządzanie pracą zespołów, współpraca między zespołami, innowacyjność, orientacja na wyniki, konkurowanie przez jakość, otwartość przez zmiany, empatia i wyrozumiałość, przedsiębiorczość, osobista moc i dojrzałość, wewnętrzna motywacja, szerokie spojrzenie na środowisko i branżę, szerokie spojrzenie na firmę i finanse, ogólna wiedza techniczna.

Identyfikacja kompetencji może odbywać się na kilka sposobów:

- w oparciu o tzw. książki kompetencji (słowniki) opracowywane zazwyczaj przez firmy konsultingowe,
- poprzez podpatrywanie konkurencji- np. przeglądanie stron internetowych, zakładki o nas, nasze wartości, rekrutacja,
- dokonując agregacji wiedzy pracowników o organizacji (menedżerów, podwładnych, pracowników HR),
- na podstawie przeprowadzanych rozmów z klientami,
- poprzez bezpośrednią obserwację pracy, w tym techniki AC (Assesment Center) i DC (development center) oraz „klient incognito”,
- w oparciu o analizę dokumentacji firmowej (opisy stanowisk pracy, raporty itp.).

ETAPY WDRAŻANIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJACH

Wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami w organizacji w dużym stopniu zależy od kompetencji osób odpowiedzialnych za ten proces. W związku z powyższym można wyróżnić dwie metodologie:

- ekspercką – wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami poprzez specjalistów / ekspertów,
- partycypacyjną – poprzez pracowników danej organizacji.

Według G. Filipowicza [1, s. 45] proces wdrażania systemu zarządzania kompetencjami w organizacji składa się z następujących etapów:

- a. definiowanie kompetencji („od góry” – kluczowych dla całej organizacji i „od dołu” – od poszczególnych stanowisk) - etap najbardziej czasochłonny,
- b. powołanie komórki ds. zarządzania kompetencjami w organizacji,
- c. ustalenie priorytetów działań,
- d. dobór, zakup i wdrożenie narzędzi rozwoju kompetencji,
- e. monitoring systemu i ponoszenie kosztów związanych z bieżącym funkcjonowaniem systemu zarządzania kompetencjami.

Trzeba pamiętać o tym, że zawsze jest to i będzie proces długotrwały, czasochłonny i kosztowny.

KOMPETENCJE MIĘKKIE

Szczególnie istotnym a zarazem prostym i dość przejrzystym jest podział kompetencji na miękkie i twarde.

Kompetencje miękkie to na przykład umiejętność kierowania sobą, umiejętność kierowania innymi, poziom radzenia sobie z trudnościami – najogólniej więc umiejętności osobiste i interpersonalne.

Kompetencje twarde to na przykład, łatwość zapamiętywania, zdolność do analizy i syntezy, rzetelność, punktualność. Przekładają się one bezpośrednio na techniczną jakość efektów pracy.

Jak zauważa niemalże zgodnie większość współczesnych badaczy, inwestowanie w rozwój miękkich umiejętności jest dla sukcesu zawodowego równie ważne, jak zdobywanie kwalifikacji formalnych.

Sprawne zarządzanie sobą pozwala optymalnie wykorzystać potencjał kompetencji innego typu np. dwie osoby o dokładnie tym samym poziomie kompetencji poznawczych, fizycznych lub twardej, mogą uzyskiwać odmienne wyniki pracy w zależności od poziomu umiejętności zarządzania sobą – kluczowym czynnikiem może okazać się tu też sprawność motywowania siebie do działania, wytrwałość lub odporność na stres. Niejednokrotnie zdarza się również, że osoba pomimo posiadania niezbędnych kompetencji, nie jest w stanie działać wystarczająco skutecznie w trudnych warunkach – pod presją, w stresie.

Rozwijanie kluczowych miękkich kompetencji może nawet minimalizować pewne braki w zakresie specjalistycznej wiedzy i umiejętności. Twarde kompetencje są niezbędne, aby móc zajmować określone stanowisko lub pełnić rolę zawodową. Ponieważ jednak treść i zakres pracy ulegają dziś dynamicznym zmianom, samo posiadanie wysokich twardej kompetencji nie jest gwarancją elastyczności działania oraz zdolności przystosowawczych. Miękkie kompetencje,

będąc w pełni kompetencjami przenośnymi, budują podstawowy zrąb potencjału menedżera, który może zostać szybko skrytykowany w konkretne strategie i skrypty działania, umożliwiając tym samym szybką adaptację do nowych warunków.

Zdecydowana większość miękkich kompetencji zaliczana jest do tzw. kompetencji raczej jakościowych niż kompetencji progowych. Należy przez to rozumieć, że to właśnie miękkie kompetencje odróżniają osoby, które uzyskują ponadprzeciętne rezultaty w swej pracy, od tych, którzy zaledwie spełniają pewne minimalne standardy.

Wielce prawdopodobne wydaje się zatem, że w przedsiębiorstwach przyszłości braki w stosunkach międzyludzkich mogą stać się przyczyną poważnych dysfunkcji, co będzie powodować wzrost zapotrzebowania na nowy rodzaj kompetencji, odwołujących się nie tylko do intelektu, ale właśnie do sposobu bycia.

Miękkie umiejętności można wypracować tylko i wyłącznie w toku treningu i praktyki. W procesie nabywania wprawy, mają miejsce zarówno oddziaływania treningowe w formie tradycyjnych szkoleń stacjonarnych, jak i tzw. naturalnego treningu społecznego (np. coachingu) – kluczowa jest wiedza na temat tego, co jest możliwe do osiągnięcia w ramach danego typu treningu oraz kiedy warto przejść do kolejnego etapu budowania wprawy.

Doskonalenie miękkich umiejętności wymaga tzw. zrozumienia poznawczego danej umiejętności i zachowań, które się na nią składają (w tym także poznania skryptu, czyli kolejności określonych zachowań w sekwencji skutecznego działania).

Kompetencje komunikacyjne osoby wywierającej wpływ (czyli także menedżera) mogą być kształtowane dzięki sukcesowi w komunikowaniu się, np. błyskotliwej przemowie lub bardzo dobrej prezencji [6, s.60]. Przyjęcie tego podejścia doprowadziło do sformułowania listy jedenastu kompetencji o charakterze uniwersalnym, których posiadanie ma zapewnić wysokie wyniki w organizacji.

Owe, szczególnie ważne kompetencje to:

1. Poszukiwanie informacji ułatwiających podejmowanie decyzji.
2. Formułowanie koncepcji na podstawie posiadanych informacji.
3. Elastyczność koncepcji, rozważanie alternatyw.
4. Rozumienie odczuć i idei innych.
5. Kierowanie relacjami (budowanie zespołów).
6. Orientacja rozwojowa (tworzenie klimatu rozwoju).
7. Wywieranie wpływu i otrzymywanie wsparcia dla własnych idei.
8. Pewność siebie (przy wdrażaniu własnych pomysłów).
9. Prezentacja (komunikowanie idei).
10. Orientacja proaktywna (wdrożenie).
11. Orientacja na osiągnięcia (ambitne, ale osiągalne cele).

Posiadanie tych 11 kompetencji wskazuje, że dana osoba ma ogromne szanse by stać się ponadprzeciętnym menedżerem.

Bardzo znaną dla nowych czasów miękką umiejętnością jest deinfluencyzacja. Jest to zdolność regulowania własnego wpływu, świadomego osłabiania, redukcji, a nawet całkowitego pozbywania się go (gdy wymaga tego sytuacja). Umiejętności deinfluencyzacji wiążą się z posiadaniem przez kierowników wysokich kompetencji społecznych, z emocjonalną akceptacją roli kierowniczej, wysokim potencjałem rozwojowym, odpornością na stres. Kierownik posiadający tę umiejętność to także osoba ciesząca się szacunkiem i przychylnością (wysoką oceną) zwierzchników [6, s.11-12]. Kobiety stosują deinfluencyzację częściej niż mężczyźni [6].

KOMPETENCJE E-MENEDŻERÓW

Szybki rozwój technologii informatycznej spowodował poświęcanie coraz większej uwagi obszarowi e-biznesu. Coraz większą rolę ogrywa Internet, coraz częściej zaczyna się również mówić o specyfice kultur organizacji internetowych, o organizacjach wirtualnych. Menedżerowie funkcjonujący w warunkach cyfrowej gospodarki (e-menedżerowie) dysponują szeregiem nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych, nic nie jest jednak w stanie zastąpić człowieka.

Od e-menedżera wymaga się niewątpliwie, aby był przywódcą, posiadał gruntowną wiedzę w obszarze IT oraz aby działał w sposób bardziej ekspansywny w oparciu o ciągły proces uczenia się [9, s.110].

Już Harris i De Long [3, s.10-14] opracowali szeregowy wykaz niezbędnych kompetencji e-kadry menedżerskiej w odniesieniu do sześciu głównych obszarów.

Pierwszy dotyczy szybkiego podejmowania decyzji i obejmuje umiejętności analizowania faktów, identyfikacji i rozwiązywania problemów, wiedzę o szansach w biznesie, obowiązujące na rynku trendy czy cele strategiczne. Według autorów pomocne mogą okazać się tu zdecydowanie, zdolność akceptowania niejasności, podejmowanie ryzyka czy umiejętność przyznawania się do popełnionych błędów.

Drugi obszar kompetencji dotyczy budowania związków partnerskich i odnosi się do umiejętności sprawnego oceniania, budowania relacji i negocjowania. Przydatna będzie tu zatem wiedza związana z internetowymi modelami biznesu czy typowych związków partnerskich. Pożądanymi cechami e-menedżera w tym aspekcie będą m.in. uczciwość, wiarygodność oraz kreatywność.

Trzeci obszar określa kompetencje w kontekście znajomości technologii. Odnosi się do umiejętności eksperymentowania, rozwoju i integracji w oparciu o wiedzę dotyczącą kluczowych technologii i trendów technologicznych wspieranych przez chęć ciągłego uczenia się i zafascynowania Internetem.

Czwarty obszar to właściwa koncentracja na informacjach, unikanie przeładowania informacjami. Kompetencje w tym aspekcie odnoszą się do umiejętności filtrowania, oceny, hierarchizacji informacji, zarządzania czasem i informacjami, do wiedzy o celach strategicznych oraz do cech osobowościowych e-menedżera takich jak energiczność, entuzjazm, koncentracja, sprawność umysłowa czy ciekawość świata.

Obszar piąty obejmuje kompetencje w zakresie kształtowania wizji przyszłości w oparciu o umiejętność eksperymentowania, przewidywania, syntezy czy oceny. Przydatna może się okazać wiedza dotycząca potrzeb klientów, planów biznesowych czy konkurencyjnych technologii. E-menedżer musi zatem cechować innowacyjność, wizjonerstwo, kreatywność i pęd do wiedzy.

Ostatni obszar szósty dotyczy przyciągania i zatrzymywania w organizacji talentów. Pożądane będą tu m.in. umiejętność komunikacji, motywowania, zarządzania talentami w oparciu o wiedzę dotyczącą trendów panujących na rynku pracy czy celów pracowników, identyfikacji ich słabych i mocnych stron. E-menedżer musi być zatem osobą elastyczną, konsekwentną w działaniach, wyrazistą, pozbawioną skłonności biurokratycznych, otwartą na współpracę [3, s.10-14].

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW GLOBALNYCH (EUROMENEDŻERÓW)

Menedżer globalny musi potrafić poruszać się na pograniczu różnych kultur, przewodzić ludziom o odmiennych zachowaniach, postawach, poglądach czy wyznaniach. Do jednych z ważniejszych jego zadań zaliczyć zatem można integrację międzykulturową oraz przewyższanie pojawiających się ograniczeń kulturowych. Obecnie różne kultury przenikają się i uzupełniają, co doprowadza do tworzenia nowych cennych wartości – narzędzi do rozwoju organizacji, podnoszenia jej konkurencyjności. Menedżer globalny musi być przede wszystkim świadomy tego, że sam nic nie osiągnie, musi więc koncentrować swoje działania na efektywnej pracy zespołowej. Możliwe to jest jeśli praca przebiega w odpowiednio kreowanej przez niego kulturze globalnej o charakterze uniwersalnym, rozumianej jako wspólne założenia, wartości, normy i wzory zachowań członków organizacji. W tym świetle również szczególnego znaczenia będzie nabierał proces partycypacji pracowników.

Jakie zatem kluczowe kompetencje powinni posiadać euromenedżerowie?

Powinni oni:

- posiadać umiejętności efektywnego budowania komunikacji pomiędzy ludźmi różnych kultur,
- wykazywać się zręcznością negocjacyjną,
- być liderami zmian zarówno w kulturze pracy jak i przedsiębiorczości,
- być inteligentnymi i gospodarnymi przywódcami postępującymi etycznie i moralnie, swobodnie poruszającymi się po świecie różnorodności i zmian, żyjącymi zgodnie z głoszonymi wartościami – być osobami spragnionymi i inspirującymi do nowych rzeczy i rozwiązań,
- być osobami otwartymi na procesy uczenia się i rozwoju, doskonalić swoje umiejętności oraz wzbogacać osobowość.

Poza wyżej wymienionymi cechami euromenedżer powinien posiadać umiejętność dostosowywania się do nowych warunków, zarządzania zespołami międzynarodowymi, myśleć w skali międzynarodowej (myśleć globalnie a działać

lokalnie) oraz cechować się wrażliwością na różnice kulturowe [7, s.81].

Za istotną umiejętność uważa się także zarządzanie ryzykiem w warunkach niepewności. Menedżerowi globalnemu powinna nieustannie towarzyszyć ciekawość świata, przekraczanie granic, co jest konsekwencją procesu ciągłego uczenia się. Powinien posiadać również umiejętność funkcjonowania ponad granicami kultur tzw. empatię. Dla euromenedżerów nie istnieją problemy nie do rozwiązania, na ich drodze pojawiają się tylko mniejsze i większe wyzwania. Menedżer globalny zawsze z uporem dąży do wyznaczonego celu. Globalna konkurencja jest głównym powodem wypiętrzania się coraz to nowszych problemów, co z kolei zaostrza wymagania co do „doskonałości” menedżerów, ich kompetencji.

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI KADRY KIEROWNICZEJ W WIELKIEJ BRYTANII, FRANCJI I POLSCE

Coraz częściej zarówno w mediach europejskich jak i amerykańskich eksperci rynku pracy podkreślają, iż „nowoczesny pracownik niezależnie od profilu kształcenia musi dysponować zestawem umiejętności miękkich, bez których utrzymanie pracy będzie niezwykle trudne. Pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, traci się zaś w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych”³. Autorka artykułu w ramach swojej dysertacji doktorskiej postanowiła przebadać jak w praktyce zarządza się kompetencjami kadry kierowniczej w Wielkiej Brytanii, Francji i Polsce⁴. W badaniu szczególna uwaga została przypisana kompetencjom miękkim, które zdaniem ekspertów rynku pracy decydują w dużym stopniu o utrzymaniu miejsca pracy przez pracownika. Badanie miało charakter pilotażowy i zostało przeprowadzone w grudniu 2012 r. w Polsce. W badaniu uczestniczyli dyrektorzy przedsiębiorstw farmaceutycznych w tym 20 z Francji i Polski oraz 30 z Wielkiej Brytanii, którzy oceniali kadrę kierowniczą niższego szczebla pod względem umiejętności wykorzystywania kompetencji miękkich w pracy. Podczas wspólnego panelu dyskusyjnego nt. zarządzania kompetencjami, w którym uczestniczyli badani dyrektorzy oraz autorka artykułu (na zaproszenie jednej ze spółek giełdowych Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych), została stworzona lista kompetencji miękkich niezbędnych dla kadry kierowniczej, a mianowicie:

- asertywność,
- autoprezentacja,
- budowanie relacji,
- dążenie do rezultatów,
- dążenie do sukcesu,
- etyka i wartości,
- gotowość do uczenia się,
- inteligencja emocjonalna,
- komunikatywność,

- kontrola emocjonalna (opanowanie),
- kreatywność,
- kultura osobista,
- nawiązywanie kontaktu,
- negocjowanie,
- organizacja pracy własnej/ zarządzanie samym sobą,
- orientacja na działanie,
- pewność siebie,
- prowadzenie prezentacji,
- przywództwo,
- radzenie sobie ze stresem,
- radzenie sobie z problemami,
- samodzielność,
- aktywne słuchanie,
- współpraca w zespole,
- wywieranie wpływu,
- zarządzanie zespołem,
- wytrwałość w dążeniu do celu.

Zaprezentowana lista dwudziestu sześciu kompetencji jest oczywiście listą otwartą, jednak zdaniem badanych dyrektorów są to najbardziej pożądane kompetencje miękkie dla kadry kierowniczej.

Następnie poproszono badanych dyrektorów aby podzielili się na trzy grupy wg swoich narodowości i wybrali z listy, którą stworzyli, 10 kompetencji miękkich, które ich zdaniem są najbardziej niezbędne dla kierowników niższego szczebla. Każdy zespół na skali 10 stopniowej, gdzie: 1 – nie ważna, a 10 bardzo ważna, miał wskazać 10 kompetencji niezbędnych dla kadry kierowniczej według kryterium ważności. Wyniki tego badania zaprezentowano w tabeli nr 2, 3 i 4.

Tabela 2. Hierarchia ważności kompetencji miękkich dla kadry kierowniczej według opinii dyrektorów z Wielkiej Brytanii

Lp.	Oczekiwane kompetencje miękkie kadry kierowniczej	Skala 10 stopniowa
1.	Przywództwo	10
2.	Komunikatywność	9
3.	Zarządzanie zespołem	8
4.	Asertywność	7
5.	Negocjowanie	6
6.	Wytrwałość w dążeniu do celu	5
7.	Aktywne słuchanie	4
8.	Radzenie sobie ze stresem	3
9.	Autoprezentacja	2
10.	Pewność siebie	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi

³ Telewizja CNN, dnia 12.12.2012 r., wywiady z ekspertami rynku pracy.

⁴ Anna Kacprzak w grudniu 2012 r. przebadła kadrę kierowniczą z Wielkiej Brytanii, Francji i Polski.

Tabela 3. Hierarchia ważności kompetencji miękkich dla kadry kierowniczej według opinii dyrektorów z Francji

Lp.	Oczekiwane kompetencje miękkie kadry kierowniczej	Skala 10 stopniowa
1.	Przywództwo	10
2.	Komunikatywność	9
3.	Zarządzanie zespołem	8
4.	Radzenie sobie ze stresem	7
5.	Aktywne słuchanie	6
6.	Asertywność	5
7.	Autoprezentacja	4
8.	Negocjowanie	3
9.	Wytrwałość w dążeniu do celu	2
10.	Pewność siebie	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi

Tabela 4. Hierarchia ważności kompetencji miękkich dla kadry kierowniczej według opinii dyrektorów z Polski

Lp.	Oczekiwane kompetencje miękkie kadry kierowniczej	Skala 10 stopniowa
1.	Przywództwo	10
2.	Komunikatywność	9
3.	Zarządzanie zespołem	8
4.	Autoprezentacja	7
5.	Wytrwałość w dążeniu do celu	6
6.	Aktywne słuchanie	5
7.	Negocjowanie	4
8.	Radzenie sobie ze stresem	3
9.	Asertywność	2
10.	Pewność siebie	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych odpowiedzi

Wyniki z przeprowadzonego badania są zaskakujące bowiem z listy 26 kompetencji miękkich wszystkie trzy zespoły z Wielkiej Brytanii, Francji i Polski wybrały i oceniały dziesięć takich samych kompetencji. Wszystkie trzy zespoły uznały trzy kompetencje miękkie jako kluczowe dla kierowników, a mianowicie: przywództwo, komunikatywność, zarządzanie zespołem i przydzieliły im taką samą ilość punktów. Wszystkie trzy zespoły uznały również, iż kompetencja związana z pewnością siebie jest najmniej ważna. Różnice w odpowiedziach dotyczyły natomiast hierarchii ważności pozostałych kompetencji. Badani dyrektorzy w swoich wypowiedziach podkreślali, że przy wybieraniu kompetencji

kierowali się głównie swoim doświadczeniem zawodowym oraz wybrane przez nich kompetencje są najczęściej weryfikowane wśród kandydatów na kierowników niższego szczebla.

Podczas rozmów z dyrektorami autorka zapytała o metody oceny kompetencji. Poniżej lista najczęściej stosowanych metod:

- wywiad oparty na kompetencjach (inaczej: wywiad behawioralny),
- testy kompetencyjne,
- Assessment Centre.

Dla głębszego zrozumienia procesu uczenia się kompetencji miękkich badani dyrektorzy zarówno z Wielkiej Brytanii, Francji jak i Polski wykorzystują w swoich działaniach model uczenia się przez doświadczenie Davida Kolba. Według tej koncepcji nabywanie umiejętności przebiega według cyklu składającego się z czterech etapów:

1. Konkretno doświadczenie.
2. Refleksyjna obserwacja – analiza doświadczenia.
3. Formułowanie abstrakcyjnych koncepcji i uogólnień – na podstawie pogłębionej analizy doświadczenia wyciągane są wnioski.
4. Sprawdzanie działania koncepcji w nowych sytuacjach – wypróbowanie w praktyce nowej wiedzy, co zapoczątkuje nowy cykl.

Wszyscy badani dyrektorzy podkreślili, iż w dzisiejszych czasach sukces i przetrwanie w biznesie zależy od tego, czy firma będzie potrafiła nawiązać dobre relacje z pracownikami, klientami oraz partnerami biznesowymi. Dlatego też, kompetencje miękkie u pracowników są bardzo pożądane. Są to umiejętności ponaddiscyplinarne, niezależne od danego profilu zawodowego. W zasadniczym stopniu odpowiadają za sukces w biznesie. To, czy posiadamy kompetencje miękkie, jest w dużym stopniu uzależnione od naszej inteligencji emocjonalnej (EQ).

PODSUMOWANIE

Menedżer nowoczesnej gospodarki XXI wieku to wszechstronnie przygotowany absolwent szkoły czy uczelni, który co najmniej kilka razy w życiu zmienia zawód i będzie w stanie dostosować się do potrzeb rynku. O jego szansach na rynku pracy decyduje przywództwo, elastyczność i chęć uczenia się, sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją oraz umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej. Pracodawcy coraz większy nacisk kładą na kompetencje miękkie u kandydatów, ponieważ jak pokazują badania, kompetencje twarde są w dzisiejszych czasach niewystarczające i nie gwarantują one sukcesu w pracy. Zachodzące w gospodarce zmiany kreują zapotrzebowania na nowe kwalifikacje i umiejętności zasobów ludzkich. Utrzymanie równowagi w zakresie kompetencji zawodowych na dynamicznym rynku pracy ery informacyjnej wymaga również dynamicznych dostosowań po stronie podaży pracy. Na tym obszarze pojawia się dla władz naszego państwa pole do działania w ramach polityk: edukacyjnej i rynku pracy.

LITERATURA

- [1] **FILIPOWICZ G. 2004.** Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi, PWE, Warszawa.
- [2] **FILIPOWICZ G. 2002.** Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, Personnel 1-31, Warszawa.
- [3] **HARRIS J., DE LONG D.W. 2001.** Do You Have What It Takes To Be an E-manager?, Strategy and Leadership, vol.29, nr 4.
- [4] **KOSSOWSKA M., SOŁTYSIŃSKAI. 2002.** Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [5] **KOŹMIŃSKI A.K. 2010.** Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] **KOŹUSZNIK B. 2005.** Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa.
- [7] **KUC B. R. 2008.** Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [8] **KUPCZYK T. (red.) 2009.** Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Difin S.A., Warszawa.
- [9] **MASTYK-MUSIAŁ E. (red.) 2005.** Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Wyższa Szkoła Menedżerska Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- [10] **OLEKSYN T. 2001.** Praca i płaca w zarządzaniu, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa.
- [11] **PENC J. 2000.** Kreatywne kierowanie, Placet, Warszawa.
- [12] **POCZTOWSKI A. 2003.** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa.
- [13] **ROSTOWSKI T. 2002.** Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi w „Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność” red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- [14] **Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004** w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.).
- [15] **SAJKIEWICZ A. 1999.** Zasoby ludzkie w zmiennym otoczeniu [w:] A. Sajkiewicz red. „Zasoby ludzkie w firmie” Poltext, Warszawa.
- [16] **STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.R. 2011.** Kierowanie, PWE, Warszawa.
- [17] **WHIDDETT S., HOLLYFORDE S. 2003.** Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [18] **WOOD R., PAYNE T. 2006.** Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, OE, Kraków.
- [19] **WOODRUFFE C. 2003.** Ośrodki oceny i rozwoju, OE, Kraków.

**MANAGEMENT COMPETENCES
OF MANAGERS IN THE UNITED
KINGDOM, FRANCE AND POLAND**

SUMMARY

The authors present in which way as a management competencies is described in the literature, and its implementation in practice. The article has been described for the basic location, types and definitions of the competences in theory and practice. On the basis of empirical research, the authors presented a list of the most important competences among directors in the United Kingdom, France and Poland.