

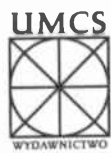


Anna Rakowska

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE
KADRY KIEROWNICZEJ
WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU MARII CURIE-SKŁODOWSKIEJ

**KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE
KADRY KIEROWNICZEJ
WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH**



935/97

Anna Rakowska

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE KADRY KIEROWNICZEJ WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH





1009502901



55573

Recenzent

PROF. DR HAB. ANNA BARCIK

Redakcja

TERESA DUNIN

Projekt okładki i stron tytułowych
MARTA I ZDZISŁAW KWIATKOWSCY

Skład

ARTUR DROZDOWSKI

© Wydawnictwo UMCS, Lublin 2007

ISBN 978-83-227-2690-7

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU MARIII CURIE-SKŁODOWSKIEJ

20-031 Lublin, pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5

tel. (0-81) 537-53-04

www.wydawnictwo.umcs.eu

Dział Handlowy: tel./faks (0-81) 537-53-02

e-mail: wydawnictwo@umcs.eu

Drukarnia „Tekst” s.j., ul. Wspólna 19, 20-344 Lublin

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Wyznaczniki nowej organizacji. Role kierownicze w tradycyjnej i nowej organizacji	13
1.1. Zmiany i kształtowanie się nowego modelu zarządzania	13
1.2. Globalizacja i trendy demograficzne	14
1.3. Rewolucja informacyjna i wpływ Internetu na zarządzanie	17
1.4. Nowe formy organizacji gospodarki nasyconej informacją	22
1.5. Organizacja wirtualna i e-organizacja. Wybrane problemy zarządzania	25
1.6. Role kierownicze w tradycyjnej i nowoczesnej organizacji	35
Rozdział 2	
Różnorodność podejść do kompetencji menedżerskich	47
2.1. Definicje i istota kompetencji menedżerskich	47
2.2. Interpretacje kompetencji menedżerskich	50
2.3. Podejścia do badania pracy kierowniczej	55
2.4. Kompetencje organizacyjne i jednostkowe, uniwersalne i kontekstowe	64
2.5. Klasyfikacje umiejętności i kompetencji kierowniczych	68
2.6. Psychologiczne wyznaczniki sukcesu menedżera	74
2.7. Modele kompetencyjne i ich wykorzystanie w praktyce	83
Rozdział 3	
Kompetencje kadry kierowniczej współczesnych organizacji — przegląd badań	91
3.1. Rola naczelnej kadry kierowniczej w procesie zarządzania strategicznego	91
3.2. Model „górnego rzutu” Hambricka i Masona i inne badania dotyczące roli zespołów kadry zarządzającej w organizacji — przegląd badań	96
3.3. Kompetencje menedżera globalnego	108
3.4. Kobieta w roli menedżera	115
3.5. Kompetencje polskich menedżerów — przegląd badań	125
Rozdział 4	
Model kształtowania kompetencji kadry kierowniczej	135
4.1. Problemy metodologiczne związane z badaniem kompetencji menedżerskich ..	135
4.2. Model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej	141
4.3. Opis metody badań i próby badawczej	151

Rozdział 5

Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej — wyniki badań	155
5.1. Teza i hipotezy badawcze	155
5.2. Wyniki badań dotyczące oceny kluczowych kompetencji organizacyjnych	156
5.3. Wizerunek menedżera	162
5.4. Charakterystyka cech psychologicznych	167
5.5. Wyniki dotyczące samooceny kompetencji menedżerskich	175
5.6. Obszary i metody doskonalenia	182
5.7. Zależności między kompetencjami menedżerskimi i kompetencjami organizacji	190
5.8. Podsumowanie wyników badań	195

Rozdział 6

Doskonalenie kadry kierowniczej	205
6.1. Koncepcje uczenia się i doskonalenia menedżerów	205
6.2. Podejście oparte na kompetencjach	214
6.3. Uniwersytety korporacyjne	218
6.4. Coaching, mentoring i e-learning	225
6.5. Doskonalenie menedżerów globalnych	231
6.6. Doskonalenie wybranych grup menedżerów	235
6.7. Podsumowanie doskonalenia kompetencji menedżerów	248

Zakończenie	253
-------------------	-----

Literatura	263
------------------	-----

Załączniki	289
------------------	-----

1. Charakterystyka próby badawczej	289
2. Kompetencje organizacji	291
3. Kompetencje menedżerskie ważne w zmianach	293
4. Cechy psychologiczne menedżerów	296
5. Kompetencje menedżerskie — samoocena	297
6. Obszary i metody doskonalenia	298
7. Słowniczek pojęć	301

Spis tabel	305
------------------	-----

Spis rysunków	307
---------------------	-----

Spis wykresów	308
---------------------	-----

WSTĘP

Świat wokół nas zmienia się coraz szybciej. Można rzec, że żyjemy w bardzo ciekawych czasach, kiedy zdarza się, że dzieci uczą dorosłych, jak korzystać z komputera, a dorośli nie zawsze muszą wychodzić z domu, aby pracować czy zdobyć dodatkowe kwalifikacje. Zachodzące zmiany podniosły jakość życia ludzi, przyczyniły się też do powstania wyższych standardów pracy i nowych wyzwań. Coraz bardziej wymagający i lepiej poinformowani globalni klienci oczekują, że organizacje będą w stanie lepiej i szybciej zaspokajać ich różnorodne potrzeby. Oznacza to, że przed organizacjami, a właściwie przed ich menedżerami, stoją nowe zadania związane ze sprostaniem takim oczekiwaniom. Także inni interesariusze, a przede wszystkim właściciele i udziałowcy, liczą na to, że właściwie przygotowana kadra kierownicza dzięki swoim wysiłkom intelektualnym jest w stanie zarządzać w sytuacji zachodzących gwałtownych zmian.

Książka powstała jako efekt wieloletnich naukowych zainteresowań i przemysłów autorki, ale też licznych dyskusji z menedżerami podczas szkoleń, treningów, studiów podyplomowych i prac konsultingowych. To, czego potrzebują współcześni menedżerowie, nie jest z pewnością kolejnym kursem czy podręcznikiem opisującym, jak zostać idealnym menedżerem, ale jest świadomą strategią rozwoju menedżera, strategią, która polega na systematycznej ewaluacji własnych zasobów i możliwości w kontekście zmieniających się warunków oraz potrzeb organizacji. Teoretycznie menedżerowie mają wiele możliwości doskonalenia się i poszukiwania nowych recept rozwiązywania problemów. Służą temu coraz bardziej wyrafinowane metody uczenia się, będące syntezą najnowszych osiągnięć psychologii oraz technologii informacyjnych, rodzą się też coraz nowsze teorie zarządzania. Menedżerowie w gąszczu teorii czują się jednak nieco zagubieni. Proponowana książka ma pokazać szerszą perspektywę analizy i doskonalenia kompetencji menedżerskich w kontekście wyzwań organizacji XXI wieku oraz dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

Istnieje znacząca ilość opracowań na temat kompetencji menedżerskich. Większość z nich jednak prezentuje ogólne, uniwersalne podejście do kompetencji. W tej książce autorka starała się opisać kompetencje menedżerskie zarówno w kontekście ogólnym, jak i węższym, uwarunkowanym charakterem pracy menedżera.

Dotyczy to przede wszystkim rozważań nad kompetencjami kadry kierowniczej w aspekcie globalnego wymiaru pracy menedżera, szczebla kierowania, specjalizacji funkcjonalnej menedżera i płci menedżera. Podjęto się także próby oceny związków między kompetencjami menedżerów a postrzeganiem przez nich kompetencji. Niezmiernie trudno jest zmierzyć wpływ kadry kierowniczej na wyniki organizacji. Wiadomo przecież, że ostatecznie na te wyniki wpływa wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Jednak nie można przecież zaprzeczyć temu, że kadra kierownicza poprzez swoje decyzje w znaczącym stopniu wpływa na pozycję organizacji. Pojawienie się zawodu najemnego menedżera oznacza, że menedżer jest strażnikiem dobra firmy i jest odpowiedzialny za osiągnięcie wystarczająco satysfakcjonujących celów. Kadra zarządzająca jest tą grupą pracowników, która w największym stopniu jest odpowiedzialna za wyniki organizacji i za nie jest rozliczana przez swoich interesariuszy. Stąd jednym z zagadnień poruszanych przez autorkę książki jest kwestia związków między kompetencjami kadry zarządzającej, ich wiedzą, doświadczeniem a postrzeganiem informacji stanowiących podstawę podejmowanych później decyzji strategicznych (Hambrick, Mason, 1984, Hodgkinson, Sparrow, 2002, Bolesta-Kukułka, 2003).

Autorkę interesują szczególnie uwarunkowania doskonalenia kompetencji menedżerów w kontekście wymogów stawianych współczesnej organizacji. Autorka stoi na stanowisku, że w celu zrozumienia tego procesu konieczna jest również znajomość innych determinantów, związanych nie tylko z procesami uczenia się jednostki, ale także ze zmieniającym się charakterem pracy i uwarunkowaniami organizacji.

Polscy menedżerowie przez ostatnie kilkanaście lat stawiali czoła wymogom gospodarki rynkowej. Po wejściu Polski w struktury Unii musieli szybko przystosowywać się do ogólnoswiatowych procesów globalizacyjnych. Dzięki ich wysiłkom niektóre firmy osiągnęły już poziom europejski, ale można spotkać jeszcze i takie, które trwają w procesie transformacji. W tym czasie w wyniku ogólnoswiatowych trendów i zachodzących zmian pojawiły się nowe wyzwania, a szczególnie odczuwalnym jest powstawanie nowego modelu organizacji, opartego na odmiennych niż tradycyjne kompetencjach. Podstawą budowania strategii współczesnego przedsiębiorstwa są kompetencje będące wynikiem uczenia się, przedsiębiorczości, innowacyjności, gromadzenia i dzielenia się wiedzą przez ludzi w przedsiębiorstwie (Gierszewska, 2005, s. 29). Jednak to nie same organizacje uczą się, ale pracujący w nich ludzie, którzy potrafią właściwie wykorzystywać swoją wiedzę.

Kadra kierownicza, aby sprostać nowym zadaniom, musi coraz więcej czasu poświęcać doskonaleniu się. W efekcie organizacje są zarządzane przez coraz lepiej wykształconych menedżerów, a menedżerowie ci za swoje sukcesy płacą coraz wyższą cenę — porażki i wypalenie zawodowe są coraz częstszymi organizacyjnymi zjawiskami. Pojawienie się nowych modeli organizacji działających w coraz

bardziej konkurencyjnym otoczeniu zmusza do zastanowienia się nad tym, jak skuteczniej i sprawniej kształtować kompetencje menedżerów współczesnych organizacji. W związku z powstaniem nowego modelu organizacji pojawiło się wiele pytań: czy w polskich organizacjach dostrzega się już zapotrzebowanie na „nowych” menedżerów? Czy w obliczu zachodzących zmian kompetencje polskich menedżerów dostosowane są do wymogów współczesnych organizacji? Czy dzisiejsi menedżerowie są świadomi tego, co i jak powinni doskonalić? Czy stosowane dotychczas w przedsiębiorstwach metody są właściwe? W jaki sposób można wykorzystać wiedzę na temat kompetencji kadry kierowniczej, by lepiej zarządzać kompetencjami organizacji?

Głównym celem, jaki postawiła sobie autorka książki, jest opracowanie i przedstawienie modelu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji i identyfikacja zależności między elementami kompetencji menedżera a innymi zmiennymi, jak np. obszary i metody doskonalenia w kontekście kompetencji współczesnych organizacji. Przyjęto, że terminy „współczesny” i „nowoczesny” są synonimami.

Wyróżniono dwa cele szczegółowe: pierwszy to przegląd koncepcji i podejść do kompetencji menedżerskich w świetle dostępnej literatury i identyfikacja modelu badawczego; drugi to weryfikacja modelu, na co składa się między innymi diagnoza kompetencji menedżerskich, ocena kompetencji organizacyjnych, ocena metod doskonalenia, określenie luk kompetencyjnych w zakresie kompetencji menedżerów i kompetencji organizacji, wskazanie sposobów ich niwelowania oraz weryfikacja hipotez opisujących występujące między nimi zależności.

W literaturze można spotkać się z wieloma różnymi definicjami *kompetencji menedżerskich*, co jest efektem interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu. Występowanie różnych koncepcji i typologii kompetencji menedżerskich powoduje spore zamieszanie metodologiczne. Autorka podjęła się próby uporządkowania koncepcji kompetencji menedżerskich w kontekście różnych podejść i nurtów badawczych.

W części opracowania dotyczącej doskonalenia kompetencji menedżerskich na uwagę zasługują współczesne podejścia do uczenia się oraz opis najnowszych metod wykorzystywanych w rozwoju menedżerów. Zastosowanie wielu metod jest związane nie tylko z rozwojem technologii informatycznych, ale także z osiągnięciami psychologii i socjologii, szczególnie jeżeli chodzi o uczenie się ludzi dorosłych. Zwrócono uwagę na to, że ludzie dorośli uczą się inaczej niż dzieci. Ponadto różne grupy menedżerów, a przede wszystkim naczelną kadra kierownicza i przedsiębiorcy — właściciele firm, wymagają innego podejścia do doskonalenia.

Odwołując się do różnorodnych definicji kompetencji menedżera, przyjęto, że *kompetencje menedżera* to umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki. W oparciu

o przegląd literatury ustanowiono, że najważniejszymi *umiejętnościami współczesnego menedżera* są: kierowanie sobą, planowanie; zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji przy zastosowaniu podejścia twórczo-racjonalnego, negocjowanie, budowanie dobrych relacji i motywowanie. Natomiast w obszarze *wiedzy* szczególne znaczenie ma wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania oraz wiedza dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznej. Pożądanymi *cechami osobowości* współczesnego menedżera są: chęć i motywacja do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, duża odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie i spora autonomia. Jeżeli chodzi o charakterystykę organizacji, autorka przyjęła, że kluczowymi *kompetencjami współczesnych* organizacji są kompetencje: zarządzanie zmianami, organizacyjne uczenie się, przedsiębiorczość, rozwój kapitału społecznego, innowacje produktowe i technologiczne, wykorzystywanie szans i unikanie zagrożeń wynikających z globalizacji.

Dotychczas nie podejmowano w polskiej literaturze próby syntezy poglądów i problemów dotyczących kompetencji menedżerskich rozpatrywanych z tak różnorodnych perspektyw. Zaprezentowany materiał to kompendium wiedzy o kompetencjach menedżera z perspektywy interdyscyplinarości nauk o zarządzaniu, w kontekście ich koncepcji i podejść badawczych, a także od strony pragmatyki ich wykorzystania oraz doskonalenia, z uwzględnieniem sytuacji kierowania i wymogów współczesnych organizacji.

Efektom analizy literatury jest model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczych współczesnych organizacji. Kształtowanie kompetencji menedżerskich jest integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która jest z kolei narzędziem realizacji strategii organizacji. Polega ono nie tylko na doskonaleniu wiedzy i umiejętności menedżerów, ale podkreśla się w nim szczególne znaczenie postaw i cech psychologicznych, takich jak motywacja i gotowość do doskonalenia się, przedsiębiorczość, otwartość czy utrzymywanie właściwego poziomu sprawności intelektualnej, psychicznej i fizycznej. W procesie kształtowania kompetencji menedżerskich współczesnych organizacji ważne jest zwracanie uwagi na to, aby menedżerowie nie tylko uczyli się o zarządzaniu, poznając na przykład najnowsze koncepcje, ale przede wszystkim uczyli się, jak zarządzać. Wykorzystywanie nowej wiedzy w praktyce wymaga od menedżerów nie tylko umiejętności przekonywania innych do nowych pomysłów, zaangażowania czy energii, wymaga również odwagi, przedsiębiorczości, gotowości podejmowania ryzyka i popełniania błędów. Mając to na uwadze, autorka uznała, że właściwym słowem podkreślającym nowy, szczególny wymiar w rozwoju menedżerów jest *kształtowanie*. Terminy „kształtowanie” i „doskonalenie” są bliskoznaczne, jednak w potocznym rozumieniu „kształtowanie” jest pojęciem szerszym niż

„doskonalenie” i odnosi się do tworzenia nowych obszarów, nadawania kształtu, podczas gdy „doskonalenie” dotyczy raczej ulepszania posiadanych kompetencji. Termin „kształtowanie” lepiej niż „doskonalenie” podkreśla szczególną rolę procesów związanych z rzeczywistym uczeniem się, którego efektem powinno być nabywanie nowych postaw i zachowań oraz praktyczne ich wykorzystywanie, co oznacza, że uczenie się menedżerów opiera się na kształtowaniu umysłów menedżerów.

Na podstawie modelu badawczego przede wszystkim zdiagnozowano kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej oraz percepcję kompetencji organizacyjnych. Ocenie poddano także najczęściej stosowane w polskich organizacjach metody doskonalenia kadry kierowniczej oraz ich przydatność dla menedżerów.

Drugim celem szczegółowym było opracowanie i weryfikacja modelu doskonalenia menedżerów, ze szczególnym uwzględnieniem wymogów stawianych współczesnym menedżerom i współczesnym organizacjom. Zaprezentowano podejście zintegrowane, nawiązujące do zarządzania przez kompetencje. Poddano ocenie zależności między kompetencjami menedżera a innymi zmiennymi, jak np. postrzegany wizerunek menedżera, zajmowane stanowisko, wykształcenie, wiek, doświadczenie, preferowane metody doskonalenia i obszary doskonalenia. Przyjęto, że kształtowanie kompetencji menedżerskich jest procesem ciągłym, wymaga nieustannej ewaluacji kompetencji menedżerów w każdym z ich elementów wiedzy, umiejętności i postaw, zarówno z punktu widzenia potrzeb organizacji, jak i kształtowania indywidualnej kariery menedżera.

W pracy przyjęto tezę, zgodnie z którą tylko dzięki właściwej realizacji procesu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej organizacje mogą stawać się organizacjami nowoczesnymi. Jeżeli organizacje chcą być konkurencyjne, muszą posiadać menedżerów zdolnych do przekładania swojego potencjału na rozwijanie kompetencji organizacji.

Książka składa się z sześciu rozdziałów oraz aneksu badawczego.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano główne zmiany, jakie zaszły w ostatnim czasie w otoczeniu organizacji, ukazano ich wpływ na kształtowanie się współczesnych organizacji oraz nowych ról kierowniczych. Rozdział drugi jest syntetycznym ujęciem różnych poglądów na kompetencje menedżerskie w kontekście interdyscyplinarnego charakteru nauk o zarządzaniu. W rozdziale trzecim zamieszczony został przegląd badań kompetencji kadry kierowniczej w różnych ujęciach, przede wszystkim w kontekście kompetencji naczelnej kadry, menedżerów globalnych, menedżerów-kobiet oraz badań obejmujących polską kadrę kierowniczą. Rozdział czwarty zawiera prezentację modelu badawczego. Kolejny, piąty rozdział prezentuje wyniki badań własnych i wnioski z badań. Natomiast ostatni rozdział, szósty, nawiązuje do pragmatyki doskonalenia menedżerów i stanowi przegląd koncepcji dotyczących doskonalenia kompetencji menedżerskich z uwzględnie-

niem najnowszych metod doskonalenia oraz odmienności potrzeb dotyczących poszczególnych grup menedżerów.

Książka została napisana przede wszystkim z myślą o tych odbiorcach, którzy interesują się menedżerskim rozwojem. Przeznaczona jest też dla menedżerów i studentów zarządzania, również dla tych, którzy kontynuują swoje zainteresowania na studiach podyplomowych, jak np. MBA.

WYZNACZNIKI NOWEJ ORGANIZACJI. ROLE KIEROWNICZE W TRADYCYJNEJ I NOWEJ ORGANIZACJI

1.1. Zmiany i kształtowanie się nowego modelu zarządzania

Jesteśmy świadkami wielu zmian w różnych sferach naszego życia. Szczególny wpływ na ich szybkość i jakość w obszarze zarządzania wywierają najnowsze technologie informatyczne oraz globalizacja. Rewolucja informacyjna i globalizacja doprowadziły do powstania gospodarki nasyconej informacją, w której obok świata realnego funkcjonuje świat inny, wirtualny.

Powstały nowe, bardzo elastyczne formy organizacyjne oparte na współpracy wirtualnych zespołów, w których pojawiły się nowe stanowiska, jak np. Community Relation Manager czy E-Business Manager. Na rynku zaczęły robić karierę firmy zajmujące się dostarczaniem i agregowaniem informacji.

Nowe technologie i globalizacja przyczyniły się do rozpowszechnienia wiedzy, co w efekcie rozszerzyło i wzmogło konkurencję oraz spowodowało wzrost znaczenia wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej (Grudzewski, Hejduk, 2004b; Kieżun, 2004).

Równie ważnym czynnikiem, który wpływa w wyraźny sposób na funkcjonowanie współczesnych organizacji, są zmiany demograficzne, a przede wszystkim starzenie się społeczeństwa europejskiego i migracja zarobkowa młodych mieszkańców Europy Wschodniej.

Organizacje są coraz bardziej skomplikowane i złożone. Szczególnego znaczenia nabrały systemy zarządzania wiedzą, twórcza dezorganizacja, skuteczna komunikacja i budowanie zaufania oraz zarządzanie paradoksami (Peters 1994; Handy, 1996). Pojawił się nowy paradoks, paradoks informacji polegający na tym, że rozwojowi informacji towarzyszy wzrost niewiedzy (Kapuściński, 2000). Potrzebne

jest w związku z tym nowe podejścia do kierowania współczesnymi organizacjami (Chowdhury, 2000).

Zarządzanie nową organizacją wymaga zachowywania szczególnej czujności (przy jednoczesnej otwartości), umiejętnego filtrowania nadmiaru informacji, tworzenia wiedzy na własny użytek oraz dużej elastyczności. Nowe organizacje już stały się faktem i funkcjonują na rynku obok tych tradycyjnych i tych będących na etapie przemian.

1.2. Globalizacja i trendy demograficzne

Dzięki globalizacji i najnowszym technologiom granice państw stały się coraz bardziej przepuszczalne. Bez wątplenia globalizacja posiada cechy pozytywne i negatywne. Wejście Polski w struktury Unii wymusiło konieczność przystosowania naszego rynku do ogólnoświatowych procesów globalizacyjnych, dotyczy to m.in. częstszego występowania globalnych zależności kooperacyjnych, inwestycyjnych, produkcyjnych czy handlowych.

Proces globalizacji jest kształtowany przez trzy grupy czynników (Zorska, 1998):

- 1) postęp naukowo-techniczny,
- 2) konkurencję międzynarodową,
- 3) politykę ekonomiczną państwa.

Opracowywanie strategii firmy działającej w warunkach globalnych jest trudniejsze niż w przypadku działania na rynkach lokalnych. Strategia globalna jest elastyczną kombinacją wielu elementów, z uwzględnieniem m.in. wirtualizacji struktur, uelastyczenia systemów pracy, kreowania wiedzy organizacyjnej, z wprowadzaniem e-biznesu, naciskiem na odpowiedzialność społeczną (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001, s. 80).

Firmy globalne są zazwyczaj bardziej rentowne niż firmy narodowe. Niektóre polskie przedsiębiorstwa zapłaciły wysoką cenę za przestawienie się na nowe europejskie zarządzanie. Jednak taka wysoka rentowność jest osiągnięta zazwyczaj dopiero po kilku latach. W Polsce firmy zagraniczne wytwarzają wiele znakomitych produktów z polskim personelem i często według polskich oryginalnych technologii. Produkty wytwarzane w Polsce znajdują się wielu sklepach w Berlinie czy Brukseli, budując pozytywny wizerunek naszego kraju w Unii (www.exporter.pl). Niewątpliwie inną szansą, nie w pełni jeszcze wykorzystaną, jest lokalizacja polskiego rynku, Polska jest bowiem interesującym partnerem w kreowaniu integracji między Zachodem i Wschodem (Grudzewski, Hejduk, 1996).

Globalizacja i rozwój Internetu niosą także zagrożenia m.in. w postaci wzrostu potencjalnych możliwości cyberterrorystów, z niekontrolowanym rozprzestrzenianiem informacji o zaawansowanych technologiach, broni nuklearnej, chemicznej

i biologicznej. Niestety, jednym z minusów tego procesu jest także powiększająca się różnica między bogatymi i biednymi krajami.

W ostatnim czasie obserwuje się niepokojące trendy demograficzne, które odczuwa globalny rynek pracy, to m.in. starzenie się liczby ludności w krajach wysoko rozwiniętych, przy jednoczesnym wzroście emigracji z krajów mniej rozwiniętych. W Niemczech, które są jedną z największych gospodarek światowych, w roku 2020 ludność w wieku ponad 65 lat stanowić będzie ponad połowę populacji ludzi dorosłych, podczas gdy w roku 2002 stanowiła około 1/5 (Drucker, 2002a). W rezultacie liczba ludności Niemiec spadnie o około 10 ml osób, co spowoduje, że Niemcy, aby utrzymać własną siłę roboczą, będą zmuszone „zaimportować” około 1 ml emigrantów w wieku produkcyjnym (Drucker, 2002a).

W roku 2050 połowa ludności Starego Kontynentu osiągnie wiek emerytalny („Dziennik Bałtycki” 2006). Zjawisko starzejącego się społeczeństwa dotyczy także krajów azjatyckich. Przewiduje się, że w Japonii ze 125 ml obywateli w 2005 roku w 2050 pozostanie 95 ml. Także w Chinach obserwuje się spadek liczby urodzeń (Drucker, 2002a).

Spadek liczby urodzeń na tak dużą skalę jest nowym zjawiskiem. Przewiduje się, że po roku 2030 Europa stanie przed wielkim problemem zabezpieczenia emerytur. Nie bez znaczenia jest także wydłużanie się przeciętnego okresu życia ludzi, co oznacza, że dłużej są sprawni fizycznie i psychicznie. Pojawia się pytanie: jak w takich warunkach potraktować emerytalne ograniczenia wiekowe? Wielu ludzi starszych to osoby wciąż zdolne i chętne do pracy. W mniejszym stopniu ten problem dotyka Amerykę, gdzie od lat 70. obserwuje się stały przyrost emigrantów.

Zmiany demograficzne wywierają duży wpływ na rynek dóbr konsumpcyjnych. Na przykład wprowadzenie w Chinach polityki jednego dziecka przyczyniło się do powstania nowych lukratywnych rynków, m.in. edukacji i dóbr konsumpcyjnych, co maksymalnie starają się wykorzystać firmy amerykańskie. Ocenia się, że dziś chińscy rodzice wydają więcej pieniędzy na jedno dziecko, niż wydawali na pięcioro dzieci wcześniej. W USA średnia klasa wydaje bardzo dużo pieniędzy na edukację swoich dzieci, ale rynki te powoli już się kurczą z powodu zmniejszania się liczby małych dzieci. Podobna sytuacja jest w Japonii.

W wyniku zmian demograficznych kształtują się nowe trendy na rynku pracy. W Europie i USA można wyróżnić dwie grupy siły roboczej — pracowników w wieku do 50. roku życia i powyżej 50. roku życia, które różnią się potrzebami. Grupa młodszych pracowników jest bardziej zainteresowana posiadaniem stałej pracy, podczas gdy druga, gwałtownie wzrastająca grupa ludzi po 50. roku życia, usiłuje szukać rozwiązania pośredniego, dzięki któremu można zintegrować tradycyjny model zatrudnienia z nowszymi, elastycznymi formami z rozrywką i dobrym wykorzystaniem czasu wolnego.

Szczególnego znaczenia nabrało samodzielne kierowanie karierą, i to w kontekście coraz dłuższej perspektywy czasowej. Dbałość o „zatrudnialność” staje się sprawą samego pracownika i leży w jego dobrze pojętym interesie. Właściwe kierowanie karierą staje się kluczowym warunkiem posiadania pracy. Kariera coraz rzadziej ma charakter liniowy, a ludzie dojrzały, czując się na siłach, rozpoczynają drugą, a nawet trzecią karierę.

Występowanie coraz częściej elastycznych form zatrudnienia oraz nowych modeli kariery zawodowej stwarza szanse dla kobiet. Szczególnie jest to ważne w krajach rozwiniętych, w których liczba lepiej wykształconych kobiet przewyższa liczbę wykształconych mężczyzn. Coraz więcej kobiet pracuje w obszarach wysokich technologii, ponieważ daje to szanse na jednoczesne pracowanie i wychowywanie dzieci. Kobiety podejmują się wykonywania zawodów dotychczas uważanych za typowo męskie. Założenie własnej firmy pozwala na godzenie pracy z rodziną. W Polsce od lat 90. nastąpił bardzo duży wzrost kobiet zakładających własne firmy.

Zmienia się także model rodziny, a kobiety im są lepiej wykształcone, tym później podejmują decyzję o macierzyństwie. Przy czym wzrasta liczba kobiet, które w ogóle nie zakładają rodziny. W Polsce jest ich ok. 20%, podczas gdy na początku lat 90. stanowiły one 5% (www.poland.gov.pl, 21 luty 2006). Fakt, że coraz więcej kobiet pracuje oznacza, że kobiety stały się dominującym klientem na większości rynków (Peters, Arletta, 2005). Oznacza to, że jeśli firmy chcą wygrywać, powinny ten fakt brać pod uwagę, przede wszystkim przy projektowaniu nowych produktów i tworzeniu strategii marketingowych.

W gospodarce opartej na wiedzy zmienia się także proporcja między pracownikami zatrudnionymi na stałe i grupą płynnej siły roboczej. Stałym trzonem nowej struktury zatrudnianych pracowników stają się pracownicy wiedzy, profesjonalści i kadra kierownicza. Pozostali pracownicy zazwyczaj stają się pracownikami peryferyjnymi, zatrudnianymi w miarę zapotrzebowania. W USA leasingowany jest już co dziesiąty pracownik (Drucker, 2003). Także w Polsce rynek pracy czasowej rozwija się coraz szybciej (www.saz.oreg.pl, z dn. 05.05.06). Coraz większym zainteresowaniem cieszy się Interim Management, czyli praktykowanie zatrudnienia czasowych menedżerów (Berłowski, 2006, s. 24).

W nowej organizacji pojawiają się większe możliwości niż w tradycyjnym modelu do samorealizacji zdolnych i ambitnych pracowników. Jednak eliminowanie z organizacji mniej zdolnych ludzi może mieć negatywne skutki nie tylko dla nich samych, ale wpływa na ogólny klimat organizacji. Jest jeszcze zbyt wcześnie, aby ocenić, jaki będzie wpływ tak zróżnicowanego zatrudnienia na relacje między pracownikami, ich lojalność czy motywację.

1.3. Rewolucja informacyjna i wpływ Internetu na zarządzanie

Wynalazki zawsze były motorem przemian społecznych. W ostatnim stuleciu wielką rolę w zakresie komunikacji odegrały radio i telefon, a od początku lat 90., wraz z upowszechnianiem się Internetu, obserwujemy wielką rewolucję informacyjną. Dziś informacja dostarczana jest nawet w nadmiarze. O ile na początku tej rewolucji technologia informacyjna (IT) koncentrowała się na zbieraniu, przechowywaniu, przekazywaniu danych, o tyle dziś kluczowe staje się zbieranie użytecznych informacji, za pomocą których można tworzyć wiedzę (Drucker, 2000, s. 99). Dla przyszłych technologii prawdziwym wyzwaniem stało się już nie samo gromadzenie informacji i jej przepływ, lecz redukcja zjawiska przeładowania informacjami i efektywne nimi zarządzanie. Przewaga konkurencyjna przesuwana się od tych, którzy dysponują danymi, do tych, którzy potrafią tworzyć uporządkowaną wiedzę.

U menedżerów obserwuje się zjawisko przeładowania informacjami, którego skutki są takie same jak typowe reakcje na stres. „Syndrom zmęczenia informacją” jest doświadczany przez około 2/3 menedżerów w Wielkiej Brytanii, USA, Singapurze, Hongkongu i Australii i przejawia się m.in. rozdrażnieniem, napięciem, spadkiem motywacji, opóźnieniem w podejmowaniu decyzji (www.tmi.pl/sfera/prasa/era_informacji.htm). Jednak większość menedżerów przyznaje, że Internet ułatwia im wykonywanie obowiązków zawodowych (Komarczewska, 2002). 67% menedżerów średniego i wyższego szczebla wykorzystuje Internet w celu zaspokojenia potrzeb zawodowych, tj. poszukuje informacji do pracy bądź nauki. Dla 67% powodem korzystania jest dostęp do bazy danych, a dla 62% — poczta elektroniczna. Ponad połowa menedżerów wykorzystuje Internet do poszukiwania informacji o produktach, usługach i firmach (Komarczewska, 2002).

Wykorzystanie nowych technologii stawia nowe wyzwania zarówno dla zarządzających organizacjami, jak i dla teoretyków zarządzania. Pojawienie się nowych form organizacji, w tym organizacji wirtualnych o atrybutach holograficznych, generuje zarządzanie wirtualne wspomagane elektronicznie, które stawia bardzo wysokie wymagania wobec swoich menedżerów i pracowników (Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 166). Nowym modelem menedżera może zostać globalny menedżer wirtualny (Frankowicz, 2002, s. 330).

Nowe technologie przyczyniły się do powstania gospodarki wiedzy, w której szczególna rola przypada zasobom niematerialnym (Bratnicki, 2000a, Skrzypek, 2002). Kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej stało się tworzenie i wykorzystanie kapitału intelektualnego (Hamel, Prahalad, 1999a).

Według prekursora koncepcji kapitału intelektualnego Edvinssona (Edvinsson, Malone, 2001) kapitał intelektualny ma trzy cechy:

- „1) Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.
- 2) Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.
- 3) Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów)” (Edvinsson, Malone, 2001, s. 39).

Na kapitał intelektualny składają się: kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny (www.tmi.pl/strefa/prasa/kapital_intelekt.htm).

Kapitał ludzki stanowią kompetencje pracowników organizacji, które są zbiorową zdolnością firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. Kapitał ludzki stanowi źródło innowacji i strategicznej odnowy.

Kapitał strukturalny to organizacyjne zdolności firmy do spełniania wymagań rynku. Składają się na niego zarówno rutynowe procesy zachodzące w firmie, jak i struktury wspierające optymalną wydajność intelektualną pracowników. Organizacja może mieć wysoki poziom zdolności intelektualnych, ale bez odpowiednich systemów i procedur nie osiągnie optymalnego potencjału intelektualnego.

Kapitał relacyjny ma odzwierciedlenie na styku organizacja–otoczenie. Odnosi się on do sieci kontaktów i przejawia poprzez jakość, zadowolenie z firmy oraz lojalność wobec niej. Sednem kapitału relacyjnego jest gromadzenie wiedzy o klientach, kanałach rynkowych, dostawcach, powiązaniach rynkowych.

Zdaniem Mikuły (Mikuła i in., 2002, s. 45) zagadnienie zarządzania kapitałem intelektualnym w organizacji można rozpatrywać na trzech poziomach:

- zarządzanie kapitałem ludzkim człowieka,
- zarządzanie kapitałem ludzkim, tj. kapitałem intelektualnym zespołu pracowniczego,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji.

Realizowanie koncepcji kapitału intelektualnego pozwala na tworzenie pomostu między wizją i celami firmy a atmosferą motywującą do poszukiwania nowych rozwiązań. Właściwie przygotowane systemy informacyjne, będące w tym przypadku raczej systemami wiedzy, mogą tę koncepcję wspierać i jednocześnie zabezpieczać organizację przed problemem „lepkości wiedzy”.¹ Tworząc taki system, należy także pamiętać o tworzeniu pamięci organizacyjnej i o zabezpieczeniu firmy przed niepożądanymi wyciekami wiedzy.

Systemy zarządzania wiedzą to jeden z efektów synergii najnowszych technologii informatycznych i zapotrzebowania na nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Jakie są inne skutki tej rewolucji technologicznej dla współczesnego zarządzania?

¹ „Lepkość wiedzy” polega na gromadzeniu wiedzy i informacji w niektórych tylko działach organizacji.

Czy można stwierdzić, że Internet zmienił w zasadniczy sposób zarządzanie przedsiębiorstwem?

Ostatnie opinie są bardziej wyważone niż w poprzedniej dekadzie. Gdy dostrzeżono e-biznesową rewolucję, wraz z nią spodziewano się gwałtownego przyrostu obrotów w handlu internetowym. W efekcie wielu amerykańskich inwestorów przeszacowało wartość akcji spółek branży zaawansowanych technologii (Coltman i in., 2001, s. 30, 37). Oczywiście, dzięki wprowadzeniu do organizacji Internetu nastąpiło wiele zmian, ale czy są to zmiany rewolucyjne, czy też raczej ewolucyjne? Internet rozpoczął trudną jeszcze do przewidzenia w skutkach rewolucję społeczną w obszarze ludzkich interakcji, ale czy także w zarządzaniu (Naisbitt, 2003)?

Dzięki Internetowi powstał e-biznes. Podstawowe prawa prowadzenia e-biznesu są takie same jak w tradycyjnym biznesie. Prawo popytu i podaży, prawo konkurencji rynkowej, segmentacji cen nadal obowiązują. W e-biznesie obowiązują te same prawa ekonomiczne (Shapiro, Hal, Varian, 1999; Coltman i in., 2001). Można natomiast zauważyć, że technologie informatyczne dokonują transformacji rynku, która wymaga zmian w myśleniu, nowego spojrzenia na strategię konkurencji i obsługę klienta (Booz-Allen i Hamilton, 1999; Pastuszek, 2004). Internet stawia więc nowe wymagania dla kadry zarządzającej współczesnymi organizacjami.

Na początku rozwoju rynku e-biznesu zakładano, że dojdzie do wielu zmian na rynku. Między innymi obawiano się zanikania tradycyjnych marek, które miały być zastąpione przez „cybermarki”. Okazało się, że klienci tak szybko nie zmieniają swoich nawyków i są wierni danej marce. Przypuszczano, że Internet znacząco ułatwi wielu nowym firmom szybkie zdobywanie rynków. Owszem Internet ułatwia wejście na e-rynek, ale przede wszystkim firmom znanym już na rynku tradycyjnym.

Spodziewano się, że w wyniku zwiększonej sprzedaży on-line zaostrzy się konkurencja i spadną ceny produktów sprzedawanych w ten sposób. Jednak technologia informatyczna pozwala także na szybkie zbierane informacji, co może prowadzić do zwiększania cen (przykład — amerykańskie linie lotnicze w latach 90.). Podkreślał to już klasyk ekonomii Smith, twierdząc, że ludzie z tej samej branży mogą spotykać się także po to, aby podnosić ceny.

Futurysta Gilder twierdził, że rewolucja sieciowa spowoduje eliminację pośredników, i to w każdym biznesie (Gilder, 1994). Jednak takie przypuszczenie okazało się zbyt uproszczone. Zazwyczaj nie można nagle wejść w nowe kanały dystrybucji, całkowicie zarzucając stare. Są nawet zdania, że w gospodarce cyfrowej następuje wzrost pośredników (Schmitt, 1999).

W XXI wieku wpływ Internetu na zarządzanie organizacją ma charakter bardziej ewolucyjny niż rewolucyjny. Można go opisać w kontekście dwóch wymiarów organizacji: poziomów organizacyjnych i obszarów wpływów (Barnes, Hunt, 2001).

W kontekście poziomów organizacyjnych można wyróżnić wpływ: na poziomie otoczenia organizacji i jej kontaktów z otoczeniem, na poziomie całej organizacji, na poziomie wykonawczym, tj. wykonywanych zadań.

Technologie informatyczne (IT) wpływają na następujące obszary funkcjonowania organizacji: wydajność, obszar komunikacji organizacyjnej, uzyskiwanie i przechowywanie informacji, zarządzanie wiedzą, środowisko (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Wpływ Internetu na organizacje

Poziomy organizacyjne wpływu Internetu	Obszary wpływów
<p>Szybsze kontakty biznesowe wewnętrzne i zewnętrzne Bezpośrednie kanały komunikacji z klientami, innymi podmiotami; szybka informacja o firmach, produktach, możliwość nabywania, operacje finansowe.</p> <p>Organizacja Zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji, np. zmiana działań operacyjnych, nowe role, stanowiska, nowe kanały komunikacyjne, zmienia się fizyczne środowisko pracy.</p> <p>Zadania Wykonywanie nowych zadań, takich, których do tej pory wykonywanie nie było możliwe, lub takich, które do tej pory nie były potrzebne.</p>	<p>Wydajność Wiele prac wykonuje się szybciej i taniej; usprawnianie procesów zarządzania wiedzą, tworzenia unikalnej wiedzy przedsiębiorstwa.</p> <p>Uzyskiwanie i przechowywanie informacji Wielkie zbiory informacyjne w wielu przekrojach. Szybkie zdobywanie informacji, przetwarzanie i udostępnianie jako kluczowy czynnik strategiczny.</p> <p>Komunikacja Największe zmiany, co wpłynęło także na inne obszary, jak np. kształt struktury organizacyjnej i podejmowanie decyzji.</p> <p>Zarządzanie wiedzą Narzędzia do tworzenia wiedzy, narzędzie edukacji.</p> <p>Środowisko Środowisko zewnętrzne organizacji i zewnętrzne, np. fizyczne środowisko biur, kultura organizacyjna, relacje międzyludzkie.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Barnes, B. Hunt, *E-commerce & V-business, Business Models for Global Success*, Butterworth, Heinenmann, USA, 2001.

Jednak Internet nie zrewolucjonizował organizacji, a amerykańskie organizacje nie wykorzystały jeszcze w pełni jego możliwości. Większość firm wykorzystuje Internet w celu rozpowszechniania informacji o firmie i produktach. Ostatnio priorytetem w wykorzystaniu Internetu stało się kształtowanie relacji z klientami² (Dutta, Segev, 1998, 1999). Kanter (2001) stwierdziła, że duże firmy amerykańskie nie w pełni wykorzystują najnowsze technologie, m.in. z powodu takich barier, jak biurokratyczne zarządzanie i brak pracowników o odpowiednich kompetencjach (Kanter, 2001). Według Kanter potrzebne są zasadnicze zmiany — zmiany w sferze społecznej, a nie tylko technologicznej, ważne stają się m.in. przekonanie

² Coraz bardziej popularna staje się koncepcja CRM.

klienta, że dzięki Internetowi jego życie będzie łatwiejsze. Autorka zidentyfikowała najczęstsze bariery utrudniające przechodzenie amerykańskim korporacjom transformację z tradycyjnego przedsiębiorstwa do e-przedsiębiorstwa. Są to (Kanter, 2000, s. 85):

1. Brak kadry posiadającej umiejętności w obszarze sieci Web i wykorzystania IT w biznesie.
2. Klienci i kluczowe rynki nie chcą zmieniać dotychczasowych zachowań.
3. W firmie ważniejsze są inne projekty.
4. Nowa technologia i narzędzia są trudno dostępne.
5. Trudno jest znaleźć odpowiednich partnerów do współpracy.
6. Dostawcy nie są gotowi i/lub nie chcą współpracy w ramach e-biznesu.
7. Pracownicy nie czują potrzeby zmiany.
8. Liderzy nie są pewni, kiedy należy rozpocząć zmiany.
9. Naczelna kadra kierownicza nie używa komputerów, a Internet jest jej mało znany.
10. Rywalizacja i konflikty między wewnętrznymi działami.
11. Trudno jest znaleźć kapitał na nową inwestycję.
12. Menedżerowie obawiają się utraty statusu lub przywilejów.
13. Pracownicy obawiają się utraty pracy, związki obawiają się utraty władzy.
14. Zewnętrzne przepisy i zarządzenia.
15. Firma odnosi sukcesy, menedżerowie nie widzą potrzeby zmian.
16. Wcześniejsze złe doświadczenia związane z technologią.
17. Strata czasu i pieniędzy, e-biznes nie ma dużego znaczenia dla firmy.

Podsumowując wpływ Internetu na zarządzanie, należy stwierdzić, że jest on zauważalny, ale nie rewolucyjny. Jego oddziaływanie ma charakter stopniowy. Według menedżerów amerykańskich, którzy funkcjonują w gospodarce najbardziej rozwiniętej technologicznie, podstawy zarządzania są nadal solidnie oparte na tradycyjnych umiejętnościach i tradycyjnych czynnikach sukcesu (At Kearney, 2000). Liderzy biznesu twierdzą, że umiejętności, które są im potrzebne do tego, aby wygrywać w cyfrowej gospodarce, są takie same jak kiedyś. Przede wszystkim najpierw trzeba mieć pomysł, a potem umieć go sprzedać (At Kearney, 2000). Technologie informatyczne przyczyniły się do tego, że musimy działać coraz szybciej, ale zasadnicze problemy związane z przywództwem organizacjami są podobne do tych, z którymi spotykamy się od wielu lat.

Warto także dodać, że do organizacji wkracza nowe pokolenie młodych pracowników wychowanych w świecie cyfrowym, które może być kreatywne na swój sposób. Wyzwaniem dla menedżerów staje się właściwe wykorzystanie kompetencji tego szczególnego potencjału społecznego.

1.4. Nowe formy organizacji gospodarki nasyconej informacją

Nowe technologie przyczyniły się do powstania nowych, elastycznych form organizacyjnych. W literaturze opisywane są różne koncepcje takiej organizacji. Większość z nich powstała na podstawie analizy przypadków firm będących pionierami w zakresie innowacyjnego funkcjonowania, dlatego można znaleźć między nimi wiele cech wspólnych. Są m.in. koncepcje: organizacji postmodernistycznej (Clegg, 1990), organizacji postprzedsiębiorczej (Kanter, 1989), organizacji elastycznej (Volberda, 1998), federalizmu (Handy, 1992), organizacji sieciowej (Castells, 1996; Nohira i Eccles, 1992), organizacji wirtualnej (Davidow i Malone, 1992; Perechuda, 2000), procesorów reinyżynierskich (Hammer, Champy, 1996), organizacji tworzącej wiedzę (Nonaka, Takeuchi, 1995), organizacji zręcznej (Tushman, O'Reilly, 1996), organizacji bez granic (Devanna, Tichy, 1990), organizacji hybrydowej (Borys, Jemison, 1989), organizacji inteligentnej (Edvinson, Malone, 2001), organizacji fraktalnej (Hopej, 2001), organizacja w ruchu (Mastyk, 2003), organizacji wirtualnej (m.in. Grudzewski, Hejduk, 2000, 2002; Kisielnicki, 2000), e-organizacji (za: Robbins, 2002), systemy wysokiego zaangażowania (Pfeffer, 1998).

Kluczowymi warunkami dla dobrego funkcjonowania współczesnych organizacji stały się (Child i McGarh, 2001):

- 1) akceptacja sprzeczności i paradoksów,
- 2) akceptacja zmian, przejście od zabezpieczania się przed niepewnością do reagowania na nią, m.in. poprzez koncentrowanie się na niestannym projektowaniu struktur i procesów,
- 3) szczególny nacisk na procesy społeczne,
- 4) nowy stosunek do władzy oraz uprawnień.

W nowych formach organizacji na uwagę zasługują trzy obszary ich funkcjonowania. Po pierwsze, w jaki sposób najlepiej jest ustalać i przekazywać wspólne cele organizacji przy założeniu, że ulegają one niestannym zmianom oraz przy założeniu że zatrudnienie ma charakter elastyczny. Po drugie, jak regulować przepływ zasobów na wejściach i wyjściach organizacji. Po trzecie, jak ciągle na nowo określać i przydzielać prawa, obowiązki, funkcje i role członkom takiej organizacji. Tabela 1.2 zawiera zestawienie tradycyjnych i nowych form organizacyjnych.

W nowych organizacjach ważne jest zapewnienie dobrej współpracy wielu różnorodnych zespołów, w tym także w płaszczyźnie horyzontalnej. Kluczowe działania są skoncentrowane w mniejszych jednostkach, które są powiązane sieciami powiązań z innymi zespołami. Dla sprawnego funkcjonowania takich sieci i ich skutecznej koordynacji konieczne są dobre wzajemne relacje interpersonalne, któ-

re można budować m.in. poprzez odpowiedni klimat, artykułowanie wspólnych korzyści, budowanie zaufania.

Tabela 1.2. Porównanie tradycyjnych i nowych form organizacji

Obszary działania organizacji	Cechy tradycyjnych form organizacji	Cechy nowych form organizacji
Ustanawianie celów Określanie i przekazywanie wspólnych celów, podejmowanie decyzji, wykorzystanie władzy	Określanie celów z góry do dołu. Scentralizowana władza. Preferencje dla większych jednostek. Menedżerowie kontrolują, monitorują, ustanawiają szczegółowe cele poprzez wykorzystanie władzy formalnej. Narzucona wizja. Hierarchia.	Zdecentralizowane ustanawianie celów. Władza rozproszona. Preferencje dla mniejszych jednostek. Menedżerowie dostarczają wskazówek, kierują konfliktami, nadają ogólny kierunek. Wizja wyłania się zależnie od warunków. Praca zespołowa i grupowa.
Utrzymywanie integracji Regulowanie przepływu zasobów na wejściach i wyjściach organizacji, ustanawianie granic	Organizacja jako obszar analizy. Granice jasno określone i trwałe. Znaczenie relacji pionowych. Pewność i powtarzalność. Oparcie się na zasadach i regułach. Zasoby są przypisane konkretnym jednostkom organizacyjnym.	Systemy produkcji i powiązań sieciowych jako główne jednostki analizy. Granice niestałe, mało wyraźne. Elastyczność. Znaczenie relacji poziomych. Oparcie się na relacjach. Struktura niezależna od zasobów.
Określanie praw i obowiązków Definiowanie funkcji i ról, ustanawianie obowiązków	Role wyspecjalizowane. Jasne definicje ról. Unikanie niepewności. Względna trwałość. Zorientowanie na wydajność.	Role ogólne. Mało wyraźne definicje ról. Adaptacyjność. Zmienność. Zorientowanie na innowacje.

Źródło: *Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information — Intensive economy*, J. Child, G. R. McGrath, „The Academy of Management Journal”, vol. 44, nr 6, 2001, s. 1137.

W takich organizacjach szczególna jest rola naczelnej kadry kierowniczej, w tym przypadku jednak jest ona chyba trudniejsza. Trudniejsza z tego powodu, że uprawnienia kierownicze są bardziej rozproszone, a zasoby ludzkie bardziej zdecentralizowane. Szczególnych umiejętności może wymagać przydzielanie i egzekwowanie zadań zespołom złożonym z wysoko wykwalifikowanych pracowników, tym większych gdy są świadomi ich roli w organizacji. W skład zespołów mogą też wchodzić strategiczni interesariusze, np. kluczowi dostawcy czy klienci.

Rola menedżerów sprowadza się tu głównie do ukierunkowywania działań zespołów i obejmuje udzielanie podstawowych wskazówek, dbanie o spójność grupy i motywowanie. Do najważniejszych zadań naczelnej kadry kierowniczej należy artykułowanie jasnej wizji, zapewnienie szerokiego jej przedyskutowania w sieci, a przede wszystkim w kluczowych centrach, oraz ostateczne jej zaaprobowanie.

Można także spotkać się z opiniami, że nie ma wyraźnej różnicy między rolami pełnionymi przez naczelną kadre kierowniczą w tradycyjnych i nowych strukturach organizacyjnych (Galunic i Eisenhardt, 2002). Jednak nie ulega wątpliwości, że w nowych organizacjach ważna staje się motywacja i poczucie organizacyjnej przynależności. Wyzwolenie zaangażowania i motywacji jest coraz trudniejszym zadaniem w sytuacji, gdy organizacja wydaje się coraz bardziej zdehumanizowana.

Współczesne organizacje są pełne paradoksów. Już Thompson (1967) zauważył, że paradoksem organizacji jest harmonizowanie jej elementów przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności. Ten paradoks jest nadal aktualny. Aby sobie z nim radzić, współczesne organizacje, zamiast usprawniania struktury organizacyjnej zdolnej do absorpcji niepewności, budują zmienne struktury i koncentrują uwagę na zdolnościach do ciągłego radzenia sobie ze zmianą. Współczesne organizacje muszą być zaprzeczeniem tradycyjnej biurokracji. Można je także charakteryzować w kontekście czterech wymiarów: wzajemnej zależności, rozpraszania się, szybkości i władzy (Child, McGrath, 2001).

Wzajemna zależność. Dzięki sieciom w organizacji powstaje wiele systemów, co oznacza, że działania podejmowane przez każdego z graczy systemu mają wpływ na pozostałe. Każda zmiana w którymś z elementów może spowodować trudne do przewidzenia zmiany w innych, co prowadzi do problemów z koordynacją. Kluczowe staje się umiejętne kierowanie zespołami i ich wzajemnymi relacjami. Trzeba także dodać, że zachowania ludzi pracujących w tradycyjnych zespołach są inne od zachowań członków zespołów obserwowanych w cyberprzestrzeni (Montoya-Weiss i in., 2001).

Rozpraszanie się organizacji. W biznesie opartym na informacji fizyczne zasoby nie są już jedynymi celami do osiągnięcia. Może więc występować oddzielenie osiągniętych rezultatów od własności środków materialnych.

Szybkość. Niemal w każdym obszarze funkcjonowania organizacji zwiększa się szybkość działań, także na zewnątrz. Zwiększa się szybkość przepływu kapitału, transportu, a w efekcie zmniejsza dystans między firmą i rynkiem. Wymusza to konieczność coraz szybszego reagowania.

Władza. Nastąpiło rozproszenie władzy. Kluczowego znaczenia nabiera nie samo budowanie struktury, ale odpowiednie projektowanie procesów, przede wszystkim społecznych, tych wewnątrz organizacji. Wzrosło znaczenie kontaktów ukrytych i cichych zarówno między organizacją, jej partnerami i pracownikami, jak i między ludźmi. Oczekuje się większego zaangażowania w warunkach decentralizacji odpowiedzialności (Ashcraft, 2001). Jest to kolejny paradoks. Tworzone są coraz lepsze techniczne możliwości zjednywania pracowników, przy poszerzającej się depersonalizacji.

Krytycznego wymiaru nabiera uprawomocnianie pracowników. Strategiczny wymiar ma zarządzanie kluczowymi zasobami organizacji, jakimi są ludzie i pie-

niądze, oraz reprezentowanie organizacji w otoczeniu i dbanie o dobre relacje w różnorodnych sieciach. Bardzo ważne — i coraz trudniejsze — staje się utrzymywanie spójności organizacyjnej oraz motywowanie kadry przez kreowanie wspólnej wizji i silnej kultury organizacyjnej.

1.5. Organizacja wirtualna i e-organizacja. Wybrane problemy zarządzania

Przymiotnik „wirtualny” (w języku francuskim *virtuel*) w wolnym tłumaczeniu oznacza „mogący zaistnieć, teoretycznie możliwy”. W języku łacińskim *virtus* natomiast oznacza męstwo, energię, moc, potencjał, możliwość (za: Kisielnicki, 2000, s. 7).

Dziś „wirtualny” jest często używanym przymiotnikiem, szczególnie w naukach o zarządzaniu, i w połączeniu ze słowem „organizacja” tworzy pojęcie „organizacja wirtualna”.

Koncepcja organizacji wirtualnej jest próbą nieco odmiennego ujęcia organizacji przyszłości, do których można zaliczyć inne koncepcje organizacji, m.in. koncepcje organizacji uczącej się (Davidow, Malone, 1992, za: Miłkula, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002; Senge, 1998), organizacji inteligentnej (Edvinsson, Malone, 2001, Grudzewski, Hejduk, 2000, Romanowska, 2001) czy też organizacji fraktalnej (Hopej, 2001). Zdaniem Perechudy (2000) koncepcja organizacji wirtualnej ma charakter bardziej rewolucyjny, gdyż nie stanowi rozwinięcia klasycznych teorii organizacji.

Organizacja wirtualna nie doczekała się — jak dotąd — jednej, ogólnie zaakceptowanej definicji. W większości definicji organizacji wirtualnej podkreśla się aspekty związane z kolaboracją, tworzeniem związków i aliansów strategicznych z różnorodnymi partnerami biznesowymi. Oto cechy organizacji wirtualnej (Grudzewski, Hejduk, 2002, s. 48):

1. Jest zorientowana na klienta.
2. Dąży do jednoznacznych celów, które są znane wszystkim uczestnikom i przez nich przyjmowane.
3. Posiada duże zdolności dostrzegania szans rynkowych bez długotrwałych przedsięwzięć administracyjnych; łatwo może przegrupowywać lub powstawać od nowa.
4. Procesy decyzyjne przebiegają w niej szybciej niż dotychczas.
5. Ma duże zdolności, które uzyskuje poprzez kombinacje głównych uprawnień swoich uczestników; dysponuje paletą światowych umiejętności.
6. Opiera się na zaufaniu.
7. Dbą o częstą i rzetelną komunikację oraz odpowiedni styl zarządzania.

W organizacji wirtualnej szczególne znaczenie ma kwestia zaufania i etycznych zachowań, a znaczenie zaufania rośnie wraz z wirtualizacją organizacji. Często składa się na ręce obcych ludzi, ludzi, którzy zjawiają się w organizacji tylko na chwilę, na czas realizacji projektu — sprawy wielkiej wagi, obdarzając ich wielkim zaufaniem. Jeśli chodzi o zabezpieczenie prawne, wirtualna organizacja rodzi więc wiele wątpliwości, szczególnie wtedy, gdy współpraca ma charakter międzynarodowy (Borkowski, 2000).

Ponieważ wirtualna organizacja składa się z kombinacji różnych struktur, które są często rekonfigurowane, uczestniczący w nich partnerzy muszą mieć wolę i siły do stałego restrukturyzowania się w celu tworzenia nowych, unikalnych, wspólnych wartości. Poszczególne organizacje tworzące organizację wirtualną mogą mieć różne, czasem sprzeczne cele, mimo to obie muszą sobie wzajemnie ufać i dzielić się informacjami. To, że członkowie zespołów wirtualnych często w rzeczywistości nie znają się, utrudnia budowanie zaufania. Efektywne zarządzanie ludźmi, mimo wielu usprawnień technologicznych, jest najważniejszym elementem sukcesu przedsiębiorstwa, a w organizacji wirtualnej ma jeszcze większe znaczenie. Zarządzanie organizacją wirtualną jest więc trudne i złożone.

Praca w takiej organizacji jest bardzo stresująca, m.in. chociażby dlatego, że często trzeba pracować z kilkoma partnerami jednocześnie, stale trzeba się uczyć, dostosowywać się do nowych ludzi, zespołów i sytuacji. Ideałem jest pracownik, który ma zdolność uczenia się nowych umiejętności, pozytywną postawę wobec zmian, stałą potrzebę zmian, a także tolerancję na niepewność i niejasne sytuacje (Marshall i in., 1999).

Nie wszyscy nadają się do pracy w organizacjach wirtualnych. Można spotkać się z opiniami, że model wirtualnej organizacji wcale nie musi być modelem, do którego powinny dążyć wszystkie organizacje. Organizacje wirtualne są korzystne w szczególności dla produkcji i przemysłów, które swój sukces opierają na tworzeniu i sprzedawaniu wiedzy.

Organizacje wirtualne mają wbudowane ryzyko, istnieje bowiem niebezpieczeństwo tego, że jej mocne strony mogą stać się jej słabościami. Na przykład wysokie nagrody za podejmowanie ryzyka mogą prowadzić do koncentracji na osobistych interesach, a w efekcie utrudniać kooperację. Zbyt silna „lokalna” współpraca może prowadzić to tego, że w jednym sektorze organizacji odnosi się znacznie większe korzyści niż w innych, co prowadzi do konfliktów. Zestawienie listy potencjalnych słabych i mocnych stron oraz korzyści i zagrożeń organizacji wirtualnej prezentuje tabela 1.3 (za: Kisielnicki, 2000).

Pewną trudność zarządzania powoduje także to, że ograniczony jest fizyczny zakres oddziaływania menedżera na pracowników, bezpośrednie kontakty są bowiem ograniczone, a nawet wyeliminowane, oraz brak jest wyraźnej struktury organizacyjnej, co powoduje utratę części możliwości kontrolnych.

Tabela 1.3. Mocne i słabe strony organizacji wirtualnej

Mocne strony	Słabe strony
Elastyczność, szybkość, niższe koszty realizacji transakcji, minimum prawej obsługi transakcji, możliwość prowadzenia polityki produkcyjnej etc. na większą skalę, niższe nakłady inwestycyjne	Niebezpieczeństwo włączenia się do organizacji firm niekompetentnych i niesprawdzonych, brak utartych wzorców postępowania trudności w ściąganiu zobowiązań, np. podatkowych
Korzyści	Zagrożenia
Szybka reakcja na rynek, realizacja transakcji mimo barier prawnych i organizacyjnych, możliwość zastosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania, możliwość współpracy z wieloma różnymi z partnerami, globalizacja działalności	Niewydolność urządzeń komputerowych, brak uregulowań prawnych, brak jednolitego zwierzchnictwa i związane z tym trudności w koordynacji działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Kisielnicki, *Wirtualnie, czyli inteligentnie, zalety i wady nowego sposobu współpracy firm, Zarządzanie XXI wieku*, 16–31 października, dodatek do „Personelu i Zarządzania”, nr 1, październik 2000.

Od menedżera organizacji wirtualnej wymaga się doskonałych umiejętności komunikowania się, i to w szerokim tego słowa rozumieniu (Padzik, 2000, s. 17). Ważna jest także umiejętność udzielania informacji zwrotnych, a w szczególności krytykowania, sieci uniemożliwiają bowiem wykorzystywanie czynnika emocjonalnego. Ponadto brak emocji pozytywnych może działać antymotywacyjnie. W tych warunkach trudniejsze jest budowanie kierowniczego autorytetu, w szczególności przy rzadkich lub żadnych bezpośrednich kontaktach. Znajomość najnowszych technologii informacyjnych może pomóc w budowaniu właściwego wizerunku menedżera.

Największym wyzwaniem w zarządzaniu organizacją wirtualną jest budowanie klimatu zaufania. W społeczeństwie nie ma przecież samych zwycięzców, są też i przegrani. Obserwując dominujące we współczesnym społeczeństwie wartości, zauważa się wręcz spadek zaufania. Jak w takich warunkach budować organizację opartą na zaufaniu? Na przykład Polska jest postrzegana jako kraj o wyjątkowo niskim wskaźniku uczciwości (Wawrzyniak, 2002, s. 33). Już w założeniach organizacji wirtualnej tkwi pewien dualizm. Z jednej strony zaufanie jest podstawą jej funkcjonowania, z drugiej charakterystyczne dla tej organizacji działania, jak krótkie kontrakty i krótka wzajemna współpraca, zmienny skład zespołów, bezosobowa komunikacja, nie służą zaufaniu, a wręcz odwrotnie, zachęcają do jego ograniczania.

Innym problemem związanym z zaufaniem jest kwestia dostępu do wiedzy. Jeżeli podstawą sukcesu współczesnej organizacji jest wiedza, a często jest to wiedza ukryta, to w jaki sposób i komu należy ją udostępniać? Czy można to zrobić wyłącznie za pomocą bezosobowej, wirtualnej komunikacji? Heidegger zauważa,

że rozumiemy świat tylko dlatego, że w nim żyjemy (Heidegger, 1962). Jak ma przemieszczać się wiedza, gdy partnerzy „nie dzielą” tego samego świata?

Obok organizacji wirtualnej funkcjonuje e-organizacja, która jest wytworem e-gospodarki, nazywanej też „gospodarką cyfrową” lub „nową gospodarką”. Podstawą tej gospodarki jest e-biznes.

E-gospodarka to „wirtualna arena, na której prowadzona jest działalność, przeprowadzane są transakcje, dochodzi do tworzenia i wymiany wartości, gdzie dojrzewają bezpośrednie kontakty pomiędzy jego uczestnikami” (Hartman, Sifonis i in., 2001, s. XVIII).

Trudno zarządza się e-biznesem, a świadczy o tym m.in. fakt, że większość inicjatyw internetowych kończy się niepowodzeniem (Hartman, Sifonis i in., 2001, s. XVIII). W e-biznesie, jak w każdym innym, aby odnosić sukcesy, potrzebna jest bardzo ciężka praca i dyscyplina. Ale w tym przypadku jest jeszcze trudniej, konieczna jest bowiem szybkość działania i istnieje większe ryzyko porażki.

W zależności od stopnia wykorzystania Internetu w organizacji można wyróżnić cztery grupy organizacji³ (Robbins b, 2001b):

- Pierwsze to organizacje tradycyjne, czyli organizacje o małym nasyceniu technologią informatyczną, oraz w niewielkim stopniu stosujące tę technologię w swoich działaniach biznesowych.
- Do drugiej grupy można zaliczyć organizacje, które są jeszcze stosunkowo mało nasycone technologicznie (IT) i wykorzystują IT głównie do wewnętrznej komunikacji. W tej grupie znajduje się większość współczesnych organizacji.
- Trzecia grupa to organizacje, które w dużym stopniu w wewnętrznych działaniach korzystają z IT oraz wkraczają ze swoimi produktami i usługami do e-biznesu.
- Czwarta, ostatnia grupa to pełne e-organizacje, takie jak np. Cisco, Amazon.Com, Dell Komputer, które swoje strategie w całości opierają na Internecie. Mają one następujące cechy (Robbins, 2001, s. E-5):
 1. Brak wyraźnych zasad, brak sformalizowania, zachęcanie do eksperymentowania.
 2. Szybkie tempo „starzenia się” zwycięzców i silna konkurencja, która zmusza do szybkiego podejmowania decyzji, rozwoju nowych produktów i błyskawicznego reagowania.
 3. Lokalizacja traci na znaczeniu, wiele zadań jest wykonywanych „na odległość”, zatrudniani są przede wszystkim najlepsi pracownicy, czasem z odległych rynków pracy.

³ Podział oparty jest na dwóch wymiarach: 1) stopień nasycenia wykorzystania Internetu w firmie (małe–duże nasycenie), 2) zasięg, zakres wykorzystania w biznesie (np. czy tylko komunikacja intranet, Internet czy cała strategia funkcjonowania firmy) (słabe–mocne).

4. Zintegrowane i otwarte systemy informacyjne są trzonem funkcjonowania organizacji, zwiększają demokratyzację, umożliwiają bliższą współpracę z dostawcami, odbiorcami, klientami.

W literaturze podobne cechy są przypisywane organizacji wirtualnej. Jaka jest więc różnica między e-organizacją a organizacją wirtualną? Trudno wprost odpowiedzieć na to pytanie, brak jest bowiem jednoznacznej definicji organizacji wirtualnej. Można uznać, że istnieją podobieństwa między pojęciem organizacji wirtualnej i e-organizacji.

W większości definicji organizacji wirtualnej podkreśla się, że jej podstawową cechą jest wykorzystywanie kolaboracji w celu zdobywania większych zasobów niż w przypadku, gdyby organizacja rozwijała się sama, co wcale nie oznacza konieczności wykorzystywania do tego celu technologii informatycznych.

Natomiast w przypadku e-organizacji już z samej nazwy wynika, że podstawą jej funkcjonowania jest technologia informatyczna. E-organizacja wykorzystuje sieci informatyczne nie tylko do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ale przede wszystkim opiera na nich strategię swojego działania. W przypadku gdy w e-organizacji zaczyna się wykorzystywać technologię informatyczną do tworzenia związków partnerskich i zdobywania nowych kompetencji, można uznać, że staje się ona organizacją wirtualną.

Z punktu widzenia zarządzania e-organizacją można powiedzieć, że napotyka się tu podobne problemy jak w organizacji wirtualnej. Szczególnie ważne są aspekty związane z potencjałem społecznym i klimatem pracy. Podobnie pracownicy e-organizacji muszą ciągle dostosowywać się do nowych zadań i nowych współpracowników. Często pracują oni, będąc w różnych miejscach i różnych strefach czasowych, co przyczynia się do dodatkowego stresu.

Warto zauważyć, że nowe technologie dają większe możliwości kontroli pracowników, co czasem prowadzi do naruszania prawa do prywatności (Kurek, 2002). Na przykład w korporacji Xerox kontroluje się każdą minutę pracy 92 tys. pracowników rozproszonych po całym świecie i natychmiast zwalnia za „surfowanie” po zakazanych stronach (Guernsey, 1999). Xerox nie stanowi wyjątku. W próbie badawczej obejmującej ponad 2 tys. firm amerykańskich stwierdzono, że w ponad 50% kontroluje się rozmowy telefoniczne pracowników, pocztę elektroniczną, oglądane są dane i zbiory komputerowe (AMA, 2000). Pracodawcy bronią się, twierdząc, że nie są pewni, co w czasie pracy robią ich pracownicy, czy np. nie udostępniają tajemnic służbowych.

I jak w tym przypadku odnieść się do budowania zaufania, będącego teoretycznie fundamentem funkcjonowania takiej organizacji, jeśli już od kierownictwa płyną sygnały świadczące o braku zaufania? Pojawia się także problem etyczny: jak daleko może posunąć się organizacja w monitorowaniu zachowań swoich pracowników? Warto rozważyć także, w jakim stopniu monitorowanie rzeczywiście

zwiększa wydajność pracowników. A może jest wręcz odwrotnie — może wpływa ona negatywnie na motywację do pracy.

W e-organizacji tzw. 24/7, która czasem pracuje przez 24 godziny 7 dni w tygodniu, coraz trudniejsze jest zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Kultura e-organizacji często jest kulturą pracoholików, co w dłuższej perspektywie rodzi negatywne skutki. Ważnym pytaniem dla menedżerów i ich pracowników jest, jak długo można być wydajnym.

Jakie warunki mogą motywować w sposób szczególny pracowników takiej organizacji? Pracownicy e-organizacji są zazwyczaj zróżnicowani i podzieleni na dwie grupy, tj. kierownictwo i specjalistów oraz pracowników peryferyjnych. Na szczególne względy mogą liczyć kierownicy i pracownicy wiedzy, zwłaszcza tacy pracownicy wiedzy, na których jest duże zapotrzebowanie na rynku pracy. Dla nich często tworzone są specjalne warunki i kuszące pakiety motywacyjne, aby zatrzymać ich w firmie jak najdłużej. Jednak tacy pracownicy zazwyczaj stanowią mniejszość wśród zatrudnionych.

Praca nasycona technologią, pozbawiona bezpośrednich kontaktów może być mniej motywująca. Każdego dnia amerykański pracownik spędza przeciętnie 90 minut, odwiedzając strony internetowe niezwiązane z pracą, co może świadczyć o tym, że znudzeni pracownicy starają się motywować sami. Według szacunków straty z tego powodu mogą stanowić 30–40% straty potencjalnej wydajności (Thaler, 1999). Szczególnie zdehumanizowanymi miejscami pracy są działające 24/7 *call centers*⁴, w których pracownicy mają ograniczony zakres autonomii, podlegają ścisłemu nadzorowi, instrukcjom i są nieustannie monitorowani.

Trzeba zauważyć, że funkcjonowanie e-organizacji jest związane z bardzo szybkim podejmowaniem decyzji, co wiąże się z większym stopniem niepewności, a w efekcie z większym ryzykiem popełnienia błędu. Jak dotychczas, nie ma jeszcze sprawdzonych modeli decyzyjnych dla e-organizacji (Fonstad, 2000). Ponieważ technologia umożliwia stosunkowo łatwą dostępność do dużej ilości informacji, i to w szybkim czasie, częstym problemem mogą być przeciążenia informacyjne i problemy w procesie komunikacji. Dlatego ważną kwestią staje się tworzenie narzędzi zarządzających przepływem informacji.

Nowoczesne technologie zredukowały czas potrzebny do wykonania wielu czynności, ale jednocześnie zwiększyły liczbę zadań do zrealizowania. Oto kilka danych:

1. Typowy menedżer czyta lub przegląda 1 milion słów tygodniowo.
2. Szybkość przetwarzania informacji przez komputer przez ostatnie 30 lat co dwa lata ulegała podwojeniu.
3. Informacja stała się bardzo skondensowana. Pomiędzy rokiem 1965 a 1995

⁴ Telefoniczne centra informacji.

średni czas trwania reklamy telewizyjnej skrócił się z 53,1 do 25,4 sekundy. a „anonse” na początku wiadomości telewizyjnych uległy skróceniu z 42,3 do 8,3 sekundy (http://www.tmi.pl/sfera/prasa/era_informacji.htm).

Można spotkać się nawet z opinią, że technologia informacyjna prowadzi do spowolnienia rozwoju technicznego („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 7), zaś nadmiar informacji wpływa negatywnie na jakość naszego życia, m.in. ludzie coraz trudniej znajdują właściwe kierunki działania, co może przypominać zjawisko chaosu (Tempczyk, 2002; Strużyna, 2005, s. 152). W takich warunkach trudne jest także wytyczanie kierunku działań organizacji.

Przywództwo oparte na wizji jest potrzebne każdej organizacji, ale w e-organizacji ma szczególnie znaczenie. Przy braku stałych reguł działania, przy ciągłych zmianach ludzie muszą znać przynajmniej ogólny kierunek działania organizacji. Liderzy e-biznesu muszą działać szybko i zachowywać się podobnie jak długodystansowi sprinterzy. Dodatkowo, ponieważ wzloty i upadki są charakterystyczną cechą tej organizacji, ważna staje się umiejętność szybkiej zmiany kierunku działań oraz zachęcania pracowników do eksperymentowania i uczenia się.

Według Kanter (2001), aby organizacje były innowacyjne, ich menedżerowie muszą spełniać m.in. następujące warunki:

- 1) wczuwać się w środowisko,
- 2) praktykować „kalejdoskopowe myślenie”⁵,
- 3) poszukiwać inspirujących wizji,
- 4) budować koalicje z wieloma partnerami,
- 5) dbać o ożywianie ducha pracy zespołowej,
- 6) być wytrwałym w radzeniu sobie z trudnościami,
- 7) obdarzać innych zaufaniem,
- 8) dostrzegać pracowników i doceniać ich osiągnięcia.

E-organizacje, takie jak eBay, The New York Times Internet, Abuzz, Hewlett-Packard, wytworzyły charakterystyczną dla e-organizacji e-kulturę. Jest to kultura wyraźnie nastawiona na działanie, na przyszłość, zdominowana przez młodych pracowników, pracowników wiedzy, którzy bywają mentorami dla starszych kolegów. „Nowi” pracownicy zazwyczaj nie przywiązują dużej wagi do życia rodzinnego, a najbardziej zależy im na własnym rozwoju. Dla wielu z nich e-kultura jest kultem, co ma odzwierciedlenie w charakterystycznym stylu zachowania się i ubierania.

Kanter (2001) opisała cechy charakterystyczne dla e-kultury. Oto niektóre z nich: a) występowanie twórczej destrukcji, b) wrażenie, że działa się w szklanym domu, w którym widoczne są wszystkie działania, c) działania szybko „sta-

⁵ „Myślenie kalejdoskopowe” — łączenie znanych faktów i elementów, podobnie jak w kalejdoskopie, w taki sposób, aby powstawały nowe konfiguracje.

rzeją się”, często pyta się „co dalej”, d) komunikacja jest powierzchowna i szybka. E-kultura narzuca szybką komunikację, także z obcymi, co oznacza, że nie ma czasu na interpretację subtelności i budowanie głębszych związków, a szybka komunikacja przyspiesza kooperację. E-kultura jest także pełna paradoksów, ale może dostarczać wiele okazji do zabawy, w szczególności gdy firmy przędigają się, jak przyciągnąć i zatrzymać zdolnych pracowników, oferując różne atrakcje, np. specjalne pakiety motywacyjne, egzotyczne wycieczki (Kanter, 2001, s. 6, 7).

E-kultura to coś więcej niż tylko kultura organizacji, to rzeczywista społeczność lokalna, którą łączy nie tylko wspólna praca. Przykładem organizacji o takiej kulturze, którą opisała Kanter (Kanter, 2001), jest Abuzz. Na pierwszy rzut oka w biurach Abuzz panuje domowa atmosfera. Pokoje służbowe przypominają mieszkania, w których pracownicy mają swoje domowe sprzęty, obrazy, rowery. Niektórzy pracownicy zostają w nich nawet na noc i w pewnym sensie mieszkają w pracy. Nawet nocą wiele się tu dzieje, bowiem Abuzz to firma typu 24/7. Słyszysz muzykę, która jest nadawana przez firmową radiostację. Stara się ona wybierać tylko ulubione piosenki pracowników. W biurach można spotkać nawet zwierzęta. Ważnym miejscem integracji jest wspólna kuchnia, dodatkowo pracownicy mają wspólne wyjścia do restauracji. Często biorą udział w organizowanych wewnątrz firmy wydarzeniach, np. spotkaniach, dyskusjach (co tydzień odbywają się twórcze spotkania w miniteatrze, w trakcie których pracownicy, siedząc na wielkich pufach, oglądają prezentacje nowych produktów).

W Abuzz panuje otwartość kontaktów, pracownicy często się odwiedzają, rozmawiają, wędrują po całym budynku firmy, zaglądają do swoich i innych zespołów. Jednym z elementów tej kultury jest dbałość o wewnętrzną i zewnętrzną spójną tożsamość oraz podkreślanie, że głównym celem firmy jest zarabianie pieniędzy. Oznacza to, że pracownicy powinni czuć się współodpowiedzialni za tworzenie jak najlepszych technologii przy współudziale społeczności wewnętrznej (pracowników) oraz wspólnoty zewnętrznej (klientów). Abuzz stara się kształtować innowacyjny wizerunek w całej społeczności (wewnątrz i na zewnątrz firmy). W polityce kadrowej obowiązuje zasada długiego czasu zatrudnienia. Pożądanymi kompetencjami pracowników są: perfekcjonizm w znajdowaniu rozwiązań skomplikowanych problemów, oddanie firmie, szybkie wykonywanie zadań, budowanie zespołów. Można dojść do wniosku, że Abuzz jest miejscem do pracy, a może nawet życia, które jest dobre, ale tylko dla ograniczonej grupy pracowników. niewiele osób jest w stanie długo żyć i pracować w taki sposób, ponadto na rynku odczuwa się deficyt pracowników o takich kompetencjach.

Na rynku toczy się walka o pracowników z wysokimi kwalifikacjami. Szczególnie jest to widoczne na rynku amerykańskim (Smith, Rupp, 2004), chociaż podobne zjawisko zaczyna się odczuwać także w Polsce. Dlatego tak ważne staje się

zwracanie uwagi w polityce kadrowej na przyciąganie, motywowanie i zatrzymywanie najlepszych pracowników.

Młodzi, utalentowani pracownicy często są zdania, że nie powinno się zbyt długo pracować w jednym przedsiębiorstwie, ponieważ prowadzi to do utraty świeżości spojrzenia i zdolności do zmiany. Pokolenie pracowników wiedzy jest bardziej lojalne wobec własnego profesjonalizmu niż wobec firmy. Absolwenci najlepszych amerykańskich uczelni przy wyborze miejsca pracy kierują się raczej możliwościami uczestnictwa w wysokiej klasy kursach i szkoleniach niż trwałością zatrudnienia. Własny rozwój jest przedkładany także ponad możliwość uzyskania dodatkowych profitów, jak np. udziały i akcje (WetFeet.com., 2000).

Firmy prześcigają się w pomysłach, jak przyciągnąć i zatrzymać takich pracowników. Na przykład Nortel Networks promuje politykę rekrutowania nowych pracowników poprzez pracowników już zatrudnionych, tj. z polecenia. W tym celu wprowadzono specjalne nagrody. Każdy pracownik, który sprowadzi do firmy nowego pracownika, otrzymuje nagrodę w wysokości 2 tys. USD. W przypadku sprowadzenia trzech osób otrzymuje nagrodę 10 tys., a gdy jest ich pięciu, czeka go nagroda nawet 20 tys. USD (Smith, Rupp, 2004). W firmie reklamowej DoubleClick.com. pracownik, który przyciągnie najwięcej wysoko kwalifikowanych pracowników, otrzymuje nagrodę w postaci motocykla marki Harley Davidson (Smith, Rupp, 2004). Podobnie firma CNBC.com przygotowała specjalne fundusze dla pracowników w wysokości kilku tysięcy USD za zrekrutowanie jednego utalentowanego pracownika, który pozostanie w firmie dłużej niż 60 dni (Kanter 2001, s. 199). Trendy na rynku pracy spowodowały, że pracownicy o wysokim potencjale są traktowani już nie jak pracownicy, ale raczej jako klienci specjalnej troski.

Podsumowując rozważania nad e-organizacją i organizacją wirtualną jako jedną z form występowania współczesnych organizacji, wydaje się, że takie organizacje jak Abuzz na razie nie są jeszcze dominujące. Na rynku jeszcze długo będą występowały organizacje o różnym stopniu nasycenia technologią informatyczną. Nie wszystkie z nich muszą budować swoją strategiczną przewagę, wykorzystując technologie informatyczne. Nie w każdej branży jest właściwe miejsce dla takich organizacji. Stwierdzić należy jednak, że obok firm tradycyjnych, w mniejszym lub większym stopniu wykorzystujących IT, będzie stopniowo wzrastać udział firm wirtualnych, o różnym stopniu tej wirtualizacji.

Minął okres fascynacji e-rewolucją. Lata doświadczeń dostarczają nowych spostrzeżeń. Na przykład Roach (2001), główny ekonomista banku inwestycyjnego Morgan Stanley, jest zdania, że wydatki na informatykę nie zawsze przynoszą przedsiębiorstwom spodziewane efekty. Twierdzi, że dzisiejsi pracownicy, a przede wszystkim pracownicy wiedzy, są tylko w niewielkim stopniu bardziej produktywni niż kilka lat temu, a laptopy i telefony komórkowe spowodowały przede

wszystkim wydłużenie godzin pracy. Nie bez znaczenia są też dodatkowe koszty związane z instalacją, utrzymaniem systemów, aktualizacji programów, a ostatnio związane z zabezpieczaniem systemu. W niektórych firmach awarie systemów powodują obniżenie produktywności o 20% („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 7).

Można znaleźć także wiele pozytywnych przykładów firm, które dzięki najnowszym technologiom odnoszą sukcesy. Są to: GE, Intel, Cisco, które nadal chcą swoje strategie wiązać z informatyką. Badania Price Waterhouse Coopers („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 7, s. 15) pokazały, że w 2000 roku przedsiębiorstwa, które wprowadziły Internet, poprawiły produktywność o 13,4%, natomiast te, które tego nie zrobiły, tylko o 4,9%.

Według autorów koncepcji Net Readiness, tj. Hartmana, Sifonisa, Kadora, e-przedsiębiorstwa mogą odnosić sukcesy pod warunkiem optymalizacji czterech czynników: przywództwa, zarządzania, kompetencji i technologii, które razem tworzą niezbędną jakość (Hartman, Sifonis, Kador, 2001). Za podstawę dobrego przywództwa uważają stworzenie sieciowej kultury i podkreślają, że jest to trudne zadanie. Według tych autorów przywództwo e-organizacji różni się od przywództwa w tradycyjnej organizacji, co pokazuje tabela 1.4.

Tabela 1.4. Cechy przywództwa w nowej gospodarce

Tradycyjny prezes	Prezes firmy nowej
— „Rób tak, jak ja mówię”	— „Rób tak, jak robie”
— „Nie przeszkadzaj”	— „Przyłącz się do nas”
— Skoncentrowany na strategii	— Skoncentrowany na realizacji
— Ograniczony ilością pieniędzy	— Ograniczony ilością czasu
— Zachęcający	— Ewangelizujący
— Ostrożny	— Niekonwencjonalny
— Nastawiony na „tak”	— Umie powiedzieć „nie”
— Skupiony na długim horyzoncie	— Skupiony na krótkim horyzoncie
— Preferuje komfort	— Preferuje prawdziwy obraz
— Determinowany przez rynek	— Determinowany przez konsumentów
— Nietolerancyjny dla niejasności	— Popiera niejednoznaczność
— Sekwencyjny	— Wielofunkcyjny

Źródło: A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador John, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo LIBER, Warszawa 2001, s. 7.

Podstawowym problemem e-organizacji nie są powiązania techniczne, ale relacje międzyludzkie i otwarte dzielenie się wiedzą. Nie wszyscy pracownicy chcą się dzielić wiedzą, a powodów tego jest co najmniej kilka — obawiają się utraty władzy, utraty autonomii, a obserwując wartości tkwiące w społeczeństwie, przekonują się, że bezpieczniej byłoby gromadzić wiedzę, niż się nią dzielić. Bez silnego przywództwa i odpowiedniej kultury organizacyjnej, a także szerszych zmian

społecznych trudno jest w pełni realizować koncepcję zarządzania, która opierała by się na zaufaniu.

1.6. Role kierownicze w tradycyjnej i nowoczesnej organizacji

Wraz ze zmianą otoczenia i funkcjonujących w nim form organizacji zmieniają się role kierownicze. Oprócz ogólnościwiatowych trendów w Polsce dodatkowym bodźcem do zmian w charakterze pracy menedżerów była transformacja gospodarcza (Szaban, 2000).

Wymagania wobec roli menedżera odzwierciedlają stawiane mu oczekiwania. Na przykład spłaszczanie się struktur organizacyjnych zwiększyło udział średniej kadry kierowniczej w zarządzaniu. Informatyzacja zarządzania narzuciła nowe obowiązki i przyspieszyła tempo pracy. Globalizacja wymusiła szerszą perspektywę spojrzenia i konieczność liczenia się z większą liczbą zmiennych przy podejmowaniu decyzji.

Rola kierownicza może być różnie definiowana, natomiast ogólna koncepcja roli ma swoje korzenie w socjologii, gdzie także może być różnie interpretowana. Według Szaban (2000, s. 49) można wyróżnić trzy główne koncepcje społecznej roli menedżera:

- psychologiczną, zgodnie z którą obejmuje ona „spójny szereg wyuczonych działań [...] podejmowanych przez jednostkę” (Sarbin, 1964, za: Szaban 2001),
- normatywną, gdzie punktem odniesienia są normy społeczne systemu, w którym jednostka uczestniczy. Według np. Newcomba „rolę społeczną stanowią sposoby zachowań oczekiwane od każdej jednostki zajmującej określoną pozycję w danym systemie społecznym (Newcomb, 1965, za: Szaban, 2000, s. 49),
- kulturową, która wiąże się z kulturowymi wartościami, a w szczególności wyznaczona jest przez wzorce kulturowe.

Natomiast Mintzberg definiuje role menedżera jako „zorganizowane zbiory zachowań” (za: Stoner, Wankel, 1996, s. 37).

Można także spotkać się podziałem ról na oczekiwane i pełnione. Definicja roli rozumianej przez Wiatra (1976) jest przykładem roli oczekiwanej. Według niego „rola to określone zachowanie, którego grupa oczekuje od danej jednostki w wyniku zaakceptowania określonej pozycji tej jednostki” (Wiatr, 1976, s. 103). Rola oczekiwana dotyczy zbioru oczekiwanych, normatywnych zachowań wobec danej jednostki na stanowisku kierowniczym. Natomiast rola pełniona, czasami nazy-

wana odebraną, obejmuje zbiór faktycznych zachowań wynikających z pełnienia danego stanowiska kierowniczego.

Menedżerowie pełnią jednocześnie kilka ról, np. rolę przełożonego, współpracownika, przywódcy, lidera zmian, kolegi, właściciela, mentora, coacha, a poza tym role związane z innymi zadaniami, jak np. zarządzanie projektami.

Z uwagi na złożoność zachodzących relacji między tymi rolami właściwe wydaje się przyjęcie za Szaban (Szaban, 2000, s. 52) wieloaspektowej koncepcji roli menedżera we współczesnej organizacji, w której mogą wystąpić role w pewnym zakresie sprzeczne, wymagające umiejętnego podejmowania decyzji w zakresie radzenia sobie z paradoksami.

Praca kierownicza często była i jest opisywana właśnie przez role, funkcje i wymagania stawiane menedżerom (m.in. Fayol, 1916; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982). W rezultacie przeprowadzono wiele badań i powstały liczne opracowania opisujące charakter roli menedżera. Jednak opinie nie są jednoznaczne, co w dużej mierze wynika z różnorodności podejść do badania pracy kierowniczej.

Fayol pierwszy opisał pracę menedżera (1949). Mintzberg (1973) podkreślał jej złożoność, fragmentaryczność i symultaniczny charakter. We współczesnych opracowaniach dotyczących pracy menedżera można wyróżnić trzy podejścia: podejście oparte na kompetencjach, podejście funkcjonalne i podejście behawioralne.

Role kierownicze można analizować także w kontekście modeli zarządzania. Modele zarządzania ulegają zmianom na przestrzeni lat, powstało ich wiele przede wszystkim w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Oczywiście modele są uproszczeniem skomplikowanego życia organizacji, ale są pomocne w analizowaniu zmian w wybranych jej aspektach. Wykorzystując modele zarządzania, można oceniać zmiany w charakterze pracy menedżera. Współczesny menedżer ma do wyboru wiele modeli zarządzania, najczęściej posługuje się co najmniej kilkoma jednocześnie.

Według Quinna (Quinn i in., 2003, s. 10) w XX wieku można wyróżnić cztery główne modele zarządzania (tab. 1.5).

Pierwszym modelem zarządzania był model *racjonalnego celu i procesów wewnętrznych*. Jego symbolem był dolar, ponieważ głównym kryterium efektywności tamtej organizacji była wydajność i zysk. Najwyższą wartością była racjonalna maksymalizacja zysku, natomiast dwoma najważniejszymi rolami menedżera były rola *producenta* i rola *dyrektora nastawionego na zadania*.

Wkrótce model *racjonalnego celu* został zastąpiony przez *model procesów wewnętrznych*, o symbolu piramidy, w którym szczególne znaczenie miały stabilność i ciągłość. Podkreślano wagę pomiarów, dokumentowania i rejestracji. Klimat organizacji był hierarchiczny, a decyzje oparte na sztywnych zasadach, strukturze i tradycji. Najwyższą wartością stał się wydajny przepływ pracy, menedżer zaś musiał być niezawodnym koordynatorem i kontrolerem w zbiurokratyzowanej maszynie.

Tabela 1.5. Charakterystyka podstawowych modeli zarządzania

Cecha	Model racjonalnego celu 1900–1925	Model procesów wewnętrznych 1900–1925	Model zasobów ludzkich 1926–1950	Model systemów otwartych 1951–1975
Symbol modelu	\$	▲	O	⊗
Kryteria efektywności	wydajność, zysk	stabilizacja, ciągłość	zaangażowanie, spójność morale	adaptacyjność, zewnętrzne wsparcie
Założenia dotyczące osiągania celu	jasno wytyczone cele prowadzą do wysokiej wydajności	rutyna prowadzi do stabilizacji	zaangażowanie prowadzi do wysokiej motywacji i wyników	adaptacja, innowacje zdobywanie, utrzymanie zasobów zewnętrznych
Nacisk	wyjaśnianie celów, racjonalna analiza i podejmowanie decyzji	określanie odpowiedzialności, pomiar, dokumentacja	partycypacja, rozwiązywanie konfliktów, budowanie konsensusu	adaptowanie się do polityki, twórcze rozwiązywanie problemów, innowacje
Klimat	racjonalne gospodarowanie od góry do dołu	hierarchiczność	zorientowanie na zespół	innowacyjność, elastyczność
Dominujące role menedżera	dyrektor i producent	monitorujący i koordynator	mentor i trener	innowator i broker

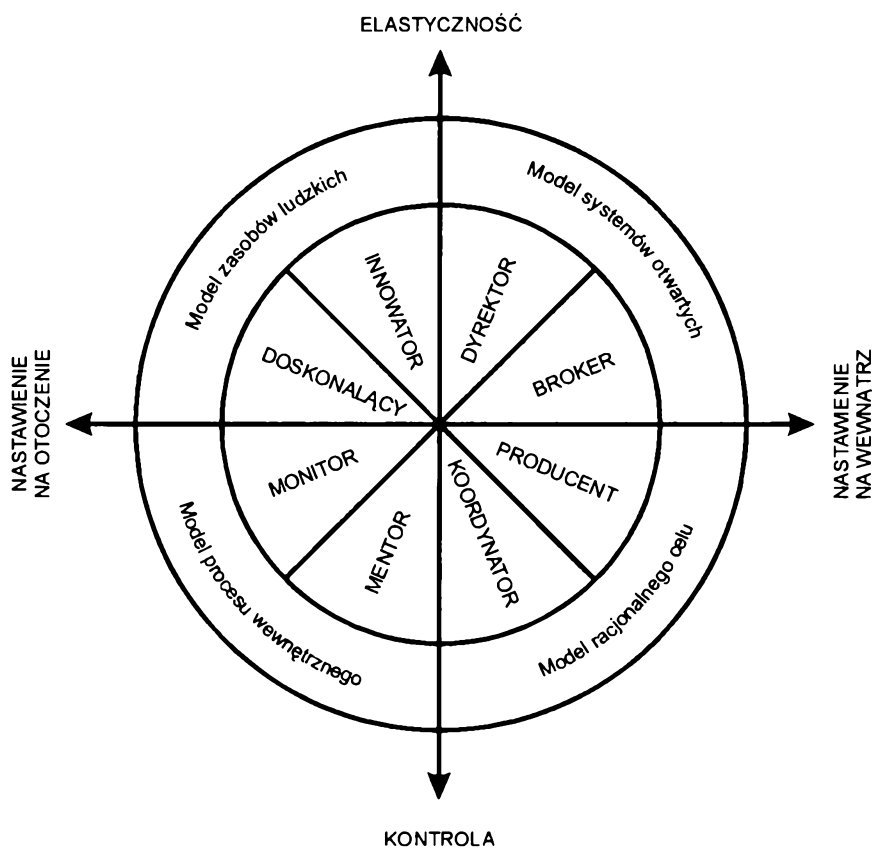
Źródło: R. E. Quinn, S. R. Faerman, M. P. Thompson, M. R. McGrath, *Becoming A Master Manager*, John Wiley&Sons, INC., New York 2003, s. 10.

W modelu *zasobów ludzkich* podkreślano znaczenie zaangażowania, spójności i uczciwości pracowników. Kluczowymi wartościami kultury organizacyjnej stały się uczestnictwo, rozwiązywanie problemów i dochodzenie do konsensusu. Symbolem tego modelu jest koło, które obrazuje równość i otwartość, atmosferę zbliżoną do rodzinnej, zorientowaną na zespoły. W tym modelu menedżer jest empatycznym mentorem i człowiekiem odpowiedzialnym za doskonalenie procesów, a jego głównymi rolami były role *mentora* i *trenera* (ang. *facilitator*).

W modelu *systemów otwartych* otoczenie stało się bardziej konkurencyjne, a organizacje stanęły przed problemem zaostrzającej się rywalizacji. Kryterium efektywności organizacji stała się umiejętność przystosowania się do zmieniającego się otoczenia. Wzrosło znaczenie elastyczności i umiejętności szybkiego reagowania. Symbolem tego modelu jest ameba. Kluczowymi procesami stały się: adaptacja polityczna, kreatywne rozwiązywanie problemów, innowacja i zarządzanie zmianą. Menedżer w takim modelu organizacji powinien być kreatywnym innowatorem i politycznie przebiegłym pośrednikiem, osobą, która umiejętnie wy-

korzystuje władzę i wpływ w organizacji. Powstały nowe wyzwania. Szczególnego znaczenia nabrały role *innovatora* i *brokera*.

Jeżeli chodzi o współczesność⁶, to można mówić o zapotrzebowaniu na podejście, które można krótko ująć w postaci słów „zarówno — jak i”. W latach 80. wiele amerykańskich organizacji znalazło się w trudnej sytuacji i zaczęło poszukiwać nowych recept na sukces. Organizacje stały się bardziej płaskie, a menedżerom zaczęto stawiać coraz większe wymagania zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym. „Jeden menedżer zaczął wykonywać tyle pracy, ile wcześniej wykonywało trzech menedżerów” (Quinn, 2003, s. 9). Inną ważną kwestią stało się bezpieczeństwo pracy w sensie jej posiadania. Centralnym problemem stało się zarządzanie w coraz bardziej zmiennym otoczeniu.



Rysunek 1.1. Kompetencje i role menedżera w modelu wartości konkurujących

Źródło: S. R. Quinn, M. P. Faerman, M. R. Thompson, *Master Manager, A competency framework*, John Wiley&Sons, INC., New York 2003, s. 16.

⁶ Według autorów tej koncepcji — od 1976 roku (Quinn, Faerman, Thompson, 2003, s. 10).

W takich warunkach żaden z klasycznych trzech modeli zarządzania nie dawał odpowiedzi na pytanie, jak efektywnie zarządzać. Drogą wyjścia z trudnego położenia okazało się zastosowanie nowego podejścia. Podejście „zarówno — jak i” polegało na możliwości jednoczesnego wykorzystywania kilku modeli, co wcześniej wydawało się pozornie sprzeczne. Odrzucono założenie, że mamy do wyboru tylko jedną z alternatyw „albo — albo”, np. działać lokalnie czy globalnie. Przyjęto, że można działać lokalnie i myśleć globalnie. Uznano, że w nowych warunkach można i trzeba jednocześnie korzystać z więcej niż jednego modelu, czyli stosować podejście „zarówno ten model — jak i ten drugi”. Szczególnego znaczenia nabrało zarządzanie paradoksami.

W zależności od kombinacji elementów modeli można postrzegać organizację jako jednocześnie prostą i kompleksową, dynamiczną i synergiczną, logiczną i paradoksalną. Wykorzystując trzy tradycyjne modele, można stworzyć nowy model, który ma strukturę wartości konkurujących (rys. 1.1) (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, 2003). Założenia poszczególnych modeli, gdy są rozpatrywane jednocześnie, mogą wydawać się konkurencyjne i sprzeczne. Ma to miejsce na przykład wówczas, gdy menedżerowie chcą, aby ich organizacje były jednocześnie elastyczne i stabilne, a także pod ich kontrolą.

W modelu konkurencyjnych wartości Quinna (1988) można wyróżnić osiem ról menedżera. Niektóre z nich, pełnione jednocześnie, mogą wydawać się sprzeczne i trudne do pogodzenia (rys. 1.1).

Oto osiem ról współczesnego menedżera według Quinna (1988):

1. Dyrektor — stanowczy, inicjator zadań, definiuje problemy, tworzy alternatywne rozwiązania, wyznacza role, zadania i reguły oraz udziela instrukcji.
2. Producent — zorientowany na zadania i skupiony na pracy, odpowiedzialny za wykonywanie zadań i utrzymywanie wysokiej osobistej produktywności.
3. Monitor — zbiera informacje, analizuje fakty i detale dotyczące pracy swojego zespołu, wypełnia dokumenty, przeprowadza inspekcje i obchody, dba o detale, kontrolę i analizy.
4. Koordynator — zapewnia bezawaryjne działania systemu, kreuje różne formy ułatwiające pracę, takie jak np.: sporządzanie harmonogramów, organizowanie, koordynowanie wysiłków pracowników.
5. Doskonalący (trener) — sprzyja spójności organizacji, zarządza interpersonalnymi konfliktami, dba o morale, pozyskuje zaangażowanie podwładnych.
6. Mentor — zaangażowany w rozwój podwładnych poprzez opiekuńczą i empatyczną postawę, pomaga podwładnym w doskonaleniu ich umiejętności, zapewnia im szkolenia i planuje ich rozwój.
7. Innowator — wspiera adaptacje i zmiany, obserwuje zmieniające się otoczenie, identyfikuje zachodzące trendy.

8. Broker — troszczy się o zachowanie wizerunku organizacji, pozyskuje zewnętrzne zasoby, występuje w roli dyplomaty, rzecznika i łącznika z otoczeniem.

Aby stwierdzić, jakie zmiany zaszły w modelu ról, porównano model ról Quinna (1988) ze starszym modelem Mintzberga (1973) (tab. 1.6). Z zestawienia tych modeli wynika, że w modelu ról Quinna większy nacisk jest położony na doskonalenie pracowników. Fakt ten odzwierciedla zmiany, jakie zachodzą w organizacjach. Od lat 80. pojawiły się nowe oczekiwania wobec menedżera, większego znaczenia nabrały kompetencje pracowników, udoskonalify się związane z tym role, tj. role mentora i trenera.

Oba modele są modelami ogólnymi, uniwersalnymi, co oznacza, że każda z wymienionych ról może być pełniona przez menedżerów pracujących na różnych szczeblu kierowania, a w zależności od szczebla czy sytuacji różne może być jej znaczenie. Zachowanie np. menedżera najniższego szczebla w roli brokera może być nieco inne niż brokera dyrektora generalnego.

Z drugiej strony uniwersalny charakter modelu pozwala na szersze jego wykorzystanie. Model wartości Quinna (1988) może być stosowany w zakresie doskonalenia kompetencji kadry kierowniczej wszystkich szczebli, w różnych organizacjach, zarówno w firmach prywatnych, publicznych, jak i non-profit. Z modelu wynika, iż najważniejszą kompetencją skutecznego menedżera jest umiejętność integrowanie wszystkich ról, a w szczególności tych, które paradoksalnie wydają się sprzeczne. Na przykład menedżer, sprawdzając się dobrze w rolach dyrektora i producenta, nie może zapominać o rolach społecznych, jak np. rola mentora czy brokera. Współczesny menedżer działa w elastycznych organizacjach, nieustannie integrując różnorodne procesy zachodzące między pionami i poziomami organizacyjnymi, co powoduje liczne sprzeczności. Przyjęcie założeń z modelu Quinna, że można jednocześnie stosować kilka modeli, może pomóc w ich łągodzeniu.

Tabela 1.6. Role kierownicze w modelach Mintzberga (1974) i Quinna (1988)

Model Mintzberga	Model Quinna
Rola interpersonalna 1. przywódca	dyrektor
Rola interpersonalna 2. łącznik	koordynator
Rola interpersonalna 3. reprezentant	broker
Rola informacyjna 4. nadawca	mentor, monitor
Rola informacyjna 5. odbiorca	mentor, monitor
Rola informacyjna 6. rzecznik	broker
Rola decyzyjna 7. przedsiębiorca	dyrektor, innowator
Rola decyzyjna 8. rozdzielający zasoby	koordynator, producent
Rola decyzyjna 9. policjant	monitor, producent
Rola decyzyjna 10. negocjator	broker
	doskonalący (trener)
	mentor

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze opracowania dotyczące charakteru pracy kierowniczej, można zauważyć, że większość z nich dotyczy ogólnych rozważań nad kompetencjami kierowniczymi. Kilka z nich poświęcono analizie działalności kierowniczej w kontekście szczebli kierowniczych (m.in. Bartlett, Ghosal, 1997; Katz, 1974). Najwięcej opracowań dotyczy ogólnego podejścia do tego zagadnienia. Natomiast przeciwnicy takiego traktowania charakteru pracy kierowniczej, m.in. Hales, Tamangani, Willmot (Hales, Tamangani, 1996, Willmot, 1984), krytykują uniwersalne modele za to, że nie są umieszczone w konkretnym kontekście, twierdząc, że w tego typu opracowaniach praca kierownicza jest zredukowana do abstrakcyjnych zadań i czynności. Mimo głosów krytycznych należy stwierdzić, że wiele z tradycyjnych, uniwersalnych modeli ma również zastosowanie współcześnie.

Klasyfikacja funkcji kierowniczych według Fayola nadal ma zastosowanie do opisu działań współczesnych menedżerów (Caroll, Gillen, 1987). Prace Fayola (1949), mimo swoich ograniczeń, nadal są wykorzystywane przy projektowaniu organizacji. Wszystkie organizacje mają podział pracy, mechanizmy koordynujące i systemy kontroli, niezależnie od tego, jakimi metodami jest to realizowane, chociaż współczesne i Fayolowskie wyobrażenia dotyczące funkcji kierowniczych mogą się nieco różnić.

Klasyczne funkcje kierownicze powstały jako efekt rozważań teoretycznych, na papierze — stąd próba ich bezpośredniego odniesienia do dzisiejszych realiów może nie dawać pełnej satysfakcji. Inaczej było natomiast w przypadku Mintzberga (1973), który opierał się na technikach obserwacyjnych. Mintzberg (1973), podobnie jak inni badacze (Luthans, 1988; Luthans i in., 1985), odszedł od funkcji i rozwinął podejście oparte na działaniach. Jednak sam później stwierdził (Mintzberg, 1994), że takie podejście nie pozwala wystarczająco uchwycić znaczenia najważniejszego zadania w pracy menedżera, jakim jest integrowanie różnorodnych czynności w całość wykonywanej pracy.

Słabości podejścia opartego na opisywaniu czynności krytykuje Stewart (1989), podkreślając, że najważniejsze w badaniu pracy menedżera jest koncentrowanie się na dynamicznych elementach roli, z uwzględnieniem jej wymagań i ograniczeń. Według Stewart praca menedżerów bardzo się różni. Niektórzy z nich mają wpisanych w rolę wiele zadań i wymagań, podczas gdy inni mają ich znacznie mniej, co daje im większą swobodę wyborów i większe możliwości wpływania na wyniki. Także stopień sformalizowania i miejsce w strukturze może ograniczać swobodę działania.

Współczesne role menedżerskie są bardzo dynamiczne, zadania są wykonywane w pośpiechu, wiele z nich wymusza konieczność właściwego reagowania na przypadkowe zdarzenia. Menedżerowie bardzo często muszą zachowywać się w nieoczekiwany, trudny do przewidzenia sposób. Według Kottera (1982) pracę kierowniczą można analizować w kategoriach planów i sieci układów. Sieci zawie-

rają relacje i kontakty, dzięki którym uzyskuje się potrzebne informacje i zapewnia właściwe wykonywanie pracy. Zwiększanie sieci układów wpływa na wzrost efektywności w radzeniu sobie z przepływem nieoczekiwanych zdarzeń i okoliczności. Również zdaniem Halesa (1986) i Garvina (1998) praca kierownicza powinna być analizowana w kontekście procesów, przede wszystkim zaś w aspekcie tego, w jakim stopniu owe procesy przyczyniają się do realizacji celów organizacji. Garvin (1998) proponuje podejście, które integruje procesy organizacyjne. Wyróżnia pięć rodzajów procesów: operacyjne i administracyjne (udział w tworzeniu dóbr, usług); behawioralne (podejmowanie decyzji); reinżynierskie (planowane zmiany); kierownicze. Procesy kierownicze spinają cztery poprzednie procesy i mają na celu ustanawianie kierunków oraz miejsc przebiegów wszystkich procesów, w tym także procesów monitorowania i kontroli. Koncepcja Garvina łączy zarządzanie procesami z klasycznymi funkcjami kierowniczymi.

Menedżerowie nowoczesnych organizacji w większym stopniu niż ich poprzednicy są aktywnymi architektami procesów zachodzących w organizacji. Dlatego w ich role wpisane są zadania polegające na łączeniu ludzi, procesów i pojawiających się szans (Chapman, 2001). Sukces dzisiejszej organizacji w dużej mierze zależy od tego, jak szybko menedżerowie potrafią dostrzec te szanse i włączyć je w procesy organizacyjne. Potrzebne są zatem umiejętności dostrzegania wielostronnych zależności między ludźmi oraz procesami.

Bartlett (1996) proponuje, aby nowoczesną organizację utożsamiać ze „indywidualizowaną korporacją”, co ma podkreślać znaczenie wkładu, jaki może przynieść każda pracująca w niej jednostka (Bartlett, 1996). Zdaniem Bartletta i Goshala (1997) nowoczesne organizacje wyróżniają się następującymi cechami:

- opierają swoje struktury i działania na informacjach uzyskiwanych z funkcjonowania w miarę autonomicznych jednostek, tzw. linii pierwszego frontu,
- poszczególne jednostki organizacyjne powinny wzajemnie się łączyć poprzez pośrednie, integrujące jednostki, co ma zapewnić sprawny przepływ informacji i zasobów,
- kultura organizacji nastawiona jest na promowanie inicjatywy, autonomii, twórczości,
- wiedza i informacja nabierają szczególnego znaczenia.

Powstanie organizacji o takich cechach spowodowało zmiany w pracy menedżerów, które dotyczą wszystkich szczebli zarządzania. Na poziomie operacyjnym zachodzi przejście z roli wykonawcy do roli agresywnego przedsiębiorcy. Wyższa kadra kierownicza przechodzi z roli administracyjno-kontrolnej do roli koordynatorów i coachów. Naczelna kadra kierownicza przekształca się z „lokujących zasoby” w „instytucjonalnych liderów”. W nowe role menedżerów wszystkich szczebli wpisany jest obowiązek wnoszenia konkretnych wartości, przez co dzisiejsze role

są bardziej proaktywne. Oczekuje się, że menedżerowie wszystkich szczebli potrafią wykorzystywać dane im możliwości w nadarzających się okazjach. Wzrosło znaczenie przepływu wiedzy i informacji, a także wzajemnych stosunków, które są kształtowane przez zachodzące w organizacji procesy.

Przyjęcie podejścia procesowego w analizie pracy kierowniczej pozwala lepiej zrozumieć wzajemne powiązania ludzi i działań, łączyć cele organizacji z potrzebami klientów, rynków, a głównym zadaniem menedżerów staje się dodawanie wartości do wszystkich procesów. Zdaniem Chapman (2001), aby było to możliwe, trzeba uwzględnić kilka kwestii.

1. Kontekst organizacyjny odgrywa ważną rolę w ocenie kluczowych elementów wywierających największy wpływ na zwiększanie wartości organizacji. Menedżerowie powinni pełnić właściwe role tak, aby dodawać wartość do poszczególnych procesów organizacyjnych. Powinni pamiętać o szerszym wpływie kontekstu, tworząc m.in. nowe relacje, odgrywając role przedsiębiorcy, coacha czy instytucjonalnego lidera.

2. Menedżerowie powinni tworzyć struktury i kierować jednostkami w taki sposób, aby dostosowywać granice organizacji do wymagań otoczenia i pojawiających się okazji. Muszą pełnić role lokujących zasoby, coachów, mediatorów, kontrolerów, liderów i negocjatorów w swoich jednostkach oraz wokół nich, pamiętając, że te role wzajemnie się przenikają.

3. Ważniejsze od przypisywania konkretnych zadań menedżerom staje się określenie ram działania dla poszczególnych ról. Nowe role są bardziej płynne niż w tradycyjnych organizacjach.

4. W analizie wkładu menedżera w organizacji trzeba uwzględnić kluczowe organizacyjne procesy: behawioralne, operacyjne, administracyjne budowania organizacji, kierowania.

Zdaniem Chapman (2001) taki podział procesów podkreśla znaczenie zmian w zarządzaniu i umożliwia właściwy rozwój procesów behawioralnych, przede wszystkim w zakresie budowania właściwej kultury organizacyjnej. Procesy behawioralne obejmują wzorce komunikacji, interakcje i procesy decyzyjne charakterystyczne dla danej organizacji. Są one dominującą częścią kultury organizacyjnej i przenikają wszystkie procesy organizacyjne.

Procesy operacyjne są trzonem realizowanych podstawowych zadań organizacji. Obejmują wszystkie działania bezpośrednio związane z przekształcaniem materiałów na produkty i usługi.

Procesy wsparcia administracyjnego obejmują systemy planowania i alokacji zasobów ludzkich i informacji, które są potrzebne do wsparcia wykonywanych operacji.

Procesy budowania organizacji dotyczą działań i czynności związanych z wprowadzaniem zmian. Na przykład mogą mieć na celu efektywniejsze kształtowanie

relacji między uczestnikami sieci. Zwiększenie ilości i siły powiązań może zwiększać zaangażowanie w działania i relacje zachodzące między uczestnikami organizacji i ich otoczeniem.

Procesy kierowania stanowią dopełnienie tych procesów i składają się ze zbiorów zachowań, które służą aktywizacji i kształtowaniu procesów organizacyjnych. Ich istnienie jest z nimi nieodłącznie związane. Dwoma kluczowymi procesami kierowniczymi są osądzanie i wywieranie wpływu. W procesie osądzania menedżerowie określają, co powinno być zrobione, a następnie poprzez procesy wywierania wpływu uaktywniają odpowiednie działania (Chapman, 2001). W czasie realnym procesy się przenikają, co oznacza, że menedżerowie są zaangażowani w realizację kilku procesów jednocześnie. Ważnym aspektem roli menedżera jest podejmowanie decyzji, czyli osądzanie, co należy robić. Wymaga to nie tylko posiadania wiedzy specjalistycznej, ale także umiejętności rozwiązywania problemów (Bazerman, 1994).

Niektóre organizacje przybrały bardzo płynne i elastyczne struktury. W związku z tym pojawia się pytanie, jak kształtują się role menedżera w takich organizacjach jak np. e-organizacja. Według Harrisa i De Longa (2001) szczególnego znaczenia nabierają kompetencje, które można zaliczyć do sześciu obszarów: szybkie podejmowane decyzji, budowanie związków, znajomość technologii, zbieranie i przetwarzanie informacji, kształtowanie wizji, zarządzanie talentami (tab. 1.7).

Role e-menedżera są bardziej elastyczne niż tradycyjne, bowiem e-menedżerom częściej określa się oczekiwane rezultaty niż konkretne zadania. Są one dynamiczne i złożone. Wzajemnie przenikają się zadania należące do obszarów interpersonalnych, specjalistycznych i koncepcyjnych. E-menedżerom stawiane są wyższe wymagania intelektualne i osobowościowe, są one trudniejsze niż role tradycyjne.

W repertuarze ról e-menedżera ważną rolę ma rola menedżera wiedzy. Zarządzanie wiedzą obejmuje zbieranie, selekcję, ocenę, organizowanie, przechowywanie, wydobywanie, prezentowanie i rozprowadzanie wiedzy zebranej i zapisanej przez różne media (Breen i in., 2002). Potrzebne są do tego odpowiednie cechy osobowe, m.in. twórczość, zdolność do uczenia się, rozumienie procesu tworzenia wiedzy (TPFL, 1999). Według Breena (Breen i in., 2002) zarządzanie wiedzą można postrzegać jako kompozycję trzech obszarów zarządzania, tj. zarządzania ludźmi, procesami i informacją, która ma ułatwiać tworzenie, wykorzystywanie i dzielenie się wiedzą poprzez stworzenie odpowiedniego środowiska, systemu motywacyjnego i wsparcia technicznego. Istotne jest, aby menedżerowie rozumieli, jak przebiegają procesy kreowania wiedzy, przepływów informacji i wiedzy oraz jak wpływa to na wyniki przedsiębiorstwa.

Menedżer wiedzy spełnia kilka ról (Panasiewicz, 2005, Kozyra, 2005a):

- Zdecydowanie bardziej lidera niż kontrolera,
- „Brokera wiedzy i informacji” odpowiedzialnego za identyfikację procesów i własności intelektualnej wymagających ochrony, a także za wyszukiwanie możliwości wykorzystania komercyjnego procesu zarządzania wiedzą, ustalanie potrzeb informacyjnych pracowników wszystkich szczebli.
- Łącznika między ludźmi i rzecznika firmy w kontaktach zewnętrznych — łącząc wiedzę organizacji ze zdobytą z zewnątrz.
- Monitora, stale monitorującego zachowanie konkurentów, zmiany otoczenia, w tym zmiany wymagań klientów.
- Dystrybutora nowoczesnej i zaawansowanej wiedzy — otrzymując, przekazując i kształcąc i przekazując wiedzę pozostałym.
- Trenera i instruktora — pokazując, w jaki sposób każdy z pracowników może efektywnie wykorzystać posiadaną wiedzę.

Menedżer e-organizacji musi pełnić także rolę przedsiębiorcy. W tej roli musi szukać kreatywnych rozwiązań, wdrażać nowe pomysły, musi podejmować duże ryzyko, w tym przypadku dodatkowo wynikające z szybkiego i intuicyjnego procesu decyzyjnego.

Praca w organizacjach sieciowych jest realizowana zespołowo. Dlatego pojawia się konieczność pełnienia roli zarządzającego projektami (Pawlak, 2006). Natomiast aby zachować dobre relacje i szkolić pracowników, potrzebne są role coacha i trenera. Z uwagi na konieczność utrzymywania dobrych kontaktów z coraz bardziej zglobalizowanym otoczeniem i jego uczestnikami szczególnego znaczenia nabiera rola menedżera-dyplomaty.

Współcześnie z uwagi na zaostrzającą się konkurencję i nowe trendy na rynku każdy menedżer powinien pełnić rolę agenta zmian. Natomiast aby lepiej te zmiany rozumieć i radzić sobie z ich wprowadzaniem, menedżer musi ciągle się doskonalić i pracować nad sobą. Oznacza, to że musi być mistrzem, ale także coachem i mentorem dla podwładnych.

Kluczowymi rolami menedżera współczesnej organizacji są więc role:

- 1) agenta zmian,
- 2) menedżera zarządzającego wiedzą,
- 3) menedżera-przedsiębiorcy,
- 4) menedżera zarządzającego projektami i zespołami,
- 5) coacha, trenera,
- 6) mentora, mistrza,
- 7) menedżera-dyplomaty i euromenedżera.

Tabela 1.7. Kompetencje e-menedżera

Obszary kompetencji e-menedżera	Umiejętności (wiedzieć jak)	Wiedza (zrozumienie kontekstu) na temat	Cechy osobiste
Szybkie podejmowanie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> — przeprowadzanie analiz w oparciu o fakty — identyfikacja problemów — rozwiązywanie problemów 	<ul style="list-style-type: none"> — szans w biznesie — trendów na rynku — celów strategicznych 	<ul style="list-style-type: none"> — zdecydowanie — akceptacja niejasności — podejmowanie ryzyka — przyznanie się do błędów
Budowanie związków partnerskich	<ul style="list-style-type: none"> — sprawna ocena — budowanie relacji — negocjacje 	<ul style="list-style-type: none"> — holistycznych procesów — internetowych modeli biznesu — typów związków partnerskich 	<ul style="list-style-type: none"> — uczciwość i wiarygodność — samoocena — kreatywność
Znajomość technologii	<ul style="list-style-type: none"> — eksperymentowanie — rozwijanie — integrowanie 	<ul style="list-style-type: none"> — kluczowych technologii — skutków decyzji technicznych — trendów technologicznych 	<ul style="list-style-type: none"> — chęć uczenia się — zainteresowanie Internetem — stała samokontrola
Koncentracja na właściwych informacjach, unikanie przeładowania informacjami	<ul style="list-style-type: none"> — filtrowanie — ocena — priorytety — zarządzanie czasem 	<ul style="list-style-type: none"> — celów strategicznych 	<ul style="list-style-type: none"> — energia i entuzjazm — intensywne koncentracja — sprawność umysłowa — ciekawość
Kształtowanie wizji przyszłości	<ul style="list-style-type: none"> — skanowanie i tworzenie sieci — ocena informacji — przewidywanie — eksperymentowanie — synteza 	<ul style="list-style-type: none"> — trendów rynkowych — „powalających” technologii — potrzeb klientów — planów biznesu 	<ul style="list-style-type: none"> — wizjonerstwo — innowacyjność — pęd do wiedzy
Przyciąganie i zatrzymywanie w organizacji utalentowanych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> — komunikowanie — kolaboracja — motywowanie — kierowanie wyjątkami — kierowanie wydajnością 	<ul style="list-style-type: none"> — trendów na rynku pracy — celów pracowników, mocnych i słabych stron, osobowości 	<ul style="list-style-type: none"> — elastyczność — brak tendencji biurokratycznych — konsekwencja — wyrazistość — nastawienie na współpracę

Źródło: J. Harris, D. W. De Long, *Do you have what it takes to be an e-manager?* „Strategy and Leadership”, Jul.–Aug., 2001, vol. 29, nr 4, s. 10–14.

RÓŻNORODNOŚĆ PODEJŚĆ DO KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

2.1. Definicje i istota kompetencji menedżerskich

Z terminem „kompetencje menedżerskie” wiąże się wiele niejasności. W szczególności problem dotyczy jednoznacznego zdefiniowania terminu „kompetencje”, i to przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne, w tym przede wszystkim psychologię i socjologię. W rezultacie powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie są kompetencje menedżerskie, a co za tym idzie — jakimi metodami je badać, a następnie doskonalić.

Czy należy przyjąć, że kompetencje menedżerskie mają charakter uniwersalny, czy też raczej kontekstowy? Czy przyjąć holistyczną koncepcję kompetencji, czy też rozpatrywać elementy tej struktury? Sytuację komplikuje występowanie terminów bliskoznacznych, takich jak „kompetencje”, „umiejętności”, „zdolności” i „kwalifikacje”. Dotyczy to zarówno opracowań polskich, jak i zagranicznych. W szczególności swoiste zamieszanie wokół pojęcia „kompetencje menedżerskie” jest spowodowane następującymi czynnikami:

- różne jest rozumienie terminów „kompetencje”, „umiejętności”, „kwalifikacje” w różnych krajach,
- nauka zarządzania ma charakter interdyscyplinarny, wpływają na nią różne nurty badawcze,
- obserwuje się przenoszenie osiągnięć naukowych z jednych krajów czy nauk do innych bez wyraźnego zaznaczenia pochodzenia omawianych pojęć.

Zagadnienie umiejętności kierowniczych w zarządzaniu jako pierwszy poruszał Taylor (1911). Współcześnie kompetencjami zajmuje się wiele dziedzin. W *Słowniku wyrazów obcych* (1972, s. 372) kompetencję określa się jako:

- 1) zakres pełnomocnictw i uprawnień, uprawnienie i obowiązek danego organu do realizowania określonego przepisami działania;
- 2) zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności; kompetentny (łac. *competens* = odpowiedni, zdolny), uprawniony do działania, decydowania, mający podstawy, kwalifikacje do wypowiedzania sądów i ocen.

Obok terminu „kompetencje” spotyka się termin bliskoznaczny — „umiejętności”. W języku angielskim w potocznym rozumieniu „kompetencja” jest rozumiana jako „zdolność do wykonania czegoś, umiejętności” (Longman, 1989), czyli kompetencje są utożsamiane z umiejętnościami i zdolnościami.

Według Dale’a (1993) „zdolności” to fizyczne lub psychiczne cechy jednostki, które to — obok takich czynników, jak wiedza, postawy, systemy wartości — wpływają na doskonalenie umiejętności. „Umiejętności” z kolei dotyczą zachowań związanych z wykonywaniem zadań (zachowań zadaniowych), które mogą być nabyte przez uczenie się i usprawnianie, przez praktykę i doradztwo (Dale, 1993, s. 28).

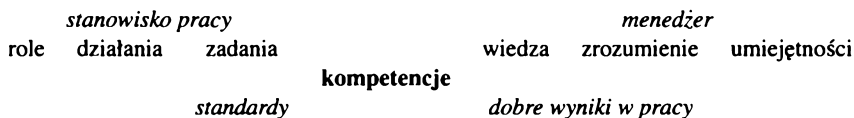
„Kompetencje” stały się popularne m.in. dzięki pracom Boyatzisa (1982), który podaje taką ich definicję: „obejmują charakterystyki menedżera, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy”. Podobnie definiuje je Nosal, który uważa, że „kompetencje obejmują zbiór predyspozycji człowieka, od których istotnie zależy sprawne wykonywanie zadań i pełnienie ról organizacyjnych” (Nosal 1997, s. 78). Według Hoffmana (1999) istnieją trzy koncepcje kompetencji:

1. Kompetencje jako obserwowalna wydajność (Boam, Sparrow, 1992, Bowden i Master, 1993).
2. Określony standard pracy danej osoby lub wynik określony jakościowo (Rutherford, 1995, Hager i in., 1994).
3. Kompetencje jako atrybuty osoby (Boyatzis, 1982, Sternberg i Kolligan, 1990) (za: Hoffman, 1999).

Wyróżnia się także kompetencje „wyjścia” i kompetencje „wejścia”. Kompetencje „wyjścia” są utożsamiane z końcowymi wynikami i standardami. Kompetencje „wejścia” dotyczą cech menedżera, które są pożądane, aby na danym stanowisku osiągał dobre wyniki. Taki podział jest prawdopodobnie efektem występowania nieco innych pierwotnych definicji kompetencji menedżera w USA i Wielkiej Brytanii.

W USA duże znaczenie miały prace McBera i Boyatzisa (Boyatzis, 1982), w których przyjęto szerokie znaczenie kompetencji. Kompetencje utożsamiano z cechami menedżera, który bardzo dobrze wykonuje swoją pracę. Obejmują one motywy, cechy osobiste, umiejętności, wyobrażenie o sobie, postrzeganie roli społecznej, zakres wiedzy.

Z kolei angielska definicja kompetencji została stworzona na potrzeby projektu badawczego NHS (BTEC, National Management Standards 1990). Osoba kompetentna to taka, która potrafi dobrze wykonać określone z góry zadania i czynności oraz potrafi wykazać się posiadaniem konkretnych umiejętności, które zostały wyrażone w postaci formalnie zapisanych Narodowych Standardów Zarządzania (BTEC 1990). Kompetencje dotyczą tu kompetencji „wyjścia”, czyli standardów kompetencyjnych. Współcześnie nawiązują do tego stosowane w przedsiębiorstwach tablice kompetencyjne. Dwa podejścia do kompetencji, tj. kompetencje „wyjścia” i kompetencje „wejścia”, prezentuje rysunek 2.1.



Rysunek 2.1. Rozumienie pojęcia kompetencji (podejście brytyjskie i amerykańskie)

Źródło: opracowanie własne.

Utrudnieniem w interpretowaniu kompetencji, związanym z literaturą anglojęzyczną, jest występowanie bliskoznacznych terminów, tj. *competence* i *competency*, często bez wyraźnego rozróżnienia ich znaczenia. Na przykład Spencer i Spencer (1993), Juceviciene, Lepaitte (2004) używają tych terminów zamienne. Z kolei Rowe (1995) rozróżnia znaczenie tych terminów, przyjmując, że pierwszy z nich, tj. *competence*, oznacza „wykazywaną umiejętność lub osiągnięty standard wykonania”, natomiast *competency* odnosi się do charakterystyki zachowań sprawnych menedżerów. Pierwsze określenie opisuje, co ludzie robią, a drugie, jak to robią (aspekt sprawnościowy). Według niektórych autorów *competence* dotyczy tzw. miękkich kompetencji menedżerskich, a *competency* — odpowiednio — twardych (za: Rowe, 1995).

Największe różnice w zakresie definiowania kompetencji występują wśród przedstawicieli różnych nurtów badawczych i nauk pokrewnych w stosunku do nauk o zarządzaniu. Na przykład w dziedzinie prawa kompetencja jest utożsamiana z pełnomocnictwem. Psychologowie często koncentrują swoją uwagę przede wszystkim na pomiarze zdolności oraz poszukują związków między obserwowanymi zachowaniami jednostki a jej cechami i zdolnościami. Według Nosala (1994, s. 74) „kompetencje są złożonymi dyspozycjami umysłowymi, są manifestowane przez sprawności, przez co wymagają ciągłego ćwiczenia (używania). Nabywamy je i tracimy proporcjonalnie do częstości ich używania”.

Według Bartkowiak „kompetencje menedżerskie obejmują percepcję celów, postaw i motywów, jednostek, znajomość struktur społecznych (otoczenia technologicznego, społecznego, kultury organizacyjnej)” (Bartkowiak, 2002, s. 112).

Bartkowiak wyróżnia cztery podstawowe kompetencje menedżerskie: związane z operacjami, finansami, ludźmi i informacjami (Bartkowiak, 2002, s. 156). Każda jednostka musi wykształcić u siebie odpowiednie kompetencje działania, „których fundamentem i warunkiem wstępnym ukształtowania jest rozwój podstawowych umiejętności i środków, które pozwalają jednostce za pośrednictwem wszystkich zmysłów percepcować społecznie i materialnie środowisko oraz wchodzić z nim w interakcje” (Bartkowiak, 2002, s. 107).

Chełpa używa terminu „kwalifikacje”. Według tego autora na kwalifikacje składają się cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności (Chełpa, 2003, s. 64). Chełpa definiuje kwalifikacje „jako system interpersonalnych właściwości kierownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach mogą objawiać się umiejętnościami (sprawnościami) zawodowymi” (Chełpa, 2003, s. 18). Termin „kwalifikacje” często pojawia się w literaturze niemieckojęzycznej. „Kwalifikacje” mają tu podobne znaczenie jak kompetencje w opracowaniach anglosaskich. Niektórzy badacze niemieccy utożsamiają kompetencje z kwalifikacjami (Nihof, 1999, Achtenhagen, 1998).

Według Penca (2000) kompetencje są jednym z trzech elementów postawy menedżera (dwa pozostałe to pozycja w przedsiębiorstwie i cele osobiste). Nogalski i Śniadecki traktują umiejętności menedżerskie jako konglomerat zdolności, wiedzy, wykształcenia, doświadczenia, innych predyspozycji i cech osobowości (Nogalski, Śniadecki, 2001).

Zgodnie z prakseologiczną definicją kompetencje to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji” (Pszczółowski, 1978, s. 99). Można zauważyć, że w wielu definicjach kompetencji podkreśla się ich aspekt sprawnościowy (Pszczółowski, 1978; Gick, Tarczyńska, 1999; Nosal, 1994; Boyatzis, 1982; BTEC, 1990; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000).

2.2. Interpretacje kompetencji menedżerskich

Koncepcja umiejętności menedżerskich oparta jest w dużej mierze na założeniach społecznej psychologii. Aby zrozumieć społeczne działania, a przez to umiejętnie działać, należy poznać ich elementy, czyli komponenty zachowań.

Duży wkład w zrozumienie istoty umiejętności menedżerskich wniósł Argyle (1967), według którego na „umiejętne działanie” wpływają:

- 1) motywacja do działania (postawy dotyczące działania i przedmiotu działania),
- 2) wiedza i zrozumienie tego, co jest wymagane w danej sytuacji,

- 3) zdolność do przełożenia wiedzy na konkretne zachowania,
- 4) działanie samo w sobie, które jest zależne od trzech powyższych czynników.



Rysunek 2.2. Model „umiejętnego działania” według Argyle’a (1967)

Zródło: M. Argyle (1967), *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Hammondspport: Penguin [za:] T. Jackson, *Organizational Behaviour in International Management*, (1993), Butterworth Heinemann, s. 181.

Podobne jest rozumienie umiejętności przez Priena (1981), według którego wiedza, umiejętności i wewnętrzne zdolności składają się na „zdolność do działania”.

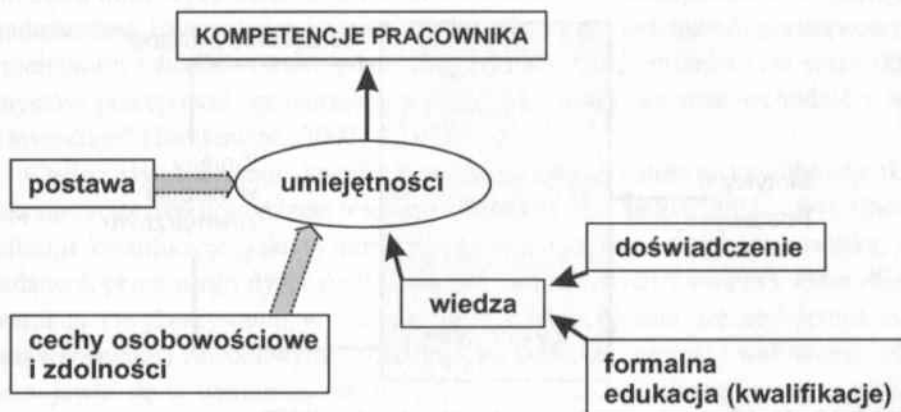
Dla Boyatzisa (1982) kompetencje stanowią właściwe połączenie motywów, cech i umiejętności, wyobrażenia o sobie, roli społecznej i zakresu wiedzy wykorzystywanej przez jednostkę. Autor wyróżnił kilka klastrów kompetencji.

Wielu autorów podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze kompetencji menedżera. W tym rozumieniu, aby menedżer był kompetentny, powinien posiadać wiele cech i charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie (Antacopoulou, 1996).

Według Creiga (1982) o danej osobie można powiedzieć, że posiada umiejętności, jeśli jej czynności są wykonywane zgodnie z pożądanymi standardami. Natomiast Constable (1988) twierdzi, że jeżeli potraktuje się kompetencje jako zdolności do wykorzystywania wiedzy i umiejętności służące efektywnemu pełnieniu roli menedżera, to wszystkie umiejętności są kompetencjami, o ile są efektywnie wykorzystywane. Constable definiuje kompetencje w taki sam sposób jak Boyatzis (1982) określa umiejętności.¹ Podobnie Cameron i Whetten mówią o „zwiększaniu kompetencji menedżerów w poszczególnych umiejętnościach” (Whetten,

¹ Według Boyatzisa (1982) „umiejętność to zdolność do demonstrowania systemu lub sekwencji zachowań będących funkcją realizowanego celu”, co jest bliskie definicji umiejętności według Argyle’a (1967).

Cameron, 1983). Według Rakowskiej (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000) zależności między kompetencjami a umiejętnościami pokazuje rysunek 2.3.



Rysunek 2.3. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami

Źródło: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.

Największy wpływ na różne interpretacje umiejętności i kompetencji wywarła interdyscyplinarność nauk o zarządzaniu. Pierwotne rozumienie terminu „umiejętności” ma korzenie w psychologii behawioralnej, a współczesne rozumienie umiejętności menedżerskich pozostaje pod dużym wpływem społecznej psychologii uczenia się (Bandura, 1977, Davis i Luthans, 1980).

Współczesna koncepcja „kompetencji” opiera się głównie na założeniach psychologii behawioralnej. Z kolei pierwotna koncepcja tego terminu wywodzi się z psychologii społecznej. Według Kottera (1990) wcześniejsze pojęcie „umiejętności menedżerskie” odpowiada dzisiejszemu pojęciu „kompetencje menedżerskie”, które opiera się na behawioryzmie. W sumie duży wpływ na poglądy dotyczące kształtowania kompetencji menedżerów wywarły trzy szkoły myślenia: strukturalizm, behawioryzm i fenomenologia (Kotter, 1990).

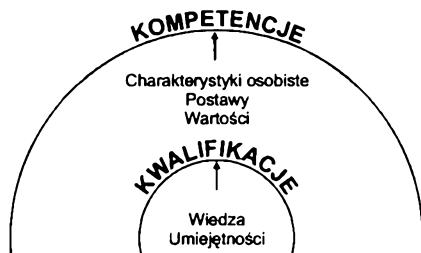
Pierwsze interpretacje umiejętności można spotkać w behawioryzmie. W tym sensie umiejętności są związane z zachowaniami człowieka jako reakcjami na bodźce z otoczenia. Analizuje się tu także stan wewnętrzny jednostki, ale nie on jest podstawą wyjaśnienia jej zachowań. Behawioryzm pozostaje pod wpływem dwóch pozostałych nurtów, czyli strukturalizmu i fenomenologii.

Strukturalizm koncentruje się na środowisku, w którym działa menedżer. Zgodnie ze strukturalizmem menedżer powinien poznać społeczną organizację, zrozumieć obowiązujące reguły, umieć je stosować i dobrze funkcjonować w ramach społecznej struktury. Natomiast zgodnie z fenomenologią menedżer powinien zrozumieć, w jaki sposób ludzie postrzegają siebie i tworzą wyobrażenie o sobie,

a także zdawać sobie sprawę z tego, w jaki sposób postrzeganie to wpływa na inne osoby.

Dziś w koncepcji umiejętności menedżerskich nie kładzie się wyłącznego nacisku na postulaty behawioryzmu, ale nadal podejście behawioralne jest pomocne w wyjaśnianiu działań menedżerów. Duży wkład w zakresie rozumienia umiejętności, w tym głównie umiejętności społecznych, wnieśli Argyle (1967, Argyle i in., 1981), Morgan (1979), Rackham i in. (1971) (za: Rakowska, Sitko-Lutek, 2000), którzy reprezentują podejście behawiorystyczne. Jednak otoczenie, w którym działa menedżer, traktują nieco inaczej niż typowi behawioryści. Współcześni badacze, szerzej niż typowi behawioryści, analizują zachowania menedżera jako pozostające pod wpływem zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Niektórzy badacze analizują kompetencje menedżerskie w kontekście ich struktury. Juceviciene, Lepaitte (2004) prezentują holistyczne podejście do struktury kompetencji. „Kompetencje dotyczą wykorzystania kwalifikacji i zdolności do działania, są uwarunkowane indywidualną wiedzą, umiejętnościami, motywami, charakterystykami osobistymi oraz wartościami” (Juceviciene, Lepaitte, 2004, s. 10).



Rysunek 2.4. Struktura holistycznego modelu kompetencji wg Juceviciene'a, Lepaitte'a (2004)

Źródło: P. Juceviciene, D. Lepaitte, *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kaunas University of Technology Institute of Educational Studies, (2004), s. 6, www.education.ktu.lt/evaco/competence.html.

Kompetencje mają strukturę hierarchiczną, co oznacza, że na każdym z poziomów wymagany jest inny poziom kompetencji. Według nich szczególne znaczenie mają zdolności, które złożone są z talentów. Zdolności stanowią o umiejętnościach uczenia się oraz dają podstawę społecznego funkcjonowania jednostki. Duże znaczenie mają także wartości i postawy. Autorzy wyróżniają cztery poziomy kompetencji:

- 1) *kompetencja dotycząca zachowań*, niezbędna przy działaniach operacyjnych, służy wypełnieniu wymogów pracy, obejmuje wiele oddzielnych kompetencji,
- 2) *kompetencja dodana*, obejmuje nie tylko zachowania, ale także pewną wiedzę niezbędną do usprawniania pracy,

- 3) *kompetencja zintegrowana*, niezbędna do realizacji zmian wewnętrznych i zewnętrznych, opiera się na zintegrowaniu zachowań i wiedzy, które warunkują podstawowe działania w zakresie zmian,
- 4) *kompetencja holistyczna*, niezbędna do rozwijania nowych działań i transferu kwalifikacji do nowych sytuacji, jest gwarantem holistycznego podejścia do rozwoju i doskonalenia (rys. 2.4).

Nieco inne podejście prezentują Spencer i Spencer (1993). Według tych autorów kompetencja dotyczy cech osoby, na podstawie których można przewidywać zachowania jednostki. Znaczna część z nich jest głęboko zakorzeniona w jej osobowości (rys. 2.5).



Rysunek 2.5. Model „góry lodowej” kompetencji L. Spencera i S. Spencera (1993)

Źródło: L. Spencer, S. Spencer, (1993), *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc. [za:] P. Juceviciene, D. Lepaitte, *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kaunas University of Technology Institute of Educational Studies, (2004), s. 7, www.education.ktu.lt/evaco/competence.htm.

W modelu Spencerów (Spencer, Spencer, 1993) widoczna część „góry lodowej” to „kwalifikacje”. Kwalifikacje są jedną z warstw kompetencji w obu modelach (Spencer, Spencer, 1993; Juceviciene, Lepaitte, 2004). Juceviciene i Lepaitte zgadzają się ze Spencerami (1993) w tym, że cechy i motywy mogą służyć do przewidywania zachowań jednostki, jednak sprzeciwiają się temu, że można analizować oddzielnie różne kompetencje, np. kompetencje wiedzy czy kompetencje dotyczące koncepcji siebie. Uważają, że do kompetencji należy podchodzić holistycznie, a przede wszystkim zwracać uwagę na wzajemne relacje między ich elementami. Podobne holistyczne podejście do kompetencji prezentuje Bowden (1998, za: Juceviciene, Lepaitte, 2004, tab. 2.1). Według niego wiedza z trzeciego poziomu kompetencji wpływa na poziom wydajności na czwartym poziomie. Podobnie drugi poziom jest poziomem, na którym ma miejsce tworzenie dodatkowej wartości.

Tabela 2.1. Poziomy kompetencji wg Bowdena (1998)

Poziomy kompetencji	Charakterystyka	Poziom aktywności	Metody doskonalenia
Behawioralny	podstawowe umiejętności wymagane w miejscu pracy	odpowiedni poziom wykonania zadań operacyjnych	mistrzostwo, uczenie się/rozwijanie kompetencji
Uzupełniający	podstawowe umiejętności oraz zrozumienie i wiedza	poprawa poziomu wykonywanej pracy	mistrzostwo, uczenie się/rozwijanie kompetencji
Zintegrowany	integracja rozumienia, wiedzy, umiejętności	zmiany wewnętrzne zmiany zewnętrzne związane z pracą	zachowywanie równowagi między nabywaniem mistrzostwa a poznawczym konstruktywizmem
Holistyczny	transfer i integracja struktur poznawczych	rozwijanie nowej pracy, transfer kwalifikacji do nowych działań w nowej sytuacji	konstruktywizm poznawczy/holistyczne podejście do koncepcji kompetencji

Źródło: P. Juceviciene, D. Lepaitte, *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kaunas University of Technology Institute of Educational Studies, (2004), s. 9, www.education.ktu.lt/evaco/competence.html.

Podsumowując rozważania dotyczące kompetencji, ważne jest, aby przy powoływaniu się na innych autorów, przy przenoszeniu i porównywaniu doświadczeń różnych badaczy, zwracać uwagę na rozumienie tego terminu przez danego autora. Natomiast z punktu widzenia badacza ważne jest, aby definicja kompetencji dobrze służyła celom badawczym.² Warto także spojrzeć na użyteczność sposobu definiowania kompetencji od strony praktyki zarządzania.

2.3. Podejścia do badania pracy kierowniczej

Charakter pracy kierowniczej — podejścia, założenia, metody

Badania dotyczące pracy kierowniczej są w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu od momentu jej powstania (Taylor 1911, Fayol 1949). W obszernym zbiorze prac na ten temat można wyróżnić kilka grup opracowań. Aby je uporządkować, można podzielić je na pięć grup według pięciu kryteriów, tj. metod badawczych, podejść (uniwersalnych lub sytuacyjnych), przedmiotu badań, nurtów badawczych i zakresu badań (tab. 2.2).

² Dla celów tej pracy przyjęto, że na kompetencje menedżera składają się umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki.

Tabela 2.2. Podejścia do badania pracy kierowniczej i ich obszary

Metody	Stopień ogólności	Przedmiot badań	Nurty badawcze	Zakres
Badania ilościowe (np. Taylor, Cockerill, Whetten i Cameron, Boyatzis, Kanter)	poszukiwanie kompetencji uniwersalnych (Boyatzis, Katz, Whetten, Cameron)	zachowania cechy osobowościowe wiedza (Boyatzis)	behawioryzm strukturalizm	kompetencje według szczebli i funkcji
Badania jakościowe, studia przypadków (Mintzberg, McKenna)	poszukiwanie kompetencji uwarunkowanych sytuacyjnie (np. McKenna) modele kompetencyjne opracowywane dla konkretnych firm	wymogi stanowiska pracy w powiązaniu z celami firmy BTEC	fenomenologia	kompetencje uniwersalne idealnego szefa

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

W badaniach nad charakterem pracy kierowniczej można wyróżnić te, w których podstawę wnioskowania stanowiły metody ilościowe lub metody jakościowe. Większość badań dotyczących charakteru pracy menedżera to badania ilościowe oraz badania ilościowo-jakościowe. Współcześnie obserwuje się wzrastającą popularność metod jakościowych.

Drugim kryterium porządkującym jest podejście do charakteru pracy kierowniczej i podział na opracowania dotyczące jej uniwersalnego charakteru oraz koncentrujące się na jej uwarunkowaniach sytuacyjnych.

W zależności od przyjętej definicji kompetencji menedżerskich różny może być przedmiot badania. Jeżeli zastosuje się amerykańskie rozumienie kompetencji menedżera, wówczas przedmiotem zainteresowania są zachowania, postawy, osobowość menedżerów, w drugim przypadku mogą być to zadania, czynności i standardy związane ze stanowiskiem pracy menedżera. Także to, jaki nurt badawczy jest reprezentowany przez autora, to znaczy, czy jest on reprezentantem behawioryzmu, strukturalizmu czy fenomenologii, może decydować o tym, jaki jest przedmiot i zakres badania pracy kierowniczej (Kotter, 1990).

Ponadto w zbiorze prac badawczych nad charakterem pracy menedżera można wyróżnić badania, które dotyczą wszystkich menedżerów, niezależnie od szczebla kierowania, albo też te, w których wyróżnia się poszczególne grupy menedżerów (zazwyczaj dotyczą najwyższego i średniego szczebla kierowania), lub też te, które

obejmują grupy menedżerów funkcjonalnych (np. pracy menedżera ds. marketingu, finansów czy zasobów ludzkich).

Wreszcie w zależności od celu badania pracy kierowniczej związane z nimi opracowania mogą mieć charakter naukowy lub pragmatyczny, zazwyczaj realizowany dla doskonalenia konkretnej organizacji.

Praca menedżera może być opisywana w kontekście funkcji kierowniczych, ról kierowniczych czy kompetencji kierowniczych. Spora część literatury została też poświęcona stylom kierowania.

Pierwsze opracowania na ten temat to dzieła Taylora (1911) i Fayola (1949). Mimo że autorzy pracowali w podobnym okresie, zastosowali różne podejścia do badania pracy kierowniczej. Fayol rozpatrywał zarządzanie z perspektywy naczelnej kadry kierowniczej, natomiast Taylor odwrotnie — zaczynał od najniższego szczebla kierowania. Taylor podkreślał, że naukę zarządzania powinno tworzyć się na podstawie obserwacji, podobnie jak ma to miejsce w naukach przyrodniczych.

Pracę kierowniczą przez pryzmat funkcji kierowniczych opisał Hales (1986). Wyszedł on od koncepcji Fayola (1949) i zaproponował model funkcji kierowniczych (tab. 2.5). Wykorzystał z modelu Fayola trzy funkcje: planowanie, kontrolowanie i rozkazywanie, rozumiane jako wdrażanie planu do działania. Pozostałe dwie funkcje uznał za mało przydatne we współczesnym zarządzaniu. Model Halesa (1986) przypomina także model Mintzberga (1973).

Model ról kierowniczych Mintzberga (1973) powstał również na podstawie obserwacji naczelnej kadry kierowniczej. Czy wnioski wypływające z pracy Fayola i Mintzberga są więc podobne? Można spotkać się z opiniami, że są one różne, bowiem Fayol pisał o tym, jak chcielibyśmy, aby było w organizacjach, natomiast Mintzberg opisywał rzeczywistą pracę menedżera (Lamond, 2004). Zdaniem Tsoukasa (1994) kompetencje te są komplementarne, reprezentują różne poziomy ontologicznej rzeczywistości, co pozwala lepiej zrozumieć zachowania kierownicze. Fayol pisał o zachowaniach deklarowanych, a Mintzberg o rzeczywistych. Podobnie jest w przypadku stylów kierowania. Często można było spotkać się z występowaniem różnic między stylami deklarowanymi a rzeczywistością uprawianymi (Argyris, Schön, 1974, 1996).

Według niektórych opinii teoria Fayola jest aktualna w całości (Caroll, Gillen, 1987; Archer, 1990). Archer (1990) stwierdził, że sukces Japonii w dużej mierze był oparty na zasadach Fayola (1949), ponieważ:

- zasada produkcji na czas „Just in time” odpowiada zasadzie Fayola, tj. zasadzie „ładu” (każda rzecz i każdy człowiek na właściwym miejscu o właściwym czasie),
- zaawansowane podejście do linii technologicznej jest wynikiem zastosowania pierwszej zasady Fayola: „podziału pracy” (im bardziej ludzie się specjalizują, tym sprawniej wykonują swoją pracę),

- w koncepcji kół jakości ma zastosowanie zasada Fayola „esprit de corps”,
- japońska praktyka podejmowania decyzji jest oparta na zasadzie oddolnej „inicjatywy”.

Tabela 2.3. Porównanie modeli Mintzberga, Fayola i Kottera

Mintzberg	Fayol	Kotter
1. <u>Role interpersonalne</u> <ul style="list-style-type: none"> • Figurant • Lider • Łącznik 	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie 	<u>Długookresowe</u> <ul style="list-style-type: none"> • Formułowanie celów, kierunków działania
2. <u>Role informacyjne</u> <ul style="list-style-type: none"> • Monitor • Nadawca • Rzecznik 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizowanie • Koordynowanie 	<u>Średniookresowe</u> <ul style="list-style-type: none"> • Właściwa alokacja zasobów z uwzględnieniem celów długookresowych
3. <u>Role decyzyjne</u> <ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorca • Porządkowy • Lokujący zasoby • Negocjator 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozkazywanie • Kontrolowanie 	<u>Krótkookresowe</u> <ul style="list-style-type: none"> • Efektywna alokacja zasobów pod kątem zysków

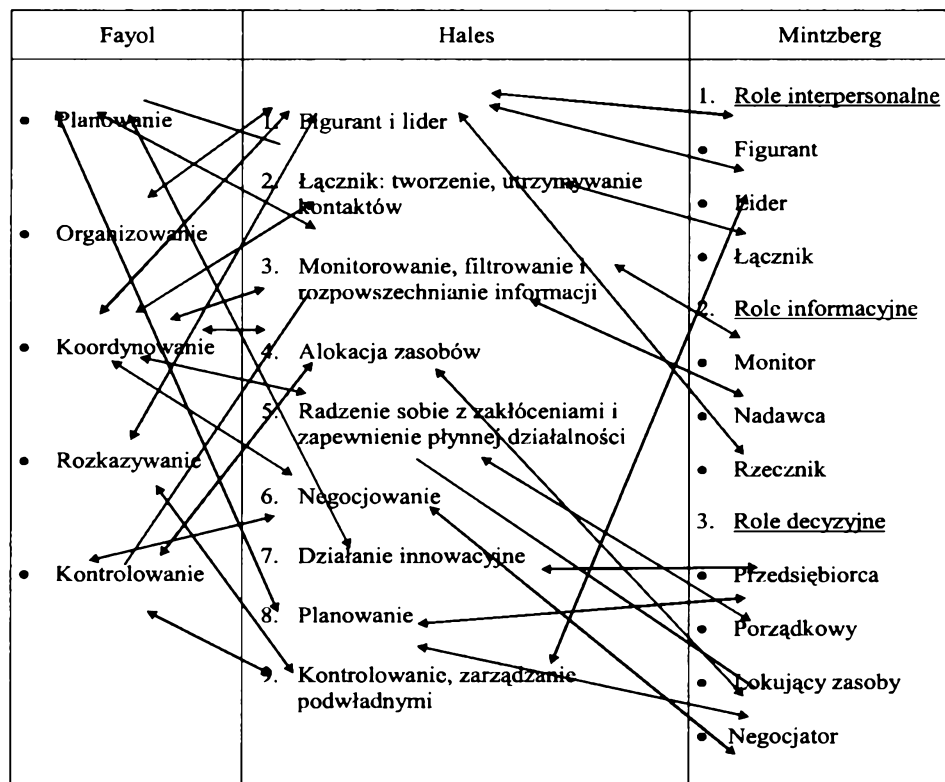
Źródło: M. Fells, *Fayols stands the test of time*, „Journal of Management History”, (2000), vol. 6, nr 8, s. 345–360.

Luthans (Luthans i in., 1988) uważa, że opisywane w literaturze tradycyjne role i funkcje kierownicze, przede wszystkim opisujące pracę naczelników menedżerów, są nadal aktualne. Dotyczy to przede wszystkim znaczenia planowania i koordynowania. W szczególności we współczesnych elastycznych formach organizacji, jak np. organizacje sieciowe, koordynowanie pracy wielu współzależnych zespołów ma decydujące znaczenie.

Czterema popularnymi modelami, które dziś można zaliczyć do klasyki i które charakteryzują pracę menedżera w kontekście ról lub funkcji kierowniczych, są: model Fayola (1949), Mintzberga (1973), Kottera (1982) i Hales'a (1986). Czy wynikają z nich wspólne wnioski dla oceny charakteru pracy menedżera i w jakim stopniu są one dziś aktualne? Kotter (1982), podobnie jak Mintzberg (1973),

badaniem objął grupę menedżerów naczelnych oraz zastosował metodę obserwacji. Czynności wykonywane przez menedżerów sklasyfikował i podzielił na trzy grupy według kryterium czasu (tab. 2.4). Fells (2004) porównał te cztery modele. Tabela 2.4 zawiera porównanie modeli Mintzberga (1973), Fayola (1949) i Kottera (1982), a tabela 2.5 — zestawienie modeli Fayola (1949), Hales'a (1986) i Mintzberga (1973).

Tabela 2.4. Porównanie modeli Fayola, Hales'a i Mintzberga



Źródło: M. Fells, *Fayols stands the test of time*, „Journal of Management History”, (2000), vol. 6, nr 8, s. 345–360.

Z zestawienia czterech modeli wynika, że istnieją między nimi duże podobieństwa. Na podstawie ich porównania Fells (2000) stwierdził, że praca Fayola (1949) wytrzymała próbę czasu.

Opracowania dotyczące opisu charakteru pracy kierowniczej można także podzielić według kryterium kontekstowości, tj. w zależności od tego, czy praca kierownicza jest traktowana jako mająca wymiar bardziej uniwersalny³ czy też istnieją związki i uwarunkowania sytuacyjne. Przeciwnicy podejścia uniwersalnego

³ Podobnie jak w pracach klasyków, np. Fayol (1949) czy Mintzberg (1973).

(Page, Wilson, Meyer, Inkson, 2003, McKenna, 2004) twierdzą, że za dużo uwagi poświęca się poszukiwaniu charakterystyki skutecznego menedżera, a za mało analizuje otoczenie, w którym on działa. Ich zdaniem ważniejsza od poszukiwania cech menedżerów jest ocena skuteczności działań w konkretnych sytuacjach. Według McKenna (2004) szczególne znaczenie dla skuteczności menedżera mają umiejętności związane z poznaniem reguł gry społecznej, z postrzeganiem i zrozumieniem wzajemnych wpływów i nadawaniem im właściwego sensu. Dlatego ten autor jest zwolennikiem wykorzystania do opisu pracy menedżera analizy konkretnych przypadków.

Druga duża grupa autorów opisujących pracę menedżera koncentruje się na uniwersalnych aspektach pracy kierowniczej. Do nich zaliczyć można przede wszystkim klasyków (Taylor, 1911; Fayol, 1949; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982; Hales, 1986). Także współcześnie występuje takie podejście, również wśród opisujących pracę menedżera w kontekście kompetencji menedżerskich (m.in. Boyatzis, 1982; Burgoyne, 1989, 1994; Petersom, Van Fleet, 2004; Caproni, 2004; Alrichs, 2003; Handy, 1988; Whetten, Cameron, 2004; Pickett, 1988; Abraham, Karns, Shaw, Mena, 2001).

Na przykład Pickett (1998) podkreśla, że każdy menedżer powinien posiadać ogólne kompetencje, które wspomagają życiowe uczenie się i które są transferowalne w różnych sytuacjach. Abraham, Karns, Shaw, Mena (2001) zidentyfikowali grupę kompetencji menedżerskich potrzebnych menedżerom w praktyce większości organizacji. Analizując listę 23 kompetencji, stwierdzili, że dwanaście z nich występuje w 70% badanych organizacji, a dziesięć w 80% organizacji.⁴ Natomiast 6 z 23, tj. umiejętności przywódcze, skoncentrowanie na kliencie, zorientowanie na rezultaty, rozwiązywanie problemów, dobra ustna/pisemna komunikacja, praca zespołowa, zostały uznane jako ważne dla sukcesu menedżera w każdej organizacji (Abraham i in., 2001; Burack i in., 1997; Parry, 1998; Pickett, 1998).

Poszukiwanie kompetencji potrzebnych wszystkim menedżerom pozwala na tworzenie ogólnych modeli, które są niezbędne m.in. do doskonalenia potencjalnych menedżerów, ponadto stanowią dobry punkt wyjściowy, w zależności bowiem od sytuacji (np. stanowiska szczebla czy celów) można je odpowiednio wykorzystywać.

Uniwersalność kompetencji według tradycjonalistów, twórców, naukowców

Cockerill, Hunt, Schroder (1995) dokonali przeglądu opracowań na temat kompetencji menedżerów, w tym przede wszystkim prac opisujących kompetencje menedżerów osiągających wysokie wyniki. Na tej podstawie stwierdzili, że można

⁴ Umiejętności przywódcze, skoncentrowanie na kliencie, zorientowanie na rezultaty, rozwiązywanie problemów, komunikacja ustna i pisemna, praca zespołowa, koncentracja na jakości, umiejętności interpersonalne, ekspert techniczny.

wyróżnić dwie grupy kompetencji menedżera: kompetencje poboczne i kompetencje menedżerów osiągających wysokie wyniki.

Kompetencje poboczne (threshold competencies) obejmują klaster zachowań menedżera mających pośredni wpływ na uzyskiwanie przez niego dobrych wyników (Cockerill, Hunt, Schroder, 1995). W praktyce są mierzalne i jest to np. zachowanie menedżera polegające na rozmowach z podwładnymi i kolegami. Trudno jest zmierzyć wpływ takich kompetencji na wyniki menedżera.

Kompetencje menedżerów osiągających wysokie wyniki (the high performance managerial competencies) to klaster zachowań, które w badaniach były skorelowane z wysoką sprawnością menedżerów, np. kompetencja budowania koncepcji, która polega na tworzeniu ramowych modeli, stawianiu hipotez, tworzeniu idei na podstawie dostępnych informacji, dostrzeganiu wzorców, trendów oraz zachodzących między nimi relacji (Cockerill, Hunt, Schroder, 1995, s. 2).

Ponadto Cockerill, Hunt, Schroder (1995) wyróżnili trzy grupy opracowań dotyczących kompetencji menedżerskich. Są to:

- a) kompetencje analizowane w powiązaniu z możliwościami szybkiego awansu na ścieżce kariery,
- b) kompetencje o kluczowym znaczeniu dla efektywnego działania w organizacjach przyszłości,
- c) kompetencje mające największy wpływ na efektywność funkcjonowania całej organizacji i istniejących w niej zespołów.

Autorów wymienionych grup opracowań podzielili na trzy grupy, nazywających ich odpowiednio: tradycjonalistami, twórcami i naukowcami.

Tradycjoniści uznają znaczenie przede wszystkim tych kompetencji, które mają związek z szybką karierą menedżera w organizacji. Takie kompetencje są najczęściej identyfikowane na podstawie ustalonych w organizacji obiektywnych kryteriów ocen. Są one identyfikowane na podstawie obserwacji zachowań menedżerów, którzy szybko osiągają sukcesy i awansują w organizacji. Tradycjoniści poszukują przede wszystkim takich kompetencji, których posiadanie stwarza szanse na efektywne radzenie sobie z nowymi wyzwaniami oraz na szybki awans.

Wynalazcy przejawiają mniejsze zainteresowanie możliwościami zdobywania kolejnych szczebli kariery, także w mniejszym stopniu troszczą się o to, w jakim stopniu badania dotyczące listy kompetencji są wynikiem badań empirycznych. Koncentrują się przede wszystkim na organizacjach przyszłości, na tworzeniu teorii i języka teorii takich organizacji w celu jak najlepszej identyfikacji kompetencji menedżera przyszłości. Duże znaczenie ma tu także proces selekcji i doskonalenia, który ma służyć ukształtowaniu odpowiednich kompetencji.

Ostatnia grupa, tj. naukowcy, starają się identyfikować, mierzyć, rozwijać i oceniać kompetencje menedżerskie w relacji z obiektywnymi kryteriami oceny wyni-

ków pracy menedżera oraz wyników organizacji, jak np. nieustanne zwiększanie satysfakcji klienta, wzrost sprzedaży czy większe zyski.

Kompetencje menedżerskie różnie są identyfikowane przez tradycjonalistów, twórców i naukowców.

Tradycjoniści najczęściej badają i opisują zachowania menedżerów, którzy odnoszą największe sukcesy w organizacji. Reprezentanci tej grupy często przyjmują założenie, że w zależności od organizacji zachowania te mogą być różne. W przeważającej większości wynika to z różnorodności celów organizacyjnych oraz związanych z nimi typów kultury organizacyjnej. Zgodnie z tym podejściem każda organizacja powinna wypracować swoje własne zbiory kompetencji charakterystyczne dla poszczególnych stanowisk, poczynając od naczelnnej kadry kierowniczej, a kończąc na najniższych stanowiskach. Niestety dużą wadą tej procedury jest jej ogromna czasochłonność.

Pierwszym etapem jest dokonanie przez menedżerów subiektywnej oceny pracowników, a celem jej jest zidentyfikowanie „orłów”, tj. takich osób, które mają szanse na szybki awans w danej organizacji. Następnie analizuje się ich zachowania i związek z dobrymi wynikami. Najczęściej stosuje się takie narzędzia pomiaru kompetencji, jak wywiady, dyskusje, analiza zachowań krytycznych, kwestionariusze czy siatka Kellego (za: Armstrong, 2000). W efekcie zostają określone kluczowe kompetencje właściwe dla poszczególnych stanowisk, charakterystyczne dla danej organizacji. Czasami kompetencje określane są w sposób bardziej subiektywny i intuicyjny. Tak opracowane modele kompetencji najczęściej są dalej wykorzystywane w procesie selekcji i awansów.

Cockerill, Hunt, Schroder (1995) powątpiewają w słuszność postępowania tradycjonalistów w zakresie identyfikacji kompetencji menedżerskich charakteryzujących skutecznego menedżera współczesnej organizacji. W przeszłości, gdy otoczenie było bardziej stabilne, takie podejście mogło być korzystne, szczególnie w dużych, biurokratyzowanych organizacjach. Jednak dzisiejsze ścieżki karier są mniej przewidywalne, a struktura organizacji jest bardziej płaska. Podkreślają, że szybki awans nie zawsze umożliwia rzetelną ocenę wkładu menedżera, czasem jest on bowiem efektem polityki organizacyjnej czy sprytu menedżera oraz jego umiejętności politycznych. Autorzy są zdania, że proces identyfikacji kompetencji jest bardzo żmudny i zajmuje dużo czasu, a dzisiejsze organizacje muszą bardzo szybko dostosowywać się do zmian w otoczeniu.

W odróżnieniu od tradycjonalistów naukowcy w poszukiwaniu kompetencji skutecznego menedżera wykorzystują wyniki badań dotyczące związków między wskaźnikami oceny wyników organizacji a kompetencjami menedżerów. Rzadziej wykorzystywane są plany ścieżek karier.

Badacze zaliczani do grupy twórców nie analizują bezpośrednich związków kompetencji z wynikami organizacji. Wychodzą z założenia, że w dynamicznym

otoczeniu wymagane są inne kompetencje niż w otoczeniu stabilnym. Ocena kompetencji menedżera przyszłości jest przeprowadzana na podstawie badań opinii kadry kierowniczej i dotyczy kompetencji, które będą najważniejsze w przyszłości⁵ (kwestionariusze, ankiety i wywiady). Przewidywanie opiera się na ocenie oddziaływania potencjalnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, zwykle w pięciu najbliższych latach. W wyniku ekstrapolacji zmian określa się podstawowe kluczowe kompetencje menedżera przyszłej organizacji. Wadą tego podejścia jest to, że dokonywanie takich szacunków jest subiektywne.

Cockerill, Hunt, Schroder (1995) zaliczają się do grupy naukowców. Na podstawie badań zaproponowali listę jedenastu uniwersalnych kompetencji, których posiadanie ma zapewnić wysokie wyniki w organizacji. Są to:

1. Poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji.
2. Formułowanie koncepcji na bazie 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 (pewność przy wdrażaniu własnych pomysłów i idei).
9. Prezentacja (komunikowanie idei).
10. Orientacja proaktywna (wdrożenie).
11. Orientacja na osiągnięcia (ambitne, ale osiągalne cele).

Badania Cockerilla, Hunta, Schrodera (1995) wykazały, że stopień posiadania tych umiejętności (w grupie 150 naczelnych menedżerów) pozwolił na wyróżnienie menedżerów ponadprzeciętnych i osiągających słabsze wyniki.

Autorzy scharakteryzowali każdą z tych kompetencji, opisując ją za pomocą zestawu charakterystycznych dla niej zachowań.⁶ Cockerill, Hunt, Schroder (1995) twierdzą, że posiadanie tych 11 kompetencji jest dobrym predykatorem osiągnięcia efektywnych wyników menedżerów działających w dynamicznym otoczeniu. Podejście naukowców pozwala na poszukiwanie wspólnych, uniwersalnych kompetencji menedżerskich, uwiarygodnionych badaniami, w powiązaniu z wysokimi wynikami oraz nowymi wymogami szybko zmieniających się organizacji.

⁵ Zbierane opinie dotyczą kluczowych kompetencji, najczęściej w najbliższych pięciu latach: Jakie zdaniem Pani/a kompetencje menedżerskie staną się szczególnie ważne za pięć lat?

⁶ Poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji obejmuje zbieranie różnych rodzajów informacji i wykorzystywanie szerokiego zbioru zasobów w celu stworzenia właściwej bazy informacji po to, aby dobrze przygotować podstawy do procesu podejmowania decyzji w organizacji.

2.4. Kompetencje organizacyjne i jednostkowe, uniwersalne i kontekstowe

Jednym z czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa są jego kompetencje. Można wyróżnić dwie perspektywy analizy i opisu kompetencji w organizacji. Pierwsza, szersza perspektywa dotyczy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, a przedmiotem zainteresowania są tu kompetencje organizacji. Na kompetencje organizacji składają się takie elementy, jak: unikalna, specyficzna wiedza, doświadczenie i umiejętności organizacji, które zostały wspólnie wykształcone przez tę organizację i dzięki którym możliwe jest posiadanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje organizacji stanowią podstawę budowy przyszłej strategii (Hammel, Prahalad, 1999; Gierszewska, 2005; Bratnicki, 2000a).

Kompetencje organizacji można także rozpatrywać w kontekście indywidualnych kompetencji pracowników, które składają się na potencjał pracy (Rybak, 2000, za: Sajkiewicz, 2000, s. 250). Z kolei indywidualny potencjał pracy pracownika tworzą jego zdolności, zdrowie, wiedza, umiejętności praktyczne, poziom rozwoju moralnego i motywacja — a więc jego kompetencje. Potencjał kompetencyjny organizacji to iloczyn indywidualnych potencjałów pracy (liczba zatrudnionych) i indywidualnego czasu pracy (Rybak, 2000, za: Sajkiewicz, 2000, s. 250).

Zarówno kompetencje indywidualne, jak i organizacyjne można podzielić na kompetencje „wejścia” i kompetencje „wyjścia” (Worduffe, 1998) (tab. 2.5).

Podejście oparte na kompetencjach jest często wykorzystywane do doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwala to na poszukiwanie zachowania spójności celów organizacji z zachowaniem pracowników i służyć ma budowaniu przewagi konkurencyjnej. Oznacza to próbę połączenia podejścia zorientowanego na kluczowe kompetencje organizacji z indywidualnymi kompetencjami pracowników.

Wyróżnione w tabeli 2.5 kompetencje indywidualne „wyjściowe” i „wejściowe” to, inaczej, wspomniany wcześniej podział kompetencji pracownika, który odpowiednio prezentuje podejście brytyjskie (standardy) i podejście amerykańskie (cechy jednostki).

Podejście zorientowane na „wyjście” może być lepsze w przypadku mniej skomplikowanych stanowisk kierowniczych. Natomiast w przypadku stanowisk, na których wykonuje się prace bardziej złożone, lepsze jest podejście zorientowane na „wejście”. Złożoność i zmienność pracy utrudnia precyzyjne określenie ścisłej listy zadań i związanych z nimi standardów ich wykonania.

Podejście zorientowane na „wyjście” i „wejście” może także być rozpatrywane na poziomie organizacyjnym. Kompetencje organizacyjne „wyjścia” można rozumieć jako osiągnięte przez organizację standardy wyrażone w formie rozpoznawalnych kompetencji. Są one efektem wspólnej pracy członków organizacji i mogą

być wyrażone w postaci wyników, produktów, usług. Przy ich identyfikowaniu pomocna może być metoda benchmarkingu (Rakowska, 2005a). Ich osiągnięcie jest ważne dla utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz dalszego rozwoju firmy.

Tabela 2.5. Matryca kompetencji pracownika i organizacji

Kompetencje	Kompetencje pracownika	Kompetencje organizacji
„Wejścia”	atrybuty <ul style="list-style-type: none"> — wiedza — doświadczenie — umiejętności — postawy — motywacja — cechy osobowości 	wyróżniająca siła <ul style="list-style-type: none"> — obszary wiedzy i umiejętności — technologiczno-informacyjne know-how — strategia biznesowa, cele, struktura i kultura organizacji — koncepcja zarządzania — środowisko pracy — mapa procesów
„Wyjścia”	standard wyników <ul style="list-style-type: none"> — realizowane zadania — zakres odpowiedzialności — standardy kwalifikacyjne — konkretne działania — wymierne wyniki 	wynik działalności <ul style="list-style-type: none"> — wartość dodana organizacji — działania rynkowe trudne do naśladowania — dopasowanie do otoczenia — wykorzystanie nowych szans rynkowych — efektywność strategiczna firmy — szybkość zmian w przedsiębiorstwie

Źródło: C. Worduffe, *Competent by any other name*, „Personel Management” 1988, nr 23.

„Wejściowe” kompetencje organizacji określają jej cechy, które wyróżniają ją spośród innych organizacji i dają zdolność konkurowania. Obejmują one szczególne cechy organizacji, metody i sposoby wspierania, gwarantują utrzymywanie przez nią wyjątkowości. Poszukując kompetencji „wejściowych” i opisując je, należy przede wszystkim koncentrować się na wewnętrznych procesach, na odkrywaniu wiedzy organizacyjnej, która często jest ukryta. Wiedzę o kompetencjach organizacji można zdobywać przez poszerzanie wiedzy o firmie oraz w oparciu o obserwacje i analizę zachodzących operacji. Kompetencją „wejścia” może być np. kultura organizacyjna, procesy logistyczne, umiejętność rozpoznawania potrzeb dzięki posiadanym systemom komunikacji. Przy określaniu tych kompetencji można wyjść od porównania procesów danej organizacji z procesami w podobnych organizacjach. Przy czym należy skoncentrować się na poszukiwaniu raczej różnic niż podobieństw (Rakowska, 2005a).

Przykładem integracji kompetencji organizacyjnych oraz kompetencji indywidualnych jest koncepcja New (1996). Autor wyróżnia trzy kategorie kompetencji, które składają się na sukces organizacji. Są to:

- 1) kompetencje specyficzne dla danej pracy,
- 2) ogólne kompetencje menedżerskie,
- 3) kompetencje specyficzne dla danej organizacji.

New uważa, że wysoki wynik w trzech kategoriach kompetencji jest predykatorem dobrych wyników organizacji.

Kompetencje specyficzne są związane ze szczególnymi wymaganiami przypisywanymi danej roli lub pozycji i obejmują konkretne atrybuty pożądane dla dobrego wykonywania pracy, przypominają umiejętności techniczne z modelu Katza (1955). Składają się na nie wiedza, umiejętności i doświadczenie związane z „technicznymi” aspektami pracy. Każde stanowisko ma zestaw specyficznych kompetencji stanowiskowych, które uwidoczniają szczególny wkład danego stanowiska w cele organizacji.

Drugą grupę stanowią ogólne kompetencje menedżerskie (New, 1996). Do nich autor zalicza kompetencje, które menedżer codziennie wykorzystuje w interakcjach z innymi członkami organizacji, tj. z pracownikami, podwładnymi, zwierzchnikami. New wyróżnił 30 kompetencji menedżerskich, które zgrupował w 8 kategorii:

1. Kierowanie działaniami — m.in. decydowanie o działaniach i standardach, monitorowanie postępu, podejmowanie działań stosownych do rezultatów.
2. Kierowanie zmianą — gotowość, odpowiedzialność i akceptacja zmian.
3. Koordynacja — integrowanie działań i ludzi.
4. Twórczość — zdolność do wizualizacji zmian, oryginalność myślenia.
5. Przewodzenie — wywieranie wpływu na ludzi w relacji do postawionych celów.
6. Motywacja — wzbudzanie zaangażowania i efektywne kontrolowanie innych.
7. Organizacja — określanie zasobów i ich wykorzystania jako efekt wyboru właściwych alternatyw.
8. Planowanie — analizowanie sytuacji, określanie celów oraz sekwencji działań niezbędnych do osiągnięcia tych celów, tak aby były one realizowane skutecznie.

Zdaniem New (1996) nie wszystkie stanowiska menedżerskie wymagają wysokich kompetencji w tych ośmiu obszarach. Przede wszystkim poziom ogólnych kompetencji menedżerskich jest zależny od szczebli kierowania. Zdaniem autora istnieje możliwość porównania kompetencji menedżerów, ale w przypadku gdy pełnią podobne stanowiska w zbliżonych co do wielkości organizacjach.

Trzecią grupę stanowią jednostkowe kompetencje specyficzne dla danej organizacji. Obejmują one umiejętności dostosowania się pracownika do dominującej kultury organizacyjnej i mają odzwierciedlenie m.in. w ścieżkach kariery. Obejmują wiedzę i umiejętności w zakresie tego, jak należy się zachowywać oraz jakimi

kompetencjami trzeba się wykazać, aby zostać człowiekiem sukcesu. Treść tych kompetencji jest zmienna i zależy od typu kultury organizacyjnej i siły jej oddziaływania na zachowania pracowników.

Na podstawie badań menedżerów w dużych brytyjskich organizacjach New (1996) wyróżnił cztery dodatkowe grupy kompetencji, które są związane z funkcjonowaniem każdego pracownika w organizacji. Przypomina to kompetencje „wejścia”, podczas gdy wyżej wymieniane trzy grupy kompetencji można uznać za kompetencje „wyjścia”. Według autora kadra kierownicza, aby odnosić sukcesy, powinna posiadać wyróżnione przez autora cechy (New, 1996). Są to:

1. *Granice* — potrzeba identyfikacji, działania i reagowania w ramach określonych granic wyznaczonych przez daną pracę. Jednostka powinna koncentrować się na działaniach w swoich granicach i starać się tych granic nie przekraczać.
2. *System* — jednostce potrzebna jest wiedza na temat tego, jak działa jej system organizacyjny, łącznie z sieciami powiązań i poznaniem elementów je wspierających.
3. *Intelekt* — zdolności do dostatecznie efektywnego i szybkiego dostrzegania, wykorzystania i reagowania na właściwe kwestie i problemy. Wymaga to zrozumienia działania danego biznesu i posiadania zdolności filtrowania właściwych informacji.
4. *Postawa* — odnosi się do stylu reagowania oczekiwanego ze strony organizacji. Na przykład pracownik, który jest agresywny i lubi ryzyko, małe ma szanse na sukces w organizacji bardzo ostrożnej w działaniach.

Efektywny menedżer musi posiadać wysoki poziom kompetencji menedżerskich, związanych ze specyfiką stanowiska, generalnych kompetencji menedżerskich, kompetencji związanych z organizacją i jej kulturą. W przypadku gdy organizacja ma duże wymagania, posiadanie kompetencji specyficznych dla organizacji (które można nazwać umiejętnościami politycznymi) ułatwia wspinanie się po szczeblach kariery, nawet gdy pozostałe umiejętności są na przeciętnym poziomie. W szczególności dotyczy to dużych organizacji.

W przypadku mniejszych organizacji czy niższych szczebli umiejętności polityczne mają mniejsze znaczenie dla awansu. Wówczas menedżerowie, aby awansować, powinni bardziej koncentrować się na kompetencjach związanych ze stanowiskiem i na ogólnych kompetencjach menedżerskich.

Rozpatrując te kompetencje w kontekście kariery menedżera, przy rekrutacji zwraca się uwagę na kompetencje specyficzne dla danego stanowiska, później, przy awansie, brane są pod uwagę ogólne kompetencje menedżerskie. W przypadku dalszego awansu większego znaczenia nabierają kompetencje specyficzne dla danej organizacji. Aby dobrze ocenić szanse na sukces w danej organizacji, trzeba uwzględnić trzy grupy kompetencji.

W praktyce współczesnego zarządzania powiązanie kompetencji indywidualnych z kompetencjami organizacji znajduje wyraz w zarządzaniu opartym na kompetencjach (Whiddett, Hollyforde, 2003; Wood, Payne, 2006; Rostkowski, 2005).⁷

2.5. Klasyfikacje umiejętności i kompetencji kierowniczych

Pracę menedżera można analizować w kontekście ról, ale także umiejętności czy też — szerzej — kompetencji, które są potrzebne do prawidłowego pełnienia tej funkcji. Problem identyfikacji umiejętności menedżerskich niezbędnych do pełnienia ról kierowniczych pierwszy podniósł Katz (Katz, 1955; za: Petersom, Van Fleet, 2004), później rozwijali go kolejni badacze (m.in. Boyatzis, 1982; Whetten i Cameron, 1983; Bigelow, 1991; Peterson, Peterson, 2004; Peterson i Van Fleet, 2004).

W modelu Katza (1955) wyróżnia się trzy grupy umiejętności menedżera, tj. umiejętności techniczne, społeczne i koncepcyjne, których waga zmienia się w zależności od szczebla kierowania. W praktyce można spotkać się także z sytuacjami, z których wynika, że menedżerowie są awansowani na podstawie wysokich umiejętności technicznych. Szczególnie trudny może być awans ze stanowiska technicznego na stanowiska menedżerskie. Wówczas trzeba nieco „odstawić” umiejętności techniczne, a wyraźnie rozwijać umiejętności nowe, typowo menedżerskie.

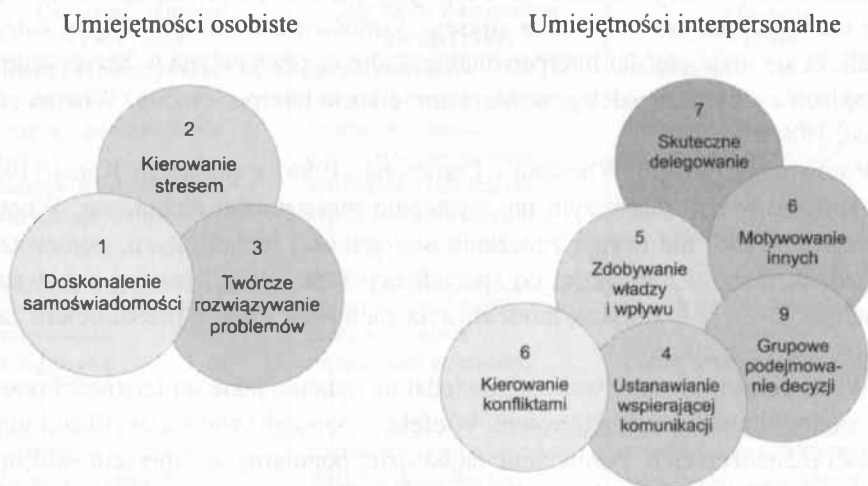
Peterson i Van Fleet (2004), wychodząc od modelu Katza (1955), zaproponowali własną typologię umiejętności menedżerskich. Wyróżnili oni umiejętności:

1. Analityczne (dostrzeganie kluczowych zmiennych i zależności między nimi).
2. Techniczne (podobnie jak w modelu Katza).
3. Podejmowania decyzji.
4. Komunikacji.
5. Społeczne (umiejętność kooperacji, motywacji i szkolenia innych).
6. Interpersonalne (budowanie zaufania i dobrych relacji z innymi).
7. Elastycznego dostosowywania się do złożonych i niejasnych sytuacji (umiejętności radzenia sobie ze zmianą).
8. Koncepcyjne (całościowe, systemowe spojrzenie na problemy organizacji).
9. Diagnostyczne.
10. Administracyjne (znajomość i umiejętne wykorzystanie procedur, przepisów procesów organizacyjnych).

⁷ W zarządzaniu opartym na kompetencjach wykorzystywane są zarówno kompetencje „wejścia”, jak i kompetencje „wyjścia”, jednostkowe i organizacyjne. Jednostkowe kompetencje „wyjścia” stanowią podstawę opisu stanowisk.

Zdaniem autorów posiadanie wymienionych umiejętności jest warunkiem skuteczności menedżerów współczesnych organizacji.⁸

Do klasyków w tym obszarze można zaliczyć Portera i McKibbina (1988). Zapoczątkowali oni nurt praktycznego podejścia do umiejętności menedżerskich (*skills movement*). Stwierdzili, że menedżerowie w niedostatecznym stopniu doskonalą umiejętności praktyczne. Uznali, że szkoły MBA zamiast uczyć menedżerów, jak zarządzać, uczą o zarządzaniu. Reprezentanci praktycznego podejścia do umiejętności menedżerskich uznali, że menedżerowie, realizując programy MBA, powinni w większym stopniu doskonalic umiejętności praktyczne, przejawiane w działaniu. Także dziś można spotkać się z głosami krytyki dotyczącymi programów MBA, z których wynika, że szkoły MBA nie przygotowują dobrze menedżerów do wymagań organizacji (Świerzewski, 2006).



Rysunek 2.6. Umiejętności osobiste i interpersonalne według modelu Whettena i Camerona

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Whetten, K. Cameron, M. Woods, *Developing Management Skills for Europe*, Addison-Wesley, 1996.

Wiedza menedżerska staje się coraz bardziej dostępna. Dlatego aby lepiej odróżnić menedżerów ponadprzeciętnych od menedżerów słabych, znaczenia nabierają w większym stopniu niż wiedza umiejętności i cechy osobiste menedżerów.

⁸ Porównanie modelu Petersona i Van Fleeta (2004) z modelem Katza (1955) nasuwa wniosek, że w zasadzie model Katza został wzbogacony o trzy umiejętności, tj. elastyczność, umiejętności diagnostyczne i administracyjne. Pozostałe umiejętności można zaklasyfikować do jednej z trzech grup umiejętności modelu Katza (1955).

Nawet duże firmy finansowe przy przyjmowaniu menedżerów zaczynają kłaść bardziej nacisk na inicjatywę, umiejętność rozwiązywania problemów niż samą wiedzę z finansów (Świerzewski, 2006, s. 6).

W kontekście nurtu praktycznego podejścia do umiejętności menedżerskich duży wkład wnieśli Cameron i Whetten (1983). Autorzy opracowali model zwiększania „kompetencji menedżerów w poszczególnych umiejętnościach” (Whetten, Cameron, 1983, Whetten i in., 1996, 2004). Zdaniem autorów bardzo ważne dla menedżerów jest posiadanie dobrych umiejętności interpersonalnych i umiejętności kierowania sobą. Dobre umiejętności analityczne i umiejętności związane z przetwarzaniem danych ilościowych są ważne, ale niestety niewystarczające. Dlatego każdy menedżer powinien rozwijać dziewięć umiejętności, które można zaliczyć do dwóch kategorii (rys. 2.6).

W skład pierwszej kategorii wchodzi umiejętności osobiste, które są potrzebne do zrozumienia własnych zachowań i emocji, do zrozumienia samego siebie. Są to takie umiejętności, jak kierowanie stresem, samoświadomość. Do drugiej kategorii zalicza się umiejętności interpersonalne, które są przejawiane w bezpośrednich kontaktach z innymi, np. delegowanie, komunikacja interpersonalna (Whetten, Cameron, 1984).

Porównanie modelu Whettena i Camerona (1996) z modelem Katza (1955) pokazuje, że w tym pierwszym nie występują umiejętności techniczne. Whetten i Cameron (1996) nie negują znaczenia umiejętności technicznych, ponieważ są one jednak różne w zależności od specjalizacji stanowiska i inaczej nabywane⁹, w mniejszym stopniu dotyczą modelowania zachowań i nie są przedmiotem zainteresowania tych autorów.

Wielu autorów poszukiwało odpowiedzi na pytanie, jakie umiejętności powinni posiadać skuteczni menedżerowie. W efekcie powstało wiele klasyfikacji umiejętności menedżerskich. Porównanie najbardziej popularnych zaprezentował m.in. Bigelow (1993). Wybrane klasyfikacje według Bigelowa przedstawia tabela 2.6. Natomiast klasyfikacje nowsze prezentuje tabela 2.7, z której wynika, że istnieje między nimi wiele obszarów wspólnych.¹⁰

⁹ Umiejętności techniczne są doskonalone przez nabywanie wiedzy specjalistycznej za pomocą czytelnictwa, uczestniczenia w wykładach, konferencjach, wymiany doświadczeń, praktyki.

¹⁰ W każdej klasyfikacji można wyróżnić cztery obszary umiejętności: analityczno-koncepcyjne, organizacyjne, społeczne i komunikowania.

Tabela 2.6. Wybrane klasyfikacje umiejętności menedżerskich

Katz (1955)	Gordon, Howell (1959)	Poter, McKibbin (1988)
Koncepcyjne	rozwiązywanie problemów (podejmowanie decyzji, analiza, ocena)	analityczne podejmowanie decyzji podejmowanie ryzyka
Techniczne	organizacyjne (przepływ informacji, podział pracy, planowanie, delegowanie koordynacja)	planowanie/organizowanie umiejętności komputerowe
Interpersonalne	interpersonalne (silna motywacja osobista) komunikacja (komunikacja werbalna i niewerbalna, transmitowanie, interpretowanie informacji)	przywództwo (interpersonalne, inicjatywa)
Cameron, Whetten (1984, 2004)	Big Eight Accounting Firms (1989)	Albanese (1989)
Twórcze rozwiązywanie problemów Grupowe podejmowanie decyzji Samoświadomość (styl poznawczy, wartości)	intelektualne (rozwiązywanie problemów, twórcze myślenie, rozwiązywanie problemów stosunkowo łatwych do zdefiniowania, ocena, myślenie oparte na wartościach)	decydowanie podejmowanie decyzji twórcze rozwiązywanie problemów, rozwijanie samoświadomości
Zwiększanie wydajności pracowników Delegowanie	organizacyjne (organizacja pracy realizująca wyznaczone priorytety)	organizowanie (ustalenie celów, planowanie, organizowanie, delegowanie, kontrola zebrania, zarządzanie czasem)
Kierowanie konfliktem Kierowanie stresem Zdobywanie władzy i wpływu	interpersonalne (wywieranie wpływu, delegowanie, motywacja, rozwiązywanie konfliktów)	przewodzenie (zdobywanie władzy i wpływu, kierowanie konfliktami, motywowanie, kierowanie grupą, szkolenie podwładnych, ocena podwładnych)
Budowanie wspierającej komunikacji	komunikacja (prezentacja ustna i pisemna, słuchanie, zbieranie i organizowanie informacji)	komunikacja (ustna i pisemna, aktywne słuchanie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. D. Bigelow, 1991.

Tabela 2.7. Współczesne klasyfikacje kompetencji i umiejętności menedżerskich

Bartkowiak (2002)	Chetpa (2003)*
<p>Kompetencje kierownicze</p> <ul style="list-style-type: none"> — zarządzanie operacjami — zarządzanie finansami — zarządzanie informacją — zarządzanie zasobami ludzkimi <p>Pozostałe składowe skutecznego kierownika**:</p> <ul style="list-style-type: none"> — funkcjonowanie moralne — autokoncepcja i poczucie tożsamości — schematy poznawcze — postawa wobec rozwoju i uczenia się — uwarunkowania osobowościowe — kultura i klimat organizacyjny 	<p>Cechy psychologiczne (motywacja, przedsiębiorczość, sprawność intelektualna, inteligencja personalna, intrapersonalna i interpersonalna, poczucie sprawności psychofizycznej)</p> <p>Wiedza zawodowa (wiedza „zimna”, czyli poziom wykształcenia, kierunek, języki obce, aktualizowanie wiedzy, oraz wiedza „gorąca”, tj. staż pracy, kierowniczy, wiedza organizacyjno-zarządcza, ekonomiczna, dodatkowe uprawnienia zawodowe)</p> <p>Umiejętności zawodowe (ogólne tendencje behawioralne, preferowany styl kierowania, preferowane role grupowe)</p>
Kuc (2003)***	Caproni (2004)
<p>Określone cechy psychologiczne (m.in. odporność na zmęczenie, zdolność do wykonywania zróżnicowanych zadań, zdolność do koncentracji, szybkiego reagowania, odporność na stres, nieuleganie emocjom)</p> <p>Specyficzna motywacja (m.in. silna motywacja, potrzeba osiągnięcia prestiżu, potrzeba władzy i przynależności)</p> <p>Umiejętność i chęć kierowania innymi i związane z tym umiejętności komunikacji</p> <p>Kwalifikacje i umiejętności intelektualne (w szczególności: szybkie uczenie się, prawidłowa interpretacja, zdolność generowania ogólnych koncepcji, symulowanie przyszłości, generowanie pytań, współpracy z zespołem i doradcami)</p> <p>Konkretne umiejętności (znajomość języków obcych, obsługa komputera, umiejętność przekonywania, samodzielnego tworzenia dokumentów organizacyjnych, biegła znajomość dokumentacji, opanowanie zasad i procedur, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych)</p> <p>Właściwe dysponowanie własnymi zasobami</p> <p>Zdobywanie reputacji (która ma odzwierciedlenie w zaufaniu do menedżera)</p>	<p>Umiejętność rozwijania samoświadomości (poznanie siebie, tożsamość, zrozumienie, w jaki sposób technologie i zmiany wpływają na postrzeganie siebie i odnoszenie się do innych, zrozumienie znaczenia samoświadomości, wrażliwość na inne kultury)</p> <p>Umiejętność budowania zaufania (zrozumienie znaczenia zaufania, umiejętność tworzenia strategii interpersonalnych, budowanie zaufania w organizacji, poznanie związków między pozytywnymi emocjami a sukcesem)</p> <p>Umiejętność skutecznej komunikacji (aktywne słuchanie, dawanie i otrzymywanie sprzężeń zwrotnych, komunikowanie się międzykulturowe, komunikacja)</p> <p>Umiejętność zdobywania i utrzymywania władzy i wpływów w sposób etyczny</p> <p>Kierowanie relacjami z szefem, podwładnymi i współpracownikami (w tym zwrócenie uwagi na coaching, mentoring i networking, umiejętność robienia dobrego wrażenia na innych)</p> <p>Kierowanie kulturą różnorodnością</p> <p>Budowanie efektywnych zespołów</p> <p>Dostrzeganie różnic między rzeczywistym a wirtualnym zespołem, kierowanie zespołami wirtualnymi</p> <p>Kierowanie karierą życiową</p>
Wałkowiak (2004)	Kubik (2005)
<p>51 kompetencji menedżerów organizacji samorządowych w trzech kategoriach:</p> <ul style="list-style-type: none"> — kompetencje profesjonalne — kompetencje społeczne — kompetencje biznesowe 	<p>Wykształcenie</p> <p>Znajomość języków obcych</p> <p>Umiejętności interpersonalne</p> <p>Umiejętności koncepcyjne</p> <p>Umiejętności diagnostyczne i analityczne</p> <p>Umiejętności techniczne</p>

Rakowska (1998)	Alrichs (2003)
55 umiejętności w 11 grupach Wiedza specjalistyczna, języki obce Kierowanie sobą Kierowanie stresem Umiejętności koncepcyjne Komunikowanie się Motywowanie Organizacja i kontrola Wywieranie wpływu Rozwiązywanie konfliktów Praca w zespole Wprowadzanie zmian	Poszukiwacz talentów (przyciąganie, identyfikowanie i zatrzymywanie najlepszych pracowników w firmie) Budujący relacje z innymi (budowanie relacji z podwładnymi, przełożonymi, pracownikami i jednostkami organizacyjnymi; wprowadzanie nowych pracowników do organizacji; budowanie relacji z potencjalnymi pracownikami; aktywne słuchanie; coaching, krytykowanie; wykorzystanie najnowszych technologii do komunikacji) Budujący zaufanie (budowanie wiarygodności, szacunku, poczucia sprawiedliwości, dumy z bycia członkiem „rodziny” lub „grupy”; kreowanie wartości organizacyjnych, programy, np. praca i życie, służące łączeniu budowania zaufania z sukcesami) Budujący umiejętności (nieustanna ocena wymaganych i posiadanych umiejętności, wykorzystanie najnowszych technologii w doskonaleniu, zaangażowanie społeczności organizacyjnej i pozaorganizacyjnej w uczenie się, identyfikowanie „kto i co wie”, ukierunkowywanie podwładnych w doskonaleniu umiejętności, rozwijanie siebie) Budujący markę firmy (budowanie marki firmy w taki sposób, aby przyciągać najlepszych pracowników)

* Chelpa (2003, s. 64, 239) używa terminu „kwalifikacje kierownicze”, na które składają się cechy psychologiczne, wiedza i umiejętności.

** Kompetencje kierownicze są jedną ze składowych modeli skutecznego kierownika (Bartkowiak, 2002, s. 106).

*** Kuc (2003) określił cechy i umiejętności niezbędne dla menedżerów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Na podstawie zestawienia klasyfikacji umiejętności menedżerskich można założyć, że w nowszych klasyfikacjach widoczny jest wpływ nowych technologii oraz zmiana wymagań wobec menedżera, czego efektem jest zwrócenie uwagi na nowe umiejętności. Szczególnego znaczenia nabierają kompetencje związane z uczeniem się oraz rozwojem pracowników. W cytowanych typologiach pojawiły się m.in. coaching, mentoring, budowanie zaufania. Są także kompetencje potrzebne w najnowszych formach organizacji, jak umiejętność tworzenia sieci i relacji, znajomość i wykorzystanie najnowszych technologii. Dostrzega się także szczególne znaczenie pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz wpływ globalizacji na pracę menedżera, co wymaga uwrażliwienia na inne kultury oraz znajomości języków obcych. Jako ważne dla sukcesu menedżera podkreślane są kompetencje osobiste i cechy psychologiczne.

2.6. Psychologiczne wyznaczniki sukcesu menedżera

Sukces menedżera jest zjawiskiem bardzo złożonym i, jak dotychczas, nie znaleziono uniwersalnego zestawu cech psychologicznych, które gwarantowałyby skuteczność menedżera. Współcześnie sukces w pracy zawodowej menedżera jest miernikiem jego skuteczności, jednak obecnie menedżerowie coraz trudniej osiągną sukces, czego potwierdzeniem jest m.in. zjawisko zawodowego wypalania się menedżerów (Godlewska, 2005).

Najczęściej tylko poprzez osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników możliwe jest przechodzenie kolejnych etapów drogi prowadzącej na szczyt, do najwyższych stanowisk w organizacji. Jednak wraz ze zdobyciem szczytu oczekuje się kolejnych wysiłków menedżera, bowiem teraz musi wykazać się umiejętnościami, które dowiodą, że zasłużył na to stanowisko. Istnieje także obawa, że jego miejsce może zająć następny menedżer. Natomiast gdy zdarzy się, że wysiłki nie są zadowalające lub nie znajdują poparcia, rodzi się niechęć do pracy, spada samoocena, brakuje nowych pomysłów, pojawiają się dolegliwości typowe dla wypalenia zawodowego.

Badacze od dawna poszukują odpowiedzi na pytanie, jakimi cechami charakteryzują się osoby odnoszące sukcesy w zarządzaniu. Jedną z pierwszych prób była teoria cech. Jednak okazało się, że nie ma powszechnie uznawanego zestawu cech, które mogą zagwarantować skuteczność menedżera.

McClelland (1973) poszukiwał zmiennych, które pozwoliłyby na przewidywanie zawodowego sukcesu pracowników. Autor przeciwstawił się koncepcji, zgodnie z którą można przewidywać przyszły sukces na podstawie wyników osiągniętych w szkole oraz testów inteligencji (McClelland, 1973). Autor określił zmienne wpływające na sukces lub porażkę w wykonywaniu zadań zawodowych, które nazwał kompetencjami.

Poszukując czynników sukcesu, nie jest możliwe oddzielenie czynników psychologicznych od innych czynników determinujących sukces, takich jak wiedza czy doświadczenie. Bartkowiak (2002), analizując cechy typowe dla skutecznego menedżera, stwierdza, że na efektywność menedżera wpływa funkcjonowanie moralne, autokonceptcja i poczucie tożsamości, schematy poznawcze, postawa wobec rozwoju i uczenia się, kompetencje kierownicze, uwarunkowania osobowościowe oraz kultura i klimat organizacyjny.

Osobowość kierownika warunkuje jego sukces, ale konieczne jest też branie pod uwagę wielu różnorodnych aspektów organizacji i jej otoczenia (Dymkowski, Nosal, Piskorz, 1993, s. 22), co jednak nie oznacza, że można pominąć fakt, iż czynniki psychologiczne stanowią istotne uwarunkowanie sukcesu (Witkowski, 1994, s. 9). Według Nogalskiego i Śniadeckiego (Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 92) do podstawowych cech osobistych tworzących typ idealnego kierownika, który ma dużą szansę na sukces, należą:

- 1) umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, skutków i konsekwencji,
- 2) umiejętność przekonywania współpracowników i taktownego współdziałania z zespołem,
- 3) odwaga i zdolność podejmowania decyzji,
- 4) poczucie osobistej odpowiedzialności,
- 5) inteligencja, rozumiana jako właściwa metoda postępowania w określonych nieprzewidzianych sytuacjach,
- 6) inicjatywa i przedsiębiorczość,
- 7) uczciwość, sprawiedliwość, obiektywizm w ocenie ludzi,
- 8) zdolność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli,
- 9) wiedza negocjacyjna i umiejętność negocjowania (Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 92).

Według Hannawaya i Hunta (1992) do ważnych cech psychologicznych menedżera należy zaliczyć:

- Produktywność, czyli możliwie najlepszy wynik przy najmniejszym wysiłku. Większa produktywność charakteryzuje się lepszym wykorzystaniem zasobów.
- Stawianie sobie ambitnych celów.
- Przedsiębiorczość — skłonność do podejmowania nietypowych inicjatyw, wyprzedzanie innych dzięki rzutkości i odważnemu myśleniu skierowanemu na poszukiwanie ryzykownych, ale możliwych do zrealizowania celów. Wigor, dynamizm działania, silne zaangażowanie i zdecydowanie w osiągnięciu wyznaczonych celów.
- Łatwość wyrażania swoich myśli i intencji.
- Dojrzała stanowczość.
- Fachowość.
- Umiejętność bycia przywódcą zespołu.
- Lojalność i pomoc zarządzającym i kolegom.
- Pozytywne podejście do problemów.
- Gotowość poświęcenia się dla kariery.
- Poczucie sensu życia.

Znaczenie przedsiębiorczości i kreatywności w pracy menedżera podkreśla Kiełtyka (2003).

Koncepcję cech psychologicznych wpływających na sukces prezentuje Havalechka (1999). Autor na podstawie własnych doświadczeń związanych z wykorzystaniem testów psychologicznych doszedł do wniosku, że stosowane dotychczas testy psychologiczne (Gordon, 1973; Thurstone, 1960; Catell, za: Havalechka, 1999) są zbyt ogólne, a przez to mało przydatne w praktyce zawodowej. Ponadto

Havaleschka (1999) stwierdził, że nie zostały udokumentowane ich związki z wynikami pracowników osiąganymi w konkretnych zawodach.

Havaleschka jest psychologiem przemysłowym i uważa, że należy koncentrować się na tych cechach, których posiadanie ma związek z sukcesami ludzi w konkretnych zawodach. W swoim modelu cech psychologicznych (1999) zaproponował 16 kluczowych cech, które podzielił na trzy grupy. Posłużył się analogią do organizmu ludzkiego i nazwał swój model: „Głowa, serce, nogi” (tab. 2.8). W zależności od wymagań zawodowych różne jest znaczenie posiadanych przez jednostkę cech psychologicznych. W sytuacji gdy praca wiąże się z częstym podejmowaniem decyzji, szczególne znaczenie mają cechy zaliczane do grupy cech „głowy”, gdy ważne są umiejętności społeczne, liczą się cechy „serca”, gdy trzeba stać mocno na ziemi w trudnych do przewidzenia okolicznościach, potrzebne są cechy z grupy „nogi”.

Tabela 2.8. Model Havaleschki, Garuda Research Institute

Kluczowe cechy	Element modelu	Kompetencje
Kompleksowość Elastyczność myślenia Kompleksowe spojrzenie na sytuację Abstrakcyjne myślenie Podejmowanie ryzyka Samokontrola	głowa	czynniki określające strukturę kompetencji = myślenie
Akceptowanie zależności Empatia Kontakt społeczny Elastyczność społeczna Wsparcie Pewność — zaufanie	serce	czynniki określające kompetencje społeczne
Nieprzewidywalność Rywalizacja Wywieranie wpływu na ludzi Pewność siebie Niezależność Odporność na stres Energiczność	nogi	czynniki określające kompetencje działania

Źródło: opracowanie własne.

Aby można było odnosić sukcesy, potrzebne są cechy należące do trzech grup, chociaż w różnym stopniu. I tak aby znajdować właściwe rozwiązania nowo napotykanym problemom, potrzebna jest praca „głowy”. W zależności od rodzaju zadania, stopnia jego złożoności, różne jest zapotrzebowanie na cechy „głowy” (m.in. myślenie elastyczne, abstrakcyjne, kompleksowa ocena sytuacji). Wiele cech tej grupy dotyczy charakterystyki stylu poznawczego jednostki.

Zadania, jakie wykonują poszczególne osoby, są w różnym stopniu zależne od innych ludzi. Niektóre zadania mogą być wykonane samodzielnie, bez angażowania innych, inne odwrotnie, wymagają ciągłego kontaktu z innymi. Te drugie, aby mogły być dobrze zrealizowane, wymagają posiadania cech zaliczanych do grupy „serce” (m.in. empatia, elastyczność w kontaktach społecznych, wzbudzanie zaufania).

Z kolei cechy zaliczane do grupy „nogi” (m.in. pewność siebie, energiczność, odporność na stres) są ważne w trudnych do przewidzenia i zmiennych sytuacjach, szczególnie wtedy gdy problemy trzeba rozwiązywać natychmiast, działać proaktywnie i przy tym mocno stać na ziemi.

Innym modelem poszukującym związków między cechami osobowości a efektywnością różnych grup zawodowych jest model Wielkiej Piątki (za: Robbins, 2001a, s. 46). Jego podstawowymi elementami są:

- ekstrawersja: towarzyskość, rozmowność, asertywność,
- ugodowość: życzliwość, gotowość do współpracy, ufność,
- sumiennność: odpowiedzialność, niezawodność, wytrwałość, dążenie do osiągnięć,
- stabilność emocjonalna: opanowanie, zapał, poczucie bezpieczeństwa w opozycji do napięcia, nerwowości, przygnębienia i niepewności,
- otwartość na doświadczenia: wyobraźnia, zmysł artystyczny, intelekt (za: Robbins, 2001a, s. 46).

Dąbek analizował najważniejsze cechy i umiejętności wymieniane przez polskich menedżerów (2002, s. 145). W efekcie wyróżnił listę 24 cech osobowych i umiejętności, uważanych za najważniejsze przez menedżerów. Stwierdził także, że w ciągu ostatnich lat nastąpiły wyraźne zmiany w tym obszarze.

Walkowiak (2003) badał, jak postrzegany jest wizerunek polskiego menedżera przez studentów zarządzania. Studenci za najważniejsze cechy menedżera uznali kreatywność, ambicję, odporność na stres i przedsiębiorczość. Wśród częściej wybieranych, ale na dalszym miejscu znalazła się elastyczność. Natomiast na odległej pozycji znalazło się zaufanie i szczerowość (Walkowiak, 2003).

Nie ulega wątpliwości, że osobowość menedżera ma wpływ na jego zachowania organizacyjne. Wynikają z niej trwałe cechy zachowania menedżera, które są uprzedmiotowione w określonych postawach (Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 98).

Co należy rozumieć przez „osobowość menedżera”? Termin „osobowość” ma wiele definicji. Określenie pojęcia osobowości wiąże się z przyjętą koncepcją człowieka. Do najczęściej cytowanych definicji osobowości zalicza się takie oto:

- 1) zbiór względnie stałych, charakterystycznych dla danej jednostki cech i właściwości, które wyznaczają jej zachowania i pozwalają odróżnić ją od innych;

- 2) zespół warunków wewnętrznych wpływających na sposób, w jaki człowiek przystosowuje się do otoczenia;
- 3) zespół psychologicznych mechanizmów, np.: tożsamość, mentalność, potrzeby, postawy, inteligencja, uznawane wartości, które powodują, że człowiek jest zdolny do kierowania własnym życiem, a jego zachowania są zorganizowane i względnie stałe (www.portalwiedzy.onet.pl).

Można wyróżnić następujące teorie osobowości:

- teoria freudowska — w procesie kształtowania osobowości kładzie nacisk na doświadczenie zdobyte w dzieciństwie, popędy biologiczne oraz stosunki z rodzicami;
- teorie neofreudowskie — podkreślają znaczenie podstawowych popędów oraz interakcji społecznych w kształtowaniu osobowości jednostki;
- teorie pola — traktują organizm jako całość, kładąc nacisk na dążenie jednostki do zaspokojenia podstawowego popędu, jakim jest popęd samorealizacji;
- teorie czynnikowe — przedstawiają osobowość jako zbiór cech lub charakterystycznych sposobów zachowania, odczuwania, reagowania;
- teorie uczenia się — podkreślają czynniki sytuacyjne wywołujące określone zachowania oraz warunki wzmacniające owe zachowania;
- teoria uczenia się społecznego — zwraca uwagę na społeczny aspekt kształtowania się osobowości, tj. bodźce i wzmocnienia społeczne (www.psychologia.edu.pl).

Zdaniem Terelaka (2005, s. 79) większość współczesnych teorii osobowości nawiązuje do teorii poznawczej, której przykładem jest teoria Reykowskiego (1966). Osobowość jest w niej rozpatrywana na poziomie popędowo-emocjonalnym oraz na poziomie mechanizmów poznawczych, przy czym oba mechanizmy mają charakter komplementarny. Dla celów tej pracy przyjęto pierwszą z wymienionych definicji osobowości. Zgodnie z tym rozumieniem cechy osobowościowe są jednym z kluczowych elementów kształtowania kompetencji menedżerskich.¹¹

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodnymi opiniami dotyczącymi tego, jaki zbiór cech osobowościowych czy też — szerzej — cech psychofizycznych jest specyficzny dla sukcesu zawodowego współczesnych menedżerów (Kuc, 2003, s. 72). Rozpatrując osobowość w aspekcie jej związków ze skutecznością menedżera, szczególnie ważne są te cechy, które wpływają na sposób radzenia sobie menedżera z ludźmi i z samym sobą.

Według Nogalskiego i Śniadeckiego (2001, s. 98) osobowość należy traktować jako zintegrowaną całość, w której można wyróżnić takie najistotniejsze elementy, jak:

¹¹ Zbiór względnie stałych, charakterystycznych dla danej jednostki cech i właściwości, które wyznaczają jej zachowania i pozwalają odróżnić ją od innych.

- cechy fizyczne i temperament,
- uzdolnienia intelektualne i inne,
- zainteresowania i wartości,
- postawy społeczne (ujawniają pewne aspekty osobowości menedżera, np. autorytarność, egalitaryzm czy dogmatyzm),
- sposób wyrażania się i styl bycia (np. uprzejmość, gadatliwość, konsekwencja, zdecydowanie, towarzyskość, krytycyzm),
- skłonności patologiczne.

Jednym z elementów osobowości jest temperament. Temperament to zespół formalnych i względnie stałych cech zachowania przejawiających się m.in. w dynamice, sile, intensywności, szybkości i rytmiczności działania (Strelau, 1974, za: Jachnis, 1994, s. 66). Cechy temperamentalne menedżera ujawniają się w motoryce jego działania, w reakcjach emocjonalnych oraz myśleniu, a także decydują o dynamizmie jego działania, wydolności umysłowej, podzielności uwagi czy odporności na stres, które są cechami niezbędnymi do efektywnego działania. Współczesny menedżer z uwagi na tempo pracy, podejmowanie ryzyka i konieczność ciągłej dyspozycyjności musi posiadać spory zapas energii i dużą odporność na stres. Konieczność ciągłego podejmowania coraz to nowych wyzwań wymaga z kolei aktywności oraz wigoru. Osoby nieodporne na stres mają małe szanse na osiągnięcie sukcesu.

Określone wartości to kolejny ważny element osobowości. W nowych modelach organizacji opartych na zaufaniu szczególne znaczenie mają lojalność i etyczne postępowanie (Barcik, 1999, Barcik, 2000). Menedżerowie powinni postępować moralnie i być odpowiedzialni za swoje czyny (Brzeziński, 2005). Zainteresowanie etyką i powstanie koncepcji Biznesu Odpowiedzialnego Społecznie jest przejawem społecznego zapotrzebowania na takie wartości, gdy na rynku obserwuje się spadek wzajemnego zaufania i wzrost działań korupcyjnych. Wielu polskich menedżerów zdaje sobie sprawę z konieczności przestrzegania zasad etyki w relacjach interpersonalnych, w kontaktach z klientem, ale spora część uważa, że takie zachowania są zdecydowanie nieoptyczne (57% ankietowanych) (Moczydłowska, 2005). Stosunkowo rzadko dostrzega się związek między etyką a budowaniem pozytywnego wizerunku firmy — stosowanie zasad etycznych jest zgodne z kodeksem dobrych praktyk ładu korporacyjnego według 18% ankietowanych (Obłój, 2005). Nieco bardziej optymistyczne są wyniki *Raportu forum odpowiedzialnego biznesu* (FOB, 2004, www.fob.org.pl). Według opinii naczelników menedżerów 500 największych firm w Polsce biznes odpowiedzialny społecznie to przede wszystkim uczciwe postępowanie firmy (68,5%). Natomiast na pytanie, dlaczego menedżerowie nie stosują w swoich firmach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, 30% stwierdziło, że to się firmie opłaca.

Kolejnym ważnym czynnikiem związanym z sukcesem menedżera są uzdolnienia intelektualne. We wszystkich działaniach zorganizowanych procesy umysłowe i dyspozycje poznawcze pełnią bardzo ważne funkcje (Nosal, 1993). Menedżer działa skutecznie nie tylko dzięki wiedzy, lecz także dzięki „twórczej zręczności”. Bariery wiedzy jest łatwiej pokonać niż bariery mentalnej sztywności działania (Nosal, 1993, s. 16). Nosal trafnie opisuje tę sytuację: „menedżerowie mają do czynienia tylko z jednym rodzajem pewności — są pewni tego, że grają o sukces w warunkach stałej niepewności” (Nosal, 1994, s. 110).

Menedżerowie różnią się zdolnościami poznawczymi. Zdolności przesądzają o różnicach w rezultatach uczenia się i działania między ludźmi, którzy odznaczają się jednakową motywacją, podobnym przygotowaniem i funkcjonują w podobnych warunkach zewnętrznych. Są one niezwykle ważne z uwagi na to, że we współczesnej organizacji procesy uczenia odgrywają kluczową rolę. Zdolności pozwalają wyjaśnić różnice w efektywności działania poszczególnych osób, a także różnice w poziomie wykonywania różnych czynności przez tę samą osobę (Terelak, 2005, s. 70).

Wielokrotnie podejmowano próby stworzenia typologii umysłu. Jedną z popularnych koncepcji jest koncepcja Junga (Jung, Kleine, 1993), według której typ umysłu tworzy połączenie czterech funkcji: percepcji, intuicji, uczucia i myślenia. Istnieją więc cztery style odbioru i przetwarzania informacji. Według Nosala można wyróżnić cztery typy umysłowości menedżerów: obserwator, teoretyk, pragmatyk, wizjoner (Nosal, 1993, s. 232). Inną koncepcją nawiązującą do typów umysłowości jest koncepcja stylów uczenia się menedżerów według Honeya i Mumforda (Sitko-Lutek, 2004; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000).

Nogalski i Śniadecki (2001) twierdzą, że menedżer sukcesu powinien odznaczać się wrodzonymi zdolnościami przywódczymi oraz inteligencją. Wiadomo, że inteligencja jest zagadnieniem dosyć skomplikowanym z uwagi na fakt, że nie istnieje jedna precyzyjna definicja oddająca jej istotę. Nogalski i Śniadecki (2001, s. 97) inteligencję opisują poprzez siedem cech jednostki, z których sześć stanowią zdolności.¹²

Według Nosala na inteligencję składają się: zdolność do szybkiego i sprawnego (bezbłędnego) przetwarzania informacji, zdolność rozumienia charakteru zadań, problemów i wymagań umysłowych, zdolność dobierania strategii umysłowych do typu wymagań poznawczych (zadań i problemów) stojących przed człowiekiem (Nosal, 1994, s. 113).

¹² 1) przystosowania się do wymagań, 2) spostrzegania, wyciągania wniosków, 3) racjonalnego myślenia, skutecznego postępowania, 4) analitycznego myślenia, szybkiego rozwiązywania zadań intelektualnych, 5) zachowania się w sytuacjach nagłych, 6) system operacji, reprezentacje rzeczywistości (swoich doświadczeń), 7) adekwatna do zadania i możliwości jednostki strategia poznawcza.

Trudno jest wykazać bezpośredni związek między poziomem inteligencji a sprawnością działania. Niejednokrotnie próbowano badać związek między świetnymi wynikami w szkole a późniejszymi sukcesami zawodowymi, m.in. Kotter zbadał 115 najlepszych studentów Uniwersytetu Harvarda i nie stwierdził pozytywnych związków z ich późniejszymi wynikami pracy i zarobkami (O'Reilly, 1994, za: Caproni, 2004, s. 4). Podobnie twierdzi Steinberg z Uniwersytetu w Yale, według którego ludzie sukcesu nie zawsze mają wysokie wskaźniki poziomu inteligencji (za: Caproni, 2004, s. 4). Steinberg stwierdził, że wśród ludzi osiągających wysokie wyniki w pracy reprezentanci z wysokim IQ stanowią od 4% do 25%. Zdaniem Steinberga dla wielu ludzi bycie elokwentnym oznacza bycie inteligentnym i dlatego często utożsamia się inteligencję z wysokimi ocenami w szkole (za: Caproni, 2004, s. 4). Ponadto trzeba pamiętać, że testy inteligencji oceniają ludzi w kontekście określonych w nich warunków, podczas gdy realne problemy mogą być o wiele bardziej złożone.

Dweck (2002) uważa, że dla osiągnięcia sukcesów życiowych większe znaczenie ma wiara w posiadanie wysokiej inteligencji niż stwierdzona testami faktyczna wysoka inteligencja.

Stanley (2001) przeprowadził badania na grupie 733 amerykańskich milionerów (za: Ward, 2004). Stwierdził on, że w sensie intelektualnym są to osoby raczej przeciętne, wyróżniające się szczególnymi cechami osobistymi, takimi jak gotowość do podjęcia ryzyka finansowego, dostrzeganie okazji, które inni zignorowali, posiadanie cech przywódczych, które umożliwiają „sprzedaż” pomysłów i produktów do celnie określanych grup klientów. Za 10 najważniejszych cech mających wpływ na osiągnięcie sukcesu milionerzy uznali:

1. Integrację, czyli bycie szczerym z innymi ludźmi.
2. Dyscyplinę i stosowanie samokontroli.
3. Umiejętności społeczne, tworzenie dobrych relacji z innymi ludźmi.
4. Posiadanie wspierającego partnera/partnerki.
5. Ciężką pracę — cięższą niż u większości ludzi.
6. Ukochanie swojej kariery i biznesu.
7. Posiadanie dobrych umiejętności przywódczych.
8. Posiadanie ducha rywalizacji.
9. Bycie dobrze zorganizowanym.
10. Posiadanie umiejętności „sprzedawania” swoich pomysłów i produktów.

Z kolei Goleman (1999) podkreśla znaczenie tzw. inteligencji emocjonalnej w odnoszeniu życiowych i zawodowych sukcesów. Inteligencja emocjonalna składa się z pięciu elementów: samoświadomości, samoregulacji, motywacji, wczuwania się oraz umiejętności socjalnych (Goleman, 1997, za: Nogalski, Śniadecki,

2001, s. 123–124). Goleman (Goleman 1997, za: Brzeziński, 2002, s. 12) uważa, że inteligencja emocjonalna jest w działalności menedżera ważniejsza od innych czynników, a jest ona szczególnie ważna dla menedżerów na najwyższych szczeblach. Poziom inteligencji emocjonalnej nie jest zdeterminowany genetycznie i może ulegać zmianom przez całe życie w wyniku przeżywania nowych doświadczeń. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej mają kontrolę nad swoimi emocjami, są niezależne i pewne siebie. Dobrze radzą sobie ze stresem, stąd cieszą się dobrym zdrowiem psychicznym i mają pozytywny stosunek do życia.

Agor (1989) podkreśla inną ważną cechę u menedżera. Uważa, że współczesne zarządzanie wymaga, aby menedżerowie posiadali intuicję. Można spotkać się z różnymi definicjami intuicji (Agor, 1989). Jednak niezależnie od definicji przyjętej przez różnych autorów istnieje powszechna zgoda co do tego, że intuicja jest ważną zdolnością menedżera. Istnieje bowiem wiele sytuacji w pracy menedżera, kiedy wiedza i doświadczenie zawodowe nie wystarczają, a wtedy potrzebna jest intuicja. Menedżerowie mogą się do intuicji odwoływać na wiele różnych sposobów, traktując ją jako: wewnętrzną drogę zdobywania wiedzy, szósty zmysł, przeczucie, głębszą jaźń, wyższy instyngt czy wewnętrznego przewodnika. Nie zmienia to faktu, że intuicja jest najbardziej poszukiwaną cechą u przedsiębiorców i liderów (Cooper, Sawaf, 2000, s. 296). Badania dowodzą, że intuicja menedżerów koreluje z twórczością i innowacjami w firmie (Andersen, 2001).

Dzisiejszy menedżer nie wybiera między „analitycznym” i „intuicyjnym” rozwiązywaniem problemu, musi umieć stosować każde z podejść. „Jesteśmy świadkami rewizji poglądów: to, co do niedawna uchodziło za słabość, obecnie okazuje się siłą” (Dobrołowicz, 2001, s. 274). Według Simona (1957) analiza i intuicja są komplementarnymi składnikami skutecznych procesów podejmowania decyzji (za: Agor, 1989). Podobnie Agor uważa, że intuicja to „racjonalny proces, poprzez który mózg przywołuje zapisy pamięciowe i doświadczenia z przeszłości (Agor, 1998, s. 30).

Na liście kluczowych cech mających wpływ na sukces menedżera jest także motywacja. Szczególne znaczenie dla osiągania wysokich wyników przez menedżerów mają trzy potrzeby: a) osiągnięć (potrzeba ciągłego odnoszenia sukcesów), b) władzy (potrzeba wywierania wpływu na innych ludzi) oraz c) przynależności (potrzeba tworzenia i posiadania dobrych relacji z innymi) (McClelland, za: Robbins, 2001, s. 162).

Współczesny menedżer sukcesu potrzebuje silnej motywacji, zdobywania prestiżu i osiągania korzyści materialnych (Kuc, 2003). Motywacja przyczynia się do angażowania człowieka w podejmowane działania, przez co wpływa na jego efektywność. Bez niej menedżer będzie miał trudności w mobilizowaniu się do działań i podejmowaniu kolejnych wyzwań.

Dzisiejsza kultura europejska i amerykańska są nastawione na sukces. W związku z tym kształtują się odpowiednie wartości, wzmacniają ambicje i dążenia do wyróżniania się, do odnoszenia sukcesów w swoim środowisku. Prestiż, pozycja zawodowa stają się najważniejszymi wartościami i wskaźnikami pozycji społecznej, a zarazem miarą uznania w oczach współpracowników i otoczenia. Również polscy menedżerowie utożsamiają sukces w organizacji z awansem (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000).

W odnoszeniu sukcesów szczególną rolę odgrywa potrzeba samorealizacji, połączona z chęcią uczenia się, zmieniania i podejmowania ryzyka, które są niezbędnymi składnikami skutecznego kierowania sobą, niezbędnego dla kształtowania się kompetencji współczesnego menedżera.

2.7. Modele kompetencyjne i ich wykorzystanie w praktyce

Zarządzanie kompetencjami to dynamiczny i partycypacyjny proces kształtowania i wykorzystywania wiedzy wszystkich pracowników, nakierowany na efektywne osiągnięcie aktualnych i przyszłościowych celów organizacji (Walkowiak, 2004, s. 57). W nowoczesnych organizacjach zarządzanie kompetencjami jest sposobem prowadzenia polityki personalnej, w której pojęcie kompetencji jest centralnym elementem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki karier, ocena, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). Zintegrowany system zarządzania kompetencjami pozwala na skuteczne wiązanie wszystkich obszarów zarządzania kapitałem ludzkim w jeden spójny system.

Punktem wyjścia budowy systemu zarządzania kompetencjami jest zaprojektowanie modelu kompetencji dla całej organizacji, a dalej — dla jej pracowników. W przypadku pracowników określa się niezbędne kompetencje, które są potrzebne do skutecznego realizowania zadań na poszczególnych stanowiskach.

Zarządzanie kompetencjami jest narzędziem wspomagającym strategiczne zarządzanie kompetencjami organizacji. Modele kompetencyjne można wykorzystywać do określania luki kompetencyjnej.¹³ Właściwe zdiagnozowanie luki umożliwia uzyskanie informacji o tym, które obszary i na jakim poziomie należy doskonalić, a przez to usprawniać organizację (Armstrong, 2001; Rakowska, Sitko-Lutek, 2001).

Pierwsze modele kompetencyjne powstały w Wielkiej Brytanii i mają związek z tworzeniem zawodowych standardów kwalifikacyjnych (BTEC, 1990). W ramach tego projektu powstały także tzw. Narodowe Standardy Menedżerskie¹⁴ (Na-

¹³ Luka kompetencyjna może być rozumiana jako różnica między pożądanym a posiadanym poziomem kompetencji pracowników.

¹⁴ Są to kompetencje wyjścia, które stanowią model uniwersalnych kompetencji menedżerskich.

tional Management Standards, NMS) (Dale, 1993). Pierwsze modele kompetencyjne były wykorzystywane w celach edukacyjnych dla doskonalenia i rozwoju kadry, także menedżerskiej, z uwagi na niskie jej wówczas kwalifikacje i słabą efektywność działania (Dale, 1993). Utworzony w 1988 roku Komitet Management Charter Initiative przyczynił się do założenia w 1991 roku Narodowego Forum ds. Edukacji i Rozwoju Kadry Menedżerskiej. Działania realizowane przez Forum wywarły duży wpływ na doskonalenie zasobów ludzkich w Wielkiej Brytanii, m.in. powstały nowe formalne instytucje kontrolujące ten obszar (np. certyfikacja trenerów), stworzono nowy system doskonalenia oparty na nowych modelach, promowano nowe techniki i style uczenia, zainspirowano do badań, co przyczyniło się do opublikowania wielu prac na ten temat.

Standardy kompetencyjne są oparte na badaniach rzeczywistego charakteru pracy menedżerów. Zidentyfikowano podstawowe czynności, jakie wykonują menedżerowie, a następnie określono, jakie są oczekiwania co do standardów ich wykonania. W efekcie opisano, co powinien wiedzieć i umieć menedżer, aby mógł osiągać te standardy (BTEC, 1990). Standardy kompetencyjne określono dla czterech grup menedżerów według szczebli kierowania.¹⁵ Kompetencja rozumiana jest jako zdolność menedżera do osiągnięcia wymaganych rezultatów (Dale, 1993, s. 16).

Standardy kompetencji menedżerskich określają, co powinni wiedzieć i umieć zrobić menedżerowie, aby mogli skutecznie wykonywać swoją pracę.¹⁶ Na podstawie analizy ról kierowniczych wyróżniono cztery grupy kompetencji menedżera (BTEC, 1990). Są to: kierowanie operacjami, kierowanie finansami, kierowanie ludźmi oraz kierowanie informacją. W każdej z czterech grup kompetencji wyróżnia się mniejsze jednostki i elementy kompetencji, które szczegółowo określają, jakiego rodzaju wiedzę, umiejętności i zdolności powinien posiadać menedżer.

Jednym z elementów struktury kompetencji menedżerskich są *kompetencje osobiste menedżera*. Skuteczny menedżer musi wnieść do organizacji pewien poziom tzw. kompetencji osobistych. Na przykład menedżer nie będzie zdolny osiągać przypisanych mu celów na odpowiednim poziomie, jeśli nie posiada kompetencji w kierowaniu innymi, kierowaniu sobą czy też umiejętności związanych z właściwym wykorzystaniem potencjału intelektualnego. Kompetencje osobiste w tym modelu są bliskie charakterystykom personalnym, które występują w innych koncepcjach kompetencji. Innym elementem kompetencji jest *wiedza*, co do której określa się obszary i wymagany poziom ich opanowania. Standardy podkreślają także znaczenie takiego elementu wiedzy, jakim jest *rozumienie* tego, jak i dlaczego coś się robi.

¹⁵ Starsza kadra menedżerska, menedżerowie średniego szczebla, pierwsza linia menedżerów, najniższy poziom — kadra nadzorująca.

¹⁶ Standardy są różne w zależności od szczebla kierowania.

Przy budowaniu standardów kompetencji menedżerów podstawą powinny być informacje dotyczące charakteru pracy menedżera. I tak przy określaniu standardów dla menedżerów brytyjskich pracujących na średnim szczeblu przyjęto, że tacy menedżerowie są odpowiedzialni za interpretację i wdrażanie strategii firmy, a istotnym elementem ich roli jest kierowanie pracą przez innych menedżerów (BTEC, 1990). Założono, że menedżerowie średniego szczebla, którzy mają duży zasięg kontroli i sporą swobodę działania, ponoszą odpowiedzialność za wdrażanie strategii, poszukują równowagi między złożonymi korzyściami i zagrożeniami wynikającymi z różnych opcji działania. Pełnią rolę koordynatora, dbają o inicjowanie zmian, rozwój systemów, metod i procedur. Wychodząc z takich założeń, opracowano listę szczegółowych kompetencji, zdolności, umiejętności, które powinni posiadać menedżerowie tego szczebla.

Takie szczegółowe opisanie kompetencji dla poszczególnych grup menedżerów miało służyć przede wszystkim procesom oceny kadry oraz w efekcie jej doskonaleniu i osiąganiu lepszych rezultatów. Patrząc na to dziś, warto zauważyć, że precyzyjne określenie standardów może stanowić ich słabą stronę, szczególnie gdy role kierownicze ulegają szybkim zmianom lub są trudne do precyzyjnego opisanie. Poziom szczegółowości opisywanych kompetencji jest m.in. podyktowany nakładem kosztów i czasu. Zasadą jest, że im bardziej szczegółowy model, tym czas jego opracowania jest dłuższy. Większa szczegółowość opisu oznacza dokładniejsze wymagania firmy w stosunku do jej pracowników, co jednak nie zawsze oznacza skuteczniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi (Szczęsna, Rostkowski, 2004).

Działania związane z opracowaniem standardów kompetencyjnych przyczyniły się do rozwoju systemu edukacji menedżerskiej oraz do usprawnienia zarządzania zasobami ludzkimi. Powstało zarządzanie oparte na kompetencjach. Ważniejsze od formalnych kwalifikacji menedżera stały się rzeczywiste kompetencje. Brytyjski model standardów menedżerskich jest wciąż doskonały. Zmienia się otoczenie, przed menedżerami stają nowe wymagania, a poziom ich kompetencji jest niezadawalający w stosunku do potrzeb organizacji (Winterton, 1999; Moore i in., 2002).

Korzyści, jakie daje zarządzanie kompetencjami, spowodowały wzrost zainteresowania tym tematem. W efekcie liczne organizacje same lub w oparciu o wyspecjalizowane firmy doradztwa personalnego tworzą własne modele kompetencyjne (Whiddett, Hollyforde, 2003; Rostkowski, 2005; Feliniak, Rogozińska-Pawelczyk, 2004; Armstrong, 2000; Winterton, 1999; Cockerill, Hunt, Schroder, 1995). Istotną kwestią przy budowie modeli kompetencyjnych jest stopień ich ogólności, przede wszystkim w obszarze dotyczącym kluczowych stanowisk i kadry kierowniczej (Whiddett, Hollyforde, 2003; Szczęsna, Rostkowski, 2004). Często pojawia się pytanie, czy modele kompetencyjne dla kadry kierowniczej powinny być modelami uniwersalnymi, czy też raczej sytuacyjnymi (Emiliani, 2003; Agut i in., 2003).

Na przykład Kanguo i Misra (1992) wyróżniają dwie grupy kompetencji menedżera, tj. kompetencje ogólne i kompetencje techniczne. Kompetencje ogólne są wspólne dla wszystkich menedżerów, natomiast kompetencje techniczne są związane z ich obszarami specjalistycznymi. Kompetencje ogólne obejmują zdolności i umiejętności dotyczące kierowania sobą, samokontrolę w obszarze doskonalenia zawodowego, umiejętności radzenia sobie z mało ustrukturyzowanymi problemami i podejmowanie nieprogramowalnych decyzji (Kanguo, Misra, 1992). Podobnego zdania jest Agut (Agut i in., 2003). Autor opracował model kompetencji kadry kierowniczej dla sektora turystyki, w którym wyróżnił 24 kompetencje dla wszystkich menedżerów tego sektora oraz 17 kompetencji technicznych (Agut i in., 2002). Podobne, sektorowe wnioski co do kompetencji dotyczą polskiego sektora bankowości (Feliniak, Rogozińska-Pawelczyk, 2004).¹⁷

Emiliani (2003) podkreśla, że przy opracowywaniu modeli w organizacji trzeba zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo upolitycznienia tego procesu. Istnieje zagrożenie powstania dysonansu poznawczego między pożądanymi przez organizację kompetencjami a wartościami zakorzenionymi wśród pracowników. Często proces identyfikacji kompetencji rozpoczyna się od wspólnej pracy konsultatów i menedżerów personalnych z naczelną kadrami kierowniczą (warsztaty, dyskusje, *development center*). Później warsztaty i dyskusje schodzą na niższe szczeble. Jeżeli indywidualne plany rozwoju są zagrożone, wówczas udział kadry może mieć charakter symboliczny i mało rzetelny. Ponadto zidentyfikowane i zapisane kompetencje mogą być różnie interpretowane przez odbiorców modelu.

Można także postąpić inaczej, czyli wyjść od uniwersalnych modeli, a następnie stopniowo dostosowywać do specyfiki konkretnej organizacji. Dodatkowo można skorzystać z gotowych tablic kompetencyjnych oferowanych przez firmy doradcze. Ponadto trzeba pamiętać, że istnieją przecież kompetencje, które są niezbędne dla wszystkich menedżerów w każdych warunkach, jak np. te związane z zarządzaniem zmianami, uczenie się, adaptowanie się, przewidywanie i antycypowanie. Hayes (2000) podkreśla, że każdemu menedżerowi potrzebne są tzw. metakompetencje. Metakompetencje odgrywają kluczową rolę w doskonaleniu kompetencji w taki sposób, aby posiadać właściwy zbiór kompetencji, na dobrym poziomie. Metakompetencje pozwalają także na transfer kompetencji do nowego środowiska i pełnienie nowych ról.

Uniwersalne kompetencje odzwierciedlają ogólny charakter pracy menedżera. Znaczna część kompetencji jest potrzebna wszystkim menedżerom, np. kompetencja skutecznego komunikowania się jest niezbędna zarówno w przypadku troski o klienta, jak i przy kierowaniu zespołem. Aby określić kompetencje specyficz-

¹⁷ Wyróżniono tu kompetencje tzw. kluczowe, kompetencje specjalistyczne oraz kompetencje ogólnorozwojowe.

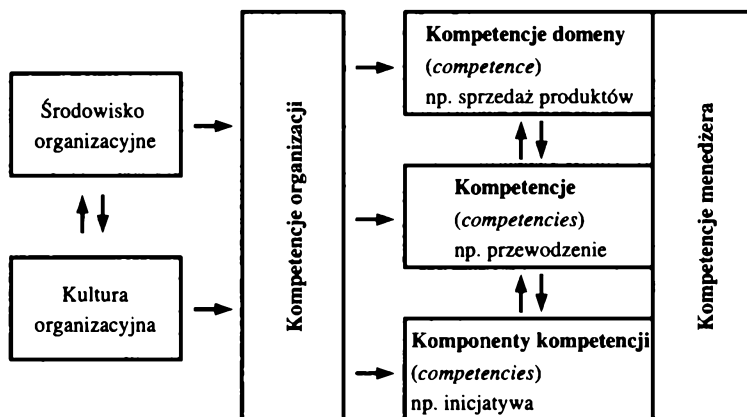
ne dla grupy menedżerów, można zastosować różne metody, m.in. szczegółowe kwestionariusze, wywiady, warsztaty uwzględniające kontekst pracy i specyfikę branży. Pomocne są także dyskusje nad kluczowymi obszarami wyników i kompetencjami niezbędnymi do ich realizowania. Po określeniu obszarów kluczowych wyników menedżerowie mogą ocenić, którym z poszczególnych zadań poświęcają najmniej, a którym najwięcej czasu. Przydatnych informacji może dostarczyć także ocena stopnia ważności zadań według opinii menedżerów. Technika wydarzeń krytycznych służy identyfikacji kluczowych umiejętności lub atrybutów pracy, które pozwalają na odróżnienie wydarzeń związanych z sukcesem od wydarzeń związanych z porażką. Inną dobrą techniką jest technika wywiadu z wykorzystaniem siatki Kelly'ego (Armstrong, 2000). Za pomocą ustrukturyzowanego wywiadu analizuje się przeszłe wydarzenia. Chodzi tu o uzyskanie informacji, jakie aspekty pracy prowadzą do dobrego wykonywania zadań. Odbywa się to przede wszystkim na podstawie porównania i analizy pracy pracowników lepszych i słabszych oraz poszukiwania przyczyn takiego stanu rzeczy. W ten sposób model kompetencyjny może zostać „uszyty na miarę”.

W skrócie schemat postępowania przy określaniu kluczowych kompetencji dla poszczególnych stanowisk można przedstawić następująco:

- 1) określenie kompetencji organizacji,
- 2) określenie obszarów kluczowych wyników,
- 3) opis pożądanych kompetencji (ogólnych, specyficznych),
- 4) wskazówki behawioralne opisujące kompetencje, opisy pozostałych elementów kompetencji.

Niektórzy autorzy są przeciwnikami wykorzystywania uniwersalnych modeli kompetencji menedżerskich (Burgoyne, 1990; Hayes i in., 2000; Albanese, 1989). Uważają, że na wyższym poziomie uogólnienia praca menedżerów jest podobna, ale poziom jej szczegółowości jest różny. Z kolei inni autorzy (Rowe, 1995; Moore i in., 2002) zwracają uwagę, że bardziej czytelna terminologia pozwoliłaby na lepsze, bardziej wszechstronne zastosowanie istniejących modeli. Według Stuarta i Lindsaya (1997) dostępne modele kompetencji menedżerskich są niepełne, ponieważ nie pozwalają na poznanie środowiska i charakteru pracy menedżera. Ich zdaniem brakuje dostatecznej analizy kompetencji menedżera w kontekście specyfiki całej organizacji, a także w kontekście kultury organizacyjnej oraz samego środowiska działania biznesu. Proponują, aby przy identyfikacji kompetencji menedżerskich uwzględniać relacje z celami i strategią organizacji oraz z jej kulturą i filozofią firmy. Kluczowe kompetencje menedżerskie pozostają zależne od kluczowych kompetencji organizacyjnych (rys. 2.7).

Modele kompetencyjne są wykorzystywane w przedsiębiorstwach w różny sposób. Najczęściej służą ocenie pracowników, planowaniu następców, planowaniu szkoleń i rozwoju oraz są wykorzystywane przy rekrutacji i selekcji. Od lat 80.



Rysunek 2.7. Kompetencje w kontekście organizacyjnym, kultury organizacji i jej środowiska

Źródło: R. Stuart, P. Lindsay (1997) [w:] M. Brophy, T. Kiely, *Competencies: a new sector*, „Journal of European Industrial Training” 2002, vol. 26, nr 2/3/4, s. 165–176.

XX wieku szczególnie popularne stały się w Wielkiej Brytanii, gdzie jak wcześniej wspomniano, modele kompetencyjne służyły przede wszystkim do celów związanych ze szkoleniami i doskonaleniem pracowników. Generalnie modele kompetencyjne mają służyć zwiększaniu wydajności organizacji i kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Niektóre firmy tworzą bardziej ogólne modele kompetencyjne, inne bardziej szczegółowe, specyficzne (Armstrong, 2000; Brophy, Kiely, 2002; Emiliani 2003).

Wyniki badań przeprowadzonych w Irlandii i Wielkiej Brytanii (Heffernan, Flood, 2000) pokazują, że cechy organizacji są związane z istniejącymi kompetencjami, w szczególności należą do nich wielkość przedsiębiorstwa i zakres jego działania. Ponadto przedsiębiorstwa, które mają dobrze rozwinięte procesy zarządzania zasobami ludzkimi i stosują zarządzanie oparte na kompetencjach, mają lepsze wyniki.

Jak wynika z badań (Brophy, Kiely, 2002), modele kompetencyjne w praktyce stosuje wiele firm (57%). W co piątej firmie (20%) powodem ich wprowadzenia była potrzeba jasnego zdefiniowania ról. Dla większości firm celem było stworzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi spójnego z celami strategicznymi organizacji. Jednak w połowie firm (50%) system kompetencji był tworzony *ad hoc* i w niewielkim stopniu był zintegrowany z pozostałymi procesami systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W większości przypadków (80%) wprowadzono system kompetencji dla średniej kadry kierowniczej, a następnie dla naczelnej kadry.

Modele kompetencyjne mają służyć zwiększaniu wydajności organizacji i kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Cele firmy powinny być tak sformułowane, aby ukazywały podstawy systemu kompetencji i jego komponentów. Użyteczność modeli kompetencyjnych jest w dużej mierze uwarunkowana czasem i kosztem ich opracowywania oraz charakterem i częstością zmian zachodzących w organizacji. Zdefiniowanie kompetencji organizacji sprzyja temu, że pracownicy poznają ramy i kierunki rozwoju.

Według Hamela i Prahalada (1999) kompetencje organizacji stanowią unikalną kombinację biznesu i ludzkich umiejętności i odzwierciedlają charakter organizacji. Według tych autorów kluczowe kompetencje organizacji to, inaczej, charakterystyczne dla danej firmy obszary wiedzy i doświadczenia, na które składają się różnorodne mocno ze sobą powiązane elementy. Ich źródłami są najczęściej: motywacja i wysiłek pracowników; wypracowana przez organizację koncepcja współpracy i komunikacji; technologiczny i profesjonalny *know-how*.

Treść i forma kompetencji organizacji są uwarunkowane związkami między strategią, strukturą i kulturą firmy oraz sposobem jej zarządzania, dlatego często są trudne do naśladowania i stanowią o konkurencyjności firmy. Zarządzanie kompetencjami integruje zachowania pracowników na różnych poziomach organizacji oraz łączy podejście kompetencyjne oparte na atrybutach pracownika i organizacji. Rezultatem tego powinien być określony wynik biznesowy firmy.

Modele zarządzania kompetencjami pozwalają na jasne określenie odpowiedzialności menedżerskiej za wykorzystanie potencjału pracowników, wskazują drogi rozwoju i zmuszają do doskonalenia i poszerzania kompetencji. Modele muszą być bezpośrednio związane ze specyfiką firmy, powinny być konstrukcją scalającą zachowania członków organizacji oraz powinny rozwijać się wraz z rozwojem organizacji.

KOMPETENCJE KADRY KIEROWNICZEJ WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI — PRZEGLĄD BADAŃ

3.1. Rola naczelnej kadry kierowniczej w procesie zarządzania strategicznego

Drucker stwierdził, że pół wieku temu, gdy powojenny, chłonny rynek sprzyjał sukcesom, aby osiągać dobre wyniki, wystarczyło być przeciętnym menedżerem (Drucker, 2002b). Natomiast współczesne przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów doskonałych (Kuc, 2003).

Poglądy na temat oddziaływania kadry kierowniczej na wyniki firmy są zróżnicowane. Fiedler uważa, że „obecnie za mało jeszcze wiemy na temat tego, jaki jest wpływ przywództwa i doskonalenia kadry menedżerskiej na wyniki organizacji” (Fiedler, 1996, s. 244). Zróżnicowane są także opinie wśród kadry kierowniczej — tylko 35% menedżerów uważa, że doskonalenie kadry menedżerskiej ma znaczącą wartość dla organizacji (Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 274). Wątpliwości dotyczą także możliwości przygotowania przez Działy Zasobów Ludzkich menedżerów-profesjonalistów, którzy staliby się modelami i byłiby w stanie znacząco oddziaływać na wyniki w organizacji (Clarke, Butcher, Bailey, 2004).

Wpływ kadry menedżerskiej na wyniki osiągane przez organizacje zależny jest od wielu czynników. Często sukces firmy jest efektem korzystnego splotu wielu czynników, wewnętrznych i zewnętrznych. Ważną rolę odgrywa rzeczywista możliwość wpływu menedżera na decyzje podejmowane w organizacji. Mimo że poglądy są zróżnicowane, nie ulega wątpliwości, że naczelna kadra odgrywa ważną rolę w kształtowaniu pozycji firmy.

Współczesne organizacje są zarządzane przez coraz lepiej wykształconych menedżerów, wyposażonych w coraz bardziej wyrafinowane narzędzia zarządzania. Jednak z drugiej strony coraz trudniej sobie radzą, a przejawem tego są sytuacje

kryzysowe, czego jednym ze skutków są częstsze dymisje szefów. Powstało nawet określenie „karuzela prezesów” w Europie z uwagi na częstość zmian personalnych na najwyższych szczeblach (Bennis, O'Toole, 2003). W roku 2003 w wyniku coraz większych żądań akcjonariuszy 40% prezesów opuściło pod przymusem swoje stanowiska („Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 7). Fakt, że organizacje poszukują kolejnych następców, świadczy o tym, że istnieje wiara w to, że „dobry” może osiągać dobre wyniki. Niektórzy szefowie dużych firm, głównie amerykańskich, wkładają wiele wysiłku w to, aby zdobyć wizerunek organizacyjnego bohatera, tak że czasem trudno odróżnić, ile jest w tym gwiazdorstwa, a ile rzetelnej pracy (Micklethwait, Wooldridge, 2000; Rakowska, 2005a).

Jednak organizacje nie zawsze dają menedżerom szanse osiągnięcia wysokich wyników przede wszystkim poprzez ograniczanie zakresu swobody decyzji i dostępu do sytuacji stwarzających szanse wykazania się. Większość menedżerów wkracza do organizacji po przejściu profesjonalnej selekcji, z dobrymi umiejętnościami, z solidnym wykształceniem, wykazuje potrzebę osiągnięć i jest wysoko umotywowana, jednak tylko połowa z nich osiąga potencjalne możliwości (Lombardo, Eichinger, 1991). W związku z tym w literaturze pojawił się termin tzw. *menedżerskiego wykołajenia*¹ (Caproni, 2004), co w wolnym tłumaczeniu odpowiada zawodowemu wypaleniu. Stan silnej demotywacji jest spowodowany brakiem możliwości wykazania się zdolnościami, co w efekcie może skutkować wyrzuceniem z pracy lub samodzielną rezygnacją. Jednak z uwagi na trudny rynek pracy menedżerowie starają się odkładać decyzję o odejściu tak długo, jak tylko jest to możliwe. Według Caproni (2004) menedżerów często gubi zbyt duża pewność co do własnych silnych stron i zakładanie, że w nowym miejscu pracy zakładają, że wiedza i kompetencje, które pomogły im osiągnąć sukcesy w poprzednim miejscu pracy, są wystarczające w nowej sytuacji.

W organizacjach pojawił się także nowy typ menedżera — menedżer czasowy, tzw. *interim manager*. Menedżer czasowy często jest specjalistą wynajętym do rozwiązania konkretnego problemu lub zrealizowania ściśle określonego zadania w firmie (Cholewiński, 2006). Typowy menedżer czasowy to specjalista w wieku około 40–45 lat, z minimum 10-letnim doświadczeniem na kilku stanowiskach kierowniczych, pracoholik, poszukujący zawodowych wyzwania (Berłowski, 2006). Często menedżerowie czasowi są postrzegani jako „ludzie do czarnej roboty”. Zadania, które wykonują, są zazwyczaj trudne i związane z wprowadzaniem poważnych zmian. Ich działania mają znaczący wpływ na wyniki firmy.

W Holandii za jeden dzień pracy menedżer czasowy działający na poziomie zarządu otrzymuje około 1,5 tys. euro, natomiast pracując na średnim szczeblu, około 1,0 tys. euro (Polak, 2003). W Holandii liczba osób zatrudnionych na sta-

¹ Ang. *managerial derailment*.

nowiskach menedżerów czasowych sięga 10 tysięcy (Szymborska-Sutton, 2006), a w Stanach Zjednoczonych stanowią oni 1/5 wszystkich menedżerów (Kozyra, 2005c). W ciągu ostatnich 5 lat wartość rynku menedżerów czasowych w Wielkiej Brytanii wzrosła o 20% (Polak, 2003). Szacuje się, że w Polsce liczba *interim manager* to zaledwie 50–100 osób (Berłowski, 2006). Polscy menedżerowie coraz częściej oprócz możliwości zarobienia dużych pieniędzy dostrzegają również możliwość wykonania ambitnego zadania (Szydłowska-Sutton, 2003).

Poglądy na temat roli kadry kierowniczej w organizacji, a przede wszystkim w zarządzaniu strategicznym, ulegały zmianom wraz ze szkołami zarządzania. Wpływ kadry kierowniczej na wyniki organizacji był poruszany w latach 50., w modelu harwardzkim jednostki stanowiące człon kadry kierowniczej były centralnym punktem odniesienia dla zrozumienia działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Rola kadry kierowniczej została zaakcentowana w koncepcji dominujących koalicji Cyerta i Marcha (1963) (za: Piotrowski, 1995, s. 547). Natomiast w podejściu mechanistycznym działania organizacji były analizowane z innej perspektywy, centralnym punktem rozważań stała się struktura organizacji oraz czynniki kształtujące ją, m.in. otoczenie, technologia, wielkości firmy. Ponownie rola kadry kierowniczej została dostrzeżona w czasach tzw. nowej fali Petersa i Watermana (za: Piotrowski, 1995, s. 574). Także duży wpływ miało dzieło Kottera (1982). Autor opisał m.in., jak zachowania kierownicze mogą wpływać na dokonywane w firmie wybory strategiczne. Podkreślał, że na zachowania kierowników duży wpływ wywierają ich cechy osobiste.

Sporo uwagi poświęcono zespołom naczelnej kadry kierowniczej, a przede wszystkim mechanizmom ich funkcjonowania w kontekście wyników organizacji.² Znaczący wkład miały tu dwie publikacje Pfeffera (1983) oraz Hambricka i Masona (1984). Z obu publikacji wynikało, że w badaniach nad wpływem zespołów na działania organizacji zbyt koncentrowano się na zmiennych charakteryzujących kadrę, takich m.in. jak percepcja czy postawy, które są trudne do pomiaru, natomiast nie dostrzeżono znaczenia cech socjodemograficznych, które przecież są bardziej obiektywne i łatwiejsze do zmierzenia. Hambrick i Mason (1984) stwierdzili, że organizacja stanowi odzwierciedlenie takich cech posiadanych przez członków zespołów naczelnej kadry kierowniczej. Autorzy opracowali model zależności między cechami zespołu a efektami organizacyjnymi, który nazwali modelem „górnego rzutu” (ang. *upper echelon*). Publikacje Pfeffera (1989) oraz Hambricka i Masona (1984) wywarły duży wpływ na dalsze badania roli zespołów kadry zarządzającej, nie tylko w dziedzinie zarządzania, ale także w psychologii (Peterson, Smith, Owens, 2003) i ekonomii (np. Bertrand, Schoar, 2003).

² Ang. TMT — *Top Management Teams*.

Jedną z perspektyw oceny wpływu kadry zarządzającej dotyczy przebiegu procesu podejmowania decyzji strategicznych, w szczególności etapu zbierania i przetwarzania informacji. Współcześni menedżerowie potrzebują kompetencji, które umożliwiają im właściwe dostrzeganie i sprawne przetwarzanie dostępnych informacji. Szczególną rolę mają tu zdolności poznawcze.

Zdaniem Hodgkinsona i Sparrowa (2002, s. 195) menedżerom potrzebne są dziś dwie grupy kompetencji, tj. kompetencje związane z uczeniem się, jak np. transaktywna pamięć, interaktywna inteligencja, dostrzeganie sensu, oraz kompetencje związane właśnie z procesami poznawczymi.

Styl mentalny i strategie poznawcze odgrywają kluczową rolę w procesie decyzji strategicznych. Trzeba nadmienić, że oba pojęcia są różnie interpretowane. Niektórzy autorzy stosują je zamiennie lub też je rozgraniczają. Gach definiuje strategię mentalną jako „wzorzec przetwarzania informacji stosowany w specyficznych sytuacjach rozwiązywanych problemów (tj. jako pewna taktyka mentalna przyporządkowana określonej roli)”, a styl poznawczy jako „nieświadomy, względnie adaptacyjny mechanizm kontroli, modyfikujący związek pomiędzy określonym stanem a środowiskiem” (Gach, 2005, s. 16). W praktyce trudne są do zrealizowania badania mierzące bezpośredni wpływ strategii mentalnych na strategię organizacji.

Na temat roli kadry kierowniczej w osiąganiu celów organizacji istnieją zasadniczo dwie grupy poglądów. Zgodnie z pierwszym stanowiskiem naczelna kadra kierownicza (czy też dominująca koalicja) wywiera wyraźny wpływ na organizację i kształtuje strategię firmy. Druga grupa autorów uważa, że kadra kierownicza ma ograniczony repertuar oddziaływania na strategię organizacji (m.in. Fiedler 1996, za: Storey, 2004). Wątpiący twierdzą, że sukcesy firmy w znaczącym stopniu są uwarunkowane czynnikami środowiska zewnętrznego³ oraz przez bariery prawnofinansowe (Hannan i Freeman, 1977). Z analizy dziesięciu szkół zarządzania strategicznego wynika, że rola kadry kierowniczej jako twórcy strategii jest różnie postrzegana (Mintzberg, Lampel, 1999).⁴ Z punktu widzenia roli kadry kierowniczej na szczególną uwagę zasługują dwa podejścia do procesu budowy strategii. Są to *racjonalne podejście do budowania strategii* (m.in. szkoły: ilościowa, planowania, pozycjonowania) oraz *psychologiczne podejście* (budowanie strategii jest procesem socjopolitycznym).

³ Inwestycje, z których nie można się wycofać.

⁴ Szkoły: 1) formułowania strategii (Newman, 1951; Selznick, 1957); 2) planistyczna (Ansoff, 1965); 3) pozycjonowania (Porter, 1980); 4) strategii przedsiębiorczych (Schumpeter, 1934; Bygrave & Hofer, 1991), 5) psychologiczna (kognitywna) (Simon, 1957; Simons, 1997; Sun 2001; Finkelstein i Hambrick, 1996; Hodgkinson, Sparrow, 2002; Flood, MacCurtain, West, 2001); 6) strategicznego uczenia się (Quinn, 1980; Block, MacMillan, 1993); 7) koalicji i lokalizacji ośrodków władzy (Astley, Fombrun, 1983; Pfeffer, 1982), 8) wpływów kultury organizacyjnej (Schein, 1991), 9) podejścia sytuacyjnego (m.in. Fiedler, 1967), 10) konfiguracji (Mintzberg, 1979; Miles, 2003).

W turbulentnym otoczeniu racjonalne modele zarządzania strategicznego oparte na ilościowych wskaźnikach są już niewystarczające. Podstawą dobrych decyzji staje się wiedza i rozumienie oparte na myśleniu, kojarzeniu faktów, stosowaniu własnego stylu porządkowania oraz odwoływanie się do intuicji (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 177). Kluczowym czynnikiem okazuje się raczej zrozumienie świata niż poprawne go opisywanie.

Oto wyznaczniki racjonalnego modelu decyzyjnego (Hodgkinson, Sparrow, 2002, s. 10):

- 1) decydenci posiadają wiedzę w zakresie alternatyw działania,
- 2) decydenci mają wiedzę dotyczącą konsekwencji wyboru poszczególnych alternatyw albo przynajmniej są w stanie ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia,
- 3) istnieje spójny system oceny alternatyw lub system wartości, zgodnie z którym porównywane są działania,
- 4) istnieją reguły, dzięki którym wybiera się poszczególne alternatywy.

Jednak, jak podkreśla Bolesta-Kukułka (2003), rzeczywistość wygląda inaczej, a istniejące dwa modele decyzyjne, tj. racjonalny i behawioralny, są traktowane nie tylko jako od siebie niezależne, są nawet wzajemnie ignorowane, co odbywa się z dużą szkodą dla menedżerów. Publikacje wypełnione są zwykle modelami racjonalnymi, które czasami pozwalają na podjęcie trafnych decyzji, ale też tworzą iluzję, że za ich pomocą można zredukować niepewność. „W nowoczesnych, racjonalistycznych organizacjach, które robią wszystko, aby uwolnić procesy zarządzania od ludzkich emocji i subiektywizmu [...] i innych czynników związanych z osobowością człowieka, rola tych czynników wcale nie maleje” (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 122). Kiedy w praktycznych sytuacjach nie sprawdza się podejście racjonalistyczne (a dziś sprawdza się rzadko), ludzie znajdują skuteczne sposoby rozwiązywania swoich problemów (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 175).

Ponieważ ludzie mają ograniczone możliwości w zakresie przetwarzania bodźców otrzymywanych ze świata zewnętrznego, w procesie decyzyjnym stosują bardzo różnorodne strategie redukcji nadmiaru otrzymywanych informacji, rozwijają własne strategie uproszczonego odbioru rzeczywistości poprzez zastosowanie kodów myślowych i własnych mentalnych strategii, ich style poznawcze i mentalne strategie są filtrami w odbiorze postrzeganej rzeczywistości, co czasem prowadzi do niewłaściwych decyzji.

Wymienione wyżej założenia są charakterystyczne dla psychologicznego podejścia do zarządzania strategicznego i dotyczą analizy procesu strategicznych decyzji z punktu widzenia perspektywy poznawczej menedżera. Takie podejście zaproponował już Simon (1957), który wprowadził pojęcie ograniczonej racjonalności decyzji. Dziś w czasach nadmiaru informacji ma ono szczególne znaczenie.

Żaden człowiek nie jest bowiem zdolny do przetworzenia wszystkich sygnałów, zdecydowany wpływ na ilość i sposób ich obioru oraz dalsze ich wykorzystanie ma strategia mentalna.

Menedżerowie różnią się swoimi zdolnościami poznawczymi, dlatego powstające w wyniku ich zderzenia w zespole zarządzającym strategie mentalne zespołów różnią się, nawet w ramach podobnych firm z tego samego sektora (Hodgkinson, Sparrow, 2002, s. 160). Badania pokazują, że jedną z ważniejszych cech zespołu, mającą wpływ na proces decyzyjny, jest jego heterogeniczność lub homogeniczność (Hodgkinson, Sparrow, 2002).

W nurcie psychologicznych zachowań strategicznych powstały liczne modele opisujące zależności między cechami członków zespołów zarządzających (cechami osobistymi, umiejętnościami, wiedzą) a strategicznymi wyborami organizacji (Bolesta-Kukułka, 2003, Hodgkinson, Sparrow, 2002; Carpenter i in., 2004).

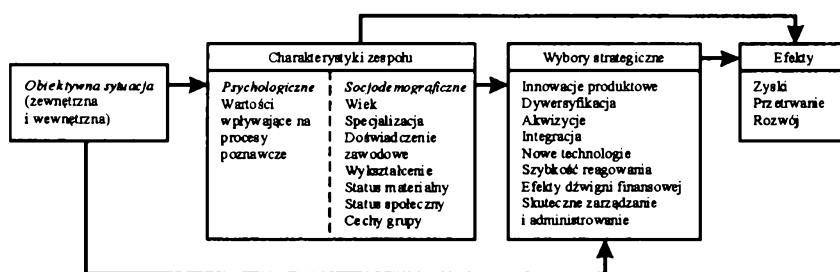
3.2. Model „górnego rzutu” Hambricka i Masona i inne badania dotyczące roli zespołów kadry zarządzającej w organizacji — przegląd badań

Model perspektywy „górnego rzutu”⁵ Hambricka i Masona (1984) powstał na bazie założenia, że badania charakterystyki personalnej naczelných menedżerów, w tym przede wszystkim ich stylu poznawczego i wartości wyznaczających strategie mentalne, są w praktyce bardzo trudne do przeprowadzenia (zarządzający często odmawiają udziału w badaniach, tłumacząc się brakiem czasu, mają osobiste obawy przed odkryciem się). Stąd autorzy proponują podejście, w którym bezpośrednie metody pomiaru interesujących cech menedżerów mogą być zastąpione przez wybrane zewnętrzne cechy pośrednie, tj. cechy socjodemograficzne. W modelu Hambricka i Masona (1984) łatwo obserwowalne, wybrane cechy socjodemograficzne mogą stanowić o zdolnościach poznawczych kadry kierowniczej. W oparciu o badania autorzy uznali, że istnieje wiele cech socjodemograficznych, które wywierają wpływ na dokonywane strategiczne wybory. Są to przede wszystkim wiek, czynniki socjoekonomiczne, jak wykształcenie, doświadczenie kierownicze i zawodowe, wartości i wierzenia.

W modelu „górnego rzutu” strategia organizacji jest odzwierciedleniem wartości i kompetencji poznawczych grupy koalicji władzy dominującej w firmie (którą najczęściej stanowi zespół naczelnej kadry kierowniczej). Czynniki socjodemograficzne mają wpływ na to, które informacje z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego są przyswajane i jak są przetwarzane.

⁵ Ang. *upper echelon*, akronim UE.

O ile wielu badaczy zgadza się z tym, że cechy jednostki wpływają na proces decyzyjny, o tyle pewne kontrowersje budzi sam pomiar tych cech. Spór dotyczy tego, czy i w jakim stopniu obserwowalne zmienne, tj. cechy socjodemograficzne (i które), mogą być wyznacznikiem (i w jakim stopniu) trudniej mierzalnych cech wyznaczających umiejętności poznawcze jednostki. Hambrick i Mason (1984) argumentują swoje stanowisko, twierdząc, że w sytuacji, gdy badania cech naczelnej kadry kierowniczej są bardzo trudne do przeprowadzenia, podejście pośrednie jest konieczne. Autorzy w swoim głośnym artykule zaznaczyli, że jest to jedna z propozycji, która wymaga dalszych dyskusji. Model „górnego rzutu” Hambricka i Masona (1984) został szybko dostrzeżony i do dziś jest udoskonalany. Jego pierwotną wersję prezentuje rysunek 3.1.



Rysunek 3.1. Model perspektywy „górnego rzutu” według Hambricka i Masona

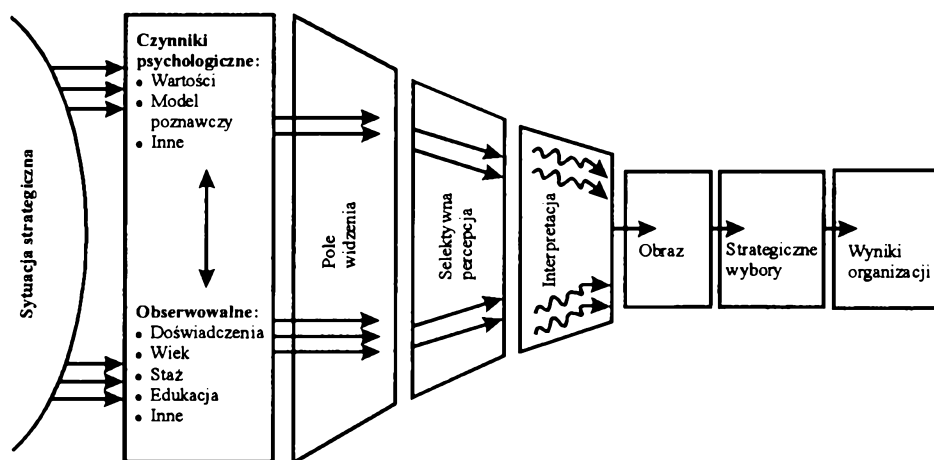
Źródło: M. A. Carpenter, M. Geletkanycz, W. Sanders, 2004, *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*, „Journal of Management”, nr 30(6), s. 751.

Model perspektywy „górnego rzutu” wg Hambricka i Masona (1984) ma charakter liniowy, tj. zmienne socjodemograficzne wywierają wpływ na wybory strategiczne, a w efekcie na wyniki organizacji. Związek między cechami socjodemograficznymi i wynikami organizacji pozostaje pod wpływem zmiennej pośredniczącej, tj. obiektywnej sytuacji (czynniki wewnątrz i na zewnątrz organizacji). W centrum pierwotnego modelu Hambricka i Masona (1984) są wartości i zdolności poznawcze zespołu naczelnej kadry kierowniczej. Zdolności poznawcze są bardzo ważne np. w sytuacjach związanych z przeciążeniem informacyjnym, które często towarzyszy menedżerom, wówczas tworzone są mechanizmy filtrujące, których kształt pozostaje pod wpływem wartości i procesu postrzegania (Bolesta-Kukułka, 2003, s. 108; Maruszewski, 1996).

Hambrick i Mason (1984) przyjęli, że obiektywnie obserwowalne cechy menedżerów, jak wiek, doświadczenie czy wykształcenie, mogą być traktowane jako predyktory strategicznych wyborów. Autorzy mieli świadomość ogólnego charakteru modelu i związanych z tym ograniczeń. Według nich model w takim kształcie miał posłużyć przede wszystkim jako wstęp do dalszej dyskusji (Hambrick,

1984, s. 168). Mimo wspomnianych słabości metodologicznych koncepcja Hambricka i Masona zdobyła szybko dużą popularność (przede wszystkim wśród badaczy amerykańskich), co zaowocowało dużą liczbą publikacji. Konsekwencjami rozpowszechnienia badań nad tym modelem, przy braku ścisłości metodologicznej, było powstanie dużego zbioru, który trudno jest jednoznacznie uporządkować. Krytycy modelu, których jest zdecydowanie mniej niż zwolenników, zarzucali przede wszystkim to, że powstająca teoria jest niespójna. Markoczy (1997) podaje w wątpliwość metodologię Hambricka i Masona, jednak generalnie uważa, że model wart jest dalszego dopracowywania, ale nie powinno się stosować metod pośrednich.

Kilkakrotnie podejmowano się przeglądowi badań z wykorzystaniem modelu „górnego rzutu”, jedną z ostatnich takich prób jest propozycja Carpeneter, Geletkanycz, Sanders (Finkelstein, Hambrick, 1996; Tsui, Gutek, 1999; Carpeneter, Geletkanycz, Sanders, 2004).



Rysunek 3.2. Strategiczne wybory w warunkach ograniczonej racjonalności

Źródło: S. Finkelstein, D. C. Hambrick (1996, s. 42), *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, [w:] G. Hodgkinson, P. Sparrow, (2002), *The Competent Organization. A Psychological Analysis of The Strategic Management Process*, Open University Press, s. 163.

Finkelstein i Hambrick (1996) nieco zmodyfikowali pierwotny model „górnego rzutu” (rys. 3.2). Autorzy wyróżnili trzy podstawowe etapy związane z filtrowaniem i przetwarzaniem informacji:

- 1) „ograniczone pole widzenia”, co ma podkreślać, że decydenci mogą dostrzec ograniczoną ilość bodźców,

- 2) „selektywna percepcja” ma uświadamiać, że tylko pewna część informacji może zostać przetworzona,
- 3) „interpretacja” pokazuje, że odbiorca poświęca się tylko wybranym informacjom, które interpretuje na swój sposób.

W nowszym modelu wyróżnione zostały trzy podstawowe etapy związane z filtrowaniem i przetwarzaniem informacji:

- „ograniczone pole widzenia” podkreśla fakt, że decydenci mogą dostrzec ograniczoną ilość bodźców,
- „selektywna percepcja” uświadamia, że tylko pewna część informacji może zostać przetworzona,
- „interpretacja” pokazuje, że odbiorca poświęca się tylko wybranym informacjom, które interpretuje na swój sposób.

W wielu publikacjach z tego zakresu często cytowane jest badanie Wiersemy i Bantela (1992). Autorzy badali, w jakim stopniu takie cechy zespołów kadry zarządzającej, jak wiek, organizacyjne doświadczenie, doświadczenie w zespole, doświadczenie specjalistyczne, doświadczenie kierownicze, wzorce wchodzenia w reakcje z innymi kolegami, mogą być dobrymi predyktorami strategii mentalnych, a w efekcie mogą wpływać na strategiczne wybory. W szczególności skoncentrowano się na tym, w jakim stopniu heterogeniczność i homogeniczność zespołów⁶ jest związana ze strategicznymi zmianami. Stwierdzono m.in., że zespoły heterogeniczne mają większą różnorodność podejścia do problemu, natomiast wybrane cechy demograficzne, jak np. wiek czy doświadczenie, są związane z podejmowaniem ryzyka strategicznego.

Liczne badania wykazały istotne statystycznie korelacje między charakterystyką zespołu naczelnej kadry kierowniczej a wynikami osiąganymi przez organizacje. Z przeglądu tych badań wynika, że ich autorzy stosowali różne mierniki wyników firmy. Tsui i Gutek (1999) wyróżnili siedem takich mierników: innowacyjność (Bantel, Jackson, 1989, za: Tsui, Gutek, 1999); wysoka wydajność (Norburn i Birley, 1988, za: Tsui, Gutek, 1999); charakter zmian strategicznych (Wiersema, Bantel, 1992, za: Tsui, Gutek, 1999); bankructwa (D’Avini, 1990, za: Tsui, Gutek, 1999); praktyki związane z nielegalnymi działaniami (Williams i in., 2000, za: Tsui, Gutek, 1999); działania firmy związane ze zwiększeniem konkurencyjności (Hambrick i in., 1996, za: Tsui, Gutek, 1999); stopień zaangażowania w zakresie strategii międzynarodowej dywersyfikacji (Sambharya, 1996, za: Tsui, Gutek, 1999).

Tsui i Gutek (1999) stwierdzili, że zespoły heterogeniczne lepiej się uczą w warunkach, gdy wymagana jest kreatywność, adaptacyjność, radzenie sobie z konflik-

⁶ „Homogeniczność” i „heterogeniczność” jako cechy wpływające na dynamikę zespołów naczelnej kadry kierowniczej badań Murray, 1989.

tami oraz gdy potrzebne są różne spojrzenia na problem. W turbulentnym otoczeniu zespoły heterogeniczne wydają się „zdolniejsze” do uczenia się. Można z tego wnioskować, że kadra zarządzająca współczesnymi organizacjami powinna tworzyć zespoły heterogeniczne. Bantel i Jackson (1989) poszukiwali związków między składem zespołu kadry kierowniczej a wynikami w amerykańskim sektorze bankowym. Stwierdzono, że innowacje bankowe są skorelowane z różnorodnością zespołów zarządzających (m.in. wiek, staż pracy, wykształcenie, charakterystyka funkcjonalna, np. wiek był negatywnie skorelowany z innowacjami, a poziom wykształcenia i zróżnicowanie zespołu — pozytywnie).

Murray (1989) uważa, że poszukiwanie związków między heterogenicznością zespołu a wynikami organizacji jest interesujące, ale trudne. Podkreśla, że powinno rozróżniać się cele długo- i krótkoterminowe. Gdy przyjmiemy za kryterium oceny wyniki długookresowe, to najlepiej sprawdzają się zespoły heterogeniczne. Natomiast gdy jako wynik określimy realizację celów krótkookresowych, to lepsze wyniki mogą osiągać zespoły homogeniczne (Murray, 1989). Analizy podobnego problemu podjęli się inni badacze (m.in. Gupta, Govindarajan, 1984; Donaldson, 1984; Tichy, Sherman, 1993).

Kontynuując rozważania nad wpływem kadry zarządzającej na wyniki organizacji, trzeba pamiętać o tym, że w niektórych firmach decyzje strategiczne mogą być podejmowane jednoosobowo. Nawet w bardzo dużych firmach decyzje strategiczne mogą być podejmowane przez jednostki, jak np. Welch czy Gates. W takim przypadku należałoby poszukiwać związków między charakterystyką szefa a wynikami firmy. Z części badań wynika, w szczególności z badań amerykańskich, że dobry szef powinien mieć cechy przywódcy (Goffee, Jones, 2003). Jednak nie do końca, bowiem przedsiębiorstwom w sektorach quasi-monopolistycznych często powodzi się dobrze dzięki ogólnie sprawnemu zarządzaniu, a nie znakomitemu przywództwu (Goffee i Jones, 2003, s. 55).

Na ten aspekt zwracają uwagę Hambrick i Abrahamson (1985), wprowadzając pojęcie decyzyjności kadry kierowniczej.⁷ Stwierdzono, że stopień wpływu kadry zarządzającej na strategię kierowniczą jest uwarunkowany branżowo. Największe możliwości wpływów zaobserwowano w branży komputerowej, elektronicznej, kosmetycznej, a najmniejsze w przemyśle wydobywczym gazu, oleju, wody czy w branży elektrycznej (Hambrick i Abrahamson 1985). Oznacza to, że większe możliwości decyzji strategicznych ma kadra kierownicza w branżach nowoczesnych niż w branżach tradycyjnych. Branże tradycyjne w dużym stopniu są uzależnione od trendów zewnętrznych, np. kopalnie zależne są od ceny węgla na rynku, podczas gdy w nowoczesnych branżach, opartych na wiedzy, istnieją więk-

⁷ Ang. *decisiveness*. Decyzyjność kadry kierowniczej, czyli rzeczywista możliwość wpływu na decyzje.

sze możliwości wykazania się nowymi pomysłami. Finkelstein i Hambrick (1996, s. 27) wymieniają trzy grupy czynników, które mogą ograniczać decyzyjność strategiczną kadry zarządzającej:

- czynniki wewnętrzne (wiek firmy, kultura organizacyjna, intensywność zaangażowania kapitału, dostępność zasobów, siły polityczne wewnętrzne),
- czynniki środowiskowe (różnorodność produktowa, rozwój rynku, struktura zmonopolizowania rynku, stabilność popytu, zewnętrzny układ polityczny, intensywność kapitałowa),
- charakterystyki osobowe naczelnego kadry kierowniczej (poziom aspiracji, zaangażowanie, tolerancja na niepewność, złożoność poznawcza, wewnętrzne umiejscowienie kontroli, siła pozycji, polityczna poprawność).

Na postrzeganie przez menedżerów sytuacji duży wpływ wywierają także procesy społeczne oraz struktura organizacyjna (Hodgkinson, Sparrow, 2002).

Sutcliffe i Huber (1998) stwierdzili natomiast istnienie podobieństwa w percepcji otoczenia organizacji przez naczelną kadrę kierowniczą, zarówno w tej samej branży, jak i w różnych branżach. Autorzy zauważyli istnienie wspólnych cech naczelnego szefów, w szczególności w zakresie pewnych wartości i postrzegania sytuacji. Do podobnych wniosków doszedł Chattopadhyay (Chattopadhyay i in., 1999). Chattopadhyay stwierdził także, że moderujący efekt zmiennych socjodemograficznych na strategię firmy jest znaczny, ale jednak bardziej złożony, niż zakładano we wcześniejszych badaniach (Chattopadhyay i in., 1999). Ostatni przegląd badań w tym obszarze został zaprezentowany przez Carpenter, Geletkanycz, Sanders (2004). Uwzględniono w nim wyłącznie publikacje o charakterze empirycznym⁸ i opublikowane po 1995 roku tylko w prestiżowych czasopiśmie.

Carpenter, Geletkanycz, Sanders (2004) zwrócili uwagę, że występuje różnie rozumienie pojęcia „zespół naczelnego kadry kierowniczej” (ang. TMT). W części badań występuje odwołanie do teorii dominującej koalicji wg Cyert i March (1963), w innych jest odwoływanie się do formalnych tytułów, a pozostali zespół zarządzający utożsamiali z zarządkiem, radą nadzorczą, dyrektorami wykonawczych czy dyrektorami zarządzającymi (Wawrzyniak, 2004). Carpenter, Geletkanycz, Sanders (2004) stwierdzają jednak, że nie przeszkadza to zasadniczo w dostarczeniu podstawowych zależności tego modelu.

⁸ „Administrative Science Quarterly”, „Academy of Management Journal”, „Journal of International Business”, „Journal of Management”, „Management Science”, „Organization Science”, „Strategic Management Journal”.

Tabela 3.1. Przegląd wybranych badań modelu teorii „górnego rzutu”: 1996–2005

Autorzy (rok)	Definicja grupy ścisłego kierownictwa	Źródła danych	Kluczowe podstawy i rezultaty
Amason (1996)	Ścisłe kierownictwo zidentyfikowane przez CEO	Wywiad z CEO	Związki pomiędzy stylem rozwiązywania konfliktów a strategicznymi decyzjami (jakość, konsensus).
Hambrick (1996)	Wszyscy kierownicy powyżej poziomu wiceprezesa	Publikacje branżowe	Zróżnicowanie zespołów ścisłego kierownictwa (pod kątem doświadczenia zawodowego, edukacji i stażu w firmie). Heterogeniczne zespoły wolniejsze w działaniach i reakcjach słabiej reagują na inicjatywy konkurentów.
Tushman i Rosenkopf (1996)	CEO i raporty kierowania	Branżowe publikacje	Wpływ zmiany zastępców na stanowiskach kierowniczych na kierunek strategii w przemyśle betonowym. Zmiany w CEO* i w składzie grupy ścisłego kierownictwa miały pozytywny wpływ na zmianę osiągnięć. Opisano efekty wejścia do grupy kierownictwa i wyjścia z grupy.
West i Anderson (1996)	Ścisłe kierownictwo zidentyfikowane przez CEO	Kwestionariusz CEO/kierownictwo ogólne	Różnorodność grup (wielkość, staż na stanowisku i indywidualna innowacyjność) i charakterystyka organizacyjna (zasoby i wielkość) prowadzą do większej innowacyjności grupy.
Boeker (1997a)	CEO i raporty kierownictwa	Rynkowe badania wyników firm	Charakterystyki CEO (głównie staż kierowniczy i w zespole) i grupy ścisłego kierownictwa skorelowane ze słabymi wynikami małych firm.
Boeker (1997b)	CEO i bezpośrednie sprawozdanie	Publikacje, sprawozdania wywiady	Zmiany w zarządzie wpływają na zmiany strategiczne. Stwierdzono korelacje między przybyciem członków zarządu (doświadczenie w zakresie produktów i rynku, staż w zespole) a mocnymi stronami firmy.
Keck (1997)	Wiceprezydent i powyżej	Przemysłowo-handlowe czasopisma i katalogi	Heterogeniczne zespoły o krótkim stażu w sytuacjach złożonego otoczenia są bardziej produktywne. Homogeniczne zespoły o długim stażu są bardziej produktywne w stabilnym środowisku. Firmy, które odnoszą sukcesy, dopasowują swoje struktury zespołowe.

Reuber i Fischer (1997)	Wszyscy członkowie głównego zespołu zarządzającego	Wywiady ankietowe	Zespoły o doświadczeniach międzynarodowych mają większe skłonności do rozwoju zagranicznych sojuszy strategicznych.
Sanders i Carpenter (1998)	Kierownicy wiceprezydent i powyżej	Sprawozdania zarządu	Wielkość zespołu naczelnej kadry kierowniczej pozytywnie skorelowana z wymaganiami w zakresie procesów informacyjnych, które rosną wraz ze zwiększaniem się umiędzynarodowienia.
Knight i in. (1999)	Zarządzający włączeni w decyzje strategiczne zidentyfikowani przez CEO	Wywiady z CEO	Zróżnicowanie w zespole (funkcje, wiek, edukacja, kadencja), skorelowane z procesami zespołowymi (interpersonalne konflikty i poszukiwanie strategicznego konsensusu).
Simmons i in. (1999)	Główni zarządzający włączeni w decyzje strategiczne zidentyfikowani przez CEO	Wywiady z CEO	Związki dotyczące różnorodności w zespole (wiek, kadencja, funkcja), związane z dyskutowanymi wariantami, wszechstronnością decyzji i wynikami firmy.
Gordon i in. (2000)	Wszyscy formalnie zarządzający dyrektorzy	Dokumenty organizacyjne	Zmiany w przemyśle i zmiany składu CEO powodują zmiany strategicznej reorientacji. Zmiany w zespole negatywnie związane są ze strategiczną reorientacją.
Tihanyj i in. (2000)	Wiceprezydent na szczeblu kierowniczym i powyżej	Wywiady ankietowe	Niska średnia wieku, wysoka średnia elitarniej edukacji, wyższa średnia dotycząca międzynarodowego doświadczenia, długi czas heterogeniczności zespołu są skorelowane z międzynarodową dywersyfikacją firmy.
Carpenter i Fredrickson (2001)	Wiceprezydent na szczeblu kierowniczym i powyżej	Dokumenty organizacyjne	Związek między heterogenicznością (międzynarodowe doświadczenie, edukacja, funkcjonalny, firmowy staż) a organizacyjnymi wynikami (globalna strategiczna postawa).
Carpenter (2002)	Doświadczeni prezesi	Dokumenty organizacyjne	Związek między heterogenicznością grupy (międzynarodowe doświadczenie, edukacja, funkcjonalny i firmowy staż) a ROA.

Papadakis i Barwise (2002)	CEO	Wywiady ankietowe	Osobowość CEO (potrzeba osiągnięć, skłonność do ryzyka), czynniki demograficzne (staż, edukacja) wpływają na proces decyzji strategicznych; skład TMT wpływa na różne aspekty procesu decyzyjnego.
Bertrand i Schoar (2003)	Pięciu najlepiej opłacanych menedżerów	Dokumenty organizacyjne — programy komputerowe	Badania ekonometryczne. Badanie cech najlepszych menedżerów zarządzających. Stwierdzono istotne statystycznie związki działań kierowników z wynikami firmy.
Carpenter i in. (2003)	Wszyscy formalnie istniejący w dokumentach	Dokumenty organizacyjne	Międzynarodowe doświadczenia członków zespołu kadry zarządzającej i rad nadzorczych są związane z umiędzynarodowieniem firm.
Collins i Clark (2003)	Główni zarządzający zidentyfikowani przez CEO	Wywiady ankietowe	Zakres i siła powiązań w zespole kadry zarządzającej wpływa na adaptowanie lub nieadaptowanie praktyk w obszarze ZZL.
Korr (2003)	Wszyscy dyrektorzy wykonawczy i kierownicy jednostek biznesowych	Dokumenty organizacyjne	Branżowe doświadczenie menedżerów wykorzystywane w pracy zespołu przyczynia się do tworzenia nowych możliwości rozwojowych.
Wu i in. (2005)	Wszyscy formalnie zarządzający dyrektorzy	Dane branżowe (przemysł biofarmaceutyczny) oraz bazy danych. Komput. stacj. PC	Korelacje między doświadczeniem w miejscu pracy a technologicznym dynamizmem. Dyrektorzy z krótszym doświadczeniem — lepsze innowacje w dynamicznym technologicznym otoczeniu; dyrektorzy z dłuższym stażem — lepsze innowacje w bardziej stabilnym technologicznym otoczeniu.
Pansiri (2005)	Brak informacji	Przegląd badań	Istnienie korelacji między poznawczymi kompetencjami kadry kierowniczej a charakterem aliansów strategicznych.

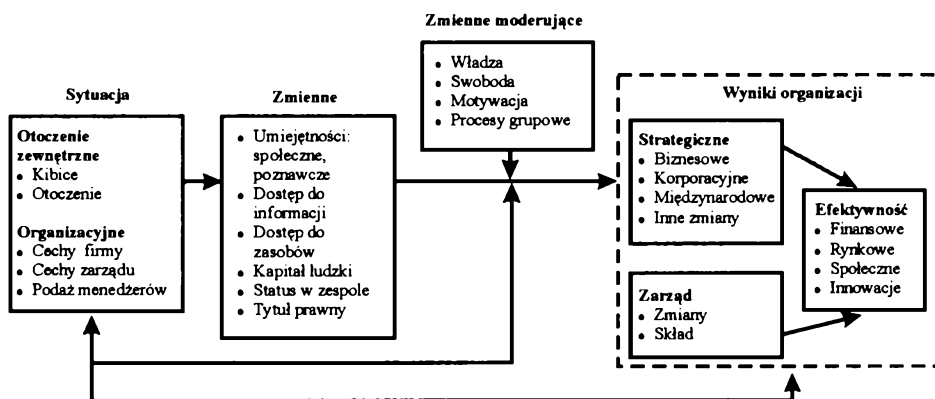
* *CEO Chief Executive Officer* — dyrektor wykonawczy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Carpenter, Geletkanycz, Sanders, (2004, s. 749–778), Pansiri (2005), Wu i in., (2005).

Na podstawie tabeli 3.1 można zauważyć, że na przestrzeni lat powtarzało się kilka wspólnych problemów, głównie tych poruszanych w pierwotnym modelu, tj. poszukiwanie związków między charakterystyką kadry zarządzającej a profilami strategicznymi firm. Ponadto z tabeli wynika, że istnieją nowe możliwości aplika-

cyjne modelu w różnych kontekstach, nie tylko w organizacjach amerykańskich, ale także międzynarodowych oraz w różnych fazach życia organizacji (np. Hambrick, Cho, Che, 1996).

Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004 (s. 760) zaproponowali kolejny, rozszerzony model, w którym usiłowali połączyć wyniki z poprzednich badań z najnowszymi osiągnięciami. Prezentuje to rysunek 3.3.



Rysunek 3.3. Druga generacja modelu „górnego rzutu”

Źródło: M. A. Carpenter, M. Geletkanycz, W. Sanders, *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*, „Journal of Management” 2004, nr 30(6), s. 760.

Podobnie jak w pierwotnym modelu Hambricka i Masona (1984) przyjęto założenie dotyczące wpływu cech socjodemograficznych na wyniki organizacji. Jednak w modelu „drugiej generacji” pojawiły się nowe zmienne moderujące ich oddziaływanie (Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004, s. 760). Są to: posiadana władza, swoboda decydowania, czynniki motywujące, zintegrowanie grupy i procesy zachodzące w grupie. W modelu zaproponowano także wyróżnienie trzech kategorii zmiennych opisujących wyniki organizacyjne: wyniki strategiczne, wyniki dotyczące zespołu (zmiany składu, kompozycja zespołu) oraz efekty działania (finansowe, rynkowe, społeczne, innowacyjne).

Próbując uporządkować ostatnią dekadę badań dotyczących weryfikacji modelu „górnego rzutu”, można wyróżnić trzy obszary badań (Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004).

— Badania, w których poszukuje się związków i wpływu naczelnej kadry kierowniczej na wyniki firmy. Badania z tej grupy stanowią w dużej mierze kontynuację oryginalnego modelu Hambricka i Masona. W ciągu ostatnich lat pojawiły się nowe zmienne, które nie występowały w modelu oryginalnym.

- Drugi obszar koncentruje się na bliższym wyjaśnieniu zależności, procesów i zmiennych pośredniczących w modelu, które mają prowadzić do obserwowalnych organizacyjnych wyników.
- Trzeci obszar obejmuje badaczy, których uwaga jest skierowana na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu działania menedżerów są uzależnione sytuacyjnie (przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne). Pojawiły się tu m.in. elementy związane z umiędzynarodowieniem firmy, aliansami strategicznymi, konfliktami, wewnętrzną dynamiką procesów organizacyjnych.

Do grupy nowszych badań można zaliczyć prace Ferriera (2001). Autor badał, czy heterogeniczność zespołów jest związana z dynamiką działań konkurencyjnych, i zauważył m.in., że zespoły heterogeniczne mają większe skłonności do inicjowania ataków konkurencyjnych. Wnioski tego autora są podobne do wniosków innych autorów (Carpenter, 2002; Williams, O'Reilly, 1998). Ferrier stwierdził także, że zespoły heterogeniczne mają lepsze zespołowe kompetencje poznawcze, czego przejawem jest m.in. lepsze radzenie sobie ze złożonymi sytuacjami.

Nowym kierunkiem badań, w odróżnieniu od pierwotnego modelu Hambricka i Masona (1984), jest też poszukiwanie związków między wykształceniem i doświadczeniem naczelnej kadry kierowniczej a formułowaniem *strategicznych aliansów* (Eisenhardt, Schoonhoven, 1996; Pansiri, 2005). Zaobserwowano związki między kompetencjami poznawczymi kadry kierowniczej a dynamiką strategicznych aliansów (Pansiri, 2005). Pansiri (2005) podkreśla, że alianse strategiczne są wytworami tworzonymi przez ludzi i duży wpływ na ich wyniki wywierają czynniki społeczne, m.in. wzajemne zaufanie stron, elastyczność kadry, wzajemne relacje. Pansiri (2005) podkreśla, że trudno jest faktycznie zmierzyć wyniki działań związanych z tworzeniem aliansów, w szczególności elementów dotyczących relacji. Na wyniki finansowe aliansów może wpływać wiele czynników i zjawisk ukrytych wewnątrz organizacji. Na przykład Kale (Kale i in., 2002, za: Carpenter i in., 2004) proponuje, aby stosować tu pomiar ogólnej satysfakcji, mierzyć, w jakim stopniu osiągnięte zostały zamierzone cele aliansu, co pozwala na jednoczesne zastosowanie miar subiektywnych i obiektywnych.

Badania modelu „górnego rzutu” zostały także wzbogacone o aspekt międzynarodowy. Zaobserwowano związki doświadczenia menedżerów w zakresie zarządzania międzynarodowego ze stopniem angażowania się firmy w działania międzynarodowe Sambharya (1996). Małe firmy kanadyjskie posiadające menedżerów z międzynarodowym doświadczeniem chętniej i częściej zawierały umowy z zagranicznymi partnerami oraz szybciej osiągały znaczące wyniki w sprzedaży w porównaniu z menedżerami nieposiadającymi takiego doświadczenia (Reuber, Fischer, 1997).

Wielkość zespołów zarządzającej kadry kierowniczej jest związana z zasięgiem globalnych działań firmy (Sanders i Carpenter, 1998, za: Carpenter i in.,

2004), a doświadczenia naczelnej kadry (edukacja, międzynarodowe doświadczenie i różnorodność doświadczeń) są pozytywnie skorelowane z zaangażowaniem się firmy w działania globalne (Tihanyi, Ellstrand, Daily i Dalton, 2000; Carpenter i Fredrickson, 2001). Istnieją badania potwierdzające zależność między zróżnicowaniem narodowym kadry najwyższego szczebla a decyzjami o międzynarodowej ekspansji (Punnet i Clemens, 1999) oraz między takim zróżnicowaniem a wynikami zespołu i wynikami w podległych im jednostkach (Eiron, 1997).

W zakresie oceny wyników działania firmy na arenie międzynarodowej na uwagę zasługują badania Caliguri, Lazarowej i Zehetbauera (2004), którzy zaproponowali inne podejście do oceny międzynarodowego doświadczenia zespołu⁹ i zaproponowali pojęcie¹⁰ kapitału kulturowego zespołu. Uzasadniają to tym, że dotychczas w badaniach nad modelem „górnego rzutu” różnorodność zespołu najczęściej była utożsamiana ze zróżnicowaniem płci, wieku, rasy czy funkcji w zespole i wielokrotnie była pozytywnie skorelowana z decyzjami strategicznymi. Caliguri, Lazarowa i Zehetbauer (2004) zweryfikowali pozytywnie swoje hipotezy dotyczące budowy wskaźnika umiędzynarodowienia, tj. kapitału kulturowego.¹¹ Z ich badań wynika, że w sytuacji, gdy mamy do czynienia z coraz większą internalizacją i globalizacją baczniejsza uwaga powinna być zwrócona na doświadczenia międzynarodowe zarówno kadry zarządzającej, jak i Rad Nadzorczych.

Jednym z nowszych aspektów badań nad modelem „górnego rzutu” jest *motywacja i przywództwo* w zespołach zarządzających firmą. W szczególności dotyczy to problemu wynagradzania kadry zarządzającej w powiązaniu z wynikami organizacji (Hayward, Hambrick, 1997; Carpenter, Sanders, 2002).

Hambrick, Finkelstein, Mooney (2005) są zdania, że należy zwrócić większą uwagę na fakt, że zespoły różnią się charakterem pracy i stopniem trudności tej pracy. Dlatego w przyszłych badaniach trzeba uwzględniać poziom wymagań, a dopiero potem oceniać ich wpływ na wyniki. Autorzy stawiają tezę, że im większe wymagania są stawiane głównym strategom, tym częściej można spotkać się z działaniami imitującymi strategię innych firm.

Pierwotny model „górnego rzutu” nadal jest rozbudowywany. Pojawiają się nowe wątki badawcze zarówno w obszarze efektów organizacyjnych, jak i strategii, a w charakterystyce naczelnej kadry kierowniczej wprowadzane są nowe zmienne.

⁹ Tradycyjnie przyjmowano, że zasadniczy wpływ mają lata doświadczeń w międzynarodowym zarządzaniu i możliwości poznania procesów umiędzynarodowienia (Sullivan, 1994). Zakładano, że w wyniku doświadczenia menedżer kształtuje tzw. globalny umysł, a największy wpływ ma głębokość i jakość kontaktów menedżera z lokalną ludnością (Ramaswamy i in., 1996).

¹⁰ Suma różnorodności kulturowej członków zespołu składa się na kapitał kulturowy.

¹¹ H1 — związki między zróżnicowaniem międzynarodowym członków zespołu a miernikami stopnia internalizacji (sprzedaż za granicę, inwestycje zagraniczne, oddziały zagraniczne, udział zatrudnionych obcokrajowców), H2 — związki między zróżnicowaniem międzynarodowym członków Rad Nadzorczych a miernikami stopnia internalizacji (sprzedaż za granicę itd.).

W porównaniu z pierwszym modelem zaszyły pozytywne zmiany. Przede wszystkim model zaczął rozwijać się w różnorodne wątki, tworząc nowe ścieżki badawcze. Pojawiły się nowe, dodatkowe czynniki moderujące. Modelem przestał już być model ogólny, wzrósł stopień jego złożoności i niejednoznaczności.

Hodgkinson i Sparrow (2002) uważają, że mimo występowania wątpliwości co do wyników badawczych istniejące niejasności powinny stanowić wyzwanie do dalszych badań. Zdaniem autorów badania nad modelem „górnego rzutu” należy kontynuować co najmniej z dwóch powodów: 1) zrealizowane dotychczas prace dostarczyły już na tyle ważnych wniosków, że warto zadać sobie trud dalszej pracy nad tą teorią i badaniami; 2) uzyskanie informacji na temat tego, w jakim stopniu charakterystyki naczelnej kadry kierowniczej wpływają na procesy zachodzące w organizacji i osiągane przez nią wyniki, może pozwolić na formułowanie ważnych wniosków dla procesów selekcji i doskonalenia kadry kierowniczej.

3.3. Kompetencje menedżera globalnego

Czy menedżer przyszłości będzie menedżerem globalnym; jakie kompetencje powinien mieć menedżer globalny? Takie pytania są słuszne w dobie powszechnej globalizacji. Globalizację odczuwamy dziś niemal wszyscy. Na skutek globalizacji między społeczeństwami zachodzi coraz więcej wzajemnie przenikających się procesów i istnieje coraz więcej zależności.

Jednym ze skutków globalizacji jest pogłębiający się od lat światowy podział siły roboczej. Na przykład międzynarodowe finanse mają dziś swoje główne siedziby w Londynie, Tokyo i Nowym Jorku. Usługi w zakresie reklamy, konsultingu, doradztwa finansowego są zarządzane przez wybrane globalne firmy. Produkcja przenoszona jest coraz częściej do Chin. Zmiany na rynku pracy są wyraźnie odczuwane na polskim rynku pracy.

W rezultacie coraz częściej pojawia się konieczność nawiązywania kontaktów biznesowych z przedstawicielami innych kultur. Standardem staje się współpraca menedżerów w międzynarodowych zespołach. Menedżerowie, aby dobrze się przygotować do nowej sytuacji, powinni rozwijać kompetencje prowadzenia biznesu w aspekcie globalnym, a są one inne od tych, które są potrzebne, aby odnieść sukces na rynku lokalnym. Szczególnego znaczenia nabiera kulturowa inteligencja (Earley, Ang, 2003; Early, Randall, 2004) czy też zbliżona do niej kulturowa płynność (Reeves, McBain, 2004).

Organizacje jednak wydają się jeszcze nieprzygotowane do nowych wyzwań. Generalnie na rynku obserwuje się deficyt menedżerów wystarczająco dobrze przygotowanych do pracy w międzynarodowych firmach i na nowych rynkach (Shen, 2005). Dlatego istotne jest, aby firmy dostrzegły zmiany, jakie niesie poszerzająca się globalizacja, także w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Przede

wszystkim istotne jest, aby wcześniej zadbały o przygotowanie menedżerów zdolnych do pracy na globalnych rynkach.

Wydaje się, że dotychczas realizowane w tym zakresie działania organizacyjne są niewystarczające. Ocenia się, że około 1/3 z menedżerów wysłanych na obce rynki nie potrafi właściwie radzić sobie w nowym miejscu pracy (Shen, 2005).

Potencjalne koszty błędów związane z nieudanymi działaniami menedżerów na obcych rynkach obejmują nie tylko koszty przygotowania i utrzymania menedżerów, ale przede wszystkim są to koszty strat w postaci gorszych wyników organizacji, a czasem utraty całego rynku. Przeciętne pośrednie koszty niepowodzenia jednej firmy w 1985 roku kształtowały się w granicach 55 tys. USD do 80 tys., nie wliczając w to kosztów pośrednich, jak np. zepsute stosunki z władzami czy całkowita utrata reputacji firmy na rynku (Shen, 2005).

Wysoki odsetek niepowodzeń menedżerów pracujących w innych krajach świadczy o braku odpowiedniego ich przygotowania do zarządzania na nowych rynkach. Przyczynić się do tego mogą także błędy popełnione na etapie rekrutacji. Ocenia się, że wśród menedżerów amerykańskich pracujących na obcych rynkach aż od 25 do 40% doznaje niepowodzeń z powodu braku odpowiednich kompetencji, nieco mniejszy jest ich odsetek wśród menedżerów europejskich (5–15%), natomiast wśród menedżerów z krajów rozwijających się sięgać może aż 70% (Shen, Edwards, 2004). Najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów amerykańskich i japońskich według częstotliwości występowania prezentuje tabela 3.2.

Tabela 3.2. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów pracujących w obcym kraju

Menedżerowie amerykańscy	Menedżerowie japońscy
1. Trudności w przystosowaniu się małżonka	1. Niewystarczające umiejętności w radzeniu sobie z większym obszarem odpowiedzialności na nowym rynku
2. Niezdolność menedżera w przystosowaniu się do nowej sytuacji	2. Problemy związane z nowym środowiskiem
3. Inne rodzinne problemy	3. Problemy osobiste i emocjonalne
4. Niedojrzałość emocjonalna menedżera	4. Niewystarczające kompetencje techniczne
5. Niewystarczające umiejętności w radzeniu sobie z większym obszarem odpowiedzialności na nowym rynku	5. Trudności w przystosowaniu się małżonka

Źródło: J. Shen, V. Edwards, *Recruitment and Selection in Chinese MNEs*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 15, nr 4/5, 2004, s. 819.

Z zaprezentowanych danych (tab. 3.2) wynika, że umiejętności techniczne są najrzadziej wymieniane jako podstawowa przyczyna niepowodzeń, a znacznie częściej wymieniane są umiejętności osobiste. Dotyczy to przede wszystkim umiejętności utrudniających dostosowanie się do innej kultury.

Stwierdzono, że kompetencje związane z radzeniem sobie z różnorodnością kulturową mają szczególnie krytyczne znaczenie przy wchodzeniu na nowe rynki w branżach silnie zależnych od zasobów ludzkich (Szulański, 2003). Takim przykładem zlekceważenia znaczenia czynników kulturowych w zarządzaniu, a przede wszystkim w zarządzaniu zasobami ludzkimi, było wejście sieci francuskich hipermarketów do Polski¹², co spowodowało, że wdrożenie globalnej strategii na rynku polskim znacznie się opóźniło i zajęło Francuzom aż 10 lat (Hurt, Hurt, 2005). Podobnym przykładem, gdzie z powodu różnic kulturowych proces transferu wiedzy został znacznie wydłużony (także do 10 lat), może być działalność amerykańskiej firmy Rayter Group w Rosji (May, Puffer, McCarthy, 2005).¹³ W obu przypadkach lepsze wcześniejsze przygotowanie menedżerów, tj. francuskich i amerykańskich konsultantów do pracy na obcych rynkach, mogło znacznie przyspieszyć proces wdrażania strategii na obcym rynku.

Zainteresowanie kompetencjami menedżera globalnego nasiliło się w latach 90., co oczywiście wymusiło zjawisko globalizacji. Wówczas pojawiło się słynne zalecenie dla menedżerów: „myśl globalnie, a działaj lokalnie” (May, 1997). Także od początku lat 90. z uwagi na procesy integracji gospodarczej w Europie zajęto się „poszukiwaniem jedności w różnorodności”, w efekcie czego pojawiła się koncepcja zarządzania europejskiego, a wraz z nią kompetencje euromenedżera (red. Kirkbirde, 1994; Bloom i in., 1995; Stępczak, 2003).

Dostrzeżono także problem braku menedżerów odpowiednio przygotowanych do pracy i skutecznego zarządzania w wymiarze międzynarodowym (Scullion, 1992, s. 203). Podkreślono, że umiejętności i kwalifikacje do prowadzenia biznesu w aspekcie globalnym są inne od tych, które mają cieszący się największym uznaniem menedżerowie działający głównie na rynku europejskim czy typowo amerykańskim. Wówczas niektóre duże korporacje o zasięgu międzynarodowym uruchomiły własne przedsięwzięcia mające na celu niwelowanie luki kompetencyjnej w tym obszarze. Na przykład Mobil Oil w 1995 roku rozpoczął proces doskonalenia menedżerów globalnych od zdefiniowania cech charakterystycznych dla globalnego biznesu. Za działania globalne uznano „te części łańcucha wartości, spośród których jedna lub więcej wychodzi poza obszar jednego państwa”, a następnie uznano, że tak zdefiniowany globalny biznes wymaga następujących umiejętności menedżerskich (May, 1997):

- 1) zespołu specyficznych umiejętności biznesowych, które pozwalają na efektywne tworzenie i wdrażanie strategii w różnorodnych krajach,
- 2) zespołu specyficznych umiejętności zachowania osobistego, które zapewniają: adaptowanie się i efektywne kierowanie ludźmi z różnych kultur oraz

¹² Między innymi Leader Price, Carrefour i Leclerk.

¹³ Dotyczyło to transferu zachodnich modeli zarządzania dla grupy rosyjskich dyrektorów.

rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji w warunkach intensywnego działania wielu skomplikowanych i różnorodnych czynników.

Do specyficznych cech i umiejętności menedżerów globalnych w Mobil Oil zaliczono:

- świadomość i otwartość kulturową,
- akceptowanie dwuznaczności,
- umiejętność radzenia sobie w nowej sytuacji (łącznie z rodziną menedżera),
- elastyczność,
- umiejętność słuchania,
- odwagę (podejmowanie ryzyka), często w sytuacji niedostatku informacji,
- empatię w stosunku do lokalnych zwyczajów,
- płynność językową,
- umiejętność radzenia sobie ze stresem.

Natomiast do umiejętności biznesowych zaliczono:

- a) umiejętność działania w sytuacjach długoterminowych,
- b) umiejętność dobierania wielokulturowego zespołu,
- c) umiejętność globalnego działania (z punktu widzenia różnych stanowisk funkcjonalnych),
- d) szeroką perspektywę spojrzenia także na umiejętność obserwacji z dystansu,
- e) tworzenie wizji,
- f) umiejętność prowadzenia biznesu w warunkach innego kraju (May, 1997).

W organizacjach działających globalnie ważne jest nie tylko umiejętne zarządzanie rynkiem i kulturową różnorodnością, ale także, jak w każdej organizacji, zarządzanie procesami wewnętrznymi. Dlatego Bartlett i Ghosal podkreślają, że międzynarodowe zarządzanie (1992, 2003) wymaga, aby każda jednostka organizacyjna miała także takie umiejętności, jak umiejętność współpracy, wymiany informacji, tworzenia sieci współpracy między w miarę niezależnymi jednostkami. Według tych autorów w przypadku transnarodowych korporacji nie można mówić o „uniwersalnym”, globalnym menedżerze, a raczej o trzech grupach specjalistów menedżerów, tj. menedżerach jednostek biznesu, menedżerach danego kraju oraz menedżerach funkcjonalnych. Bartlett i Ghosal (2003) podkreślają, że szczególnie trzeba wyróżnić naczelną kadre zarządzającą w centralach, która ma za zadanie kierować złożonymi zależnościami, jakie zachodzą między tymi trzema grupami menedżerów. Zarządzanie na rynkach globalnych jest trudną sztuką. Dlatego menedżerowie, którzy odnieśli sukcesy na rynkach lokalnych, nie zawsze dają sobie radę w firmach globalnych. Zarządzanie organizacją globalną jest złożone i wymaga nowej, szerszej perspektywy.

Kompetencje menedżera globalnego można rozpatrywać z punktu widzenia ról menedżera. W zachodzących zmianach na rynku można przyjąć, że menedżer globalny jest menedżerem przyszłości i jako taki powinien dobrze wypełniać następujące role: kosmopolity, negocjatora, twórcy efektów synergetycznych powstających na styku kultur, lidera zmian w kulturze pracy oraz inicjatora współpracy i sojuszy strategicznych (Kośla-Wójcik, 2005, s. 12). Natomiast Rosen (2000) analizuje kompetencje menedżera w kontekście zdolności umysłowych i jest zdania, że umysł globalnego menedżera powinien składać się z czterech obszarów zdolności: osobistych, społecznych, biznesowych i kulturowych.

Jokinen (2005) stwierdza, że w badaniach nad kompetencjami menedżera globalnego można spotkać się z występowaniem 70 cech, wyznaczników sukcesu menedżera globalnego, z których 21 uznaje się za szczególnie ważne. Autorka podkreśla, że w tym obszarze badań mamy do czynienia z zamieszczeniem metodologicznym, co utrudnia jednoznaczny wybór modelowych cech.¹⁴ Na przykład Mumford, Zacharo, Harding (2000) zdefiniowali kompetencje menedżera globalnego jako pięć kategorii umiejętności przywódczych potrzebnych do zmieniania świata. Autorzy stwierdzili, że „oprócz zdolności społecznych, zdolności twórczych i zdolności społecznej oceny potrzebne są cztery obszary wiedzy, tj. wiedza związana z zadaniem, z biznesem, z organizacją oraz z ludźmi, a piątym elementem jest chęć ich zastosowania” (Mumford, Zacharo, Harding, 2000).

Jokinen (2005), podsumowując badania nad kompetencjami menedżera globalnego, wyróżniła trzy kluczowe obszary sprzyjające osiągnięciu dobrych rezultatów w jego pracy:

1. Obszar, na który składają się elementy stanowiące podstawę do rozwoju pozostałych kompetencji oraz postaw. Są to przede wszystkim: samoświadomość, zaangażowanie w osobistą transformację oraz chęć poszukiwania wiedzy.
2. Takie cechy osobiste, które mają wpływ na to, w jaki sposób ludzie podchodzą do problemów, i które wpływają na podejmowanie działań i zachowania. Są to: optymizm, inteligencja emocjonalna, społeczne zdolności osądu innych, empatia, motywacja do pracy w innym środowisku, zdolności poznawcze, akceptacja trudności.
3. Umiejętności, które prowadzą do konkretnych działań. Jokinen (2005) nazywa je pożądanymi kompetencjami behawioralnymi globalnych liderów. Obejmują one umiejętności społeczne (budowania dobrych relacji, także nieformalnych, efektywne wprowadzanie zmian), tworzenia i utrzymywania sieci

¹⁴ Dotyczy to rozumienia pojęcia „menedżer globalny”, na przykład czy menedżerem globalnym jest każdy menedżer w firmie międzynarodowej, czy ten wysłany na obce rynki, czy zarządzający centralą firmy globalnej; problemy dotyczą pojęć „przywódca”, „menedżer”, a także pojęć takich jak „kompetencje”, „umiejętności”, „zdolności”.

oraz wiedzę (wiedza techniczna przypisana danemu stanowisku, znajomość organizacji i procesów biznesowych z uwzględnieniem lokalnej specyfiki, umiejętności językowe, komputerowe, znajomość ludzi, kultury).

Ważnym pytaniem jest, czy pożądane kompetencje menedżera globalnego można rozwijać. Czy działy zasobów ludzkich mogą dobrze przygotować menedżerów do pracy na globalnych rynkach. Wydaje się, że bardzo ważne jest, aby organizacje wcześniej dokonywały odpowiedniej selekcji kandydatów. Można zauważyć, że wiele z wymienionych przez Jokinen (2005) charakterystyk menedżera globalnego (z obszaru 1 i 2) kształtuje się już od wczesnego dzieciństwa.

Kompetencje menedżera globalnego mogą być także oceniane przez pryzmat tzw. kulturowej inteligencji (Early, 2003; Early i Angl, 2003) czy też, bliskiej kulturowej inteligencji, kulturowej płynności (Caproni, 2004). Obie koncepcje nawiązują do wniosków, jakie wynikają z przeglądu badań zaproponowanych przez Jokinen (2005). „Kulturowa inteligencja to zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Wyrazem tej zdolności jest umiejętność wyłapywania różnic kulturowych, ich odpowiednia interpretacja oraz uwzględnianie pozyskanej wiedzy w przewidywaniu problemów wynikających z odmienności. Inteligencja kulturowa wspiera i buduje motywację do poznawania odmienności i do pracy z przedstawicielami innych kultur” (Ronowicz, 2005, s. 97, 98).

Posiadanie takiej zdolności uwarściwia na różnice kulturowe, przez co zabezpiecza przed stereotypowym postrzeganiem przedstawicieli innych kultur i pozwala na umiejętne wykorzystywanie swoich doświadczeń i wiedzy w zarządzaniu. Badania pokazują, że efektywni globalni menedżerowie mają wysoki iloraz kulturowej inteligencji (Early i Angl, 2003).

Early i Petersom (2004) są zdania, że organizacje powinny wykorzystywać znajomość tej koncepcji w procesach selekcji oraz doskonalenia kompetencji menedżerów przeznaczonych do pracy wymagającej kompetencji globalnych. Według Early i Petersom (2004) proces doskonalenia globalnego menedżera powinien zawierać zarówno elementy behawioralne, motywacyjne, jak i metakognitywne. Ważna staje się transferowalność kompetencji menedżera globalnego¹⁵, bowiem menedżerowie coraz częściej zmieniają miejsce pracy, a więc potrzebne jest elastyczne podejście do kompetencji menedżera globalnego. Dlatego koncepcja kulturowej inteligencji menedżera (Early, 2003) pozwala lepiej niż tradycyjne podejście (koncentracja na kulturowych wartościach, znajomość innego kraju) przygotowywać globalnych menedżerów (Early, 2003; Early i Petersom, 2004).

Caproni (2004) ogół niezbędnych umiejętności i zdolności menedżera globalnego nazywa kulturową płynnością. Menedżer globalny potrafi „płynnie” podró-

¹⁵ Propozycja takiego podejścia do doskonalenia kadry różni się od podejścia tradycyjnego, skoncentrowanego na wartościach i międzykulturowej edukacji (m.in. znajomość kraju, prawa, języka).

żować w sferze biznesu w nowych kulturach (Caproni, 2004). Autorka uważa, że w firmach globalnych kompetencje kulturowej płynności powinni posiadać pracownicy na każdym szczeblu zarządzania.

Na poziomie strategicznym menedżerowie powinni dostrzegać zależności między kulturowymi uwarunkowaniami a realizowanymi działaniami biznesowymi. W szczególności ważna jest umiejętność budowania mechanizmów wspierających działania strategiczne i operacyjne na zróżnicowanych kulturowo rynkach. Ponadto menedżerowie muszą wykazać się umiejętnościami radzenia sobie z kulturowo zróżnicowanymi kibicami organizacji. Powinni rozumieć i umieć godzić oczekiwania kulturowe płynące „z góry” (centrala) i „z dołu” (lokalny rynek). Znajomość obcej kultury jest niezbędna do bieżącego zarządzania lokalną jednostką oraz zarządzania relacjami z klientami i dostawcami.

Z punktu widzenia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w firmie globalnej trzeba podkreślić, że posiadanie i wykorzystanie zróżnicowanej kulturowo siły roboczej może stanowić cenne źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Kulturowo zróżnicowana siła robocza ma wiele zalet, do których można zaliczyć m.in.: bogatszą różnorodność zasobów i zdolności, co pozwala lepiej reagować na zmiany w środowisku biznesowym; więcej kreatywności i wyobraźni, co tworzy nową ofertę dla produktu; nową dynamikę i atmosferę w pracy, co powoduje ożywienie, motywowanie, wzbogacenie środowiska; kulturowo zróżnicowane zespoły pobudzają do poszukiwania nowych, bardziej wydajnych i twórczych rozwiązań; mniejsze ryzyko błędów na nowych kulturowo rynkach, lepsza reputacja firmy.

Badania pokazują, że nie wszystkie jednak firmy chcą to dostrzec i wykorzystywać w swoje praktyce. Można nawet uznać, że większość przedsiębiorstw europejskich jeszcze nie dostrzega korzyści, jakie stwarza kulturowo płynna organizacja (Rees, 2004). W czasach globalizacji budowanie takiej organizacji powinno stać się ważnym zadaniem dla menedżerów zarządzających globalnymi organizacjami.

Proces budowania i doskonalenia kulturowo płynnej organizacji powinien zacząć się od doskonalenia samych menedżerów. W dużej mierze efekt końcowy jest uwarunkowany ich umiejętnościami interpersonalnymi, a przede wszystkim zdolnością tworzenia porozumienia i dobrych relacji z reprezentantami innych kultur. Wśród metod doskonalenia szczególną rolę odgrywają obserwacje i uważne słuchanie, umiejętność wytłumaczenia obcej kulturowo stronie, jak i dlaczego tak ją rozumiemy, dostrzeżenia, jak i dlaczego tak to „oni” widzą. Proces doskonalenia kulturowej płynności, a w efekcie budowania kulturowo płynnej organizacji, składa się z trzech obszarów działań (Caproni, 2004):

1) Rozwijanie osobistych kompetencji międzykulturowych menedżerów i kompetencji kluczowych pracowników w zakresie: specyficznych umiejętności kulturowych, m.in.: znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń

w danym kraju, oraz ogólnych umiejętności kulturowych — empatia, postrzeganie „ich” perspektywy, elastyczność, odporność na stres i stabilność emocjonalna, odwaga.

2) Wprowadzanie do środowiska organizacji warunków sprzyjających kulturowej synergii, a efekcie wysokiej wydajności. Można to realizować poprzez wprowadzanie bodźców pobudzających do zaangażowania się pracowników, określanie modeli pożądaných ról i zachowań, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały, symbole; zwiększanie kontaktów między kulturowo zróżnicowanymi grupami, pomiar rezultatów i nagradzanie postępów.

3) Wykorzystywanie potencjału możliwości, jaki stwarza różnorodność kulturowa, i tworzenie klimatu dla pracy różnych grup, przy jednoczesnym minimalizowaniu zagrożeń różnorodności.

Niezbędnym elementem w procesie kształtowania kulturowo płynnej organizacji jest współpraca z działem kadr i przeprowadzenie analizy potrzeb firmy związanych z globalizacją. Na podstawie identyfikacji obszarów doskonalenia firma powinna przygotowywać system szkolenia i rozwoju kulturowych kompetencji dla całej organizacji. Dodatkowo konieczne jest przekształcanie struktur, procesów i procedur, aby możliwe było przejście do myślenia wielokulturowego.

Kulturowo płynna organizacja to organizacja, której kierownictwo jest świadome własnej kultury i jej związków z realizowaną strategią, ma zdolności do kulturowej zmiany oraz umiejętnie wykorzystuje kulturowe zróżnicowanie siły roboczej.

Podsumowując, trzeba jeszcze raz podkreślić, że rozwój kulturowo płynnych organizacji wymaga kulturowo płynnych menedżerów, a na rynku pracy obserwuje się deficyt menedżerów o takich kompetencjach. Ponadto najczęstszymi przyczynami niepowodzeń menedżerów pracujących na zagranicznych placówkach są słabe umiejętności osobiste. Związane z tym niepowodzenia mają charakter nie tylko osobisty, ale wiążą się z dużymi stratami, dlatego więc warto bliżej przyjrzeć się zarządzaniu zasobami ludzkimi, bowiem właściwa polityka personalna jest jednym z warunków minimalizowania kosztów realizacji globalnej strategii.

3.4. Kobieta w roli menedżera

Od lat 60. toczą się dyskusje na temat kobiet na rynku pracy. Początkowo wiodącym tematem dyskusji była dyskryminacja zawodowa kobiet, czego jednym z efektów było wprowadzenie polityki równych szans dla kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Obecnie temat dotyczący roli kobiet w życiu zawodowym jest podejmowany ponownie, ale z innej perspektywy, którą można nazwać perspektywą zasobową.

W latach 70. i 80. szczególnie dużą popularnością cieszyło się zagadnienie występowania kobiet-menedżerów. W badaniach z tego okresu szczególnie koncentrowano się na identyfikowaniu różnic w kompetencjach i stylach kierowania kobiet i mężczyzn (Davidson, 1994). Na podstawie przeglądu literatury z tamtego okresu można wyróżnić sześć najczęściej stawianych hipotez badawczych (Marshall, 1984):

1. Kobiety różnią się od mężczyzn, a więc nie mogą być dobrymi menedżerami.
2. Kobiety mają inną motywację niż mężczyźni.
3. Stereotypy istniejące na temat kobiet powodują, że organizacje nie chcą ich zatrudniać na stanowiskach menedżerskich.
4. Kobiety wierzą w stereotypy i zachowują się zgodnie z nimi.
5. Podwładni niechętnie pracują z kobietami-menedżerami, co stwarza dodatkowe problemy dla kobiet.
6. Gdy kobiety angażują się w pracę, odbywa się to kosztem rodziny.

Ponadto w literaturze najczęściej podaje się następujące hipotezy dotyczące różnic między kobietami a mężczyznami (Rakowska, 1998):

- kobiety nie czują potrzeby angażowania się w pracę zarobkową,
- kobiety pracują dla mniej ważnych powodów niż mężczyźni,
- kobiety bardziej interesuje sama praca niż kariera,
- wysokie wyzwania i satysfakcja z pracy są dla kobiet ważniejsze niż sam awans.

Na podstawie przeglądu badań w tym obszarze można zauważyć brak spójności i niejednoznaczność wniosków z badań (Rakowska, 1998). Generalnie poglądy na temat różnic w zarządzaniu przez kobiety i mężczyzn są zróżnicowane. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy są kwestie metodologiczne, np. porównywanie badań realizowanych na grupach studentów z badaniami na grupie doświadczonych menedżerów (Rakowska, 1998). Od pewnego czasu nieco stracił na znaczeniu aspekt różnic, bowiem od lat 80. coraz częściej stosuje się w badaniach dotyczących menedżerów kobiet i mężczyzn tzw. podejście zasobowe. Jest to podejście koncentrujące się przede wszystkim na tym co unikalnego mogą wnieść do organizacji zarówno kobiety, jak i mężczyźni, jego istotą jest poszukiwanie naturalnych atutów obu płci, istotnych dla zarządzania i organizacji (Gilligan, 1982; Marshall, 1984; Harding, 1986; za: Rakowska, 1998). Podejście zasobowe zostało wykształcone pod wpływem zmian w modelu organizacji, zmian na rynku pracy oraz w rezultacie zmian społecznych i technologicznych.

Takie podejście wydaje się słuszne przy rozważaniu zasobów ludzkich w modelu współczesnej organizacji. W nowym modelu znaczenia nabierają sieci wzajemnych relacji, a przez to umiejętności komunikacji, tworzenia dobrych relacji, wczuwania się w potrzeby innych, intuicja, kształtowanie dobrego klimatu. Takie

cechy i umiejętności są przypisywane jako naturalne dla kobiet (Robins, 2001a, s. 154). Inne jest także podejście do wykorzystania władzy. Dla wielu kobiet władza nie jest celem samym w sobie, często oprócz możliwości kierowania organizacją i realizacji celów traktują władzę jako możliwość zrealizowania czegoś dodatkowego, ważnego dla siebie lub dla innych. Natomiast mężczyźni często wykorzystują władzę do zdobycia prestiżu i związanych z tym korzyści materialnych, lub/i zaspokojenia potrzeby kierowania innymi, a mniejszą wagę przywiązują do atmosfery w organizacji, zadowolenia pracowników czy innych pozaekonomicznych aspektów funkcjonowania firmy (Robins, 2001a, s. 153).

Oznacza to, że we współczesnych organizacjach jest wiele możliwości dla kobiet, zważywszy że dodatkowo obserwuje się deficyt wykwalifikowanych pracowników. W niektórych organizacjach realizuje się politykę wprowadzania większej liczby kobiet do organizacji. Głównymi przesłankami do tych działań są (Nehring, 2001, s. 101): niewystarczająca liczba wykwalifikowanych mężczyzn, potrzeba wykorzystywania wszelkich możliwych zdolności i umiejętności w celu zapewnienia globalnej konkurencyjności, specyficzne cechy osobowości kobiet, tj. nastawienie na współpracę, wysoka motywacja, budowanie atmosfery zaufania, kierowanie się intuicją w podejmowaniu decyzji.

Od lat 60. zwiększa się udział kobiet czynnych zawodowo w USA i w Europie. Najbardziej dynamiczne zmiany obserwuje się w grupie kobiet-przedsiębiorców. Szczególnie przedsiębiorcze są Polki. Polska w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej ma jeden z najwyższych odsetek kobiet-przedsiębiorców. W 2004 roku co trzeci przedsiębiorca był kobietą (36%), a w Europie tylko co czwarty (23%) (Rapacka, 2005). Ponadto wstąpienie Polski w struktury Unii Europejskiej stworzyło nowe szanse dla kobiet. Jest to związane z koniecznością przyjęcia polityki równości płci oraz z możliwościami wykorzystania funduszy strukturalnych zarówno dla właścielek firm, jak i dla kobiet dopiero planujących założyć własną działalność.

Co motywuje kobiety do zakładania własnych firm? Wydaje się, że jest to przede wszystkim dążenie do uzyskania samodzielności (91% zapytanych kobiet), a następnie chęć dobrych zarobków (84%) (Raport Komisji Europejskiej 2005). Podobne są pobudki Polek-przedsiębiorców, które zaczęły aktywnie działać zaraz po otworzeniu się gospodarki rynkowej. Tworzyły one swoje biznesy częściowo z powodu bezrobocia, ale przede wszystkim dlatego, że dążyły do niezależności i chciały osiągnąć wyższe zarobki dla lepszego życia własnego i rodziny (Lisowska, 1996). Głównym czynnikiem motywującym były większe możliwości, jakie daje prowadzenie własnego przedsiębiorstwa, i większa niezależność w działaniach (Lisowska, 1996). Wśród pozostałych motywów znalazły się: samodzielność w kierowaniu własnym życiem, realizacja osobistych celów; możliwość pełniejszego wykorzystania umiejętności, osiągnięcie sukcesu zawodowego; czynny

udział w procesach społecznych, poczucie bycia potrzebnym i ważnym, bo osobście coś się robi (Lisowska, 1996). Obecnie w Polsce w porównaniu z innymi krajami europejskimi występuje najwyższy udział kobiet wśród osób samozatrudnionych. Związane jest to m.in. z prowadzeniem przez kobiety małych gospodarstw rolnych (Krajowy Raport o Rozwoju Społecznym 2004).

Na rynku amerykańskim co 11 dorosła kobieta jest właścicielką firmy. W USA działa ponad 10,1 mln przedsiębiorstw, które w 50% lub w większej części należą do kobiet (Augustyniak, 2003). Firmy te zapewniają 18,2 mln miejsc pracy, osiągają przychody rzędu 2,3 bln USD i stanowią niemal połowę (46%) wszystkich firm prywatnych w USA (54% udziałów należy do mężczyzn, 28% — do kobiet, 18% — równomiernie do kobiet i mężczyzn) (Augustyniak, 2003). Firmy, w których większość udziałowców stanowią kobiety, lepiej radzą sobie na rynku niż przeciętna firma¹⁶ (Augustyniak, 2003).

Nieco inaczej wygląda sytuacja kobiet tzw. menedżerów najemnych. Wprawdzie w 2005 roku wśród menedżerów (dyrektorów i kierowników) kobiety stanowiły 30%, to jednak najczęściej pełniły funkcję wiceprezesów, wicedyrektorów czy głównych księgowych, ponadto jest ich zwykle więcej w sferze budżetowej, w urzędach i administracji publicznej. Natomiast kobiet dyrektorów generalnych czy prezesów korporacji jest zaledwie 2% (Rapacka, 2005). Warto zastanowić się, czy w Polsce nie ma dyskryminacji na rynku pracy. Przemawia za tym m.in. różnicowanie zarobków kobiet i mężczyzn. Badania pokazują, że przeciętna płaca kobiety-dyrektora stanowi zaledwie 60% wynagrodzenia mężczyzny (Sedlak, Sedlak, 2005). W 2004 roku w zarządach firm spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych 12% stanowiły kobiety (Sedlak, Sedlak, 2005). Oznaczać to może, że nadal występuje zjawisko tzw. szklanego sufitu, czyli niewidzialnej bariery w drodze na najwyższe stanowiska kierownicze. W praktyce oznacza to często, że gdy o kluczowe stanowisko kierownicze ubiega się jednocześnie kobieta i mężczyzna, kobieta, aby wygrać konkurs, musi być dwa razy lepsza niż mężczyzna (Eichelberger, 2005). Istnienie „szklanego sufitu” odczuwa wiele kobiet-menedżerów w USA. Potwierdza jego istnienie 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy 82% mężczyzn zaprzecza jego istnieniu (Strykowska i in., 1995).

Przyczyną występowania zjawiska „szklanego sufitu” są istniejące w społeczeństwie stereotypy. Istnieją one także w Polsce. Badania Demoskopu wskazują, że kobiety są postrzegane jako gorsze i trudniejsze szefowe (IPSOS Demoskop 2002, Lubelska, 2003). Jednak obserwuje się stopniowe, pozytywne zmiany po-

¹⁶ W latach 1997–2002 średni wzrost w tych firmach wyniósł 11%, podczas gdy przeciętny wzrost w firmach prywatnych w tym czasie wyniósł 6%. Zatrudnienie w firmach należących do kobiet wzrosło o 18%, podczas gdy we wszystkich prywatnych — o 8%. Sprzedaż wzrosła o 32%, podczas gdy w całym sektorze — o 24% (Augustyniak, 2003).

glądów. Zmienia się m.in. nastawienie społeczeństwa wobec kobiet realizujących się zawodowo. W 2003 roku poparcie takich działań wyraziło 60% społeczeństwa, podczas gdy w 1993 taki pogląd wyraziło tylko 48% Polaków (OBOP, 2003).

A jednak stereotypy zmieniają się powoli, bowiem oczekuje się, że z jednej strony kobieta-menedżer będzie zachowywać się w biznesie zgodnie z wymogami męskich wzorców prowadzenia biznesu, a z drugiej strony pozostanie wrażliwą kobietą (Rakowska, 1998, Robbins, 2001a, s. 153). Często kobieta, która pragnie odnieść sukces w biznesie, musi umieć łączyć atrybuty swojej kobiecości z najlepszymi cechami i umiejętnościami charakterystycznymi dla męskiego wzorca „skutecznego menedżera” (www.kadry.info.pl, 2005). Jeżeli przy chęci zrealizowanie się w życiu zawodowym uwzględni się domowe oraz istniejące stereotypy kulturowe, oznaczać to będzie, że osiągnięcie wysokiej pozycji zawodowej przez kobietę świadczy o jej wybitnych kwalifikacjach, a także o jej wielkiej motywacji i determinacji.

W XXI wieku obserwuje się także zmiany społeczne, przede wszystkim dotyczy to stosunku do postrzegania wzorców rodzinnych. Wzajemne oddziaływanie zmian na rynku pracy, zmian w świadomości społeczeństwa i powstawanie nowych form zatrudnienia przyczynia się do kształtowania nowych ścieżek karier zawodowych. Dotyczy to całego rynku pracy, a więc również rynku kobiet i mężczyzn będących menedżerami i przedsiębiorcami. Współczesne kobiety mają inne poglądy niż ich babki i często chcą się realizować nie tylko rodzinnie, ale także zawodowo. Niektóre z nich stawiają wyłącznie na karierę zawodową, inne nie chcą decydować, co wybrać — karierę czy rodzinę, i wtedy często zakładają własną firmę.

Generalnie wybory dotyczące kobiecych karier są związane z osobistym życiem kobiet, dlatego są one zależne od ich wieku. Można wyróżnić trzy fazy w karierze zawodowej współczesnych kobiet. Są to: faza wczesna, średnia i późna.

Pierwsza faza, wczesna, obejmuje kobiety w wieku 24–35 lat.¹⁷ W tym przedziale wiekowym kobiety najczęściej odkładają sprawy rodzinne na dalszy plan, rzadko są mężatkami i stawiają przede wszystkim na intensywny rozwój zawodowy.

Druga faza kariery, średnia, zwykle przebiega w przedziale wiekowym 36–45 lat i jest równoważna z pokoleniem „ja”, dochodzącym do szczytu kariery i jednocześnie poszukującym możliwości szerszego spełnienia się w życiu. W tym okresie kobiety pełnią role zawodowe, rodzinne i macierzyńskie. Jest to bogaty i aktywny okres w życiu kobiety.

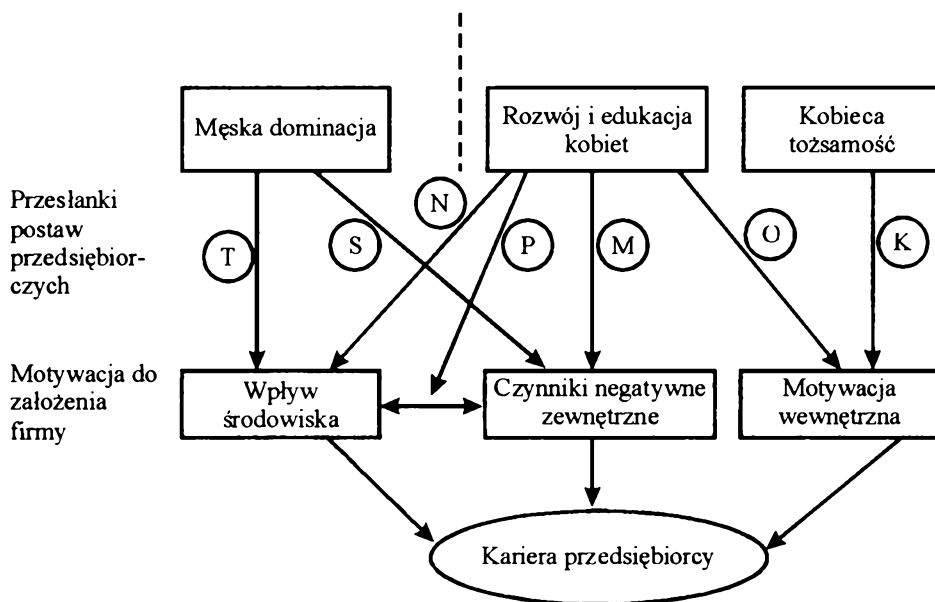
Trzecia, późna faza w karierze zazwyczaj obejmuje kobiety w wieku 46–60 lat. Przebiega ona różnie. Niektóre z kobiet uważają, że właśnie teraz, gdy sprawy

¹⁷ Niektórzy zaliczają do tej grupy kobiety od 21. roku życia.

rodzinne są poukładane, mogą w większym stopniu poświęcić się wyłącznie pracy, inne wycofują się z bardzo aktywnych działań związanych z realizacją kariery i znajdują więcej czasu na rozwój osobisty.

W wyniku zmian organizacyjnych powstał nowy model kariery pracowniczej (Armstrong, 2000). Zmianom ulegają także modele kariery zawodowej realizowanej przez kobiety pełniące funkcje menedżerów najemnych i przedsiębiorców.

Orhan i Scott (2001) na bazie analizy doświadczeń kobiet-przedsiębiorców we Francji opracowali model czynników wpływających na założenie własnej firmy i wyróżnili dwie grupy czynników (rys. 3.4), tj. wewnętrzne motywatory oraz czynniki zewnętrzne, zmuszające jednostkę do działania. Wewnętrzne motywatory to m.in. potrzeba niezależności w działaniach, bycie „sobie szefem”, potrzeba osiągnięć, możliwość wykorzystania posiadanych umiejętności, chęć wysokich zarobków, przywództwo, uznanie społeczne, możliwości realizacji własnych zainteresowań, zaś zewnętrzne czynniki negatywne to m.in. grupowe zwolnienia, bezrobocie, frustracja wywołana atmosferą w poprzednim miejscu pracy, potrzeby ekonomiczne rodziny, brak elastycznego czasu pracy, niemożność pogodzenia pracy z obowiązkami rodzinnymi, zjawisko „szklanego sufitu”.



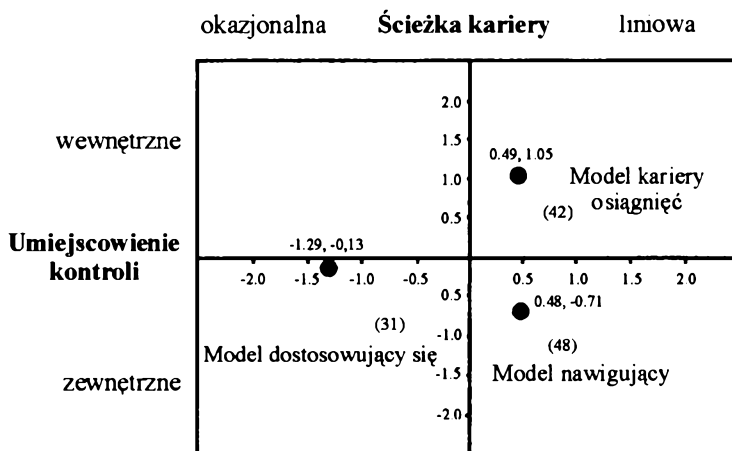
Rysunek 3.4. Czynniki wpływające na decyzję kobiet o założeniu własnej firmy

Oznaczenia: T — tradycja rodzinna, N — niskie kwalifikacje zawodowe, S — otrzymanie firmy w spadku, P — przejęcie firmy rodzinnej w wyniku problemów, M — samozatrudnienie, O — potrzeba osiągnięć, K — strategia kariery zawodowej.

Źródło: M. Orhan, D. Scott, *Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model*, „Women in Management Review” 2001, nr 5, s. 242.

W rzeczywistości rzadko jedna grupa czynników decyduje o założeniu własnej firmy. Zdaniem Orhana i Scotta (2001) na kształtowanie się u kobiet postaw przedsiębiorczych najczęściej wpływają stereotypy związane z postrzeganiem roli kobiety w społeczeństwie, system edukacji, który umożliwia (lub nie) rozwój i zdobycie wykształcenia, oraz kobieca tożsamość. Ostateczna decyzja o założeniu firmy zależy więc od wielu czynników, m.in. od dotychczasowych osiągnięć, wpływu otoczenia, potrzeby osiągnięć.

Natomiast podstawowe czynniki motywujące można podzielić na trzy grupy (Orhana i Scott, 2001): wpływ środowiska, czynniki związane z motywacją wewnętrzną (pozytywne) oraz czynniki związane z motywacją zewnętrzną (negatywne). Po przeanalizowaniu tych trzech elementów następuje podjęcie decyzji o założeniu własnej firmy (Orhan, Scott, 2001). Zazwyczaj w procesie decyzyjnym pod uwagę brane są takie czynniki, jak zdarzenie losowe, np. otrzymanie firmy w spadku, przejęcie firmy rodzinnej w wyniku problemów, wypadków losowych, tradycje rodzinne, potrzeba samozatrudnienia związana ze zmianami kadrowymi w poprzedniej firmie, posiadane kwalifikacje, stopień bezrobocia czy też potrzeba osiągnięć, niezależności, ambicja albo wcześniej przyjęta strategia realizacji własnej kariery zawodowej. Ich wpływ na decyzję o rozpoczęciu kariery przedsiębiorcy pokazuje rysunek 3.5.



Rysunek 3.5. Typy ścieżek kobiecych karier

Źródło: D. O'Neil, B. Bilimoria, A. Saatcioglu, *Women's career types: attributions of satisfaction with career success*, „Career Development International”, vol. 9, 2004, nr 5, s. 478–500.

Orhan i Scott (2001) stwierdzili, że w większości przypadków kobiety nie zostają przedsiębiorcami tylko dla zysku. Własna firma daje im możliwość większej swobody, realizacji własnych ambicji, pozwala zrealizować się w obszarach będą-

cych obiektem zainteresowań, a przede wszystkim umożliwia spełnienie się w roli kobiety sukcesu i jednocześnie w roli matki. Do podobnych wniosków doszli Brunni, Gherardi, Poggio (2004), którzy wyróżnili następujące grupy kobiet-przedsiębiorców:

- 1) młode kobiety, dla których założenie własnej firmy jest wyjściem z bezrobocia,
- 2) młode kobiety zorientowane na sukces, dla których przedsiębiorczość jest zaplanowanym etapem kariery,
- 3) kobiety silnie zorientowane na sukces, zazwyczaj bezdzietne, dla których własna firma stwarza możliwości lepszego wykorzystywania posiadanych umiejętności lub jest szansą na przejście barier, na które napotykały w poprzednim miejscu pracy, a które uniemożliwiały im realizację obranej strategii kariery,
- 4) „dualistki”, często posiadające bogate doświadczenie zawodowe, które próbują pogodzić życie zawodowe z rodzinnym,
- 5) tzw. kobiety powracające, często o niskich kwalifikacjach, które poświęciły się rodzinie; założenie firmy wynika z przyczyn finansowych lub z chęci zrealizowania ambicji zawodowych,
- 6) kobiety, dla których prowadzenie własnej działalności wynika z tradycji rodzinnych,
- 7) kobiety, dla których motywacją do założenia własnej firmy jest chęć przeciwstawienia się stereotypom.

Inną grupę kobiet-kierowników, poza przedsiębiorcami, stanowią kobiety będące menedżerami najemnymi w organizacjach. Większość teorii opisujących tradycyjne modele rozwoju kariery menedżerów najemnych w organizacjach jest oparta na doświadczeniach mężczyzn. Jednak z uwagi na to, że kobiety często muszą pogodzić życie zawodowe i rodzinne, modele te nie zawsze są adekwatne dla kobiet.

Badania ścieżek charakterystycznych dla karier kobiet-menedżerów podjęła m.in. Lepine (1992) (za: Richardson, 1996). Lepine (1992) zidentyfikowała następujące typy podstawowych modeli ścieżek karier charakterystycznych dla kobiet-menedżerów. Są to: kariera szybkiej ścieżki, kariera liniowa, kariera poboczna, kariera o kształcie krzywej opadającej, kariera przemijająca oraz kariera statyczna. Według tej autorki trzy pierwsze ścieżki są typowe dla ponad połowy kobiecych karier. Model Lepine (1992) został wykorzystany przez Richardson (1996). Richardson (1996) zaproponowała nowe typy karier: szybkich liniowych postępów, powolnych liniowych postępów, trendu spadkowego, statyczną oraz krótkotrwałą. Dokonała ich analizy w powiązaniu z dwiema zmiennymi, tj. zmianami w życiu osobistym oraz zmianami i szansami w otoczeniu. Richardson (1996) doszła do wniosku, że często ścieżki karier kobiet-menedżerów mają kształt zygzakowaty

i spiralny, co świadczy o elastycznym dostosowywaniu się, tj. realizowaniu planów życiowych w kontekście pojawiających się szans i możliwości. Do podobnych wniosków doszli także inni badacze (O'Neil, Saatcioglu, 2004; Bilimoria, 2005) karier kobiet-menedżerów

Sullivan (1999) wyróżniła skrajne modele ścieżek kariery kobiecej, tj. ścieżka kariery uporządkowanej (tradycyjna, liniowa) oraz ścieżka tzw. kariery nieuporządkowanej, charakteryzującej się zmiennością, przerwami, nieplanowanymi działaniami. W karierze tradycyjnej mocno określa się kierunek doskonalenia umiejętności, lojalność wobec organizacji, co ma prowadzić do bezpieczeństwa pracy. Drugi rodzaj kariery wg Sullivan to kariera nieuporządkowana. Jest ona przeciwieństwem liniowej ścieżki kariery. Charakteryzuje się wysoką elastycznością i zmiennością zatrudnienia, ciągłym doskonaleniem się, dbałością o transferowalność umiejętności, kształtowaniem własnej silnej tożsamości, poszukiwaniem sensu, rozwijaniem sieci kontaktów, a przede wszystkim osobistą odpowiedzialnością za kształt kariery. O'Neil oraz Bilimoria (2005) wykorzystywały koncepcję kariery Sullivan (1999), nazywając ją karierą uporządkowaną i okazjonalną (wyłaniającą się)¹⁸, i stwierdziły ich związek z taką cechą kobiet-menedżerów, jak umiejscowienie kontroli (wewnętrzne lub zewnętrzne)¹⁹ (rys. 3.5).

O'Neil oraz Bilimoria (2005) stwierdziły, że w praktyce można spotkać trzy z czterech wymienionych ścieżek (rys. 3.5). Wyniki ich badań powstały na grupie kobiet-menedżerów studiujących MBA, wskazały, że najczęstszym typem kariery kobiet-menedżerów jest kariera nawigująca (40% respondentek). Taka kariera ma charakter raczej liniowy i wiąże się z zewnętrznym poczuciem kontroli własnej kariery. Polega na dostosowaniu się, wykorzystywaniu szans, jakie pojawiają się w otoczeniu. Kobiety o takim typie kariery są zdania, że do ich sukcesu kierowniczego przyczyniły się w dużej mierze posiadane kontakty oraz kierownictwo.

Na dalszym miejscu jest kariera osiągnięć charakterystyczna dla 35% kobiet-menedżerów. Cechuje ją przeważnie liniowy charakter i charakterystyczna jest dla osób o wewnętrznym poczuciu kontroli kształtowania swojej kariery („potrafię się wykazać, z czym wiąże się awans”). Kobiety z tej grupy były zdania, że to one same są odpowiedzialne za swoje sukcesy.

Trzeci typ to kariera adaptacyjna, która jest typowa dla 25% respondentek. Kariera adaptacyjna polega na dostosowywaniu się do okazji, ma charakter mało uporządkowany i jest związana z kontrolą umiejscowioną między kontrolą wewnętrzną a zewnętrzną.

Ścieżki karier kobiet-menedżerów pozostają pod wpływem wewnętrznych potrzeb związanych z motywacją i ich kompetencjami oraz pod wpływem czynników

¹⁸ Ma charakter reaktywny, stanowi zbiór zachowań przejawianych na potrzeby chwili, jest w niej wiele dynamicznych wydarzeń, zmian i przerw.

¹⁹ Teoria Rottera dotycząca spostrzegania wpływu jednostki na rezultaty zachowań.

niezależnych od nich samych. Często są to czynniki stanowiące różnorodne bariery napotymane w czasie kariery zawodowej. Mogą one mieć charakter prawny, edukacyjny, społeczny czy historyczny. Stąd są jednym z ważnych powodów przyczyniającym się do założenia własnej firmy. Własny biznes jest dla wielu autonomią, możliwością spełnienia własnych ambicji.

Ostatnio można zaobserwować dosyć ciekawe nowe zjawisko, które dotyczy tych kobiet-menedżerów, które już doszły na najwyższe stanowiska w firmie. Kobiety-menedżerowie mimo „bycia na szczycie” odchodzą z firmy i zakładają własne przedsiębiorstwa. W ostatnich latach zjawisko to stało się na tyle częste, że uzyskało własną nazwę. W języku angielskim taką ucieczkę z najwyższych szczebli do własnej firmy nazywa się *careerpreneur*, *corporate incubator* lub *corporate climber* (Terjesen, 2005). Najczęstszym powodem odejścia kobiet z organizacji jest nierówność płac, sfrustrowanie organizacyjnymi przeszkodami i potrzeba większej elastyczności (Vinnocombe, Bank, 2003).

Takie kobiety, pełniąc najwyższe stanowiska kierownicze w organizacji, zgromadziły odpowiedni kapitał ludzki i społeczny, który teraz mogą samodzielnie zainwestować we własną firmę. Przez lata ciężkiej drogi na szczyt wzbogacały się o nowe doświadczenia, umiejętności, inwestowały w edukację, aby wreszcie zdobyć zaszczytne stanowisko. Ich kapitał (ludzki) gromadzony był przez lata doskonalenia, zarówno w trakcie procesów formalnych, jak i nieformalnych (Becker, 1964, za: Terjesen, 2005). Z kolei kapitał społeczny, rozumiany jako posiadanie sieci i relacji z wieloma ludźmi, który był tak bardzo potrzebny, aby zdobyć wysokie stanowiska, we własnej firmie umożliwia dostęp do wielu informacji i zasobów (Nahapiet, Ghosal, 1998, za: Terjesen, 2005). Kobiety tworzą bardzo wiele sieci. Ponadto kobiety częściej tworzą sieci po to, aby zaspokoić również społeczne, a nie tylko utylitarne potrzeby, jak to często ma miejsce w przypadku mężczyzn (Vinnocombe, Colwill, 1995, za: Terjesen, 2005). Kobiety przedsiębiorcze, tzw. *careerpreneur*, uważają, że tak wiele zainwestowały w rozwinięcie ludzkiego i społecznego kapitału, że są wystarczająco dobrze wyposażone, aby poradzić sobie we własnej firmie — i odnoszą sukcesy (Davidsson, Honing, 2003).

Kobiety, prowadząc własne firmy, a także będąc menedżerami najemnymi, często funkcjonują w sieciach i współpracują w ramach formalnego i mniej formalnego networkingu. Ze względu na swoje naturalne umiejętności bardzo dobrze czują się w tego typu działaniach. Networking i grupy wsparcia biznesowego są coraz częściej praktykowane wśród polskich kobiet-przedsiębiorców, np. Europejskie Forum Właścielek Firm. Możliwość uczestniczenia w takich organizacjach pozwala na dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, udzielanie pomocy innym, jest to również okazją do reprezentowania i budowania prestiżu środowiska, którego jest się członkiem. Poza tym tego typu współpraca poprawia pewność siebie, zwiększa poziom ambicji, co wynika m.in. ze świadomości posiadania wsparcia zarówno

na polu zawodowym, jak i emocjonalnym. Posiadanie własnej firmy związane jest często z poczuciem samotności w działaniu czy z brakiem zrozumienia ze strony przyjaciół i rodziny, którzy wybrali inną drogę kariery. Możliwość spotkania z innymi ludźmi, którzy mają podobne problemy, jest cenną zaletą networkingu. Duża liczba kontaktów opartych na długoterminowych relacjach współpracy stwarza warunki wyboru różnych możliwości działania, a co za tym idzie — sprzyja również rozwojowi firmy.

Networking jest szczególnie potrzebny tym organizacjom, które dopiero zaczynają funkcjonować na rynku. W czasach gdy kariery są coraz bardziej płynne, wydaje się on koniecznością, bowiem bez personalnego *public relation* bardzo trudno jest zaistnieć na rynku. Ponadto „sieci tworzone między różnymi organizacjami przyczyniają się m.in. do zmniejszania kosztów pracy i ułatwiają wspólne wyszukiwanie talentów pracowniczych i menedżerskich” (Masłyk-Musiał, 2003, s. 111).

3.5. Kompetencje polskich menedżerów — przegląd badań

Wizerunek polskiego menedżera, a przede wszystkim szeroko rozumiane kompetencje menedżerskie, cieszy się zainteresowaniem badawczym od wielu lat, jednak dopiero od dwóch dekad, z uwagi na nowe uwarunkowania prawno-polityczne, ma on inny charakter. W systemie nakazowo-rozdzielczym prace na ten temat mogły pozostawać pod wpływem swoistej poprawności politycznej. Poza tym praca menedżera była realizowana w innych uwarunkowaniach gospodarczych.

Natomiast prace zrealizowane po 1990 roku można podzielić na dwie grupy. Po wkroczeniu Polski na tory gospodarki rynkowej zasadniczym tematem stała się transformacja gospodarcza i związane z nią problemy, także te dotyczące menedżerów. Poszukiwano najważniejszych dróg transformacji organizacji i samych menedżerów.

Identyfikowano najważniejsze bariery stojące na drodze przemian, poszukiwano właściwych modeli przejściowych umożliwiających przystosowanie się do nowych warunków. Wiele uwagi poświęcono problematyce restrukturyzacji, w szerokim tego słowa znaczeniu. Jedną z ważnych barier, której poświęcono sporo uwagi, była bariera w zakresie zmiany kultury organizacyjnej (Sikorski 1992, 1998; Sitko-Lutek, 1996, za: Rakowska, Sitko-Lutek, 2000).

Obecnie problem odnalezienia się polskich menedżerów w gospodarce rynkowej odchodzi w przeszłość. Pojawiły się jednak nowe wyzwania, które przyniosły zmiany w organizacji i jej otoczeniu. Szczególnego znaczenia nabiera przygotowanie polskiej kadry menedżerskiej do nowych, europejskich wymagań, a przede wszystkim do pracy w nowoczesnej organizacji, która wymaga zarządzania zmia-

nami, uczenia się, przedsiębiorczości i umiejętności radzenia sobie na europejskim i globalnym rynku.

Wejście gospodarek w nowe tysiąclecie przyczyniło się do spopularyzowania zwrotu „menedżer XXI”. Dotychczasowy stan badań, rozpoczynając od okresu transformacji polskiej gospodarki, w obszarze kompetencji menedżerskich można umownie podzielić na dwa okresy, tj. na badania z „tamtego” tysiąclecia i badania z XXI wieku. Bogaty przegląd badań zaprezentował Chełpa (2003).

Charakterystykę menedżera okresu transformacji, czyli cechy polskiego menedżera lat 90., Listwan (1996, s. 243) określił następująco:

- niechęć do brania na siebie odpowiedzialności,
- powolne podejmowanie decyzji,
- emocjonalność w stosunkach międzyludzkich,
- brak ducha innowacyjności,
- mała elastyczność w działaniu,
- preferowanie poczucia bezpieczeństwa,
- stosunkowo mała skuteczność i efektywność w działaniu.

Wśród badań okresu transformacji na uwagę zasługują także badania Kunert (1996). Autorka dokonywała oceny postrzegania przez kadrę kierowniczą kluczowych umiejętności i predyspozycji, jakie powinny cechować każdego kierownika. W opinii menedżerów najważniejszą kompetencją powinno być przygotowanie fachowe, a dalej samodzielność, umiejętność współzycia z ludźmi oraz przedsiębiorczość. Natomiast niską ocenę uzyskały: umiejętność kierowania ludźmi, postawa moralna i skłonność do ryzyka. Można uznać, że badani reprezentują jeszcze tradycyjne podejście do zarządzania, co jest spowodowane bagażem poprzednich doświadczeń. Trzeba zauważyć, że wprawdzie przedsiębiorczość jest wymieniana jako jedna z bardzo pożądanых kompetencji przez menedżerów, ale skłonność do ryzyka jest już ceniona nisko. Mamy do czynienia z pewną niespójnością. Można to interpretować w ten sposób, że tak naprawdę kadra nie chce działać przedsiębiorczo. Nie można przecież być przedsiębiorczym bez podejmowania ryzyka.

Podobne wnioski w zakresie przedsiębiorczości i podejmowania ryzyka oraz umiejętności specjalistycznych wynikają z innych badań (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). W badaniach Rakowska, Sitko-Lutek (2000) respondenci zostali poproszeni o opisanie kompetencji idealnego szefa. Menedżerowie jako szczególnie ważne uznali umiejętności fachowe i mimo posiadania bardzo dobrych umiejętności fachowo-specjalistycznych nadal odczuwają wysoką potrzebę ich doskonalenia.

Do najsłabszych i jednocześnie najniżej cenionych kompetencji zaliczyć można kompetencje związane z kierowaniem grupą, umiejętności przywódcze i umiejętności motywowania (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Wyniki tych badań są zbliżone do wyników badań Kunert (1996). Umiejętności społeczne zdecydowanie

stanowiły słabą stronę tych menedżerów, co potwierdziły m.in. stwierdzenia respondentów, że podwładnych najczęściej motywuje się poprzez odwoływanie się do gróźb, nie stosuje się natomiast praktyki dyskusowania z podwładnymi na temat niezbędnych zmian, niską ocenę w repertuarze pożądanych kompetencji menedżera uzyskało również przywództwo (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). W mniemaniu tej grupy respondentów zdecydowanie najważniejszą umiejętnością idealnego szefa powinny być umiejętności fachowe, które też stanowią ich najsilniejszą stronę (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Generalnie można uznać, że menedżerowie nie dostrzegają potrzeby wprowadzenia nowoczesnego podejścia do zarządzania, w którym większe znaczenie przypisywane by było zarządzaniu zmianom oraz właściwemu kształtowaniu i wykorzystaniu zasobów ludzkich.

Nieco odmienne wnioski wynikają z badań zrealizowanych przez Chetpę i Listwana (1996). Według tych autorów kadra kierownicza wykazuje większe zainteresowanie kierowaniem ludźmi i wywieraniem wpływu na podwładnych. Autorzy stwierdzili, że wzrosły także tendencje kadry kierowniczej do pozytywnej prezentacji własnej osoby. Wysoka ocena wiedzy specjalistycznej jako szczególnej kompetencji menedżerskiej w opiniach kierowników została także stwierdzona w kolejnych badaniach (Karpowicz, Szaban, Wawrzyniak, 1998). Karpowicz, Szaban, Wawrzyniak (1998) skonkludowali, że polscy menedżerowie końca lat 90. oprócz wiedzy specjalistycznej wysoko cenią doświadczenie w zarządzaniu. Ponadto odczuwają potrzeby związane z edukacją kierowniczą, ale niestety nie znajdują czasu na doskonalenie się. Ciekawe jest to, że menedżerowie uznali, że generalnie nie obawiają się konkurencji i potrafią dostosowywać się do otoczenia, a istniejące rozwiązania systemowe nie są utrudnieniem dla osiągania sukcesów zawodowych, co może oznaczać, że albo oceniają swoje umiejętności zarządzania strategicznego, albo zbyt optymistycznie postrzegają sytuację. Badania wykazały, podobnie jak inne wcześniej cytowane, że zarządzanie zasobami ludzkimi jeszcze nie ma dużej wartości w firmie, bowiem kierownicy przyznali, że w swoich działaniach są bardziej zorientowani na struktury i procedury niż na ludzi.

Podsumowując rozważania dotyczące kompetencji menedżerów lat 90., czyli okresu transformacji, należy zauważyć, że menedżerowie nie są grupą jednorodną, jednak wyniki badań wskazują na profil tradycyjnego podejścia do zarządzania, który ma mocne i słabe strony (tab. 3.3). Można wyróżnić także istotne cechy naszej kadry kierowniczej, które trudno ocenić jednoznacznie jako pozytywne lub negatywne, a niewątpliwie wpływają one na sylwetkę polskiego menedżera lat 90.

Na podstawie prezentowanych badań w tym obszarze kompetencji menedżerskich lat 90. można stwierdzić, że nastąpiły zmiany w zakresie postaw i umiejętności menedżerów, chociaż mają one zróżnicowany charakter (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Od strony zmian jakościowych można zauważyć przede wszystkim profesjonalizację menedżerów, coraz silniejsze odczuwanie potrzeby reorientacji

ku wartościom prospołecznym. Pozytywnej transformacji szybciej podlegała warstwa naczelnnej kadry kierowniczej, podczas gdy wiele aktywności, szczególnie na średnim i niższym szczeblu, wymagało jeszcze doskonalenia.

Tabela 3.3. Profil polskiego menedżera okresu transformacji — mocne i słabe strony

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> — Inteligencja — Kreatywność — Zdolność do adoptowania nowych metod, technik — Chęć uczenia się i doskonalenia — Silne zaangażowanie w pracę 	<ul style="list-style-type: none"> — Niechęć do brania odpowiedzialności — Emocjonalność w stosunkach międzyludzkich — Brak ducha innowacyjności — Mała elastyczność — Preferowanie poczucia bezpieczeństwa — Unikanie ryzyka — Reaktywność, pasywność, schematyczność działania — Niska ocena poziomu wiedzy menedżerskiej — Mała troska o zarządzanie zmianami — Wciąż tradycyjne poglądy dotyczące roli menedżera
Cechy sytuacyjne	
<ul style="list-style-type: none"> — Orientacja na struktury i procedury, a nie na ludzi — Motywowanie poprzez płace — Bardzo wysokie znaczenie przypisywane wiedzy specjalistycznej, fachowości, doświadczeniu — Orientacja lokalna 	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa PWN, 2000, s. 43.

W nowe tysiąclecie polscy menedżerowie wkroczyli ze sporym bagażem doświadczeń nabytych w okresie transformacji. Wyniki w zakresie profilu socjodemograficznego naczelnnej kadry kierowniczej początku tego wieku wskazują na to, że 43% polskich szefów było w wieku od 51 do 68 lat, zaś młodzi prezesi, tj. poniżej 40 lat, stanowili 17% tej zbiorowości (Hendler, 2001). Niemal połowa z nich (41%) w tym roku, w którym podjęła pracę, awansowała na najwyższe stanowisko w firmie. Pozostali wspinali się po szczeblach kariery w różnym tempie. Co czwarty czekał na awans długo, bo aż ponad 15 lat. W Polsce obserwuje się skracanie czasu piastowania funkcji kierowniczych, co — jeszcze nie w tak dużym stopniu jak ma to miejsce w Europie — odzwierciedla ogólnoswiatowe trendy (Hendler, 2001).

W ciągu ostatnich kilkunastu lat do wielu organizacji wkroczyło pokolenie młodych menedżerów ukształtowanych w gospodarce rynkowej. Następuje powolna „zmiana warty”. Wiele zmieniło się w otoczeniu organizacji. Zachodzące ruchy

kadrowe, zmiany w organizacjach i ich otoczeniu wywarły wpływ na kształtowanie się profilu menedżera XXI wieku.

Do autorów, którzy prowadzili badania kompetencji menedżerskich w XXI wieku, można zaliczyć Bartkowiak (2003), Chełpa (2003), Mastyk, Gierszewska, Sitko-Lutek, Rakowska i in. (2006), Dąbek (2002), Hendler (2001, 2002).

W badaniach Bartkowiak, w których wzięło udział 172 kierowników (52% członkowie zarządu), dokonali oni samooceny cech psychologicznych i umiejętności w kontekście modelu, który powstał na bazie przeglądu literatury (Bartkowiak, 2002, s. 25). Kierownicy jako swoje najsilniejsze strony uznali m.in. odpowiedzialność, elastyczność myślenia, chęć ustawicznego podnoszenia kwalifikacji oraz bezpośredniość w kontaktach interpersonalnych. Wśród umiejętności wysoko została oceniona umiejętność rozwiązywania konfliktów. Jako swoje słabsze strony kierownicy wymieniali brak entuzjazmu w pracy (co może oznaczać brak zaangażowania), skłonności do unikania ryzyka i ograniczoną niezależność w działaniach. Po stronie słabszych stron plasuje się także brak umiejętnego łączenia racjonalnego i intuicyjnego stylu decyzyjnego. Autorka stwierdziła także, że problemem jest umiejętność tworzenia kultury organizacyjnej zapewniającej spójność celów pracowników z celami organizacji (Bartkowiak, 2002).

W badaniach Bartkowiak (2002) za zjawisko negatywne uznano także deklarowaną niską ciekawość poznawczą. Jeżeli uwzględnimy, że menedżerowie określili się jako osoby chętnie się uczące, i zestawimy to z niską ciekawością poznawczą, można mieć wątpliwości co do chęci rzeczywistego uczenia się. Podobne wątpliwości można mieć co do umiejętności rozwiązywania konfliktów, którą wymieniano jako silną stronę, bowiem wśród słabych stron znalazła się umiejętność negocjowania. Może to także świadczyć o autokratycznym stylu rozwiązywania konfliktów. Także umiejętności zarządzania strategicznego nie stanowią silnych stron respondentów, a przede wszystkim umiejętności odnoszenia bieżących działań do dłuższej strategii. Wśród wymienianych przez autorkę słabych cech w sposób szczególnie zwraca uwagę niska umiejętność dostosowywania się do zmian oraz słabe umiejętności przewidywania.

Bartkowiak (2002) zbadała także postrzeganie wizerunku kierownika przyszłości. Wyniki wskazują na pozytywne trendy w zakresie świadomości kadry kierowniczej. Na podstawie uzyskanych wyników menedżer przyszłości rysuje się jako osoba przedsiębiorcza, z inicjatywą, potrafi szybko podejmować decyzje, posiada wiedzę specjalistyczną, doświadczenie w zarządzaniu oraz umiejętności interpersonalne.

Wizerunek menedżera był także przedmiotem zainteresowań Dąbka (2002). Dąbek (2002) zbadał przekonania menedżerów na temat ich własnych kompetencji. Badani mieli za zadanie określić, jakie kompetencje najczęściej wykorzystują w pracy kierowniczej. W badaniu wzięło udział 146 menedżerów trzech kategorii,

tj. menedżerowie naczelni, menedżerowie controllingu ekonomicznego oraz menedżerowie marketingowi.

Jeżeli chodzi o wyniki uzyskane od grupy naczelnej kadry kierowniczej, autor uzyskał listę 21 kompetencji, z których za najważniejsze uznano zdolność do intensywnej pracy, realizm w działaniu, konsekwencję w postępowaniu, zrównoważenie emocjonalne, skłonność do uczenia się oraz zdolność do planowania. Należy nadmienić, że wśród wymienionych umiejętności nie ma umiejętności wprowadzania zmian. Menedżerowie z grupy naczelnej kadry kierowniczej za relatywnie mniej przydatne w pracy uznali takie umiejętności, jak umiejętność zarządzania własnym czasem, zdolność rozwiązywania konfliktów, przedsiębiorczość i umiejętność mobilizowania załogi (Dąbek, 2002, s. 137). Jak można zauważyć, słabą stroną, podobnie jak w badaniach Bartkowiak (2002), jest przedsiębiorczość menedżerów. Dodatkowo można mieć wątpliwości co do rzeczywistych chęci doskonalenia się, ponieważ zazwyczaj uczenie ma prowadzić do zmian. W tym przypadku umiejętność zarządzania zmianami nie została wskazana jako istotna dla menedżera. Dostrzeganie wysokiej rangi zdolności planowania przez naczelną kadre kierowniczą, bez podkreślania konieczności wprowadzania zmian, może świadczyć o nadal tradycyjnym podejściu do budowania strategii organizacji.

W badaniach Dąbka (2002) menedżerowie dokonali także samooceny posiadanych kompetencji w stosunku do utworzonej wcześniej w wyniku badania opinii modelowej listy 21 kompetencji. Kiedy zestawiono cechy pożądane i posiadane, okazało się, że istnieje luka kompetencyjna w wielu obszarach kompetencji. Autor uznał, że tak krytyczna ocena menedżerów świadczy o ich wysokiej świadomości własnych niedociągnięć wobec wymogów nowoczesnego zarządzania. Jest to zjawisko pozytywne i może wskazywać na wysoki profesjonalizm kadry kierowniczej (Dąbek, 2002).

Badanie wizerunku idealnego menedżera, które ukazuje świadomość kadry kierowniczej w kontekście nowych wymagań, było także przedmiotem zainteresowań zespołu badawczego kierowanego przez Masłyk (Masłyk, Gierszewska, Rakowska, Sitko i in., 2005, 2006). W badaniach dokonano także samooceny posiadanych kompetencji menedżerskich, a szczególna uwaga została poświęcona zarządzaniu zmianami. Zebrano także opinie dotyczące kluczowych kompetencji badanych organizacji. Wyniki badań w zakresie kompetencji menedżerskich, na tle innych badań, wskazują zarówno na pozytywne, jak i negatywne zjawiska. Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost znaczenia w porównaniu z wynikami z lat 90. kompetencji społecznych i roli kapitału społecznego (Rakowska, Sitko-Lutek, 2002; Kunert, 1996). Badani menedżerowie, podobnie jak ci w innych badaniach (Bartkowiak, 2002), podkreślają wagę umiejętności związanych z doskonaleniem. W szczególności doceniają znaczenie umiejętności uczenia się i doskonalenia w sposób ciągły, rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników

oraz umiejętność zdobywania i utrzymywania dobrych relacji z partnerami w biznesie. Podobnie jak we wcześniejszych badaniach duże znaczenie przypisują wiedzy specjalistycznej. Pewien niepokój może budzić niskie znaczenie przypisywane kompetencjom strategicznym oraz tak bardzo potrzebnej na konkurencyjnym rynku umiejętności odkrywania nowych produktów i rozwiązań. Także w tym przypadku nie są spójne opinie w zakresie przedsiębiorczości i podejmowania ryzyka oraz uczenia się i podejmowania ryzyka w tym sensie, że nie można być przedsiębiorczym czy wdrażać nowych teorii bez podejmowania ryzyka, które w tym przypadku stanowi słabszą stronę menedżerów.

Kadra kierownicza za swoje silne strony uznała umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, wiedzę specjalistyczną, przewidywanie i planowanie oraz budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi (Rakowska, Sitko-Lutek, 2006). Zdecydowanie słabą stroną okazały się umiejętności związane z zarządzaniem strategicznym oraz wprowadzaniem zmian, co można było zauważyć we wcześniej przytaczanych badaniach (Bartkowiak, 2002, Chełpa, 2003, Dąbek, 2002). Podobnie jak w innych badaniach menedżerowie niechętnie podejmują ryzyko, charakteryzują się też ograniczoną przedsiębiorczością. Zapytani o to, jakie kompetencje chcieliby doskonalić, najczęściej wymieniali umiejętności związane z wykorzystaniem wiedzy informatycznej w zarządzaniu, wiedzę z zakresu zarządzania oraz wiedzę specjalistyczną. Obawy budzi niskie zainteresowanie doskonaleniem umiejętności zarządzania strategicznego i zarządzania zmianami.

Chełpa (2003) analizował, jakie zmiany zaszyły w kompetencjach kadry kierowniczej dawnych socjalistycznych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem kierunków i dynamiki zmian. Badaniem objęto 455 kierowników średniego i najniższego szczebla z 6 przedsiębiorstw. Głównym celem badań było właśnie określenie kierunków zmian i dynamiki w zakresie kwalifikacji kadry kierowniczej. Autor przez „kwalifikacje” rozumie cechy psychologiczne, wiedzę i umiejętności (Chełpa, 2003, s. 64).

Jednym z obszarów objętych tym badaniem była motywacja kadry kierowniczej, rozumiana jako posiadane przez kierowników wartości ostateczne i instrumentalne (Chełpa, 2003). Stwierdzono m.in. zmiany w hierarchii wartości, z których wynika, że nastąpił spadek wartości poczucia dokonania (wnoszenia trwałego wkładu) oraz obniżenie się takich wartości, jak ambicja, wykształcenie, wyobraźnia. Wzrosło znaczenie wartości samopoważania przez kierowników oraz równowagi wewnętrznej. Negatywnym zjawiskiem jest obniżanie się znaczenia bliskiego koleżeństwa, a pozytywnym — zwiększenie się znaczenia rzetelności (Chełpa 2003, s. 243).

W przypadku przedsiębiorczości nie stwierdzono występowania poważnych zmian w tym obszarze. Także wiedza ogólna i specjalistyczna ulegały niewielkim zmianom. Autor stwierdza, że zestawiając kwalifikacje kierowników z firm

modernizowanych z kierownikami z firm przed modernizacją, można wyróżnić takie kwalifikacje, które się w ogóle nie zmieniały, i te, które podlegały zmianom, ale tych drugich było znacznie mniej (Chełpa, 2003, s. 255). Do pozytywnych oznak zaliczono wzrost deklarowanej znajomości języków obcych i wzrost poziomu wiedzy poprzez stałe jej aktualizowanie. Podwyższony został poziom wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania, ale według autora jest on jeszcze niewystarczający. Za słabą stronę uznano dominację dyrektywnego stylu zarządzania oraz brak zachowań związanych z przejmowaniem roli naturalnego lidera i praktycznego organizatora. Niepokojąca jest także tendencja do deprecjonowania indywidualnych potrzeb pracowników. Pozytywnym zjawiskiem jest wzrost orientacji na pracę (Chełpa, 2003).

W podsumowaniu Chełpa (2003) stwierdza, że nie wystąpiły wyraźne procesy zmian kwalifikacji, które mogłyby wskazywać na dążenie do spełniania ambitnych wymogów, jakie są stawiane współczesnej kadry kierowniczej (Chełpa, 2003, s. 257). „Obraz kadry kierowniczej przedsiębiorstw przemysłowych, ulokowanej na średnich i najniższych szczeblach, jest odległy od spełnienia wymagań swatanych kwalifikacjom kierowników jutra” (Chełpa, 2003, s. 290). Jednak podsumowuje swoje rozważania optymistycznie, stwierdzając, że badana kadra kierownicza posiada potencjał, który przy odpowiednim szkoleniu może zostać tak rozwinięty, że możliwe stanie się radzenie sobie z wymogami nowoczesnego zarządzania.

Nieco inne podejście do badania motywacji naczelnej kadry kierowniczej przyjęła Roguska (2002), która przekłada ją na zaangażowanie w pracę. Z badań Roguskiej (2002) wynika, że polscy menedżerowie są bardzo zaangażowani w pełnione role. Często poświęcają życie prywatne dla dobra firmy, co może w części wynikać z tego, że chcą wypaść jak najlepiej oraz z tego, że zależy im na uzyskaniu jak najwyższych zarobków. Pozytywne jest to, że w tym badaniu większość prezesów potrafi łączyć pracę zawodową z życiem rodzinnym. Tylko 8% twierdzi, że nie ma w ogóle wolnego czasu i pracuje w weekendy, a 11% badanych w ogóle nie ma czasu na wakacje (Roguska, 2000).

Polscy menedżerowie mają pozytywne postrzeganie rzeczywistości, bowiem zjawiska kryzysowe traktują jako ważne doświadczenie życiowe, które może być szansą do wykazania się przez tych najbardziej ambitnych (Hendler, 2002). Warto podkreślenia jest stwierdzenie, że co piąty badany szef stwierdził, iż dzięki zaistniałej sytuacji gospodarczej docenił wartość tzw. kapitału ludzkiego i teraz uważniej przygląda się podwładnym i ich kompetencjom. Słabą stroną okazały się kompetencje strategiczne (Hendler, 2002; Brzeziński, 2001).

Podsumowując rozważania na temat profilu menedżera i jego zmian w okresie ostatnich 20 lat, można zauważyć, że zmiany te mają różny charakter i stopień nasilenia. W niektórych obszarach nastąpiły wyraźne zmiany pozytywne, w innych

negatywne, są również takie obszary, w których nie zauważa się większych postępów.

Pozytywne zmiany nastąpiły w świadomości kadry kierowniczej. Jako dobry zwiastun zmian należy uznać zmianę postawy w kierunku większego doceniania kompetencji pracowników jako ważnego czynnika zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Niestety, nie wszystkie zmiany zachodzą w zadowalającym tempie i we właściwym kierunku. Przywiązywanie mniejszej wagi do stosunków koleżeńskich w pracy oraz tendencja do deprecjonowania indywidualnych potrzeb pracowników świadczy o instrumentalnym i przedmiotowym traktowaniu pracowników, co może rodzić problemy w zakresie motywacji pozamaterialnej. Z pewnością natomiast nie sprzyja postulowanemu w literaturze budowaniu klimatu zaufania, nie zachęca też do pełnego angażowania się i dzielenia wiedzą z innymi pracownikami.

Kadra kierownicza deklaruje, że chętnie się uczy, co niekoniecznie przekłada się na wprowadzanie nowych pomysłów w życie. Niepokojące jest to, że niewielkie i raczej niedostrzegalne zmiany zaszły w obszarze postaw przedsiębiorczych. O ile na początku lat 90. niska przedsiębiorczość i dbanie o bezpieczeństwo pracy mogły wynikać z poprzednich doświadczeń gospodarczych, o tyle na początku nowego wieku budzą niepokój, podobnie jak zbytne angażowanie się w działania operacyjne, które w części mogą być wynikiem niskich kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego.

Tabela 3.4. Profil polskiego menedżera — mocne i słabe strony na początku nowego tysiąclecia

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> — Chęć uczenia się i doskonalenia — Wzrost orientacji na pracę — Wysoka potrzeba osiągnięć — Krytyczna ocena własnych kompetencji, świadomość niedostatków — Nastawienie na zadania i wyniki — Dostrzeganie znaczenia kapitału społecznego — Dostrzeganie możliwości dla biznesu związanego z IT 	<ul style="list-style-type: none"> — Unikanie ryzyka — Stosunkowo niski poziom wiedzy menedżerskiej — Mała troska o zarządzanie zmianami — Brak umiejętności/motywacji do tworzenia kultury organizacyjnej łączącej cele pracowników z celami firmy — Przedmiotowe podejście do pracowników — Zbytne angażowanie się w działania operacyjne — Słabe umiejętności zarządzania strategicznego — Zbytne ignorowanie innowacyjności w działaniu
Cechy sytuacyjne* <ul style="list-style-type: none"> — wysokie znaczenie przypisywane wiedzy specjalistycznej, fachowości, doświadczeniu 	

* Cechy kadry kierowniczej, które trudno ocenić jednoznacznie jako pozytywne lub negatywne.

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze wysokie wymagania, jakie stawia się współczesnym menedżerom, można uznać, że w co najmniej kilku obszarach istnieją niedoskonałości, co wcale nie oznacza, że w sposób znaczący odbiegamy od tzw. średniej europejskiej. Modele przecież są ideałem, do którego należy zmierzać. Ponadto menedżerowie nadal jeszcze są bardzo zróżnicowaną grupą pod względem kompetencji i wymogów, jakie stawiają im przedsiębiorstwa. Obecnie w Polsce można znaleźć wiele przykładów bardzo nowoczesnych menedżerów, którzy znakomicie radzą sobie nie tylko w Polsce, ale także w świecie.

Optymistyczną puentą niech będzie stwierdzenie, że polscy menedżerowie szybko się uczą i mają doskonały potencjał, aby osiągnąć pożądany poziom kompetencji. Podsumowanie tych rozważań prezentuje tabela 3.4.

MODEL KSZTAŁTOWANIA KOMPETENCJI KADRY KIEROWNICZEJ

4.1. Problemy metodologiczne związane z badaniem kompetencji menedżerskich

Badaniem kompetencji menedżerskich zajmuje się kilka nauk, co powoduje, że istnieją różne ich definicje oraz różne metody ich badania. Walkowiak (2004, s. 40) wymienia następujące trudności związane z pomiarem kompetencji:

- rozpatrywanie przez poszczególnych badaczy różnej liczby składników kompetencji;
- mnogość definicji tzw. miękkich składników kompetencji;
- kłopoty w szacowaniu kompetencji przyszłościowych;
- kłopoty z ustalaniem miar i rozumieniem skuteczności działań;
- ogólna niechęć do wyceny kapitału społecznego.

Największe problemy metodologiczne dotyczą przede wszystkim tych elementów kompetencji, które są trudno identyfikowalne, dotyczące cech psychologicznych. Pozostałe składniki kompetencji, jak m.in. wykształcenie, doświadczenie, staż na stanowisku kierowniczym, można łatwo zmierzyć. Wiedzę menedżera, np. wiedzę ekonomiczną, można sprawdzić choćby za pomocą testów wiedzy czy poprzez wykorzystanie metody analizy przypadków (Bartkowiak, 2002, s. 41).

Według Chełpy (2003) do badania kompetencji menedżerskich mogą być zastosowane trzy schematy (założenia i uogólnione dyrektywy) postępowania badawczego stanowiące różne ujęcia metodologiczne.

Pierwsze z nich to ujęcie idiograficzne, drugie nomotetyczne, trzecie zaś kompleksowe. Według autora o żadnym z nich nie można bezwzględnie powiedzieć, że

jest jedynie słuszne i poprawne. Ujęcie idiograficzne jest nakierowane na poznawanie zjawisk przyrody i ma zastosowanie do badania zjawisk indywidualnych i niepowtarzalnych (realizowane za pomocą analizy przypadku — psychobiografia).

Drugie ujęcie — nomotetyczne — ma zastosowanie raczej w naukach humanistycznych i służy badaniu zjawisk powtarzalnych, jest nakierowane na odkrywanie ogólnych praw. Najczęściej zastosowane są tu takie procedury, jak: procedura lustracji, procedura korelacyjna oraz procedura eksperymentalna.

Interdyscyplinarność w badaniach kompetencji menedżerskich powoduje, że badacze reprezentujący nauki ekonomiczne i nauki społeczne stosują różne podejścia badawcze i prowadzą dyskusje, które z nich jest lepsze. „Kierunek eksploracji badawczej powinna jednak nadawać teoria, a nie metodologia. Ta ostatnia albowiem pełni funkcję służebną wobec teorii” (Chełpa, 2003, s. 68).

Niezależnie od tego, kto ma rację, trzeba pamiętać o podstawowych zasadach stosowanych w naukach społecznych. W badaniach o charakterze społecznym trzeba zachować ich wymiar etyczny. Niestety, zdarzają się przypadki świadczące o tym, że badacze nie zawsze postępują etycznie, można spotkać się z plagiatami czy też nawet z próbą fałszowania wyników badań naukowych (www.naukawpolsce.pap.pl, 05.04.2006). W naukach społecznych bardzo ważne jest także, aby materiał badawczy tak był zbierany, by nie były naruszane dobra osobiste respondentów. Przeprowadzając badania, należy zachować następujące warunki:

1. Otrzymanie zgody od respondenta (decyzja osoby kompetentnej, dojrzałej, biorącej dobrowolny udział, w pełni poinformowanej).
2. Prywatność (istotność otrzymywanych informacji; otoczenie, w którym realizuje się badanie; udzielanie informacji).
3. Anonimowość (anonimowość, poufność) (Frankfurt-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 79).

W przypadku badania kadry kierowniczej obserwuje się ogólną niechęć menedżerów do udziału w badaniach dotyczących kompetencji, w szczególności w części dotyczącej badania ich cech psychologicznych, m.in. z powodu obawy przed ujawnieniem słabszych stron, oraz niechęć wobec problematyki psychologicznej. Dodatkowym problemem jest brak czasu ze strony menedżerów, by poświęcić większą uwagę na badanie, w szczególności gdy respondenci wiedzą, że badania „służą” wyłącznie celom naukowym (a nie na przykład decyzjom kadrowym). Ponadto długi czas badania czy konieczność odpowiedzi na wiele pytań, jak np. ma to miejsce w przypadku testów wiedzy czy testów osobowości, zniechęca menedżerów do wzięcia w nich udziału.

Na podstawie przeglądu badań dotyczących kompetencji kadry kierowniczej realizowanych w Polsce można spotkać się z wykorzystaniem różnorodnych metod badawczych, m.in. wywiady, obserwacje, testy psychologiczne, konkursy kie-

rownicze, analiza dokumentacji personalnej, autoobserwacje, samoocena (Chełpa, 2003, s. 82, 83, 90, 95, 114–120). Z kolei w badaniach dotyczących samooceny wykorzystywane są takie techniki, jak: ankiety, wypracowania, wywiady, rozmowy, techniki projekcyjne, kwestionariusze w postaci skali postaw czy dyferencjału semantycznego, techniki Q-sort czy przymiotników (Drwal, 1995, s. 95).

W naukach społecznych, a zwykle w badaniach socjologicznych, w przypadku gdy badane są opinie i postawy, jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania (Babbie, 2003). Również w badaniach kompetencji menedżerów można spotkać się ze stosowaniem tego narzędzia jako metody ich samooceny (m.in. Szaban, 1979; Kostecki, 1979; Kunert, 1996; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000; Bartkowiak, 2002; Walkowiak, 2004).

Zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości. Na przykład Chełpa (2003) uważa, że nie można metodą samooceny badać takiej cechy, jak inteligencja, jako że rzetelny pomiar tej cechy zapewniają jedynie testy psychologiczne. Oczywiście inteligencja jako cecha menedżerska nie powinna być oceniana za pomocą narzędzia, jakim jest kwestionariusz samooceny. Ale czy to oznacza, że w każdym przypadku oceny kompetencji menedżerskich metodę tę należy odrzucić?

Umiejętność samooceny słabych i mocnych stron oraz kierowanie sobą są kluczowymi kompetencjami współczesnego menedżera (Drucker, 2000, s. 172). W praktyce oznacza to, że menedżer powinien mieć wiedzę o sobie. Kadra kierownicza jest wyselekcjonowaną elitą zawodową, która z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z innymi ludźmi i związane z tym sprzężenia zwrotne) ma wiele okazji do zbierania informacji na temat własnej osoby.

Pod znakiem zapytania pozostaje kwestia uczciwości respondentów w kwestionariuszu samooceny. Chełpa (2003) uważa, że skłonność do zafałszowywania informacji ujawnianych o sobie nasila się szczególnie wtedy, gdy informacje mogą zostać wykorzystane do podejmowania decyzji kadrowych. Zdaniem tego autora informacje uzyskane z samooceny można wykorzystywać raczej do oceny postulowanych niż posiadanych kompetencji menedżerskich. Jednakże gdy popatrzymy na to w ten sposób, że przeprowadzając badania, zachowano właściwe warunki, tj. badania są anonimowe, dobrowolne i nie służą decyzjom kadrowym, można przyjąć, że w zasadzie respondenci nie mają potrzeby ich zafałszowywania. W przypadku badań kwestionariuszowych zachowanie właściwych warunków ich prowadzenia ma rolę krytyczną (Frankfurt-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 79).

Kompetencje mają charakter interdyscyplinarny, co wpływa na metodologię badań w tym obszarze. Wiadomo, że w badaniach kompetencji menedżerskich są wykorzystywane różne metody. Po rozważeniu za i przeciw związanych z wykorzystaniem takich narzędzi, jak testy wiedzy, testy umiejętności, testy psycholo-

giczne (w tym przypadku kwestionariusze osobowości) i kwestionariusz samooceny, ostatecznie wybrano jako rozwiązanie najbardziej optymalne kwestionariusz samooceny (wiedzy, umiejętności i cech osobistych).

Na taki wybór miały wpływ następujące czynniki:

1. Ogólnie znana na świecie niechętna postawa kadry kierowniczej (a przede wszystkim naczelnej kadry) wobec takich narzędzi, jak testy psychologiczne (Hambrick, Mason, 1984; Hambrick, Finkelstein, Money, 2005).

2. Niechętna postawa polskiej kadry kierowniczej wobec testów osobowości; kwestionariusze osobowości są oceniane jako najmniej przydatna metoda doskonalenia, nawet gdy mają służyć wyłącznie lepszemu poznaniu siebie (Rakowska, Sitko-Lutek, 2006, s. 86).

3. Jeżeli bada się ściśle określoną listę cech osobowościowych, co wynika z przyjętych wcześniej założeń w modelu badawczym, trudnością może być znalezienie kwestionariusza, który będzie badał dokładnie cechy przyjęte w konkretnym modelu. Użycie więcej niż jednego testu może być czasochłonne, a przez to budzić duże opory respondentów (Havaleschka, 1999). Cechy osobowości są tylko jednym z komponentów kompetencji, ocenianym w trakcie badania kompetencji menedżerskich, pozostałe to wiedza i umiejętności.

4. Badanie z wykorzystaniem profesjonalnych testów psychologicznych wymagałoby udziału psychologa, co dodatkowo zwiększa koszt badań.

5. W literaturze występują badania, w których zastosowano metodę kwestionariusza samooceny kompetencji kadry kierowniczej.

6. Ograniczenia metody samooceny można do pewnego stopnia minimalizować, przede wszystkim przez zachowanie warunków koniecznych przy realizacji badań społecznych (udział osób dojrzałych, zgoda, anonimowość, wyniki tylko dla celów badawczych).

Oczywiście samoocena jest zawsze w pewien sposób subiektywna, ale wiadomo, że bardzo trudno jest w tym obszarze znaleźć obiektywne narzędzia badawcze, które jednocześnie byłyby na tyle proste, że nie będą zniechęcały respondentów do wyrażenia zgody na udział w badaniu.

Także wśród samych psychologów spotyka się różne opinie dotyczące trafności testów osobowości i wykorzystania metody samooceny posiadanych cech. Drwał (1995) w książce *Adaptacja Kwestionariuszy Osobowości* podkreśla, że nawet wykorzystanie profesjonalnych narzędzi do badania osobowości, jak np. Inwentarz Samowiedzy, narażone jest na działanie zmiennych zakłócających (Drwał, 1995, s. 108). Badanie może zostać zakłócone przez niechęć badanego do ujawniania rzeczywistych ocen czy przez tendencję do przedstawiania się w zbyt dobrym świetle. Podkreśla, że jak dotychczas brak jest w psychologii powszechnie akceptowanych i uważanych za najlepsze technik pomiaru samooceny (Drwał 1995, s. 95).

O problemach związanych z samooceną i samowiedzą ciekawie pisze Kozielecki (1997). Jako pierwszy podjął się on próby stworzenia jednolitej teorii samowiedzy, mimo że, jak sam podkreśla, jest ona uważana za dyskusyjną. Autor podkreśla, że w ciągu ostatnich dwóch tysięcy lat człowiek znacznie więcej dowiedział się o świecie fizycznym niż o sobie samym. Badania dotyczące samo poznania stają się coraz bardziej interdyscyplinarne. Zdaniem tego autora tylko badania prowadzone przez całą rodzinę nauk społecznych, takich m.in. jak socjologia, psychologia, teoria organizacji, antropologia czy filozofia, pozwalają na pełne poznanie człowieka, co oczywiście wiele wnosi, ale prowadzi do licznych dyskusji na temat adekwatności czy skuteczności metodologicznej (Kozielecki, 1997, s. 11).

Kozielecki opisuje trzy koncepcje człowieka, tj. koncepcję behawiorystyczną, psychodynamiczną oraz poznawczą, a także swoją własną, opartą przede wszystkim na koncepcji poznawczej. Autor uważa, że w czasach rewolucji informacyjnej koncepcja poznawcza rozwija się najbardziej „dynamicznie i stała się obok behawioryzmu i psychoanalizy — »trzecią siłą« w psychologii” (Kozielecki, 1997, s. 6). Z poszczególnymi koncepcjami wiążą się różne paradygmaty badawczo-metodologiczne. Behawiorysty są zainteresowani badaniem wszystkim zjawisk obiektywnie obserwowalnych. Nie są oni zainteresowani badaniem stanów wewnętrznych, które, według nich, są subiektywne i przez to pseudonaukowe. Koncepcja psychodynamiczna koncentruje się na wewnętrznych siłach motywacyjnych człowieka, które często są ze sobą w sprzeczności. Tej koncepcji zawdzięcza się opracowanie metod psychoterapii. Zgodnie z koncepcją poznawczą człowiek jest układem przetwarzającym informacje, którego zachowanie zależy zarówno od bieżących informacji z otoczenia zewnętrznego, jak i od jego struktur poznawczych (zachowanej w pamięci wiedzy trwałej, zdobytej w trakcie uczenia się i myślenia). Kozielecki konkluduje, że uczeni nie osiągnęli jeszcze jedności na temat portretu człowieka, „co świadczy o niedostatecznym zaawansowaniu psychologii” (Kozielecki, 1997, s. 239). Według tego autora „najważniejszym źródłem wiedzy o człowieku bywają najczęściej jego bezpośrednie wypowiedzi o samym sobie” (Kozielecki, 1997, s. 246). Podsumowuje, że żadna z nauk społecznych nie ma patentu na badanie wzorców zachowania ludzi i żadna nie może zajmować dominującej pozycji.

Podstawową kwestią w ocenie trafności samooceny jest pytanie, czy można jednocześnie być podmiotem i przedmiotem badania. Samowiedza zwykle jest uważana za zasadniczą strukturę osobowości. „Składają się na nią informacje zakodowane w pamięci długotrwałej. Można ją traktować jako poznawczą reprezentację samego siebie (Dymkowski, 1993a, s. 5). Zdaniem Dymkowskiego (1993a) na samowiedzę składają się przekonania opisowe i ewaluatywne, a więc zawierające komponent emocjonalny. Oznacza to, że samoocena może zawierać elementy

subiektywizmu. Poziom trafności oceny zazwyczaj odzwierciedla różnica między „ja” realnym a „ja” idealnym.

Na temat stopnia wiarygodności samooceny istnieją różne opinie. Można spotkać się z badaniami, które wskazują na to, że autoprezentacje cech czy kompetencji mogą być niezłymi predyktorami zachowań i ich rezultatów (Wojciszke, 1986). Również sformułowania przewidywań własnych osiągnięć bywają efektywnymi narzędziami prognozy (Dymkowski, 1993b, s. 13). „Dostarczają predykcji równie dobrych lub bardziej trafnych niż te, które bazują na ocenach dokonywanych przez bliskich znajomych bądź są rezultatem posługiwania się tradycyjnymi, zobiektywizowanymi metodami pomiaru cech osobowości” (Osberg, Shrauger, 1989, za: Dymkowski, 1993b, s. 13). Stwierdzono także, że procesy samopoznania są zintensyfikowane w warunkach prywatnej samoświadomości (Dymkowski, 1993b, s. 32).

Zgodnie z egostyczną teorią poznania siebie jednostki mają tendencje do zawyżania oceny własnej osoby (pozytywnych samowartościowań i samoocen), ale jest to uzależnione od kilku czynników, m.in. od tego, w jakich warunkach prowadzi się badania, od motywacji respondentów i celów badawczych. Na trafność oceny wywiera wpływ m.in. czynnik emocjonalny. Według Pelhama (Pelham, 1991, za: Dymkowski, 1993, s. 10) ważność przekonań zwiększa ich stabilność, gdy są one pozytywne. Kategorie powiązane z ewaluacją pozytywną charakteryzują się większą użytecznością jako narzędzia poznawcze (Wojciszke, 1991, za: Dymkowski, 1993, s. 12). Można spotkać się ze stwierdzeniem, że w sytuacji gdy nie ma zagrożenia i jednocześnie konieczności obrony „ja”, tj. w przypadku, gdy siła zagrożenia „ja” nie jest dużo większa, następuje wzrost dokładności w postrzeganiu siebie (Dymkowski, 1993b, s. 17). Dobrze pytanie stawia Czapiński (1991), a mianowicie: czy doświadczanie prawdziwego samopoznania jest w ogóle „zdrowe” i potrzebne jednostce? Wiele wskazuje na to, że optymizm i zadowolenie z życia mogą być wytworem efektywnego kształtowania złudzeń (Czapiński, 1991). Podmiot bez obronnego samooszukiwania może mieć całkowicie zablokowaną możliwość rozwoju osobowości (Grzegołowska-Klarkowska, 1991).

Zarówno w świetle wiedzy zdroworoządkowej, jak i zgodnie z zaleceniami profesjonalnych psychologów poznawanie samego siebie opiera się przede wszystkim na dwóch rodzajach informacji: tych, których pozyskanie uruchamia introspekcję, oraz wynikających z oceny efektów własnych działań (Dymkowski, 1993, s. 26). Jeżeli kierowanie potraktujemy jako szczególny rodzaj działania społecznego, które jest funkcją zarówno władzy, jak i umiejętności (Matejko, 1969, za: Dymkowski, 1993), to osoba kierująca może realizować swoje funkcje kierownicze zależnie od własnych umiejętności. Przekonania i oczekiwania kierownika są nieustannie weryfikowane i mogą dostarczać mu diagnostycznych informacji zwrotnych. Podmiot może upatrywać informacje o sobie na podstawie wewnątrz-

nych przeżyć, ale wyniki badań pokazują, że własne działania i ich rezultaty bywają najważniejszym lub wręcz jedynym źródłem samopoznania (Dymkowski, 1993, s. 26).

Podsumowując zastosowanie samooceny w badaniach kompetencji menedżerskich, można zauważyć, że zdania na temat jej użyteczności są podzielone.

Psychologowie reprezentujący paradygmat poznawczy zgadzają się, że główne bariery i deformacje związane z możliwościami samopoznania są konsekwencją „ułomności” podmiotu, jego uniwersalnych cech (Dymkowski, 1993, s. 42). „O ile na gruncie współczesnego introspekcjonizmu dominuje stanowisko, że podmiot ma — w zasadzie — dostęp do informacji o rzeczywistym przebiegu własnych procesów psychicznych, o tyle przeciwnicy antyintrospekcjonizmu w poznawczej psychologii społecznej i osobowości podkreślają jego rozmaite ułomności poznawcze, powodujące, że dostęp do tego rodzaju informacji jest ograniczony” (Dymkowski, 1993, s. 42).

Z drugiej strony wyniki niektórych badań wskazują, że pojmowanie siebie może być dokładną reprezentacją osobowości (McCrae, Costa, 1982, za: Dymkowski, 1993). „Zeznania introspektywne bywają mało dokładnymi wskaźnikami rzeczywistych stanów wewnętrznych, [...] niekiedy jednak bywają dokładne”, aby rozstrzygnąć ten spór, „trzeba zapytać, kiedy, jacy ludzie i w jakich warunkach są badani” (Dymkowski, 1993, s. 44).

Podsumowując, można przyjąć, że metoda samooceny kompetencji, mimo swoich ograniczeń, może być wykorzystana, gdy:

- badania dotyczą elity zawodowej, która posiada potencjał intelektualny i związaną z tym umiejętność samooceny swoich umiejętności,
- zachowane są właściwe warunki prowadzenia badań społecznych,
- badanie ma charakter pozytywnej oceny (nie służy decyzjom kadrowym).

4.2. Model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej

„Modelem w naukach społecznym jest abstrakcyjne przedstawienie rzeczywistości w taki sposób, aby uporządkować i uprościć nasze spojrzenie na daną rzeczywistość poprzez odtworzenie jej podstawowych cech charakterystycznych” (Frankfurt-Nachmias, Nachmias, 2001, s. 59).

Modele w naukach społecznych najczęściej mają postać symboliczną, a charakterystyczne cechy zjawisk empirycznych, łącznie z ich składowymi i zachodzącymi między nimi powiązaniem, są odtwarzane za pomocą logicznie uporządkowanych pojęć.

Model badawczy kształtowania kompetencji menedżerskich został zainspirowany poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy w obliczu zachodzących zmian kompetencje polskich menedżerów są dostosowane do wymogów współczesnych¹ organizacji?
- Czy w organizacjach pojawiają się nowe role menedżerskie i nowe umiejętności?
- Czy „dzisiejsi” polscy menedżerowie wiedzą, co i jak doskonalić, aby dostosowywać się do zachodzących zmian?
- Jakie metody doskonalenia kompetencji menedżerów są najczęściej stosowane w polskich organizacjach oraz w jakim stopniu są one dostosowane do potrzeb menedżerów?
- W jaki sposób można wykorzystać zdobytą wiedzę na temat kompetencji kadry kierowniczej do lepszego zarządzania kompetencjami organizacji?

W modelu centralne miejsce zajmuje pojęcie „kształtowanie kompetencji menedżerskich”. W literaturze występuje kilka bliskoznacznych pojęć w stosunku do kształtowania kompetencji. Są to: „doskonalenie”, „rozwój” czy „kształcenie”, „edukacja” czy „szkolenie”, które są różnie definiowane.

Na przykład *szkolenie* „to proces nabywania wiedzy i umiejętności związanych z wymaganiami pracy, dokonywany za pośrednictwem środków formalnych, strukturalnych oraz kierowanych, lecz wykluczających nadzór ogólny, innowacje specyficzne dla danej pracy oraz uczenie się przez doświadczenie” (Sloman, 1997, s. 14). Inna definicja eksponuje „rozwijanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania określonych zadań, pracy, co dokonywane jest poprzez studia lub »terminowanie«” (Krupińska, Stobińska, 1996). Zdaniem Zbiegiem-Maciąg (1996, s. 87–88) celami szkolenia jest rozszerzenie posiadanych już kwalifikacji, ugruntowanie posiadanej wiedzy lub zdobycie nowych umiejętności.

Rozwój to „proces bardziej ambitny, obejmujący kształtowanie się osobowości dokonujące się w jednostce na skutek wykonywania kolejnych prac i nie zachodzi jedynie poprzez odgrywanie bieżącej roli” (Sloman, 1997, s. 15). Często określenie „rozwój” używane jest zamiennie z doskonaleniem i można zdefiniować je jako (Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 88):

- kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości,
- nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą,
- poszerzenie horyzontów intelektualnych,
- propagowanie modelu człowieka „większego formatu”, odpowiedzialnego za czyny swoje i innych.

Natomiast zdaniem Pełki (1996, s. 191) *doskonalenie menedżerów* może być rozpatrywane w dwóch ujęciach: jako rozwój kwalifikacji menedżerów lub jako

¹ Przyjęto, że organizacja współczesna i nowoczesna to synonimy.

strategia rozwoju kadry menedżerskiej. Podstawowe wskazówki dotyczące pierwszego zagadnienia powinny przede wszystkim dotyczyć kształcenia całej grupy kadry kierowniczej oraz dynamicznego podejścia do rozwoju menedżerów. Wal-kowiak (2004, s. 141, 142) do metod doskonalenia zalicza m.in. szkolenia, studia zaoczne i zawodowe, spotkania z fachowcami, samodoskonalenie związane ze studiowaniem literatury specjalistycznej.

Zdaniem Listwana (1999, s. 232) pojęcie „rozwój pracowników” ma szerszy zakres, ponieważ odnosi się do dłuższego horyzontu czasowego oraz większej liczby składników i jest związane z wykonywaniem kolejnych prac oraz oceną pracownika. W rezultacie procesu rozwoju pracownik powinien być przygotowany do wykonywania prac i zajmowania stanowisk o większej złożoności i odpowiedzialności.

Można zauważyć, że zarówno *szkolenie*, jak i *rozwój* dotyczą świadomych działań w organizacji, mających na celu podniesienie efektywności pracy. Warto także pokreślić w tym miejscu różnicę między *szkoleniem* a *uczeniem się*, gdzie pierwsze polega na udostępnianiu informacji w celu ich samodzielnego przyswojenia, natomiast drugie polega na zachęcaniu do zastanawiania się i na samodzielnym rozwiązywaniu problemów (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000).

Z kolei *kształcenie* może być traktowane jako strukturalny, formalny proces uczenia się, który zazwyczaj odbywa się w ramach instytucjonalnych (Sloman, 1997, s. 15), lub też jako „przekazywanie wiedzy, która nie odnosi się bezpośrednio do jakiegokolwiek specyficznego zadania. Dostarcza narzędzi i umiejętności krytycznego myślenia i analizy” (Krupińska, Stobińska, 1996, s. 29).

Na podstawie przeglądu różnych definicji *doskonalenia* można przyjąć, że odnosi się ono do podnoszenia indywidualnych kompetencji i uczenia się dla lepszego wykonywania pracy (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 89). Kompetencje menedżerskie są doskonalone nieustannie, m.in. poprzez zdobywanie doświadczenia kadry kierowniczej, codzienną pracę, mogą one być przedmiotem refleksji. Okazją do doskonalenia nie są tylko szkolenia, jego źródłem może być sama praca, literatura, wymiana doświadczeń — jeśli tylko te aktywności potrafimy przekształcić w proces uczenia się.

Na kompetencje składają się: wiedza profesjonalna, umiejętności i osobowość, stąd doskonalenie powinno odnosić się do każdej z tych sfer. W procesie doskonalenia menedżerów szczególne znaczenie ma doskonalenie siebie i kierowanie sobą, co wymaga kształtowania umysłu menedżera w taki sposób, aby był on otwarty na zmiany i dostrzegał motywację do ciągłego uczenia się i pracy nad sobą. Ważne jest, aby chciał wdrażać nową wiedzę, eksperymentować i podejmować się nowych wyzwań. W przypadku szkoleń można bowiem spotkać się ze zjawiskiem, że uczestnicy różnych szkoleń po powrocie do pracy działają według dawnych reguł. Może wynikać to z niechęci do zmian, z wygodnictwa, obawy przed ryzykiem

czy też może być związane z trudnościami przekonania tych, którzy nie uczestniczyli w szkoleniu, do nowego sposobu działania.

Ważne jest, aby menedżerowie nie tylko poznawali najnowsze koncepcje zarządzania, czyli uczyli się „o zarządzaniu”, ale przede wszystkim, by uczyli się „jak” zarządzać. Właściwym terminem wydaje się w tym przypadku mówienie o *doskonaleniu menedżerów*. Jednak aby podkreślić nowy, szczególny charakter wyzwań w zakresie doskonalenia menedżerów i rozwoju ich kompetencji, a przede wszystkim konieczność pracy nad sobą i nad swoim umysłem², proponuje się zastosowanie pojęcia „kształtowanie kompetencji menedżerskich”³. Terminy „kształtowanie” i „doskonalenie kompetencji” są bliskoznaczne, jednak w potocznym rozumieniu „kształtowanie”⁴ jest pojęciem nieco szerszym niż „doskonalenie”⁵, podkreśla się tu bowiem znaczenie tworzenia nowych obszarów, nadawanie kształtu, podczas gdy „doskonalenie” dotyczy raczej ulepszania posiadanych kompetencji. W przypadku kompetencji współczesnego menedżera wyrażenie „kształtowanie” trafniej niż „doskonalenie” zdaje się podkreślać szczególną rolę procesów związanych z uczeniem się, nabywaniem nowych zachowań, ze zmienianiem się, „przestawianiem”, nabywaniem nowych postaw, czyli, inaczej mówiąc, wymaga właściwego kształtowania umysłu.

Wśród różnorodnych definicji kompetencji organizacji i menedżera oraz kształtowania kompetencji przyjęto następujące ich interpretacje:

1. *Kompetencje menedżera* to umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki.

2. *Kompetencje organizacji* to cechy organizacji, które są najbardziej charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa; są unikalne, trudne do powtórzenia przez konkurencję, stanowią silne strony przedsiębiorstwa, dające mu przewagę konkurencyjną na rynku. Kluczowymi *kompetencjami współczesnych*⁶ organizacji są kompetencje związane z zarządzaniem zmianami, organizacyjnym uczeniem się, przedsiębiorczością, rozwojem kapitału społecznego, tworzeniem nowych produk-

² Otwartość na nowe koncepcje, ciągłe doskonalenie się, motywacja do zmiany i nabywania nowych umiejętności, ciekawość, utrzymywanie właściwego poziomu sprawności intelektualnej, psychicznej i fizycznej.

³ Kompetencje menedżera wymagają przede wszystkim kompetencji umysłowych.

⁴ *Kształtowanie* — nadawać określony kształt, postać, formę; kształtować umysł(y), poglądy, opinię, *Słownik języka polskiego*, 2005, s. 386; *Kształtować* — formować, modelować, urabiać, wyrabiać, *Słownik synonimów polskich*, 2004.

⁵ *Doskonalić* — czynić coraz lepszym, doskonalszym, doprowadzić do doskonałości, ulepszać, poprawiać, *Słownik języka polskiego*, 2005, s. 152.

⁶ *Nowoczesny* — współczesny, dzisiejszy, najnowszej generacji, *Słownik synonimów polskich*, 2004, s. 221.

tów, z innowacjami technologicznymi oraz wykorzystaniem szans i unikaniem zagrożeń związanych z globalizacją⁷.

3. *Kształtowanie kompetencji kadry kierowniczej* polega nie tylko na doskonaleniu wiedzy i umiejętności, obejmuje także kształtowanie właściwych postaw, motywacji do ciągłego doskonalenia się, do otwartości na nowe idee i na eksperymentowanie oraz utrzymywanie właściwego poziomu sprawności intelektualnej, psychicznej i fizycznej.

4. *Przez kształtowanie kompetencji menedżerskich* możliwie jest przekształcanie organizacji w nowoczesne organizacje.

5. Jeżeli menedżerowie nie mają odpowiednich kompetencji w stosunku do kompetencji menedżerskich wymaganych w organizacji, wówczas występuje *luka kompetencji menedżerskich*.

W zależności od tego, jaki model organizacji jest przyjęty jako wzorcowy, można wyróżnić dwie luki kompetencji menedżerskich, tj. *postrzeganą* i *modelową*. *Lukę postrzeganą* przez menedżerów można określić na podstawie różnicy między poziomem kompetencji już posiadanych przez menedżerów a poziomem kompetencji uznawanych przez nich jako ważne, aby odnieść sukces w organizacji, zazwyczaj w kontekście realizowanej strategii. *Lukę modelową* można zidentyfikować na podstawie różnicy między poziomem kompetencji przypisywanych menedżerowi nowoczesnej organizacji a poziomem kompetencji posiadanych przez niego.

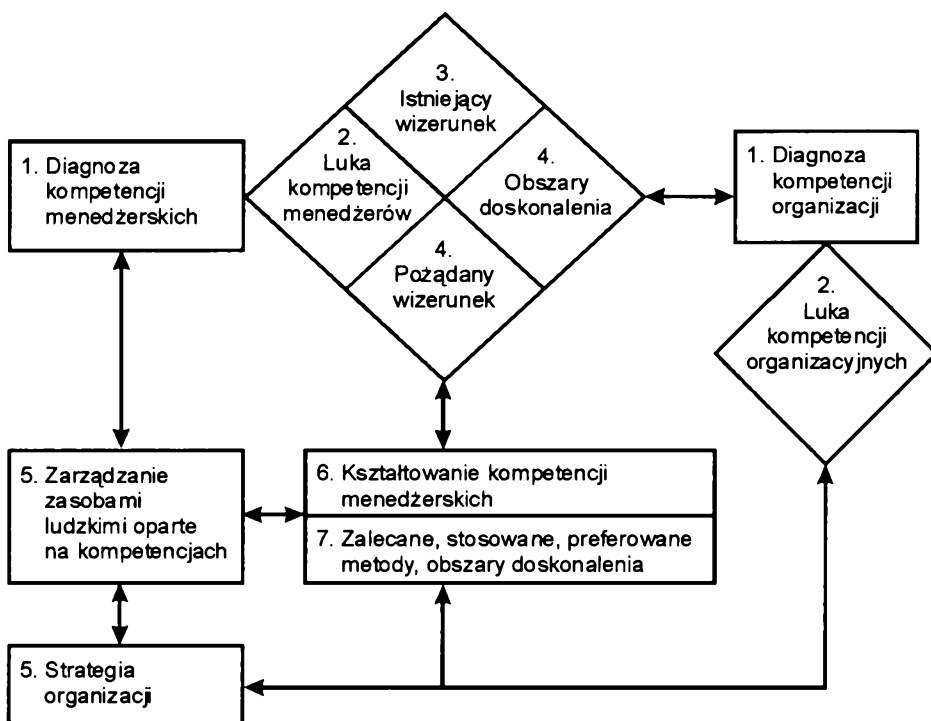
Niwelowanie *luki postrzeganej* polega zazwyczaj na doskonaleniu się menedżerów w obszarach wskazanych przez menedżera i/lub organizację. W sprzyjających okolicznościach metody i obszary doskonalenia mogą być dobrze dostosowywane do obszarów i metod doskonalenia preferowanych przez menedżera. Natomiast niwelowanie *luki modelowej* jest trudniejsze, ponieważ jej warunkiem jest dostrzeżenie nowego modelu kompetencji menedżera, jego pozytywna ocena zarówno przez menedżera, jak i/lub przez organizację.

Kształtowanie kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej jest pojęciem szerszym niż doskonalenie, jest świadomym i celowym procesem, w którym wyróżnia się następujące etapy:

- 1) Symultaniczna ocena poziomu posiadanych kompetencji menedżerskich i poziomu kompetencji organizacyjnych.
- 2) Określenie pożądanych kompetencji nowoczesnej organizacji, diagnoza kompetencji organizacji i identyfikacja *luki kompetencji organizacyjnych*.
- 3) Określenie pożądanych *kompetencji menedżerskich* przez organizację, zbudowanie modelu kompetencji menedżera danej organizacji i modelu menedżera nowoczesnej organizacji.

⁷ Przyjęto, że kompetencje „nowoczesnej” organizacji są tożsame z kompetencjami „współczesnej” organizacji.

- 4) Określenie *luk kompetencji menedżerskich*, tj. luki postrzeganej i luki modelowej.⁸
- 5) Działania związane z niwelowaniem luki w obszarze *kompetencji organizacyjnych*:
 - strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach,
 - inne działania strategiczne niezwiązane z zasobami ludzkimi, np. nabywanie technologii.
- 6) Działania związane z niwelowaniem *luki kompetencji menedżerskich*. Analiza potrzeb, uwarunkowań i najlepszych metod kształtowania kompetencji menedżerskich.⁹

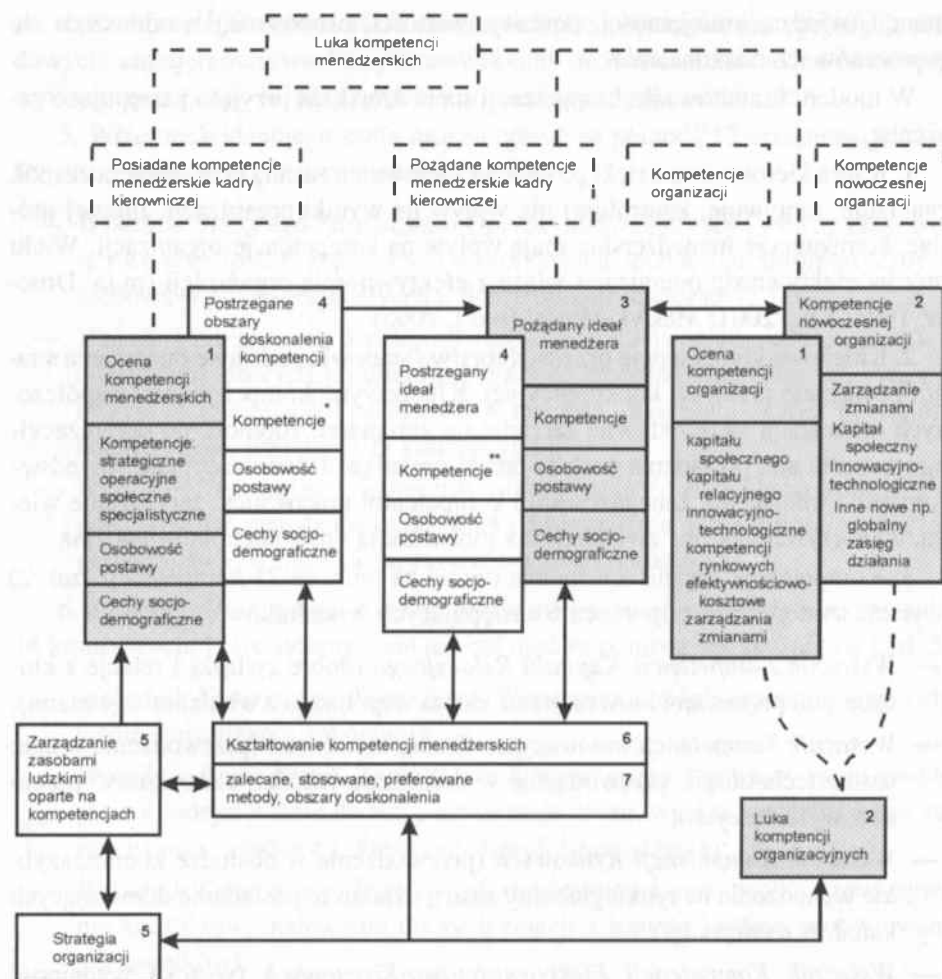


Rysunek 4.1. Ogólny model kształtowania kompetencji menedżerskiej kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

⁸ Dzięki temu można także ocenić postawy kadry wobec zachodzących zmian.

⁹ Obszary, metody, techniki preferowane, stosowane w organizacji i zalecane.



* Strategiczne, organizacyjne, społeczne, specjalistyczne.

** Kompetencje ważne na stanowisku (strategiczne, operacyjne, społeczne) oraz kompetencje ważne w zmianach.

Rysunek 4.2. Model kształtowania kompetencji menedżerskiej kadry kierowniczej współczesnych organizacji

Źródło: opracowanie własne.

7) Realizacja i ocena działań związanych z niwelowaniem luki kompetencji menedżerskich, sprzężenia zwrotne.¹⁰

W procesie kształtowania kompetencji menedżerskich zachodzi synergia, jaką można uzyskać poprzez jednoczesne doskonalenie składowych elementów kom-

¹⁰ W kontekście realizowanej strategii, a przede wszystkim w kontekście kompetencji organizacyjnych.

petencji (wiedza, umiejętności, postawy, wartości, osobowość)¹¹, odnosząca się do procesów ich doskonalenia.

W modelu kształtowania kompetencji menedżerskich przyjęto następujące założenia:

1. Kadra kierownicza dzięki procesowi kierowania (ustala cele, dobiera zespół, organizuje, motywuje, kontroluje) ma wpływ na wyniki organizacji. Inaczej mówiąc, kompetencje menedżerskie mają wpływ na kompetencje organizacji. Wielu autorów efektywność organizacji wiąże z efektywnością organizacji (m.in. Drucker, 1994; Kuc, 2001; Masłyk-Musiał [red.], 2005).

2. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa stanowią podstawę budowania strategii i osiągania przewagi konkurencyjnej. Kluczowymi kompetencjami współczesnych organizacji są: efektywne zarządzanie zmianami, zdolność do organizacyjnego uczenia się, posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjność, przedsiębiorczość i inicjatywa, zaangażowani i kompetentni pracownicy, zarządzanie wiedzą, wykorzystanie szans związanych z globalizacją i rewolucją informacyjną.

3. Kompetencje organizacji można opisać za pomocą 21 kompetencji (zał. 2) i wyrazić syntetycznie za pomocą 6 następujących wskaźników¹²:

- *Wskaźnik Kompetencji Kapitału Relacyjnego* (dobre związki i relacje z kluczowymi partnerami i inwestorami, dobra współpraca z władzami agendami);
- *Wskaźnik Kompetencji Innowacyjno-Technologicznych* (przewodzenie w dziedzinie technologii, przewodzenie w dziedzinie jakości, elastyczność procesów wytwórczych);
- *Wskaźnik Kompetencji Rynkowych* (przewodzenie w obsłudze klienta, szybkie wchodzenie na rynki, globalny zasięg działania, posiadanie dominujących kanałów dystrybucji);
- *Wskaźnik Kompetencji Efektywnościowo-Kosztowych* (wysoka wydajność procesów wytwórczych, efektywne zarządzanie finansami, kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, wyróżnianie się szybkością działania);
- *Wskaźnik Zarządzania Zmianami* (posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjne funkcjonowanie firmy, efektywne zarządzanie zmianami, przedsiębiorczość i inicjatywa);
- *Wskaźnik Kompetencji Kapitału Społecznego* (budowanie zaufania między pracownikami, dzielenie się informacjami, ustawiczne organizacyjne uczenie się, osoba lidera, zaangażowani i kompetentni pracownicy).

¹¹ Postawy i wartości są składnikami osobowości, ale zostały wyróżnione jako mające szczególną rolę w kształtowaniu kompetencji menedżerskich.

¹² Lista kompetencji organizacyjnych na podstawie Ulrich, 1997; Bratnicki, 2000a.

4. Kompetencje menedżerskie można określić za pomocą następujących składowych: umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości niezbędne do dobrego wykonywania pracy. Między tymi elementami występują zależności.

5. Wizerunek idealnego szefa można opisać za pomocą 13 kompetencji i syntetycznie wyrazić za pomocą 3 wskaźników (zał. 3):

- *Wskaźnik Bieżącego Zarządzania Operacyjnego* (usuwanie wewnętrznych barier we współpracy, znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych, fachowa wiedza specjalistyczna, dobra organizacja pracy);
- *Wskaźnik Zarządzania Strategicznego* (koncentracja na przyszłości, nacisk na odkrywanie nowych produktów i rynków, globalne spojrzenie na sytuację, utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, umiejętności koncepcyjne);
- *Wskaźnik Umiejętności Społecznych* (rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników, nieustanne uczenie się i doskonalenie, umiejętności społeczne: przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów).

6. Samoocenę kompetencji menedżerów można przeprowadzić, wykorzystując 14 kompetencji, które syntetycznie można ująć za pomocą 4 wskaźników (zał. 5):

- *Wskaźnik Kompetencji Zarządzania Strategicznego* (planowanie i przewidywanie, zarządzanie zmianami);
- *Wskaźnik Kompetencji Zarządzania Operacyjnego* (rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, organizacja czasu, wiedza specjalistyczna stanowiskowa, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania);
- *Wskaźnik Kompetencji Społecznych* (umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi, motywowanie pracowników);
- *Wskaźnik Kompetencji Specjalistycznych* (wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej, wiedza z zakresu prawa, finansów, marketingu).

7. Osobowość jest jednym z elementów kompetencji menedżera. W modelu kształtowania kompetencji menedżerskich szczególną rolę odgrywa 10 cech osobowości¹³ (pewność siebie, podejmowanie ryzyka, odporność na stres, energiczność, chęć uczenia się nowości, otwartość na innych ludzi, niezależność od innych oraz trzy cechy określające styl poznawczy: kompleksowość/szczegółowość, abstrakcyjność/konkretność, elastyczność/schematyczność w myśleniu).

8. Doskonalenie kompetencji menedżerskich można realizować za pomocą 9 metod, które można syntetycznie wyrazić za pomocą 3 wskaźników (zał. 6):

¹³ Dziewięć cech wybrano z 16 cech modelu Havaleschki (1999, Garuda Research Institute), jako dziesiątą dodano — „chęć uczenia się nowości”.

- *Wskaźnik Metod Nowoczesnych* (symulacje rzeczywistych sytuacji, analiza przypadków, odgrywanie ról w scenkach, analiza zachowań grupowych, pokazy i demonstracje, kwestionariusze diagnostyczne służące poznawaniu siebie, uczenie się z wykorzystaniem IT);
- *Wskaźnik Metod Tradycyjnych Klasowych* (dłuższe formy szkoleniowe, studia, studia podyplomowe, krótkie szkolenia, seminaria, konferencje, wykłady);
- *Wskaźnik Metod Tradycyjnych Pozaklasowych* (szkolenie na stanowisku pracy, doradztwo doświadczonych kolegów, rozwój własny z wykorzystaniem czytelnictwa).

Przyjęto, że kluczowymi kompetencjami współczesnej organizacji są: ustawiczne organizacyjne uczenie się, posiadanie cech twórczej organizacji, efektywne zarządzanie zmianami, budowanie zaufania, dzielenie się informacjami, innowacyjne funkcjonowanie firmy (szeroko rozumiane, w różnych obszarach organizacji), profektywnościowa kultura organizacyjna.

Natomiast kompetencje współczesnego menedżera można scharakteryzować następująco:

1. *Umiejętności*: kierowanie sobą (samoświadomość, uczenie się)¹⁴; planowanie i przewidywanie; zarządzanie zmianami; rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (także z wykorzystaniem twórczego i intuicyjnego podejścia, co pozwala tworzyć nowe rozwiązania, pomysły); umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi, motywowanie pracowników.
2. *Wiedza*: wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania; wiedza dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznej.
3. *Osobowość*: chęć i motywacja do uczenia się nowości, gotowość do podejmowania ryzyka (wdrażanie „nowej wiedzy” wymaga gotowości do podejmowania ryzyka oraz pewności siebie); co najmniej przeciętna pewność siebie i energiczność, duża odporność na stres, otwartość na innych ludzi i głoszone przez nich idee, co najmniej przeciętna niezależność od innych oraz elastyczność (a nie schematyczność) w myśleniu.

Kształtowanie kompetencji menedżerskich jest integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne i potrzebne są takie działania ze strony organizacji, jak regularnie przeprowadzana analiza potrzeb szkoleniowych, przeprowadzanie ocen (w tym pełna ocena, tj. ocena 360 stopni), planowanie karier, staże,

¹⁴ Przyjęto, że posiadanie takich cech osobowości, jak chęć uczenia się, otwartość na innych i idee innych ludzi, pewność siebie i niezależność, sprzyja kierowaniu sobą.

przesunięcia w strukturze, kontrakty związane z kształtowaniem kompetencji i wynikami pracy, ocena efektywności szkoleń realizowanych w organizacji, tworzenie *e-learning centers* oraz przedsięwzięć typu uniwersytety korporacyjne. Ważne jest, aby oprócz tradycyjnych metod doskonalenia wykorzystywać także bardziej nowoczesne metody, jak np. symulacje rzeczywistych sytuacji, analizę przypadków, treningi, odgrywanie ról, pokazy i demonstracje, kwestionariusze diagnostyczne służące poznawaniu siebie, uczenie się z wykorzystaniem IT, a także doradztwo doświadczonych kolegów, coaching, mentoring. Doskonalenie powinno być integralną częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Należy pamiętać o tym, że ważną rolę w tym procesie ma umiejętność kierowania sobą.

Celem badań jest opracowanie modelu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej (rys. 4.1) i identyfikacja zależności pomiędzy kompetencjami organizacji a kształtowaniem kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, aby znajomość tych relacji wykorzystywać w procesie doskonalenia organizacji.

Ocena modelu kształtowania kompetencji menedżerskich ma służyć identyfikacji takich elementów, jak obszary i metody doskonalenia kadry kierowniczej oraz obszary doskonalenia organizacji, tak aby stawały się nowoczesnymi organizacjami. Diagnoza dotyczy zarówno kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, jak i kompetencji organizacyjnych. Badaniami objęto także wzajemne związki między kompetencjami menedżerskimi a szeregiem, stanowiskiem funkcjonalnym oraz innymi cechami socjodemograficznymi (m.in. wiek, staż) oraz preferowanymi metodami doskonalenia.

4.3. Opis metody badań i próby badawczej

Przedmiotem badań jest diagnoza modelu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej, natomiast zakresem badań są kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej i ich doskonalenie, aktualna sytuacja, preferencje, postrzeganie ideału menedżera, a także postrzeganie kompetencji organizacji, ocena organizacji w obecnej sytuacji i w przyszłości.

Dobór próby miał charakter celowy. Zamierzeniem było zebranie jak największej liczby menedżerów reprezentujących różne stanowiska m.in. po to, aby można było poszukiwać zarówno kompetencji uniwersalnych, jak i charakterystycznych dla poszczególnych grup menedżerów.¹⁵ W badaniu wykorzystano metodę kwestionariusza ankiety (ankieta do samodzielnego wypełniania), którą poprzedzono dwoma badaniami pilotażowymi.

¹⁵ Szcebel, stanowisko funkcjonalne.

Kwestionariusz ankiety został opracowany dla celów tego badania i składał się z czterech podstawowych części oraz z metryczki.¹⁶ W pierwszej części zamieszczono pytania służące zebraniu informacji na temat sytuacji firmy.¹⁷ W drugiej zbierane są informacje na temat kluczowych kompetencji idealnego menedżera¹⁸ oraz kluczowych kompetencji menedżera potrzebnych do przeprowadzania zmian organizacji. W trzeciej części wykorzystano metodę samooceny posiadanych kompetencji menedżerskich. Menedżerów poproszono o wskazanie ich najlepszych kompetencji (maksymalnie 5 spośród 14). Przeprowadzono także samoocenę cech osobowości (lista przymiotników).¹⁹ Ostatnia, czwarta część kwestionariusza dotyczyła doskonalenia kompetencji menedżerskich. Zebrano opinie na temat stosowanych dotychczas w organizacjach metod doskonalenia menedżerów oraz ich wartości dla menedżerów, a następnie zbadano informacje dotyczące preferowanych obszarów oraz metod doskonalenia kompetencji menedżerskich.

Tabela 4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Cecha	Udział procentowy menedżerów*
Forma prawnoorganizacyjna	spółka akcyjna — 45,8% spółka z o.o. — 24,4% spółka cywilna — 18,0% przedsiębiorstwo państwowe — 8,6% spółdzielnie — 3,1%
Liczba pracowników	1–50 — 13,7% 51–200 — 36,9% 201–500 — 30,5% ponad 500 — 18,9%
Zasięg działania	lokalny — 14% regionalny — 36,9% krajowy — 30,5% międzynarodowy — 18,6%

* Więcej informacji zawiera załącznik nr 1.

Źródło: opracowanie własne.

Ankiety rozprawdzono w 80 przedsiębiorstwach (województwo lubelskie i mazowieckie). Ostatecznie otrzymano zwrot 1066 ankiet z 76 przedsiębiorstw. Są to bardzo zróżnicowane przedsiębiorstwa. Wśród nich znajdują się zarówno organizacje z branż nowoczesnych, np. telekomunikacja czy instytucje finansowe, jak i przedsiębiorstwa z branż tradycyjnych, do których zalicza się przedsiębiorstwa

¹⁶ Cechy socjodemograficzne menedżera i charakterystyka firmy.

¹⁷ Opinie dotyczące obecnej sytuacji firmy oraz opinie dotyczące postrzegania najbliższej przyszłości firmy.

¹⁸ Respondentów pytano, jakie kompetencje powinien posiadać idealny menedżer na zajmowanym przez niego stanowisku.

¹⁹ Dla każdej z 10 cech wykorzystano skalę Likerta (od 1 do 5), opisaną dodatkowo za pomocą przymiotników.

przemysłu wydobywczego. Przedsiębiorstwa różnią się także profilem działania. Są wśród nich firmy o profilu produkcyjnym, usługowym i mieszanym.

Menedżerowie reprezentują przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia (tab. 4.1). Połowa z nich pracuje w przedsiębiorstwach zatrudniających do 200 osób, a niemal jedna trzecia w przedsiębiorstwach zatrudniających od 201 do 500 osób. Dominują spółki akcyjne (46%) oraz spółki z o.o. (24,4%). Największy jest udział menedżerów z przedsiębiorstw o zasięgu regionalnym (37%) oraz krajowym (30,5%).

Tabela 4.2. Charakterystyka badanych menedżerów

Cecha	Udział procentowy menedżerów w próbie badawczej
Płeć	kobiety — 34,6% mężczyźni — 65,4%
Szczebel kierowania	najwyższy — 27,7% średni — 56,4% najniższy — 15,9%
Wiek w latach	do 29 — 13,4% 30–39 — 41,1% 40–49 — 28,7% 50 i ponad — 16,8%
Wykształcenie	wyższe — 83,2% pomaturalne — 5,0% średnie — 11,8%
Profil wykształcenia	ekonomiczne — 31,3% prawnicze — 8,3% techniczne — 45,0% humanistyczne — 7,5% inne — 6,9%
Typ funkcjonalny	sprzedaż, marketing, obsługa klienta, dystrybucja — 33,7% produkcja, technologia, zaopatrzenie, logistyka wewnętrzna — 24,0% finanse, rachunkowość — 10,2% administracja ogólna, kadry — 9,6% informatyka — 3,5% inne, łączone specjalizacje — 19,0%
Staż pracy w latach	do 5 — 11,4% 6–10 — 26,2% 11–15 — 18,5% 16–25 — 23,7% 26 i więcej — 20,2%

Źródło: opracowanie własne.

W próbie największy jest udział menedżerów reprezentujących średni szczebel (56,4%), a w dalszej kolejności najwyższy szczebel kierowania (27,7%). Około 30% respondentów, tj. 325 menedżerów, stanowi kadra kierownicza, która określiła się w ankiecie, że ma wpływ na decyzje strategiczne w swojej organizacji.

Do przeprowadzenia obliczeń statystycznych wykorzystany został program Statgraphics Plus v.5.1. Głównym testem był test niezależności χ^2 . Test ten szczególnie często stosuje się w przypadku badań kwestionariuszowych, gdzie występują skale nominalne, takie jak: płeć, wykształcenie, zatrudnienie (Mynarski, 2003). Test χ^2 służy przede wszystkim do stwierdzenia, czy między poszczególnymi kategoriami cech nominalnych istnieją lub też nie istnieją zależności. Zastosowano także test Kruska-Wallisa, nazywany nieparametryczną analizą wariancji lub testem sumy rang, oraz tablice rozkładu liczebności. Test nieparametryczny Kruskal-Wallisa nie wymaga rozkładu normalnego badanych cech mierzalnych. Do badania zależności cech stosowano także współczynnik korelacji rang Spearmana, który jest odpowiednikiem współczynnika korelacji liniowej Pearsona, ale nie wymaga mierzalności cech, a tylko możliwości ich usytuowania na skali porządkowej (rangowej). We wstępnej analizie odrzucono hipotezę o normalności rozkładu współczynnika.

Analiza współzależności cech skategoryzowanych przeprowadzana była z zastosowaniem testów niezależności χ^2 . W jej wyniku otrzymano: tablice rozkładów liczebności, wartości funkcji testowej χ^2 , stopnie swobody odpowiadające funkcji testowej, prawdopodobieństwa związane z funkcjami testowymi służące do porównań z granicznymi poziomami istotności (0,05 lub 0,01).

KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE KADRY KIEROWNICZEJ — WYNIKI BADAŃ

5.1. Teza i hipotezy badawcze

Przyjęto tezę, że tylko właściwa realizacja procesu kształtowania kompetencji kadry kierowniczej może doprowadzić do tego, aby organizacje stawały się nowoczesne.

W badaniach postawiono pięć hipotez głównych oraz sześć hipotez szczegółowych. Oto hipotezy główne:

- H1: Kompetencje kadry kierowniczej¹ nie są wystarczająco dostosowane do wymogów współczesnej organizacji.
- H2: Poziom kompetencji kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom kompetencji operacyjnych, a niski kompetencji strategicznych.
- H3: Kadra kierownicza doskonali swoje kompetencje, jednak metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane zarówno do potrzeb menedżerów, jak i wymogów współczesnej organizacji.
- H4: Dla kształtowania kompetencji kadry kierowniczej konieczne jest wprowadzenie nowoczesnych metod i zastosowanie podejścia procesowo-systemowego.
- H5: Istnieją zależności między kompetencjami kadry kierowniczej a kompetencjami organizacji.

Cztery hipotezy szczegółowe dotyczą zależności między cechami socjodemograficznymi kadry kierowniczej² a:

¹ „Kompetencje kadry” jest przyjętym w pracy skrótem dla „kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej”.

² Szczebel, stanowisko funkcjonalne, staż, wiek, wykształcenie, płeć.

- postrzeganiem ideału kompetencji menedżera,
- samooceną kompetencji menedżerskich,
- preferowanymi metodami doskonalenia,
- postrzeganymi kompetencjami organizacji.

Dwie pozostałe dotyczą zależności między postrzeganiem kompetencji organizacji a:

- wizerunkiem idealnego menedżera,
- charakterystyką organizacji.³

5.2. Wyniki badań dotyczące oceny kluczowych kompetencji organizacyjnych

Nasilające się w ciągu ostatnich lat zjawiska globalizacji, integracji i rewolucji informacyjnej powodują konieczność innego, nowszego spojrzenia na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Czy polskie przedsiębiorstwa są już organizacjami nowoczesnymi lub, inaczej, czy mają potencjał, aby się nimi stawać? To jedno z pytań, na które usiłowano odpowiedzieć w badaniu. W tym celu zebrano opinie menedżerów dotyczące kompetencji kierowanych przez nich organizacji.⁴ Przyjęto, że kompetencje organizacji to cechy, które są najbardziej charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa; są unikalne, trudne do powtórzenia przez konkurencję lub stanowią silne strony przedsiębiorstwa, dające mu przewagę konkurencyjną na rynku.⁵

Wśród ocenianych 21 kompetencji organizacyjnych trzy szczególnie się wyróżniają.⁶ Są to: „zaangażowani i kompetentni pracownicy” (48%), „dobre relacje z głównymi inwestorami i partnerami” (30%) oraz „przewodzenie w dziedzinie jakości” (25%). Oznacza to, że zarówno kapitał społeczny, jak i kapitał relacyjny ma duże znaczenie, jeśli chodzi o osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Oddzielnie obliczono wyniki dla grupy menedżerów tzw. strategów (n=325 osób).⁷ Są one zbliżone do opinii wszystkich menedżerów (tab. 5.1).

Natomiast wśród najrzadziej występujących kompetencji organizacji znalazły się takie oto: ustawiczne organizacyjne uczenie się (ogółem 8,2%; strategów 8,9%); wysoka wydajność procesów wytwórczych (ogółem 5,0%, strategów 6,8%); posiadanie cech twórczej organizacji (ogółem 7,7%, strategów 12,9%); proefektywnościowa kultura organizacyjna (ogółem 4,3%, strategów 4,9%).

³ Forma organizacyjnoprawna, rok, wielkość zatrudnienia i zasięg.

⁴ Menedżerowie wybierali z listy 21 kompetencji organizacji, od 1 do 3, te, które, według nich, są charakterystyczne dla ich organizacji. Szczegółowe wyniki w zał. 2.

⁵ Pełna lista kompetencji oraz wyniki prezentuje załącznik.

⁶ Wyniki dla próby N=1066 menedżerów.

⁷ Ci respondenci określili się jako osoby, które mają wpływ na decyzje strategiczne w organizacji.

Tabela 5.1. Postrzeganie kluczowych kompetencji organizacji

Kompetencje organizacji N=1066 (%)	Kompetencje organizacji, stratedzy N=325 (%)
Zaangażowani i kompetentni pracownicy (48%)	Zaangażowani i kompetentni pracownicy (40,9%)
Dobre relacje z partnerami i inwestorami (30%)	Dobre relacje z partnerami i inwestorami (33,2%)
Przewodzenie w dziedzinie jakości (25%)	Przewodzenie w dziedzinie jakości (27,7%)

Uwaga: respondenci mogli wybrać nie więcej niż trzy umiejętności, a więc wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Zestawiając wymieniane najczęściej i najrzadziej kompetencje organizacji, można mieć wątpliwości, czy rzeczywiście kadra kierownicza docenia kapitał społeczny jako czynnik przewagi konkurencyjnej. Słabe wyniki w zakresie ustawicznego organizacyjnego uczenia się świadczą o tym, że w badanych organizacjach brakuje kompleksowego podejścia do rozwoju kapitału społecznego oraz że dominuje tradycyjne podejście do zarządzania. Potwierdzają to stosunkowo słabe kompetencje związane z innowacyjnością, wprowadzaniem zmian i organizacyjnym uczeniem się. Ocena w kontekście nowoczesności pozwala na stwierdzenie, że istnieje luka kompetencyjna między kompetencjami badanych organizacji a kompetencjami nowoczesnej organizacji.

Jednak menedżerowie zdają się tego jeszcze nie dostrzegać. Świadczą o tym opinie dotyczące obecnej i przyszłej sytuacji firmy. Otoczenie organizacji nie jest odbierane jako zagrażające firmie. Około połowa menedżerów (57%) ocenia obecną pozycję firmy jako dobrą.⁸ Większość menedżerów (98%) zna plany firmy na najbliższe dwa lata oraz postrzega przyszłość firmy optymistycznie (71,6%)⁹, co oznacza, że nie ma potrzeby przestawiania się na nowy model zarządzania.

Opinie menedżerów na temat przyszłości firmy są zróżnicowane (w zależności od szczebla kierowania, stanowiska funkcjonalnego oraz płci¹⁰). Najwięcej optymistów jest wśród naczelnej kadry kierowniczej, najmniej — na najniższych szczeblach kierowania.¹¹ W kontekście stanowisk funkcjonalnych najbardziej ufnie w przyszłość patrzą kierownicy z działów marketingu i sprzedaży ($p=0,002$). Opinie kobiet są nieco mniej optymistycznie niż opinie mężczyzn.¹²

Z porównania kompetencji organizacji w przekroju ich sytuacji¹³ wynika, że w żadnej z organizacji ocenionych jako słabe lub złe¹⁴ nie spotyka się dwóch kom-

⁸ 57% ocenia sytuację jako dobrą, 30% nie ma zadania, 8% ocenia ją jako słabą, 5% jako złą.

⁹ 17,5% nie ma zdania, 10,9% ocenia ją pesymistycznie.

¹⁰ Test χ^2 i tablice rozkładu liczebności.

¹¹ Optymiści: 80,1% kierowników szczebla najwyższego; 70,1% szczebla średniego i 60,1% najniższego.

¹² Optymistycznie 66% kobiet i 74% mężczyzn; pesymistycznie 12,8% kobiet i 9% mężczyzn, test χ^2 , $p=0,03$.

¹³ Ocena dobra, przeciętna, słaba, zła.

¹⁴ Nazywane są ogólnie „słabe”.

petencji, tj. „posiadanie cech twórczej organizacji” oraz „proefektywnościowa kultura organizacyjna”. W organizacjach ocenionych jako dobre takie kompetencje wskazało odpowiednio 12% i 10% (zał. 2). Ponadto w firmach słabych rzadziej odnotowano takie kompetencje organizacji, jak „efektywne zarządzanie zmianami” (dobre — 16%, słabe — 5%) oraz „zaangażowani i kompetentni pracownicy” (dobre — 40%, słabe — 33%). Duże różnice dotyczą także kompetencji związanych z zarządzaniem wiedzą, tj. „budowanie zaufania i dzielenie się informacjami” (dobre — 22%, słabe — 14%) oraz „ustawiczne organizacyjne uczenie się” (dobre — 7%, słabe — 5%), a także „zarządzanie finansami” (dobre — 26%, słabe — 10%). Oznacza to, że kompetencje firm słabych różnią się od kompetencji firm dobrych. W przypadku firm dobrych występuje mniejsza luka kompetencji organizacyjnych niż w przypadku firm słabych.

Kompetencje organizacyjne — ujęcie syntetyczne

Dla bardziej syntetycznej oceny wyników kompetencji organizacji wykorzystano sześć wskaźników kompetencji organizacyjnych (opis wskaźników w zał. 2). Najlepsze wyniki uzyskał wskaźnik kompetencji innowacyjno-technologicznych.¹⁵

Stwierdzono istnienie kilku istotnych statystycznie związków między wskaźnikami kompetencji organizacyjnych firmy a metryczką organizacji¹⁶ (rys. 5.1).

Istnieje związek pomiędzy profilem działalności firmy a trzema wskaźnikami kompetencji organizacyjnych:

1. Kompetencji rynkowych (test χ^2 , $p=0,000$). Niskie wyniki wskaźnika kompetencji rynkowych częściej występują w firmach o profilu przemysłowym niż w firmach o profilu handlowym i budowlanym (tablice rozkładów liczebności). W przemyśle rzadziej spotyka się rynkowe kompetencje przedsiębiorstwa.

2. Kompetencji innowacji technologicznych (test χ^2 , $p=0,003$). Wartość wskaźnika tych kompetencji jest bardzo niska, ale w przedsiębiorstwach przemysłowych kompetencje innowacji technologicznych występują nieco częściej niż w pozostałych.

3. Kompetencji kapitału relacyjnego (test χ^2 , $p=0,008$). Połowa respondentów wskazuje na występowanie kompetencji tej grupy w swoich organizacjach, ale stosunkowo rzadziej wymieniane są w firmach o profilu budowlanym i usługowym, a częściej w firmach o profilu przemysłowym. Można przypuszczać, że w przemyśle mniejsza jest rola kompetencji rynkowych, a większa dobrych relacji z kluczowymi inwestorami i władzami jako czynnika budowania przewagi konkurencyjnej.

¹⁵ Wykorzystano tablice rozkładu liczebności. Wyniki bardzo niskie i niskie wskaźnika stanowią 90%.

¹⁶ Opinie menedżerów-strategów N=325 menedżerów.



Rysunek 5.1. Kompetencje organizacyjne w powiązaniu z metryczką organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Zauważono, że występowanie trzech grup kompetencji organizacyjnych jest związane z formą organizacyjnoprawną. Są to:

1. Kompetencje kapitału relacyjnego (test χ^2 , $p=0,0006$). Wśród firm, które mają najwyższy wskaźnik kapitału relacyjnego, najwięcej jest spółek cywilnych. Oznacza to, że dobre relacje i kontakty w biznesie stanowią ważną kompetencję tych organizacji.

2. Kompetencje innowacyjno-technologiczne (test χ^2 , $p=0,00001$). Najwyższe wyniki tego wskaźnika, a w tym badaniu konkretnie przeciętne (nie odnotowano wyników wysokich), spotyka się w spółdzielniach¹⁷ reprezentowanych tu przez mleczarnie, co odzwierciedla fakt, że w przemyśle mleczarskim zaszło wiele zmian technologicznych. Menedżerowie ze spółek cywilnych oraz z przedsiębiorstw państwowych nie wskazywali takich kompetencji. Spółki cywilne często nie zawsze mogą sobie pozwolić na inwestycje technologiczne, natomiast taki wynik w przypadku przedsiębiorstw państwowych świadczy o przestarzałych technologiach.

3. Kompetencje rynkowe (test χ^2 , $p=0,02$) najrzadziej występują w spółdzielniach i przedsiębiorstwach państwowych, co może oznaczać, że nie są jeszcze w pełni urynkowane.

Natomiast wielkość organizacji różnicuje występowanie dwóch grup kompetencji organizacyjnych, tj. kompetencji kapitału relacyjnego (test χ^2 , $p=0,005$) oraz

¹⁷ Wskaźnik ten przyjmuje w większości wartości niskie i bardzo niskie. Wynik przeciętny to jego najwyższa wartość.

kompetencji kapitału społecznego¹⁸ (test χ^2 , $p=0,04$). Kompetencje kapitału relacyjnego, czyli posiadane kontakty, częściej występują w firmach małych, natomiast w firmach średnich i dużych częściej spotyka się kompetencje kapitału społecznego. Oznacza to, że w zakresie konkurowania małe firmy najbardziej zabiegają o dobre kontakty z partnerami i władzami, natomiast firmy większe bardziej niż inne doceniają strategiczną rolę zarządzania zasobami ludzkimi.

Zauważono także, że występowanie grupy kompetencji zarządzania zmianami jest związane z rokiem założenia przedsiębiorstwa (test χ^2 , $p=0,03$). W przedsiębiorstwach młodszych¹⁹ w porównaniu z najstarszymi nieco lepsza jest ocena w zakresie zarządzania zmianami.

Kompetencje zaliczane do wskaźnika kapitału relacyjnego (test χ^2 , $p=0,000$) częściej występują w przedsiębiorstwach o zasięgu lokalnym niż o zasięgu międzynarodowym. Natomiast odwrotnie jest w przypadku kompetencji efektywnościowo-kosztowych (test χ^2 , $p=0,03$). Ponadto zauważono, że kompetencje tej grupy nieco częściej występują w przedsiębiorstwach ocenionych jako dobre (test χ^2 , $p=0,004$).

Podsumowując wyniki obejmujące kompetencje organizacji, stwierdzić należy, że trzema wyróżniającymi się kompetencjami badanych przedsiębiorstw są: „zaangażowani i kompetentni pracownicy” (według co drugiego respondenta), „dobre relacje z głównymi inwestorami i partnerami” (według co trzeciego menedżera) oraz „przewodzenie w dziedzinie jakości” (w opinii co czwartego menedżera). Natomiast wśród najrzadziej wymienianych, co w tym przypadku należy uznać za słabość tych przedsiębiorstw, znalazły się cztery kompetencje: „ustawiczne organizacyjne uczenie się”, „wysoka wydajność procesów wytwórczych”, „posiadanie cech twórczej organizacji” oraz „proefektywnościowa kultura organizacyjna”.

Mimo to menedżerowie oceniają obecną pozycję przedsiębiorstw raczej jako dobrą (około 50%, słabo i źle — 13%), a 3/4 z nich ich przyszłość widzi optymistycznie. Odmiennego zdania jest co dziesiąty respondent, a pozostali nie mają jeszcze zdania na ten temat. Zmieniające się otoczenie nie jest więc odbierane jako zagrażające. Można przypuszczać, że kadra kierownicza jest przekonana do słuszności realizacji dotychczasowego modelu zarządzania. Kompetencje analizowanych organizacji są charakterystyczne bardziej dla modelu tradycyjnej niż nowoczesnej organizacji. Niestety, menedżerowie nie widzą potrzeby „przestawiania się” na inny niż dotychczasowy model zarządzania.

Wśród analizowanych sześciu wskaźników kompetencji organizacyjnych najślabsze wyniki uzyskały kompetencje zaliczane do wskaźnika kompetencji innowacyjno-technologicznych, a zaraz dalej kompetencje efektywnościowo-kosztowe, co świadczy o słabej kondycji badanych przedsiębiorstw w tych obszarach.

¹⁸ Opis wskaźników znajduje się w słowniczku i załączniku 2.

¹⁹ Założonych po 1990 roku.

Występowanie kompetencji organizacyjnych jest zróżnicowane i związane z takimi cechami organizacji, jak sektor, forma organizacyjnoprawna, wielkość, wiek i zasięg organizacji oraz ocena jej pozycji na rynku.²⁰

W przedsiębiorstwach budowlanych i handlowych, częściej niż w przemyśle, spotyka się kompetencje rynkowe²¹ oraz kompetencje kapitału relacyjnego (dobre kontakty z inwestorami, partnerami, agendami). Mniejsze znaczenie takich kompetencji zauważono w przedsiębiorstwach przemysłowych.

W najmniejszych przedsiębiorstwach w porównaniu z dużymi częściej wskazywane są kompetencje w zakresie tworzenia kapitału relacyjnego. W małych firmach kapitałem są dobre kontakty i relacje z otoczeniem, natomiast w większych przedsiębiorstwach mniejsza jest rola kapitału społecznego. Ponadto większe jest znaczenie kapitału relacyjnego w spółkach cywilnych i z o.o. niż w spółdzielniach. Natomiast w spółdzielniach i w przedsiębiorstwach państwowych najrzadziej jako silne strony organizacji wskazywane są kompetencje rynkowe. Z kolei w spółdzielniach nieco częściej wskazywano kompetencje zaliczane do grupy kompetencji innowacyjno-technologicznych.

W przedsiębiorstwach powstałych po 1990 roku nieco lepsze są (choć nadal słabe) kompetencje związane z zarządzaniem zmianami. Generalnie słabo kształtują się kompetencje firm państwowych i powstałych przed 1980 rokiem.

Firmy międzynarodowe wydają się być lepiej zarządzane, bowiem nieco częściej występują tu kompetencje efektywnościowo-kosztowe. Także w przedsiębiorstwach, których pozycja została oceniona jako dobra, częściej spotyka się kompetencje zaliczane do tego wskaźnika. Ponadto zauważono, że kompetencje organizacyjne firm o dobrej pozycji różnią się od kompetencji organizacyjnych firm, których pozycję na rynku oceniono jako słabą i złą.

Otrzymane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że istnieje luka kompetencji organizacyjnych. Jeżeli polskie organizacje chcą stawać się nowoczesnymi organizacjami, muszą zacząć kształtować nowe kompetencje organizacyjne. Szczególna uwaga kadry zarządzającej powinna być zwrócona na takie kompetencje, jak: ustawiczne organizacyjne uczenie się, efektywne zarządzanie zmianami, kształtowanie cech twórczej organizacji, dbanie o innowacyjne funkcjonowanie firmy, kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej oraz budowanie zaufania, dzielenie się informacjami. Do tego potrzebna jest jednak zmiana świadomości kadry zarządzającej. Kadra zarządzająca musi dostrzec, że nowe organizacje stały się już faktem i wymagają przejścia na nowy model zarządzania.

²⁰ Test χ^2 , poziom istotności $p \leq 0,05$, tablice rozkładów liczebności.

²¹ Przewodzenie w obsłudze klienta, szybkie wchodzenie na rynki, globalny zasięg działania, posiadanie dominujących kanałów dystrybucji.

5.3. Wizerunek menedżera

Wizerunek menedżera może być traktowany jako zestaw modelowych cech, do których powinien on zmierzać. Sprecyzowanie cech idealnego menedżera wpływa na kształtowanie się jego postawy i zachowań oraz wytycza kierunek doskonalenia. Propagowane w organizacji modele ról mają więc ważne znaczenie dla zachowań ludzi w organizacji.

Ideał menedżera na przestrzeni lat ulegał zmianom. Z perspektywy polskich doświadczeń gospodarczych ostatnich kilkadziesiąt lat można mówić o trzech portretach menedżera: 1) menedżer gospodarki okresu centralnego planowania, 2) menedżer okresu transformacji oraz 3) menedżer gospodarki rynkowej. Oznacza to, że wraz ze zmianami gospodarczymi zmieniać powinna się także świadomość menedżera, a wraz z nią i wizerunek menedżera. Jednak zmiany w mentalności przebiegają wolniej, niż można by przypuszczać na przykładzie zachodzących zmian gospodarczych. Zdaniem Penca (2001) gospodarka polska odczuwa niedostatek zdolnych menedżerów, a w zarządzaniu nadal bardziej liczy się „władza fotela” niż intelekt. Podkreśla on, że przyszłość narzuca model menedżera, który musi być bardziej przywódcą niż zarządcą, musi posiadać głęboką wiedzę z zakresu nowoczesnego zarządzania, inteligencję ogólną i emocjonalną, intuicję i twórczą wyobraźnię.

W Polsce ze względu na zmiany ustrojowe wielokrotnie podejmowano badania mające na celu sprecyzowanie wizerunku menedżera. Takie badania są potrzebne, pozwalają bowiem poznać postawy menedżerów wobec ich ról i zachodzących w nich zmian. Pozwalają także wnioskować na temat kierunku ich doskonalenia. Interesujące jest więc dalsze zgłębianie wiedzy w tym zakresie i poznanie, w jakim stopniu zmiany XXI wieku wpłynęły na świadomość menedżerów, i dostrzeżenie, że pojawił się już nowy model menedżera.

Kompetencje idealnego menedżera

Z uzyskanych w badaniu odpowiedzi rysuje się obraz idealnego menedżera. Jako najważniejsze wyróżniają się trzy kompetencje: dobra organizacja pracy (wskazała ją 59,2% menedżerów), rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników (51%) oraz fachowa wiedza specjalistyczna (49,8%).²² Zaraz po nich znalazły się: nieustanne uczenie się i doskonalenie (47,9%), utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie (39,8%) oraz umiejętności społeczne (38,6%). Oznacza to, że menedżerowie szczególnie wysoko cenią sobie następujące umiejętności: organizacyjne, fachowe oraz społeczne.

Niestety, małe znaczenie przypisywane jest kompetencjom z grupy kompetencji pozwalających na budowanie innowacyjnych strategii, tj. wykorzystaniu tech-

²² Wskazywano od 1 do 5 kompetencji z listy 13 kompetencji.

nologii informatycznych, odkrywaniu nowych produktów oraz przedsiębiorczości (szczegółowe wyniki zał. 3, tab. 5). Bardzo podobne są w tym zakresie opinie menedżerów strategów, co oczywiście należy ocenić negatywnie. Stratedzy także stosunkowo za nisko ocenili: globalne spojrzenie na sytuację, umiejętności koncepcyjne, odkrywanie nowych produktów i rynków oraz koncentrację na przyszłości.

Badania pokazały, że polscy menedżerowie bardziej cenią sobie kompetencje potrzebne do zarządzania operacyjnego oraz kompetencje społeczne. Takie poglądy kadry zarządzającej świadczą o tym, że zarządzanie strategiczne należy uznać za słabą stronę polskich organizacji. W dłuższej perspektywie trudne jest utrzymanie dobrej pozycji na rynku bez koncentrowania się na przyszłości, poszukiwania nowych produktów i rynków, globalnego spojrzenia na sytuację. Takie podejście stanowi więc ograniczenie, a nawet zagrożenie dla rozwoju tych przedsiębiorstw. Oznacza to, że kadra kierownicza reprezentuje raczej tradycyjne poglądy, a wizerunek polskiego menedżera nie uległ jeszcze zadowalającym przemianom.

Kompetencje ważne przy wprowadzaniu zmian

Zarządzanie zmianami powinno być nieodłącznym aspektem pracy współczesnego menedżera i wymaga odpowiednich kompetencji. Zmiany mogą mieć różny charakter i zasięg i wymagają nie tylko znajomości reguł rządzących ich dynamiką, ale także otwartości, spostrzegawczości, elastyczności myślenia, uczenia się i podejmowania wyzwań.

Poznanie opinii menedżerów na temat kompetencji ważnych przy wprowadzaniu zmian pozwala poznać ich stosunek do zmian. Menedżerów zapytano, jakie ich zadaniem umiejętności są najważniejsze przy wprowadzaniu zmian w organizacji²³ (wyniki zał. 3, tab. 6). Za najważniejsze uznano cztery kompetencje, tj. koncentrowanie się na przyszłości (55,3%), globalne spojrzenie na sytuację (45,5%), odkrywanie nowych rynków i produktów (35,0%) oraz przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka (34,5%). Można więc uznać, że menedżerowie wiedzą, co jest ważne w zarządzaniu zmianami.

Natomiast jeśli się zestawi kompetencje ważne przy wprowadzaniu zmian z wizerunkiem menedżera, widać, że zarządzanie zmianami jest postrzegane jako zadanie, które nie należy do repertuaru ról idealnego menedżera. Takie kompetencje, jak odkrywanie nowych rynków i produktów oraz przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, nie są zaliczane do kluczowych kompetencji idealnego menedżera. Zaliczono tu głównie kompetencje zarządzania operacyjnego oraz kompetencje społeczne. Zarządzanie zmianami jest doceniane, ale przypisywane ogólnemu wykonawcy, organizacji. Oznacza to, że w polskich przedsiębiorstwach nadal funkcja menedżera jest postrzegana tradycyjnie, tzn. jest on bardziej realizatorem narzu-

²³ Respondenci wybierali od 1 do 5 z listy 13 kompetencji ważnych przy wprowadzaniu zmian w organizacji.

conych zadań niż inicjatorem własnych pomysłów, aktywnie poszukującym szans w zmieniającym się otoczeniu.

Wizerunek menedżera w przekroju cech socjodemograficznych

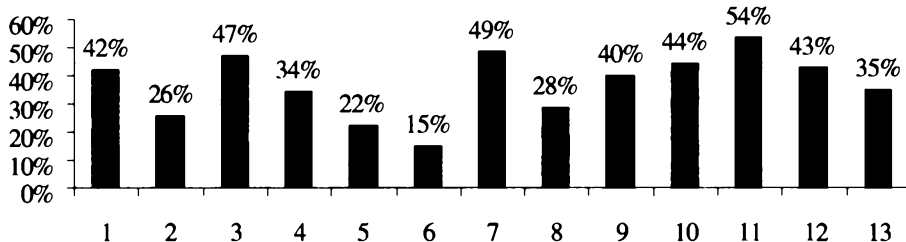
Menedżerowie wykonują różne zadania w organizacji. Dlatego różne może być znaczenie przypisywane pełnionym przez nich rolom. W literaturze podkreśla się, że duże znaczenie ma w tym przypadku szczebel kierowania.

Przeprowadzone badania pokazały, że poglądy menedżerów dotyczące wizerunku menedżera są różne i związane ze szczeblem kierowania. W szczególności dotyczy to sześciu z trzynastu ocenianych kompetencji (wykres 5.1). Znaczenie umiejętności koncentrowania się na przyszłości rośnie wraz ze szczeblem kierowania. Została ona wskazana jako kluczowa kompetencja szefa przez 13% menedżerów najniższego szczebla, 25% menedżerów średniego szczebla i 42% menedżerów najwyższego szczebla. Podobna prawidłowość dotyczy pięciu pozostałych kompetencji, czyli: przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, globalne spojrzenie na sytuację, dobre relacje z partnerami w biznesie, umiejętności społeczne, odkrywanie nowych produktów i rynków. Te sześć kompetencji ma największe znaczenie dla menedżerów najwyższego szczebla, nieco mniejsze dla menedżerów średniego szczebla, a najmniejsze dla menedżerów szczebla najniższego.²⁴ Generalnie szczebel kierowania różnicuje wizerunek w zakresie kompetencji zarządzania strategicznego.

Poglądy dotyczące czterech kompetencji: dobra organizacja pracy, nieustanne uczenie się i doskonalenie, znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych, fachowa wiedza specjalistyczna²⁵ też są związane ze szczeblem kierowania. Jednak jest to odwrotna zależność niż w przypadku wspomnianych wyżej sześciu kompetencji. Na przykład dobra organizacja pracy została uznana za kluczową kompetencję idealnego szefa przez 74% menedżerów najniższego szczebla, przez 58% menedżerów średniego szczebla i 54% menedżerów z najwyższego szczebla. Podobny trend dotyczy pozostałych trzech kompetencji. Pozytywnie należy ocenić docenianie przez menedżerów najniższego szczebla kompetencji związanych z rozwojem i doskonaleniem się.

²⁴ Pozostałe kompetencje: 1) przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka: 35% — naczelna kadra, 24% — średnia kadra, 18% — najniższa kadra; różnica 17%), 2) globalne spojrzenie (różnica 13%), 3) relacje z partnerami w biznesie (różnica 12%), umiejętności społeczne (różnica 4%), odkrywanie nowych produktów, rynków (różnica 2%).

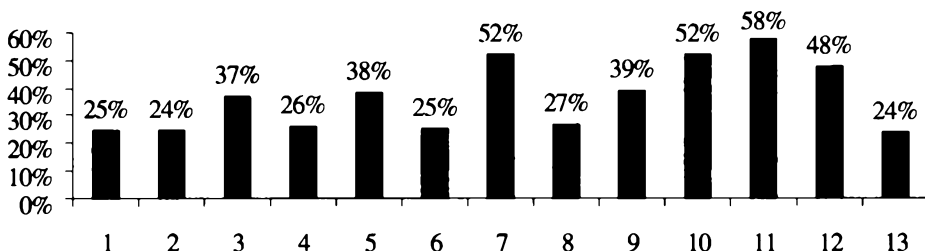
²⁵ Uczenie się i doskonalenie (najniższy szczebel — 60%, średni — 48%, najwyższy — 43%, różnica 17%); wykorzystanie technologii informatycznych (najniższy szczebel — 31%, średni — 25%, najwyższy — 15%, różnica 16%); fachowa wiedza (odpowiednio 54%, 52%, 40%; różnica 10%).



Wykres 5.1. Wizerunek menedżera według naczelnej kadry kierowniczej

Źródło: pracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

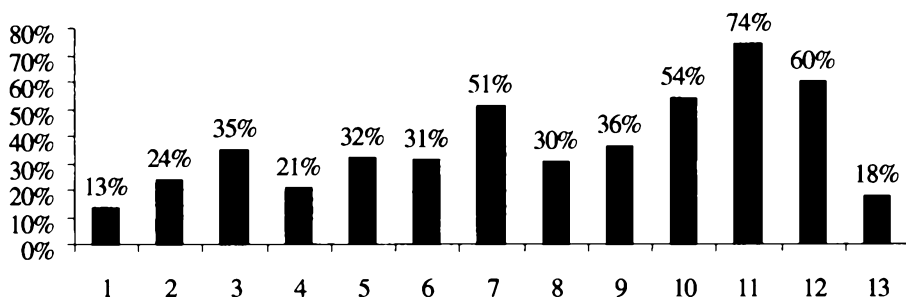
- | | |
|---|---|
| 1. koncentracja na przyszłości | 8. umiejętności koncepcyjne |
| 2. odkrywanie nowych produktów, rynków itd. | 9. umiejętności społeczne |
| 3. utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie | 10. wiedza specjalistyczna |
| 4. globalne spojrzenie na sytuację | 11. dobra organizacja pracy |
| 5. usuwanie wewnętrznych barier we współpracy | 12. nieustanne uczenie się i doskonalenie |
| 6. wykorzystanie technologii informatycznych | 13. przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka |
| 7. doskonalenie kompetencji pracowników | |



Wykres 5.2. Wizerunek menedżera według kadry kierowniczej średniego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Oznaczenia kolumn jak na wykresie 5.1



Wykres 5.3. Wizerunek menedżera według kadry kierowniczej najniższego szczebla kierowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Oznaczenia kolumn jak na wykresie 5.1

Umiejętności organizacyjne, techniczne i informatyczne są szczególnie ważne dla menedżerów najniższego szczebla, a kompetencje strategiczne dla menedżerów szczebla najwyższego, co odzwierciedla tradycyjny model Kazta (1955). Nie zaobserwowano znaczących różnic w zakresie kompetencji społecznych oraz koncepcyjnych.

Natomiast ważną kompetencją dostrzeganą przez menedżerów średniego szczebla jest „usuwanie wewnętrznych barier we współpracy”²⁶, co odzwierciedla rolę pośrednika między „górami” i „dołami”.

Wyniki pokazują więc, że wizerunek jest różny dla poszczególnych szczebli kierowania. Wprawdzie naczelną kadra kierownicza bardziej niż kierownicy niższych szczebli ceni kompetencje związane z analizą strategiczną, strategicznymi wyborami i kompetencje niezbędne do wdrażania strategii (ryzyko, przedsiębiorczość, relacje z partnerami w biznesie), jednak nadal są one niskie. Wszyscy kierownicy, w tym także naczelną kadra kierownicza, wyżej cenią kompetencje strategiczne niż kompetencje typowe dla zarządzania operacyjnego. Wyżej ceniona jest umiejętność dobrej organizacji pracy niż koncentracji na przyszłości czy odkrywania nowych rynków i produktów. Natomiast pozytywnym zjawiskiem jest docenianie przez menedżerów najniższego szczebla kompetencji związanych z wykorzystaniem technologii informatycznych oraz potrzeby ciągłego uczenia się i doskonalenia.

Aby bliżej poznać, jaki jest wpływ czynników socjodemograficznych na postrzeganie kompetencji tworzących wizerunek menedżera, przeprowadzono analizę z wykorzystaniem trzech syntetycznych wskaźników kompetencji menedżera (trzyście kompetencji ujęto w postaci trzech wskaźników, zał. 3): wskaźnik kompetencji bieżącego zarządzania operacyjnego²⁷, nazywany dalej wskaźnikiem kompetencji operacyjnych; wskaźnik kompetencji do zarządzania ludźmi²⁸; wskaźnik kompetencji strategicznych.²⁹

Zauważono istnienie istotnych zależności między wizerunkiem menedżera a szczeblem kierowania, stanowiskiem funkcjonalnym, płcią, poziomem i rodzajem wykształcenia. Znaczenie kompetencji strategicznych (wyrażonych wskaźnikiem kompetencji strategicznych) jest zależne od płci menedżera, szczebla kierowania, stanowiska funkcjonalnego i poziomu wykształcenia.

²⁶ 38% menedżerów średniego szczebla, 31% najniższego szczebla, 22% menedżerów najwyższego szczebla kierowania.

²⁷ Usuwanie wewnętrznych barier współpracy, wykorzystanie technologii informatycznych, fachowa wiedza, organizacja pracy.

²⁸ Doskonalenie i rozwijanie pracowników, umiejętności społeczne, uczenie się i doskonalenie.

²⁹ Koncentracja na przyszłości, nacisk na odkrywanie nowych rynków i produktów, utrzymywanie dobrych relacji z partnerami w biznesie, globalne spojrzenie, umiejętności koncepcyjne, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka.

Kompetencje strategiczne są wyżej oceniane jako kluczowe dla menedżera przez mężczyzn niż przez kobiety (test χ^2 , $p=0,00$). Także częściej są wskazywane przez menedżerów z grupy stanowisk marketingowo-sprzedazowych oraz przez menedżerów z wyższym wykształceniem (test χ^2 , $p=0,01$).

Znaczenie drugiej grupy kompetencji, tj. kompetencji operacyjnych (wskaźnik zarządzania operacyjnego), także jest związane z płcią menedżera. Kobiety nieco wyżej je oceniają jako kluczowe dla menedżera niż mężczyźni ($p=0,00$). Także częściej są podkreślane przez kierowników najniższego szczebla ($p=0,00$) oraz przez kierowników z działów informatycznych i techniczno-produkcyjnych ($p=0,00$). Są także związane ze stażem kierowniczym ($p=0,04$). Najczęściej są wymieniane przez kierowników o przeciętnym stażu kierowniczym (9–15 lat, $p=0,04$). Także nieco wyżej cenią je menedżerowie z wykształceniem mieszanym niż prawnicy i humaniści ($p=0,00$).

Nie zaobserwowano istotnych statystycznie zależności między analizowanymi cechami menedżera a wskaźnikiem kompetencji do zarządzania ludźmi.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wizerunek menedżera jest zróżnicowany, przede wszystkim w zakresie kompetencji strategicznych i operacyjnych. Opinie dotyczące kompetencji idealnego menedżera są zależne od szczebla kierowania, płci, stanowiska funkcjonalnego, stażu pracy i wykształcenia menedżera.

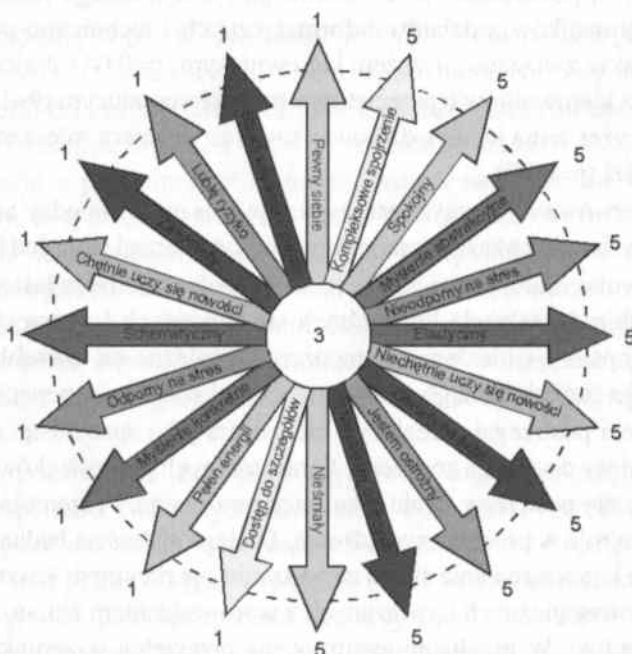
Respondenci postrzegają idealnego menedżera jako specjalistę, dobrze zorganizowanego, który dostrzega znaczenie kompetentnych pracowników i dobrych relacji, jednakże nie postrzega siebie jako inicjatora zmian. Prezentuje raczej bierną niż proaktywną rolę w procesie zarządzania. Dlatego słabością badanych organizacji jest zbyt koncentrowanie się na zarządzaniu operacyjnym kosztem zaniedbywania działań strategicznych i związanych z wprowadzaniem zmian, z tworzeniem nowych produktów. W rezultacie jest to ocena przeciętna wizerunku menedżera, przede wszystkim z uwagi na zbyt małą rolę przypisywaną kompetencjom pozwalającym na lepszą konkurencyjność na dzisiejszym rynku.

5.4. Charakterystyka cech psychologicznych

Na kompetencje menedżera składają się umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości. W pracy przyjęto ogólną koncepcję osobowości, zgodnie z którą cechy osobowościowe są ważnym elementem w kształtowaniu kompetencji menedżerskich. W modelu wykorzystano 10 cech psychologicznych, które uznano za znaczące w procesie kształtowania kompetencji współczesnego menedżera (rys. 5.2). Są to: pewność siebie, podejmowanie ryzyka, odporność na stres, energiczność, otwartość na innych ludzi, niezależność od innych oraz trzy cechy określające styl poznawczy: kompleksowość/szczegółowość spojrzenia na sytuację,

preferowany styl myślenia (abstrakcyjny/konkretny), elastyczność/schematyczność w myśleniu.

Posiadanie takich cechy, jak pewność siebie, podejmowanie ryzyka, otwartość na nowe i uczenie się, odporność na stres, energiczność ma wpływ na kształtowanie się kompetencji menedżera, a przede wszystkim jest potrzebne do skutecznego zarządzania zmianami i do zarządzania strategicznego oraz kierowania sobą. Z kolei styl myślenia jest związany z kompetencjami poznawczymi menedżera.



Rysunek 5.2. Cechy osobowościowe współczesnego menedżera

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie dokonali samooceny 10 cech psychologicznych (szczegółowe wyniki zał. 4).³⁰ Na podstawie wyników pierwszych trzech cech: pewność siebie, gotowość do podejmowania ryzyka i chęć uczenia się, rysuje się obraz menedżera pewnego siebie (84,0%), który jednak niezbyt chętnie podejmuje ryzyko. Co trzeci menedżer przyznał, że woli unikać ryzyka.³¹

Badani deklarują, że chętnie uczą się nowości (94,9%), jeżeli jednak uwzględni się małą gotowość do podejmowania ryzyka, można wnioskować, że chętniej

³⁰ Samoocena w skali 1, 2, 3, 4, 5. Do obliczeń wykorzystano odpowiedzi „1” i „2” lub „4”, „5”. „3” (trudno ocenić) nie brano pod uwagę w obliczeniach.

³¹ Lepsze wyniki są w tym wymiarze w grupie strategów. 73,3% deklaruje gotowość podejmowania ryzyka.

się uczą o nowościach, niż wdrażają nowe pomysły w praktyce. Wprowadzanie nowych rozwiązań zawsze niesie pewne ryzyko. Takie wyniki zbliżone są do wniosków z innych badań realizowanych w Polsce (Bartkowiak, 2002; Chełpa, 2003; Rakowska, Sitko-Lutek; 2000).

Jeżeli przyjmiemy, że współczesne zarządzanie wymaga od kadry kierowniczej energiczności i odporności na stres, to na tym tle wyniki menedżerów kształtują się nieco powyżej przeciętnej. Menedżerowie uważają się za osoby energiczne (78,4%)³², a trzy czwarte z nich deklaruje, że jest odporna na stres. Jednak co dziesiąty menedżer (12,2%) przyznał, że jest mało odporny na stres.

Kolejną grupę cech występujących w modelu kompetencji menedżera stanowią trzy cechy związane ze stylem uczenia się: 1) elastyczność myślenia (elastyczny–schematyczny), 2) preferowany styl rozwiązywania problemów (konkretny–abstrakcyjny), 3) koncentrowanie się na szczegółach lub całościowy ogląd sytuacji.

Nieznacznie przeważają menedżerowie preferujący całościowe spojrzenie na sytuację (54,5%) niż dostęp do szczegółowych danych.³³ Ci drudzy stanowią 40,0% respondentów. Połowa menedżerów (53%) uznała, że woli pracować nad konkretnymi niż nad ideami. Natomiast zwolennikiem myślenia abstrakcyjnego jest co trzeci menedżer (32,3%). Większość menedżerów (87,4%) uważa się za osoby elastyczne w myśleniu (za osoby schematyczne uważa się 6,4%).

Elastyczność myślenia potrzebna jest nie tylko dla rozwoju kompetencji poznawczych, ale także dla rozwoju kompetencji społecznych. Otwartość i niezależność są także związane z kompetencjami społecznymi. Większość menedżerów uważa się za osoby otwarte (84,4%). Jako osoby zamknięte określiło się 7,7% menedżerów. Zamykanie się i schematyczność w myśleniu nie tylko utrudniają kierowanie ludźmi, ale także utrudniają doskonalenie menedżera.

Niezależność sprzyja samodzielnemu myśleniu i poszukiwaniu własnych strategii działania. Badani menedżerowie oceniają siebie jako osoby raczej niezależne (69%).³⁴ Grupa menedżerów-strategów ma nieco wyższe wyniki w tym obszarze (70,4%). Generalnie ta grupa wyróżnia się na tle całej grupy nieco większym udziałem menedżerów niezależnych, skłonnych do ryzyka, bardziej odpornych na stres, bardziej energicznych, elastycznych w myśleniu i preferujących kompleksową ocenę sytuacji (szczegółowe wyniki zał. 4).

Podsumowując otrzymane wyniki, można stwierdzić, że otrzymana charakterystyka cech menedżera przypomina opisywaną już w polskiej literaturze (Dąbek, 2002; Bartkowiak, 2002). Deklarowana jest również przez menedżerów duża chęć uczenia się, otwartość i niechęć do ryzyka. Samo uczenie się bez gotowości do

³² Więcej energicznych menedżerów jest w grupie strategów (85,5%).

³³ W grupie strategów stanowią 3/4 tej grupy (76,4%), co jest zjawiskiem pozytywnym.

³⁴ 69% (20% niezależne, a 49% raczej niezależne); stratedzy 79,3% (27% niezależni, 43% raczej niezależni).

ponoszenia ryzyka związanego z poszukiwaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań niewiele wnosi do organizacji. Zarządzanie musi opierać się na przekładaniu wiedzy na praktykę. Generalnie oznacza to, że słabą stroną tej kadry jest mała gotowość do podejmowania ryzyka i związana z tym przedsiębiorcza aktywność. W ciągu ostatnich kilku lat nie zaszły więc znaczące zmiany w tym obszarze.

Oceniając te wyniki w kontekście kluczowych cech menedżera nowoczesnej organizacji, należy stwierdzić, że największe luki występują w obszarze związanym z przedsiębiorczością, nieco mniejsze dotyczą kierowania stresem i elastyczności myślenia.

Wyniki dotyczące osobowości menedżerów w przekroju cech socjodemograficznych

Ludzie kształtują swoją osobowość w trakcie całego życia. Niektóre z jej elementów są bardziej trwałe (np. temperament), inne, jak np. motywacja, wartości, mogą ulegać modyfikacjom. Doświadczenia życiowe i zawodowe nie pozostają bez wpływu na osobowość człowieka. Zasadnicza „kotwica” osobowości generalnie się nie zmienia, ale składowe osobowości pod wpływem różnych zdarzeń mogą zmieniać swoje natężenie.

Przeprowadzona analiza uzyskanych wyników wykazała związek cech osobowości z cechami socjodemograficznymi menedżera (rys. 5.3, 5.4). Pięć cech jest związanych ze stanowiskiem funkcjonalnym. Są to: podejmowanie ryzyka ($p=0,04$), styl myślenia abstrakcyjno-konkretny ($p=0,01$), styl myślenia kompleksowo-szczegółowy ($p=0,003$), otwartość oraz niezależność ($p=0,001$).

Gotowość do ryzyka rzadziej występuje jako cecha kierowników z działów informatycznych i finansowych, a częściej wśród kierowników z działów sprzedażowo-marketingowych. Ci kierownicy wyróżniają się także najmniejszymi preferencjami dla stylu skoncentrowanego na rozważaniu szczegółów. Najbardziej dostęp do szczegółów cenią sobie informatycy (62%), chociaż we wszystkich specjalnościach dominują preferencje dla kompleksowej oceny sytuacji.

Podobnie dominują zwolennicy myślenia konkretnego (53%) nad abstrakcyjnym (32,3%), ale największy udział zwolenników myślenia abstrakcyjnego jest w grupie „inni” (mieszane stanowiska)³⁵ oraz wśród finansistów. Najmniejszy natomiast wśród menedżerów marketingowo-sprzedażowych.³⁶

W grupie menedżerów, którzy scharakteryzowali się jako osoby „zamknięte” (ogółem 7,7%), większy jest udział kadry administracyjnej (11,2%) i produkcyjno-technicznej (10%). Szczególnie w przypadku menedżerów administracyjno-ka-

³⁵ Dotyczy menedżerów, którzy określili się, że zajmują się więcej niż jednym z wymienionych obszarów funkcjonalnych, stanowią 20% próby. W większości w tej grupie mieści się naczelną kadra kierowniczą.

³⁶ Dotyczy to kierowników sprzedaży, marketingu, obsługi klienta, dystrybucji.

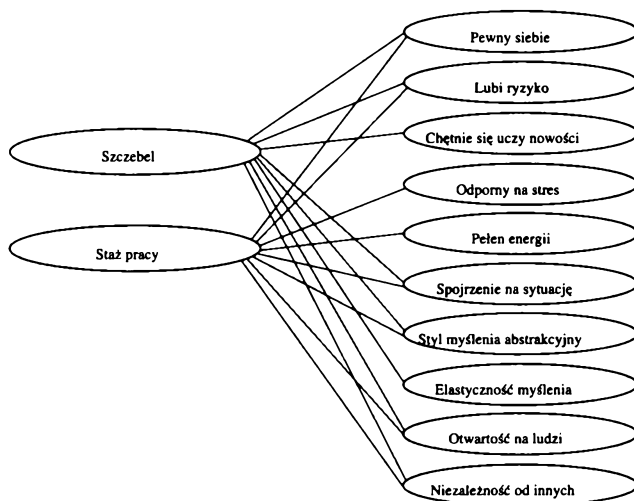
drowych może budzić to wątpliwości. Największy odsetek osób niezależnych jest wśród informatyków (92,3%). O ile osoby zależne od innych stanowią mniejszość (16,7%), to najczęściej są spotykane wśród kierowników administracyjno-kadrowych (24,14%).

Podsumowując zależności ze stanowiskiem funkcjonalnym, można stwierdzić, że:

- kierownicy administracyjno-kadrowi wypadają jako bardziej bierni i zamknięci na tle kierowników marketingowo-sprzedażowych (wyższa skłonność do podejmowania ryzyka, konkretny styl myślenia),
- menedżerowie finansowi i informatycy są mniej skłonni do podejmowania ryzyka, więcej wśród nich jest zwolenników stylu preferującego szczegóły,
- menedżerowie finansowi wyróżniają się bardziej abstrakcyjnym stylem myślenia,
- grupa menedżerów-informatyków cechuje się największą niezależnością od innych.

Posiadanie określonych cech osobowości jest związane ze specjalizacją menedżera.

Zaobserwowano także związki cech osobowości menedżera z wiekiem menedżera, płcią, stażem pracy, szczeblem kierowania i wykształceniem (rys. 5.3, 5.4).



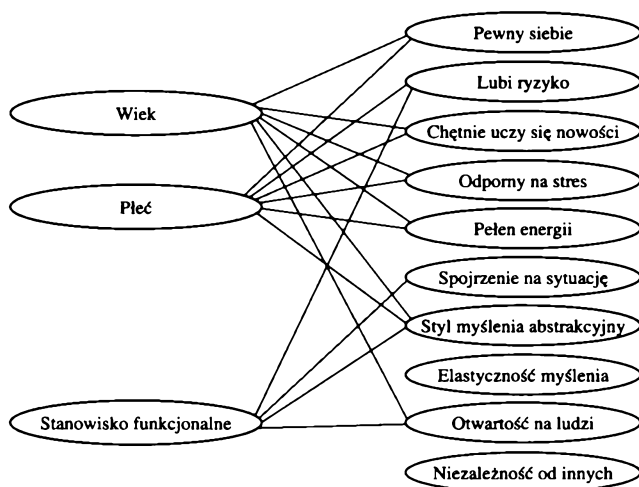
Rysunek 5.3. Związki cech osobowości ze szczeblem kierowania i stażem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Samoocena sześciu cech jest związana z wiekiem menedżera. Są to: pewność siebie ($p=0,00$), uczenie się nowości ($p=0,00$), odporność na stres ($p=0,00$), ener-

giczność ($p=0,00$), styl myślenia abstrakcyjny/konkretny ($p=0,04$), otwartość na innych ($p=0,01$).³⁷

Większą pewność siebie, chęć uczenia się, otwartość oraz odporność na stres częściej deklarują najmlodszy menedżerowie (do 29 lat). Wraz z wiekiem zwiększa się udział osób, które określają się jako spokojne. Z kolei starsi menedżerowie (50 lat i więcej) mniej chętnie się uczą i są mniej odporni na stres. Podobne zależności dotyczą stażu pracy.³⁸ Pozwala to przypuszczać, że cechy te ulegają modyfikacji wraz z wiekiem i doświadczeniem. Ze stażem pracy związane są także trzy inne cechy: podejmowanie ryzyka ($p=0,02$)³⁹, styl oceny sytuacji ($p=0,04$) oraz niezależność ($p=0,04$) (rys. 5.3).



Rysunek 5.4. Związki cech osobowości z wiekiem, płcią menedżera i szczeblem kierowania

Źródło: opracowanie własne.

Płeć menedżera różnicuje wyniki w zakresie takich cech, jak pewność siebie ($p=0,01$), podejmowanie ryzyka ($p=0,01$), chęć uczenia się nowości ($p=0,04$), odporność na stres ($p=0,00$), energiczność ($p=0,04$), styl myślenia (abstrakcyjny/konkretny, $p=0,001$). Mężczyźni wypadają na tle kobiet jako nieco pewniejsi siebie, bardziej odporni na stres, chętniej podejmują ryzyko. Niższy poziom pewności siebie kobiet może wpływać na niższą gotowość do podejmowania ryzyka. Kobiety natomiast chętniej się uczą i są bardziej energiczne.⁴⁰ Wśród menedżerów, którzy przyznali się, że niechętnie się uczą, więcej jest mężczyzn niż kobiet.

³⁷ Tabele rozkładu liczebności, test χ^2 .

³⁸ Dotyczy pięciu tych samych cech: pewności siebie ($p=0,00$), odporności na stres ($p=0,001$), energiczności ($p=0,001$), stylu myślenia ($p=0,008$), otwartości na innych ($p=0,03$).

³⁹ Nieco większe wśród osób o krótszym stażu.

⁴⁰ Bardzo energicznych jest: 35% kobiet, 26% mężczyzn.

Z kolei w grupie zwolenników stylu abstrakcyjnego większy jest udział kobiet niż mężczyzn.

Zaobserwowano także, że występowanie pewnych cech osobowości jest związane ze stylem kierowania.⁴¹ Są to: pewność siebie ($p=0,001$), podejmowanie ryzyka ($p=0,03$), uczenie się nowości ($p=0,05$), energiczność ($p=0,00$), styl myślenia w kontekście wymiarów abstrakcyjność/konkretność ($p=0,00$), styl myślenia w kontekście kompleksowość/szczegółowość ($p=0,001$), otwartość ($p=0,04$), niezależność ($p=0,00$).

Menedżerowie najwyższego szczebla są bardziej pewni siebie, niezależni, podejmują ryzyko, preferują kompleksowe spojrzenie na sytuację oraz elastyczny styl myślenia. Trudno jest wprost ocenić, w jakim stopniu stanowisko daje większą pewność siebie, a w jakim ta pewność przyczynia się do sukcesów menedżera. Zapewne oba oddziaływania mają tu miejsce.

Co dziesiąty menedżer naczelny określił się, że jest zamknięty (ogólny wynik 7,9%), co należy uznać za ich słabą stronę.

Wraz ze zmniejszaniem się szczebla kierowania zwiększa się udział zwolenników myślenia konkretnego⁴², i odwrotnie — wraz ze zwiększaniem się szczebla rośnie udział zwolenników myślenia abstrakcyjnego.⁴³

Istnieją także zależności między postrzeganiem przyszłości firmy⁴⁴ a pięcioma cechami osobowości (dla $p \leq 0,05$), tj. pewnością siebie, odpornością na stres, chęcią do uczenia się, otwartością oraz niezależnością. Wśród menedżerów optymistycznie oceniających przyszłość firmy więcej jest menedżerów pewnych siebie⁴⁵, chętnie się uczących i odpornych na stres.

Także nieznacznie większy jest udział osób otwartych i niezależnych. Te zależności mogą mieć dwukierunkowe oddziaływanie.

Zaobserwowane zależności między cechami osobowości, cechami socjodemograficznymi a umiejętnościami menedżerskimi uświadomiamy złożoność procesu doskonalenia menedżerów. Właściwe ich wykorzystanie może znacznie usprawniać ten proces. Na przykład związki cech osobowościowych z wiekiem, stażem i stanowiskiem funkcjonalnym można wykorzystać w procesie rekrutacji i w planowaniu kariery.

Samoocena cech osobowościowych a wizerunek menedżera

Mozna spotkać się z opinią, że menedżerowie wyżej cenią sobie kompetencje, które stanowią ich silne strony (Drucker, 2000). Do podobnych wniosków moż-

⁴¹ Tabele rozkładu liczebności, test χ^2 .

⁴² Na najwyższym szczeblu „konkretniarze” to 46% tej grupy, na średnim szczeblu — 53%, na najniższym — 60%.

⁴³ 37% wśród naczelnej kadry, 34% średniego szczebla, 24% szczebla najniższego.

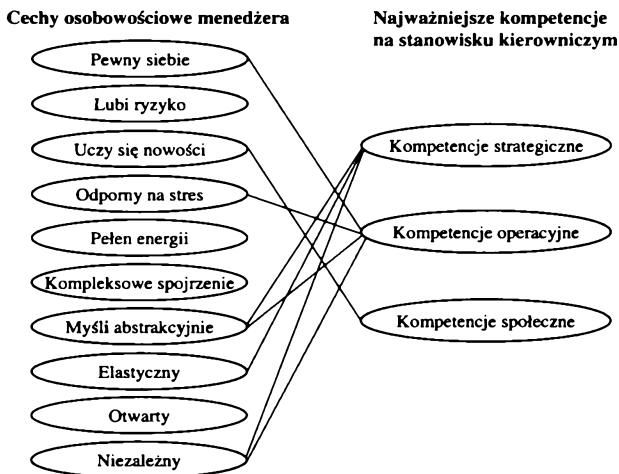
⁴⁴ Optymistycznie, pesymistycznie, trudno powiedzieć.

⁴⁵ 86% pewnych siebie wśród optymistów, 55% wśród pesymistów.

na dojść na podstawie analizy wyników dotyczących wizerunku menedżera. Do obliczeń wykorzystano wskaźniki wizerunku menedżera.⁴⁶

Menedżerowie preferujący myślenie abstrakcyjne ($p=0,0009$), bardziej elastyczni ($p=0,001$) oraz bardziej niezależni ($p=0,002$), częściej niż inni wskazywali znaczenie w wizerunku menedżera *kompetencji zarządzania strategicznego* (wyrażonych za pomocą wskaźnika kompetencji zarządzania strategicznego). Na przykład w grupie menedżerów niezależnych udział menedżerów wskazujących kompetencje strategiczne wynosi 41,5%, a w grupie menedżerów zależnych — 26%.⁴⁷

Znaczenie przypisywane *kompetencjom zarządzania operacyjnego*⁴⁸ ma związek z pewnością siebie ($p=0,006$), odpornością na stres ($p=0,005$), myśleniem konkretnym ($p=0,001$) oraz z niezależnością ($p=0,001$). Na przykład w grupie menedżerów niezależnych mniejszy jest udział menedżerów ceniących kompetencje operacyjne (49%) niż w grupie menedżerów zależnych (69%). Z kolei *umiejętności społeczne*⁴⁹ związane są z gotowością uczenia się nowości, co w tym wypadku może także dotyczyć ludzi ($p=0,02$).



Rysunek 5.5. Związki cech osobowości z kompetencjami tworzącymi wizerunek menedżera

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Posiadane cechy osobowości (sześć z dziesięciu cech) wpływają więc na postrzeganie kluczowych kompetencji w wizerunku menedżera (rys. 5.5). Nie bez znaczenia jest to, że mogą one ułatwiać rozwój określonych kompetencji. Na przykład takie cechy, jak elastyczność myślenia, abstrakcyjne myślenie czy niezależ-

⁴⁶ Opis wskaźników w słowniczku.

⁴⁷ Tablice rozkładu liczebności.

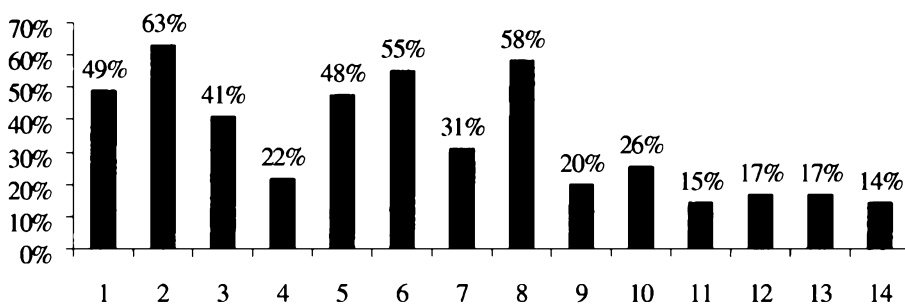
⁴⁸ Wskaźnik kompetencji zarządzania operacyjnego.

⁴⁹ Wskaźnik umiejętności społecznych, opis w słowniczku.

ność są potrzebne do rozwoju kompetencji zaliczanych do grupy kompetencji strategicznych, m.in. takich jak umiejętności koncepcyjne czy kompleksowa ocena sytuacji. Można przypuszczać, że przez doskonalenie słabszych stron menedżerów można wpływać na zmianę wizerunku menedżera.

5.5. Wyniki dotyczące samooceny kompetencji menedżerskich

„Wiem, czego nie wiem”, czyli świadoma niekompetencja, to pierwszy i ważny krok w rozwoju menedżera. Poznanie samego siebie jest fundamentem umiejętności zarządzania własnymi kompetencjami (Oleksyn, 2006, s. 263). Określenie obszarów doskonalenia, czyli luki kompetencyjnej, wymaga najpierw oceny poziomu własnych kompetencji. Jednak mało kto, a zwłaszcza kadra kierownicza, lubi być oceniany. Ludzie niechętnie ujawniają swoje słabości, a chętniej mówią o mocnych stronach. Badani menedżerowie określali swoje silne strony, wybierając z listy 14 kompetencji od 1 do 5 kompetencji (wykres 5.4).



Wykres 5.4. Kompetencje menedżerskie stanowiące silne strony kadry kierowniczej, N=1066

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Uwaga: wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ można było wybrać od 1 do 5 kompetencji.

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. przewidywanie, planowanie | 8. wiedza specjalistyczna |
| 2. podejmowanie decyzji | 9. wiedza dotycząca wykorzystania IT |
| 3. organizacja czasu | 10. wiedza z zakresu zarządzania |
| 4. zarządzanie zmianami | 11. wiedza z zakresu prawa |
| 5. umiejętność negocjacji | 12. wiedza z zakresu finansów |
| 6. budowanie dobrych relacji z ludźmi | 13. wiedza z zakresu ZZL |
| 7. motywowanie pracowników | 14. wiedza z zakresu marketingu |

Menedżerowie jako swoje silne strony najczęściej wskazywali kompetencje:

- 1) rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (63,2%),
- 2) wiedza specjalistyczna związana ze stanowiskiem (58,3%),
- 3) budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi (55,4%),

- 4) przewidywanie i planowanie (49%),
- 5) rozwiązywanie konfliktów (47,7%).

Podobnie jak w przypadku wyników wizerunku menedżera, tu również wyłania się obraz menedżera profesjonalisty, który koncentruje się na fachowym wykonywaniu bieżących zadań, docenia kompetencje pracowników i ich profesjonalizm, planuje najbliższą przyszłość oraz dużą część czasu poświęca na rozwiązywanie konfliktów. Niestety także w grupie strategów za mało jest menedżerów z dobrymi kompetencjami zarządzania zmianami (25,2%). Wielu jest natomiast z wysoką wiedzą specjalistyczną (51,8%), dominują te same kompetencje jak w przypadku wyników ogólnych.⁵⁰

Do najrzadziej wymienianych kompetencji należą te związane z wiedzą w czterech obszarach: marketingu, prawa, finansów i zarządzania zasobami ludzkimi (wskazanie poniżej 17%). Może to być spowodowane tym, że jest to wiedza specjalistyczna, na którą zapotrzebowanie jest zależne od rodzaju stanowiska funkcjonalnego. Jednak nie można jednoznacznie stwierdzić, czy kompetencje rzadko wymieniane są rozwinięte na poziomie słabym czy przeciętnym.⁵¹ Można sądzić, że jeżeli nie są wymieniane przez menedżerów jako mocne strony, to stanowią ich słabsze strony.

Przeciętny menedżer w tej zbiorowości posiada więc dobre umiejętności do zarządzania operacyjnego, dba o kontakty z partnerami i współpracownikami, natomiast jego słabą stroną są kompetencje związane z zarządzaniem strategicznym i wprowadzaniem zmian.

Kompetencje menedżerów w przekroju cech socjodemograficznych

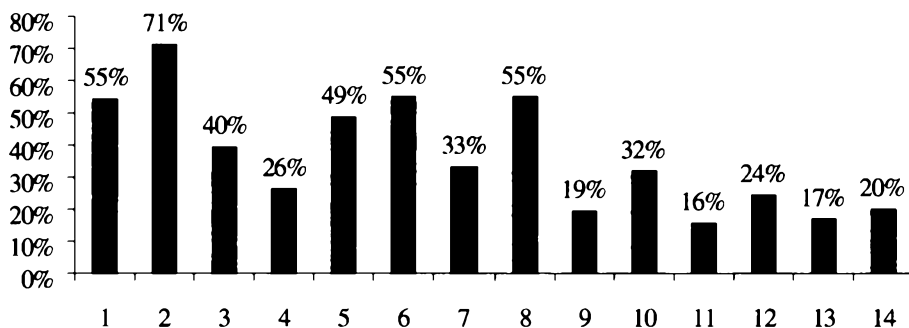
Menedżerowie wykonują różne zadania. Oznacza to, że oprócz kompetencji o charakterze uniwersalnym potrzebne są im kompetencje specyficzne dla stanowiska. W tym kontekście szczególne znaczenie ma szczebel kierowania i stanowisko funkcjonalne.

Silne kompetencje wybierane przez menedżerów z danych szczebli różnią się (wykresy 5.2, 5.3, 5.4). Siedem z czternastu ocenianych kompetencji menedżerskich jest wskazywanych częściej wraz ze wzrostem szczebla kierowania. Są to:

- planowanie i przewidywanie,
- podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów,
- wiedza z zakresu zarządzania,
- wiedza z zakresu finansów,
- zarządzanie zmianami,
- wiedza z zakresu marketingu,
- wiedza z zakresu prawa.

⁵⁰ Strategzy najczęściej wymieniali te same cztery kompetencje.

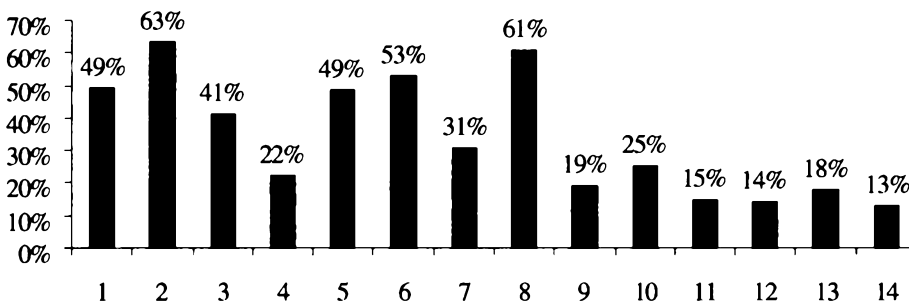
⁵¹ Menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie tylko swoich najsilniejszych stron.



Wykres 5.5. Samoocena kompetencji naczelnej kadry kierowniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

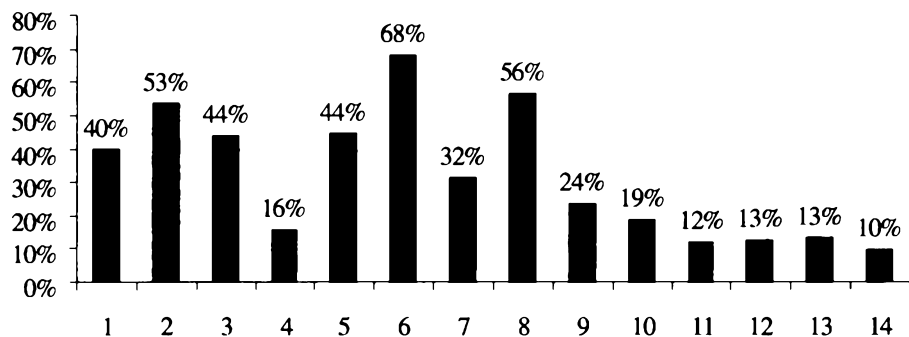
Oznaczenia kolumn jak na wykresie 5.4.



Wykres 5.6. Samoocena kompetencji kadry kierowniczej średniego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Oznaczenia kolumn jak na wykresie 5.4.



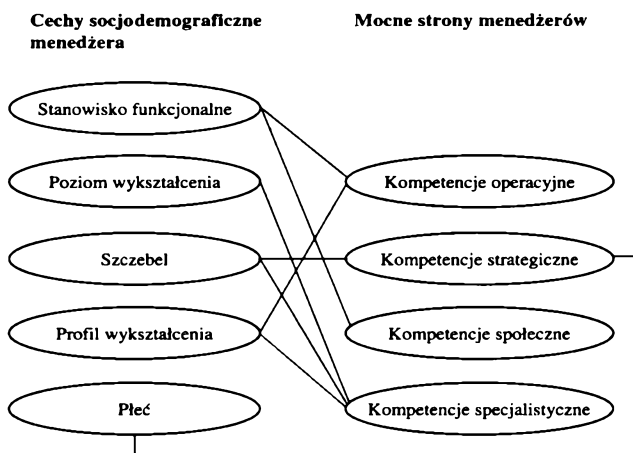
Wykres 5.7. Samoocena kompetencji kadry kierowniczej najniższego szczebla

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Oznaczenia kolumn jak na wykresie 5.4.

Na przykład pierwsza z nich, tj. podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów, jest mocną stroną 53% menedżerów z najniższego szczebla, mocną stroną 63% menedżerów szczebla średniego i 71% menedżerów najwyższego szczebla (różnica między szczeblem najniższym a najwyższym stanowi 18%). Natomiast w przypadku dwóch umiejętności jest odwrotnie, to znaczy częściej są one wymieniane przez menedżerów najniższego szczebla niż przez menedżerów szczebla najwyższego. Są to: budowanie dobrych relacji (najniższy szczebel — 68%, średni — 53%, najwyższy — 55%) oraz organizacja czasu pracy (najniższy szczebel — 43%, średni — 41%, najwyższy — 40%).

Wyniki w części odzwierciedlają założenia modelu umiejętności kierowniczych według Katza (1955). Menedżerowie najwyższego szczebla mają umiejętności koncepcyjne (podejmowanie decyzji, planowanie) lepsze niż postali. Natomiast menedżerowie najniższego szczebla mają nieco lepsze umiejętności organizacyjne.⁵²



Rysunek 5.6. Zależności między silnymi kompetencjami menedżerów a cechami socjodemograficznymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że bardzo wysokie wyniki dotyczące samooceny kompetencji „rozwiązywanie problemów” i „podejmowanie decyzji” można różnie zinterpretować (63,2%). Po pierwsze, mogła ona być wskazywana dlatego, że menedżerowie mają wiele problemów z zarządzaniem albo też odwrotnie, potrafią dobrze rozwiązywać problemy i podejmować decyzje. Jeśli jednak obok zestawimy wyniki dotyczące innych silnych kompetencji, tj. wiedzę specjalistyczną, planowanie, budowanie dobrych relacji, a znacznie dalej zarządzanie zmianami, oznacza to, że mamy do czynienia z krótkookresowym planowaniem i bardziej

⁵² Różnice nie są duże, na każdym szczeblu bowiem wielu menedżerów zaznaczyło te kompetencje.

tradycyjnym zarządzaniem. Obraz ten dopełniają wyniki w zakresie samooceny cech osobowościowych. Można więc mówić o istnieniu luki kompetencyjnej między kompetencjami posiadanymi przez menedżerów a kompetencjami potrzebnymi menedżerom nowoczesnej organizacji.

Stwierdzono istnienie kilku istotnych statystycznie zależności między samooceną kompetencji menedżerskich a stanowiskiem funkcjonalnym menedżera, wykształceniem i płcią (rys. 5.6).

Do analizy⁵³ wykorzystano wskaźniki samooceny kompetencji menedżerskich⁵⁴:

1. *Wskaźnik kompetencji do zarządzania strategicznego* (planowanie i przewidywanie, zarządzanie zmianami).
2. *Wskaźnik kompetencji zarządzania operacyjnego* (rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, organizacja czasu, wiedza specjalistyczna (związana ze stanowiskiem, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania).
3. *Wskaźnik kompetencji społecznych* (umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi, motywowanie pracowników).
4. *Wskaźnik kompetencji specjalistycznych* (wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej, wiedza z zakresu prawa, finansów i marketingu).

Wysokie *kompetencje do zarządzania strategicznego* (wskaźnik zarządzania strategicznego) są częściej wymieniane przez mężczyzn ($p=0,000$) i przez menedżerów wyższych szczebli kierowania ($p=0,000$).⁵⁵ Trzeba przypomnieć, że wcześniej kobiety niżej oceniały znaczenie tych kompetencji w wizerunku idealnego szefa.

Dobre *kompetencje do zarządzania ludźmi*⁵⁶ są związane ze stanowiskiem funkcjonalnym ($p=0,009$). Menedżerowie finansowo-księgowi mają najsłabsze kompetencje społeczne (co czwarty nie ma takich kompetencji). Przeciętne są wyniki w grupie kierowników administracyjno-kadrowych (co drugi wskazał jedną z trzech kompetencji społecznych). Natomiast najlepsze kompetencje społeczne mają menedżerowie marketingowo-sprzedawcy (co trzeci ma silne co najmniej dwie z trzech kompetencji społecznych).

Kompetencje zarządzania operacyjnego są związane ze stanowiskiem funkcjonalnym ($p=0,004$) oraz profilem wykształcenia ($p=0,037$). Relatywnie lepsze kompetencje operacyjne mają menedżerowie z grupy informatycznej⁵⁷ i produkcyj-

⁵³ Test χ^2 , $p \leq 0,05$, tablice rozkładu wyników.

⁵⁴ Opis wskaźników znajduje się w słowniczku.

⁵⁵ Tablice rozkładów wyników.

⁵⁶ Wskaźnik samooceny kompetencji społecznych.

⁵⁷ Co czwarty wskazał co najmniej trzy kompetencje tej grupy.

no-technicznej.⁵⁸ Częściej są wskazywane przez menedżerów z wykształceniem mieszanym i technicznym. Rzadziej natomiast są spotykane wśród menedżerów z wykształceniem humanistycznym.

Natomiast wysokie *kompetencje specjalistyczne* częściej wskazywali menedżerowie najniższego szczebla kierowania ($p=0,05$), menedżerowie z wyższym wykształceniem ($p=0,0002$) oraz posiadający wykształcenie prawnicze i ekonomiczne ($p=0,0000$).

Podsumowując zaobserwowane zależności, można stwierdzić, że potwierdzają one założenia modelu umiejętności kierowniczych według Katza. Wiedza techniczna i umiejętności specjalistyczne stanowią w tym przypadku silne strony menedżerów najniższego szczebla kierowania, a kompetencje strategiczne — menedżerów najwyższego szczebla. Kobiety nieco rzadziej niż mężczyźni wskazywały, że posiadają wysokie kompetencje potrzebne do zarządzania strategicznego.

Dobre kompetencje zarządzania operacyjnego ma najwięcej menedżerów z działów produkcyjno-technicznych oraz menedżerów z wykształceniem technicznym i mieszanym.

W grupie kierowników administracyjno-kadrowych za niski jest udział menedżerów z dobrymi kompetencjami społecznymi. Z kolei najlepsze kompetencje społeczne mają menedżerowie reprezentujący działy związane z marketingiem, sprzedażą i obsługą klienta.

Osobowość a samoocena kompetencji menedżerskich

Jednym z elementów kompetencji menedżerskich jest osobowość. Na podstawie analizy wyników w zakresie samooceny kompetencji menedżerskich w przekroju osobowości menedżerów zaobserwowano kilka istotnych statystycznie zależności (rys. 5.7).

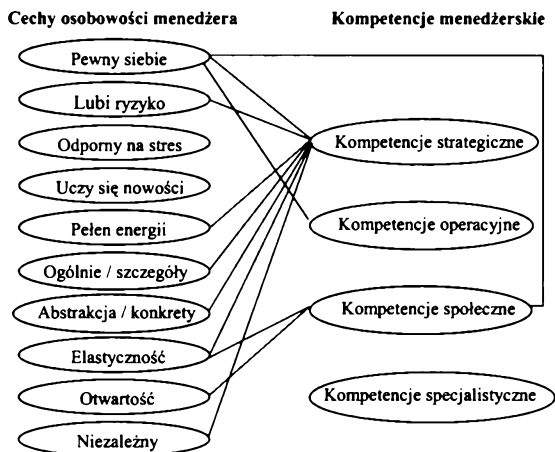
Dobre *kompetencje strategiczne*⁵⁹ są związane z posiadaniem siedmiu cech osobowości. Są to: pewność siebie ($p=0,02$), podejmowanie ryzyka ($p=0,05$), energiczność ($p=0,03$), styl myślenia (kompleksowy czy szczegółowy, $p=0,04$), styl myślenia (abstrakcja czy konkrety, $p=0,001$), elastyczność ($p=0,03$), niezależność ($p=0,04$). Menedżerowie, którzy są pewni siebie, gotowi do podejmowania ryzyka, energiczni, elastyczni i preferujący kompleksowe spojrzenie, mają lepsze umiejętności zarządzania strategicznego. Natomiast menedżerowie o konkretnym stylu myślenia mają nieco słabsze umiejętności strategiczne (niż preferujący styl abstrakcyjny). Menedżerowie, którzy przedstawili się jako zależni od innych, mają słabsze umiejętności strategiczne niż niezależni.

Zaobserwowano, że posiadanie *kompetencji społecznych*⁶⁰ jest związane z posiadaniem dwóch cech osobowości, tj. elastycznością w myśleniu ($p=0,007$) oraz

⁵⁸ Co piąty wskazał co najmniej trzy kompetencje operacyjne.

⁵⁹ Wskaźnik samooceny kompetencji zarządzania strategicznego.

⁶⁰ Wskaźnik samooceny kompetencji społecznych.



Rysunek 5.7. Związki między cechami osobowości menedżera a wskaźnikami kompetencji menedżera

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników.

otwartością ($p=0,00$). Wysokie kompetencje społeczne częściej występują u menedżerów elastycznych i otwartych (np. w grupie osób „zamkniętych” co trzeci menedżer nie posiada żadnej z trzech kompetencji społecznych). Posiadanie wysokich *kompetencji operacyjnych*⁶¹ jest związane z *pewnością siebie* ($p=0,007$).

Ostatnią grupą są *kompetencje specjalistyczne* (wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej, wiedza z zakresu prawa, wiedza z zakresu finansów, wiedza z zakresu marketingu). Nie zaobserwowano w tym przypadku związków między wysokim poziomem tych kompetencji a cechami osobowości. Z punktu widzenia doskonalenia poszczególnych trzech grup kompetencji stosunkowo najłatwiej uczyć się kompetencji specjalistycznych, a najtrudniej strategicznych. W największym stopniu z posiadaniem określonych cech psychologicznych wiążą się kompetencje strategiczne (związek z siedmioma cechami).

Na podstawie zaobserwowanych zależności można wysunąć wnioski dotyczące kształtowania kompetencji menedżerskich. To, że nie stwierdzono zależności między wysoką wiedzą specjalistyczną a cechami osobowości oznacza, że analizowane tu cechy osobowości menedżera nie odgrywają ważnej roli w procesie ich doskonalenia, tak jak w przypadku dwóch pozostałych grup kompetencji, tj. społecznych i strategicznych. Wiedzę specjalistyczną, np. z prawa czy finansów, zazwyczaj zdobywa się tradycyjnymi metodami, jak wykład, czytelnictwo, kursy. Można powiedzieć, że wymaga to oczywiście dużo pracy, ale w mniejszym stopniu jest uzależnione od posiadania analizowanych w tym modelu cech.

⁶¹ Wskaźnik kompetencji zarządzania operacyjnego.

Natomiast aby rozwijać wysokie kompetencje społeczne, potrzebne jest kształtowanie takich cech, jak otwartość i elastyczność myślenia. Doskonalenie kompetencji społecznych związane jest w dużej mierze z oddziaływaniem na postawę menedżera. Kompetencje strategiczne można częściowo doskonalić także poprzez kształtowanie postaw, a konkretnie w zakresie gotowości do podejmowania ryzyka, asertywności i elastyczności. O ile postawy można zmieniać, chociaż jest to proces trudny i wymagający czasu, o tyle trudniej jest rozwijać umiejętności koncepcyjne, a stanowią one podstawę umiejętności strategicznych. Umiejętności koncepcyjne w tym przypadku są związane ze stylem poznawczym, a konkretnie z kompleksowym spojrzeniem na sytuację i abstrakcyjnym myśleniem. Umiejętności koncepcyjne są w największym stopniu cechami wrodzonymi, przez to trudniej się je doskonalą.

5.6. Obszary i metody doskonalenia

Menedżerowie określili się, że chętnie uczą się nowości. W rozwoju menedżerów równie ważne jest, aby dostrzegali, jakie kompetencje powinni doskonalić. Natomiast z punktu widzenia organizacji istotne jest, czy postrzegana przez menedżerów luka kompetencyjna jest zgodna z priorytetami organizacji. Pomocne w tym działaniu jest okresowe przeprowadzanie analizy potrzeb szkoleniowych, na poziomie organizacji (w tym także jej strategicznych planów) oraz na poziomie realizowanych zadań, a także analiza osobowa.

Analiza potrzeb szkoleniowych pozwala na zidentyfikowanie głównych problemów organizacji i dobranie najlepszych metod ich rozwiązywania. Niektóre z tych problemów, jak np. wadliwa komunikacja, nie mogą być wyeliminowane tylko przez szkolenie i wymagają dodatkowych zmian w organizacji.

Natomiast sam proces kształtowania kompetencji menedżerskich trzeba rozpatrywać kompleksowo. Kompetencje rozwija się przez doskonalenie wszystkich składowych, tj. wiedzy, umiejętności, oraz kształtowanie postaw i rozwijanie osobowości. Ponadto między tymi składowymi zachodzą zależności. Doskonalenie poszczególnych elementów kompetencji wymaga stosowania różnych metod.

Relatywnie najłatwiej doskonalą się obszary związane z wiedzą. Zazwyczaj wykorzystywane są tu metody tradycyjne, jak wykłady, praktyki, obserwacje próbek pracy, warsztaty, czytanie opracowań specjalistycznych czy doradztwo bardziej doświadczonych kolegów. Wiele osób jest w stanie przyswoić sobie daną wiedzę, jednak nieco gorzej może wyglądać kwestia jej praktycznego przełożenia na umiejętności. Przyswojenie przepisów prawnych nie gwarantuje przecież, że będzie się dobrym radcą prawnym.

Umiejętności, a przede wszystkim umiejętności interpersonalne, rozwija się i doskonalą poprzez doświadczenie, treningi, obserwowanie innych, odgrywanie

ról, ćwiczenia w terenie (*outdoor training*) czy teatr improwizacji. Doskonalenie takich umiejętności jest związane z posiadaniem lub rozwijaniem określonych cech psychologicznych. Doskonalenie tych ostatnich jest jednak najbardziej ograniczone. Wprawdzie można w pewnym stopniu oddziaływać na niektóre elementy osobowości, np. na motywację i na postawy, jednak wymaga to długiego czasu i dużego wysiłku ze strony uczącego się. Postawy odgrywają ważną rolę w rozwoju menedżerów. Ujawniają się już na etapie samooceny kompetencji, wpływają na postrzeganie wizerunku idealnego szefa, a przez to pośrednio na kierunek rozwoju.

Menedżerowie mają do wyboru wiele metod doskonalenia kompetencji. Różnią się one czasem trwania, kosztami, możliwościami zastosowania, skutecznością. Ludzie mają swoje ulubione style uczenia się, a właściwy dobór metod może przyspieszyć proces uczenia się. Należy jednak także pamiętać o możliwościach i potrzebach organizacji.

Po zapoznaniu się z wynikami z samooceny kompetencji menedżerskich kolejnym etapem w procesie doskonalenia jest określenie luki kompetencyjnej. Oce-niono także stosowane w badanych przedsiębiorstwach metody doskonalenia oraz zebrano informacje dotyczące najbardziej preferowanych przez menedżerów metod.

Tabela 5.2. Preferowane obszary doskonalenia kompetencji menedżerskich

Lista kompetencji menedżerskich — obszary doskonalenia	N=1066 % ogółem	N=325 % stratedzy
1. Przewidywanie, planowanie	26,7	25,5
2. Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	19,3	19,7
3. Organizacja czasu	28,9	29,2
4. Zarządzanie zmianami	30,8	32,6
5. Umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów	31,7	28,9
6. Budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi	15,9	15,7
7. Motywowanie pracowników	31,6	29,2
8. Wiedza specjalistyczna (związana ze stanowiskiem)	32,5	32,0
9. Wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej	36,4	31,7
10. Wiedza z zakresu organizacji i zarządzania	36,8	34,8
11. Wiedza z zakresu prawa	38,6	41,8
12. Wiedza z zakresu finansów	36,9	42,8
13. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	32,3	27,4
14. Wiedza z zakresu marketingu	24,7	26,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uwaga: wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać dowolną ilość kompetencji.

Wyniki dotyczące pożądaných przez menedżerów obszarów doskonalenia kompetencji (tab. 5.2) pokazują, że żadna z czternastu kompetencji nie wyróżnia się znacząco na tle pozostałych. Dominują obszary związane z wiedzą specjalistyczną (wybrane przez około 40%). Są to: wiedza z zakresu prawa, wiedza z zakresu

finansów, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania oraz wiedza związana z wykorzystaniem technologii informatycznych. Za nimi (wymieniane przez około 30% menedżerów) znalazły się: wiedza fachowa związana ze stanowiskiem pracy, wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, motywowanie, zarządzanie zmianami.

Następnie (wskazania nieco poniżej 30%) uplasowały się: organizacja czasu pracy, przewidywanie i planowanie oraz wiedza z zakresu marketingu. Przy czym umiejętność przewidywania i planowania w opinii menedżerów stanowi ich silną stronę. Najrzadziej wskazywano (poniżej 20%) umiejętności rozwiązywania problemów i budowania dobrych relacji z innymi. Być może dlatego, że stanowią one mocne strony tych kierowników.

Generalnie duże są potrzeby doskonalenia wiedzy specjalistycznej oraz wiedzy z zakresu teorii zarządzania. O ile należy ocenić pozytywnie wiedzę z zarządzania, o tyle można mieć wątpliwości co do wiedzy specjalistycznej, która stanowi przecież mocną stronę 60% badanych menedżerów. Potwierdza to wcześniejsze wnioski dotyczące wizerunku menedżera specjalisty. Przewidywanie i planowanie stanowi silną stronę połowy badanej kadry, a mimo to jest wymieniane jako obszar doskonalenia przez co trzeciego menedżera.

Ogólnie menedżerowie odczuwają zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną oraz wiedzę i umiejętności związane z zarządzaniem operacyjnym (wiedza z zakresu zarządzania, organizacja czasu pracy), a nieco dalej na umiejętności przywódcze (motywacja, rozwiązywanie konfliktów) oraz zarządzanie zmianami (zarządzanie zmianami, planowanie i przewidywanie). Jednak żaden z obszarów nie został wybrany przez zdecydowaną większość, jak to miało miejsce w przypadku samooceny kompetencji. Wyróżniają się kompetencje, które uzyskały niższe wyniki w samoocenie (poza wiedzą specjalistyczną i planowaniem). W grupie menedżerów strategów nieco większy jest odsetek menedżerów chcących doskonalić się w obszarze prawa, finansów i zarządzania zmianami (tab. 5.2). Tabela 5.3 zawiera najczęściej wymieniane kompetencje dla poszczególnych szczebli kierowania.

Tabela 5.3. Najważniejsze potrzeby szkoleniowe dla poszczególnych szczebli kierowania

Szczebel najwyższy	Średnia kadra kierownicza	Szczebel najniższy
Wiedza z zakr. marketingu 43%*	wiedza z zakr. zarządzania 40%	wiedza z zakr. zarządzania 41%
Wiedza z zakresu finansów 40%	wiedza z zakresu ZZL 38%	wiedza z zakresu IT 40%
wiedza z zakresu IT 39%	wiedza z zakresu finansów 37%	wiedza z zakresu prawa 38%
Motywowanie pracowników 35%	wiedza z zakresu prawa 37%	wiedza specjalistyczna 38%
Wiedza specjalistyczna 34%		

* Prezentowane obszary wybrane są przez co najmniej 1/3 respondentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Menedżerowie najwyższego szczebla za najważniejsze, jeśli chodzi o doskonalenie, uznali pięć kompetencji. Są to: wiedza z zakresu prawa (43%), wiedza

z zakresu finansów (40%), wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej (39%), motywowanie pracowników (35%) oraz wiedza specjalistyczna (34%). Trzy pierwsze, tj. wiedza z zakresu prawa, finansów i dotycząca technologii informatycznych, są także trzema najbardziej pożądanymi obszarami doskonalenia przez kadrę kierowniczą średniego szczebla. Kolejną kompetencją jest wiedza z zakresu zarządzania. Natomiast menedżerowie najniższego szczebla najczęściej wymieniali doskonalenie wiedzy z zakresu zarządzania, wykorzystania technologii informatycznych, prawa i wiedzy specjalistycznej związanej ze stanowiskiem pracy.

Zestawienie wyników w zakresie obszarów doskonalenia dla trzech szczebli kierowania (zał. 6) pokazuje, że w przypadku pięciu kompetencji, tj. organizacji czasu pracy, zarządzania zmianami, motywowania, wiedzy z prawa i wiedzy z finansów, im wyższy szczebel kierowania, tym większe jest zgłaszane zapotrzebowanie na ich doskonalenie. Na przykład w przypadku pierwszej z nich, organizacji czasu pracy, na najniższym szczeblu chce ją doskonalić 22% menedżerów, na średnim szczeblu — 29%, a na najwyższym — 33% menedżerów. Natomiast odwrotnie jest w przypadku wiedzy fachowej, wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania oraz wiedzy z marketingu. Na przykład chęć doskonalenia wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania zgłosiło 41% menedżerów najniższego szczebla, 40% średniego szczebla i 29% najwyższego szczebla kierowania.

Zestawienie wyników dotyczących silnych stron menedżerów z wynikami dotyczącymi potrzeb ich doskonalenia dla każdego szczebla kierowania pozwoliło określić luki kompetencyjne dla każdego z trzech szczebli kierowania (zał. 6., tab. 11). Prezentuje to tabela 5.4.

Tabela 5.4. Luka kompetencyjna według szczebli kierowania (w opinii menedżerów) (ranking)⁶²

Szczebel najwyższy (odczuwana luka)	Średnia kadra kierownicza (odczuwana luka)	Szczebel najniższy (odczuwana luka)
Wiedza z zakresu prawa Wiedza z zakresu IT Wiedza z zakresu finansów Wiedza z zakresu ZZL Zarządzanie zmianami Motywowanie	wiedza z zakresu finansów wiedza z zakresu prawa wiedza z zakresu ZZL wiedza z zakresu marketingu wiedza z zakresu zarządzania, wiedza z zakresu IT zarządzanie zmianami motywowanie	wiedza z zakresu prawa wiedza z zakresu marketingu wiedza z zakresu finansów wiedza z zakresu IT wiedza z zakresu ZZL zarządzanie zmianami

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

⁶² Luka dla każdej kompetencji jest obliczana jako różnica wskazań (%) potrzeb doskonalenia tej kompetencji i wskazań (%) w zakresie posiadania tej kompetencji, np. zarządzanie zmianami jako silna strona wskazało 13%, potrzeby w zakresie doskonalenia wskazało 22%, luka wynosi więc 9%.

Ogólnie kierownicy wszystkich szczebli wykazują potrzeby dotyczące pięciu tych samych kompetencji, tj. prawa, finansów, wykorzystania technologii informatycznych (IT), zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz zarządzania zmianami. Natomiast nieco inny jest ich ranking. Zarządzanie zmianami znajduje się na końcowych miejscach w tabeli, zostało jednak dostrzeżone jako obszar doskonalenia. Pozytywnie należy także ocenić deklarowanie chęci poszukiwania wiedzy dotyczącej organizacyjnych zastosowań technologii informatycznych.

Nie zawsze zgłaszane przez menedżerów zapotrzebowanie na doskonalone kompetencje zgadza się z planami i interesami organizacji. W praktyce organizacyjnej konieczne jest weryfikowanie tych potrzeb z zamierzeniami strategicznymi organizacji. Natomiast z punktu widzenia konkurencyjności dzisiejszych organizacji ważne jest, aby były rozwijane przede wszystkim takie kompetencje, które prowadzą do rozwoju nowoczesnej kadry, która umie budować nowoczesnie zarządzane organizacje.

Metody doskonalenia

W ostatnich latach nastąpił znaczny rozwój koncepcji i metod rozwoju zasobów ludzkich. Dlatego dziś bardzo duże są możliwości kształtowania kadry kierowniczej. W praktyce metody doskonalenia powinny być powiązane z dominującym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi i związaną z tym filozofią szkoleniową.

Jeżeli dominuje model sita, zapotrzebowanie na kompetencje pracowników realizuje się przede wszystkim poprzez odpowiednią rekrutację, rotację kadr i planowanie karier, a w mniejszym stopniu poprzez szkolenia. Jeżeli natomiast przeważa model kapitału ludzkiego, wówczas częste zastosowanie mają różne metody rozwoju kadry, a najczęściej są to szkolenia, dłuższe formy, staże, praktyki, doskonalenie w miejscu pracy i poza nim. W zasadzie mogą być wykorzystywane wszystkie dostępne na rynku formy rozwoju kapitału ludzkiego. Ważne jest, aby w miarę możliwości organizacji dobierane były metody optymalne zarówno dla organizacji, jak i dla uczących się. Ponadto trzeba pamiętać o tym, że kompetencje menedżerskie nie mogą być nabywane wyłącznie za pomocą metod tradycyjnych. Inne metody są przecież potrzebne do doskonalenia wiedzy, a inne do doskonalenia umiejętności strategicznych czy społecznych.

Tabela 5.5 prezentuje zestawienie najczęstszych metod doskonalenia menedżerów w badanych przedsiębiorstwach oraz ocenę ich przydatności przez menedżerów.

W przedsiębiorstwach dominują krótkie szkolenia (74,3%), szkolenia na stanowisku pracy (59,4%) oraz seminaria i konferencje (52,6%). Co drugi menedżer wskazał, że w procesie rozwoju korzysta z samodzielnego czytelnictwa oraz z doradztwa doświadczonych kolegów. Może to oznaczać, że dosyć popularną metodą

Tabela 5.5. Najczęściej stosowane metody doskonalenia oraz ocena ich przydatności

Metody doskonalenia	Metody stosowane (W%)*	Ocena (średnia z ocen**)
1. Dłuższe formy szkoleniowe, studia, studia podyplomowe	40,9	3,9
2. Krótkie szkolenia (do 3 dni)	74,3	3,8
3. Seminaria, konferencje	52,6	3,4
4. Szkolenie na stanowisku pracy	59,4	3,9
5. Doradztwo doświadczonych kolegów	49,7	4,1
6. Rozwój własny z wykorzystaniem czytelnictwa	50,1	3,9
7. Symulacje rzeczywistych sytuacji	10,3	3,7
8. Analiza przypadków innych firm	17,0	3,6
9. Odgrywanie ról w scenkach, analiza zachowań grupowych	14,9	3,4
10. Pokazy i demonstracje	24,4	3,4
11. Kwestionariusze diagnostyczne służące poznaniu siebie	24,4	2,9
12. Wykłady	19,5	3,2
13. Szkolenie i uczenie się przy pomocy komputera	31,9	3,5

* Respondenci wybierali tyle, ile uważali za stosowne.

** Respondenci mogli wybrać jedną z pięciu ocen od 1 do 5, gdzie 1 to ocena najniższa, a 5 to ocena najwyższa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

jest mniej lub bardziej formalny coaching lub/i mentoring. Pozytywnie należy ocenić stosunkowo wysoki wynik w zakresie dłuższych form szkoleniowych (studia, studia podyplomowe, 41%). Wielu menedżerów ma więc plany profesjonalnego rozwoju na kilka najbliższych lat.

Do najrzadziej wykorzystywanych metod doskonalenia zaliczyć należy symulacje rzeczywistych sytuacji oraz odgrywanie ról. Można przypuszczać, że w badanych organizacjach dominują metody tradycyjne, których podstawą jest zdobywanie raczej wiedzy niż praktycznych umiejętności. Rzadko są też wykorzystywane metody pozwalające praktycznie modelować kierownikom swoje zachowania, jak np. odgrywanie ról. Na poziomie przeciętnym należy ocenić występowanie wykładów, które wskazał co piąty menedżer. Co trzeci wskazał, że w jego przedsiębiorstwie stosuje się szkolenia z wykorzystaniem komputera. Może to oznaczać stosowanie nowoczesnych metod doskonalenia.⁶³

Opinie na temat przydatności poszczególnych metod doskonalenia są zróżnicowane (tab. 5.5). Najniższą notę wystawiono kwestionariuszowi diagnostycznemu, z którym spotkał się co czwarty respondent. Raczej negatywna ocena tej metody wynikać może z kilku powodów. Jak pokazują spostrzeżenia innych badaczy, kadra

⁶³ Wykorzystanie technologii informatycznych zaliczono do najważniejszych obszarów doskonalenia.

kierownicza przejawia niechęć do stosowania kwestionariuszy. Może to wynikać z obawy przed ujawnieniem słabości przed ankieterem czy innymi osobami uczestniczącymi w szkoleniu, ale także chęci obrony obrazu własnej osoby. Mogły na to także wpłynąć złe doświadczenia związane z brakiem kompetencji osób prowadzących szkolenie lub z niewłaściwym wykorzystywaniem uzyskanych wyników w pracy.

Nieco powyżej oceny dostatecznej oceniono przydatność takich metod, jak pokazy, demonstracje i konferencje. O ile pokazy i demonstracje nie są często wykorzystywane w doskonaleniu (wskazał je co czwarty menedżer), o tyle uczestnictwo w konferencjach jest raczej częstą praktyką (wskazała ją ponad połowa respondentów). Menedżerowie stosunkowo często biorą udział w konferencjach, jednak nie są z tego wystarczająco zadowoleni, co oznacza, że część środków jest niewłaściwie wykorzystywana. Jednak najwyżej oceniają doświadczenie kolegów i własny rozwój za pomocą czytelnictwa oraz dłuższe formy szkoleniowe. Wymienione metody są również często wykorzystywane w badanych przedsiębiorstwach.

Metody doskonalenia kadry kierowniczej w przekroju badanych przedsiębiorstw

Transformacja gospodarcza i związane z tym zmiany w organizacjach nadal wywierają wpływ na realizowaną politykę zarządzania kadrami. Z uwagi na uwarunkowania historyczne w Polsce dokonano oceny stosowanych metod doskonalenia w przekroju spółek akcyjnych, przedsiębiorstw państwowych oraz spółdzielni.

Tabela 5.6. Porównanie metod doskonalenia kadry spółek akcyjnych, przedsiębiorstw państwowych i spółdzielni

Formy doskonalenia	Spółki akcyjne	Przedsiębiorstwa państwowe	Spółdzielnie
Szkolenia	71%	67%	56%
Szkolenie na stanowisku	56%	64%	61%
Doradztwo kolegów	52%	48%	42%
Dłuższe formy	32%	55%	18%
Konferencje i seminaria	49%	54%	58%
Wykłady	12%	33%	12%
Szkolenie z komputerem	32%	33%	52%
Własne czytelnictwo	49%	43%	79%
Odgrywanie ról	16%	4%	0%
Kwestionariusze	15%	5%	3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W przedsiębiorstwach państwowych częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach inwestuje się w dłuższe formy doskonalenia (studia, studia podyplomowe). W przedsiębiorstwach wskazało je 55% respondentów, podczas gdy w spółkach 32%, a w spółdzielniach tylko 18%. Z kolei krótkie szkolenia cieszą się największą

popularnością w spółkach akcyjnych (71%). W przedsiębiorstwach państwowych nieco częściej wymieniano szkolenie na stanowisku pracy, a w spółdzielniach konferencje i seminaria.

Duże różnice wyników dotyczą wykorzystywania metod aktywnych. Metoda polegająca na odgrywaniu ról nie została w ogóle zidentyfikowana jako wykorzystywana w spółdzielniach. Bardzo rzadko wymieniali ją także menedżerowie z przedsiębiorstw państwowych (4%), natomiast nieco częściej jest spotykana w spółkach (16%). Podobnie jest w przypadku wykorzystania kwestionariuszy diagnostycznych, które wydają się bardzo rzadko stosowane w spółdzielniach (3%) i przedsiębiorstwach państwowych (5%), a nieco częściej mieli z nimi do czynienia menedżerowie ze spółek akcyjnych (15%).

Wykłady najczęściej stosowane są w przedsiębiorstwach państwowych (33%), a szkolenie przy pomocy komputera najczęściej jest praktykowane w spółdzielniach (52%).

Podsumowując, w spółkach częściej niż w przedsiębiorstwach państwowych i spółdzielniach stosuje się krótkie kursy, „szyte” na miarę potrzeb, oraz metody aktywne, pomocne w kształtowaniu zachowań. W spółdzielniach nieco zaskakuje częste wykorzystywanie technologii informatycznych. Częstsze są tu też seminaria i konferencje, a dominuje rozwój własny poprzez czytelnictwo. Przedsiębiorstwa państwowe wyróżniają się tym, że częściej opłacają dłuższe formy szkoleniowe, studia i studia podyplomowe, co w części może być pozostałością poprzedniego, bardziej socjalnego modelu zarządzania kadrami.

Preferowane metody doskonalenia

Analiza preferowanych metod doskonalenia została przeprowadzona z wykorzystaniem syntetycznych wskaźników metod doskonalenia⁶⁴, tj. wskaźnika metod tradycyjnych pozaklasowych, wskaźnika metod tradycyjnych klasowych oraz wskaźnika metod nowoczesnych. Stwierdzono istnienie kilku istotnych statystycznie zależności między preferowanymi metodami doskonalenia (wyrażonymi w formie wskaźników) a szereblem kierowania i zajmowanym stanowiskiem funkcjonalnym.

Metody tradycyjne klasowe (wskaźnik metod tradycyjnych klasowych, $p=0,0001$) są związane ze stanowiskiem funkcjonalnym. Największy udział zwolenników takich metod jest w grupie menedżerów administracyjno-kadrowych, a najmniejszy w grupie menedżerów marketingowych. Może mieć to związek z typowymi tematami szkoleń, np. prawo pracy częściej naucza metodą wykładu, a techniki obsługi klienta realizuje się za pomocą metod aktywnych. Ponadto może to być związane z cechami psychologicznymi tych menedżerów. Grupa marketin-

⁶⁴ Definicje w zał. 6 (tab. 10) i w słowniczku. Wykorzystano test χ^2 , $p \leq 0,05$ oraz tablice rozkładu liczebności.

gowa, na tle administracyjnej, scharakteryzowała się jako bardziej przedsiębiorcza, otwarta i nastawiona na konkrety.

Metody aktywne, nowoczesne (wskaźnik metod nowoczesnych $p=0,002$) są związane ze szczeblem kierowania ($p=0,0002$) oraz ze stanowiskiem funkcjonalnym ($p=0,009$). Generalnie słabe są preferencje w zakresie tych metod. Jednak największy udział zwolenników metod aktywnych jest wśród menedżerów marketingowo-sprzedażowych. Niemal nie spotyka się ich wśród informatyków i menedżerów finansowo-księgowych. Także w tym przypadku w części może to wynikać z charakteru pracy i związanej z tym tematyki szkoleń oraz z cech osobowości. Na najwyższym szczeblu kierowania nieznacznie większy jest udział menedżerów preferujących metody aktywne.

W sumie najbardziej preferowanymi metodami doskonalenia badanej kadry są metody tradycyjne klasowe oraz krótkie szkolenia. Grupa menedżerów najwyższego szczebla oraz marketingowo-sprzedażowa wyróżnia się nieco większymi preferencjami w zakresie metod aktywnych, które są szczególnie dobre dla doskonalenia umiejętności społecznych.

Generalnie w badanych przedsiębiorstwach metody aktywne są stosowane rzadko. Dominują krótkie szkolenia i szkolenia na stanowisku pracy. Niechętnie ocenia się stosowanie kwestionariuszy służących poznaniu siebie. Pozytywnym zjawiskiem jest dostrzeżenie możliwości, jakie dają nowe technologie informatyczne w rozwoju zasobów ludzkich.

Natomiast w zakresie zgłaszanego zapotrzebowania na doskonalenie to największe potrzeby menedżerów dotyczą wiedzy specjalistycznej (wiedza z zakresu prawa, finansów, zasobów ludzkich, technologii informatycznych). Nieco dalej natomiast są zarządzanie zmianami i motywowanie, które w opinii menedżerów są mniej cenione niż fachowa wiedza specjalistyczna. Mimo że fachowa wiedza specjalistyczna stanowi silną stronę większości menedżerów (59%)⁶⁵, to nadal duże jest zapotrzebowanie na jej doskonalenie (co trzeci respondent).

5.7. Zależności między kompetencjami menedżerskimi i kompetencjami organizacji

Badanie bezpośredniego wpływu kadry kierowniczej na wyniki osiągane przez organizację jest zadaniem bardzo trudnym. Na wyniki organizacji wpływają różnorodne czynniki, zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Trzeba także mieć świadomość tego, że wprawdzie menedżerowie oddziałują na organizację, ale organizacje wywierają wpływ na zachowania menedżerów. Nie ulega jednak wątpli-

⁶⁵ Druga z silnych stron. Najwyższy wynik uzyskało rozwiązywanie problemów (62%).

wości, że kadra kierownicza odgrywa zasadniczą rolę w tym procesie opracowywania i realizowania planów organizacji.

Ten ciekawy i ważny, aczkolwiek trudny temat został podjęty m.in. przez badaczy związanych z modelem „górnego rzutu” Hambricka i Masona (1984).⁶⁶ Zgodnie z tym modelem istnieją zależności między wynikami organizacji a cechami socjodemograficznymi kadry zarządzającej. W modelu zakłada się, że zamiast badania kompetencji poznawczych, trudnych do zbadania, należy badać wybrane cechy socjodemograficzne (m.in. stanowisko funkcjonalne, doświadczenie, staż, wykształcenie), które są łatwo mierzalne (m.in. Hambrick, Mason, 1984; Hambrick, Cho, Chen, 1996; Hambrick, Finkelstein, Money, 2005; Carpenter, 2002).

Model „górnego rzutu” stał się inspiracją do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje badanych menedżerów mają wpływ na postrzeganie przez nich kompetencji organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy z wykorzystaniem testu nieparametrycznego Kruskala–Wallisa⁶⁷ ($p \leq 0,05$), testu χ^2 , rozkładów liczebności zaobserwowano kilka zależności między charakterystyką menedżerów (staż kierowniczy, profil wykształcenia, stanowisko funkcjonalne, ocena sytuacji firmy, postrzeganie przyszłości firmy) a postrzeganiem kompetencji organizacyjnych wyrażonych w postaci sześciu wskaźników kompetencji organizacyjnych (zał. 2).

Stwierdzono sześć zależności pomiędzy stanowiskiem funkcjonalnym menedżera a postrzeganiem kompetencji organizacji (wyrażonych w postaci wskaźników kompetencji organizacji) (rys. 5.8).

1. W zależności od stanowiska funkcjonalnego różnicowane jest postrzeganie kompetencji kapitału relacyjnego (wskaźnik)⁶⁸ (test Kruskala–Wallisa, $p=0,004$; test χ^2 , $p=0,004$). Najbardziej jednorodne są opinie kierowników marketingowo-sprzedazowych, a najbardziej różnicowane opinie informatyków. Na podstawie tablic rozkładów wyników można stwierdzić, że najrzadziej kompetencje kapitału relacyjnego wskazywali menedżerowie administracyjno-kadrowi i finansowo-księgowi, a najczęściej — kierownicy z działów marketingowych.

2. Kompetencje innowacji technologicznych⁶⁹ (test Kruskala–Wallisa, $p=0,000$) są częściej dostrzegane przez menedżerów techniczno-produkcyjnych, a rzadziej przez menedżerów finansowo-księgowych. Największe różnice rang występują wśród menedżerów techniczno-produkcyjnych, a najmniejsze wśród menedżerów księgowo-finansowych. Podobne spostrzeżenia wynikają z tablic rozkładów liczebności, częściej bowiem kompetencje innowacji technologicznych wskazują menedżerowie techniczno-produkcyjni niż menedżerowie finansowi.

⁶⁶ Szerzej model został opisany w rozdziale 3.

⁶⁷ Nieparametryczna analiza wariancji, inaczej test sumy rang, która pozwala stwierdzić, czy istnieją istotne statystycznie różnice między średnimi z przydzielanych rang.

⁶⁸ Związki i relacje z kluczowymi partnerami, dobra współpraca z władzami.

⁶⁹ Przewodzenie w dziedzinie technologii, jakości, elastyczność procesów wytwórczych.

3. Kompetencje efektywnościowo-kosztowe⁷⁰ najbardziej doceniają kierownicy z działów informatycznych i kierownicy finansowo-księgowi (test Kruskala–Wallisa, $p=0,03$). Natomiast wśród kierowników z działów informatycznych oraz marketingowych istnieje duże zróżnicowanie poglądów (największe odchylenie standardowe). Na podstawie tablic liczebności można stwierdzić, że najrzadziej takie kompetencje organizacji są postrzegane przez kierowników z działów marketingu i administracji, a częściej przez kierowników z działów finansowych.

4. Ocena kompetencji kapitału społecznego⁷¹ jest szczególnie zróżnicowana wśród informatyków, w mniejszym stopniu wśród menedżerów marketingowo-sprzedazowych oraz wśród menedżerów administracyjno-kadrowych (test Kruskala–Wallisa, $p=0,004$). Kapitał społeczny ma większe znaczenie dla menedżerów z działów administracji, a mniejsze dla menedżerów z działów marketingu i sprzedaży (tablice rozkładu wyników).

5. Kompetencje zarządzania zmianami⁷² mają generalnie niskie wartości średnich rang (Kruskal–Wallis, $p=0,0006$). Najrzadziej są wymieniane przez menedżerów finansowo-księgowych.

6. Kompetencje rynkowe organizacji⁷³ bardziej cenią menedżerowie marketingowi, mniej zaś — menedżerowie techniczni, administracyjni i finansowi (test χ^2 , $p=0,0006$).

Zaobserwowano także związki między oceną kluczowych kompetencji organizacji a oceną pozycji firmy, postrzeganiem przyszłości, wykształceniem i stażem kierowniczym.

Menedżerowie postrzegający obecną sytuację firmy jako dobrą częściej wymieniali jako silne strony organizacji kompetencje efektywnościowo-kosztowe (test χ^2 , $p=0,04$).

Menedżerowie postrzegający przyszłość firmy optymistycznie rzadziej niż oceniający pesymistycznie wskazywali występowanie kompetencji tworzących kapitał relacyjny organizacji (test χ^2 , $p=0,004$, tablice rozkładów liczebności).

Staż pracy ($p=0,007$, test χ^2) i profil wykształcenia (test χ^2 , $p=0,07$) mają związek z oceną kompetencji innowacyjno-technologicznych. Ogólnie wskaźnik tych kompetencji osiąga bardzo niskie wartości, jednak można zauważyć, że kompetencje tej grupy nieznacznie częściej dostrzegali menedżerowie o najkrótszym stażu pracy, tj. do 3 lat, oraz z wykształceniem technicznym.

⁷⁰ Wydajność procesów wytwórczych, efektywne zarządzanie finansami, efektywnościowa kultura organizacyjna, szybkość działania.

⁷¹ Budowanie zaufania, dzielenie się informacjami, ustawiczne organizacyjne uczenie się, osoba lidera, zaangażowani i kompetentni pracownicy.

⁷² Posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjne funkcjonowanie, efektywne zarządzanie zmianami, przedsiębiorczość i inicjatywa.

⁷³ Przewodzenie w obsłudze klienta, szybkie wchodzenie na rynki, globalny zasięg działania, posiadanie dominujących kanałów dystrybucji.



Rysunek 5.8. Zależności między cechami socjodemograficznymi kadry a postrzeganiem kompetencji organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wynika z tego, że w tym badaniu stanowisko funkcjonalne ma największy wpływ na postrzeganie silnych stron organizacji. Chociaż nie wszyscy kierownicy należą do kadry zarządzającej, to zaobserwowane zależności pozwalają stwierdzić, że stanowisko funkcjonalne ma wpływ na strategiczne wybory, bo wpływa na postrzeganie silnych stron organizacji.

Potwierdzenie takich zależności można także znaleźć w literaturze opisującej model „górnego rzutu”. Stwierdza się m.in., że doświadczenie specjalistyczne ma wpływ na wybór strategii organizacji. W zależności od tego, jaka specjalność dominowała w zespole zarządzających, różne były podstawy budowanych strategii: marketingowe, finansowe czy technologiczne (Wiersema, Bantel, 1992; Bantel, Jackson, 1989; Kor, 2003; Carpenter i in., 2003; Wu i in., 2005).

Kadra kierownicza wpływa na strategię organizacji, a z drugiej strony organizacja, m.in. przez kształtowanie kultury organizacyjnej, wpływa na zachowania menedżera. Organizacja dostarcza menedżerom informacji dotyczących tego, jakie zachowania są cenione w organizacji i jaki jest pożądany przez tę organizację wizerunek menedżera.

Na uwagę zasługują stwierdzone dwie zależności między silnymi stronami organizacji (wyrażonymi w postaci wskaźników kompetencji organizacyjnych) a postrzeganiem wizerunku menedżera (wskaźniki wizerunku menedżera).⁷⁴

⁷⁴ Wyniki dotyczą menedżerów-strategów, N=325, zastosowano test χ^2 i tablice rozkładów liczebności.

Istnieje związek między *kompetencjami kapitału relacyjnego*⁷⁵ a znaczeniem *kompetencji operacyjnych* w wizerunku menedżera⁷⁶ ($p=0,05$). Menedżerowie, którzy dostrzegali rynkowe kompetencje organizacji, mniej cenili kompetencje operacyjne (i odwrotnie). Być może wpływa na to perspektywa oceny, bowiem kształtowanie kapitału relacyjnego organizacji jest związane z działaniami zewnętrznymi, podczas gdy zarządzanie operacyjne koncentruje się na działaniach wewnątrz organizacji. Zauważono także, że menedżerowie, którzy częściej dostrzegali *kompetencje kapitału społecznego*⁷⁷, przypisywali większe znaczenie w wizerunku menedżera *kompetencjom do zarządzania ludźmi* ($p=0,0006$). Ostatnia zależność potwierdza to, że menedżerowie muszą posiadać dobre kompetencje zarządzania ludźmi, aby mogli budować społeczny kapitał organizacji.

Istnieje związek między tzw. kompetencjami miękkimi a twardymi. Kierownicy, którzy bardziej cenią w wizerunku menedżera tzw. kompetencje twarde (wiedza specjalistyczna, technologia informatyczna, organizacja pracy), w mniejszym stopniu cenią społeczne kompetencje organizacji (kontakty i relacje z otoczeniem). Ostatnia zależność potwierdza to, że menedżerowie muszą posiadać dobre kompetencje zarządzania ludźmi, aby mogli budować społeczny kapitał organizacji.

Stwierdzono także zależności⁷⁸ między samooceną kompetencji menedżerskich a postrzeganiem silnych stron organizacji.

Menedżerowie o wysokich *kompetencjach operacyjnych* rzadziej wskazywali jako silne strony organizacji *kompetencje kapitału społecznego* organizacji ($p=0,04$). Także menedżerowie o silnych *kompetencjach strategicznych* rzadziej wymieniają *kapitał społeczny* ($p=0,05$). Podobnie jest w przypadku zależności między *kapitałem relacyjnym* organizacji a *kompetencjami strategicznymi menedżera* ($p=0,02$). Kompetencje menedżerów wpływają na ocenę silnych stron organizacji. Może też zachodzić zjawisko odwrotne.

Stwierdzono także istnienie zależności między cechami osobowości menedżerów, które są elementem kompetencji, a postrzeganiem silnych stron organizacji (wskaźniki kompetencji organizacyjnych). Są to zależności między:

- pewnością siebie a kompetencjami *kapitału relacyjnego organizacji* (test χ^2 , $p=0,02$),
- gotowością do podejmowania ryzyka (Kruskal–Wallis, $p=0,03$) a *kompetencjami rynkowymi* organizacji,

⁷⁵ Relacje z kluczowymi partnerami i inwestorami, dobra współpraca z władzami.

⁷⁶ Usuwanie wewnętrznych barier, wykorzystanie technologii informatycznych, wiedza specjalistyczna, organizacja pracy.

⁷⁷ Budowanie zaufania, dzielenie się informacjami, organizacyjne uczenie się, lider, kompetentni pracownicy.

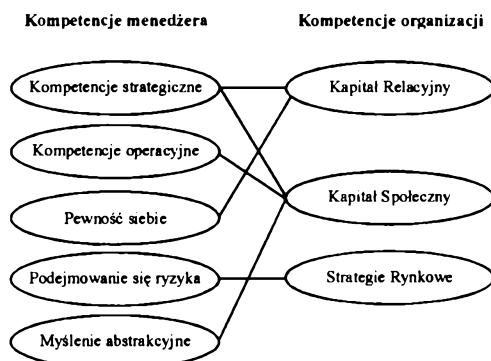
⁷⁸ Obliczenia dla grupy strategów, wykorzystano test niezależności χ^2 oraz tablice rozkładów wyników; obliczenia dotyczą wskaźników kompetencji organizacyjnych oraz samooceny kompetencji menedżerskich.

— myśleniem abstrakcyjnym a *kapitałem społecznym* organizacji (test χ^2 , $p=0,005$, Kruskala–Wallisa, $p=0,08$).

W sumie zaobserwowano istotne statystycznie zależności między oceną kompetencji organizacji a:

- postrzeganiem wizerunku menedżera,
- cechami socjodemograficznymi menedżerów,
- kompetencjami stanowiącymi silne strony menedżerów (rys. 5.9).

Zaobserwowane zależności są złożone i dlatego trudno jest badać wpływ menedżerów na wyniki organizacji. Pokazują także, że kompetencje kadry i związane z nimi jej cechy socjodemograficzne mają wpływ na postrzeganie czynników przewagi konkurencyjnej organizacji, a przez to wpływają na dokonywane strategiczne wybory.



Rysunek 5.9. Zależności między zmiennymi kompetencjami menedżera a kompetencjami organizacji

Źródło: opracowanie własne.

5.8. Podsumowanie wyników badań

W pracy postawiono tezę, zgodnie z którą organizacje mogą stawiać się nowoczesne dzięki właściwej realizacji procesu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej. Postawiono pięć podstawowych hipotez badawczych:

1. Kompetencje badanej kadry nie są wystarczająco dostosowane do wymogów zarządzania współczesnej organizacji.
2. Poziom kompetencji kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom kompetencji operacyjnych, a niski kompetencji strategicznych.
3. Kadra kierownicza doskonali swoje kompetencje, jednak metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane zarówno do potrzeb menedżerów, jak i wymogów współczesnej organizacji.

4. Dla kształtowania kompetencji kadry kierowniczej konieczne jest wprowadzenie nowoczesnych metod i zastosowanie podejścia procesowo-systemowego.
5. Istnieją zależności między kompetencjami kadry kierowniczej a kompetencjami organizacji.

Punktem wyjścia w badaniach była ocena kompetencji organizacji. Trzema ważniejszymi kompetencjami organizacji okazały się: zaangażowani i kompetentni pracownicy, posiadanie dobrych relacji z zewnętrznymi inwestorami i partnerami oraz przewodzenie w dziedzinie jakości. Wyniki w zakresie kompetencji organizacyjnych pozwalają na stwierdzenie, że badane organizacje nie posiadają kompetencji charakterystycznych dla modelu nowoczesnych organizacji. Do rzadkich kompetencji organizacji należą: ustawiczne organizacyjne uczenie się, wysoka wydajność procesów wytwórczych, posiadanie cech twórczej organizacji oraz proefektywnościowa kultura organizacyjna. Jest to zarządzanie w dużej mierze oparte na tradycyjnym zarządzaniu. Ponadto kadra kierownicza nie w pełni dostrzega, że posiadane w chwili obecnej silne strony organizacji pozwalają wprowadzić na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jednak w najbliższej przyszłości mogą one okazać się niewystarczające. Potwierdza to fakt, że respondenci ocenili sytuację swoich organizacji jako dobrą.

Słabe wyniki w zakresie ustawicznego organizacyjnego uczenia się prawdopodobnie oznaczają, że w organizacjach nie przywiązuje się jeszcze dużej uwagi do rozwoju pracowników, chociaż ceni się kompetencje i zaangażowanie pracowników. Wynika z tego, że dominuje model polityki personalnej, nazywany modelem *sita*, co w przypadku już zauważalnego na rynku pracy deficytu dobrze wykwalifikowanych pracowników może stać się zagrożeniem dla tych organizacji. W erze konkurencyjności za pomocą kapitału intelektualnego konieczna jest zmiana tak realizowanej polityki personalnej. Taka polityka mogła być realizowana z powodzeniem jeszcze kilka lat temu, ale na pewno nie w najbliższych latach niżu demograficznego i ucieczki młodych ludzi poza granice Polski.

Ogólnie słabo wypadły kompetencje organizacji związane z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej dzięki takim kompetencjom, jak innowacyjność funkcjonowania, wprowadzanie zmian i organizacyjne uczenie się. Oznacza to, że mamy do czynienia z tradycyjnymi organizacjami, które aby stać się konkurencyjne, muszą ulec zmianie, muszą rozwijać bardziej nowoczesne kompetencje. Prowadzi to do wniosku, że istnieje luka między kompetencjami badanych organizacji a kompetencjami nowoczesnej organizacji.

Niepokojące jest to, że wielu menedżerów tych organizacji nie odczuwa jeszcze potrzeby zmian i konieczności przestawiania się na nowy model zarządzania. Wprowadzenie do organizacji praktyki określania luki kompetencyjnej mogłoby ułatwić przygotowanie się do zmian. Jednak takie praktyki nie należą do często sto-

sowanych w polskich przedsiębiorstwach. Jak wynika z raportu *Trendy HR w Polsce w 2006 roku* (Andersen, 2006) większość z analizowanych w raporcie firm (tj. 90%) tego nie robi.

Badani menedżerowie odbierają otoczenie organizacji jako nieniosące szczególnych zagrożeń w najbliższej przyszłości. 3/4 respondentów postrzega przyszłość przedsiębiorstwa optymistycznie. Można jednak mieć wątpliwość, czy tak duży optymizm jest uzasadniony.

Występowanie kompetencji organizacyjnych stanowiących silne strony badanych przedsiębiorstw jest związane z formą organizacyjno-prawną, z wielkością zatrudnienia i zasięgiem działania, wiekiem firmy oraz oceną pozycji na rynku. Dobre kompetencje rynkowe są najrzadziej wymieniane przez menedżerów z przemysłu. Kompetencje związane z kapitałem relacyjnym są najczęściej wymieniane przez menedżerów ze spółek, a najrzadziej przez menedżerów ze spółdzielni.

W małych firmach rzadziej kluczową rolę odgrywa kapitał społeczny, a większe znaczenie ma kapitał relacyjny. Sukces małych firm jest więc bardziej niż innych zależny od relacji i układów z innymi partnerami zewnętrznymi.

Firmy młodsze (powstałe po 1990 roku) charakteryzują się nieznacznie lepszymi kompetencjami związanymi z zarządzaniem zmianami, chociaż generalnie są one słabe wszędzie. Menedżerowie z firm o dobrej pozycji oraz z firm o zasięgu międzynarodowym nieco częściej wskazywali kompetencje efektywnościowo-kosztowe. Generalnie na tle wszystkich przedsiębiorstw słabiej kształtują się kompetencje firm państwowych i powstałych przed 1980 rokiem.

Kompetencje organizacyjne badanych organizacji są charakterystyczne dla tradycyjnych organizacji. Jeżeli organizacje chcą stawać się nowoczesne, powinny kształtować nowe kompetencje organizacyjne. Istnieje luka kompetencji organizacyjnych, a dotyczy ona przede wszystkim takich kompetencji, jak: ustawiczne organizacyjne uczenie się, efektywne zarządzanie zmianami, posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjne funkcjonowanie firmy, proefektywnościowa kultura organizacyjna, budowanie zaufania i dzielenie się informacjami.

Trudno jest zmierzyć bezpośredni wpływ kadry kierowniczej na kompetencje organizacji, co nie oznacza jednak, że kadra kierownicza poprzez podejmowanie stosownych decyzji nie może wpływać na wyniki organizacji. Jeżeli przyjmie się, że strategia organizacji w dużej mierze jest efektem zarządzania menedżerów, to na podstawie otrzymanych w badaniu wyników kompetencji organizacji wynika, że kompetencje menedżerów są przeciętne. Pewnej zmiany wymagają także postawy menedżerów, przejawiające się m.in. w unikaniu ryzyka, niskiej przedsiębiorczości, niechęci wobec nowego modelu zarządzania.

Tradycyjne poglądy menedżerów dopełniają wyniki w zakresie *wizerunku menedżera*. Najbardziej cenionymi przez menedżerów kompetencjami są umiejętności organizacyjne, fachowe oraz społeczne. Za mało cenione są kompetencje zwią-

zane z innowacyjnym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, tj. wykorzystanie technologii informatycznych, kształtowanie przedsiębiorczości, podejmowanie ryzyka i wprowadzanie zmian. Niestety podobne jest zadanie menedżerów, którzy mają wpływ na decyzje strategiczne. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach niski jest poziom zarządzania strategicznego. Prawdopodobnie większą wagę ma radzenie sobie z bieżącymi problemami niż poszukiwanie nowych pomysłów na przyszłość.

Taki pogląd dopełnia obraz wizerunku menedżera, w którym szczególne znaczenie mają umiejętności zarządzania operacyjnego. Poglądy dotyczące wizerunku menedżera są zróżnicowane w zależności od szczebla kierowania. Jednak naczelną kadra kierownicza, mimo że wypada nieznacznie lepiej, ogólnie nie może być dobrze oceniona. Na tym szczeblu za dużą rolę przypisuje się zarządzaniu operacyjnemu i dobrej organizacji pracy, a za małą odkrywaniu nowych produktów i rynków.

Jeżeli przyjmiemy, że współczesnym trendem jest decentralizacja zarządzania i przekazywanie niżej uprawnień strategicznych, oznacza to, że badani kierownicy nie są jeszcze do tego przygotowani. Ponadto menedżerowie średniego szczebla podkreślali znaczenie umiejętności usuwania wewnętrznych barier współpracy, co może odzwierciedlać pewne problemy związane z realizacją strategii i komunikacją między „górami” a „dołami”.

Menedżerowie najniższych szczebli bardzo dużą rolę przypisują umiejętnościom związanym z wykorzystaniem technologii informatycznych, co może świadczyć o zachodzących zmianach. Uzupełnia to podkreślanie przez nich konieczności nieustannego uczenia się i doskonalenia.

Jeżeli zestawimy wyniki wizerunku menedżera z wynikami dotyczącymi kluczowych kompetencji we wprowadzaniu zmian, można odnieść wrażenie, że zarządzanie zmianami nie jest postrzegane jako ważna kompetencja idealnego menedżera. Niestety, dotyczy to także naczelnej kadry kierowniczej. Zarządzanie zmianami jest ogólnie dostrzegane jako ważne zadanie, ale realizowane przez innego wykonawcę, w tym przypadku — przez organizację. Z badań wynika, że kadra kierownicza posiada wiedzę o tym, jakie umiejętności są potrzebne w zarządzaniu zmianami, ale nie postrzega siebie jako aktywnego realizatora tego procesu.

Menedżerowie dokonali także samooceny cech psychologicznych. Na tej podstawie rysuje się obraz menedżera o dużym stopniu pewności siebie, ale przy tym niezbyt chętnie podejmującego ryzyko. Przeciętny menedżer deklaruje dużą chęć uczenia się nowości. Niemniej jednak kiedy zestawimy duże chęci do uczenia się ze znacznie mniejszą gotowością do podejmowania ryzyka, nasuwa się wątpliwość, czy rzeczywiście się uczą. To, że kierownicy chętnie uczą się „o nowościach” nie musi znaczyć, że naprawdę się uczą. Uczenie się polega przecież na zmianie zachowań. Można wnioskować, że kierownicy w praktyce rzadko wpro-

wadzają nowe wyuczone rozwiązania, bo niesie to ze sobą ryzyko, którego, jak sami przyznają, wolą unikać. Przedsiębiorczość stanowi więc słabą stronę kierowników.

Większość menedżerów deklaruje, że jest odporna na stres, jednak co dziesiąty przyznał, że posiada słabe umiejętności kierowania stresem. Wymaga to oczywiście doskonalenia, bowiem sterowanie emocjami ma duży wpływ na skuteczność menedżera.

Gdyby nie słabe wyniki w zakresie przedsiębiorczości oraz kierowania stresem, można by uznać, że pozostałe cechy wypadają dobrze. Dominują osoby energiczne i niezależne. Przeważają kierownicy o elastycznym sposobie myślenia i otwarcu na innych, jakkolwiek kilka procent wśród nich stanowią osoby schematyczne i zamknięte na innych, co w przypadku kadry kierowniczej jest niekorzystne. Najwięcej osób zamkniętych jest wśród naczelnej kadry kierowniczej (co dziesiąty menedżer). Podsumowując wyniki dotyczące osobowości menedżera na tle osobowości nowoczesnego menedżera, stwierdza się pewną lukę, która dotyczy trzech cech: podejmowanie ryzyka, odporność na stres i otwartość (tab. 5.7).

Tabela 5.7. Zestawienie samooceny cech osobowości z cechami współczesnego menedżera

Wyniki samooceny	Pożądane cechy	Luka
Chętnie uczy się nowości	chętnie uczy się nowości	
Raczej niechętnie podejmuje ryzyko	gotowość do podejmowania ryzyka	–
Duża pewność siebie	co najmniej przeciętna pewność siebie	
Energiczność	energiczność	
Przeciętna odporność na stres	duża odporność na stres	–
Otwartość	otwartość	–
Niezależność od innych	co najmniej przeciętna niezależność	
Przeciętna elastyczność w myśleniu	elastyczność	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała istnienie związków między cechami socjodemograficznymi a samooceną cech osobowości i samooceną kompetencji menedżerskich. Szczególne znaczenie w tym przypadku ma staż pracy, szczebel kierowania, wiek i płeć menedżera. Na przykład 8 z 10 cech osobowości jest związanych ze stażem pracy. Zaobserwowane zależności można wykorzystać w procesie rekrutacji i planowania rozwoju menedżerów.

Kadra kierownicza dokonała samooceny posiadanych kompetencji menedżerskich. Wyróżniają się tu szczególnie kompetencje związane z zarządzaniem operacyjnym. Rysuje się więc sylwetka menedżera-specjalisty, który ceni kompetencje pracowników i dba o zachowanie dobrych relacji z innymi biznesowymi partnerami. Jego słabszymi stronami są przedsiębiorczość, zaangażowanie w poszukiwanie nowych pomysłów, niedoceniające zachodzących zmian, a także odporność na stres.

Zestawienie wyników kompetencji kadry kierowniczej z kompetencjami pożądanymi dla współczesnego menedżera pozwoliło na stwierdzenie luki kompetencji menedżerskich (tab. 5.8). Zidentyfikowana luka powinna stanowić podstawę w procesie kształtowania kompetencji menedżerskich.

Tabela 5.8. Zestawienie kompetencji menedżerskich z kompetencjami współczesnego menedżera

Kluczowe kompetencje menedżera współczesnej organizacji	Silne strony menedżerów*	Luka kompetencyjna
Umiejętności kierowanie sobą (samoświadomość), planowanie i przewidywanie, zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (także twórcze), umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, budowanie relacji z innymi ludźmi, motywowanie pracowników	Umiejętności rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (model racjonalny), budowanie dobrych relacji, planowanie i przewidywanie, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, organizacja czasu pracy, motywowanie pracowników, w dalszej kolejności — zarządzanie zmianami	Umiejętności kierowanie sobą (samoświadomość), planowanie i przewidywanie (szersze spojrzenie), zarządzanie zmianami, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji (łączenie podejścia racjonalnego z twórczym i intuicyjnym)
Wiedza wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania, wiedza dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznej	Wiedza wiedza specjalistyczna związana ze stanowiskiem, przeciętna wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznych, przeciętna wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania	Wiedza wiedza dotycząca najnowszych trendów i rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania, wiedza dotycząca możliwości wykorzystania technologii informatycznej
Osobowość chęć uczyć się nowości, podejmowanie ryzyka, co najmniej przeciętna pewność siebie, energiczność, duża odporność na stres, otwartość, co najmniej przeciętna niezależność od innych, elastyczność	Osobowość chęć uczenia się nowości, raczej niechęć wobec ryzyka, duża pewność siebie, energiczność, przeciętna odporność na stres, otwartość, co najmniej przeciętna niezależność od innych, elastyczność	Osobowość przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, kierowanie stresem, twórcze myślenie

* Kompetencje są wymieniane w porządku od wyników najwyższych do najniższych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że zostały zwerfikowane następujące hipotezy:

1. Kompetencje badanej kadry są niewystarczające dla zarządzania w modelu nowoczesnej organizacji.
2. Poziom kompetencji kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom kompetencji operacyjnych, a niski kompetencji strategicznych.

Pozytywnie została także zweryfikowana hipoteza dotycząca doskonalenia kadry: kadra kierownicza doskonali swoje kompetencje, jednak metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane zarówno do potrzeb menedżerów, jak i wymogów współczesnej organizacji. Dominuje tradycyjne podejście do doskonalenia, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w stosowanych metodach, jak i zapotrzebowaniu ze strony menedżerów na obszary doskonalenia. Stosunkowo największym zainteresowaniem cieszy się wiedza specjalistyczna oraz wiedza z zakresu organizacji i zarządzania. Gdyby doskonalenie kadry było realizowane wyłącznie we wskazywanych przez menedżerów obszarach, wówczas nie byłoby możliwe doprowadzenie do pełnego zniwelowania luki kompetencyjnej. W praktyce oznaczałoby to małe szanse rozwoju nowoczesnych organizacji.

Przeciętnie wypada ocena metod doskonalenia stosowanych w organizacjach. Sami menedżerowie stwierdzają, że nie są one w pełni dostosowane do ich potrzeb. Wynika stąd, że kadra kierownicza rozwija się, jednak stosowane metody i obszary wymagają modyfikacji. Przede wszystkim za małe jest wykorzystanie metod aktywnych.

Menedżerowie w repertuarze wykorzystywanych metod zdecydowanie najniżej ocenili kwestionariusze diagnostyczne służące lepszemu poznaniu siebie. Negatywne postawy kadry kierowniczej wobec testów diagnostycznych mogą wynikać m.in. z chęci obrony obrazu własnej osoby i niechęci do zmian. Mimo ich niskiej oceny warto jednak rozważyć częstsze ich wykorzystanie. Właściwie zastosowane mogą być pomocnym narzędziem do oceny własnych mocnych i słabych stron. Odniesienie wyników własnych do wyników uzyskanych przez innych menedżerów może uświadomić potrzebę zmian i pomóc w kierowaniu sobą.

Jeżeli dokona się zestawienia kompetencji pożądaných u współczesnego menedżera z kompetencjami idealnego menedżera postulowanymi przez respondentów, kompetencjami stanowiącymi silne strony menedżerów, ze stosowanymi metodami doskonalenia i zgłaszanymi potrzebami doskonalenia, nasuwa się wniosek, że realizowane dotychczas doskonalenie nie jest wystarczające dla rozwoju kompetencji menedżerów nowoczesnych organizacji. Menedżerowie chcą się uczyć, ale deklarowane potrzeby nie w pełni odpowiadają zapotrzebowaniu nowoczesnej organizacji. Oznacza to, że zarówno obszary doskonalenia (tab. 5.8), jak i metody doskonalenia muszą zostać zmodyfikowane. Zgodnie z czwartą hipotezą „dla kształtowania kompetencji kadry kierowniczej konieczne jest wprowadzenie nowoczesnych metod i zastosowanie podejścia procesowo-systemowego”.

Zastosowanie podejścia procesowo-systemowego oznacza wykorzystanie znajomości relacji występujących między zmiennymi w modelu doskonalenia. Takie

podejście znacznie usprawnia rozwój kadry. Należy wykorzystać to, że na kompetencje składają się wiedza, umiejętności i postawy, a między nimi zachodzą zależności. Na przykład motywacja ma kluczowe znaczenie dla zapamiętywania nowych treści, otwartość wobec innych jest podstawą doskonalenia umiejętności społecznych, pewność siebie z kolei jest ważna dla skutecznego negocjowania. Poszczególne obszary kompetencji, czyli wiedza, umiejętności i postawy, wymagają zastosowania różnych metod doskonalenia.

Istnieją liczne związki między cechami osobowości, wiedzą, umiejętnościami a innymi zmiennymi występującymi w modelu. Wiele z nich dotyczy zależności między posiadaniem silnych kompetencji a stażem, wiekiem i płcią. Istotne z punktu widzenia rozwoju menedżerów są też związki między umiejętnościami zarządzania strategicznego a wybranymi cechami osobowości. Wiedzę o takich zależnościach można wykorzystać w procesie kształtowania kompetencji menedżera. Aby więc przyspieszyć i zwiększyć skuteczność rozwoju menedżerów, należy świadomie dobrać metody doskonalenia do stylów uczenia się i obszarów doskonalenia. Innymi metodami uczy się przecież prawa pracy, a inaczej uczy się twórczego myślenia czy rozwiązywania konfliktów.

Działy odpowiedzialne za rozwój kadry powinny częściej badać kompetencje menedżerów, a planując ich rozwój, pamiętać powinny o dostrzeżonych uwarunkowaniach. Ciekawą obserwacją jest zależność między stanowiskiem funkcjonalnym, doświadczeniem a kompetencjami poznawczymi kadry. Powinno to być wykorzystywane przy budowaniu zespołów zarządzających, zespołów doradczych czy innych doraźnych zespołów działających w organizacji.

Warto także pamiętać, że w procesie doskonalenia kompetencji zarządzania strategicznego większą rolę niż sama wiedza o strategiach odgrywa rozwijanie takich cech osobowości, jak elastyczny styl, kompleksowe spojrzenie na sytuację, otwartość, gotowość do podejmowania ryzyka, chęć uczenia się nowości. Dlatego nie wszyscy menedżerowie mogą się ich dobrze nauczyć.

W przypadku rozwoju kompetencji społecznych szczególną rolę mają postawy i na nie właśnie trzeba zwracać uwagę w trakcie treningów. Równie ważne jest sprawdzanie efektów szkolenia w odpowiednim czasie po jego zakończeniu. Zmiana postaw wymaga czasu.

Zweryfikowano hipotezy szczegółowe dotyczące zależności między cechami socjodemograficznymi kadry kierowniczej a postulowanym wizerunkiem menedżera⁷⁹, samooceną kompetencji menedżerskich oraz preferowanymi metodami doskonalenia. Oznacza to, że niektóre z analizowanych kompetencji nabywa się łatwiej, a niektóre w dużej mierze są uzależnione od posiadania określonych cech osobowościowych. Z kolei te cechy związane są z wiekiem, doświadczeniem za-

⁷⁹ Szczebel, stanowisko funkcjonalne, staż, wiek, wykształcenie, płeć.

wodowym i płcią. Niektóre z analizowanych cech, jak np. abstrakcyjny styl myślenia, trudno zmienić, inne, jak np. otwartość wobec innych czy pewność siebie, można modyfikować na przykład poprzez treningi. Należy także zauważyć, że warunkiem właściwego kierowaniem sobą jest posiadanie otwartej postawy, motywacji do uczenia się i zmiany swoich zachowań.

Podjęcie procesowe w kształtowaniu kompetencji menedżerskich oznacza również, że doskonalenie pracowników powinno być integralną częścią ogólnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Kompetencje organizacyjne powinny mieć przełożenie w realizowanej polityce personalnej, i odwrotnie. Działania te muszą być także odpowiednio wcześniej przygotowywane, zwłaszcza w przypadku pojawiających się problemów związanych z podażą odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jeżeli organizacje same nie przygotowują odpowiednio wcześniej własnego potencjału społecznego, będą miały problemy z realizacją planów strategicznych.

Punktem wyjścia powinno być określenie pożądaných kompetencji organizacji, określenie luki kompetencji organizacyjnych oraz luki kompetencji pracowników, w tym także luki kompetencji menedżerskich. Następnie należy opracować strategię zarządzania zasobami ludzkimi opartą na kompetencjach. Oznacza to także oparcie na tych założeniach jej narzędzi wykonawczych w procesach rekrutacji, ocen, motywacji, awansów i planowania zatrudnienia. Jak wykazują jednak badania, mimo dużego przekonania co słuszności zarządzania opartego na kompetencjach, w Polsce takie praktyki nie są jeszcze często stosowane. Są one natomiast popularne w Wielkiej Brytanii i Irlandii. Jak wynika z raportu *Trendy HR w Polsce w 2006 roku* (Andersen, 2006), 72% badanych menedżerów popiera takie podejście, w praktyce jednak realizuje je zaledwie 22%. Jeszcze jest więc wiele do zrobienia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia tworzenia nowoczesnie zarządzanych organizacji.

Ostatnia postawiona w badaniach hipoteza brzmi: „istnieją zależności między kompetencjami kadry kierowniczej a kompetencjami organizacji”. Jak wcześniej wspomniano, trudno jest bezpośrednio mierzyć wpływ kadry zarządzającej na wyniki organizacji. Zaobserwowano zależności między elementami kompetencji menedżera, tj. doświadczeniem funkcjonalnym, doświadczeniem kierowniczym i profilem wykształcenia, a oceną najlepszych kompetencji organizacji. Podobne zależności występują w modelu „górnego rzutu” Hambricka i Masona (1984). Oznacza to, że przez dobór zespołu zarządzającego o odpowiednich kompetencjach, a w tym przypadku — o właściwym doświadczeniu specjalistycznym, kierowniczym i profilu wykształcenia, można wpływać na wybory strategiczne tego zespołu. Można przyjąć, że hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Z badania wynika, że kompetencje organizacji oraz kompetencje pracujących dla nich menedżerów nie są w pełni dopasowane do wymagań stawianych nowo-

czesnym organizacjom. Oznacza to konieczność wprowadzenia zmian w modelu zarządzania i wprowadzenie zarządzania opartego na kompetencjach. Trzeba uruchomić praktyki pomiaru luki kompetencji organizacji i luki kompetencji pracowników, w tym kompetencji menedżerskich, jako podstawy zarządzania strategicznego. Potrzebni są także wykonawcy tych zmian, czyli odpowiednio przygotowani liderzy. Ważne jest także wsparcie działań przez naczelną kadre kierowniczą i stworzenie odpowiedniej filozofii szkoleniowej. Zastosowanie szerokiego spektrum metod doskonalenia menedżerów i oddziaływanie na postawy powinno zwiększyć otwartość menedżerów na nowy model zarządzania.

Badana kadra posiada wiedzę dotyczącą czynników przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa, co wyraża się m.in. przez dostrzeganie zaangażowania i kompetencji pracowników, umiejętności w zakresie wykorzystania technologii informatycznych, ale nie jest jeszcze wystarczająco do nich przekonana bądź nie ma na to dość środków.

Na szczególną uwagę w procesie doskonalenia kompetencji zasługuje zwrócenie uwagi na kształtowanie przedsiębiorczości i innowacyjności. Najbardziej innowacyjne organizacje poszukują odpowiedzi na pytanie, jak przyciągać i rozwijać pomysłowych pracowników. Niestety, w Polsce jeszcze się tego nie docenia, co potwierdza niskie znaczenie przypisywane organizacyjnemu uczeniu się.

Jeżeli polskie przedsiębiorstwa mają być bardziej konkurencyjne, większą uwagę muszą zwrócić na kształtowanie organizacyjnej przedsiębiorczości. Chodzi tu nie tylko o przedsiębiorczość tzw. menedżerów najemnych, lecz także właścicieli firm. Dlatego ciekawym zagadnieniem jest kształtowanie się przedsiębiorczości menedżerów.

Inną kwestią, którą pominięto w badaniu, jest etyka menedżera. Jest to temat bardzo interesujący i coraz częściej podnoszony w dyskusjach. Coraz częściej zadawane jest pytanie, czy warto być uczciwym menedżerem. W przyszłych badaniach warto zadać sobie pytanie, jaki jest związek między etyką zachowań menedżera a skutecznością jego działań, jaki jest jej wpływ na podejmowane decyzje czy strategiczne wybory.

ROZDZIAŁ 6

DOSKONALENIE KADRY KIEROWNICZEJ

6.1. Koncepcje uczenia się i doskonalenia menedżerów

Aby organizacje były konkurencyjne, nie tylko muszą się uczyć, ale też muszą uczyć się lepiej i szybciej niż ich konkurenci. Jednak to nie organizacje uczą się, ale zatrudnieni w nich pracownicy. Dlatego szczególną rolę przypisuje się zarządzaniu wiedzą i kierowaniu procesami uczenia się.

Doskonalenie kadry kierowniczej trzeba rozpatrywać nie tylko w kontekście rozwoju umiejętności tej grupy ludzi, ale także przez pryzmat ich zdolności do kierowania rozwojem innych pracowników, co ma zapewnić organizacji lepsze przystosowanie do zmieniających się warunków. Natomiast sami pracownicy muszą dostrzec, że rzadkością stają się posady na całe życie, dlatego sami muszą dbać o to, aby byli atrakcyjni dla organizacji.

„Uczenie się to proces zdobywania i gromadzenia doświadczeń, w wyniku czego powstają nowe formy zachowania się i działania lub następuje modyfikacja zachowań i działań wcześniej nabytych. Wskutek uczenia się opanowany zostaje cały system wiadomości, umiejętności, nawyków, przyzwyczajzeń, przekonań. Terminu »uczenie się« używa się zarówno w znaczeniu wąskim — dla określenia świadomego i zamierzonego zdobywania wiadomości i umiejętności, jak i w znaczeniu szerokim — dla określenia zarówno uczenia się zamierzonego, jak i niezamierzonego (mimowolnego). Istnieje wiele teorii wyjaśniających zjawisko uczenia się”. (Wikipedia)

Uczenie coraz rzadziej już kojarzy się z tradycyjną szkołą, w której nauczyciel wyznaczał to, czego należy się uczyć. W zakresie teorii rozwoju kadry kierowniczej znaczący wkład wniósł Burgoyne (Burgoyne, 1975, 1977; Burgoyne, Stuart, 1977; Burgoyne, 2002, za: Houldsworth, 2004). Burgoyne (2002, za: Houldsworth, 2004) dokonał zestawienia podejść i poglądów dotyczących uczenia się menedże-

rów. Na tej podstawie wyróżnił 14 szkół rozwoju i uczenia się kadry menedżerskiej (tab. 6.1).

Tabela 6.1. Szkoły rozwoju i uczenia się kadry menedżerskiej

Teoria uczenia się	Koncepcja siebie
1. Podejście oparte na wzmocnieniach. Podstawą uczenia się są związki między bodźcem a reakcją	1. Mechanistyczne spojrzenie na jednostkę
2. Pogląd dotyczący modyfikacji cech	2. Specyficzne podejście do jednostki
3. Podejście tzw. transferu informacji	3. Jednostka „ścieżką” zapisu informacji
4. Szkoła poznawcza	4. Świadome spojrzenie na siebie, badanie własnych schematów poznawczych
5. Podejście teorii systemów	5. Spojrzenie na siebie oparte na dostrzeganiu zależności
6. Podejście humanistyczne i egzystencyjne	6. Spojrzenie na siebie oparte na poszukiwaniu zasad
7. Społeczna teoria uczenia się	7. Tożsamościowe spojrzenie na siebie
8. Podejścia psychodynamiczne i inne z nimi związane	8. Mistyczne spojrzenie na siebie
9. Postmodernizm	9. Fragmentaryczne spojrzenie na siebie
10. Teoria sytuacyjnego uczenia (wiedza usytuowana w autentycznych sytuacjach, a uczenie się wymaga społecznych interakcji)	10. Jednostka istotą społeczną
11. Poststrukturalizm (zrozumienie siebie jest produktem kulturowym, dlatego może powodować błędne interpretacje). Zajmuje się tym, w jaki sposób tworzona jest wiedza i w jaki sposób obiekt wiedzy jest związany systemem wiedzy o tym obiekcie.	11. „Obojętna” osobowość
12. Teoria aktywności (rozwój świadomości człowieka dokonuje się za pośrednictwem wytworów kulturowych, głównie mowy i jej warstwy znaczeniowej). Mechanizmem rozwoju jest proces interioryzacji, który prowadzi do przekształcenia działań realnych, wykonywanych na materialnych przedmiotach, w czynności umysłowe.	12. Poczucie siebie zależne od kontekstu
13. Teoria aktora sieci (wyjaśnienie tego, jak z punktu widzenia materialnego i semantycznego tworzone są sieci oraz jak działają jako system)	13. Poczucie siebie ewoluuje i jest zależne od sieci tworzących system
14. Krytyczny realizm. Sprzeciw wobec heglizmu oraz materializmu przyrodoznawczego	14. Hermeneutyczne poczucie siebie (związane z badaniem treści symbolicznych)

Burgoyne (2002) ujął owe 14 szkół w cztery podejścia/szkoły (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Grupy teorii uczenia się i koncepcji osobowości

Grupa	Nr szkoły	Nazwa szkoły/podejścia	Poglądy na temat osobowości
A	1–4	oparte na wzmocnieniach, modyfikacja cech, transfer informacji, teoria poznawcza	zindywidualizowane, bierne, mechanistyczne podejście do uczenia się i koncepcji siebie
B	4–6 i 8	teorie poznawcze, teoria systemów, podejście egzystencjalne, psychodynamiczne	zindywidualizowane, ale celowe nastawienie na siebie
C	7 i 10	teoria społecznego uczenia się, sytuowane uczenie się	społeczne postrzeganie jednostki — jednostka jako istniejąca w relacjach z innymi ludźmi
D	9, 11–14	postmodernizm, poststrukturalizm, krytyczny realizm	uczenie się jako system lub kontekst, fenomen związany z człowiekiem, postrzeganie siebie jako centrum procesu, uczenie widziane w szerszym kontekście, kontekst społeczny, techniczny i ekologiczny

Źródło: na podstawie J. Burgoyne (2002), za: Houldsworth, 2004, s. 212.

Poglądy na temat postrzegania siebie są interesujące, jednak z punktu widzenia uczenia się organizacji bardziej praktyczne jest przyjrzenie się, w jaki sposób uczą się menedżerowie. Binsted (1988, za: Houldsworth, 2004) uważa, że w przypadku uczenia się menedżerów najczęściej mają zastosowanie trzy podejścia — oparte na wzmocnieniach, poznawcze i oparte na doświadczeniu. Natomiast Houldsworth (2004) wymienia pięć podejść do uczenia się menedżerów. Są to:

1. *Teorie oparte na wzmocnieniach.* Podstawową metodą uczenia się jest tu powtarzanie i praktyka właściwych reakcji. Podejście oparte na wzmocnieniach jest jednak krytykowane za mechanistyczny charakter, bowiem zapamiętywanie odbywa się przez wielokrotne powtarzanie wybranych reakcji. Mimo że nie rozwija ono menedżerów w szerokim tego słowa znaczeniu, jest często stosowane w trakcie treningów, ponieważ dobrze służy nabywaniu odpowiednich reakcji w określonych sytuacjach. Jest ono odpowiednie dla nauczania tylko wybranych umiejętności.

2. *Teorie poznawcze.* Zgodnie z tym podejściem uczenie się następuje poprzez zmianę schematów poznawczych człowieka. Uczeń doświadcza różnych schematów poznawczych, które są dobierane przez nauczyciela. Schematy poznawcze ucznia mogą zostać wzbogacane lub znacząco modyfikowane wówczas, gdy nowe doświadczenia „nie pasują” do dotychczasowych. Na „mapy poznawcze” ucznia składają się nie tylko nagromadzone fakty i dane, ale także wzorce poznawcze i relacje między nimi. Podejście oparte na teoriach poznawczych koncentruje się

na uczeniu się w sposób kompleksowy, obejmuje całościowe spojrzenie na uczącego się, na to, czego i jak się uczy. Wiedza ma tu charakter w pewnym sensie osobisty, subiektywny. Teorie poznawcze dotyczą też wglądu w siebie. Są szczególnie przydatne wtedy, gdy wiedzę trzeba wykorzystywać w nowych, trudnych sytuacjach. Podejście poznawcze jest przeciwne do podejścia opartego na teoriach „transferu informacji”.

3. *Podejście eksperymentalne, dzielenie się doświadczeniami, aktywne uczenie się.* Jest to koncepcja holistycznego uczenia się, w której stawia się na autonomię ucznia i własne wybory. Uczenie się jest postrzegane jako naturalny proces wzrostu i ma charakter przeciwstawny do procesu opartego na uczeniu „przez” nauczyciela. Duże znaczenie przypisuje się tu dzieleniu się doświadczeniem i uczeniu się w grupie. Zakłada się, że menedżerowie mają dużo do powiedzenia na temat swojej pracy, a wielu z nich szuka okazji, by skorzystać z wiedzy i doświadczeń innych osób.

Procesami uczenia się dorosłych zajmuje się andragogika. Według Knowlesa (1984, za: Houldsworth, 2004) wymagania i oczekiwania dorosłych w tym zakresie są inne niż wymagania dzieci. Knowles uważa, że w przypadku dorosłych występuje kilka prawidłowości. Dorośli są motywowani do nauki, gdy odczuwają, że dzięki uczeniu się zostaną zaspokojone ich potrzeby i odniosą określone korzyści. Proces uczenia się musi odpowiadać na te potrzeby. Powinien być zorganizowany w sposób uwzględniający potrzeby, możliwości i gotowość jednostek do uczenia się. Chcą, aby uczenie się było związane z ich życiem i uczą się tego, czego najbardziej potrzebują. Programy zajęć powinny być zorganizowane wokół ich życiowych problemów. Dorośli chcą nabywać kompetencje pozwalające im lepiej radzić sobie z tymi problemami. Oczekują, że zdobytą wiedzę i umiejętności będzie można szybko wprowadzić w życie. Uczenie się w tym przypadku polega raczej na zdobywaniu konkretnych umiejętności niż przyswajaniu wiedzy. Własne doświadczenie i jego analiza są najlepszym środkiem uczenia dorosłych. Uczenie się powinno być oparte na doświadczeniu. Dorośli mają głęboką potrzebę niezależności, dlatego nauczyciel (trener) zachęca i pozwala na zachowanie tej niezależności. Indywidualne różnice między ludźmi zwiększają się z wiekiem. Dlatego w edukacji dorosłych trzeba uwzględniać różnice w tempie i stylu uczenia się, dobrać właściwy czas i miejsce.

4. *Podejście transferu informacji.* W tym podejściu kładzie się nacisk na gromadzenie informacji. Procesy uczenia się są rozpatrywane w kontekście transmisji, organizacji, przechowywania i wyszukiwania informacji. Taka perspektywa jest interesująca, ponieważ stanowi nawiązanie do uczenia się organizacji. Duże znaczenie przypisuje się wyszukiwaniu informacji, a nauczyciele są postrzegani jako eksperci w danym temacie. Wykorzystywane są tu metody pozwalające głównie na jednokierunkowy transfer wiedzy, a egzamin końcowy polega na znalezieniu przez ucznia odpowiednich informacji.

Podejście transferu informacji jest często stosowane w trakcie szkoleń polegających na przyswojeniu wiedzy w oparciu o czytane teksty, np. przy uczeniu się przepisów prawnych. Można także go wykorzystać w metodzie e-learningu, do czego zachęca coraz szybszy rozwój technologii i niskie koszty (oszczędność czasu, podróży i zakwaterowania), szybki transfer, niezależność miejsca i szeroka dostępność. Jednak trzeba także uwzględnić to, że inwestycja w dobry system e-learningu może być kosztowna. Ponadto niektórzy pracownicy mają niechętny stosunek do poszerzania wiedzy za pomocą komputera, co potwierdza relatywnie duży udział osób, które nie kończą kursów e-learningowych wskutek niskiej motywacji.

5. *Podejście oparte na modyfikacji cech.* Zakłada się, że uczący się ma określony zestaw cech, który można zidentyfikować za pomocą testów psychometrycznych, np. Myers-Briggs Type Inventory, a następnie w procesie uczenia można profil tych cech modyfikować. Zajęcia mają charakter treningów. Przed ich rozpoczęciem określa się oddzielne cele dla poszczególnych elementów kompetencji, tj. dla wiedzy, umiejętności, postawy. Ponadto uwzględnia się to, że posiadanie określonych cech wpływa na proces uczenia się albo bezpośrednio, poprzez styl uczenia się, albo pośrednio — cechy osobowości mogą wpływać na przebieg procesu uczenia się (Kolb, 1976; Honey, Mumford, 1986, za: Rakowska, Sitko-Lutek, 2000; Sitko-Lutek, 2004).

Kolb (1976) rozpatruje uczenie się raczej jako ciąg doświadczeń niż czysty proces poznawczy. Rzeczywiste doświadczenie jest efektem obserwacji i przemyśleń. Przemyślenia prowadzą do generalizacji i formułowania koncepcji, które następnie są testowane w nowych sytuacjach poprzez aktywne eksperymentowanie. Późniejsze prace Honeya i Mumforda (1986) zaowocowały powstaniem kwestionariusza czterech stylów uczenia się, który ma zastosowanie w doskonaleniu kadry kierowniczej.

Taylor, Fisher, Fraser (1996) widzą dwa paradygmaty dotyczące doskonalenia menedżerów. Są to *paradygmat tradycyjny*, podejście polegające na „transmisji wiedzy”, jak ma to miejsce np. w trakcie wykładu uniwersyteckiego, oraz *paradygmat społecznego konstrukttywizmu*. Zgodnie z paradygmatem społecznego konstrukttywizmu wiedza jest „konstruowana” (lub generowana) w umyśle uczącego się z wykorzystaniem już posiadanej wiedzy. Polega to na nadawaniu nowego sensu i dostrzeganiu nowych rozwiązań szczególnie w nieznanych i trudnych sytuacjach. Zgodnie z tym wiedza nie jest dobrem istniejącym obiektywnie, które można przenieść za pomocą języka z umysłu nauczyciela do umysłu uczącego się. Metafora „wiedza jest produktem, a uczenie się jest jego reprodukcją” została zastąpiona przez metaforę: „wiedza jako znaczenie, a uczenie się jest poszukiwaniem i nadawaniem sensu” (Taylor, Fisher, Fraser, 1996). Zwolennicy konstrukttywizmu społecznego przyznają, że ludzie uczą się wtedy, gdy próbują nadawać sens

nowym doświadczeniom oraz gdy usiłują dostrzec związki nowych doświadczeń z już znanymi doświadczeniami i koncepcjami. Ważną rolę odgrywa tu umiejętność krytycznej oceny posiadanej wiedzy.

Według niektórych autorów taki paradygmat jest odpowiedni, jeśli chodzi o doskonalenie *przywództwa*, bo metody tradycyjne, a w szczególności teorie oparte na wzmocnieniach czy też transferze wiedzy, są mało skuteczne w tym przypadku (Antonacopoulou, Bento, 2005). Także podejście poznawcze i behawioralne nie zawsze przynosi dobre skutki. Czasami przyczynia się do tego, że menedżerowie zamieniają się w „wysoko wyszkolonych barbarzyńców” (Bisoux, 2002, s. 28). Tradycyjne metody mają wiele ograniczeń i służą bardziej uczeniu o przywództwie, niż nabywaniu rzeczywistych umiejętności.

Współcześnie odpowiedzialność za uczenie się została przeniesiona z nauczyciela na uczącego się. Zakłada się, że w trakcie procesu doskonalenia zachodzi transformacja uczącego się. Koncepcja transformacji ucznia ma korzenie intelektualne w społecznym konstruktywizmie i koncentruje się na procesach tworzenia nowych interpretacji, na eksperymentowaniu i przyjmowaniu krytycznej perspektywy wobec siebie i otoczenia. Antonacopoulou i Bento (2005) proponują jej zastosowanie w modelu uczącego się przywództwa.

Według auterek przywództwo jest nieustającym procesem uczenia się kształtowania relacji między przywódcą a otoczeniem oraz uczeniem się tego, jak najlepiej się uczyć. Przywódcy uczą się, jak się zachowywać, obserwując, i dbają o to, jak uczyć innych, jakie im stworzyć warunki, aby mogli jak najlepiej się uczyć. Przypomina to przywództwo transformacyjne, w którym przywódca jest nauczycielem swoich podwładnych. Taki przywódca musi przyglądać się zarówno sobie, jak i światu — i ciągle się doskonalić.

Podejścia do doskonalenia przywództwa ewoluowały wraz z poglądami na temat przywództwa (poszukiwanie cech, poszukiwanie zachowań, podejście sytuacyjne). Zdaniem Boal, Hooijberg (2000) w ciągu ostatnich 20 lat zaszło tu wiele zmian. Nastąpiło przejście od przywództwa nadzorującego do przywództwa strategicznego z wizją, przejście od orientacji na cechy do szerokiej orientacji społecznej i szerokiej perspektywy poznawczej, w której uwzględnia się zarówno aspekty fizyczne, mentalne, duchowe, jak i świadomość własnej osoby. Przywództwo rozpatruje się też z perspektywy budowania organizacji uczącej się, a uczenie się stało się szczególnym zasobem organizacji.

Według Antonacopoulou i Bento (2005) współczesne przywództwo można rozpatrywać w kontekście relacji dwóch procesów, tj. wzmacniania przywództwa oraz poszukiwania najlepszych metod jego uczenia się. Uczące się przywództwo jest związane nie tylko z krytyczną własną refleksją, ale polega także na słuchaniu „wewnętrznych” głosów oraz poznawaniu, na czym polega bycie podwładnym. Według Scheina (1992) przywódcy powinni pokazywać, że potrafią się uczyć oraz muszą być zdolni angażować do tego innych.

Przy rozwijaniu takiego przywództwa wykorzystuje się także niekonwencjonalne metody, np. improwizacje, które wywodzą się z takich dziedzin sztuki, jak rzeźba, muzyka, poezja czy teatr (Ferris, 2002; Moshavi, 2001; Marcic, 2002, Lindvist 2002). Teatr improwizacji jest sztuką, grą, która nie ma wcześniej określonego scenariusza. O ile wykorzystanie aktywnych gier i odgrywanie ról ma dosyć długą historię w doskonaleniu menedżerów, o tyle zastosowanie sztuki improwizacji jest nowe.

Pierwsze próby wykorzystania tej metody można odnaleźć w komedii dell'arte w latach 1500–1700 (Corsun, Young, McManus, Erdem, 2004). Projektowano specjalne gry, które miały ułatwić otwieranie się aktorów na trudne sytuacje i uczyć twórczego reagowania na nie. Udział menedżerów w tego typu grach jest odniesieniem do prób aktora przed premierą. Celem jest doskonalenie zachowań menedżerów w kontrolowanych warunkach.

Zakłada się, że istnieje podobieństwo między teatralną improwizacją a prawdziwym przywództwem. Przywódcy, podobnie jak aktorzy, doświadczają uczucia strachu, często muszą radzić sobie z czymś nowym i nieznanym. Podobieństwo dotyczy emocji i osobistych przeżyć, jakich doznaje się w trakcie improwizacji. Wspólne doświadczenia i eksperymentowanie prowadzą do odkrywania uczuć własnych i innych uczestników, co często prowadzi do zaskakujących rezultatów, których wcześniej nie da się przewidzieć.

Kadra kierownicza otrzymuje z otoczenia większą ilość informacji, niż jest zdolna przetworzyć. Dlatego w procesie uczenia ważną rolę odgrywa zdolność odpowiedniej percepcji sygnałów, ich klasyfikacja i nadawanie sensu. Podobnie w improwizacji teatralnej fundamentalną uwagę zwraca się na następujące aspekty: przyjmowanie informacji, które wysyłają inni uczestnicy, budowanie na nich nowych idei, otwartość na inne interpretacje, odwaga, tolerowanie błędów, wspieranie innych, zaniechanie oceny innych według swoich kryteriów oraz aktywne odgrywanie roli aktora i widza.

Zajęcia typu teatr improwizacji, w trakcie których w centrum są procesy związane z percepcją informacji, pozwalają także rozwijać umiejętności potrzebne przy dokonywaniu strategicznych wyborów. Ponadto lepsze poznanie siebie i swoich emocji przez pracowników służy poprawie zdrowia organizacyjnego (Schreyögg, Höpfl, 2004, za: Corsun, Young, McManus, Erdem, 2004).

Tego typu gry stają się coraz bardziej popularne, ponieważ dobrze rozwijają umiejętności społeczne (Beckwith, 2003, za: Corsun, Young, McManus, Erdem, 2004). Zazwyczaj odbywają się w atmosferze zabawy, zachęcają więc uczestników do większego zaangażowania się. Marcic (2002) poleca, aby zachęcać kadrę zarządzającą do autoprezentacji właśnie przez improwizację, np. przez tworzenie i śpiewanie piosenek na temat życia organizacyjnego. W niektórych odmianach sztuka może być tworzona na prawdziwej scenie. Wówczas zaprasza się widow-

nię, która później bierze udział w dyskusji, przedkłada sugestie i propozycje zmian. Można spotkać się też z bardziej stresującą odmianą teatru improwizacji, tzw. teatrem opresji (Boal, 1979, za: Antonacopoulou, Bento, 2004, s. 97).¹

W teatrze improwizacji bardzo ważną rolę pełni trener, który stymuluje procesy uzewnętrzniania uczuć, a na koniec właściwie podsumowuje. Musi umieć przełożyć artystyczne formy wyrazu na język organizacyjnego przywództwa, tak aby wywołać u uczestników refleksję, zachowując przy tym niewidzialną linię psychologicznego komfortu jednostki. Proponowane podejście do doskonalenia przywództwa oznacza przejście od przywództwa jako obszaru doskonałej praktyki do przywództwa jako działań polegających na uczeniu się. W rezultacie prowadzi do stwierdzenia, że tak rozumianego przywództwa można się uczyć.

Według Elmuti (2004) *przywództwo* polega na radzeniu sobie ze zmianami, ustalaniu kierunków, formułowaniu wizji, komunikowaniu i inspirowaniu ludzi do tej wizji oraz radzeniu sobie z trudnościami. Natomiast *zarządzanie* polega na planowaniu, kierowaniu i kontrolowaniu zasobów w taki sposób, aby osiągać cele organizacji w sposób efektywny i skuteczny. Zgodnie z tym edukacja menedżerska w obszarze zarządzania przebiega według mechanizmu transferu wiedzy od nauczyciela posiadającego wiedzę do uczącego się (Elmuti, 2004). W tym procesie szczególnie ważne jest przekazywanie wiedzy dotyczącej nowoczesnych koncepcji i technik zarządzania. Autor prezentuje pogląd, że edukacja menedżerska w zakresie wiedzy specjalistycznej może być realizowana za pomocą tradycyjnych metod nauczania, jak np. wykłady czy kursy zorganizowane na miarę potrzeb. Jednak pełna edukacja menedżera, obejmująca także *przywództwo*, związana jest z kształtowaniem modeli mentalnych i nabywaniem umiejętności, co wymaga zastosowania już nieco innych metod (Elmuti, 2004).

Holman (Holman, 2000, za: Elmuti, 2004) wyróżnia cztery modele edukacji menedżerskiej: model akademickiego liberalizmu, eksperymentalnego liberalizmu, eksperymentalnego zawodowstwa i szkołę eksperymentalno-krytyczną.

Essery (2002, za: Elmuti, 2004) niezbyt dobrze ocenia dotychczasowe działania w obszarze doskonalenia kadry kierowniczej i stwierdza, że w ciągu ostatnich 20 lat w sensie formalnym nastąpił wzrost edukacji menedżerskiej, ale organizacje nie są zadowolone z poziomu kompetencji swoich menedżerów. W szczególności obserwuje się lukę kompetencyjną w zakresie następujących kompetencji menedżerskich: zarządzania strategicznego, komunikacji interpersonalnej, przywództwa i kierowania zespołem, motywacji, twórczości i przedsiębiorczości (Essery,

¹ Polega na zaangażowaniu pracowników i kadry kierowniczej do odegrania sceny przedstawiającej ich relacje za pomocą takich środków, jak sposób stania, odległość, wychodzenie z klasy, co zazwyczaj budzi wiele emocji. W drugiej scenie aktorzy pokazują, jak chcieliby, aby było (ideał mają zmierzać). Sceny są powtarzane i dyskutowane. Inne przykłady prezentuje Corsun, Young, McManus i Erdem (2004).

2002, za: Elmuti, 2004). Zdaniem Essery'ego (2002) istnienie luki kompetencji menedżerskich w części jest spowodowane istnieniem luki między teorią a praktyką zarządzania. Drugą istotną przyczyną jest stosowanie nieadekwatnym metod uczenia oraz organizowanie kursów w postaci oddzielnych przedmiotów, podczas gdy w życiu występują one razem.

Metody doskonalenia kadry kierowniczej można podzielić według różnych kryteriów (np. Sitko-Lutek, 2004, s. 85). Można je podzielić na metody tradycyjne oraz nowoczesne, można je też dzielić według innych kryteriów: miejsca doskonalenia (wewnętrzne, zewnętrzne), stopnia aktywności uczestników (aktywne, pasywne; grupowe, indywidualne), stopnia samodzielności ucznia, stopnia formalizacji, stopnia wykorzystania najnowszych technologii, przedmiotu nauczania (np. specjalistyczne, ogólnorozwojowe; standardowe, szyte na miarę albo dotyczące wiedzy, umiejętności i postaw; praktyczne i teoretyczne) czy też czasu trwania, poziomu strukturalizacji, zakresu planowania (planowane, przypadkowe uczenie się) lub w zależności od innych kryteriów, jak np. popularne i mało popularne wśród menedżerów czy też tanie i kosztowne. Ogólny podział metod doskonalenia kadry kierowniczej prezentuje tabela 6.3.

Tabela 6.3. Metody doskonalenia kadry kierowniczej

Metody tradycyjne		Metody nowoczesne	
metody klasowe	metody pozaklasowe	metody klasowe	metody pozaklasowe
wykłady, ćwiczenia, seminaria, dyskusje, pokazy i prezentacje, testy diagnostyczne	obserwacje próbek pracy i innych w działaniu, uczenie się w miejscu pracy, staże, praktyki, konferencje, czytelnictwo własne, dyskusje z doświadczonymi kolegami, ekspertami	symulacje z wykorzystaniem IT, odgrywanie ról, także z wykorzystaniem IT, prezentacje z wykorzystaniem technik multimedialnych, teatr improwizacji, muzyka, spirytualizm, analogie do sportu	uczenie się na odległość, e-learning z wykorzystaniem technik multimedialnych, wideokonferencje, coaching, mentoring, outdoor training, grupy projektowe, zespoły wirtualne
samodoskonalenie tradycyjne		samodoskonalenie z wykorzystaniem najnowszych technologii informacyjnych	
Współczesne podejście, tj. szyte na miarę, stanowiące połączenie metod tradycyjnych i nowoczesnych w zależności od obszaru doskonalenia (wiedza, umiejętności, postawy). Łączenie strategii firmy z kompetencjami pracowników, np. uniwersytety korporacyjne.			

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie oczekują, że organizacje będą ich wspierać w radzeniu sobie ze zmianami, m.in. przez zapewnienie możliwości rozwoju. Jednak nie są w pełni

zadowoleni z tego, co otrzymują (Essery, 2002). Zestawienie metod doskonalenia, które oferują menedżerom amerykańskie organizacje, z metodami, które są przez nich preferowane, świadczy o występowaniu luki. Trzema najbardziej pożądanymi przez menedżerów (co najmniej 75%) formami doskonalenia są: pomoc w zrozumieniu organizacyjnych celów, lepsze informacje i sprzężenie zwrotne z przeprowadzanych ocen, mentoring kadry kierowniczej naczelnego szczebla, a przede wszystkim mentoring dotyczący ustanawiania priorytetów organizacyjnych (Longenecker, Fink, 2001). Na końcu listy preferowanych metod (poniżej 27%) znalazły się: wewnętrzne seminaria i treningi, warsztaty, czytelnictwo własne oraz szkolenia z wykorzystaniem wideo.

Zestawienie potrzeb menedżerów z tym, co oferują im organizacje, pokazuje, że popyt i podaż nie równoważą się. Menedżerowie potrzebują jasnego opisu zadań i oczekiwań, zrozumiałych kryteriów oceny i lepszej komunikacji. Zgłaszane przez menedżerów potrzeby w zakresie rozwoju są duże, ale wiele z nich nie jest zaspokajanych. Na przykład wśród 10 zgłaszanych potrzeb (z listy 20) zaspokajanych jest 5 (Longenecker, Fink, 2001). Menedżerowie w czasach gwałtownych zmian czują się zagubieni i oczekują, że ich organizacje pomogą im w dalszym rozwoju, przede wszystkim w oparciu o mentoring, coaching, planowanie ścieżek karier, przemyślane strategie rozwoju.

6.2. Podejście oparte na kompetencjach

Zarządzanie oparte na kompetencjach staje się coraz powszechniejszą praktyką w wielu zachodnich organizacjach. W Polsce częściej się jeszcze o tym mówi, niż to praktykuje (Andersen, 2006).

Zarządzanie oparte na kompetencjach może być przydatne w procesie planowania kariery oraz rozwoju pracowników, w tym przede wszystkim kadry o wysokim potencjale. Według Oleksyna (2006, s. 186) można je postrzegać jako istotną część systemu zarządzania zasobami ludzkimi. „Zarządzanie kompetencjami obejmuje:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwym miejscu i czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji między kompetencjami niezbędnymi a rzeczywiście dostępnymi oraz doprowadzenie do zgodności jednych i drugich” (Oleksyn, 2006, s. 186).

Do popularyzacji podejścia opartego na kompetencjach przyczynił się raport Constable’a i McCormicka (1987, za: Constable, 1988), w którym wykazano niską

konkurencyjność pracowników brytyjskich i zalecono zmianę podejścia do doskonalenia pracowników. Autorzy raportu stwierdzili m.in., że:

- dotychczasowe programy zazwyczaj kończyły się niepowodzeniem, nie przynosiły oczekiwanej zmiany zachowań,
- zwiększyła się zależność między wynikami biznesowymi a umiejętnościami pracowników,
- aby organizacje dotrzymały tempa zachodzącym zmianom, muszą ciągle podnosić poziom umiejętności pracowników.

W odpowiedzi na to powstało nowe, oparte na standardach podejście do treningów i szkoleń (BTEC, National Management Standards 1990).² W przemyśle zostały zdefiniowane zawodowe standardy kompetencji, w tym także kompetencji menedżerskich. Z kolei w USA duży wpływ wywarły badania McCellanda (1973), który w poszukiwaniu efektywnych pracowników propagował „testowanie raczej kompetencji niż inteligencji”.

Dzisiaj zarządzanie oparte na kompetencjach ma szerokie zastosowanie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 6.1). Modele kompetencyjne integrują grupę procesów przedsiębiorstwa i pozwalają na sprzężenie kompetencji z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi (Szczesna, Rostkowski, 2004).



Rysunek 6.1. Wykorzystanie zarządzania przez kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Źródło: E. Houldworth, D. Rees, *Management Competencies for Future Success*, Palgavre, 2004, s. 281.

Posiadanie systemu zarządzania opartego na kompetencjach pozwala rekrutować, rozwijać i promować pracowników w sposób bardziej uporządkowany i sformalizowany, a w efekcie lepiej reagować i wprowadzać niezbędne modyfikacje. Modele kompetencyjne są drogowskazami kierunku rozwoju i zmian w obszarze zasobów ludzkich. Na przykład przyjęcie priorytetu „dbałości o klienta” czy

² Szerzej o tym w rozdziale 2.

„wrażliwości na rynek” może zostać przełożone na kształtowanie konkretnych kompetencji pracowniczych.

Niektóre organizacje tworzą przewodniki rozwoju opartego na kompetencjach, gdzie opisane są wskazówki dotyczące rozwoju poszczególnych elementów kompetencji. Jest to pomocne zarówno dla uczących się, jak i ich zwierzchników, pozwala także lepiej kontrolować proces rozwoju. Dodatkowo można także skorzystać z gotowych tablic kompetencyjnych, które są dostępne w niektórych firmach doradztwa personalnego.

Zarządzanie oparte na kompetencjach zakłada, że organizacja inwestuje w rozwój pracowników. Obliczono, że w amerykańskiej organizacji koszt realizacji wewnętrznego programu rozwoju może wynieść od 100 tys. do 250 tys. dolarów, a koszt jednej sesji szkoleniowej może wahać się nawet w granicach od 50 tys. do 150 tys. dolarów (Fulmer, 1997, za: Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 271).

Szczególnie kosztowne są szkolenia kadry kierowniczej realizowane w elitarnych szkołach. Dwutygodniowe szkolenie naczelnej kadry kierowniczej w brytyjskiej szkole biznesu kosztuje około 10 tys. funtów, a 9-tygodniowy program w Harvardzie kosztuje aż około 50 tys. dolarów (Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 271). Brytyjskie szkoły biznesu zarabiają rocznie około 640 milionów dolarów, szkoląc zagranicznych menedżerów (Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 271). Stwierdzono również, że mimo to, iż szkolenia menedżerskie były realizowane w ramach strategii zarządzania opartej na kompetencjach, to uczestniczący w nich menedżerowie nie zawsze oceniali je pozytywnie. Najczęściej krytyczne uwagi dotyczyły braku informacji na temat tego, dlaczego zostali wysłani na dane szkolenie i czego mogą oczekiwać po jego ukończeniu. Nie dostrzegali także tego, w jaki sposób szkolenie jest związane ze strategią organizacji (Clarke, Butcher, Bailey, 2004). Oznacza to brak wyraźnego powiązania między rozwojem kadry menedżerskiej a strategią organizacji. Wydaje się więc, że znacznie łatwiej jest mówić o związkach między rozwojem kadry menedżerskiej a strategią organizacji, niż praktycznie ją realizować. Jedną z przyczyn może być niewłaściwa ocena potrzeb rozwoju kadry. Błędne decyzje na tym etapie powodują dalsze problemy związane z doбором właściwych treści i metod.

Z kolei otwarte, ogólnodostępne programy szkolenia menedżerów są krytykowane za to, że nie są dobrze dopasowane do specyfiki organizacji. Częstym zaniedbaniem ze strony organizacji jest rzadko i zbyt ogólnie przeprowadzana ocena programów szkoleniowych. Z badań Instytutu Rozwoju Menedżerów (IMD) wynika, że 27% firm dokonuje oceny szkoleń menedżerskich wyłącznie na poziomie natychmiastowych efektów, a tylko 6% ocenia efektywność po jakimś czasie. Z kolei tzw. programy krojone na miarę po roku ocenia 18% firm (Cairns, 1997, za: Clarke, Butcher, Bailey, 2004).

Być może z takich powodów tylko 35% menedżerów uważa, że rozwój kadry przynosi konkretne efekty dla organizacji (Meldrum, Atkinson, 1998, za: Clarke,

Butcher, Bailey, 2004). Takie wyniki świadczą o tym, że w praktyce zarządzanie oparte na kompetencjach napotyka na problemy.

W części może to być spowodowane tym, że formalne zasady opisujące systemy kompetencyjne mogą być rozmaicie interpretowane i wykorzystywane. Ich wykonawcy mają przecież swoje cele i interesy, które nie zawsze są zgodne z celami organizacji. Na przykład system okresowych ocen pracowniczych oparty na kompetencjach może być różnie wykorzystywany.

Zauważono także, że poglądy dotyczące doskonalenia kadry w strategii przedsiębiorstwa są zależne od zajmowanego miejsca w strukturze organizacji. Naczelna kadra kierownicza dostrzega silniej związek między rozwojem menedżerów a strategią (67%) niż kierownicy personalni (48%) (Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 282).

Trudnym zadaniem jest także praktyczne przełożenie kompetencji kadry kierowniczej na kompetencje organizacji. Jest to proces złożony i wymagający dobrej współpracy między wszystkimi jego uczestnikami. Ponieważ organizacje są tworami społecznymi, w których rozgrywają się gry na kilku arenach jednocześnie, pojawiać się mogą konflikty interesów. Także odpowiednio wcześniej trzeba eliminować luki kompetencji organizacyjnych i menedżerskich i przekonać o ich istnieniu zainteresowane strony.

Następnie ważne jest określenie, kogo i jak należy doskonalić. Można tu przyjąć dwie perspektywy, tj. perspektywy jednostki oraz perspektywy organizacji. Można inwestować albo w rozwój małej grupy bardzo utalentowanych menedżerów, albo w większą grupę menedżerów, aby podnieść ogólny poziom jakości kadry menedżerskiej.

Trzeba także rozważyć, czy metody rozwoju mają uwzględniać indywidualne preferencje menedżerów, czy też będą zasugerowane przez organizację. Programy i metody rozwoju realizowane wewnątrz organizacji są cenione przez menedżerów głównie za to, że dają szybkie efekty i koncentrują się na budowaniu wiedzy dotyczącej konkretnej organizacji, podczas gdy programy zewnętrzne dostarczają nowej i szerszej perspektywy, pozwalają na generowanie nowych pomysłów i są przydatne w formułowaniu przyszłych działań organizacji. Tłumaczy to, dlaczego naczelna kadra kierownicza wysoko ceni programy realizowane na zewnątrz organizacji (Zenger i in., 2000). Zauważono, że pracownicy działów kadr odpowiedzialnych za rozwój menedżerów bardziej cenią wewnętrzne metody rozwoju. Kadra kierownicza pozostałych szczebli preferuje metody wewnętrzne, a przede wszystkim firmowe projekty (73%), oraz coaching i mentoring (wewnętrzny — 69%, zewnętrzny — 71%) (Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 280).

Można wyróżnić cztery strategie rozwoju kadry menedżerskiej w oparciu o dwie zmienne: grupę odbiorców oraz dostarczane programy (Clarke, Butcher, Bailey, 2004) (tab. 6.4). W praktyce możliwe jest zastosowanie jednocześnie dwóch czy trzech strategii, zróżnicowanych według szczebla.

Tabela 6.4. Strategie rozwoju kadry menedżerskiej w kontekście strategii organizacji

Podejścia	Wąska grupa odbiorców	Szeroka grupa odbiorców
Podejście zindywidu- alizowane	„Na miarę” dla jednostki <i>Konkretne programy/konkretni ludzie</i> Podejście wyraźnie ustrukturyzowane, związane z planami sukcesji i rozwoju jednostek o wysokim potencjale, rozwój z wykorzystaniem metod dobieranych dla poszczególnych jednostek	Indywidualna motywacja <i>Ogólnodostępne/dla jednostki</i> Podejście, w którym nie ma określonej metody czy treści. Możliwości rozwoju ogólnodostępne dla szerokiego grona. Indywidualna motywacja i umiejętności mają wpływ na kierunek rozwoju.
Podejście zgodne ze strategią organizacji	„Na miarę” organizacji <i>Konkretne programy/spójność z organizacją</i> Identyfikowane są grupy menedżerów i proces, który poprzez zaplanowanie różnorodnych działań ma służyć zaspokojeniu przyszłych potrzeb organizacji	Ogólne programy <i>Ogólnodostępne/dostarczane dla organizacji, wynikające z ogólnych programów organizacji</i> Istnieje szeroka gama potrzeb rozwoju, zgodnie z zapotrzebowaniem organizacji. Tworzy się kaskadę potrzeb, często według szczebli kierowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Clarke, Butcher, Bailey, 2004, s. 284.

W praktyce możliwe jest zastosowanie jednocześnie dwóch czy trzech strategii, zróżnicowanych według szczebla.

Przy planowaniu rozwoju kadry kierowniczej może pojawić się problem, jak łączyć bieżące potrzeby doskonalenia z przyszłymi potrzebami organizacji oraz jak zgrać efekty doskonalenia w kontekście wyników natychmiastowych i długookresowych.

Trzeba także odpowiedzieć na pytanie: czy pierwszeństwo ma zdobywanie i tworzenie wiedzy tkwiącej wewnątrz samej organizacji, czy też należy poszukiwać jej raczej na zewnątrz? Pozwoli to usystematyzować dobór metod doskonalenia. Podział doskonalonej kadry na konkretne podgrupy i dobór do nich odpowiednich metod pozwala precyzyjnie określić cele szkoleń, a przez to zmierzyć ich efektywność i wartość dla organizacji.

6.3. Uniwersytety korporacyjne

Uniwersytety korporacyjne są znakiem nowych czasów. Utożsamiają zmiany, jakie zachodzą w organizacjach i w społeczeństwie opartym na wiedzy. Uniwersytety korporacyjne mają dostarczać wiedzy o randze uniwersyteckiej, ale lepiej dopasowanej do potrzeb biznesu. Mogą być doskonałą formą funkcjonowania organizacji uczących się.

Pierwsze uniwersytety, nazywane też szkołami korporacyjnymi, pojawiły się w USA w XIX wieku. Do bardziej znanych można zaliczyć Du Pont U, Hamburger U McDonaldsa, Disney Institute i chyba najczęściej cytowany Uniwersytet Motoroli. Duże korporacje zaczęły tworzyć własne programy edukacji z powodu zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników. Stanowiło to uzupełnienie wiedzy przekazywanej w tradycyjnych szkołach. W szkołach korporacji przekazywano wiedzę, na którą było w nich zapotrzebowanie, a która nie była trudno dostępna na edukacyjnym rynku. Tak właśnie powstał Uniwersytet Motoroli. Został zapoczątkowany przez serię szkoleń wewnętrznych, które zaistniały w wyniku restrukturyzacji. Powstało zapotrzebowanie na zatrudnienie większej liczby autonomicznych pracowników. Kierownicy Motoroli uznali, że nie są w stanie przygotować pracowników, którzy nie zawsze nawet umieli czytać po angielsku (Wiggenhorn, 1990, za: Paton, Scott, Storey, 2005).

Na rynku obserwuje się wzrost liczby uniwersytetów korporacyjnych. W Stanach Zjednoczonych na początku lat 80. było ich nie więcej niż dwadzieścia (Paton, Scott, Storey, 2005). Natomiast 15 lat później w USA odnotowano już ponad 1200 takich inicjatyw w USA (www.copu.com). W roku 2001 ponad 2000 organizacji na świecie oferowało tego typu programy (Allen 2002, za: Mikołajczyk, 2004). Mogą przyjmować różne nazwy, jak College of Leadership, Center of Excellence, Business Academy czy Corporate Univeristy i nieco różnić się misją, strukturą i rangą w życiu organizacji. Jednak wszystkie są nastawione na przynoszenie konkretnych rezultatów dla organizacji. Często są zorganizowane tak, aby można było w nich realizować elitarnie kształcenie menedżerów w powiązaniu z kluczowymi wartościami i misją organizacji. Służą także rozwojowi pracowników i kadry kierowniczej o wysokim potencjale.

Uniwersytety korporacyjne mogą być miejscem tworzenia nowych idei, koncepcji i eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami. Ocenia się, że obecnie mają one szczególną rolę w tworzeniu nowej wiedzy dla organizacji (77% z nich), są narzędziem rozwoju i działań globalnych (46%) (Dealtry, 2005).

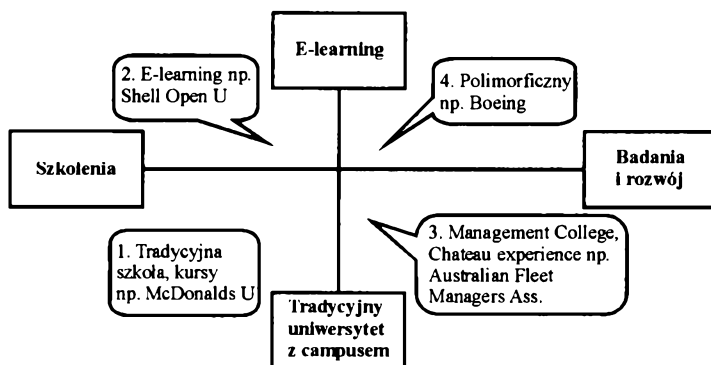
Niektóre z nich przypominają tradycyjne uczelnie (mają aule i kampusy), a inne starają się minimalizować swoją bytność materialną, bazując na najnowszych technologiach, jak np. Akademia Cisco. Spotyka się też wariant pośredni, mieszany, np. Boeing Co., w którym prowadzi się szkolenia menedżerskie na trzech poziomach. Pierwszy poziom obejmuje 30-dniowe szkolenie przez Internet dla pracowników, którzy mają być awansowani, drugi poziom to tygodniowe e-learningowe szkolenie dla menedżerów pierwszego szczebla, a trzeci to dwutygodniowe szkolenie w Leadership Center w St. Louis, które służy wypracowaniu wspólnej wizji, języka i procedur działania (Polski Uniwersytet Wirtualny, 2006).

Według Taylora i Patona (2002, za: Holland, Pyman, 2006) można wyróżnić dwa podejścia do uniwersytetu korporacyjnego.

1. Podejście funkcjonalnie zgodne. Uniwersytet, jako instytucja zajmująca się bieżącymi treningami i szkoleniami, służy zaspokajaniu potrzeby organizacji. Często jest zorganizowany jako wewnętrzna jednostka organizacji, a celem funkcjonowania jest uzupełnianie wiedzy pracowników. Niektóre z uniwersytetów służą celom strategicznym, wówczas w szkoleniach oprócz pracowników mogą brać udział klienci i dostawcy. Jest to pomocne dla zapewnienia wysokiej jakości w całej organizacji, także w zakresie rozwiązań dostarczanych przez dostawców, pomaga też spełniać oczekiwania klientów.

2. Podejście długoterminowe, strategiczne. Uniwersytet służy rozwojowi kapitału ludzkiego, realizuje zadania związane z tworzeniem wiedzy i rozwojem całej organizacji.

Uniwersytety korporacyjne można dzielić według zorganizowania i fizycznej bytności w przestrzeni oraz według zakresu uczenia (Taylor, Paton, 2002, za: Holland, Pyman, 2006). Wymiar przestrzennego zorganizowania (materialny–wirtualny) określa, czy dany uniwersytet przypomina bardziej tradycyjny, czy wirtualny uniwersytet (rys. 6.2). Wymiar, zakres uczenia określa miejsce uniwersytetu pomiędzy specjalistycznymi kursami a szeroką perspektywą zorientowaną nie tylko na uczenie, ale także na badanie i rozwój.



Rysunek 6.2. Typologia uniwersytetów korporacyjnych według Taylora i Patona (2002)

Źródło: P. Holland, A. Pyman (2006), *Corporate Universities: a catalyst for strategic human resource development*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 30, nr 1, s. 26.

Organizacje, którym zależy na strategicznym rozwoju kadry, mogą inwestować w rozwój własnych ośrodków edukacyjnych lub też korzystać z uniwersytetów korporacyjnych. W Polsce z korporacyjnych uniwersytetów korzysta jeszcze niewiele organizacji, głównie są to organizacje z udziałem kapitału zagranicznego (grupa EFD, Bank BPH, Kredyt Bank, Mikołajczyk, 2004).

W roku 2000 powstał „Nasz uniwersytet” Kredyt Banku (Central European Academy) na poziomie strategicznego akcjonariusza w Belgii. W jego historii

związków z polskimi oddziałami można wyróżnić dwa etapy. Pierwszy obejmował zasięgiem Europę Środkową i służył wzajemnemu poznaniu się kultur, lepszej identyfikacji z firmą i całą grupą kapitałową. Wyselekcjonowana grupa menedżerów była szkolona w Belgii, a po powrocie do kraju przejmowała rolę agentów zmian. Drugi etap miał zasięg globalny, dotyczył uczestnictwa w projekcie pracowników reprezentujących wszystkie kraje tej grupy kapitałowej (Mikołajczyk, 2004).

Uniwersytety korporacyjne realizują różnorodne zadania dla przedsiębiorstwa. Zazwyczaj jest to jednoczesne łączenie orientacji korporacyjnej i strategicznej. Działalność uniwersytetu może być oddzielona od funkcji HR³ i może dotyczyć realizacji wybranych projektów, np. wniesienie nowej wartości w procesie reinżynieringu, outsourcing dostaw czy szeroko pojęta racjonalizacja działań. Może obejmować zwiększanie kontroli nad działalnością szkoleniową i rozwojem kadry w kontekście strategicznych priorytetów, jak poprawa lojalności klientów, lepsza integracja pracowników czy poszukiwanie tańszych i skuteczniejszych metod doskonalenia pracowników.

Zadania uniwersytetu mogą także polegać na podnoszeniu standardów szkoleń i rozwoju kadry w powiązaniu ze strategicznym uczeniem się. Na przykład poprzez projektowanie innowacyjnych programów, wykorzystanie najnowszych osiągnięć pedagogiki i psychologii w połączeniu z technologiami informacyjnymi, wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy. Przykłady różnorodności funkcjonowania uniwersytetów korporacyjnych są zamieszczone w tabeli 6.5.

Tabela 6.5. Przykłady funkcjonowania wybranych uniwersytetów korporacyjnych

Wybrane cechy	Shell Group	CGEY ¹	Bracleys	BAE Systems ²
Cele wynikające ze strategii	rozwój naczelnej kadry kierowniczej, racjonalizacja szkoleń w skali globalnej, zachowanie standardów jakości w skali globalnej, uprawomocnianie pracowników	integracja po fuzji, międzykulturowy wymiar pracy, zmiany technologiczne, rozwój przywództwa intelektualnego w organizacji, lepsze relacje z klientami, większe zyski	reorganizacja jednostek biznesu, zmiana funkcji HR, racjonalizacja szkoleń, wzrost indywidualnej odpowiedzialności za zarządzanie karierą	integracja po fuzji, rozwój uczącej się organizacji, zarządzanie wiedzą, wewnętrzny benchmarking, rozwój naczelnej kadry kierowniczej

³ HR — ang. Human Resource, czyli zasoby ludzkie.

Forma i podejście	uczenie się całej organizacji (OD ³) z wykorzystaniem najnowszych technologii ICT ⁴ i programów profesjonalnego rozwoju	„mieszane” uczenie — programy wewnętrzne i zewnętrzne, nacisk na wspólne praktykowanie	rozrzucone małe centra w różnych miejscach Wielkiej Brytanii	centrala dostarcza kierownikom bazę e-learningu, podstawy zarządzania wiedzą, zatwierdza jednostki dostarczające wiedzę, realizuje wewnętrzny benchmarking, konsulting
Lokalizacja	w centrali organizacji, w przeznaczonych na ten cel budynkach	w organizacji, niedaleko firmy, w przeznaczonych na ten cel budynkach	biura administracyjne niedaleko centrali, małe budynki w różnych częściach kraju	brak budynków, jednostka odpowiedzialna za zarządzanie e-learningiem odpowiada przed zarządem i HR i wiceprezesem ds. technologii
Zasięg programów	pracownicy o wysokim potencjale oraz kierownicy wszystkich szczebli kierowania	pracownicy o wysokim potencjale, kierownicy wszystkich szczebli kierowania	najlepsi kierownicy z poszczególnych jednostek biznesu	najlepsi kierownicy
Metody	modele kompetencyjne, coaching, e-learning, metody mieszane z IT, szkoły biznesu, umowy i programy z uczelniami, porady akademickie	modele kompetencyjne, coaching, e-learning, metody mieszane z IT, społeczność sieciowa, szkoły biznesu, umowy i programy z uczelniami, porady akademickie	modele kompetencyjne, e-learning, metody mieszane z IT	modele kompetencyjne, coaching, e-learning, metody mieszane z IT, społeczność sieciowa, szkoły biznesu, umowy i programy z uczelniami

¹ CGEY — zajmuje się integracją systemów z wykorzystaniem IT.

² BAE Systems — systemy informatyczne w lotnictwie.

³ OD — Organizational Development.

⁴ ICT — Information and Communications Technology.

Źródło: R. Paton, S. Taylor, J. Storey (2005), *Corporate universities and leadership*, [w:] J. Storey ed. *Leadership in Organizations, Current Issues and Key Trends*, s. 109.

Ciekawym przykładem nowoczesnego uniwersytetu korporacyjnego jest belgijski Alcatel University.⁴ Alcatel działa w branży wysokiej technologii i sam doskonale ją wykorzystuje do rozwoju kadry. Zastosowane tu rozwiązania są świetnym przykładem nowej jakości w procesie doskonalenia organizacji. Firma wyróżnia się tym, że dba o rozwój firmy w powiązaniu z rozwojem kompetencji pracowników.⁵

Pomysł stworzenia Alcatel University pojawił się jako forma pomocy dla kadry kierowniczej w skutecznym radzeniu sobie z multimedialną rewolucją. Uznano, że gwałtownie zachodzące zmiany na multimedialnym rynku wymagają również rewolucyjnych zmian w Alcatel, m.in. zmiany kultury. Dla tych celów ogłoszono nową filozofię firmy, tzw. High Speed Company (Vloeberghs, 2001).

Filozofia High Speed Company została wprowadzona w 1996 roku przez Prezesa Tchuruka, który nadał organizacji nowy wizerunek Slogan High Speed Company (HSP, czyli przedsiębiorstwo działające z dużą szybkością). Ma on symbolizować gwałtowny rozwój nowych technologii i nowy stan umysłu, a także szybsze zyski, szybszą realizację celów. HSC to nowa filozofia myślenia i działania jej pracowników oraz nowy wizerunek na zewnątrz organizacji. Celem strategicznym stało się tworzenie przez Alcatel technologii prowadzących do zbudowania najszybciej rozwijającego się rynku.

Dla pracowników oznaczało to zwiększenie elastyczności zachowań, nową szybkość działania, szybsze wprowadzanie nowych produktów, ale także szybsze usprawnianie wszystkich wewnętrznych procesów, w tym także administracyjnych. Powstało wiele projektów, które można podzielić na dwie grupy: projekty funkcjonalne, głównie w marketingu, sprzedaży, badaniach, zaopatrzeniu, oraz projekty organizacyjne, zorientowane na wspomaganie innowacji rynkowych i rozwijanie kompetencji pracowników odpowiedzialnych za tworzenie tych innowacji.

Do głównych projektów można zaliczyć (Vloeberghs, 2001):

- Virtual Companies — projekt tworzenia nowych organizacji wirtualnych,
- MARS — ulepszanie i usprawnianie metod zbierania informacji o rynku,
- Innowacyjna rekrutacja — coaching nowo zatrudnianych specjalistów, ocena kadry, próbnе kierowanie zespołami, okresowe próbnе pełnienie funkcji koordynatora projektów,
- konkursy i nagrody,
- SIE — małe, interaktywne przedsiębiorstwa, zespoły dyskusyjne, z różnymi grupami interesariuszy, m.in. z klientami oraz specjalistami z różnych dyscyplin,

⁴ Alcatel działa w 130 krajach i zatrudnia 120 tys. pracowników na 5 kontynentach.

⁵ W 1999 roku firma przeznaczyła 9% wyniku ze sprzedaży netto na badania i rozwój (Vloeberghs, 2001).

- „high — speed cafe” — usprawnianie nieformalnych kanałów komunikacji,
- „keep your hair on” — likwidowanie problemów irytujących pracowników.

Głównym ciałem spinającym realizację projektów jest Alcatel U. To jedno z największych na świecie centrów szkoleniowych.⁶ Uniwersytet przygotowuje kadre kierowniczą do realizowania zmian, przede wszystkim poprzez dostarczenie, integrowanie nowych kompetencji o zasięgu globalnym. Menedżerowie i potencjalni menedżerowie, którzy pracują w Alcatel krócej niż 10 lat, przechodzą następujące szkolenia i treningi:

- 1) kursy wprowadzające do programu (wszyscy nowi pracownicy),
- 2) doskonalenie umiejętności wywierania wpływu,
- 3) podstawy umiejętności menedżerskich koncentrujące się na cechach osobistych, przywództwie i wprowadzaniu zmian,
- 4) szkolenie dla średniej kadry kierowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem przywództwa i zarządzania projektami.

Każdy przychodzący pracownik i potencjalny menedżer od samego początku, zanim dojdzie do poziomu 3 czy 4, musi przejść sesje treningów i szkoleń, które mają na celu: doskonalenie przywództwa i przedsiębiorczości, doskonalenie umiejętności pracy zespołowej, kształtowanie kultury Alcatel, stymulowanie do koncentracji na dynamice rynku, realizowanie strategii Alcatel Telecom, wprowadzenie do innych obszarów (np. marketing, zarządzanie projektami). Dodatkowo kadra ma możliwości doskonalenia się poprzez udział w networkingu, w którym uczestniczą koledzy ze wszystkich oddziałów Alcatel oraz z wielu otwartych, ogólnodostępnych programów.⁷ W ramach działań uniwersytetu funkcjonuje jednostka Bell Permanente Forming (BPV), która realizuje dłuższe formy doskonalenia, jak np. studia podyplomowe, i krótsze, o określonej problematyce, które są realizowane przy współpracy z najlepszymi uczelniami (np. INSEAD).

Z kolei programy realizowane wewnątrz oprócz takich celów, jak zarządzanie projektami, nabywanie umiejętności komunikacji, budowania zespołów czy wprowadzania zmian, mają za zadanie informować na bieżąco pracowników o najnowszych naukowych osiągnięciach i zmianach w interesujących ich dziedzinach, m.in. poprzez zapraszanie do udziału światowej klasy specjalistów.

Dużą wagę przywiązuje się do projektów zarządzania zmianą, w których uczestniczą zewnętrzni konsultanci. Mają one wyzwalać inicjatywę i rozwijać pokolenie nowych menedżerów. Nowe zadania AU są związane z usprawnianiem procesów zmian, m.in. we wdrażaniu hardware, realizowaniu procesów reinżynierin-

⁶ Ma dwa działy: szkoleń wewnętrznych na potrzeby własnej organizacji i szkoleń dla klientów zewnętrznych. W dziale szkoleń wewnętrznych są jednostki zajmujące się szkoleniami: technicznymi oraz tzw. nietechnicznymi, jak m.in. doskonalenie menedżerów.

⁷ Grupy celowe, do których mogą się przyłączyć wszyscy zainteresowani pracownicy.

gowych, marketingiem Alcatel Russia. Wykonaniem tych zadań kieruje menedżer wspierany przez wirtualny zespół trenerów pracujących jako konsultanci uniwersytetu.

Alcatel dba o międzynarodowe przygotowanie menedżerów, aby stawali się światowymi graczami na rynku telekomunikacji. Jednostka Alcatel German specjalizuje się w szkoleniu kulturowym. Wykorzystywane są tu wielorakie metody, m.in. projekty, dyskusje on-line, wideokonferencje z udziałem wykładowców z INSEAD, staże zagraniczne. Celem jest kształtowanie tzw. globalnego umysłu menedżera.

To, co dzieje się w Alcatel, odzwierciedla zmiany w metodach, formach i szybkości rozwoju potencjału społecznego. Uczenie odbywa się w coraz szybszym tempie. Im szybciej rozwija się organizacja, tym więcej i szybciej muszą uczyć się jej pracownicy. Ale czy przy tym tempie realizowania zmian menedżerowie mają czas na naukę?

Zastosowanie najnowszych technologii pozwala zintensyfikować proces uczenia się i pozwala na uczenie się w dowolnym czasie, często jednak odbywa się to w ramach czasu wolnego albo kosztem czasu wolnego, na co narzekają pracownicy Alcatel.

Niezależnie od tego, czy jest to poprawne, czy nie, Alcatel U jest znakomitym przykładem tego, jak można tworzyć i wykorzystywać uniwersytet korporacyjny. Pokazuje, jak można połączyć zastosowanie wiedzy dotyczącej najnowszych technologii z najnowszą wiedzą z zakresu zarządzania i rozwoju potencjału dla strategicznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Powstawanie kolejnych korporacyjnych uniwersytetów świadczy o tym, że istnieje pewna luka między światem tradycyjnie pojmowanej nauki o zarządzaniu a zapotrzebowaniem organizacji na wiedzę.

6.4. Coaching, mentoring i e-learning

Słowo „coaching” ma swoje korzenie w tradycji XIX-wiecznego angielskiego uniwersytetu. Coaching oznaczał wówczas coś w rodzaju współczesnych korepetycji. Coach to nie tylko korepetytor, ale także, w zupełnie innym znaczeniu, osoba, która kieruje dylizansem. Pod koniec XIX wieku coach pojawił się także w amerykańskim sporcie. Współcześnie można spotkać się z różnymi rodzajami coachingu (tab. 6.6).

Coaching można zdefiniować jako zaplanowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne. Coaching jest procesem mającym pomóc w osiągnięciu lepszych wyników działań w życiu osobistym

i zawodowym. Działanie coacha polega na wspólnym z pracownikiem poszukiwaniu sposobu rozwiązania problemu w taki sposób, aby umożliwić uczącemu pozyskanie nowych umiejętności, wiedzy i doświadczenia przy samodzielnym wykonywaniu zadań. Coach zachęca do samodzielności, oferując jednak wsparcie i pomoc wówczas, kiedy jest to niezbędne.

Tabela 6.6. Odmiany coachingu

Rodzaj	Cechy charakterystyczne
Organizacyjny	forma interwencji w procesie rozwoju organizacji służąca poprawie efektywności pracy jednostki i zespołów
Indywidualny (kariery)	coach usiłuje pomóc osobie coachowanej/klientowi ustanawiać priorytety, porządkować cele i pomaga znaleźć metody ich realizacji
Zespołowy	podobny do coachingu indywidualnego, ale dotyczy poprawy efektywności pracy całego zespołu, często spotykany także w przypadku sportowych gier zespołowych
Systemowy	systemowe podejście nakierowane na poprawę efektywności funkcjonowania rodziny, zespołu czy też całych społeczności
Biznesowy	niesienie pomocy właścicielowi firmy, przede wszystkim w zakresie tworzenia własnego planu działania biznesu
Menedżerski	ma na celu doskonalenie kompetencji podwładnych oraz stwarzanie im sprzyjających warunków do rozwoju i uczenia się lub też w innym rozumieniu — dotyczy podnoszenia kompetencji kadry menedżerskiej
Executive	ma na celu poprawę kompetencji i wyników pracy menedżerów, a w rezultacie poprawę konkurencyjności organizacji
Fast coaching	doraźne szkolenie pracownika zwykle o charakterze krótkoterminowym

Źródło: opracowanie własne.

Coaching może być także potraktowany szerzej — jako filozofia lub styl zarządzania, który powinien przejawiać się w każdej funkcji menedżera; jako system pracy przełożonego z podwładnym. Coaching można traktować jako proces, który składa się z czterech etapów: definiowania potrzeb, planowania, rozwoju i oceny wyników. Podstawowymi metodami działania coacha w tym procesie są: obserwacja, stawianie i definiowanie problemów, stawianie pytań, słuchanie, przekonywanie, informacja zwrotna.

Jak pokazują badania, kadra kierownicza wymienia coaching i mentoring jako najbardziej pożądane metody doskonalenia (Clarke, Butcher, Bailey, 2004; Longenecker, Fink, 2001). Coachem może zostać zarówno ktoś z danej organizacji (wewnętrzny konsultant, zwierzchnik czy współpracownik), jak i osoba z zewnątrz (konsultant).

Polskie organizacje zaczynają dostrzegać znaczenie coachingu jako metody doskonalenia swoich kluczowych pracowników. Wymaga to jednak ukształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której pracownicy są otwarci i chętnie dzielą się wiedzą. Jak wykazują badania (Raport, *Trendy HR 2006*), przeciętnie

co trzecia firma wdrożyła program coachingu, jak również co trzecia nie zamierza tego robić w przyszłości (głównie firmy zatrudniające od 100 do 250 osób).

Skuteczny coaching wymaga umiejętnego połączenia różnych narzędzi stosowanych w edukacji, psychologii i zarządzaniu. Umożliwia aktywizację procesów uczenia się i zastosowanie sprawdzonych w psychologii metod wprowadzania zmian (terapia). Zadaniem coacha jest pomoc pracownikowi w ustaleniu celów, a także przełożenie ich na plan działań oraz dostarczanie potrzebnych narzędzi i wsparcia.

Termin „mentoring” funkcjonował już w średniowieczu i był utożsamiany z terminowaniem. Współcześnie ze względu na rodzaj relacji można wyróżnić mentoring formalny i mentoring nieformalny. Mentoring formalny jest elementem polityki rozwoju zasobów ludzkich. Mentoring może dotyczyć zarówno grupy nowo przyjętych pracowników, menedżerów, jak i grupy pracowników o wysokim potencjale dla organizacji. Mentoring jest procesem sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie oraz doskonalenia kompetencji poprzez wykorzystanie doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach i pozycji w hierarchii organizacyjnej. W odróżnieniu od coacha mentor dzieli się swoją wiedzą z innym menedżerem, przyspiesza jego proces uczenia oraz pozwala uniknąć pewnych błędach. Mentoring to współpraca i pomoc w rozwoju pracownika poprzez dzielenie się doświadczeniem i udzielanie porad.

Aby sprawować rolę coacha i mentora, konieczne są określone umiejętności. W przypadku coacha są to: skuteczne uczenie, zadawanie pytań skłaniających do refleksji i wniosków, konstruktywne przekazywanie informacji zwrotnej, motywowanie do rozwoju, sprawianie, że uczenie się staje się naturalną częścią życia biznesowego, dostarczanie wsparcia w sytuacjach kryzysowych (www.kadrypolskie.pl). Natomiast dla usprawniania roli mentora kluczowe jest porządkowanie wiedzy, poszukiwanie obszarów doświadczenia, które mogą być wartościowe dla innych, przemyślenia i świadomość własnych błędów, trudnych sytuacji, przeszkód we własnej karierze i zastanowienie się nad metodami radzenia sobie z nimi.

Na uwagę zasługuje indywidualny coaching menedżerski, dzięki któremu menedżerowie otrzymują pomoc w osiąganiu własnych celów i wykorzystaniu swoich możliwości, pomoc w analizie trudności, radzeniu sobie z emocjami, co pozwala wypracowywać najkorzystniejsze sposoby działania. Ważne przy tym jest zachowanie podstawowych zasad coachingu, a przede wszystkim zaufania. Według Kudły (www.pszk.org.pl) w polskich warunkach coaching menedżerski ma jeszcze niedoskonałą formę.

W opinii polskich menedżerów przy wdrażaniu coachingu popełniane są błędy, a dotyczy to przede wszystkim sporadycznych spotkań menedżera z pracownikiem, zwykle wtedy, gdy już pojawił się jakiś problem, czepianie się pracow-

nika, brak umiejętności konstruktywnej krytyki, narzucanie własnych rozwiązań (Kudła za: www.pszk.org.pl). Istnieje obawa, że coaching stał się w niektórych organizacjach modnym hasłem i brakuje właściwego zrozumienia jego istoty. Bez właściwego przygotowania kultury organizacyjnej i odpowiedniego przygotowania coachów taka metoda nie sprawdza się. Warto jednak stosować tę metodę, bowiem pozwala ona na optymalne wykorzystanie potencjału pracowników i stanowi podstawę budowania organizacji uczącej się.

Przedmiotem coachingu może być także doskonalenie już posiadanych kompetencji i dostosowanie ich do zmieniających się warunków i wymogów zewnętrznych. Najczęściej ma on zastosowanie w przypadku doskonalenia umiejętności menedżerskich w przypadku: komunikowania się, motywowania siebie i innych, efektywnego podejmowania decyzji, rozwijania kreatywności, organizacji czasu, zarządzania emocjami, radzenia sobie ze stresem, zwiększenia efektywności uczenia się, radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi (Peczko, 2006).

Jedną z odmian coachingu jest tzw. fast coaching, czyli szkolenia doraźne. Fast coaching może być skuteczną formą wspomagania rozwoju kompetencji zawodowych, która ma zastosowanie w ograniczonych warunkach czasowych, np. w przypadku doskonalenia sprzedawców. Takie szkolenie, pomimo iż jest krótkoterminowe (czas jednej sesji to niekiedy kilka minut), może być bardzo skuteczne w rozwijaniu wybranych umiejętności zawodowych. Ma pragmatyczny charakter i dotyczy koncentracji na znalezieniu kluczowych rozwiązań konkretnego problemu. Korzyścią fast coachingu, oprócz niskiej czasochłonności, jest wzmacnianie samodzielności podwładnych poprzez rozwijanie ich umiejętności samodzielnego rozwiązywania problemów, co z czasem może zmniejszać wykorzystanie szkoleń doraźnych.

Współczesny rozwój technologii informatycznych stworzył warunki do powstania nowej formy edukacji, jaką jest e-learning.⁸ Mówi się już nawet o e-learningowej rewolucji (Sloman, 2001). Dynamicznemu rozwojowi e-learningu sprzyja nie tylko rewolucja technologiczna, ale także nowe podejście do doskonalenia i przenoszenie odpowiedzialności za rozwój na uczącego się.

Wielką zaletą e-learningu jest możliwość ukończenia szkolenia czy studiów bez fizycznej obecności w sali wykładowej. E-learning wspiera również tradycyjny proces nauczania, a także daje dobre rezultaty, jest łączony z tradycyjnymi metodami (tzw. blended learning). Inną odmianą e-learningu jest mobile-learning (tzw. m-learning), czyli nauczanie za pomocą telefonów komórkowych oraz urządzeń PDA (Personal Digital Assistant). Jest on wykorzystywany głównie wtedy, gdy

⁸ E-learning, nazywany czasami *nauczaniem na odległość*, polega na wykorzystaniu technik komputerowych i Internetu jako narzędzi wspomagania dydaktyki. Narzędziami e-learningu są specjalnie przygotowane programy komputerowe, strony internetowe, fora dyskusyjne, poczta elektroniczna, czat, wideokonferencja.

pracownicy, np. handlowcy, są zmuszeni do radzenia sobie z rosnącym napływem nowych i szybko zmieniających się informacji (Nędzi, 2006).

Internet zmienia jakościowo proces doskonalenia, a przede wszystkim wpływa na szkolenia i treningi. Na rynku rośnie liczba multimedialnych programów i są one coraz bardziej przyjazne dla użytkownika. Zastosowanie multimedialnych programów ma wiele zalet. Dają one możliwość monitorowania przez menedżera postępów w nauce. Wymaga to jednak zastosowania sprzętu komputerowego wysokiej jakości, co jest jedną z barier. Bariery finansowe i mentalne należą do najczęściej występujących w przedsiębiorstwach przy wdrażaniu e-learningu (Drzewiecki, 2006).

Umiejętne połączenie obrazu, dźwięku i słowa zwiększa efektywność uczenia się. Kupując taki program, warto pamiętać, że o jego wartości decyduje także to, w jakim stopniu jest on czymś więcej niż nowoczesnym środkiem przekazu wiedzy i w jakim stopniu edukuje menedżerów w zakresie budowania nowych modeli biznesu.

Mimo że e-learning daje szerokie możliwości kierowania własnym rozwojem, m.in. ze względu na elastyczność środków i ciągłą dostępność, nie jest on popularny w polskich organizacjach. Z badań wynika, że w 2006 roku wdrożyło go 17% organizacji, a w 2007 roku planuje wdrożyć 16%. Dotyczy to przede wszystkim dużych organizacji zatrudniających ponad 1000 osób (Raport Trendy HR, 2006).

Nowe technologie pozwalają na tworzenie wirtualnych szkół biznesu (VBS, Virtual Business School), jak np. CAP Gemini & Virtual Business School⁹, które realizują zadania nie tylko związane z zaspokajaniem ogólnych potrzeb edukacyjnych, ale służą zaspokajaniu potrzeby biznesu. VBS zajmują się także prowadzeniem badań, nadawaniem stopni naukowych, praktykują grupowe, symultaniczne uczenie się z innymi uczestnikami (*connected classrooms*), tworzą platformy wymiany wiedzy i uczące się społeczności.

Wirtualne szkoły umożliwiają budowanie platform dla współpracy osób zainteresowanych wspólnym publikowaniem, badaniem, uczeniem się czy wymianą poglądów. Na przykład w CAP Gemini & Virtual Business School są cztery platformy:

- dotycząca zdobywania stopni (m.in. studia MBA, doktorat),
- centrum doskonalenia umiejętności przywódczych,
- platforma badania i rozwoju,
- platforma wymiany wiedzy i wspomaganie uczenia się.

Internetowe platformy edukacyjne i możliwości nowych interaktywnych programów dają dobre oprzyrządowanie do budowania organizacji uczącej się. Nie-

⁹ CAP Gemini & Virtual Business School zatrudnia ok. 1000 osób kadry (konsultanci, kadra dydaktyczna). Pozwala na uzyskanie drogą internetową nie tylko tytułu MBA, ale także tytułu doktora.

wątpliwie wirtualne szkoły biznesu jakościowo przewyższają tradycyjne szkoły biznesu, ponieważ stwarzają nowe możliwości uczenia się.

Jak wynika z badań Amerykańskiego Stowarzyszenia Treningów i Rozwoju (ASTD, 1998, za: Sloman, 2001, s. 145), rozwój technologii przyczynił się także do zmiany oczekiwań wobec ról pełnionych przez działły zarządzania zasobami ludzkimi. Oczekuje się, że ich pracownicy wiedzą, jak można wykorzystywać najnowsze technologie do rozwoju pracowników. Muszą więc zdobywać wiedzę o projektowaniu, wdrażaniu i zastosowaniu nowych rozwiązań technologicznych w zarządzaniu kadrami. ASTD zaleca tworzenie w organizacjach specjalnych zespołów do wdrażania i funkcjonowania e-learningu. Proponuje się, aby zespół tworzyły następujące osoby (za: Sloman, 2001, s. 146):

- Menedżer HR określa, które technologie (albo ich kombinacje) należy wykorzystać, aby zaspokoić potrzeby organizacji. Decyduje, kiedy je wdrożyć, kontroluje inne role.
- Analityk odpowiada za analizę potrzeb doskonalenia, określa luki kompetencyjne, zaleca cele doskonalenia, określa metody niwelowania luki.
- Projektant określa treść, wykorzystywane metody, w tym metody instruktażowe, metody prezentacji, takie aby jak najlepiej zrealizować wyznaczone cele, ale jednocześnie dopasować je do szkolącego się. Tworzy projekt i dokument integrujący wszystkie elementy.
- Realizator na podstawie projektu tworzy materiały, które są dalej przekazywane za pomocą różnych metod do prezentacji i przekazu, rozpowszechnienia materiały.
- Wdrażający pracuje z kadrą techniczną, aby stworzyć system logistycznego wsparcia, pracuje z producentami i dostawcami materiałów, przygotowuje i przesyła drogą elektroniczną materiały.
- Instruktor wspiera proces uczenia zarówno przez tzw. broadcast, jak i/lub przez tworzenie zaawansowanych technologicznie klas.
- Oceniający mierzy efektywność, określa, w jakim stopniu zostały osiągnięte cele.
- Agent zmian wspomaga organizację w zakresie adaptacji systemu, ocenia korzyści dla organizacji.

Przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu e-learningu trzeba pamiętać także o jego możliwych słabościach. Ważne jest, aby system szkoleniowy nie ograniczał się jedynie do przekazywania wiedzy, lecz by był elastyczny, pozwalał wykorzystać możliwości, jakie daje współczesna technologia, aby był narzędziem wsparcia i tworzenia organizacyjnej wiedzy. Inwestycja powinna się przekładać na konkretne wyniki w postaci kompetencji pracowników i organizacji, a w efekcie powinna być podstawą osiągania na rynku przewagi konkurencyjnej.

6.5. Doskonalenie menedżerów globalnych

W czasach wojny o talenty szczególnego znaczenia nabiera szkolenie menedżerów globalnych. Kompetencje do prowadzenia biznesu na rynku globalnym są inne niż te, które są potrzebne, aby odnieść sukces na rynku lokalnym. Na rynku pracy brakuje menedżerów zdolnych do skutecznej pracy w międzynarodowych firmach (Shen, 2005). Stwierdzono związek między szkoleniem menedżerów a liczbą błędów popełnianych na obcych kulturowo rynkach (Wagin, Panaccio, 2005).

W branżach silnie zależnych od zasobów ludzkich, jak np. usługi, handel, szczególną rolę w zdobywaniu przewagi na nowych rynkach mają aspekty kulturowe (Szulański, 2003). Wyzwaniem dla współczesnych firm, które działają na globalnym rynku firm, jest poszukiwanie i przygotowanie menedżerów zdolnych do pracy w nowych warunkach (Juchnowicz, 2006). Jednym ze sposobów radzenia sobie w tej sytuacji jest odpowiednia polityka personalna (Juchnowicz, 2006; Kopeć, 2006).

W przedsiębiorstwach międzynarodowych menedżerowie personalni mają do odegrania nowe role. Są to: rola mistrza globalizacji, rola architekta procesu zarządzania wiedzą oraz rola konstruktora zarządzania talentami (Kopeć, 2006, s. 50). Oznacza to większą aktywność menedżerów personalnych zarówno w procesie rekrutacji, jak i rozwoju menedżerów globalnych.

Tradycyjnymi metodami przygotowania kadry do pracy na rynkach globalnych są szkolenia, podróże, spotkania z menedżerami posiadającymi doświadczenie w danym kraju. Dzięki rozwojowi technologii powstały nowe możliwości doskonalenia menedżerów globalnych, m.in. platformy wymiany wiedzy, wideokonferencje, porady on-line. Pouczające jest też zdobywanie doświadczenia w pracy w międzynarodowych zespołach i tworzenie kulturowo zróżnicowanych organizacji.

Wysyłając menedżerów do pracy na obcych rynkach, ważne jest odpowiednie przygotowanie do radzenia sobie z ludźmi i procesami na lokalnych rynkach. Powinni oni posiadać kompetencje umożliwiające płynne „podróżowanie” po nowych rynkach (2002, za: Rees, McBain, 2004, s. 194).

Można wyróżnić trzy rodzaje szkoleń przygotowujących menedżerów do pracy na obcych rynkach. Są to szkolenia przed wyjazdem, szkolenie po przybyciu na placówkę oraz szkolenia na miejscu, które odbywają się często razem z lokalną kadrą. Te ostatnie mają na celu wyjaśnienie celów i zadań firmy oraz wzajemne poznanie się. Równie ważnym elementem jest ocena efektywności szkoleń i wyciąganie wniosków dla dalszego doskonalenia (Bartkowiak, 2006).

Transferując wiedzę biznesową do innego kraju, można napotkać wiele barier. Często wymaga to dostosowania strategii przedsiębiorstwa i strategii doskonalenia

nia do nowych uwarunkowań (Bartkowiak, 2006, Kożusznik, 2006). Zauważono na przykład, że menedżerowie chińscy nie tolerują niektórych zachodnich metod, takich jak metody aktywne i eksperymentowanie (Liu, 2005). Podobne problemy można było zaobserwować na początku lat 90. w przypadku menedżerów polskich czy rosyjskich (Rakowska, 2006). 10 lat zajęł Amerykanom transfer wiedzy biznesowej dla rosyjskich menedżerów (May, Puffer, McCarthy, 2005, za: Rakowska, 2006). Amerykanie nauczyli się w trakcie tego projektu, że aby możliwy był transfer wiedzy, trzeba spełnić trzy warunki. Kadra kierownicza musi być gotowa mentalnie do zaakceptowania nowej wiedzy, rozumieć tę wiedzę, umieć ją komunikować i wdrażać w organizacji.

Jak to określili Amerykanie, trzeba najpierw rozpracować „kod genetyczny”, czyli DNA nowej kultury (May, Puffer, McCarthy, 2005, za: Rakowska, 2006). W tym przypadku był to skrót utworzony od wyrazów D — denial, czyli odmowa (negatywne postawy rosyjskich menedżerów), N — naivete, naiwność (pozbycie się naiwnego, dotychczasowego sposobu myślenia), A — acceptance, czyli akceptacja i gotowość na przyjęcie nowej wiedzy.

Największą przeszkodą było tradycyjne podejście rosyjskich menedżerów do doskonalenia. Uczestnicy projektu uważali, że to nauczyciel odpowiada za właściwe przygotowanie ucznia. Duża bierność w trakcie zajęć była spowodowana oczekiwaniami, że zachodni doradcy dadzą gotowe recepty na sukces w biznesie. Wynikała też ze starych nawyków (plany narzucano odgórnie) i z tego, że menedżerowie rosyjscy są z natury podejrzliwi.

Natomiast w trakcie realizacji programu MBA dla chińskich menedżerów zauważono m.in., że stosowane podręczniki, przykłady i ćwiczenia nie pasują do chińskiego kontekstu. Ponieważ chińskim menedżerom brakowało doświadczenia w biznesie, stwierdzono istnienie luki między potrzebami biznesu chińskiego a oferowanymi rozwiązaniami w zakresie edukacji (Liu, 2005). Ponadto dostrzeżono, że najlepiej sprawdza się tu tradycyjna metoda oparta na zapamiętywaniu. Chińscy studenci najchętniej stosują podejście polegające na reprodukcji wiedzy, a w klasie najchętniej pełnią rolę refleksyjnych słuchaczy (Chan, 1999; Martinsons i in., 1996, za: Liu, 2005). Takie zachowanie można tłumaczyć dominującymi wartościami kulturowymi z filozofii konfucjanizmu. Dotyczy to przede wszystkim:

- 1) szacunku dla wiedzy i nauczyciela — nie można podważać autorytetu nauczyciela,
- 2) zachowania harmonii — jednostki powinny raczej zachowywać się zgodnie z obowiązujących w grupie regułami, niż rozwijać własne wartości i poglądy,
- 3) liczy się odpowiednie zachowanie i związane z tym zachowanie twarzy — nie można przynieść wstydu ani sobie, ani bliskim.

Pewną niedogodnością w formułowaniu wniosków dotyczących menedżerów globalnych jest zamieszanie terminologiczne (Jokinen, 2005, Miś, 2006). Niektórzy autorzy używają terminów „menedżer międzynarodowy” i „menedżer globalny” jako synonimów, z kolei inni wyróżniają menedżerów działających w firmach o zasięgu międzynarodowym, menedżerów pracujących ponad granicami i menedżerów wysyłanych do pracy na obcych rynkach. Aby można było określić kompetencje takiego menedżera, trzeba najpierw określić jego zadania. Jednak jak wynika z przeglądu badań dotyczących kompetencji menedżerów globalnych¹⁰, niezależnie od definicji najbardziej pożądaną kompetencją takich menedżerów jest tzw. globalny umysł (Jokinen, 2005).

Ponieważ na rynku brakuje tak wykwalifikowanych menedżerów, oznacza to nowe wyzwania dla działów personalnych. Nowe możliwości stwarza globalizacja i coraz bardziej zróżnicowany rynek międzynarodowej siły roboczej.

Kariera menedżerów globalnej organizacji może być rozpatrywana w dwóch aspektach: 1) jako zarządzanie funkcją personalną w organizacji działającej w ponadnarodowym otoczeniu, 2) jako zarządzanie karierą przemieszczających się pracowników — ich ekspatriacją i repatriacją (Miś, 2006, s. 103). Kariera ta może być więc rozpatrywana w kontekście organizacyjnym (ekspatrianta) oraz indywidualnym (globtrotera).

Proces doskonalenia globalnego menedżera powinien zawierać zarówno elementy behawioralne, motywacyjne, jak i metakognitywne (Early, Petersom, 2004). Szczególne znaczenie ma w tym przypadku aspekt transferowalności umiejętności.¹¹ Menedżerowie coraz częściej zmieniają miejsce pracy, dlatego potrzebne jest elastyczne podejście.

Jedną z koncepcji rozwoju menedżera globalnego jest koncepcja kulturowej inteligencji (Early, 2003). Ta koncepcja wykracza poza tradycyjne przygotowanie menedżera, a główny nacisk kładzie się na poznanie danego kraju i jego kulturowych wartości. Pozwala lepiej przygotować globalnych menedżerów ponieważ:

- koncentruje się na poznaniu oraz doskonaleniu mocnych i słabych stron jednostki,
- jest zintegrowanym podejściem do uczenia się, obejmuje proces uczenia się, wiedzę, motywację, charakterystyki behawioralne,
- zmierza do stworzenia zunifikowanego modelu kulturowej adaptacji, a nie szkoleń specyficznych tylko dla danego kraju (Early i Petersom, 2004).

Jak twierdzi Kuc (2004, s. 289), „globalizacja i innowacja upominają się o globalnego menedżera”. Z takiej perspektywy każdy menedżer w pewnym zakresie

¹⁰ Niektóre badania dotyczyły menedżerów, którzy pracują w firmach o zasięgu międzynarodowym i wcale nie wyjeżdżają jako ekspaci, inne z kolei dotyczą ekspatów.

¹¹ Propozycja takiego podejścia do doskonalenia kadry różni się od podejścia tradycyjnego, skoncentrowanego na wartościach i międzykulturowej edukacji (np. znajomość kraju, prawa, języka).

powinien być przygotowany do zarządzania na kulturowo zróżnicowanych rynkach. Inną podobną koncepcją pomocną w rozwoju globalnych organizacji jest koncepcja kulturowej płynności, w której wszyscy pracownicy są zaangażowani w jej tworzenie (Rees, McBain, 2004).

Przyszłość należy do organizacji działających globalnie, co oznacza, że organizacje przyszłości powinny stawiać się kulturowo płynnymi organizacjami (Reesa, 2004). Mają temu służyć m.in. programy i szkolenia, budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Potrzebne jest także przekształcenie struktur i procesów oraz przejście z myślenia monokulturowego do wielokulturowego. Strategiczna kulturowa płynność organizacji może być także osiągana poprzez takie działania, jak np. aliance i inne wspólne przedsięwzięcia.

Kulturowa płynność grup roboczych może być osiągana m.in. poprzez tworzenie wielokulturowych zespołów i realizowanie międzynarodowych projektów, co wymaga szerokiego repertuaru umiejętności międzynarodowego współdziałania i zarządzania.

Natomiast indywidualna kulturowa płynność jest doskonała w trakcie pracy nad właściwym radzeniem sobie z relacjami, poznawaniem etykiety, wzmacnianiem tych kompetencji przez uczenie się języków obcych czy treningi z zakresu umiejętności komunikacji niewerbalnej. Rozwój kulturowo płynnych organizacji wymaga kulturowo płynnych menedżerów.

Organizacje powinny zachęcać menedżerów do własnego rozwoju w tym obszarze, m.in. przez system motywacyjny, np. premie za znajomość języków obcych. Jak wynika z raportu *Badanie płac 2003* firmy polskie są gotowe dużo płacić menedżerom za znajomość języków obcych. Przykładowo dyrektor średniego szczebla znający dwa języki obce zarabia prawie 2000 zł więcej od prezesa, który w ogóle nie mówi w języku obcym (*Badanie płac 2003*).

Warto podkreślić, że posiadanie i wykorzystanie zróżnicowanej kulturowo siły roboczej może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej firmy, ponieważ:

- bogatsza jest różnorodność zasobów i zdolności, co pozwala lepiej reagować na zmiany;
- więcej jest kreatywności i wyobraźni, co tworzy nową ofertę dla produktu;
- obserwuje się nową dynamikę i atmosferę w pracy — ożywienie, motywowanie, wzbogacenie;
- kulturowo zróżnicowane zespoły pobudzają do poszukiwania nowych, bardziej wydajnych rozwiązań;
- poprawia się reputacja i popełnianych jest mniej błędów na nowych rynkach.

Według Caproni (2004) budowanie kulturowo płynnej organizacji musi zaczynać się od doskonalenia samych menedżerów w trzech obszarach kompetencji:

1. Rozwijanie osobistych kompetencji międzykulturowych w zakresie:
 - a) specyficznych umiejętności kulturowych, m.in. znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń w danym kraju,
 - b) ogólnych umiejętności kulturowych, m.in. empatia, postrzeganie „ich” perspektywy, elastyczność, odporność emocjonalna, odwaga.
2. Kreowanie kulturowej synergii (środowiska dla osiągnięcia wysokiej wydajności) poprzez zwiększanie zaangażowania na wszystkich szczeblach, określanie modeli pożądanych ról i zachowań, znajomość prawa, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały, symbole; tworzenie płaszczyzny porozumienia; zwiększanie kontaktów między kulturowo zróżnicowanymi grupami, pomiar rezultatów i nagradzanie postępów — co ma prowadzić do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową.
3. Tworzenie korzystnego klimatu, dobrego dla różnorodnych grup i jednocześnie maksymalizującego potencjał firmy (poprzez wykorzystanie różnorodności kulturowej), który minimalizuje jej ujemne strony.

W warunkach umiędzynarodowienia zarządzania zarządzanie międzykulturowe powinno być traktowane jako ważny czynnik osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Oznacza to dla menedżerów większą świadomość wartości własnej kultury i jej związków z realizowaną strategią, kreowanie zdolności kulturowej zmiany, umiejętne wykorzystywanie kulturowo zróżnicowanej siły roboczej.

Na rynku brakuje dobrych menedżerów globalnych, a jak wykazują badania, najczęstszymi przyczynami niepowodzeń menedżerów pracujących na zagranicznych placówkach są nieodpowiednie umiejętności osobiste menedżerów. Dlatego konieczne jest zwrócenie większej uwagi na dobór i szkolenie takich menedżerów (oraz ich rodzin). Oprócz szkolenia w zakresie języka, kultury czy prawa konieczne jest zwrócenie uwagi na doskonalenie kulturowej wrażliwości, elastyczność, otwartość i kierowanie stresem. Bardzo przydatne mogą być także informacje od doświadczonych menedżerów, którzy powrócili już do kraju, oraz stworzenie platformy wymiany doświadczeń. Dobre przygotowanie menedżerów jest jednym z warunków zminimalizowania kosztów realizacji strategii globalnych.

6.6. Doskonalenie wybranych grup menedżerów

6.6.1. Doskonalenie przedsiębiorców

Właściciele małych firm są specyficzną grupą menedżerów. Przypisywane są im takie cechy przedsiębiorców, jak gotowość do podejmowania ryzyka i pragmatyzm w działaniu. Wielu z nich zakłada firmy z różnych powodów. Często było to

związane z dostrzeżeniem okazji, pojawieniem się jakiegoś impulsu czy trudności życiowych, które zmuszają do większego działania. Przedsiębiorcy często nie mają formalnych kwalifikacji z zakresu zarządzania, a wielu z nich dopiero gdy już coś osiągnie, myśli o podnoszeniu kwalifikacji.

Powszechnym zjawiskiem zarówno w Polsce, jak i w innych krajach są upadki małych firm. Często firmy upadają z braku umiejętności zarządzania kosztami, braku umiejętności planowania, organizowania i sprzedaży. Małe firmy nie stać na wynajęcie konsultanta, a błędne decyzje zmuszają do wyprzedzący towaru po zaniżonych cenach. Dodatkowo w Polsce brakuje tanich kredytów, a przepisy są zbyt skomplikowane.

Można wyróżnić 6 faz „życia” małego przedsiębiorstwa (Churchill, Lewis, 1983). Większość firm upada często w pierwszej fazie.

Tabela 6.7. Fazy rozwoju małej firmy

Koncepcja	Przetrawianie	Stabilizacja	Orientacja na wzrost	Szybki wzrost	Dojrzałość zasobów
Narodziny produktu/usługi	przekroczenie progu rentowności	utrzymanie grupy niszowych klientów	rozwój zasobów, wzrost sprzedaży	utrzymanie właściwego przepływu gotówki, kontrola wydatków	kontrola finansów, eliminacja zbędnych kosztów
Dostarczenie produktu na rynek	generowanie zysków w celu zdobycia pieniędzy na przeżycie	eliminowanie problemów związanych z gotówką	rozwój zasobów wewnętrznych, rozwój systemów związanych ze wzrostem	zwiększanie bazy klientów i udziału w rynku	profesjonalizacja zatrudnienia, finansów itd.
Tworzenie bazy klientów	kontynuowanie rozwoju grupy klientów zdobytej niszy	zapewnienie zdolności utrzymania się firmy na rynku, radzenie sobie ze zmianami	w przypadku braku gotówki może nastąpić powrót do poprzedniej fazy lub upadek	profesjonalni menedżerowie mogą zastąpić właściciela	dobrze rozwinięte zasoby finansowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. C. Churchill, L. U. Lewis, *The five stages of small firms growth*, Harvard Business Review, 1983, vol. 53, s. 43–54.

Szczególnie krytyczna jest faza początkowa, w której wiele decyzji przedsiębiorcy podejmują intuicyjnie. Często wszystko jest na ich głowie i nie mają swoich zastępców. Zajęci rozwojem firmy z reguły nie mają wiele czasu na doskonalenie,

a przede wszystkim na dłuższe formy szkoleniowe. A niejednokrotnie potrzebują pomocy w zakresie rozwiązywania bardzo konkretnych problemów związanych z rozwojem firmy. Z uwagi na charakter pracy i na posiadane cechy psychologiczne jest to bardzo specyficzna grupa w zakresie celów i metod doskonalenia.

Przedsiębiorcy uczą się przede wszystkim na podstawie doświadczenia (Sullivan, 2000). Zdecydowana większość (95%) przyznaje, że uczy się w oparciu o przeszłe doświadczenia, 61% uczy się z doświadczenia i rozmów z kolegami, 54% stosuje samodoskonalenie (Chouke, Armstrong, 1992, za: Sullivan, 2000). Dobre efekty mogą przynieść takie metody, jak mentoring, coaching, czyli szeroko rozumiane doradztwo, a przede wszystkim „dostarczanie rady na czas”. Różne formy doradztwa, które są dopasowane do praktycznych problemów przedsiębiorcy, wydają się najbardziej efektywne. Są one lepsze niż gotowe, zalecane odgórnie szkolenia. A już z pewnością są bardzo dobre w pierwszych fazach działalności firmy.

Badania pokazują, że przedsiębiorcy, którzy odnoszą sukcesy, potrafią wiele się nauczyć na podstawie własnego doświadczenia (Cox, Jennings, 1995, za: Sullivan, 2000). Szczególne znaczenie ma początkowa faza doświadczeń (Deakens, 1996, za: Sullivan, 2000). Istnieje wiele koncepcji uczenia się, a na szczególną uwagę zasługuje koncepcja Kolba (1984, za: Sullivan, 2000), ponieważ podstawą uczenia się jest tu doświadczenie. Dobry mentor może nauczyć przedsiębiorcę, jak spojrzeć na problem z innej perspektywy, jak nadać mu nowe, szersze znaczenie. Mentor powinien sprawić, że przedsiębiorca refleksyjnie popatrzy na swoje działania, a w efekcie, jeżeli jest taka potrzeba, odpowiednio je zmodyfikuje. Właściwie nakierowana refleksja może doprowadzić do zmiany postaw i zachowań. Szczególną rolę w przypadku przedsiębiorcy odgrywają zdarzenia krytyczne. Liczne badania pokazują, że przedsiębiorcy uczą się przede wszystkim na podstawie własnego doświadczenia, zwłaszcza zaś wyciągając wnioski z wydarzeń krytycznych (Deakins, Freel, 1998).

Prahalad i Hamel (1994) podkreślają, że istotne jest uznanie faktu, iż uczenie się to nie tylko proces adaptacyjny, który służy radzeniu sobie ze zmianą, ale także — szerzej — zdolność do tworzenia, zbierania, wyciągania wniosków i uczenie się nie tylko na podstawie własnego doświadczenia, ale także na podstawie doświadczenia innych ludzi, np. klientów czy innych interesariuszy.

Mentoring okazał się bardzo skuteczną formą wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw brytyjskich, przede wszystkim w pierwszej fazie funkcjonowania firmy (Sullivan, 2000).¹² Oczywiście do tego potrzebne są odpowiednie organiza-

¹² W badaniu przyjęto, że mentoring to udzielanie wsparcia poprzez dostarczanie wiedzy eksperckiej i pomoc w przypadku pojawiających się problemów, mentor ma prowokować przedsiębiorcę do myślenia i wyciągania wniosków.

cje, które mogą takiej pomocy udzielać. W Europie znacząca część takich praktyk jest finansowana ze środków unijnych, dotyczy to także Polski.

Odpowiednio przeprowadzone doradztwo, mentoring czy coaching to dobre metody rozwoju kompetencji przedsiębiorcy. Warunkiem ich skuteczności jest odpowiednio dobrany mentor, coach czy doradca. Ważną rolę odgrywa wzajemny szacunek, zrozumienie problemów, a nawet sympatia między mentorem a przedsiębiorcą. Jedną z częstych przyczyn porażek mentoringu na rynku brytyjskim było inne spojrzenie mentora — doradcy bankowego na problemy przedsiębiorcy. Odmienna perspektywa, a przez to wzajemny brak zrozumienia, często uniemożliwiała współpracę stron (Atterton, 1995, za: Sullivan, 2000). Przedsiębiorcy stanowią szczególną grupę ludzi, zazwyczaj o silnej osobowości, mocno nakierowanych na realizację wyznaczonych celów, ze zmysłem praktycznym, dlatego dobranie mentora czy doradcy jest niezwykle istotną kwestią. Z merytorycznego punktu widzenia mentor powinien mieć świadomość, że w zależności od fazy rozwoju firmy zmieniają się potrzeby doskonalenia przedsiębiorcy (tab. 6.8).

Tabela 6.8. Zapotrzebowanie na kompetencje przedsiębiorcy w zależności od fazy rozwoju firmy

Koncepcje	Przetrawianie	Stabilizacja
Komunikacja Administrowanie Zarządzanie czasem Wizja Planowanie Zarządzanie HR Wiedza biznesowa i techniczna Zarządzanie finansami Decydowanie Przywództwo	Zarządzanie finansami Komunikacja Marketing Wizja Motywowanie innych Ustanawianie celów Relacje z klientami Rozwój pracowników Marketing Wiedza o biznesie i wiedza techniczna	Zarządzanie finansami Wizja Planowanie Komunikacja Motywacja innych Budowanie relacji Podejmowanie decyzji Rozwój pracowników Marketing Wiedza o biznesie i wiedza techniczna
Orientacja na wzrost	Szybki wzrost	Dojrzałość zasobów
Komunikacja Motywowanie innych Zarządzanie finansami Wizja Planowanie Budowanie relacji Wiedza o biznesie i wiedza techniczna Rozwiązywanie problemów Przywództwo Zarządzanie ZZL	Komunikacja Wizja Planowanie Zarządzanie finansami Rozwiązywanie problemów Budowanie relacji Motywowanie siebie Przywództwo Zarządzanie ZZL	Komunikacja Motywowanie innych Zarządzanie finansami Planowanie Rozwiązywanie problemów Relacje z klientami Kultura, wartości Motywowanie siebie Przywództwo

Źródło: R. Sullivan, *Entrepreneurial learning and mentoring*, „International Journal of Behavior & Research” (2000), vol. 6, nr 3, s. 160–175.

Potrzeby w zakresie doskonalenia przedsiębiorców kształtowane są też przez takie czynniki, jak posiadane doświadczenie, zasoby (np. wyposażenie technologiczne) czy też sektor, w którym oni działają.

Warto nadmienić, że rozwój małego przedsiębiorstwa nie zawsze przebiega tak harmonijnie jak w modelu zaprezentowanym w tabeli 6.6. Mogą wystąpić zjawiska skokowego wzrostu lub inne sekwencje (Churchill, Lewis, 1983; Deakins, Freel, 1998). Mimo to model ten jest wartościowy, ponieważ pokazuje ramy dla planowania działań w obszarze doskonalenia przedsiębiorców. W szczególności jest pomocny w rozwijaniu doradztwa dla małej firmy. Pozwala doradcy lepiej zrozumieć problemy przedsiębiorcy, spojrzeć na problem z jego punktu widzenia.

Niektórzy twierdzą, że szansą dla przedsiębiorców może być e-learning, który może być pomocny w doskonaleniu się przedsiębiorców, jednak pod warunkiem, że przy projektowaniu tego typu programów uwzględni się specyfikę działania i uczenia się przedsiębiorców.

Moon, Birchall, Williams (2005) przeprowadzili badania w zakresie wykorzystania i efektywności programów e-learningowych dla przedsiębiorców. Stwierdzili, że efektywne programy dla przedsiębiorców muszą spełniać kilka warunków:

- 1) powinny mieć odniesienie do konkretnych, codziennych problemów przedsiębiorcy,
- 2) powinny mieć charakter praktyczny, a nie teoretyczny, zawierać prawdziwe przykłady z życia przedsiębiorcy,
- 3) powinny dawać możliwość refleksji i naprowadzać na potrzebę refleksji,
- 4) powinny umożliwiać dostęp do wirtualnej sieci i kontakt z innymi przedsiębiorcami,
- 5) materiały powinny być dostarczane w małych porcjach i dopasowane do szybkiego tempa życia przedsiębiorcy (Moon, Birchall, Williams, 2005; Denning, 2001, za: Moon, Birchall, Williams, 2005).

Ponadto przedsiębiorców należy przekonać, że dzięki e-learningowi mogą odnieść korzyści, które będą przewyższały koszty związane z inwestycją w sprzęt i koszty związane z czasem przeznaczonym na uczenie się.

E-learning może być wykorzystany do wsparcia działań i udzielania wirtualnych porad, wymiany doświadczeń z innymi przedsiębiorcami, sugerowania i dostarczania odpowiednich artykułów, pobudzających do refleksji tekstów. Dzięki technikom wizualnym można prowadzić wirtualne dyskusje, wymieniać poglądy czy brać udział w wideokonferencjach. Wymaga to jednak inwestycji i odpowiedniego zarządzania takimi zasobami.

Największymi barierami są tu ograniczenia finansowe, które często uniemożliwiają pełne wykorzystanie możliwości e-learningu. Istnieją także bariery mentalne. Przedsiębiorcy zdecydowanie wolą kontakt z realnym doradcą niż z dostawcą

wirtualnym (Birchall, Lyons, 1995, za: Moon, Birchall, Williams, 2005). Inne badania pokazują, że mają oni większą motywację, by znaleźć czas na spotkanie się z realnym doradcą niż z doradcą wirtualnym (Symons, 2001, za: Moon, Birchall, Williams, 2005). Programy e-learningowe są jeszcze postrzegane przez przedsiębiorców jako pochłaniające zbyt dużo czasu, niezbyt przydatne w praktyce i skomplikowane. Projektowane pakiety dla przedsiębiorców muszą więc w większym stopniu odzwierciedlać potrzeby i uwarunkowania rozwoju tej grupy klientów.

6.6.2. Doskonalenie naczelnej kadry kierowniczej

Kadra kierownicza, a przede wszystkim naczelna kadra, odgrywa szczególną rolę w kształtowaniu kompetencji organizacji¹³, dlatego odpowiada przed swoimi interesariuszami za wyniki organizacji. Celem doskonalenia kadry zarządzającej jest więc zwiększanie poziomu kompetencji menedżerskich po to, aby następowała poprawa wyników przedsiębiorstwa.¹⁴ Dlatego niektóre organizacje są skłonne przeznaczać duże środki na rozwój własnej kadry zarządzającej. Szczególnie dużo pieniędzy inwestują w tym zakresie Amerykanie, np. w roku 1998 w USA wydano na kadre zarządzającą 60 mld dolarów („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 11, s. 21).

Na podstawie badań American Society for Training and Development (Jackson, Farndale, Kakbadse, 2003) uznano, że sześć przedsiębiorstw najlepiej potrafi przygotować kadre kierowniczą do skutecznego i innowacyjnego zarządzania. Są to: Artur Andersen, General Electric, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Shell International i The World Bank. Wymienione przedsiębiorstwa skutecznie łączą strategiczne wymagania organizacji z rozwojem kadry kierowniczej.¹⁵ Szefowie ich są zgodni co do tego, że warto jest inwestować nawet duże pieniądze w rozwój menedżerów. Na przykład The World Bank przeznacza 22 tys. USD rocznie na szkolenie jednego menedżera, a Artur Andersen przeznacza na szkolenia menedżerów 6% rocznych przychodów (30 mln USD rocznie) („Zarządzanie na Świecie” 2001).

Jak wynika z badań American Society for Training and Development („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 11, s. 21–24), aby programy rozwoju kadry były skuteczne i przekładały się na wyniki firmy, konieczne jest spełnienie kilku warunków:

¹³ Termin „kadra kierownicza najwyższego szczebla” ma tu szerokie znaczenie; zalicza się do niej prezesów zarządów, członków zarządów, członków rad nadzorczych, właścicieli firm, dyrektorów. W literaturze anglosaskiej dochodzą jeszcze inni dyrektorzy, tzw. *executive directors* i *non-executive directors*.

¹⁴ W modelu anglosaskim główne znaczenie mają wyniki finansowe i wartość firmy na rynku.

¹⁵ Na przykład Leadership Development Initiative to nie tylko ośrodek szkoleniowy GE, ale miejsce, w którym powstają firmowe rewolucje, m.in. Six Sigma.

1. *Uświadomienie* kierownictwu wyzwań stojących na zewnątrz organizacji oraz potencjalnych okazji. Dlatego w programach doskonalenia muszą być pokazywane najnowsze tendencje w biznesie i w nauce, organizowane spotkania z wybitnymi specjalistami, ekspertami w różnych dziedzinach, z menedżerami o dużym doświadczeniu i najlepszymi teoretykami zarządzania.
2. *Antycypacja*, czyli analizowanie potencjalnych wyzwań, antycypowanie przyszłości, prezentowanie własnych wizji. Zaleca się zastosowanie m.in. metody delfickiej¹⁶, z wykorzystaniem specjalistów i menedżerów. Inną wykorzystywaną metodą jest Merlin Proces, polega ona na tym, że menedżerowie wyobrażają sobie firmę za 10 lat i opisują niezbędne warunki i cechy, które są potrzebne do osiągnięcia pełnego sukcesu.
3. *Działanie*, czyli wspólne omawianie rzeczywistych problemów i poszukiwanie ich rozwiązań. Istotne w tym procesie jest dzielenie się wiedzą. Tematy szkoleń muszą nawiązywać do realnych problemów przedsiębiorstwa i są związane z poszukiwaniem obszarów zmian, powinny dotyczyć także problemów związanych z samym wprowadzaniem zmian. Zajęcia zazwyczaj mają charakter warsztatów, które polegają na nauce w działaniu, np. w Johnson & Johnson zwykle pierwsze zajęcia dotyczą wyboru problematyki kolejnych. Po każdym warsztacie odbywają się spotkania podsumowujące i omawiające stopień realizacji zamierzonych celów.
4. *Koordinacja*. Dbłość o skoordynowanie celów doskonalenia menedżerów z funkcjonowaniem głównych działów w firmie, m.in. łączenie planów rozwoju kadry z planami sukcesji. Ważnym elementem koordynacji rozwoju jest ocena kadry. Na przykład menedżerowie GE są oceniani według 2 kryteriów, tj. za wyniki i za zgodność działań z obowiązującymi w firmie wartościami. Jeżeli pierwsze kryterium nie jest spełnione, menedżer ma szansę na poprawę, natomiast gdy oba kryteria są niespełnione, wówczas przechodzi na niższe stanowisko. W centrum szkolenia GE program rozwoju przechodzi rocznie 10 tys. menedżerów. Z nich wybiera się 500 tzw. *A players*, czyli kluczowych graczy, w których dalej się intensywnie inwestuje.
5. *Ocena*. W wymienionych sześciu firmach regularnie przeprowadza się ocenę inwestowania w rozwój kadry kierowniczej. Próbuje się ustalić, jak odnieść inwestowania w kształcenie kadry do wyników finansowych, zadowolenia klientów czy zadowolenia pracowników. Na przykład w Artur Andersen porównuje się wyniki menedżerów nieszkolonych z wynikami menedżerów po szkoleniu w zakresie satysfakcji klientów i wzrostu uzyskanych honorariów. Z kolei w Shell przyjmuje się, że szkolenia były dobre, gdy wynikające z nich

¹⁶ Eksperti odpowiadają na pytania, które są zawarte w specjalnych kwestionariuszach. Metoda delficka dotyczy hipotetycznego rozwoju przyszłych zdarzeń.

korzyści finansowe są 25 razy większe niż wydatki na szkolenia („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 11, s. 26).

Łączenie programów rozwoju kadry kierowniczej ze strategią organizacji jest więc możliwe, jednak nie jest to powszechna praktyka ani w zachodnim biznesie, ani w Polsce (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003, Pierce, 2001, za: Jackson i in., 2003; Raport, *Trendy HR*, 2006). Z pewnością takie działania przynoszą znakomite efekty dla organizacji, ale nie są proste w realizacji.

W przypadku największych firm brytyjskich zauważono, że nawet te firmy, które mają formalnie takie programy, nie zawsze mierzą efektywność inwestycji w rozwój kadry. W części wynika to z faktu, że taka ocena jest skomplikowana. Część pieniędzy jest po prostu marnotrawiona, np. wtedy gdy menedżer doskonalił się na zewnątrz, a po powrocie do firmy nie potrafi przekonać do zmian innych menedżerów, którzy nie uczestniczyli w tym programie.

Z punktu widzenia organizacji procesu doskonalenia menedżerów można wyróżnić ogólne trzy podejścia (Mumford, 1997, za: Jackson i in., 2003): 1) uczenie się przypadkowe, 2) uczenie się zaplanowane, niewymagające odejścia ze stanowiska pracy (np. coaching, mentoring, modele ról, prezentacje), 3) uczenie się zaplanowane, długookresowe (np. uniwersytet, seminaria). W przypadku menedżerów najwyższego szczebla pierwsze może być niewystarczające. Drugie może być dobre, ale jego ograniczeniem jest brak możliwości uczenia się zespołowego. W przypadku trzeciego podejścia menedżerowie często tłumaczą się brakiem czasu lub po prostu nie chcą brać w nim udziału. Najlepszym rozwiązaniem byłoby wykorzystanie trzech podejść, ale w różnych proporcjach.

Stwierdzono, że gdy menedżerowie osiągną już najwyższe stanowiska, spada ich motywacja do uczenia się (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003). Będąc u szczytu sławy, uważają, że mają już tak duże doświadczenie i tyle pracy włożyli, aby dostać się na szczyt, że są wystarczająco kompetentni i nie muszą już się uczyć.

Jackson, Farndale, Kakabadse (2003) przeprowadzili badania w kilku największych brytyjskich firmach w zakresie rozwoju kadry kierowniczej. Stwierdzili, że generalnie sytuacja jest przeciętna i nieco zróżnicowana. Na przykład w brytyjskich liniach lotniczych BAA istnieje formalny system rozwoju menedżerów stanowiący integralną częścią planu strategicznego. Obszary rozwojowe określa się na podstawie oceny, a przede wszystkim metody 360%. Podobnie jest w większości badanych firm. W BAA dodatkowo stosuje się testy psychologiczne. Podstawą do oceny potrzeb rozwojowych są tu modele kompetencji, natomiast co do sposobu realizacji pozostawia się swobodę menedżerom, metody mają być jak najlepiej dobrane do potrzeb menedżerów.

Także w przypadku polskich organizacji ocena przełożonych dokonywana przez podwładnych (będąca elementem metody 360%) staje się coraz bardziej popular-

na¹⁷ jako narzędzie określania potrzeb w zakresie doskonalenia. Rozwiązania obejmujące strategiczne podejście do rozwoju kadry są wdrażane najczęściej w firmach z kapitałem zagranicznym.¹⁸

W brytyjskim Home Office (Urząd Spraw Wewnętrznych) menedżerom oferuje się mentoring i coaching, a potrzeby szkoleniowe są identyfikowane przy wykorzystaniu metody oceny 360%. W Royal Bank of Scotland podstawową metodą doskonalenia jest coaching, a podstawą oceny — własne banki opisujące pożądany profil menedżera. W BBC programy doskonalenia są także powiązane ze strategią firmy, m.in. poprzez uzależnienie płacy od wyników. Menedżerowie sami określają swoje obszary doskonalenia, a firma daje możliwości skorzystania z menedżerskiego coachingu, osobistego tutora, udziału w konferencjach. Inną formą jest uczenie się kreatywności, które polega na podróżowaniu i podpatrywaniu innych ciekawych rozwiązań (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003).

Kadra zarządzająca największych brytyjskich organizacji dostrzega związek rozwoju kadry ze strategią organizacji, chociaż różny jest stopień jej zaangażowania w ten proces (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003; O'Connor, Mangan, Cullen, 2006). Część kadry najwyższego szczebla reprezentuje postawę, zgodnie z którą na najwyższym szczeblu ma się już wystarczająco dużo doświadczenia, dlatego nie ma potrzeby dalszego uczenia się. Na przykład w BBC doskonalenie odbywa się *ad hoc*, a kadra kierownicza w ogóle nie widzi potrzeby zmian i rozwoju. Z kolei BAA Dział Zasobów Ludzkich postrzega doskonalenie kadry przede wszystkim jako narzędzie wprowadzania zmian, ale nie wszyscy menedżerowie dostrzegają konieczność wprowadzania pilnych zmian. Home Office wyróżnia się przede wszystkim tym, że posiada najbardziej sformalizowany system doskonalenia kadry.

Z badań wynika, że metody rozwoju kadry zarządzającej stosowane w brytyjskich i irlandzkich organizacjach są zróżnicowane, ale dominują coaching i mentoring (O'Connor, Mangan, Cullen, 2006; Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003). Zaobserwowano, że częstym problemem jest połączenie rozwoju funkcjonalnego z ogólnym rozwojem menedżerskim.

Główną rolę w rozwoju menedżerów odgrywa kompetencja właściwego kierowania sobą i motywacja do rozwoju. Jak wspomniano, menedżerowie najwyższego szczebla po objęciu stracą zapał do nauki. Zdarza się, że bronią się przed zmianami, wskazując, że posiadane kompetencje były wystarczające dla osiągnięcia sukcesu firmy. Nie ma więc potrzeby większych zmian (Ramsden, Zacharrias, 1993; Sztucinski, 2001, za: Jones i in., 2006). Taka postawa jest bardzo ryzykowna. Jak

¹⁷ 62% organizacji już wdrożyło lub wdraża taki system (Raport, *Trendy Human Resources*, 2006).

¹⁸ W Polsce działy HR aspirują do roli strategicznego partnera, ale nie ma to jeszcze odzwierciedlenia w praktyce. Zbyt się angażują w działania administracyjne, brakuje narzędzi do zarządzania strategicznego. Ponadto w wielu organizacjach nie planuje się zmian w tym obszarze (Raport, *Trendy Human Resources*, 2006).

wynika z badań, wielu z naczelnych menedżerów o takich poglądach (niektórzy są nawet zdania, że co drugi) ponosi poważne porażki (Hogan, Curphy, Hagem, 1994, za: Jones i in., 2006).

Do częstych barier uczestnictwa w programach rozwoju można zaliczyć: obawę przed ujawnieniem słabych stron, negatywne doświadczenia z innych programów niedopasowanych do menedżerów i organizacji, brak czasu i pieniędzy, postawę, że na najwyższym szczeblu ma się wystarczająco dużo doświadczenia i nie trzeba się już uczyć (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003).

Jedną z niechęci do doskonalenia jest niezauważanie związków między strategią organizacji a rozwojem menedżerów. W cytowanych brytyjskich badaniach największych firm menedżerowie personalni bardziej niż naczelni popierali rozwój menedżerów jako narzędzie zmian i realizacji strategii firmy (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003). Dlatego ważną kwestią jest przekonanie naczelnej kadry, że warto inwestować w rozwój kadry. Poglądy tej grupy brytyjskiej kadry są więc bardziej sceptyczne niż wcześniej cytowanych menedżerów amerykańskich z firm uznanych za najlepiej rozwijających kadre („Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 11). Podobne raczej negatywne spostrzeżenia dotyczące niechęci wobec inwestycji w rozwój kadry kierowniczej stwierdzili Jones, Raffery, Griffin (2006).

Wśród metod doskonalenia menedżerów z grupy naczelnej kadry kierowniczej na uwagę zasługuje coaching¹⁹ — nie tylko ze względu na swoje zalety, ale także dlatego, że wśród najbardziej preferowanych metod przez samych zainteresowanych znajdują się właśnie coaching i mentoring. Coaching pozwala na indywidualne, elastyczne zaprojektowanie i dostosowanie do potrzeb menedżera, nie wymaga opuszczania miejsca pracy. Bliskie relacje z coachem pozwalają redukować poziom stresu. U niektórych menedżerów coaching zwiększa poziom satysfakcji, ponieważ sądzą, że „jeśli firma zainwestowała we mnie, to oznacza, że coś tu znaczę”, co prowadzi do osiągania lepszych wyników (Oliverio i in., za: Jones i in., 2006).

Dobrze przeprowadzony coaching może prowadzić do zmiany postaw i nacyć menedżera bardziej elastycznych zachowań. Jest to potrzebne, bo jeśli naczelna kadra chce być wiarygodna, a jest to niezbędne do przekonania pozostałych pracowników, musi elastycznie reagować i zmieniać się. Ważną kwestią jest zaufanie do coacha. Pojawia się pytanie: czy coach powinien być osobą pochodzącą z zewnątrz czy z wewnątrz organizacji? Coach wewnętrzny lepiej rozumie problemy firmy, z kolei z coachem zewnętrznym łatwiej jest otwarcie rozmawiać i dostarcza on nowego spojrzenia na problemy. Jest to oczywiście uwarunkowane cechami samego menedżera i tym, z jakimi pracownikami współpracuje.

W kontekście podejścia długookresowego do rozwoju naczelnej kadry kierow-

¹⁹ Zgodnie z International Coach Federation coach jest odpowiedzialny za zachęcanie menedżera do odkrywania siebie, poszukiwania nowych rozwiązań, w tym także strategicznych, pomaganie mu w tym, aby pozostawał wiarygodny i odpowiedzialny.

niczej (bądź menedżerów aspirujących na takie stanowiska) na uwagę zasługują studia podyplomowe typu Master of Business Administration, tzw. MBA. Ogólnie rośnie liczba programów długookresowych realizowanych przez szkoły i uczelnie przeznaczonych dla organizacji (Kowalski, 2006, za: Swierżewski, 2006, s. 19).

W krajach anglosaskich przez lata dyplom MBA był utożsamiany z przepustką na wyższe stanowiska kierownicze. Na rynku edukacji menedżerskiej są dostępne dwa typy studiów MBA, tj. otwarte i ogólnodostępne, oraz programy MBA realizowane na zlecenie konkretnych organizacji (np. Szkoła w Ashridge dla Lufthansy).

Ostatnio dyskutuje się na temat tego, czy programy MBA dobrze przygotowują kadrę do pełnienia najwyższych stanowisk kierowniczych. Powstał nurt tzw. CME, Critical Management Education, głoszący, że MBA nie przygotowują menedżerów do radzenia sobie z realnymi problemami biznesowymi (Alvesson, Willmot, 1992, za: Simpson, 2006). Debata dotyczy tego, czy i jaką wartość mają programy MBA dla samych menedżerów i ich organizacji. Kwestionuje się to, że nie rozwijają dobrze młodych studentów, przyszłych menedżerów. Słabo kształtują umiejętności refleksji i wyciągania wniosków u praktykujących już menedżerów. Zarzuca się także to, że w programach za mało uwagi poświęca się tzw. miękkim umiejętnościom i wartościom (Simpson, 2006, Ghoshal, 2005, za: Simpson, 2006). Ghoshal (2005) nawet twierdzi, że programy MBA propagują „amoralne” teorie, oparte na rywalizacji, uczące dbania przede wszystkim o własny interes.

Szefowie firm, w których pracują absolwenci MBA, zauważają, mają oni zbyt wysokie mniemanie o sobie. Tak uważa 53% kanadyjskich pracodawców (Swierżewski, 2006, s. 15).

Zapoczątkowana krytyka spowodowała, że w kilku ostatnich latach tytuł MBA nieco stracił na znaczeniu jako gwarancja na otrzymanie lukratywnego stanowiska. Jednak ostatnio obserwuje się pewną poprawę. O ile w USA w roku 2002 12% absolwentów MBA nie mogło znaleźć pracy, o tyle w 2006 było ich 8% („Financial Times” 2001, za: Swierżewski, 2006, s. 15).

Prezesi amerykańskich firm są zdania, że programy MBA wyposażają menedżerów w wiedzę z zakresu tzw. umiejętności twardych, tj. finansów, metod i technik zarządzania. Natomiast w niewystarczającym stopniu kształtują tzw. miękkie umiejętności, przede wszystkim dotyczy to pracy w zespole, kompetencji interpersonalnych, właściwych postaw etycznych. Warto tu zadać sobie pytanie fundamentalne: czy można w ogóle nauczyć się być uczciwym menedżerem? Czy można studenta nauczyć bycia skutecznym menedżerem?

Podobne problemy poruszane są w książce Mintzberga *Managers not MBA's* (2004, za: Swierżewski, 2006, s. 14). Autor podkreśla, że w programach MBA nie zawsze biorą udział osoby predysponowane do tego zawodu, a wykorzystywane metody kształcenia są niedostosowane do potrzeb biznesu. Mintzberg zauważa, że menedżera nie można „stworzyć” w trakcie wykładów, a programy MBA powinny

być skierowane w zasadzie dla praktykujących menedżerów. Krytycznie odniósł się także do stosowania podejścia funkcjonalnego w przekazywaniu wiedzy. Według Mintzberga życie organizacyjne wymaga podejścia zintegrowanego, opartego na współpracy zespołów.

Mintzberg stworzył autorski program MBA, który jest realizowany na McGill University i przez INSEAD. Prezentuje on zintegrowane podejście i składa się z 5 bloków. Są to: zarządzanie sobą, zarządzanie organizacją (odpowiednik funkcjonalnego podejścia), zarządzanie kontekstem, zarządzanie relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi, zarządzanie zmianą.

Krytyczne uwagi dotyczące MBA zgłaszają także profesorowie ze słynnej London Business School (Świerzewski, 2006, s. 16). Są zdania, że w obliczu zachodzących zmian konieczna jest reforma studiów MBA. Powinna ona skoncentrować się na trzech aspektach:

- wprowadzeniu wymiaru globalizacji w nauczaniu (m.in. większa współpraca i współudział studentów i wykładowców w projektach firm międzynarodowych),
- odchodzeniu od funkcjonalnego przekazywania wiedzy na rzecz podejścia interdyscyplinarnego,
- wprowadzeniu większej orientacji na umiejętność praktycznego działania.

Głos krytyczny dotyczący przydatności programów MBA w Polsce zgłasza Płoszajski (2006, s. 18). Podkreśla, że tego typu edukacja nie zawsze sprawdza się w polskich warunkach. Uważa, że w Polsce i, generalnie, w Europie nie potrafimy jeszcze dobrze wykorzystywać metod doskonalenia MBA. Dotyczy to przede wszystkim metody analizy przypadków. Według Płoszajskiego mistrzami są tu Amerykanie, którzy potrafią je wykorzystywać z dużym pożytkiem dla studenta. Ponadto Płoszajski zwraca uwagę, że ta metoda ma swoje ograniczenia, bowiem uczy określonych schematów, które potem, przy szybko zmieniających się warunkach, mogą być trudne do zastosowania. Zarządzanie jest przecież nauką „kontekstową”. Fundamentalnym problemem jest to, że nie znamy jeszcze pytań, jakie będą sobie stawiali przyszli absolwenci. Trzeba ich uczyć dostrzegania przyszłych problemów i ich szeregowania, a nie tylko dostarczać wiedzę, która szybko się dezaktualizuje (Płoszajski, 2006).

Mimo tych ograniczeń programy MBA są cenione w Polsce. Jak uważa Obłój, „programy MBA są i pozostaną na długo trwałym i najważniejszym elementem edukacji menedżerskiej w Polsce” (Obłój, 2006, s. 20).

W Europie są kraje, w których ranga MBA jest znacznie niższa niż w USA czy Kanadzie. Generalnie studia MBA mają wartość zwłaszcza w krajach anglosaskich, a mniej się liczą w Niemczech. W Niemczech dużym szacunkiem cieszy się tytuł doktora. Wielu niemieckich menedżerów poważnie traktujących swoją karierę

rę stara się zdobyć ten tytuł.

Jeżeli jako miarę edukacji przyjmie się liczbę osób posiadających tytuł doktora, to naczelną kadra kierownicza w Niemczech jest lepiej wykształcona niż ich koledzy z Anglii. W setce dyrektorów najbardziej liczących się niemieckich firm aż 70 ma tytuł doktora, podczas gdy w Anglii taki udział wynosić może od 1% do 3% (Merrette, 2005). Około 60% członków rad nadzorczych niemieckich firm ma tytuł doktora.

Wysoki udział menedżerów niemieckich z tytułem doktora wynika z uwarunkowań kulturowych i historycznych. Od 1945 roku każdy niemiecki kanclerz miał tytuł doktora, podczas gdy takiego tytułu nie miał żaden brytyjski premier (Merrette, 2005). W Niemczech tytuł doktora jest warunkiem ubiegania się o najwyższe stanowiska w firmie (podobnie jak MBA w krajach anglosaskich). Doktorat jest traktowany w kategoriach kwalifikacji zawodowych. Duża liczba osób z tytułem doktora jest efektem ścisłej współpracy przemysłu z uniwersytetami i systemu finansowania edukacji menedżerskiej. Na przykład Bosch co roku sponsoruje doktoraty dla 80 menedżerów.

Porównując wykształcenie menedżerów niemieckich (z doktoratem) i brytyjskich (z MBA), można zastanowić się, które jest lepsze. Trzeba to rozpatrywać w kontekście kulturowych uwarunkowań modelu kariery menedżera. Model menedżera niemieckiego to specjalista techniczny (podejście techniczne), natomiast menedżera brytyjskiego — menedżer ogólny (podejście praktyczne). W brytyjskich organizacjach menedżer z tytułem doktora może być postrzegany jako zbyt akademicki, niepraktyczny. I odwrotnie, w organizacji niemieckiej menedżer z dyplomem MBA może być postrzegany jako niezbyt dobrze przygotowany fachowo.

Ponieważ świat się globalizuje, można przypuszczać, że potrzeby rozwojowe naczelnej kadry kierowniczej będą się do siebie coraz bardziej upodobniać. Badania potrzeb szkoleniowych brytyjskich menedżerów potwierdzają, że są one związane z zachodzącymi zmianami, a dotyczą doskonalenia w trzech sferach zarządzania (Jackson, Farndale, Kakabadse, 2003):

- 1) operacyjnej, która dotyczy wykorzystania wiedzy specjalistycznej związanej ze stanowiskiem oraz wiedzy na temat wykorzystania IT,
- 2) zarządzania zmianami w zakresie radzenia sobie z wyzwaniami, znajdowania odpowiednich narzędzi i technik zarządzania, a w szczególności w zakresie umiejętności budowania relacji, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania projektami,
- 3) strategicznej, obejmującej umiejętności radzenia sobie z wyzwaniami strategicznymi, umiejętności przekazywania wizji, przekonania pracowników do siebie i do wizji, prezentowania problemów na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Poza coachingiem, dłuższymi formami szkoleniowymi, studiami MBA menedżerowie naczelnicy najwyżej cenią programy realizowane wewnątrz przedsiębiorstwa, które są wzbogacane kontaktami z ekspertami zewnętrznymi (Jackson, Farn-dale, Kakabadse, 2003) (przede wszystkim wtedy, gdy eksperci zewnętrzni dostarczają wiedzy na temat trendów i zmian na rynku w specjalistycznych obszarach).

Natomiast wolniej niż w przypadku kadry pozostałych szczebli rośnie udział menedżerów naczelnicy doskonalących swoje kompetencje przy pomocy e-learningu.

6.7. Podsumowanie doskonalenia kompetencji menedżerów

Jak już wcześniej podkreślano, kompetencje menedżera, a przede wszystkim kompetencje menedżerów tworzących zespoły zarządzające, mają duży wpływ na wyniki organizacji. Kadra kierownicza decyduje o tym, jaka będzie strategia organizacji i za pomocą jakich środków będzie ona realizowana. Oczywiście nie wszystko da się przewidzieć, szczególnie w dzisiejszych czasach, bywa i tak, że do sukcesu potrzebne jest też szczęście. Jednak nie bez znaczenia jest to, czy kadra zarządzająca potrafi dostrzegać zmiany i okazje, myśleć nie tylko racjonalnie ale też intuicyjnie, czy ma swoje wizje i potrafi do nich przekonać swój zespół.

O ile w teorii zarządzania wielokrotnie podkreśla się, jak ważną rolę ma kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, o tyle, jak pokazują badania, nie zawsze znajduje to odzwierciedlenie w praktyce. Co gorsze, sami menedżerowie nie zawsze widzą sens inwestowania w rozwój własnych kompetencji. Z badań wynika, że tylko co trzeci menedżer brytyjski uważa, że rozwój kompetencji przekłada się na rozwój organizacji (Meldrum, Atkinson, 1998, za: Clarke, Butcher, Bailey, 2004).

Jednak istnieją organizacje, które w doskonały sposób potrafią dokonać przełożenia takich inwestycji na wyniki (*Szkolenia i treningi* 2001b). Znalazły także sposób na to, aby to mierzyć, i takie działania, jak się okazuje, opłacają się. W tych organizacjach nie żałuje się czasu i pieniędzy na doskonalenie menedżerów. Jednak tym, co odróżnia je od firm, które robią to mniej chętnie i mniej skutecznie i tylko formalnie wprowadzają system zarządzania oparty na kompetencjach, jest kultura oparta na kompetencjach. Menedżerowie biorą rzeczywisty udział w planowaniu zarówno kompetencji organizacji, jak i swoich. Są otwarci, chętnie się uczą i dzielą wiedzą, ale z drugiej strony organizacja pomaga im, dostarczając najnowszą wiedzę na temat trendów w otoczeniu dalszym, trendów w branży, przydzielając do współpracy ekspertów, inwestując w ich rozwój. Mają wpływ na swój rozwój. Z drugiej strony organizacja oczekuje od nich, że właściwie to wykorzystają. Dlatego są ciągle oceniani i odpowiednio do tego nagradzani albo też w pewien sposób

karani. Mniej skuteczni muszą ustąpić miejsca lepszym. Jest to więc kultura rywalizacji i przedsiębiorczości oparta na kompetencjach.

Z zewnątrz bardzo ładnie brzmi stwierdzenie: tworzymy szanse dla rozwoju pracowników, ale jeśli rygorystycznie przestrzega się zasad zarządzania przez kompetencje, to oznacza to duże szanse, jednak tylko dla najlepszych pracowników. No cóż, takie czasy.

Wiele zależy od tego, za co, jak i przed kim kadra jest rozliczana za wyniki organizacji oraz jaką prezentuje filozofię szkoleniową. Jak pokazują badania polskich menedżerów, przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego często są lepiej zarządzane i bardziej efektywne niż przedsiębiorstwa państwowe. Wnioski, jakie wypływają z modelu „górnego rzutu” Hambricka i Masona (1984), pokazują, że nie będzie poprawy w przypadku tych przedsiębiorstw, jeśli nie będzie kompetentnego, otwartego i gotowego podjąć ryzyko zespołu.

Idąc dalej tropem modelu Hambricka i Masona, należałoby wziąć pod uwagę, jaką układankę tworzą kompetencje poszczególnych członków zespołu. Czy jest tam wymiar specjalistyczny, branżowy, międzynarodowy czy też wszyscy mają jednakowe spojrzenie, co nie zawsze daje dobre rezultaty. Jednym ze sposobów wpływania na kompetencje organizacji i zmianę mentalności menedżerów może być zdrowa manipulacja składem zespołu zarządzającego.

O sukcesie organizacji, a więc także o tym, w jakim stopniu i jakimi metodami będą doskonalili się pracownicy, decyduje kadra zarządzająca i jej strategiczna świadomość. Jak pokazują jednak badania, naczelną kadra kierownicza jest mniej skłonna do zmian i własnego rozwoju (Ramsden, Zacharias, 1993, Sztucinski, 2001; za: Jones, 2006).

Omówiono tu różne podejścia i metody doskonalenia. Zwrócono uwagę, że w dzisiejszych czasach pracownicy ponoszą odpowiedzialność za własny rozwój, a organizacja może im w tym pomóc.

W ciągu ostatnich lat wiele się zmieniło na rynku edukacji menedżerskiej, wiedza stała się bardziej dostępna, powstały nowe formy i metody doskonalenia. Z jednej strony oznacza to więc, że łatwiej jest zdobyć wiedzę i niektóre kompetencje menedżerskie, z drugiej jednak strony oznacza to, że konkurencja się zaostrza. Coraz większego znaczenia nabierają rzadsze zasoby menedżerów, w coraz większym stopniu liczą się cechy psychologiczne, w tym przede wszystkim przedsiębiorczość, odporność na stres, intuicja, zdolność i motywacja do uczenia się. Te cechy trudniej i dłużej się doskonalili, czasem z niewielkim skutkiem. Dlatego coraz częściej wykorzystuje się nowe i niekonwencjonalne metody, aby wspomóc ten proces, jak na przykład kontemplacja w zaciszu klasztoru czy improwizowanie na deskach teatru przed publicznością.

Tabela 6.9. Podsumowanie metod doskonalenia kompetencji menedżerskich

Element kompetencji	Zalecane metody doskonalenia
Postawy cechy osobowości	kwestionariusze diagnostyczne, treningi interpersonalne, obserwacje innych menedżerów, outdoor training, teatr improwizacji, coaching, mentoring, doradztwo, informacje zwrotne z systemu ocen
Umiejętności: — strategiczne	metody rozwijające cechy osobowości — jak wyżej (otwartość, elastyczność, twórczość, przedsiębiorczość), nabywanie wiedzy (eksperti, czytelnictwo), obserwacja „najlepszych”, warsztaty twórczego myślenia, gry strategiczne, opisy przypadków, dłuższe formy typu MBA, treningi kierowania emocjami, wirtualne uniwersytety i platforma wymiany doświadczeń
— społeczne	treningi, coaching, mentoring, odgrywanie ról, staże, obserwacje zachowań, informacja zwrotna z systemu ocen, kwestionariusze diagnostyczne, teatr improwizacji, outdoor training
— operacyjne	warsztaty, konferencje, staże, praktyki, wymiana doświadczeń, kursy, czytelnictwo, e-learning
Wiedza: — specjalistyczna	konferencje, staże, praktyki, wymiana doświadczeń, kursy, czytelnictwo, e-learning, wykłady
— trendy w biznesie	konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
— trendy w otoczeniu	konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
— nowe koncepcje zarządzania	konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni
— technologie informatyczne	konferencje, czytelnictwo, e-learning, wykłady, spotkania z wybitnymi ekspertami, konsultanci zewnętrzni

Źródło: opracowanie własne.

Proces doskonalenia kadry kierowniczej należy rozpatrywać na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Aby proces ten prowadził do dobrych efektów na poziomie organizacyjnym, muszą być spełnione następujące warunki:

- kadra zarządzająca musi być świadoma koniecznych zmian i prezentować filozofię otwartą na rozwój, mieć świadomość, że współczesne organizacje wymagają innego podejścia niż tradycyjne,
- organizacja musi posiadać menedżerów i pracowników o odpowiednim potencjale, musi dbać o to, aby chcieli przyjść i pracować w organizacji,
- w organizacji trzeba opracować i realizować formalny system zarządzania oparty na kompetencjach,
- menedżerowie muszą odczuwać, że z rozwojem wiążą się gratyfikacje, ale też muszą wiedzieć, że w przypadku braku postępów tracą szanse na dalszy rozwój, co nie oznacza, że muszą odejść z przedsiębiorstwa.

- organizacja musi posiadać i przeznaczać środki na rozwój menedżerów i pracowników,
- musi opracować i regularnie stosować narzędzia pomiaru efektywności inwestycji w rozwój, dotyczy to przede wszystkim kadry menedżerskiej i pracowników o wysokim potencjale.

Patrząc zaś na rozwój kompetencji indywidualnego menedżera w kontekście możliwości zastosowania dostępnych na rynku metod do składowych kompetencji, można zalecić kilka wskazówek, które prezentuje tabela 6.9. Pokazano tu w skrócie, jakie metody wydają się najbardziej skuteczne, jeśli chodzi o doskonalenie wiedzy, przede wszystkim wiedzy dotyczącej trendów w otoczeniu, trendów w biznesie, wiedzy obejmującej najnowsze koncepcje zarządzania, wiedzę specjalistyczną i dotyczącą wykorzystania technologii informatycznej w biznesie; umiejętności strategicznych, umiejętności społecznych, umiejętności operacyjnych oraz w obszarze cech psychologicznych. Kluczową rolę odgrywają tu zdolności, cechy osobowości i postawy. Bez odpowiedniego nastawienia i przekonania co do sensowności nauki nie będzie ona skuteczna. Jeśli menedżer sam nie dostrzega takiej potrzeby, może to „uczynić” system ocen w organizacji bądź przełożony czy zaufany coach lub doradca zewnętrzny.

Natomiast problem doskonalenia poszczególnych grup menedżerów, tj. menedżerów globalnych, przedsiębiorców, menedżerów naczelných, podsumowuje tabela 6.10.

Tabela 6.10. Podsumowanie metod doskonalenia kompetencji wybranych grup menedżerów

Typ menedżera	Kluczowe kompetencje/specyficzne	Zalecane metody doskonalenia
Menedżer globalny	globalny umysł	praktyka w międzynarodowych zespołach, staże zagraniczne, uniwersytety korporacyjne, treningi interpersonalne, kursy językowe
Przedsiębiorca	przedsiębiorczość, gotowość do podjęcia ryzyka, intuicja, zdecydowanie, silna osobowość, wiedza specjalistyczna (finanse, marketing)	doradztwo, coaching, mentoring, kursy szyte na miarę, uczenie się na podstawie doświadczenia
Naczelną kadra kierownicza	silna osobowość, zdecydowanie, elastyczność, otwartość na zmiany, kompetencje strategiczne, przedsiębiorczość, gotowość do podjęcia ryzyka, intuicja, przywództwo, prezentacja, dobre relacje, chęć uczenia się, empatia, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie zespołem	doradztwo z zewnątrz, studia MBA, uniwersytety korporacyjne, treningi w grupie innych menedżerów naczelných, spotkania z wybitnymi ekspertami, konferencje, obserwacje „najlepszych”, czytelnictwo, kwestionariusze diagnostyczne, teatr improwizacji, odgrywanie ról

Źródło: opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Zmiany, jakie zaszły ostatnio w otoczeniu organizacji, a przede wszystkim rewolucja informatyczna, globalizacja i zaostrzająca się konkurencja, przyczyniły się do powstania nowego modelu elastycznej, inteligentnej organizacji, w której menedżer musi wcielić się w rolę agenta zmian, menedżera wiedzy, menedżera-przedsiębiorcy, menedżera zarządzającego zespołami, coacha, mentora, trenera, dyplomaty, euromenedżera i mistrza dbającego o własny rozwój.

Fakt uelastycznienia struktur organizacyjnych i płynności zatrudnienia dotyczy także grupy menedżerów. Pojawił się nowy typ menedżera, tzw. menedżer do zadań specjalnych, czyli menedżer czasowy. Jest to jeden z sygnałów świadczących o tym, że w pracy menedżera zachodzą duże przeobrażenia i że przed menedżerami stoją coraz większe wyzwania.

Zamierzeniem autorki książki była próba odpowiedzi na pytanie, gdzie w obliczu dynamicznych przeobrażeń plasuje się dotychczasowa teoria opisująca charakter pracy menedżera, a przede wszystkim dotycząca kompetencji menedżera. Znanne są różnorodne koncepcje kompetencji menedżera, które starano się zaprezentować w książce w sposób syntetyczny i uporządkowany. Celem było chociaż częściowe wyjaśnienie istniejących nieporozumień i problemów metodologicznych, które wynikają z faktu, że kompetencje są przedmiotem zainteresowania nie tylko autorów reprezentujących nauki o zarządzaniu, ale także autorów reprezentujących inne nauki, w tym przede wszystkim psychologię i socjologię. Nie można ocenić, kto ma rację, ponadto w badaniach kompetencji menedżerskich potrzebne jest interdyscyplinarne podejście. Można różnie rozumieć termin „kompetencje”, a przyjęta definicja powinna być uzasadniona celem badań. Kompetencje menedżerów powinny być analizowane z uwzględnieniem kontekstu pracy menedżera i w efekcie służyć zwiększaniu efektywności pracy menedżera, a ostatecznie poprawie wyników osiąganych przez organizacje. Potrzebne jest więc skoncentrowanie się nie tylko na jednostce, ale także na celach i uwarunkowaniach organizacji w kontekście kształtowania się nowych czynników przewagi konkurencyjnej.

Książka prezentuje przegląd badań w obszarze kompetencji dokonany w kilku przekrojach obejmujących specyfikę pracy menedżera, tj. badania kompetencji zespołów kadry zarządzającej najwyższego szczebla, badania dotyczące kompetencji menedżerskich kobiet i przedsiębiorczości kobiet, kompetencji menedżerów

globalnych i kompetencji polskich menedżerów. Na uwagę zasługuje rzadko poruszany w polskich opracowaniach z zakresu kompetencji menedżera przegląd badań obejmujący weryfikację modelu „górnego rzutu” (Hambrick, Mason, 1984; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004). Model „górnego rzutu” jest ciekawą perspektywą poszukiwania związków między kompetencjami menedżerskimi kadry zarządzającej, w tym przede wszystkim kompetencjami poznawczymi kadry zarządzającej, a strategią organizacji. W czasach nadmiaru informacji taka perspektywa nabiera szczególnego waloru, menedżerowie bowiem coraz częściej otrzymują za dużo informacji i muszą wybrać te właściwe, a następnie sprawnie je przetworzyć, aby możliwe było podejmowanie właściwych wyborów strategicznych. Z punktu widzenia coraz mniejszej przewidywalności otoczenia i wzrostu roli zarządzania intuicyjnego bardzo interesująca wydaje się perspektywa badania psychologicznych zachowań organizacji jako odzwierciedlających kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej. Autorka podkreśla także, że ciekawe może być kontynuowanie badań weryfikujących założenia modelu „górnego rzutu” w polskich warunkach, przede wszystkim w zakresie poszukiwania związków między sumarycznymi kompetencjami zespołu zarządzającego a postrzeganiem kluczowych kompetencji organizacji, szczególnie w nowoczesnych branżach, w których przewaga konkurencyjna opiera się intelektualnych kompetencjach. Nieco mniejsze znaczenie może mieć praca nad modelem w branżach tradycyjnych, gdzie przewaga konkurencyjna jest w dużej mierze uzależniona od czynników zewnętrznych, tzn. trendów gospodarczych i politycznych, np. w branży węglowej, gdzie zależy ona od cen węgla na rynkach światowych.

Poza opisem badań kompetencji kadry zarządzającej kompetencje menedżera zostały także opisane w kontekście wymiaru globalizacji. W pracy zaprezentowano koncepcję inteligencji kulturowej (Early, Ang, 2003). Natomiast z punktu widzenia kompetencji organizacyjnych interesująca wydaje się koncepcja tworzenia kulturowo płynnej organizacji (Rees, 2004). Specjalną uwagę poświęcono kobietom w roli menedżera. Syntetycznie zaprezentowano wnioski z badań opisujących kompetencje menedżerskie kobiet, a także zwrócono uwagę na przedsiębiorczość kobiet. Polki na tle kobiet z innych krajów wykazują się dużą przedsiębiorczością. Pokazano nowe modele kariery współczesnych kobiet, które są efektem zmian społecznych i organizacyjnych. Zwrócono uwagę na inne uwarunkowania kariery kobiet tzw. menedżerów najemnych i kobiet przedsiębiorców — właścielek firm. Z uwagi na zaostrzającą się walkę o talenty oraz walkę o wykwalifikowanych pracowników rośnie rola kobiet na rynku pracy. Ponadto w nowym modelu organizacji, z uwagi na jego cechy, jest wiele możliwości dla kobiet. W czasach gdy zarządzanie ma charakter coraz bardziej intuicyjny oraz gdy szczególnej roli nabierają kompetencje społeczne, kobiety wydają się dobrze dopasowane do organizacji, w której podstawą jest praca w zespołach, sieciach i networking.

W części obejmującej przegląd badań dotyczących polskiej kadry kierowniczej pokazano charakter zmian, jakie zaszły w sylwetce menedżera w ciągu ostatniego ćwierćwiecza. Wynika z tego, że menedżer lat 90. reprezentował tradycyjne podejście do zarządzania. Do jego mocnych stron zaliczyć można było inteligencję, chęć uczenia się, silne zaangażowanie, natomiast wśród słabych stron odnotowano niechęć do brania na siebie odpowiedzialności, unikanie ryzyka, małą innowacyjność i małą elastyczność, małą troską o zarządzanie zmianami, niski poziom wiedzy menedżerskiej i tradycyjne poglądy dotyczące roli menedżera (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Na podstawie zestawienia wyników badań przeprowadzonych dekadę później można stwierdzić, że nastąpiły dalsze zmiany sylwetki polskiego menedżera, ale ich tempo i jakość nie są zadowalające. Przede wszystkim podniósł się ogólny poziom wiedzy menedżerskiej, menedżerowie czują się bardziej odpowiedzialni za swoją pracę, są nastawieni na wyniki, bardziej cenią kompetencje pracowników, ale nadal cechuje ich niska przedsiębiorczość, mają słabe umiejętności zarządzania zmianami. Wielu z nich prezentuje tradycyjne postrzeganie roli menedżera, bardziej w kategoriach fachowca niż innowatora i stratega, co może stanowić świadomościową barierę dalszego rozwoju. Podobne wnioski otrzymano z przeprowadzonej diagnozy kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej.

W części weryfikującej model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw opisano wyniki badań przeprowadzonych na grupie 1066 menedżerów. Zamierzeniem autorki była próba odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu polskie organizacje i ich kadra kierownicza są przygotowane na stawianie się nowoczesnymi organizacjami oraz co i jak można zrobić, aby poprawić istniejącą sytuację. Odpowiadając najkrócej na to pytanie, można powiedzieć, że sytuacja jest przeciętna, ale zróżnicowana. Sytuację badanych przedsiębiorstw menedżerowie ocenili wyżej, niż wskazują na to uzyskane wyniki, a najbliższą przyszłość postrzegają jeszcze lepiej, co oznacza, że nie widzą potrzeby gruntownych zmian, a to należy uznać za stanowisko dosyć ryzykowne. Słabą stroną polskich organizacji jest sporadyczne występowanie kompetencji charakterystycznych dla nowoczesnych organizacji, w szczególności dotyczy to organizacyjnego uczenia się i posiadania cech twórczej organizacji (Kanter, 2001). Natomiast najczęściej wymienianymi stronami badanych przedsiębiorstw są zaangażowani i kompetentni pracownicy, dobre relacje z partnerami w biznesie oraz przewodzenie w dziedzinie jakości. Niestety, jakość przestała już być szczególnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej firm na europejskim rynku, a stała się raczej koniecznym warunkiem ich funkcjonowania. Drugą wymienianą silną stroną polskich organizacji, czyli kompetentni pracownicy, jest kluczowym czynnikiem sukcesu nowoczesnej firmy. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku coraz większych problemów z podażą wykwalifikowanych pracowników szczególnej uwagi wymaga ich przyciąganie i zatrzymywanie w organizacji oraz zarządzanie

procesami ich doskonalenia. Jak wynika z tych badań, procesy organizacyjnego uczenia się doskonalenia nie są jeszcze strategicznym elementem tych organizacji. Słabszą stroną jest także innowacyjność funkcjonowania i innowacyjność technologiczna. Oznacza to, że dla menedżerów jest wiele możliwości do wykazania się.

Kadra kierownicza powinna być świadoma tego, że przyszłość należy do organizacji nowoczesnie zarządzanych i posiadających nowoczesne czynniki konkurencji. Niestety, wyniki pokazują, że nie ma jeszcze powszechnego przekonania co do konieczności wprowadzania zmian w tym względzie. Sytuacja jest zróżnicowana, nieco lepiej wypadły przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym w kwestiach kompetencji efektywnościowo-kosztowych. Fakt ten może świadczyć o tym, że polskie przedsiębiorstwa nie osiągnęły jeszcze poziomu zarządzania firm zagranicznych, może też ukazywać różnice w zarządzaniu między firmą o zasięgu międzynarodowym a krajowym.

W modelu kształtowania kompetencji menedżerskich współczesnych organizacji ważną rolę odgrywa świadomość kadry kierowniczej w zakresie koniecznych zmian, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w wymaganiach stawianych idealnemu menedżerowi. Zebrane wyniki ukazują, że polscy menedżerowie nadal tradycyjnie postrzegają swoją rolę w organizacji. Wizerunek dobrze wykwalifikowanego menedżera-specjalisty to już za mało, nadchodzą czasy menedżera — intelektualnego przedsiębiorcy. Oznacza to także, że coraz ważniejszą rolę zaczynają odgrywać cechy osobowościowe, takie jak otwartość, gotowość podejmowania ryzyka, elastyczność w myśleniu, inteligencja emocjonalna i sprawność intelektualna.

Diagnoza kompetencji menedżerskich, obejmująca umiejętności, elementy wiedzy i cechy osobowości, wykazała, że słabszą stroną polskich menedżerów jest brak przedsiębiorczości i unikanie ryzyka. Ogólnie wyniki dotyczące mocnych stron posiadanych przez menedżerów są podobne do wyników opisujących wizerunek menedżera i potwierdzają tradycyjny obraz menedżera, którego mocnymi stronami są wiedza specjalistyczna, rozwiązywanie problemów, umiejętności zarządzania operacyjnego, zdecydowanie słabszymi zaś — umiejętności związane z zarządzaniem strategicznym i wprowadzaniem zmian. Jako niewątpliwie korzystną należy uznać umiejętność budowania dobrych relacji z innymi ludźmi, jest ona bowiem podstawą zdolności przywódczych. W badaniach z lat 90. przywództwo stanowiło jedną ze słabszych stron kadry kierowniczej (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Inną pozytywną zmianą jest dostrzeganie roli technologii informatycznej w zarządzaniu, co przejawia się chęcią doskonalenia w tym obszarze. Wnioski, jakie wynikają z analizy preferowanych obszarów doskonalenia, świadczą o tym, że nadal polscy menedżerowie postrzegają idealnego kierownika jako człowieka o wysokich kwalifikacjach specjalistycznych. Mogą także oznaczać słabe umiejętności delegowania lub brak odpowiedniej klasy specjalistów w przedsiębiorstwie czy też małe zaufanie wobec innych członków zespołów. Może to także potwier-

dzać fakt, że kadra kierownicza nie dostrzega jeszcze, albo też nie chce dostrzec, że coraz większe szanse mają aktywni poszukiwacze nowych rozwiązań, którzy nie tyle odtwarzają i wykorzystują w praktyce przekazaną im wiedzę, ile raczej potrafią sami ją tworzyć. Zasadnicze znaczenie w kwestii kształtowania kompetencji współczesnego menedżera ma więc dostrzeżenie, uświadomienie sobie tego, czego się uczyć oraz jak się uczyć najlepiej. Ponieważ na kompetencje menedżerskie składają się trzy elementy, czyli wiedza, umiejętności i postawy, między którymi istnieją zależności, oznacza to, że metody tradycyjne są niewystarczające, aby podnosić ich poziom.

Dokonana ocena metod doskonalenia kadry kierowniczej w 76 organizacjach pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków. Po pierwsze, istnieje pewne niedopasowanie między tym, co oferują organizacje, a tym, co preferują menedżerowie. Menedżerowie polscy, podobnie jak ich zachodni koledzy, najwyżej cenią sobie doradztwo doświadczonych kolegów i pokrewne mu metody, takie jak coaching czy mentoring. Po drugie, menedżerowie zgłaszają potrzeby większego upracticznienia kształcenia, chętnie widzieliby więcej symulacji rzeczywistych problemów, więcej pracy na własnych przykładach niż na przypadkach innych firm. Po trzecie, niechętnie biorą udział w zajęciach typu trening interpersonalny czy odgrywanie ról, które są pomocne w zmianie postaw i zachowań, a szczególnie nisko ocenili diagnozę swoich cech psychologicznych za pomocą kwestionariuszy. Można to interpretować jako barierę w zmianie zachowań. Oznacza to, że postawy i wartości zaczynają odrywać szczególną rolę w procesie rozwoju menedżerów. Dlatego właśnie na nie, poza kwalifikacjami i umiejętnościami, należy zwracać uwagę przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Ważnym, aczkolwiek trudnym zadaniem jest godzenie rozwoju menedżera z rozwojem organizacji. Konieczne jest stopniowe odchodzenie od metod tradycyjnych na korzyść metod nowoczesnych, wykorzystywanie różnorodnych metod i dobór metod na miarę potrzeb klienta. Coraz większy nacisk musi być położony na aktywność uczącego się. Natomiast wyniki badań wskazują na to, że jeżeli badane przedsiębiorstwa, a w zasadzie ich kadra zarządzająca, będą kontynuować doskonalenie zgodnie z preferencjami menedżerów co do obszarów doskonalenia kompetencji, a stosowane metody nie ulegną zmianie, małe są szanse, aby badane organizacje stały się nowoczesnymi organizacjami. Potrzebne jest kształtowanie świadomości kadry zarządzającej, m.in. poprzez pokazywanie kierunków zmian w otoczeniu i ich wpływu na organizacje, zachęcanie do zmian zarówno własnych zachowań, jak i stylu zarządzania. Istotne jest uznanie doskonalenia kadry i pracowników jako istotnego dziś czynnika osiągania przewagi konkurencyjnej. Na świecie już 3/4 organizacji odczuwa zagrożenia związane z brakiem dostępu do utalentowanych pracowników, a 40% z nich wyraża opinie, że brak dobrych ludzi przekłada się bezpośrednio na poziom innowacyjności organizacji („Personnel Today”, 13.09.05, za: *Raport HR Trendy*, 2006, s. 19).

Z jednej strony polscy menedżerowie zdają się już tę prawidłowość dostrzegać, ma to m.in. wyraz w podkreślaniu faktu, że zaangażowani i kompetentni pracownicy stanowią mocne strony wielu badanych organizacji. Jednak proces doskonalenia nie ma jeszcze wymiaru strategicznego. Obserwacja ta jest zgodna z wynikami innych badań, na podstawie których można stwierdzić, że działy personalne wprawdzie zaczynają dostrzegać swoją strategiczną rolę w tym zakresie, ale nie jest to jeszcze powszechna praktyka. Ma ona najczęściej miejsce w dużych firmach, z udziałem kapitału zagranicznego (Raport Trendy, 2006). Ponadto firmy zaczynają już odczuwać problemy z brakiem pracowników o wysokich kompetencjach, co zmusiło je do zaplanowania odpowiednich działań, które pomogą zmniejszać wynikające z tego zagrożenia.

Z badań jasno wynika, że w organizacjach występuje luka kompetencji organizacyjnych oraz luka w zakresie kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej. Punktem odniesienia dla pomiaru wymienionych luk były odpowiednio: w zakresie luki kompetencji organizacyjnych — model nowoczesnej organizacji utożsamiającej najnowsze trendy w zarządzaniu, natomiast w zakresie luki kompetencji menedżerskich — model menedżera nowoczesnej organizacji. Opisany w książce model pokazuje zależności między tymi dwoma obszarami i tłumaczy postawioną tezę, zgodnie z którą poprzez właściwe kształtowanie kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej możliwe jest przekształcanie organizacji tradycyjnych w nowoczesne. Model kształtowania kompetencji kadry kierowniczej nawiązuje do koncepcji zarządzania poprzez kompetencje z tą jednak różnicą, że uwaga jest położona na doskonalenie, rozpatrywane w kontekście doskonalenia poszczególnych elementów kompetencji, tj. wiedzy, umiejętności i cech psychologicznych, z uwzględnieniem wzajemnych relacji między nimi, oraz na dobór właściwych metod doskonalenia w kontekście tych trzech elementów. W praktyce oznacza to poszukiwanie najlepszej drogi łączenia rozwoju indywidualnego z rozwojem organizacyjnym oraz, przy doborze kadry kierowniczej, zwracanie szczególnej uwagi na postawy i takie cechy psychologiczne, jak otwartość na zmiany, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, twórczość, elastyczność myślenia, odporność na stres. Szczególną rolę odgrywa także umiejętność kierowania sobą i własnym rozwojem.

Aby rozwój menedżerów stał się częścią strategii organizacji, kluczową kwestią jest ocena menedżerów oraz ocena efektywności doskonalenia. Za co powinno się oceniać współczesnych menedżerów? Za wyniki, rozwój pracowników, zbudowanie klimatu zaufania czy też może za innowacje? W modelu nowej organizacji pojawiają się także nowe dylematy.

W książce dokonano przeglądu stanowisk i metod wykorzystywanych w doskonaleniu kadry kierowniczej, przedstawiono możliwe warianty rozwoju kadry w kontekście rozwoju organizacji. Zwrócono uwagę na szanse związane z e-learn-



Rysunek 7.1. Dylematy rozwoju współczesnej organizacji

giem. Opisano interesujący przykład Alactel w kontekście tego, jak można wykorzystać technologie informatyczne do jednoczesnego rozwoju i jednostki, i organizacji. Jednak w Polsce metoda e-learningu nie zdobyła jeszcze takiej popularności jak w innych krajach, przede wszystkim z powodu bariery finansowej oraz mentalnej. Przy czym najmniejsze zainteresowanie zauważa się ze strony małych firm.

Do metod ciekawych, lecz wciąż jeszcze mało popularnych w Polsce można zaliczyć te, które są wykorzystywane do doskonalenia umiejętności interpersonalnych, a przede wszystkim umiejętności przywódczych (teatr improwizacji, spirytualizm, wykorzystanie rzeźby czy muzyki). Mają one na celu uświadomienie własnych emocji, rozwijanie zdolności poznawczych, umiejętności oddziaływania na innych, otwarcia się na nowe problemy, tworzenia nowych interpretacji problemów, rozwijanie kreatywności czy wreszcie nauczenie lepszej tolerancji na błędy. Opisano zmiany na rynku tzw. dłuższej formalnej edukacji menedżerskiej. Wynika z tego, że organizacje stają się coraz poważniejszymi klientami wyższych uczelni, bardziej jednak niż standardowymi programami zainteresowane są programami przygotowywanymi specjalnie dla nich, za co gotowe są płacić spore pieniądze. Powstawanie uniwersytetów korporacyjnych jest także dowodem na takie zapotrzebowanie ze strony organizacji, także coraz częściej na programy MBA szyte na miarę.

W dobie globalizacji, informatyzacji i umiędzynarodowienia firm wiedza rozpowszechnia się coraz szybciej, trzeba jednak pamiętać o kulturowych uwarunkowaniach doskonalenia menedżerów. Na szczególną uwagę zasługuje uczenie się przedsiębiorców. Jest to ważne, gdyż w naszej gospodarce coraz większy jest

udział takich firm, a jak dotąd problematyce doskonalenia kompetencji przedsiębiorców nie poświęcono wiele miejsca. Badania przeprowadzone w innych krajach pokazują, że przedsiębiorcy najlepiej się uczą, bazując na własnym doświadczeniu, oraz że w przypadku przedsiębiorców najlepsze rezultaty daje wykorzystywanie różnych form doradztwa, np. coachingu, które dostarczają nie tylko potrzebnej rady, ale gdy są dobrze wykorzystywane, uczą myślenia i pozwalają na wyciągnięcie własnych wniosków. Dobre rezultaty daje łączenie rozwoju poszczególnych kompetencji przedsiębiorcy z fazami rozwoju małej firmy. Omówiono także doskonalenie innej ważnej grupy menedżerów, jaką jest naczelna kadra kierownicza. W tym przypadku należy zwrócić uwagę na spostrzeżenia innych badaczy, z których wynika, że często bywa tak, iż menedżerowie, gdy osiągną już szczyt hierarchii organizacyjnej, tracą chęć dalszego uczenia się. Z punktu widzenia rozwoju kompetencji organizacji bardzo ważne jest uświadomienie kierownictwu wyzwań czekających na zewnątrz organizacji oraz możliwych okazji. Dlatego istotne jest, aby kadra zarządzająca miała dostęp do najnowszych trendów w nauce i biznesie, potrafiła na nie uczyć pozostałych menedżerów, aby reprezentowana przez tę grupę menedżerów filozofia szkoleniowa zapewniała organizacyjny rozwój.

Ważną kwestią są postawy i wartości reprezentowane przez kadrę kierowniczą. Jak wcześniej wspomniano, aby rozwój menedżerów stał się częścią strategii organizacji, ważne jest to, za co będą oceniani menedżerowie. Na rynku nasila się konkurencja. Jednak nie powinno to oznaczać, że poprzez nieprzemyślane decyzje traci się budowane latami zaufanie. Rywalizacja między organizacjami powinna sprowadzać się w pierwszej kolejności do tworzenia, wdrażania i oferowania innowacji technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Menedżerowie i ich firmy codziennym działaniem i zachowaniem pracują na swoją reputację i zaufanie w środowisku. Dążenie do realizacji wyników za wszelką cenę może przyczyniać się do dewiacji zachowań w organizacji. Takie przykłady jak amerykański Enron czy rosyjski fundusz Hermitage Capital mogą stwarzać pozory, że liczą się jedynie wyniki, a menedżerowie podejmują się różnych chwytów, aby je osiągnąć. Takie afery są efektem zadziałania prawa, zgodnie z którym zachowania menedżerów są efektem stawianych im kryteriów oceny. Rzadko kiedy kadra jest oceniana za misję, zaangażowanie czy prowadzenie biznesu odpowiedzialnego społecznie, częściej natomiast za wyniki, a najczęściej za wartość swojej firmy na rynku. Niekiedy można odnieść wrażenie, że potrzebny jest menedżer agresywny, przebojowy indywidualista, przedsiębiorczy, który potrafi omijać istniejące uregulowania i przepisy, jest gotowy na podejmowanie wysokiego ryzyka, potrafi osiągać cele w krótkim czasie, pozostawiając kwestie moralne poza zasięgiem ich oceny. Oczywiście w większości chodzi o umiejętność skutecznego omijania reguł, ale czasem, aby osiągnąć wyniki, na które oczekują akcjonariusze, łamie się prawo.

Jeżeli skuteczność pracy menedżerów będzie oceniana w takich kategoriach, to można przypuszczać, że zachowania polegające na łamaniu zasad, jeśli prowadzi to do dobrych wyników, mogą być bardzo cenione i nagradzane w organizacjach. Menedżerowie, którzy osiągają wysokie wyniki, są hojnie wynagradzani przez swoje organizacje. Ponieważ konkurencja na rynku się zaostrza, istnieje obawa, że zachowania ich mogą stać się coraz bardziej agresywne i manipulacyjne, a cena honoru na rynku będzie dalej spadać. W USA, aby zapobiegać księgowości podobnej do ENRON, wprowadzono specjalne akty regulujące tę sferę — Sarbanes-Oxley Act (2002). Wprowadzanie takich uregulowań świadczy o tym, że konieczne są zmiany, ale rzeczywiste zmiany nie są możliwe bez zmian kryteriów oceny menedżerów oraz bez odpowiedniego przygotowania przyszłych menedżerów. W związku z przygotowaniem menedżerów do pracy w nowoczesnej organizacji pojawia się wiele pytań i niektóre z nich na razie pozostają bez odpowiedzi. Kto jest za to odpowiedzialny? Jaka jest w tym rola szkół biznesu? Czy na kursach nie można tego zmienić? Spotyka się głosy krytyki, że programy MBA w niewystarczającym stopniu poruszają kwestie etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu, a zbyt koncentrują się na tzw. twardych umiejętnościach. Jak pogodzić spadające zaufanie pracowników do kadry kierowniczej z rosnącymi potrzebami wytworzenia klimatu zaufania i dzielenia się wiedzą? Jak mierzyć inwestycje w rozwój kadry kierowniczej? Jakimi kryteriami oceniać pracę menedżera?

Problematyka kształtowania kompetencji menedżerskich jest bardzo ciekawa, szeroka, a w kontekście zmian, jakie zachodzą we współczesnych organizacjach, ma szczególne znaczenie. W pracy starano się opisać zagadnienie kompetencji menedżerskich z różnych perspektyw, poczynając od kwestii aparatu pojęciowego i problemów metodologicznych, poprzez przegląd badań literatury światowej, propozycję autorskiego modelu, prezentację wyników badań własnych, a kończąc na pragmatyce doskonalenia.

W wyniku przeprowadzonych badań zweryfikowano pozytywnie następujące główne hipotezy badawcze:

1. Kompetencje kadry kierowniczej nie są wystarczająco dostosowane do wymogów współczesnej organizacji.
2. Poziom kompetencji kadry kierowniczej jest zróżnicowany. Wysoki jest poziom kompetencji operacyjnych, a niski kompetencji strategicznych.
3. Kadra kierownicza doskonali swoje kompetencje, jednak metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane zarówno do potrzeb menedżerów, jak i wymogów współczesnej organizacji.
4. Dla kształtowania kompetencji kadry kierowniczej konieczne jest wprowadzenie nowoczesnych metod i zastosowanie podejścia procesowo-systemowego.

5. Istnieją zależności między kompetencjami kadry kierowniczej a kompetencjami organizacji.

Zweryfikowano pozytywnie także następujące hipotezy szczegółowe:

- a. Istnieją zależności między cechami socjodemograficznymi kadry kierowniczej (stanowisko funkcjonalne, szczebel kierowania, wiek, staż, płeć wykształcenie) a:
- postrzeganiem ideału kompetencji menedżera,
 - samooceną kompetencji menedżerskich;
 - preferowanymi metodami doskonalenia.
 - kompetencjami organizacji.
- b. Istnieją zależności między postrzeganiem modelowych kompetencji menedżera a oceną kompetencji organizacyjnych.
- c. Istnieją zależności między kompetencjami organizacji a cechami organizacji (wielkość, wiek, zasięg działania, forma organizacyjnoprawna).

Stwierdzenie tylu zależności pokazuje złożoność procesu doskonalenia kompetencji menedżerskich, na którą jednakże można popatrzeć jako na walor, bowiem znajomość zmiennych wpływających na podnoszenie ich poziomu pozwala uzyskać efekt synergetyczny. Ponadto warto zwrócić większą uwagę na specyfikę uczenia się ludzi dorosłych. Wydaje się, że nieco inaczej trzeba podchodzić do kształcenia ludzi młodych, potencjalnych menedżerów, inaczej zaś do tych, którzy już pracują.

LITERATURA

- AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business (1984), *Outcome measurement project of the Accreditation Research Committee*, St. Louis, MO, [w:] Bigelow J. D. (1991), *Managerial Skills, Exploration in Practical Knowledge*, Sage Publication.
- Abraham S. E., Karns L., Shaw K., Mena M. (2001), *Managerial competencies and managerial performance appraisal process*, „The Journal of Management Development”, vol. 20, nr 10, s. 842–852.
- Achtenhagen F. (1998), *General versus vocational education demarcation and integration, Key qualifications in the work and education*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, s. 133–142.
- Agor W. (red.) (1989), *Intuicja w organizacji, jak twórczo przeprowadzić i zarządzać*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Agut S., Grau R., Peiro J. M. (2003), *Individual and contextual influences on managerial competency needs*, „The Journal of Management Development”, vol. 22, s. 906–918.
- Albanese R. (1989), *Competency based Management Education*, „Journal of Management Development”, 8 (2), s. 66–79.
- Allen M. (2002), *The Corporate University Handbook*, Aacom [w:] Mikołajczak J., *Uniwersytet Korporacyjny*, www.cxo.pl/artykuly/45267.html.
- Altrichs N. S. (2003), *Manager of Choice, 5 Competencies for Cultivating Top Talent*, Davies-Black Publishing, Pao Alto, California.
- AMA (2000), *Managerial Skills and Competencies Survey, American Management Association Survey of 2133 corporations*, January, www.research.archives.org.
- Andersen S., Wiliams M. (1985), *Cognitive / affective reactions in the improvement of self esteem: When thoughts and feelings make a difference*, J. Pers., „Social Psychology”, 49, s. 1086–1097.
- Andersen J. A. (2001), *Intuition in management: Are intuitive managers more effective?*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 15, nr 1, s. 46–63.
- Andersen (2006), *Trendy HR w Polsce 2006, Raport z projektu badań*, nf.pl. nowoczesnafirma, Andersen Business Consulting, Warszawa.
- Ansoff H. I. (1965), *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, USA.
- Ansoff H. I., Declerck R. P., Hayes R. L. (1976) (ed.), *From strategic planning to strategic management*, London, New York: Wiley.
- Antonacopoulou E., Fitzgerald L. (1996), *Referaming competency in management development*, „Human Resource Management Journal”, vol. 6, nr 1, s. 27–48.
- Antonacopoulou E., Bento R. F. (2004), *Methods of „learning leadership”: taught and experimental*, [w:] J. Storey (ed.), *Leadership in organizations. Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, New York.
- Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, prace doktorskie, prace habilitacyjne, Difin, Warszawa.

- Archer E. R., (1990), *Toward a revival of the principles of management*, „Industrial Management”, vol. 32, nr 1, January–February, s.19–22.
- Argyle M. (1967), *The Psychology of Interpersonal Behaviour*, Penguin, Harmondsworth.
- Argyris C., Schön D. (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, New York.
- Argyris C., Schön D. (1996), *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna.
- Ashcraft K. (2001), *Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of technological change?*, „Academy of Management Journal”, nr 44, s. 1209–1226.
- Astley W. G., and Fombrun C. J. (1983), *Collective strategy: Social ecology of organizational environments*, „Academy of Management Review”, nr 8, s. 576–587.
- AT Kearney an EDS company (2000), News Release, Digital Economy May Change, But Attributes of Leaders Don't, According to AT Kearney Survey.
- Augustyniak Sz. (2003), *Kobiety przedsiębiorcze skuteczniej*, Aktualności International Data Group, Polska, www.idg.pl/news/55349.html.
- Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
- Balcerowicz L. (2005), *Trzecia fala globalizacji*, [w:] Serwis Polskich Eksporterów. www.exporter.pl.
- Bandura A. (1977), *Self-efficacy: Toward a unified theory of behavioral change*, „Psychological Reviews”, 84: 191–215.
- Bantel K., Jackson S. (1989), *Top management and innovation in banking: does a top teams make a difference?*, „Strategic Management Journal”, nr 10, s. 107–124.
- Barcik A., (2000), *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Trio, Katowice.
- Barcik A. (1999), *Etyka w zarządzaniu biznesem*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Filia w Bielsku-Białej.
- Barnes S., Hunt B. (2001), *E-commerce & V-business*, Business Models for Global Success, Butterworth, Heinemann, USA.
- Bartkowiak G. (2002), *Skuteczny kierownik — model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartkowiak G. (2006), *Ocena efektywności szkoleń menedżerów w organizacji międzynarodowej*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Listwan T., Witkowski S. S. (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 165–173.
- Bartlett C. A. (1996), *The comet's Tail, Strategy, Structure and Systems*, www.mastersforum.com/archives/bartlett/bartlett.htm.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (1997), *The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles*, „California Management Review”, vol. 40 (1), s. 92–116.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (1992), *What is a global manager*, „Harvard Business Review”, wrzesień–październik, s. 124–131.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (2003), *What is a Global Manager*, „Harvard Business Review”, vol. 81, wyd. 8 specjalne, s. 101–108.
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (2005), *Kierunek świat: jak radzą sobie ci, co późno przychodzą*, „Harvard Business Review”, nr 7–8.
- Bazerman M. H. (1994), *Judgment in Managerial Decision Making*, Publisher: John Wiley and Sons Ltd.

- Bednarczyk M. (2001), *Organizacja wirtualna w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, s. 16.
- Bennis W., O'Toole J. (2003), *Nie wybierajcie nieodpowiednich prezesów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 8.
- Berlowski P. (2006), *Terminator na przychodne*, „Puls Biznesu” (2039) z 20.02.06, s. 24.
- Bertrand M., Schoar, (2003), *Managing with style: The Effect of Managers on Firm Policies*, „Quarterly Journal of Economic”, nr 118, s. 1169–1208.
- Będzie nas coraz mniej*, „Dziennik Bałtycki”, 17 stycznia 2006.
- Biernacka M. (2005), *Pracodawcy płacą więcej. Rosną obroty, pensje idą w górę*, „Puls Biznesu”, nr 191(1942).
- Biernacka M. (2005), *Jak być kobietą w tej męskiej grze*, „Puls Biznesu”, nr 11 (2014).
- Bigelow J. D. (1991), *Managerial Skills, Exploration in Practical Knowledge*, Sage Publication.
- Biniasz D. (2005), *Wykorzystanie Internetu w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Bisoux T. (2002), *The mind of a leader*, BizEd, September/October, s. 26–31.
- Bittel L. R. (1998), *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Block Z. and MacMillan I. C. (1993), *Corporate Venturing: Creating New Business Within the Firm*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Bloom H., Calori R., de Woot P. (1995), *Zarządzanie europejskie*, Poltex, Warszawa.
- Boal K. B., Hooijberg R. (2000), *Strategic leadership research: moving on*, „Leadership Quarterly”, nr 11, s. 515–550.
- Bodwen J., Marton F. (1998), *The University of Learning*, Kogan Page.
- Boeker W. (1997), *Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth*, „Academy of Management Journal”, vol. 40, nr 1, s. 152–170.
- Bojar E. (red.) (2003), *Menedżer XXI wieku — ile wiedzy, ile umiejętności*, Lublin, Wyd. Politechniki Lubelskiej.
- Bojar E. (2004), *The role of FDI in the competitive economy*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa w Toruniu.
- Bojar E. (2004), *Menedżer XXI*, Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział Lublin.
- Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bombiak E. (2003), *Pożądaný wzorzec. Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „Personel”, nr 3, s. 3.
- Booz A. H., (1999), *Competing in the Digital Age: How the Internet will Transform Global Business*, New York, NY: EIU.
- Borkowska S. (red.) (2005), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Borkowski A. (2000), *Firma, której nie ma*, „Organizacja Wirtualna a Prawo”, dodatek do „Personelu i Zarządzania”, nr 1, październik.
- Borkowski J. (2000), *Właściwości osobowe menedżera. Zasady kształtowania umiejętności menedżerskich*, [w:] Frankowicz Z. (red.), *Menedżer w dobie informacyjnej-postindustrialnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Borowiecki R. (red.) (2000), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Krynica, Akademia Ekonomiczna, Kraków, s. 174–181.
- Borys B., Jemison D. (1989), *Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combination*, „Academy of Management Review”, nr 14, s. 234–249.
- Boyatzis R. (1982), *Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York.
- Bratnicki M. (2000a), *Kompetencje przedsiębiorstwa, od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

- Bratnicki M. (2000b), *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Triada, Dąbrowa Górnicza.
- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Breen Ch., Farragher A., McQuaid M., Callanan M., Burke M. A. (2002), *New information management opportunities in changing world*, „Library Review”, vol. 51, nr 3/4, s. 127–138.
- Brooks D., Brooks L. (1999), *„Seven secrets of succesful women”*, MC Graw Hill Professional Books.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Brophy M., Kiely T. (2002), *Competencies: a New Sector*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 26, nr 2/3/4, s. 165–176.
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B. (2004), *Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs*, „Journal of Organizational Change Management”, nr 3, s. 256–268.
- Brzeziński D. (2001), *Krótkowzroczni*, „Businessman Magazine”, październik, s. 106.
- Brzeziński M. (2002), *Przyszłość przywództwa kierowniczego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5, s. 12.
- Brzeziński Z. (2005), *Odpowiedzialne przywództwo*, <http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>, z 18.12.05.
- BTEC (1990), *National Vocational Qualification at level 5 in Management*, Part 2: *Standards BTEC Publications*, „Human Performance”, nr 6, London, s. 1–22.
- O’Neil D., Bilimoria D. (2005), *Women’s career development phases*, [w:] „Career Development International”, vol. 10, nr 3/05, s. 168–189.
- Burack E. H., Hochwarter W., Mantyl N. J. (1997), *The New Management Development Paradigm*, „Human Resource Planning”, nr 20 (1), s. 14–21.
- Burgoyne J. (1993), *The competence Movement: Issues Stakeholders and Prospects*, „Personnel Review”, vol. 22, nr 6.
- Byrne D., Brandy C. (1993), [w:] Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Caliguri P., Lazarowa, Zehetbauer S. (2004), *Top managers’ national diversity and boundary spanning, attitudinal indicators of firm’s internationalization*, „Journal of Management Development”, vol. 23, nr 9, s. 848–859.
- Cameron K. S., Whetten D. A. (1983), *A model for teaching management skills*, „The Organizational Behavior Teaching Journal”, vol. 8, s. 21–27.
- Caproni P. (2004), *Management Skills for Everyday Life*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Carmeli A. (2003), *The relationship between emotional inteligence and work attitudes, behavior, and outcomes*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 18, nr 8, s. 788–813.
- Carpenter M. A., Geletkanycz M., Sanders W. (2004), *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*, „Journal of Management”, nr 30(6), s. 749–778.
- Carpenter M. A., Sanders W. (2004), *Top management team compensation: the missing link between CEO pay and firm performance*, „Strategic Management Journal”, nr 23, s. 367–375.
- Carpenter M. A. (2002), *The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogenity and firm performance*, „Strategic Management Journal”, nr 23, s. 275–284.
- Carpenter M. A., Fredrickson J. W. (2001), *Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty*, „Academy of Management Journal”, nr 44, s. 533–546.
- Carr N. (2003), *IT się nie liczy*, „Harvard Business Review, Polska”, nr 8, s. 84–94.
- Carroll S. J., Gillen D. J. (1987), *Are the classical management functions useful in describing managerial work?*, „Academy of Management”, 12, 1, s. 38–51.

- Carson Ch. M., Mosley D., Boyar S. (2004), *Performance gains through diverse top management teams*, „Team Performance Management”, vol. 10, nr 5/5, s. 121–126.
- Castells M. (1996), *The rise of the network society*, Cambridge, MA, Blackwell.
- Celińska-Nieckarz S. (2000), *Emocjonalny potrafi więcej*, „Personel”, nr 10, s. 24–25.
- Cewińska J. (2001), *Kobiety w zarządzaniu*, Uniwersytet Łódzki ZZP.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Chapman J. A. (2001), *The work of managers in new organizational context*, „The Journal of Management Development”, vol. 20, nr 1, s. 56–68.
- Chattopadhyay P., Glick W., Miller C., Huber G. (1999), *Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence*, „Strategic Management Journal”, nr 20, s. 763–789.
- Chelpa S. (2003), *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Chelpa S., Listwan S. (1996), *Tendencje zmian w kwalifikacjach polskich kierowników. Diagnoza cech psychologicznych*, [w:] *Materiały konferencyjne Letniej Szkoły Organizacji i Zarządzania*, Gdańsk.
- Chelpa S., Listwan T. (1999), *Sukces w zarządzaniu. Problemy kadrowo-zarządcze*, [w:] *Materiały z IV Ogólnopolskiej Konferencji Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Child J., McGrath G. R. (2001), *Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information – Intensive Economy*, „The Academy of Management Journal”, vol. 44, nr 6, s. 1137.
- Chojnacki W., Balasiewicz A. (2005), *Człowiek w nowoczesnej organizacji, wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Cholewiński A. (2006), *Weź w leasing menedżera*, z 05.05.06 <http://kadry.nowoczesna.pl>.
- Chowdhury S. (ed.) (2000), *Management 21C*, Prentice Hall, USA.
- Churchill N. C., Lewis L. U. (1983), *The five stages of small firms growth*, „Harvard Business Review”, vol. 53, s. 43–54.
- Cielemecki M. (2000), *10 najbardziej wpływowych kobiet — teraz Polka*, „Wprost”, nr 11, s. 44–48.
- Clarke M., Butcher D., Bailey C. (2004), *Strategically aligned leadership development*, [w:] Storey Jh. (ed.) (2005), *Leadership, Organizations, Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, New York, s. 269–292.
- Clegg S. R. (1990), *Modern organization: Organizational Studies in The Post Modern World*, London, Sage.
- Coates Ch. (1998), *Menedżer wszechstronny. Jak przełamać bariery i zarządzać całą firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Cockerill T., Hunt J., Schroder H. (1995), *Managerial Competencies: Fact or Fiction?*, „Business Strategy Review Autumn”, vol. 6, nr 3, s. 1–12.
- Coltman T., Devinney T., Latukefu A., Midgley D. (2001), *E-business: Revolution, evolution, or hype?*, „California Management Review”, vol. 44, Issue 1.
- Constable C. J. (1988), *Developing The Competent Manager in a UK Context*, Report for the Manpower Services Commission, Sheffield, Manpower Services Commission, Wielka Brytania.
- Cooper R., Sawaf A. (2000), *EQ Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu*, Studio Emka, Warszawa.
- Corsun D. L., Young Ch. A., McManus A., Erdem M. (2006), *Overcoming manager's perceptual shortcuts through improvisational theater games*, „Journal of Management Development”, vol. 25, nr 4, s. 298–315.
- Creig M. (1982), [w:] Trulove S. (red.) (1993), *Handbook of training and Development*, Blackwell Business, s. 28.

- Crozier M., Frieberg E. (1982), *Człowiek i system. Ograniczenie działania zespołowego*, PWN, Warszawa.
- Czapiński J. (1991), *Szczęście — złudzenie czy konieczność?*, [w:] Kofta M., Szutrowa T. (red.), *Złudzenia, które pozwalają żyć. Szkice z psychologii społecznej*, PWN, Warszawa.
- Dąbek M. (2002), *Menedżer okresu transformacji, Problemy, potencjał, rozwój*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Dale M. (1993), *Developing Managerial Skills, Techniques for Improving, Learning and Performance*, Kogan Page.
- Davidow W. H., Malone M. S. (1992), *The virtual corporation*, Burlingame/Harper Business, New York.
- Davidson M. J., Burke R. (eds.) (1994), *Women in Management Current Research Issues*, Paul Chapman, London.
- Davis T. R., Luthans F., *A Social Learning Approach to Organizational Behavior*, „Academy of Management Review”, vol. 5, nr 2 (april 1980), s. 281–290.
- Davidson P., Honing B., *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, „Journal of Business Venturing” 2003, vol. 18, s. 301–331.
- Dąbek M. (2002), *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy potencjał rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Deakens D., Freel M. (1998), *Entrepreneurial Learning and the Growth Process in SMEs*, „The Learning Organization”, vol. 5, nr 3.
- Dealtry R. (2005), *Achieving integrated performance management with the corporate university*, „The Journal of Workplace and Learning”, vol. 17, nr 1/2, s. 65–78.
- Devanna M. A., Tichy N. (1990), *Creating the competitive organization of 21st century: The boundaryless corporation*, „Human Resource Management”, nr 29, s. 455–471.
- Dill P. (2002), *Rola komunikacji w epoce informacji. Czy rozwojowi informacji towarzyszy wzrost niewiedzy, Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, cz. 1, Skrzypek E. (red.), Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Dobrowolowicz W. (2001), *Inteligencja intuicyjna*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Wyd. UMCS, Lublin.
- Dobrzański K. (2002), *Wymagania i umiejętności menedżerskie w zmieniającej się gospodarce*, [w:] Fedyna R. (red.), *Studia o gospodarce. Wiedza i kwalifikacje w okresie zmian. Rynek pracy intelektualnej w regionach peryferyjnych w dobie globalizacji*, Rzeszów: Instytut Gospodarczy Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
- Dochody polskich menedżerów, Raport Badanie Płac (2003)*, www.wynagrodzenia.pl/php?page=artocles&id=529
- Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Czytelnik, Kraków 1994.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Drucker P. (2003), *To nie pracownicy, to ludzie*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2003.
- Drucker P. (2002a), *Managing in the next Society*, Butterworth–Heinemann, USA.
- Drucker P. (2002b), *Mędrcy zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 5.
- Drucker P. (1994), *Menedżer skuteczny*, Wyd. Czytelnik, Warszawa.
- Drucker P. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania — nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Drucker P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Wyd. Czytelnik, Warszawa.
- Drucker P. (2006), *O czym menedżerowie powinni pamiętać*, „Harvard Business Review Polska”, Wyd. CIMI.
- Drwal R. (1995), *Adaptacja kwestionariuszy osobowości*, PWN, Warszawa.
- Drzewiecki A. (2006), *E-learning — taniej, jeśli mądrzej* http://www.szkozenia.com.pl/news/news_130.html, z dnia 24/08/06.

- Durlik J. (2003), *Teoria i praktyka zarządzania w warunkach gospodarki globalnej*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, s. 27.
- Dutta S., Segev A. (1998), *The global Internet 100 survey 1998*, *Information Strategy Online*, June, <http://www.info-strategy.com/GI100/>.
- Dutta S., Segev A. (1999), *Transforming business in the market space*, [w:] *Proceedings of the Thirty Second Hawaii International Conference on Systems Sciences*, Maui, Hawaii.
- Dweck C. (2002), *Beliefs That Make Smart People Dumb*, [w:] Stenberg R. (ed.), *Why Smart People Can Be So Stupid*, New Haven Press: Yale University Press, s. 24–41.
- Dylus A. (1997), *Propedeutyka etyki biznesu*, www.etyka.opoka.org.pl.
- Dymkowi M. (1993a), *O samowiedzy i poznaniu siebie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Dymkowski M. (1993b), *Poznawanie siebie. Umotywowane sprawdziany samowiedzy*, Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN, Warszawa.
- Dymkowski M., Nosal Cz., Piskorz Z. (1993), *Psychologiczne kryteria doboru kadry kierowniczej*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Early P. C. (2003), *Redefining interactions across cultures and organizations: Moving toward with cultural intelligence*, „Research in Organizational Behavior”, nr 24, s. 271–299.
- Early Ch., Ang S. (2003), *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford.
- Early D. C., Peterson R. (2004), *The exclusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager*, „Academy of Management Learning & Education”, vol. 3, nr 1, s. 100–116.
- Early D. C., Randall P. (2004), *The Exclusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to intercultural Training for the global Manager*, „Academy of Management Learning and Education”, vol. 3, nr 1, s. 100–115.
- Elmudi D. (2004), *Can management be taught?*, „Management Decision”, vol. 42, nr 3/4, s. 439–453.
- Edvinsson L., Malone M. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Eichelberger W. (2005), *Stres menedżerek*, „Home&Market”, nr 2(151), s. 35.
- Eiron E. (1997), *Top management teams within multinational corporations: effects of cultural heterogeneity*, „Leadership Quarterly”, vol. 8, nr 4, s. 393–412.
- Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996), *Resource — based view of strategic alliance formulation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms*, „Organization Science”, nr 7, s. 136–150.
- Emiliani M. L. (2003), *Linking leaders beliefs to their behaviors and competencies*, „Management Decision”, vol. 41, nr 9, s. 893–913.
- Fayol H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman, London.
- Feliniak U., Rogozińska-Pawelczyk A., *Rozwój kompetencji pracowników bezpośredniego kontaktu w bankach*, [w:] Wiśniewski Z., Pocztcowski A. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 265–280.
- Fells M. (2000), *Fayols stands the test of time*, „Journal of Management History”, vol. 6, nr 8, s. 345–360.
- Ferrier W. J. (2001), *Navigating the competitive landscape: The drives and consequences of competitive aggressiveness*, „Academy of Management Journal”, vol. 44, s. 858–887.
- Ferris W. P. (2001), *An innovative technique to enhance teambuilding: the impact of image theatre*, „Academy of Management Proceedings”, B1-B7.
- Ferris P. W. (2002), *Theater tools for teambuilding*, „Harvard Business Review”, nr 80(12), s. 24–25.

- Fiedler F. E. (1967), *A theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fiedler F. E. (1996), *Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future*, „Administrative Science Quarterly”, nr 41, s. 241–250.
- Finkelstein S., Hambrick D. C. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations*, West Publishing Company.
- Flood P. C., MacCurtain S., West M. A. (2001), *Effective Top Management Teams: An International Perspective*, Blackhall Publishing, Irland.
- Fonstad J. (2000), *It's the Business Model Stupid*, „Red Herring Magazine”, February 2000, s. 70–72.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2004) Raport „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2004, 100 dobrych przykładów”, www.fob.org.pl.
- Frankowicz Z. (2002), *Menedżer w społeczeństwie postindustrialnym, Future 2002, Zarządzanie Przyszłością Przedsiębiorstwa*, cz. 2, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Frankfurt-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Gach D. (2005), *Uwarunkowania zachowań indywidualnych w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami, wiedza, intuicja, strategia, etyka*, Difin, Warszawa
- Galunic D., Eisenhardt K. (2002), *Architectural innovation and modular organizational forms*, „Academy of Management Journal”, nr 44, s. 1227–1247.
- Garvin D. A. (1998), *The processes of organization and management*, „Sloan Management Review”, nr 39, 4, s. 33–50.
- Gasparski W., *Etyka w biznesie*, www.cebi.pl.
- Gazda Z. (2000), *Polski menedżer w dobie globalizacji — kilka refleksji*, [w:] Frankowicz Z. (red.), *Menedżer w dobie informacyjnej-postindustrialnej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Geremek R. (2003), *Matriarchat biznesu*, „Wprost”, nr 4, s. 55–57.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, PWN, Warszawa.
- Gierszewska G. (2005), *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] Mastlyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna wydawnicza WSM, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001), *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- Gilder G. (1994), *Life After Television: The Coming Transformation of American Life*, New York, NY, Norton Company.
- Godlewska M. (2005), *Wypaleni menedżerowie*, „Puls Biznesu”, nr 201, s. 31.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J. (red.) (2001), *Przedsiębiorstwo na przelomie wieków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 493–493.
- Gofee R., Jones G. (2003), *Dlaczego ktoś miałby cię uważać za swojego przywódcę*, „Harvard Business Review Polska”.
- Goleman D. (1999), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań.
- Gregor B. (2002), *Globalne społeczeństwo informacyjne a nowa gospodarka, Future 2002, Zarządzanie Przyszłością Przedsiębiorstwa*, cz. 1, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (2001), *Wirtualizacja działalności gospodarczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

- Grudzewski W. M., Hejduk I. (2004b), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (1998), *Przemiany w technice i technologii u progu XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. (1996), [w:] Grudzewski W. M., Koźmiński A. K., *Teoria i praktyka zarządzania w XXI w.*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Grzegołoska-Klarkowska H. (1986), *Mechanizmy obronne osobowości*, PWN, Warszawa.
- Guemsey L. (1999), *The web: New Ticket to a Pink Slip*, „New York Times”, 16.12.1999, s. D1.
- Gupta A., Govindarajan V. (1984), *Business unit strategy. Managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation*, „Academy of Management Journal”, nr 2, vol. 7, s. 25–41.
- Hales C. (1986), *What managers do? A critical review of evidence*, „Journal of Management Studies”, vol. 23(1), s. 88–115.
- Hales C., Tamangani Z. (1996), *An investigation of relationship between organizational structure, managers expectation and manager's work activities*, „Journal of Management Studies”, nr 33 (6), s. 731–56.
- Hambrick D. C., Cho T. S., Chen M. J. (1996), *The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 41(4), s. 659–684.
- Hambrick D. C., Finkelstein S., Mooney A.C. (2005), *Executive demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors*, „The Academy of Management Review”, vol. 30 (3), s. 472–492.
- Hambrick D. C., Abrahamson E. (1995), *Assessing the amount of managerial discretion in different industries*, „Academy of Management Journal”, vol. 38, s. 1427–1441.
- Hambrick D. C., Mason P. (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review”, vol. 9, s. 193–206.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School, Press, Boston, MA, USA.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1999a), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1999b), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, nr 3, s. 79–19.
- Hamel G., Prahalad C. K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Handy Ch. (1992), *Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper*, Harvard Business Review, Nov.–Dec., s. 52–72.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu, w poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Handy Ch. (1998), *The hungry spirit beyond capitalism: A quest for purpose in the modern world*, Broadway Books, New York.
- Hannan M., Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, „American Journal of Ecology”, MA Harvard University Press, Cambridge.
- Hannaway C., Hunt G. J. (1992), *The Management Skills Book*, Gower Publishing Limited, www.info.strategie.pl, 11.09.05.
- Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Harris J., De Long D. W. (2001), *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership”, Jul.–Aug., vol. 29, nr 4, s. 10–14.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J. E. (2001), *Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Sprawdzone metody organizacji przedsięwzięć e-biznesowych*, Wydawnictwo LIBER, Warszawa.
- Havaleschka F. (1999), *Personality and leadership: a benchmark study of success and failure*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 20, nr 3, s. 114–132.

- Hayes J., Rose-Quire A., Aison C. (2000), *Senior managers perceptions of the competencies they require for effective performance: implication for training and development*, „Personnel Review”, vol. 29, nr 1, s. 92–105.
- Hatch M. J. (1998), *Jazz as methapor for organizing in the 21th century*, „Organization Science”, 9(5).
- Hatch M. J., Kostera M., Koźmiński A. K. (1999), *Theatre in Management. An Analysis of the Modern Play of Management*, „Master of Business Administration”, nr 5.
- Hayward M. I., Hambrick D. C. (1997), *Explaining the premiums paid for large acquisitions. Evidence od CEO'S hubris*, „Administrative Science Quartely”, nr 42, s. 103–127.
- Heidegger M. (1962), *Being and time*, Basil Blackwell.
- Hendler A. (2001), *Elita szuka wyzwań*, „Businessman”, październik, s. 97–104.
- Hendler A. (2002), *Uskrzydleni przez kryzys*, „Businessman”, październik, s. 114–123.
- Hendler A. (2005), *Jest praca*, „Manager”, nr 3, s. 100–105.
- Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. (1996), *Management of Organizational Behavior*, Utilizing Human Resources, 7-th Edition, s. 467–468.
- Hill J., Puurula A., Sitko-Lutek A., Rakowska A. (1999), *Cognitive Style and Socialization: An Exploration of Learned Sources of Style in Finland, Poland and the UK*, „Proceedings of the 4th Annual Conference of the European Learning Styles Information Network, International multidisciplinary conference”, University of Central Lancashire, Preston, s. 261–289.
- Hirsh L. M., Bezan W., (1988), Chapman J. A. (2001), *The work of managers in new organizational context*, „The Journal of Management Development”, vol. 20, nr 1, s. 56–68.
- Hodgkinson G., Sparrow P. (2002), *The Competent Organization*, Open University Press.
- Hoffman T. (1999), *The meanings of competency*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 23, nr 6, s. 275–286.
- Holland P., Pyman A. (2006), *Corporate Universities: a catalyst for strategic human resource development*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 30, nr 1, s. 19–31.
- Hopej M. (2001), *Struktura organizacyjna fraktalnego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
- Horbaczewski S. (2000), *Wokół Internetu*, „Bank”, marzec 2000.
- Houldsworth E., *The learning manager*, [w:] Reeves D., McBain R. (2004), *People management challenges and opportunities*, Palgrave Macmillan, New York, s. 208–224.
- Huczynski A., Buchanan D. (1996), *The Effective Manager*, [w:] (ed.) Billsberry John SAGE.
- Hurt M., Hurt S. (2005), *Transfer of Managerial practices by French food retailers to operations in Poland*, „The Academy of Management, Executive”, vol. 19, nr 2, s. 36–50.
- Inorowicz J. (2005), *Organizacja — sposób na złodzieja czasu*, „Puls Biznesu”, nr 191 (1942).
- Inorowicz J. (2005), *Zarządzanie ludźmi, Nie próbuj uciekać, stres i tak cię złapie*, „Puls Biznesu”, nr 201 (1952).
- IPSOS Demoskop, badania na zlecenie „Polityki”, XI 2002.
- Jachnis A. (1993), *Temperament a efektywność działania*, [w:] Witkowski S. (red.) (1993), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 1, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Jachnis A. (1994), *Temperament a predyspozycje do zawodu menedżera* (rozdz. 1), [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa.
- Jackson T. (1993), *Organizational Behaviour in International Management*, Butterworth Heinemann, s. 181.
- Jakson Sh., Frandale E., Kakabadse A. (2003), *Executive development, meeting the needs of the top teams and the boards*, „The Journal of Management Development”, vol. 22, nr 3, s. 185–265.
- Jankowska-Kłapkowska A., Książek M., Peszko A. (red.) (1999), *Zarządzanie w przemyśle, teoria i praktyka, wyzwania XXI wieku*, Wyd. AGH, Kraków, s. 709–719.

- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jasielski J., Lisiewicz J. (2003), *E-biznes a nowa gospodarka*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 10.
- Jelonek D. (2003), *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3, s. 26.
- Jokinen T. (2005), *Global leadership competencies: a review and discussion*, „*Journal European Industrial Training*”, vol. 29, nr 3, s. 199–216.
- Jones R. A., Rafferty A., Griffin M. (2006), *The executive coaching trend: toward more flexible executives*, „*Leadership & Organizational Development Journal*”, vol. 27, nr 7, s. 583–593.
- Juceviciene P., Lepaitte D. (2004), *Competence as derived from activity: the problem of their level correspondence*, Kaunas University of Technology Institute of Educational Studies, www.education.ktu.lt/evaco/competence.html.
- Juchnowicz M. (2006), *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 36–43.
- Jung R. H., Kleine M. (1993), *Management: Personen, Structure, Funktionen, Instrumente*, Carl Hansen Verlag, München, Wien, s. 20–22, 96–100.
- Jurek P., Filipowicz G. (2005), *Awans bez zmian?*, „*Personel i Zarządzanie*”, nr 9.
- Kalita Z. (2000), *Etyka ogólna a etyki zawodowe — problem standardów etycznych menedżera*, [w:] Jarco J. (red.), *Biznesmeni i menedżer — problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Kanguo R. M., Misra S. (1992), *Managerial resourcefulness: a reconceptualization of manager skills*, „*Human Relations*”, vol. 45, nr 12.
- Kanter R. M. (2004), *Confidence, How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and end*, Crown Business, New York.
- Kanter R. M. (2001), *E-volve, succeeding in the digital culture*, „*Harvard Business School*”, USA.
- Kanter R. M. (1989), *When giants learn to dance*, Simon & Schuster, London.
- Kapusiński R. (2000), [w:] Dill P., *Rola komunikacji w epoce informacji. Czy rozwojowi informacji towarzyszy wzrost niewiedzy. Future 2002, Zarządzanie Przyszłością Przedsiębiorstwa*, cz. 1, red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Karpowicz E. (1998), *Polski menedżer wobec konkurencji*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Raport o zarządzaniu: polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Warszawa.
- Karpowicz E., Szaban J., Wawrzyniak B. (1998), *Polski kierownik lat 90.*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Raport o zarządzaniu: polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Warszawa.
- Katz R. L. (1955), *Skills of an effective administrator*, „*Harvard Business Review*”, Jan.–Feb., s. 33–42.
- Katz R. L. (1974), *Skills of an effective administrator*, „*Harvard Business Review*”, 52(5), s. 90–102.
- Khurana R. (2001), *Finding the right CEO: why boards often make poor choices*, MIT Sloan Management Review, vol. 43, nr 1, s. 91–95.
- Khurana R. (2002), *The curse of the superstar CEO*, „*Harvard Business Review*”, September, s. 60–66.
- Kiełtyka L. (2003), *Rola menedżera w przedsiębiorstwie XXI wieku*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9.
- Kieżun W. (red.) (2004), *Krytyczna teoria organizacji, wybór zagadnień*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Kirkbirde P. (red.) (1994), *Human Resource Management in Europe, Perspectives for the 1990s*, Wyd. Routledge, London.

- Kisielnicki J. (2000), *Wirtualnie, czyli inteligentnie, zalety i wady nowego sposobu współpracy firm*, „Zarządzanie XXI wieku”, 16–31 października, dodatek do „Personelu i Zarządzania”, nr 1.
- Kisielnicki J., Szyjewski Z. (2001), „*Nowa ekonomia*” a współczesna informatyka, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1, s. 15.
- Knights D., (1992), Chapman J. A. (2001), *The work of managers in new organizational context*, „*The Journal of Management Development*”, vol. 20, nr 1, s. 56–68.
- Knight D., Pearce C., Smith K., Olian H., Sims H., Smith K., Flood P. (1999), *Top Management Team Diversity, Group Processes and Strategic Consensus*, „*Strategic Management Journal*”, nr 20, s. 445–465.
- Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005.
- Kolasińska E. (2003), *Polityka personalna w przedsiębiorstwie przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 2, s. 15.
- Komarczewska A. (2002), *Co drugi menedżer surfuje*, „*Gazeta Prawna*”, 2 grudnia.
- Kopeć J. (2006), *Rola menedżera personalnego w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Listwan T., Witkowski S. (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 45–52.
- Kopertyńska Z. (2000), *System plac w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kor Y. Y. (2003), *Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth*, „*Organization Science*”, 14(6), s. 707–719.
- Kostecki M. J. (1979), *Kadra kierownicza w przemyśle*, Analiza socjologiczna, PWN, Warszawa.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PTE, Warszawa.
- Kotarba M., Kotarba W. (2003), *Model zarządzania wiedzą*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Kotter J. P. (1982), *The General Managers*, Free Press, New York.
- Kotter J. P. (1990), *A Force for Change*, New York, Macmillan, [za:] Jackson T. (1993), *Organizational Behaviour in International Management*, Butterworth Heinemann.
- Kowalik A., *Profil etycznego menedżera*, www.odpowiedzialnybiznes.pl
- Kowalski K. (2000), *Etyka urzędnika administracji publicznej*, [w:] Jarco J. (red.), *Biznesmen i menedżer — problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Kozielecki J. (1997), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Kożusznik B. (2006), *Wielokulturowość organizacji. Wyzwania wobec zarządzania*, [w:] (red.) Listwan T., Witkowski S. S., *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 372–381.
- Koźmiński A. K. (2004), *Czy polscy menedżerowie są przygotowani do konkurencji na rynkach Unii Europejskiej?*, „*Master of Business Administration*”, nr 1.
- Koźmiński A. K., *Siła spokoju*, „*Rzeczpospolita*”, 21–22.12.2002.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.) (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kozyra B. (2005), *Menedżer wiedzy*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*”, nr 5.
- Kozyra B. (2005), *Zarządzanie niewidoczne. Nowa dziedzina zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3.
- Kozyra G. (2005), *Prezes gotowy do wynajęcia*, „*Gazeta Prawna*”, nr 223(1588), s. 13.
- Kowalik A., *Profil etycznego menedżera*, www.odpowiedzialnybiznes.pl.
- Kowalkiewicz M., *Zarządzanie wiedzą krok po kroku*, www.biznesnet.pl, (21.01.2003).
- Krajowy Raport o Rozwoju Społecznym (2004)* opublikowany w 2004 r. przez UNDP i CASE.

- Kroeck G., Renforth W. (1996), *Measuring the degree of internationalization of the firm: a comment*, „Journal of International Business Studies”, vol. 27, nr 1, s. 167–177.
- Krzakiewicz K. (red.) (2000), *Ewolucja pracy kierowniczej w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Królak J. (2005), *Firmy obawiają się o swoją przyszłość*, raport KIG, „Puls Biznesu”, nr 226 (1977).
- Krupińska G., Stobińska K. (1996), *Inwestowanie w pracownika*, POLTEXT Warszawa.
- Kubik K. (2005), *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Kuc B. R. (2000), *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kuc B. R. (2003), *Zarządzanie doskonałe, Poszukiwanie przenikliwości*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kuc B. R. (2004), *Od zarządzania do przywództwa. Dylematy władzy organizacyjnej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Kudła Sz., *Coaching w praktyce*, www.pszk.org.pl/coaching/artikul.html, z 12.07.2006.
- Kunert O. (1996), *Postawy kierowników wobec restrukturyzacji swoich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8, s. 7–13.
- Kunert O. (1996), *Liderzy i maruderzy. Wyniki badań kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Personel”, nr 9.
- Kurek J. (2002), *Prywatność korzystania z internetu pracowników w Niemczech*, lipiec, serwer VaGla.pl, „Prawo i Internet”.
- Lamond D. (2004), *Master of style; reconciling Henri and Henry*, „Management Decision”, vol. 42 nr 2, s. 330–356.
- Leder A. (2005), *Kultura biznesowa, Wkrótce to znaczy za rok lub za niecałe dwa tygodnie*, „Puls Biznesu”, nr 191(1942).
- Lenkiewicz S. (2005), *To E-or not to E... Czy e-biznes to przyszłość biznesu?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Lewicka-Strzałecka A. (2006), *Poznajmy model kształcenia etycznego: studium przypadku*, www.cebi.pl.
- Lindkvist L. (2002), *The art of leadership — examples of Ingvar Kamprad, Ingmar Bergman and Seven-Goran Eriksson*, Proceedings of the Art and Management and Organisation Conference, September, London.
- Lipka A. (2005), *W stronę jakości zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Lisowska E. (1996), *Kobiety przedsiębiorcy. Motywacje i bariery*, „Polityka Społeczna”, sierpień.
- Lisowska E. (2000), *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–2, s. 2–15.
- Listwan T. (1999), *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Warszawa, Polska Fundacja Promocji Kadr, s. 231–242.
- Listwan T. (1998), *Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Liu Sh. (2005), *Developing China's future managers: learning from the West?*, „Education + Training”, vol. 48, nr 1, s. 6–14.
- Lombardo M. M., Eichinger R. W. (1991), *The Leadership Architect, For more than a decade of collaboration on research, articles, consulting projects and course*, Lominger Limited, Inc. Minneapolis, MN.
- Longenecker C., Fink L. (2001), *Improving management performance in rapidly changing organizations*, „The Journal of Management Development”, vol. 20, nr 1, s. 7–18.
- Longman (1987), *Dictionary of Contemporary English*, PWN, Warszawa.

- Lubelska K. (2003), *Kobiety na szczepku*, „Polityka” nr 23(2404), s. 36.
- Ludwicyński A., Stobińska K. (red.) (2001), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.
- Luthans F. (1980), *A social learning approach to organizational behavior*, „Academy of Management Review”, nr 5, s. 281–290.
- Luthans F., Rosenkrantz S. A., Hennessey H. W. (1985), *What do successful managers really do? An observation study of managerial activities*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, 21(3), s. 255–270.
- Luthans F. (1988), *Successful vs. effective real managers*, „The Academy of Management, Executive”, vol. II (2), s. 127–132.
- Luthans F., Hodgetts R., Rosenkrantz S., (1988), *Real Managers*, Ballinger, Cambridge, MA.
- Łukaszynski J. (2000), *Kulturowe znaczenie wizerunku*, [w:] Jarco J. (red.), *Biznesmen i menedżer — problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Mączyński J. (1994), *Trening asertywności*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Mądry J., Niemczyk A., Szczepanik R. (2005), *Motywią nas ludzie, nie systemy*, „Personel i Zarządzanie”, Wyd. Infor., nr 6.
- Malicka E. (2005), *Kompetencje menedżerów w kontekście przedsięwzięć innowacyjnych*, [w:] Mastyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Manuszek C. (2006), *Bogactwo szkoleń*, http://dyrektor.nf.pl/artykuly/artikul_6494.htm, 24/08/06
- Marce R., Costa P., (1982), *Self-concept and stability of personality: Cross-sectional comparisons of self-reports and ratings*, *J. Pers. Social Psych.*, 43, s. 1282–1292.
- Marcic D. (2002), *Tuning into the harmonics of management*, [w:] Brown T., Brown R. (red.), *Encyclopaedia of Management*, Bloomsbury Publishing, London.
- Markiewicz K. (1998), *Zarządzanie sobą. Nowy wizerunek polskiego menedżera*, „Personel”, nr 2, s. 27.
- Markiewicz K., Wawer M. (red.) (2005), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Markoczy L. (1997), *Measuring beliefs: accept no substitutes*, „Academy of Management Journal”, nr 40, s. 1228–1242.
- Marshall J. (1984), *Women Managers: Travellers in a Male World*, John Wiley, Chichester, Wielka Brytania.
- Maruszewki T. (1996), *Psychologia poznawcza. Znak — język — rzeczywistość*, Polskie Towarzystwo Semiotyczne, Warszawa.
- Marshall P., McKay J., Burn J. (1999), *Structure, strategy and success factors for the virtual organization*, [w:] (red.), Barnes S., Hunt B. (2001), *E-commerce & E-business, Business Models for global Success*, Butterworth, Heineman.
- Mastyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mastyk-Musiał E. (red.) (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSM, Warszawa.
- Mastyk-Musiał E., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2004), *Zarządzanie tożsamością organizacji w ruchu*, [w:] (red.) Zbiegień-Maciąg L., Lewicka D., *Poszukiwanie tożsamości organizacyjnej w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo AGH Kraków, s. 11–17.
- Mattis M. C. (2004), *Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling*, „Women in Management Review”, nr 3, s. 154–163.
- Matysiak M. (2005), *Wpływowe kobiety Europy*, „Home & Market”, nr 2(151), s. 15–20.
- May R. C., Puffer Sh., McCarthy C. A. (2005), *Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach*, *The Academy of Management, Executive*, vol. 19, nr 2, s. 24–35.

- Mączyński J. (1994), *Trening asertywności*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- McKenna S. (2004), *Predispositions and context in the development of managerial skills*, „Journal of Managerial Development”, vol. 23, nr 7, s. 664–877.
- McClelland, D. C. (1973), *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, 28(1), s. 1–14.
- Merrette J. (2005), *Company „doctors”: do higher academic qualifications make for „better” managers?*, „Journal of Management Development”, Feb., vol. 24, nr 2, s. 145–154.
- Micklethwait J., Wooldridge A. (2000), *Szamani zarządzania*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Mikołajczyk A. (2004), *Uniwersytet korporacyjny*, CEO Magazyn kadry zarządzającej z 01.11.2004, www.cxo.pl/artykuly/45267.html.
- Mikołajczyk Z. (1998), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikuła B. (2001), *Elementy nowoczesnego zarządzania w kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Miller C., Burke L., Glick W. (1998), *Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes*, „Strategic Management Journal”, nr 19, s. 39–58.
- Milliken F. J., Martins L. L. (1996), *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, „Academy of Management Review”, vol. 21, nr 2, s. 402–433.
- Mintzberg H. (1973), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H. (1994), *Rounding out the manager's job*, „Sloan Management Review”, 36/1, s. 11–26.
- Mintzberg H. and Lampel J. (1999), *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review”, Spring, s. 21–30.
- Miś A. (2006), *Zarządzanie karierą globalną*, [w:] Listwan T., Witkowski S. S. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 99–109.
- Moczydłowska J. (2005), *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 3.
- Montoya-Weiss M., Massey A., Song M. (2001), *Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams*, „Academy of Management Journal”, nr 44, s. 1248–1259.
- Moon S., Birchall D., Williams S. (2005), *Developing design principles for e-learning programme for SME managers to support accelerated learning at the workplace*, „The Journal of Workplace Learning”, vol. 17, nr 5/6, s. 370–384.
- Moore D., Cheng M., Dainty R. J. (2002), *Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations*, [w:] „Work Study”, vol. 51, nr 6, s. 314–319.
- Moshavi D. (2001), *Yes and ... introducing improvisational theatre techniques to the management classroom*, „Journal of Management Education”, nr 25(4), s. 437–59.
- Mroziewski M. (2005), *Styl zarządzania a sposoby wykorzystania potencjału społecznego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1, Wyd. ISSP.
- Mullins L. J. (2005), *Management and Organizational Behaviour*, wyd. 7, Prentice Hall.
- Mumford M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D. (2000), *Leadership skills for changing the world: solving complex social problems*, „Leadership Quarterly”, vol. 11, nr 1, s. 11–35.

- Murray A. (1989), *Top management group heterogeneity and firm performance*, „Strategic Management Journal”, nr 10, s. 125–41.
- Mynarski S. (2003), *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Naisbitt J., Naisbitt N., Philips D. (2003), *High Tech, High Touch. Technologia a poszukiwanie sensu*, John Naisbitt, Zysk i S-ka, Poznań.
- Naisbitt J., Auburden P. (2000), *Megatrends*, Published by Morrow/Avon, New York.
- Nehring A. (2001), *Sytuacja kobiet na rynku pracy — aspekty prawne, ekonomiczne i społeczne*, Oficyna Wydawnicza ABRYS, Kraków.
- New G. E. (1996), *Reflections A three-tier model of organizational competencies*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 11, nr 8, s. 44–51.
- Nećki Z. (2004), *Jak rządzą panie?*, „Gazeta Wyborcza” 30.06.
- Nędzi T. (2006), *Mobile Learning* http://www.kadry.izinfor.pl/artykuly/artukul_5949.htm, 24/08/06.
- Niezgoda D. (red.) (2004), *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, Wyd. Akademii Rolniczej w Lublinie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Produkcji.
- Nihof W. J. (1999), *Inserting transferable skills into the vocational curriculum. Broadening the skills gap between work and education*, Dordrecht: Kluwe Academic Publishers, s. 141–157.
- Nogalski B., Rybicki J. M. (1998), *Kultura organizacyjna — duch organizacji*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Śniadecki J. (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OWOPO, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Śniadecki J. (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Śniadecki J. (2001), *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz.
- Nohira N., Eccles R. (1992), *Networks and organizations*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa.
- Nosal C. (1993), *Umysł menedżera*, „Przecinek”, Wrocław.
- Nosal C. (1994), *Umysł menedżera*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Nowakowski M. (red.) (2005), *Biznes międzynarodowy*, SGH, Warszawa.
- Oblój K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Oblój K. (2005), *Śmiały krok w nowy rok. Wyzwania dla menedżerów*, „Personel i Zarządzanie”, Wyd. Infor., nr 12, s. 12.
- Oblój K. (2006), *Czy programy MBA zapewniają kształcenie dobrych menedżerów*, [w:] *Brief do „Harvard Business Review”*, *Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, maj.
- O'Connor M., Mangan J., Cullen J. (2006), *Management development in Ireland: justifying the investment*, „Journal of Managerial Development”, vol. 25, nr 4, s. 325–349.
- Olejnik M., Sojkin B. (2001), *Handel tradycyjny a handel elektroniczny*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 14.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
- O'Neil D., Bilimoria B., Saatcioglu A. (2004), *Women's career types: attributions of satisfaction with career success*, „Career Development International”, vol. 9, nr 5, s. 478–500.
- O'Neil D., Bilimoria B. (2005), *Women's career development phases*, „Career Development International”, vol. 10, nr 3.
- Oppermann K., Weber E. (2000), *Język kobiet — język mężczyzn*, GWP, Gdańsk, s. 11–38.
- Orhan M., Scott D. (2001), *Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model*, „Women in Management Review”, nr 5, s. 232–243.
- Osberg T., Shrauger J. (1989), *The role of self-prediction in psychological assessment*, „Advances in Personality Assessment”, vol. 8.

- Pabian A. (1994), *Jak zapewnić sukces przedsiębiorstwa na rynku*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1, s. 15.
- Padzik K. (2000), *Autorytet korespondencyjny*, [w:] *Zarządzanie XXI wieku*, 16–31 października, dodatek do „*Personelu i Zarządzania*”, nr 1, s. 17.
- Page C., Wilson M., Meyer D., Inkson K. (2003), *It's the situation I'm in: the importance of managerial context to effectiveness*, „*The Journal of Management Development*”, vol. 22, nr 10, s. 841–861.
- Panasiewicz L. (2005), *Metody zarządzania wiedzą ekspertów i specjalistów*, [w:] Sitko W. (red.), *Problemy współczesnego zarządzania*, Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin.
- Pansiri J. (2005), *The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliances practice*, „*Management Decision*”, vol. 43, nr 9, s. 1097–1113.
- Papadakis V., Lioukas S., Chambers D. (1998), *Strategic decision making processes: the role of management and context*, „*Strategic Management Journal*”, nr 19, s. 115–147.
- Parry P. (1998), *Just what a competency is*, „*Training*”, 35(6), s. 58–64.
- Peczko B., (2006), *Coaching i jego zastosowanie w biznesie*, http://www.nlp.biz.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=23, 31/08/06.
- Pickett L. (1998), *Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to work*, *Public „Personnel Management*”, nr 27(1), s. 103–115.
- Pastuszek Z. (2004), *Łańcuch dostaw w gospodarce opartej na zaawansowanych technologiach informatycznych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3.
- Paton R., Taylor S., Storey J. (2005), *Corporate universities and leadership development*, [w:] Storey J. (red.), *Leadership in organizations. Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, New York.
- Pawlak M. (2006), *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.
- Pelham B. (1991), *On confidence and consequence: The certainty and importance of self-knowledge*, „*Social Psychology*”, nr 60, s. 518–530, [w:] Dymkowski M. (1993), *O samowiedzy i poznaniu siebie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Strategiczne czynniki sukcesu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6.
- Penc J. (1998), *Skuteczni menedżerowie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 1.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie, organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2001), *Kreowanie sukcesu firmy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Penc J. (2001), *Wizerunek menedżera przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 8.
- Penc J. (2002), *Nowe koncepcje zarządzania*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 7.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie, sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa.
- Perechuda K. (red.) (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T. (1994), *Liberation Management, New York, Światowa Literatura Biznesu w syntezie*, CiM, Warszawa 1997.
- Peters T., Barletta M. (2005), *Trends, recognise, analyse, capitalise*, DK Dorling Kindersley, Londyn, Nowy Jork, Monachium, Deli.
- Peterson R. S., Smith D. B., Martorana P., Owens P. (2003), *The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance*, „*Journal of Applied Psychology*”, nr 88, s. 795–808.
- Peterson T. O., Van Fleet D. (2004), *The ongoing legacy of R. L. Katz, Updated typology of management skills*, „*Management Decisions*”, vol. 42, nr 10, s. 1297–1308.
- Peterson T. O., Peterson C. M. (2004), *From felt need to actual need: a multi-method multi sample approach to needs assessment*, „*Performance Improvement Quarterly*”, nr 17, s. 5–21.

- Pfeffer J. (1998), *Seven practices of successful organizations*, „California Management Review”, nr 40/2, s. 96–124.
- Pickett L. (1998), *Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work*, „Public Personnel Management”, vol. 27 (1), s. 103–115.
- Piotrowski W. (1995), *Organizacje i zarządzanie*, [w:] Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Płoszajski P. (2006), *Czy programy MBA zapewniają kształcenie dobrych menedżerów*, [w:] *Brief do „Harvard Business Review”*, *Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, maj, s. 2–9, 18.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi — zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (red.) (2005), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna w Krakowie.
- Polak K. (2003), *Fachowcy od zadań specjalnych*, „Gazeta Prawna”, nr 91.
- Politis J. (2001), *The relationship of various leadership styles to knowledge management*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 22, nr 8, s. 354–364.
- Polski Uniwersytet Wirtualny, E-learning, new role for corporate universities, www.puw.pl/learning.html?akcja=learning, z 18.10.2006.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Porter M. E. (1999), *What is strategy*, „Harvard Business Review”, Nov.–Dec., s. 61–78.
- Porter L. W., McKibbin W. (1988), *Management Education and Development: Drift or Thrust into the Twenty-First Century*, St. Louis. MO, AACSB.
- Potocki A. (red.) (2005), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Prien E. (1981), *The fiction of job analysis in the content validation*, „Personnel Psychology”, nr 30, s. 167–174.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PWN, Warszawa.
- Puchała E. (1997), *Portret polskiego menedżera dekady lat 90.*, „Manager”, nr 4, s. 29–30.
- Punnet B. J., Clemens J. (1999), *Cross — national diversity: implications for international expansion decisions*, „Journal of World Business”, vol. 34, nr 2, s. 128–138.
- Quinn R. E. (1988), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bas Inc., San Francisco.
- Quinn R. E. (2003), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 48, [w:] Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., *Becoming A Master Manager*, John Wiley&Sons, INC., New York.
- Rakowska A. (1998), *Charakterystyka stylów kierownia i umiejętności menedżerskich kobiet*, rozprawa habilitacyjna (niepublikowana), Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Rakowska A. (1998), *Charakterystyka stylów kierowania i umiejętności menedżerskich kobiet*, praca doktorska niepublikowana, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Rakowska A. (2002), *Competencies of Polish Managers in the Process of Transformation*, Congress of Political Economists COPE, Lizbona, Portugalia, „Proceedings of the COPE 2002, The thirteenth Annual International Conference”, July 14–21, s. 207–221.
- Rakowska A. (2002), *Umiejętności współczesnego menedżera (2)*, *Nieoceniona samoświadomość*, „Personel” 4 (121), s. 12–15.
- Rakowska A. (2002), *Umiejętności współczesnego menedżera (4)*, *Twórcze rozwiązywanie konfliktów*, „Personel” nr 6 (123), s. 32–35.
- Rakowska A. (2002), *Umiejętności współczesnego menedżera (6)*, *Mieć wpływ*, „Personel”, nr 8 (125), s. 20–23.

- Rakowska A. (2002), *Umiejętności współczesnego menedżera (9), Motywowanie zintegrowane*, „Personel” 11(128), s. 36–38.
- Rakowska A. (2002), *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera (1)*, „Personel”, nr 3, s. 24.
- Rakowska A. (2003), *Internet w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12, s. 60–67.
- Rakowska A. (2004), *Nowe role i kompetencje menedżerów w e-gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3/4, s. 56–64.
- Rakowska A. (2004), *Zarówno, jak i, czyli model wartości konkurujących Quinna*, [w:] Sitko W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem — ekonomia, prawo, etyka*, Wyd. Centrum Marketingowe, s. 55–65.
- Rakowska A. (2005), *Teorie cech socjodemograficznych i inne teorie dotyczące roli naczelnej kadry kierowniczej w kształtowaniu strategii firmy*, [w:] Sitko W. (red.), *Przedsiębiorstwo w erze postindustrialnej*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu, s. 37–51.
- Rakowska A. (2005a), *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi organizacji w ruchu — koncepcje, metody*, Oficyna Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa, s. 87–113.
- Rakowska A. (2006), *Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych*, [w:] Listwan T., Witkowski S. A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Rakowska A. (2006), *Bariery kulturowe w transferze wiedzy menedżerskiej*, [w:] Listwan T., Witkowski S. S. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 399–408.
- Rakowska A., Hill J. (2000), *Dylematy zarządzania u progu XXI wieku. Paradoksy i kalejdoskopowi myśliciele*, [w:] Sitko W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu, s. 89–94.
- Rakowska A., Hill J. (2001), *Wpływ technologii informatycznej na zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] Sitko W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin, s. 67–75.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (1998), *Competency and Training Needs Analysis of Post Office Managers*, International Teachers Programme Conference, 6–12.07, Ashridge.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (1999), *Kompetencje menedżerskie kobiet — przegląd badań*, „Ergonomia”, t. 22(1), nr 1.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12, s. 7–8.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (1999), *International Managerial Competencies in the European Integration Context*, [w:] Karaszewski W., Wiśniewski J. W., Zarebski M. (red.), *Business and Economic Development in Central and Eastern Europe, Implications for Economic Integration into Wider Europe*, Wyd. Zakład Poligrafii UMK w Toruniu, s. 69–77.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (1999), *Polski menedżer w drodze do wspólnego rynku*, [w:] Sitko W. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym*, Wyd. Lubelskie Towarzystwo Naukowe, s. 79–87.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2006), *Analiza kompetencji menedżerskich, kierunki ich doskonalenia*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), *Praktyka organizacji w ruchu*, Ekspertyza, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2006), *Praktyka organizacji w ruchu, Strategie i kompetencje w zmianach*, Ekspertyza, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa, s. 59–116.

- Rapacka M. (2005), *Menedżer rodzaju żeńskiego*, „Puls Biznesu”, 20.06.05.
- Raport Komisji Europejskiej, *Kobiety ofiary polityki prorodzinnej*, Newsweek, nr 12, 26.03.2006.
- Raport Home&Market (2005), *50 najbardziej wpływowych kobiet w Polsce*, [w:] „Home&Market”, nr 2(151), s. 13–34.
- Raport Komisji Europejskiej, „Newsweek”, 26.03.2006, s. 82.
- Raport HR Trendy w Polsce w 2006 r.*, Raport z projektu badawczego, Andersen, Business Consulting, nf.pl, nowoczesna firma.
- Rees D., McBain R. (2004), *People management challenges and opportunities*, Palgrave Macmillan, New York.
- Reeves D. (2004), *The culturally fluent manager*, [w:] Reeves D., McBain R. (ed.), *People Management, Challenges and Opportunities*, Palgrave, London.
- Reguła I. A. (1998), *Menedżer przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
- Remisiewicz M., Szymborska-Sutton A. (2005), *10 w skali Beauforta*, „Manager Magazin”, nr 11.
- Reuber R., Fisher E. (1997), *The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs*, „Journal of International Business”, nr 28, s. 807–825.
- Revans R. W. (1971), *Developing effective Managers*, Longman, London.
- Revans R. W. (1980), *Action Learning*, London, Blond&Briggs.
- Richardson C. (1995), *Snakes and ladders; The differing careers patterns of male and female accountants*, „Women in Management”, vol. 11(4), s. 13–19.
- Roach S. (2001), *Rozbieżne opinie o wpływie informatyki na produktywność*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7, s. 13–15.
- Robbins S. P. (2001a), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Robbins S. P. (2001b), *Organizational Behavior, International 9th edition*, Prentice Hall, New Jersey.
- Roguska M. (2002), *Zarządzają wiarą*, „Businessman”, październik, s. 124.
- Romanowska M. (2001), *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, [w:] *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy 2001 a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod. red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Difin, Warszawa.
- Ronowicz Z. (2005), *Inteligencja kulturowa*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7, s. 97–100.
- Rosen R. H. (2000), *What makes a globalny literate leader?*, „Chief Executive”, April, s. 46–48.
- Rostkowski T. (red.) (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Rostkowski T. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rowe G. (1995), *Clarifying the use of competence and competency models recruitment, assessment and staff development*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 27, nr 11, s. 12–97.
- Rozbieżne opinie o wpływie informatyki na produktywność*, „Zarządzanie na Świecie” (2001a), nr 7, s. 13–15.
- Rybak M. (2000), *Rozwój kariery*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- Sabo M. (2000), *Cechy idealnego menedżera. Oczekiwanie społeczne*, [w:] Jarco J. (red.), *Biznesmen i menedżer — problemy bohaterów naszych czasów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.
- Sajkiewicz A. (red.) (2000), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa.
- Sambharya R. B. (1996), *Foreign experience of top management team and international diversification strategies of US multinational corporations*, „Strategic Management Journal”, vol. 17, nr 9, s. 739–746.
- Sarbanes-Oxley Act* (2002), Pub. L. nr 107–204, 116 Stat. 745, www.wikipedia.

- Schein E. (1982), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E. (1991), *What is Culture?*, [w:] Frost P. J. (red.), *Reframing organizational culture*, Published Newbury Park, Calif.: Sage Publications, Londyn.
- Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schmitt C. (1999), *Disintermediation in Electronic Commerce: Myth or Reality*, master theses, HEC Lausanne, April, Szwajcaria.
- Schultz D., Schultz E. (2002), *Psychologia a wyzwania w dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
- Schumpeter J. A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Mass.: Harvard University Press, Cambridge.
- Scullion H. (1992), *Creating international manager, recruitment and development issues*, [w:] Kirkbirde P. (red.) (1994), *Human Resource Management in Europe, Perspectives for the 1990s*, Wyd. Routledge, London.
- Sedlak & Sedlak (2005), *Wynagrodzenie menedżerów polskich spółek giełdowych w 2004 r.*
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Senge P. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Shapiro C., Hal R., Varian H. (1999), *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business Press.
- Shen J. (2005), *International training and management development: theory and reality*, „Journal of Management Development”, vol. 24, nr 7, s. 656–666.
- Shen J., Edwards V. (2004), *Recruitment and Seelction in Chinese MNEs*, „International Journal of Human Resource Management”, vol. 15, nr 4/5, s. 814–835.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, Wyd. Beck, Warszawa.
- Sikorski C. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Sikorski C., Czaplą T., Malarski M. (red.) (2001), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Simon A. H. (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Macmillan, New York.
- Simon A. H. (1997), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 4th Ed., The Free Press, New York.
- Simpson R., (2006), *Masculinity and Managment Education*, Academy of Management Learning & Education, vol. 5, s. 182–193.
- Sitko-Lutek A. (1996), *Stylę uczenia się a przekształcanie kultury organizacyjnej*, niepublikowana rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Sitko-Lutek A. (1999), *Kultura biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8, s. 3–5.
- Sitko-Lutek A. (1999), *Poznaj swój styl*, „Personel”, nr 4.
- Sitko-Lutek A. (2001), *Rola kadry kierowniczej w procesie kształtowania kultury uczących się organizacji*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS.
- Sitko W. (red.) (2005), *Przedsiębiorstwo w erze postindustrialnej*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingowe, Lublin.
- Sitko W. (red.) (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem — ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin.
- Sitko W. (red.) (2003), *Zarządzanie przedsiębiorstwem — ekonomia, prawo, kultura, etyka*, Wyd. Lubelskie Centrum Marketingu, Lublin, s. 81–87.

- Skorny Z. (1994), *Poziom aspiracji a skuteczność działania*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Skrzypek E. (2002), *Czynniki sukcesu w warunkach ekonomii wiedzy, Future 2002*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, cz. 1, Wyd. UMCS, Lublin.
- Sloman M. (1997), *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa.
- Sloman M. (1996), *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa.
- Sloman M. (2001), *The e-learning revolution*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Słownik języka polskiego*, (2005), opracowanie E. Sobol, PWN, Warszawa.
- Słownik synonimów polskich*, (2004), PWN, Warszawa.
- Smith A., Krupp W. (2004), *Managerial Challenges of e-recruiting: extending the life cycle of New Economy Employees*, On the Line, „Information Review”, vol. 28 (1), s. 61–74.
- Smoleński S. (1999), *Menedżer przelomu wieków*, OWOPO, Bydgoszcz.
- Smoleński S. (1997), *Menedżer skuteczny i sprawny*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Sobolewski K. (1998), *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.
- Sowińska A. (1998), *Aspiracje zawodowe przyszłych menedżerów. Ocena ważności celów pracy*, [w:] Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Spencer L., Spencer C. (1993), *Competence at work*, John Wiley & Sons, Inc.
- Stabryła A. (red.) (2004), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 205–213.
- Stachowicz J. (2003), *Kapitał intelektualny podstawą tworzenia i rozwoju lokalnych zgrupowań w regionie*, [w:] Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa, s. 301–310.
- Stachowicz J. K. (2001), *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stachowicz J., Bratnicki M., Kryś R. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Storey Jh. (ed.) (2004), *Leadership, Organizations, Current Issues and Key Trends*, Routledge, London, New York.
- Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Szumacher, Kielce.
- Stańczak K., Beinek J. (2002), *1% natchnienia 99% wysiłku*, „Businessman”, nr 7, s. 68.
- Stewart R. (1989), *A model for understanding managerial jobs and behaviour*, Academy of Management Review, nr 26/1, s. 1–10.
- Stępczak S. (2003), *Euromenedżer czyli kto?*, „Personel”, 16–30 listopada, s. 34–37.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1998), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strużyna J. (1996), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Strużyna J. (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Strykowska M., [w:] Miluska J., Pakszys E. (1995), *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, „Humanistyka i płeć”. *Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań, s. 49.
- Stuart R., Lindsay P. (1997), *Beyond the frame o management competenc(i)es: toward a contextu-*

- ally embedded framework of managerial competence in organizations*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 21, nr 1, s. 26–33.
- Sullivan D. (1994), *Measuring the degree of internationalization of the firm*, „Journal of International Business Studies”, vol. 25, nr 2, s. 325–342.
- Sullivan R. (2000), *Entrepreneurial learning and mentoring*, „International Journal of Behaviour & Research”, vol. 6, nr 3, s. 160–175.
- Sun R. (2001), *Individual Action and Collective Function: From Sociology to Multi-agent Learning*, „Journal of Cognitive Systems Research”, nr 2, s. 1–3.
- Sullivan S. E. (1999), *The changing nature of careers: a review and research agenda*, „Journal of Management”, vol. 25 (3), s. 457–484.
- Sutcliffe K. M., Huber G. P. (1998), *Firm and industry as determinants as executive perceptions of the environment*, „Strategic Management Journal”, nr 19, s. 793–807.
- Stoner J., Wankel C. (1996), *Kierowanie*, PWN, Warszawa.
- Swierzewski Ł. (2006), *Profil doskonałego menedżera, Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów, Brief do „Harvard Business Review”*, maj, s. 2–9.
- Szczęśna A., Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Szulański G. (2003), *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London.
- Szaban J. (1979), *Kadra kierownicza dużych organizacji gospodarczych*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
- Szaban J. (2000), *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Szaban J. (2003), *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Szczęśna A., Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Szkolenia i treningi. Programy doskonalenia umiejętności przywódczych w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie na Świecie” (2001), nr 11, s. 21–24.
- Szulański G. (2003), *Sticky Knowledge*, Sage Publication, London.
- Szwiec P. (2005), *O roli intuicji w zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3.
- Szyborska-Sutton A. (2006), *Menedżer do wynajęcia*, „Manager Magazin”, nr 1, s. 91.
- Taylor F. W. (1911), *Scientific Management*, Harper & Row, New York.
- Taylor P., Fisher D., Frase B. (1996), *A questionnaire for monitoring social constructivist reform in university teaching*, HERSDA, Proceeding Content, www.hersda.org.au/conf/1996.
- Tempczyk M. (2002), *Teoria chaosu dla odważnych*, PWN, Warszawa.
- Terelak J. F. (2005), *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa.
- Terjesen S. (2005), *Senior Women Managers: Leveraging Embedded Career Capital in New Ventures*, „Career Development International”, vol. 10(3), s. 246–259.
- Thaler J. (1999), *The web at work*, „Seattle Times”, April, [w:] Robbins S., (2001), *Organizational Behavior*, International Edition, 9th edition, Prentice Hall.
- Thomson J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Tichy N. M., Sherman S. (1993), *Control your destiny or someone else will*, Bantam Books, New York.
- Tihanyi L., Ellstrand A., Daily C., Dalton D. (2000), *Composition of the top management team and firm international diversification*, „Journal of Management”, nr 26, s. 1157–1177.
- Timberlake S. (2005), *Social capital and gender in the work place*, „Journal of Management Development”, nr 1, s. 34–44.

- Tokarski J. (red.) (1972), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.
- Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.
- TPFL (1999), *Skills for Knowledge Management — Building A Knowledge Economy*, TPFL, Londyn.
- Trzecieński J. (2005), *Wykład doktoranta: Nauka organizacji i zarządzania — garść refleksji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3, Wyd. Orgmasz, Warszawa.
- Tsoukas H. (1994), *Refining common sense: types of knowledge in management studies*, „Journal of Management Studies”, vol. 31, nr 6, s. 761–780.
- Tsui A. S., Gutek B. A. (1999), *Demographic Differences in Organizations: Current Research and Future Directions*, Lanham, MD: Lexington Books.
- Tsui A. S., Xin K. R. (1995), *Diversity in organizations: lessons from demography research*, [w:] Chemers M. M., Oskamp S., Conzanzo M. A. (red.), *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Work Place*, Sage, Thousand Oaks, s. 191–219.
- Tushman M., O'Reilly C. (1996), *The ambidextrous organization*, „California Management Review”, nr 38/4, s. 8–30.
- Typowe i nietypowe formy zatrudnienia w Polsce w 2004 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2005, s. 54.
- Ulrich D. (1997), *The next agenda for value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston, s. 63–66.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport 2005*, Difin, Warszawa.
- Vloeberghs D. (2001), *Preparing managers for the „hi-speed” company. The case of Alcatel University, Belgium*, „The Journal of Management Development”, vol. 20, nr 7, s. 624–638.
- Volberda H. (1998), *Building the flexible firm*, Oxford University Press.
- Wagin M., Panaccio A. (2005), *Cross-cultural training to facilitate adjustment: it Works!*, „Personnel Review”, vol. 34, nr 1, s. 51–67.
- Wake W., Kornhaber M., Gardner H. (2001), *Inteligencja, wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Walecka K. (2003), *Organizacje wirtualne w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
- Walkowiak R. (2003), *Uwarunkowania osobowościowe menedżera*, [w:] Bojar E. (red.), *Menedżer XXI wieku — ile wiedzy, ile umiejętności*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Walkowiak R. (2004), *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Warchala M. (2001), *Polska–Francja. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzenia Unii Europejskiej*, Wyd. Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.
- Ward A. (2004), *Enterprise skills and enterprise learning*, „Foresight”, vol. 6, nr 2, s. 104–109, MCB University Press.
- Wawrzyniak B. (2002), *Budowanie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. O niektórych dylematach transformacji*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
- Wawrzyniak B. (2004), *Nadzór korporacyjny — perspektywy*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytyczna teoria organizacji, wybór zagadnień*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, s. 353.
- Wawrzyniak B., Bińczak B. (1999), *Skuteczne rady nadzorcze*, Poltex, Warszawa.
- Weick K. E. (1998), *The attitude of wisdom: ambivalence as the optimal compromise*, [w:] Shrivastava S., Cooperrider D. L. (red.), *Organizational Wisdom and Executive Courage*, New Lexington Press, San Francisco.
- WetFeet.com. (2000), [w:] Kanter R. M. (2001), *E-volve, succeeding in the digital culture*, „Harvard Business School”, USA.

- Wernecke H. J. (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa.
- Weton A. A. (1998), *Intuicja w organizacji*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Whetten D. A., Cameron K. S. (1983), *Management skill training: A needed addition to the management curriculum*, „Exchange: The Organizational Behavior”.
- Whetten D. A., Cameron K. S. (1984), *Developing Management Skills*, Scott, Foresman.
- Whetten D. A., Cameron K. S., Woods M., (1996), *Developing Management Skills for Europe*, Addison-Wesley.
- Whetten D. A., Cameron K. S. (2004), *Developing Management Skills* (6th edition), Prentice Hall, London, New York.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, wyd. 1, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wiatr J. (1976), *Spoleczeństwo. Wstęp do socjologii systematycznej*, Warszawa, PWN.
- Wiersema M., Bantel K. (1992), *Top management team demography and corporate strategic change*, „Academy of Management Journal”, vol. 35, nr 1, s. 91–121.
- Wiersema M., Bantel K. (1993), *Top management turnover as an adaptation mechanism*, „Strategic Management Journal”, nr 35, s. 91–121.
- Williams K. Y., O'Reilly C. A. (1998), *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, „Research in Organizational Behaviour”, nr 20, s. 77–140.
- Willmot H. C. (1984), *Images and idea soft managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts*, „Journal of Management Studies”.
- Winterton S. (1999), *Skill Task Force, Reasearch Paper 3, Management Skill*, Middlesex University Business School, www.cesi.org.uk/projecs/ten/nstf/3f.htm.
- Wiśniewska M., Wawrzewska B. (2003), *Sceny z życia bankowego*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Wiśniewski Z., Pocztowski A. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Witkowski S. (red.) (1993), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Witkowski S. (red.) (1994), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa.
- Wojciszke B. (1986), *Struktura „ja”, wartości osobiste i zachowanie*, Ossolineum, Wrocław.
- Wojciszke B. (1991), *Procesy oceniania ludzi*, Wyd. Nakom, Poznań.
- Wood R., Payne T. (2006), *Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Worduffe C. (1998), *Competent by any other name*, „Personel Management”, nr 23.
- Wójcik-Kośla D. (2005), *Kompetencje menedżera globalnego*, [w:] Mastyk-Musiał E. (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa.
- Vinnicombe S., Colwill N. (1999), *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław.
- Vinnicombe S., Bank J. (2003), *Women with Attitude*, Routledge, London.
- Wziątek-Staśko A. (2001), *Zachowania asertywne w zarządzaniu nowoczesną firmą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6, s. 76.
- Volberda H. (1998), *Building the flexible firm*, Oxford University Press.
- Wren D. A. (1994), *The Evolution of Management Thought* (4th edition), John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Wszelaka M. (2005), *Kolejny krok ku wolności*, „Puls Biznesu”, nr 228 (1979).
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny*, Businessman Book, Warszawa.
- Zenger J., Ulrich D., Smalwood N. (2000), *The new leadership development*, „Training and Development”, nr 54(3), March.
- Zieleniewski J. (1973), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji kierowania*, wyd. V, PWN, Warszawa.
- Znacznie więcej przymusowych dymisji prezesów*, „Zarządzanie na Świecie” (2003), nr 7.

Zorska M. (1998), *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa.

Hefferman M., Flood P. (2000), *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organizations*, „Journal of Industrial Training”, vol. 24, nr 2/3/4, s. 138–136.

Strony www

<http://www.blitz.pl>

http://ksiazka.nf.pl/artykuly/artykul_6140.htm, Rupert Eales-White, *Sprawny lider*

http://marketing.nf.pl/artykuly/artykul_6109.htm, A. Machnik, *Jak działać sprawnie i skutecznie*, 09.11.2005

<http://www.emeraldinsight.com>, In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity

<http://www.emeraldinsight.com>, The hybrid manager

<http://www.emeraldinsight.com>, The ongoing legacy of R. L. Katz. An updated typology of management skills, Peterson T. O.

<http://www.gazetaprawna.pl>, Kozyra G., *Coraz wyższe pensje dla menedżerów, Co przynoszą raporty płacowe*, „Gazeta Prawna”, 160/2001

<http://www.education.ktu.lt/evaco/competence.html>

<http://www.exporter.pl>

http://www.gazetaprawna.pl/cykle/?cykl_id=10, Porębska J., *Kształcenie nie ma końca*, „Gazeta Prawna”, nr 171/2005

<http://www.fob.org.pl>

<http://www.infor.pl>, Kłoczko M., *Kolorowi kandydaci na menedżera*, „Gazeta Prawna”, nr 131/2004

<http://www.kadry.nf.pl>, 2005

<http://www.info.strategie.info.pl>, Menedżer globalny, 11.09.2005

http://www.jkmconsulting.com.pl/mentoring_coaching.htm, Coaching i Mentoring, 02.02.2006

http://www.mariawisniewska.pl/inni_o_mnie.htm 02.03.2006

http://www.mariawisniewska.pl/inni_o_mnie.htm 02.03.2006

http://manager.money.pl/strategie/case_study/artykul/zaczeli;od:garnka,161,0,134817.html 10.03.2006

<http://www.naukawpolsce.pap.pl>, Alexen, *Trudno zapobiegać nieuczciwościom w nauce*, 05.04.2006

<http://www.odpowiedzialnybiznes.pl>, Brzeziński Z., *Odpowiedzialne przywództwo*, 18.12.2005

<http://www.pentor.pl/32322.xml>

<http://www.pb.pl/content.aspx?sid=6276>, Bryńska A., *Co menedżer wiedzieć musi*, „Puls Biznesu” nr 1821, s. 29

<http://www.placet.pl/haslo.asp?id=1682>, *Skuteczny menedżer*, 15.09.2005

<http://www.money.pl> 20.02.2003

<http://www.pentor.pl/32322.xml>, 25.03.2006

<http://www.poland.gov.pl>

<http://www.portalwiedzy.onet.pl>

<http://www.profirma.com.pl>, Filipowicz G., *Pochwała skuteczności*, 09.11.2005

<http://www.pssiop.psychologia.uni.wroclaw.pl>

<http://www.psychologia.edu.pl>

<http://www.saz.orgpl>, 05.05.2006

http://www.tmi.pl/sfera/prasa/era_informacji.htm 06.04.2002 Art. pt. *Era informacji. Błogostawieństwo czy przekleństwo końca XX wieku*

http://www.strategie.info.pl/artykuly/artykul_5080.htm, *Menedżer globalny*, 11.09.2005

http://www.tmi.pl/strefa/prasa/kapital_intelekt.htm 08.12.2001

<http://www.wikipedia>

ZAŁĄCZNIKI

1. Charakterystyka próby badawczej

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Cecha	Udział procentowy menedżerów w próbie badawczej*
Płeć	kobiety — 34,6% mężczyźni — 65,4%
Szczebel	naczelna kadra — 27,7% średni szczebel — 56,4% najniższy szczebel — 15,9%
Wiek	do 29 lat — 13,4% 30–39 lat — 41,1% 40–49 lat — 28,7% 50 lat i więcej — 16,8%
Wykształcenie — poziom	wyższe — 83,2% pomaturalne — 5,0% średnie — 11,8%
Wykształcenie — profil	ekonomiczne — 31,3% prawnicze — 8,3% techniczne — 45,0% humanistyczne — 7,5% inne — 6,9%
Typ funkcjonalny	produkcja, technologia, zaopatrzenie, logistyka wewnętrzna — 24,0% sprzedaż, marketing, obsługa klienta, dystrybucja — 33,7% finanse, rachunkowość — 10,2% administracja ogólna, kadry — 9,6% informatyka — 3,5% inny oraz łączone specjalizacje — 19,0%
Staż pracy	do 5 lat — 11,4% 6–10 lat — 26,2% 11–15 lat — 18,5% 16–25 lat — 23,7% 26 lat i więcej — 20,2%
Staż kierowniczy	1–3 lata — 31,3% 4–8 lat — 33,9% 9–15 lat — 19,20% 16 lat i więcej — 5,6%

Forma organizacyjno-prawna	spółka akcyjna — 45,9% spółka z o.o. — 24,4% spółki cywilne (16,51%), działalność jednoosobowa (1,5%) — 18,0% spółdzielnie — 3,1% przedsiębiorstwo państwowe — 8,6%
Profil działania	handel — 41,2% przemysł — 35,6% usługi — 5,7% budownictwo — 17,5%
Liczba pracowników	do 50 pracowników — 13,7% 51–200 — 36,9% 201–500 — 30,5% ponad 500 — 18,9%
Branża	spożywcza — 17,5% budowlana, metalowa — 14,5% chemiczna — 2,2% telekomunikacja, IT — 8,9% wydobywcza — 10,8% finanse, ubezpieczenia — 8,2% RTV AG — 2,5% farmacja, medyczna — 3,7% inne — 31,7% (jednostki budżetowe — 12%; przedsiębiorstwa wielobranżowe — 25,1%)
Zasięg działania	lokalny — 14,0% regionalny — 36,9% krajowy — 30,5% międzynarodowy — 18,6%

* 1066 menedżerów, 76 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

2. Kompetencje organizacji

Tabela 2. Wskaźniki kompetencji organizacyjnych

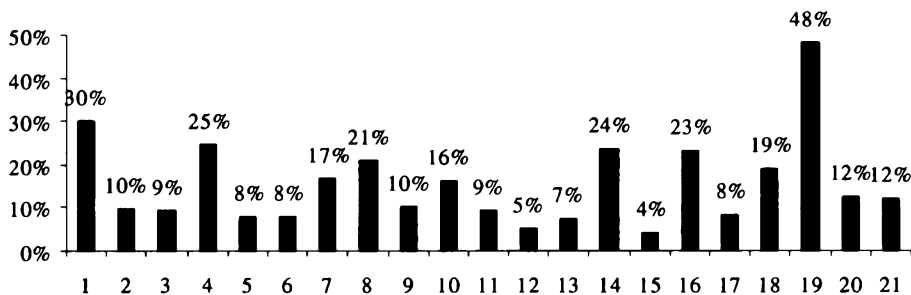
Wskaźnik strategii kapitału relacyjnego (WSKR)	Waga kompetencji*
1. dobre związki i relacje z kluczowymi partnerami i inwestorami	2,0
2. dobra współpraca z władzami agendami	2,0
Wskaźnik strategii innowacyjno-technologicznych (WSIT)	
3. przewodzenie w dziedzinie technologii	2,0
4. przewodzenie w dziedzinie jakości	1,0
5. elastyczność procesów wytwórczych	1,0
Wskaźnik Strategii Rynkowej (WSR)	
6. przewodzenie w obsłudze klienta	1,0
7. szybkie wchodzenie na rynki	1,0
8. globalny zasięg działania	1,0
9. posiadanie dominujących kanałów dystrybucji	1,0
Wskaźnik Strategii Efektywnościowo-Kosztowej (WSEK)	
10. wysoka wydajność procesów wytwórczych	1,5
11. efektywne zarządzanie finansami	1,5
12. kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej	1,0
Wskaźnik Strategii Zmian (WSZ)	
13. posiadanie cech twórczej organizacji	0,5
14. innowacyjne funkcjonowanie firmy	1,0
15. efektywne zarządzanie zmianami	0,5
16. przedsiębiorczość i inicjatywa	1,0
17. wyróżnianie się szybkością działania	1,0
Wskaźnik Strategii Kapitału Społecznego (WSS)	
18. budowanie zaufania, dzielenie się informacjami	1,0
19. ustawiczne organizacyjne uczenie się	1,0
20. osoba lidera	1,0
21. zaangażowani i kompetentni pracownicy	1,0

* Każdy wskaźnik może przyjąć wartość od 0 do 4 punktów.

Tabela 3. Związki między wskaźnikami kompetencji organizacyjnych a metryczką firm

Kompetencje organizacji (w postaci wskaźnika)	Profil	Forma organizacyj- noprawna	Wielkość zatrudnienia	Zasięg działania	Wiek firmy
Kapitału Relacyjnego (1)	P=0,008	P=0,0006	P=0,005	P=0,0003	
Innowacyjno-technologiczne (2)	P=0,003	P=0,000	P=0,057		
Strategii Rynkowych (3)	P=0,000	P=0,02	P=0,09	P=0,065	p=0,065
Ekonomiczno-kosztowe (4)				P=0,03	
Zarządzania zmianami (5)					p=0,03
Kapitału społecznego (6)			P=0,04		

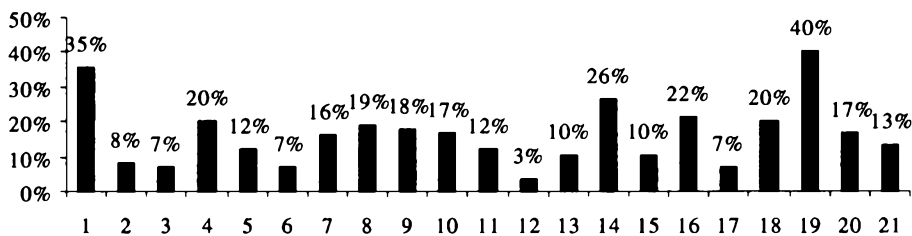
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 1. Kluczowe kompetencje organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

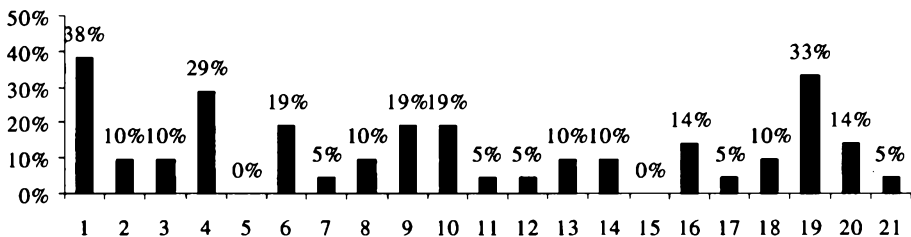
Oznaczenia jak w tabeli 2.



Wykres 2. Zestawienie kompetencji organizacji według oceny pozycji firmy. Kompetencje firm „dobrych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oznaczenia jak w tabeli 2.



Wykres 3. Zestawienie kompetencji organizacji według oceny pozycji firmy. Kompetencje firm „słabych” i „złych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Oznaczenia jak w tabeli 2.

3. Kompetencje menedżerskie ważne w zmianach

Tabela 4. Wskaźniki kompetencji menedżerskich¹

Nazwa wskaźnika	Waga kompetencji*
Wskaźnik bieżącego zarządzania operacyjnego (W4aOP):	
usuwanie wewnętrznych barier we współpracy	2
znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych	1
fachowa wiedza specjalistyczna	2
dobra organizacja pracy	2
Wskaźnik zarządzania ludźmi (W4aLU):	
rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników	2
umiejętności społeczne (przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów)	3
nieustanne uczenie się i doskonalenie się	2
Wskaźnik strategiczny (W4aSTRG):	
koncentracja na przyszłości	1
nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd.	2
utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie	1
globalne spojrzenie na sytuację	1
umiejętności koncepcyjne	1
przedsiębiorczość i podejmowanie się ryzyka	1

* Każdy wskaźnik może przybierać wartość od 0 do 7 punktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 5. Wizerunek idealnego menedżera

Nazwa kompetencji	Ogółem (%)* N=1066	Stratedzy (%)* N=325
1. Koncentracja na przyszłości	27,7	35,7
2. Nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd.	25,0	27,7
3. Utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie	39,8	44,9
4. Globalne spojrzenie na sytuację	27,1	27,1
5. Usuwanie wewnętrznych barier we współpracy	32,7	30,2
6. Znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych	23,4	20,0
7. Rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników	51,0	48,0
8. Umiejętności koncepcyjne	27,6	27,4
9. Umiejętności społeczne	38,6	38,6
10. Fachowa wiedza specjalistyczna	49,8	43,1
11. Dobra organizacja pracy	59,2	57,8
12. Nieustanne uczenie się i doskonalenie	47,9	40,9
13. Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka	25,5	33,8

* Respondenci mogli wybrać od 1 do 5 kompetencji, stąd wartości nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

¹ Te same wskaźniki dotyczą wizerunku (kompetencji na zajmowanym stanowisku) oraz kompetencji ważnych przy wprowadzaniu zmian.

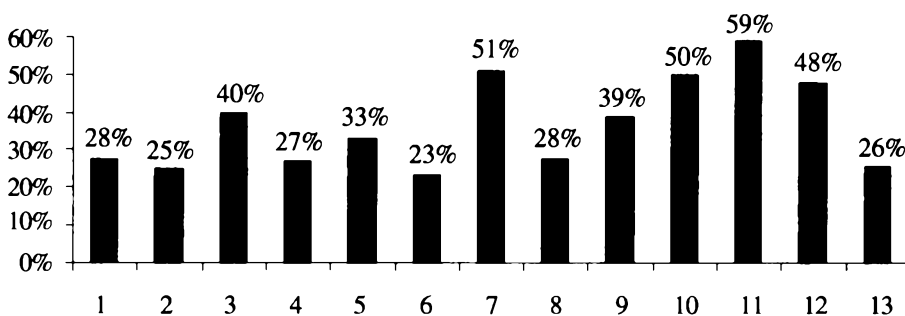
Tabela 6. Kompetencje menedżerskie ważne w przeprowadzaniu zmian

Nazwa kompetencji	Ogółem (%)* N=1066	Stratedzy (%)** N=325
1. Koncentracja na przyszłości	55,3	53,2
2. Nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd.	35,9	37,2
3. Utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie	22,1	18,2
4. Globalne spojrzenie na sytuację	45,5	41,5
5. Usuwanie wewnętrznych barier we współpracy	32,9	33,5
6. Znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych	29,7	27,7
7. Rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników	39,9	39,1
8. Umiejętności koncepcyjne	28,1	27,1
9. Umiejętności społeczne	26,6	24,3
10. Fachowa wiedza specjalistyczna	24,7	20,6
11. Dobra organizacja pracy	29,3	29,8
12. Nieustanne uczenie się i doskonalenie	32,0	33,5
13. Przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka	34,0	34,0

* Respondenci mogli wybrać od 1 do 3 kompetencji, stąd wartości nie sumują się do 100%.

** 325 menedżerów, którzy mają wpływ na podejmowane decyzje strategiczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

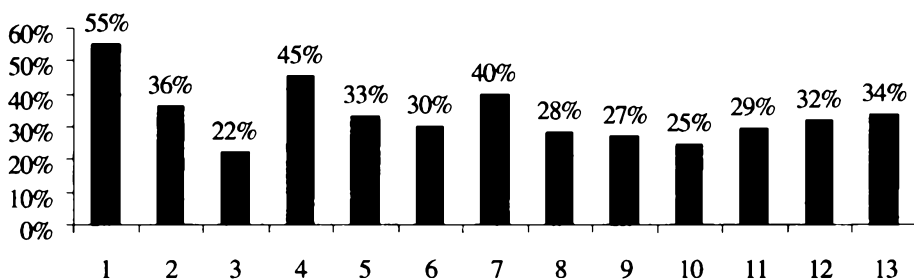


Wykres 4. Postrzeganie wizerunku menedżera. Kluczowe kompetencje menedżerskie ważne na stanowisku

Uwaga: respondenci mogli wybrać więcej niż jedną umiejętność (od 1 do 5), stąd wartości nie sumują się do 100%, N=1066.

Oznaczenia jak w tabeli 6.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wykres 5. Kompetencje ważne w przeprowadzaniu zmian (N=1066)

Uwaga: respondenci mogli wybrać więcej niż jedną umiejętność (od 1 do 5), stąd wartości nie sumują się do 100%, N=1066.

Oznaczenia jak w tabeli 6.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

4. Cechy psychologiczne menedżerów

Tabela 7. Wyniki dotyczące samooceny cech psychologicznych

Cechy psychologiczne		Cała grupa N=1066	Grupa strategów N=325
1. Pewny siebie*	% Odp. 1	29,3	33,4
	% Odp. 2	54,7	54,5
	Razem	84,0	87,9
	% Odp. 3	12,5	9,0
2. Lubi ryzyko	% Odp. 1	19,0	31,1
	% Odp. 2	40,3	42,2
	Razem	59,3	73,3
	% Odp. 3	14,9	10,6
3. Chętnie uczy się nowości	% Odp. 1	63,1	67,5
	% Odp. 2	31,8	28,2
	Razem	94,9	95,7
	% Odp. 3	3,6	3,7
4. Odporny na stres	% Odp. 1	23,5	28,2
	% Odp. 2	51,5	54,2
	Razem	75,0	82,4
	% Odp. 3	12,8	11,2
5. Pełen energii	% Odp. 1	29,2	34,9
	% Odp. 2	49,2	50,8
	Razem	78,4	85,7
	% Odp. 3	6,9	5,0
6. Kompleksowe spojrzenie na sytuację	% Odp. 1	31,8	43,7
	% Odp. 2	22,6	26,9
	Razem	54,4	70,6
	% Odp. 3	11,2	8,0
7. Lubi myślenie abstrakcyjne (1 i 2)	% Odp. 1	9,5	14,3
	% Odp. 2	22,8	18,6
	Razem	32,3	32,9
	% Odp. 3	14,7	15,5
8. Elastyczny w myśleniu	% Odp. 1	43,1	45,2
	% Odp. 2	44,3	44,9
	Razem	87,4	90,1
	% Odp. 3	6,2	4,6
9. Otwarty na ludzi	% Odp. 1	52,2	59,1
	% Odp. 2	32,5	24,8
	Razem	84,4	83,9
	% Odp. 3	7,9	6,8
10. Niezależny od innych	% Odp. 1	20,6	26,6
	% Odp. 2	48,7	43,8
	Razem	69,3	70,4
	% Odp. 3	14,0	11,6

* Na przykład: 1 — jestem pewny siebie, 2 — jestem raczej pewny siebie, 3 — trudno ocenić 4 — jestem raczej nieśmiały, 5 — jestem nieśmiały.

Do analizy brano wyniki z odpowiedzi 1 i 2 lub 3, 4, natomiast 3 — odrzucano.

5. Kompetencje menedżerskie — samoocena

Tabela 8. Wskaźniki dotyczące samooceny kompetencji menedżerskich²

Rodzaj wskaźnika	Waga*
Wskaźnik zarządzania strategicznego (W8ZSTR)	
planowanie, przewidywanie	2
zarządzanie zmianami	2
Wskaźnik zarządzania operacyjnego (W8ZOP)	
rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji	1
organizacja czasu	1
wiedza specjalistyczna (związana ze stanowiskiem)	1
wiedza z zakresu organizacji i zarządzania	1
Wskaźnik potencjału społecznego (W8SPOL)	
umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów	1
budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi	1
motywowanie pracowników	2
Wskaźnik wiedzy specjalistycznej (W8WS)	
wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej	1
wiedza z zakresu prawa	1
wiedza z zakresu finansów	1
wiedza z zakresu marketingu	1

* Wartość każdego wskaźnika maksymalnie wynosi 4 punkty.

Uwaga: w konstrukcji wskaźników pominięto „wiedzę specjalistyczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”, bowiem zarządzanie ludźmi jako kompetencja jest umieszczone we wskaźniku potencjału społecznego.

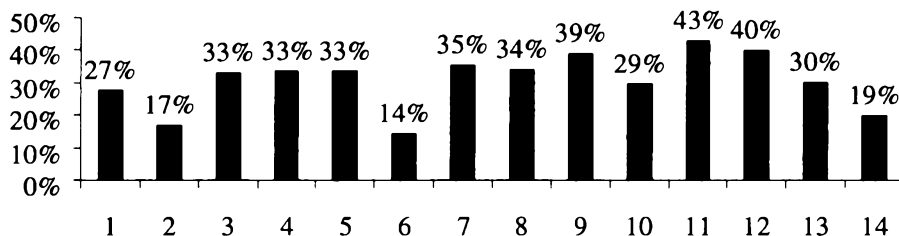
Tabela 9. Rozkład wartości wskaźników samooceny kompetencji menedżerskich dla grupy strategów, N=325

Wartość wskaźnika (pkt.)	W8ZSTR (%)	W8ZOP (%)	W8SPOL (%)	W8WS (%)
0 — bardzo niski	36,00	5,54	19,38	51,08
1 — niski	0,00	31,38	29,85	34,77
2 — przeciętny	48,62	40,00	22,15	7,08
3, 4 — ponadprzeciętny	15,38	23,08	28,62	7,08
Suma (%)	100	100	100	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

² Wskaźniki z indeksem „a” dotyczą samooceny kompetencji menedżerskich, natomiast wskaźniki z indeksem „b” dotyczą zgłaszanych przez menedżerów potrzeb doskonalenia kompetencji.

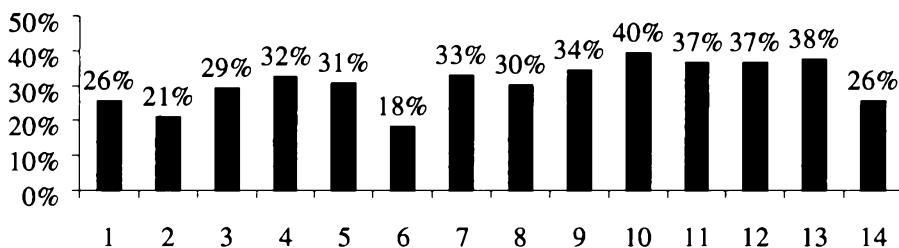
6. Obszary i metody doskonalenia



Wykres 6. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów najwyższego szczebla kierowania

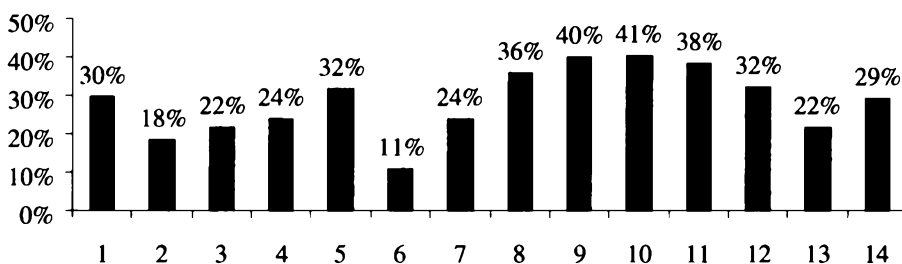
1. przewidywanie, planowanie; 2. rozwiązywanie problemów; 3. organizacja czasu; 4. zarządzanie zmianami; 5. negocjacje; 6. budowanie dobrych relacji; 7. motywowanie pracowników; 8. wiedza specjalistyczna; 9. znajomość technologii informatycznej; 10. wiedza z zakresu org. i zarz.; 11. wiedza z zakresu prawa; 12. wiedza z zakresu finansów; 13. wiedza dot. ZZL; 14. wiedza z zakresu marketingu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.



Wykres 7. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów średniego szczebla kierowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.



Wykres 8. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów najniższego szczebla kierowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 10. Wskaźniki metod doskonalenia kompetencji menedżerskich

Kompetencje zaliczane do wskaźników metod doskonalenia kompetencji	Waga (pkt.)
Wskaźnik Metod Nowoczesnych (W9a MN)	
symulacje rzeczywistych sytuacji	1
analiza przypadków innych firm	1
odgrywanie ról w scenkach i analiza zachowań grupowych	1
pokazy i demonstracje	1
kwestionariusze diagnostyczne służące poznawaniu siebie	1
szkolenie i uczenie się przy pomocy komputera	1
Wskaźnik Metod Tradycyjnych Klasowych (W9a MN)	
dłuższe formy szkoleniowe, studia, studia podyplomowe	1,5
krótkie szkolenia (do 3 dni)	1,5
seminaria, konferencje	1,5
wykład	1,5
Wskaźnik Metod Tradycyjnych Pozaklasowych (W9a MN)	
szkolenie na stanowisku pracy	2
doradztwo doświadczonych kolegów	2
rozwój własny z wykorzystaniem czytelnictwa	2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Zestawienie kompetencji stanowiących silne strony menedżerów z obszarami zapotrzebowania na doskonalenie kompetencji (wyniki w %)

Naczelna kadra kierownicza

Lista kompetencji	Silne strony	Potrzeby doskonalenia	Luka	Wielkość luki
1. Przewidywanie, planowanie	55	27		
2. Rozwiązywanie problemów	71	17		
3. Organizacja czasu	40	33		
4. Zarządzanie zmianami	26	33	+	7
5. Umiejętności negocjacji	49	33		
6. Budowanie dobrych relacji	55	14		
7. Motywowanie pracowników	33	35	+	2
8. Wiedza specjalistyczna	55	34		
9. Wiedza dot. IT (informatycznej)	19	39	+	20
10. Wiedza z zakresu O i Z	32	29		
11. Wiedza z zakresu prawa	16	43	+	27
12. Wiedza z zakresu finansów	24	40	+	16
13. Wiedza z zakresu ZZL	17	30	+	13
14. Wiedza z zakresu marketingu	20	19		

Średni szczebel kierowania

Lista kompetencji	Silne strony	Potrzeby doskonalenia	Luka	Wielkość luki
1. Przewidywanie, planowanie	49	26		
2. Rozwiązywanie problemów	63	21		
3. Organizacja czasu	41	29		
4. Zarządzanie zmianami	22	32	+	10
5. Umiejętności negocjacji	49	31		
6. Budowanie dobrych relacji	53	18		
7. Motywowanie pracowników	31	33	+	2
8. Wiedza specjalistyczna	61	30		
9. Wiedza dot. IT	19	34	+	15
10. Wiedza z zakresu O i Z	25	40	+	15
11. Wiedza z zakresu prawa	15	37	+	22
12. Wiedza z zakresu finansów	14	37	+	23
13. Wiedza z zakresu ZZL	18	38	+	20
14. Wiedza z zakresu marketingu	19	26	+	17

Najniższy szczebel kierowania

Lista kompetencji	Silne strony	Potrzeby doskonalenia	Luka	Wielkość luki
1. Przewidywanie, planowanie	40	30		
2. Rozwiązywanie problemów	53	18		
3. Organizacja czasu	44	22		
4. Zarządzanie zmianami	16	24	+	8
5. Umiejętności negocjacji	44	32		
6. Budowanie dobrych relacji	68	11		
7. Motywowanie pracowników	32	24		
8. Wiedza specjalistyczna	56	36		
9. Wiedza dot. IT (informatycznej)	24	40	+	16
10. Wiedza z zakresu O i Z	19	41	+	22
11. Wiedza z zakresu prawa	12	38	+	26
12. Wiedza z zakresu finansów	13	32	+	19
13. Wiedza z zakresu ZZL	13	22	+	9
14. Wiedza z zakresu marketingu	10	29	+	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7. Słowniczek pojęć

Doskonalić — czynić coraz lepszym, doskonalszym, doprowadzić do doskonałości, ulepszać, poprawiać (*Słownik języka polskiego*, oprac. E. Sobol, PWN, Warszawa 2005, s. 152).

IT — technologie informatyczne.

Kluczowe kompetencje nowoczesnej organizacji — w ich skład wchodzi przede wszystkim kompetencje związane z zarządzaniem zmianami, kompetencje związane z organizacyjnym uczeniem się, z przedsiębiorczością, rozwojem kapitału społecznego, tworzeniem nowych produktów, innowacjami technologicznymi oraz właściwym wykorzystaniem szans i unikaniem zagrożeń związanych z globalizacją.

Kompetencje menedżera — umiejętności, wiedza, postawy i cechy osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki. Między tymi elementami występują zależności.

Kompetencje organizacji³ — cechy organizacji, które są najbardziej charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa; są unikalne, trudne do powtórzenia przez konkurencję, stanowią silne strony przedsiębiorstwa, dające mu przewagę konkurencyjną na rynku.

Kształtować — nadawać określony kształt, postać, formę; kształtować umysł(y), poglądy, opinie (*Słownik języka polskiego*, oprac. E. Sobol, PWN, Warszawa 2005, s. 386); kształtować, ukształtować — formować, modelować, urabiać, wyrabiać (*Słownik synonimów polskich*, PWN, Warszawa 2004).

Kształtowanie kompetencji kadry kierowniczej polega nie tylko na doskonaleniu posiadanych przez menedżerów kompetencji (umiejętności, wiedzy, postaw, osobowości), ale także dotyczy modelowania nowych kompetencji, m.in. poprzez niwelowanie luki kompetencyjnej między pożądanym a postrzeganym wizerunkiem kompetencji menedżerskich kadry nowoczesnej organizacji. Szczególnie ważną rolę odgrywa w nim otwartość, motywacja do uczenia się i zmiany zachowań.

Kształtowanie kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej — jest pojęciem szerszym niż doskonalenie, jest świadomym i celowym procesem, w którym wyróżnia się następujące etapy:

1. Symultaniczna ocena:
 - ocena poziomu posiadanych kompetencji menedżerskich
 - ocena kompetencji organizacyjnych
2. Określenie pożądaných kompetencji nowoczesnej organizacji, identyfikacja luki kompetencji organizacyjnych
3. Określenie pożądaných kompetencji menedżerskich, modeli kompetencyjnych menedżera nowoczesnej organizacji, luki kompetencji menedżerskich
4. Określenie dróg niwelowania luki kompetencji organizacyjnych:
 - kształtowanie kompetencji menedżerskich
 - pozostałe działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oparte na zarządzaniu kompetencjami (np. zmiany strukturalne)
 - inne działania w obszarze zarządzania strategicznego (np. nabywanie technologii)

³ Przyjęto, że kompetencje „nowoczesnej” organizacji są tożsame z kompetencjami „współczesnej” organizacji.

5. Analiza uwarunkowań kształtowania kompetencji menedżerskich, identyfikacja obszarów metod i technik (preferowane, stosowane w organizacji, zalecane)
6. Realizacja, ocena i sprzężenia zwrotne. W procesie kształtowania kompetencji istotnym elementem jest synergia poszczególnych elementów kompetencji odnosząca się do ich doskonalenia.

Kluczowymi kompetencjami współczesnych organizacji są kompetencje związane z zarządzaniem zmianami, organizacyjnym uczeniem się, przedsiębiorczością, rozwojem kapitału społecznego, tworzeniem nowych produktów, z innowacjami technologicznymi oraz wykorzystaniem szans i unikaniem zagrożeń związanych z globalizacją. Można je opisać za pomocą 21 kompetencji wyrażonych syntetycznie za pomocą 6 wskaźników.

Luka kompetencji menedżerskich — różnica między pożądanymi a posiadanymi kompetencjami menedżerskimi. Można wyróżnić **lukę postrzeganą** przez menedżerów (postrzegane przez menedżera obszary doskonalenia kompetencji) oraz **lukę nieświadomianą** (luka między pożądanym w nowoczesnej organizacji wizerunkiem kompetencji menedżerskich a postrzeganym przez menedżera wizerunkiem kompetencji menedżerskich).

Luka kompetencji organizacyjnych — różnica między charakterystycznymi w danym momencie kompetencjami organizacji a pożądanymi kompetencjami organizacji.

Menedżerowie-stratedzy — grupa menedżerów, którzy brali udział w badaniu i określili się jako ci, którzy mają wpływ na podejmowane w ich organizacjach decyzje strategiczne.

Wskaźniki kompetencji organizacyjnych

1. Wskaźnik Kompetencji Relacyjnych (WSKR) — dobre związki i relacje z kluczowymi partnerami i inwestorami, dobra współpraca z władzami-agendami.
2. Wskaźnik Kompetencji Innowacyjno-Technologicznych (WSIT) — przewodzenie w dziedzinie technologii, przewodzenie w dziedzinie jakości, elastyczność procesów wytwórczych.
3. Wskaźnik Kompetencji Rynkowych (WSR) — przewodzenie w obsłudze klienta, szybkie wchodzenie na rynki, globalny zasięg działania, posiadanie dominujących kanałów dystrybucji.
4. Wskaźnik Kompetencji Efektywnościowo-Kosztowych (WSEK) — wysoka wydajność procesów wytwórczych, efektywne zarządzanie finansami, kształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, wyróżnianie się szybkością działania.
5. Wskaźnik Zarządzania Zmianami (WSZ) — posiadanie cech twórczej organizacji, innowacyjne funkcjonowanie firmy, efektywne zarządzanie zmianami, przedsiębiorczość i inicjatywa.
6. Wskaźnik Kompetencji Kapitału Społecznego (WSKS) — budowanie zaufania między pracownikami, dzielenie się informacjami, ustawiczne organizacyjne uczenie się, osoba lidera, zaangażowani i kompetentni pracownicy.

Wskaźniki kompetencji potrzebnych do zarządzania zmianami

1. Wskaźnik Bieżącego Zarządzania Operacyjnego — usuwanie wewnętrznych barier we współpracy, znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych, fachowa wiedza specjalistyczna, dobra organizacja pracy.
2. Wskaźnik Zarządzania Strategicznego — koncentracja na przyszłości, nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd., globalne spojrzenie na sytuację, utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, umiejętności koncepcyjne.

3. Wskaźnik Umiejętności Społecznych — rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników, umiejętności społeczne: przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, nieustanne uczenie się i doskonalenie.

Wskaźniki metod doskonalenia kompetencji menedżerskich

1. Wskaźnik Metod Nowoczesnych — symulacje rzeczywistych sytuacji, analiza przypadków, odgrywanie ról w scenkach, analiza zachowań grupowych, pokazy i demonstracje, kwestionariusze diagnostyczne służące poznawaniu siebie, uczenie się z wykorzystaniem IT.
2. Wskaźnik Metod Tradycyjnych Klasowych — dłuższe formy szkoleniowe, studia, studia podyplomowe, krótkie szkolenia, seminaria, konferencje, wykłady.
3. Wskaźnik Metod Tradycyjnych Pozaklasowych — szkolenie na stanowisku pracy, doradztwo doświadczonych kolegów, rozwój własny z wykorzystaniem czytelnictwa.

Wskaźniki samooceny kompetencji menedżerskich:

1. Wskaźnik Kompetencji Zarządzania Strategicznego — planowanie i przewidywanie, zarządzanie zmianami.
2. Wskaźnik Kompetencji Zarządzania Operacyjnego — rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, organizacja czasu, wiedza specjalistyczna stanowiskowa, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania.
3. Wskaźnik Kompetencji Społecznych — umiejętności negocjacji i rozwiązywania konfliktów, budowanie dobrych relacji z innymi ludźmi, motywowanie pracowników.
4. Wskaźnik Kompetencji Specjalistycznych — wiedza dotycząca wykorzystania technologii informatycznej, wiedza z zakresu prawa, wiedza z zakresu finansów, wiedza z zakresu marketingu.

Wskaźniki wizerunku menedżera

1. Wskaźnik Bieżącego Zarządzania Operacyjnego — usuwanie wewnętrznych barier we współpracy, znajomość i wykorzystanie technologii informatycznych, fachowa wiedza specjalistyczna, dobra organizacja pracy.
2. Wskaźnik Zarządzania Strategicznego — koncentracja na przyszłości, nacisk na odkrywanie nowych produktów, rynków itd., globalne spojrzenie na sytuację, utrzymywanie relacji z partnerami w biznesie, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, umiejętności koncepcyjne.
3. Wskaźnik Umiejętności Społecznych — rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników, umiejętności społeczne: przywództwo, komunikacja, rozwiązywanie konfliktów, nieustanne uczenie się i doskonalenie.

Współczesny — nowoczesny, dzisiejszy, najnowszej generacji, np. współczesna organizacja, współczesny menedżer (*Słownik synonimów polskich*, PWN, Warszawa 2004, s. 221).

SPIS TABEL

Tabele w tekście głównym

1.1. Wpływ Internetu na organizacje	20
1.2. Porównanie tradycyjnych i nowych form organizacji	23
1.3. Mocne i słabe strony organizacji wirtualnej	27
1.4. Cechy przywództwa w nowej gospodarce	34
1.5. Charakterystyka podstawowych modeli zarządzania	37
1.6. Role kierownicze w modelach Mintzberga (1974) i Quinna (1988)	40
1.7. Kompetencje e-menedżera	46
2.1. Poziomy kompetencji wg Bowdena (1998)	55
2.2. Podejścia do badania pracy kierowniczej i ich obszary	56
2.3. Porównanie modeli Mintzberga, Fayola i Kottera	58
2.4. Porównanie modeli Fayola, Hales'a i Mintzberga	59
2.5. Matryca kompetencji pracownika i organizacji	65
2.6. Wybrane klasyfikacje umiejętności menedżerskich	71
2.7. Współczesne klasyfikacje kompetencji i umiejętności menedżerskich	72
2.8. Model Havaleschki, Garuda Research Institute	76
3.1. Przegląd wybranych badań modelu teorii „górnego rzutu”: 1996–2005	102
3.2. Najczęstsze przyczyny niepowodzeń menedżerów pracujących w obcym kraju	109
3.3. Profil polskiego menedżera okresu transformacji — mocne i słabe strony	128
3.4. Profil polskiego menedżera — mocne i słabe strony na początku nowego tysiąclecia	133
4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	152
4.2. Charakterystyka badanych menedżerów	153
5.1. Postrzeganie kluczowych kompetencji organizacji	157
5.2. Preferowane obszary doskonalenia kompetencji menedżerskich	183
5.3. Najważniejsze potrzeby szkoleniowe dla poszczególnych szczebli kierowania	184
5.4. Luka kompetencyjna według szczebli kierowania (w opinii menedżerów) (ranking)	185
5.5. Najczęściej stosowane metody doskonalenia oraz ocena ich przydatności	187
5.6. Porównanie metod doskonalenia kadry spółek akcyjnych, przedsiębiorstw państwowych i spółdzielni	188
5.7. Zestawienie samooceny cech osobowości z cechami współczesnego menedżera	199
5.8. Zestawienie kompetencji menedżerskich z kompetencjami współczesnego menedżera ...	200
6.1. Szkoły rozwoju i uczenia się kadry menedżerskiej	206
6.2. Grupy teorii uczenia się i koncepcji osobowości	207
6.3. Metody doskonalenia kadry kierowniczej	213
6.4. Strategie rozwoju kadry menedżerskiej w kontekście strategii organizacji	218
6.5. Przykłady funkcjonowania wybranych uniwersytetów korporacyjnych	221
6.6. Odmiany coachingu	226

6.7. Fazy rozwoju małej firmy	236
6.8. Zapotrzebowanie na kompetencje przedsiębiorcy w zależności od fazy rozwoju firmy ...	238
6.9. Podsumowanie metod doskonalenia kompetencji menedżerskich	250
6.10. Podsumowanie metod doskonalenia kompetencji wybranych grup menedżerów	251

Tabele w załącznikach

1. Charakterystyka próby badawczej	289
2. Wskaźniki kompetencji organizacyjnych	291
3. Związki między wskaźnikami kompetencji organizacyjnych a metryczką firm	291
4. Wskaźniki kompetencji menedżerskich	293
5. Wizerunek idealnego menedżera	293
6. Kompetencje menedżerskie ważne w przeprowadzaniu zmian	294
7. Wyniki dotyczące samooceny cech psychologicznych	296
8. Wskaźniki dotyczące samooceny kompetencji menedżerskich	297
9. Rozkład wartości wskaźników samooceny kompetencji menedżerskich dla grupy strategów, N=325	297
10. Wskaźniki metod doskonalenia kompetencji menedżerskich	299
11. Zestawienie kompetencji stanowiących silne strony menedżerów z obszarami zapotrzebowania na doskonalenie kompetencji (wyniki w %)	299

SPIS RYSUNKÓW

1.1. Kompetencje i role menedżera w modelu wartości konkurujących	38
2.1. Rozumienie pojęcia kompetencji (podejście brytyjskie i amerykańskie)	49
2.2. Model „umiejętnego działania” według Argyle’a (1967)	51
2.3. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami	52
2.4. Struktura holistycznego modelu kompetencji wg Juceviciene’a, Lepaitte’a (2004)	53
2.5. Model „góry lodowej” kompetencji L. Spencera i S. Spencera (1993)	54
2.6. Umiejętności osobiste i interpersonalne według modelu Whettena i Camerona	69
2.7. Kompetencje w kontekście organizacyjnym, kultury organizacji i jej środowiska	88
3.1. Model perspektywy „górnego rzutu” według Hambricka i Masona	97
3.2. Strategiczne wybory w warunkach ograniczonej racjonalności	98
3.3. Druga generacja modelu „górnego rzutu”	105
3.4. Czynniki wpływające na decyzję kobiet o założeniu własnej firmy	120
3.5. Typy ścieżek kobiecych karier	121
4.1. Ogólny model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw	146
4.2. Model kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych organizacji	147
5.1. Kompetencje organizacyjne w powiązaniu z metryczką organizacji	159
5.2. Cechy osobowościowe współczesnego menedżera	168
5.3. Związki cech osobowości ze stylem kierowania i stażem pracy	171
5.4. Związki cech osobowości z wiekiem, płcią menedżera i stylem kierowania	172
5.5. Związki cech osobowości z kompetencjami tworzącymi wizerunek menedżera	174
5.6. Zależności między silnymi kompetencjami menedżerów a cechami socjodemograficznymi	178
5.7. Związki między cechami osobowości menedżera a wskaźnikami kompetencji menedżera	181
5.8. Zależności między cechami socjodemograficznymi kadry a postrzeganiem kompetencji organizacji	193
5.9. Zależności między zmiennymi kompetencjami menedżera a kompetencjami organizacji	195
6.1. Wykorzystanie zarządzania przez kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi	215
6.2. Typologia uniwersytetów korporacyjnych według Taylora i Patona (2002)	220
7.1. Dylematy rozwoju współczesnej organizacji	259

SPIS WYKRESÓW

Wykresy w tekście głównym

5.1. Wizerunek menedżera według naczelnej kadry kierowniczej	165
5.2. Wizerunek menedżera według kadry kierowniczej średniego szczebla	165
5.3. Wizerunek menedżera według kadry kierowniczej najniższego szczebla kierowania	165
5.4. Kompetencje menedżerskie stanowiące silne strony kadry kierowniczej, N=1066	175
5.5. Samoocena kompetencji naczelnej kadry kierowniczej	177
5.6. Samoocena kompetencji kadry kierowniczej średniego szczebla	177
5.7. Samoocena kompetencji kadry kierowniczej najniższego szczebla	177

Wykresy w załącznikach

1. Kluczowe kompetencje organizacji	292
2. Zestawienie kompetencji organizacji według oceny pozycji firmy. Kompetencje firm „dobrych”	292
3. Zestawienie kompetencji organizacji według oceny pozycji firmy. Kompetencje firm „słabych” i „złych”	292
4. Postrzeganie wizerunku menedżera. Kluczowe kompetencje menedżerskie ważne na stanowisku	294
5. Kompetencje ważne w przeprowadzaniu zmian (N=1066)	295
6. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów najwyższego szczebla kierowania	298
7. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów średniego szczebla kierowania	298
8. Zestawienie obszarów doskonalenia kompetencji menedżerów najniższego szczebla kierowania	298



55573

BIBLIOTEKA
WYDZ. EKONOM. UMCS
w Lublinie

55573

W ostatnich latach kompetencje
tem wielu opracowań. W niniejsz
tyczny autorka opisuje koncepcje
w świetle różnych podejść i nurtów
także tę tematykę z punktu widzenia jej roli w rozwoju nowocze-
snej organizacji. Publikacja jest efektem wieloletnich naukowych
zainteresowań autorki, dyskusji z menedżerami podczas szkoleń
i prac konsultingowych oraz własnych badań.

Książka została napisana przede wszystkim z myślą o tych od-
biorcach, którzy interesują się własnym rozwojem, są już mene-
dżerami bądź chcą nimi zostać. Przeznaczona jest dla studentów
zarządzania, ekonomii, psychologii, socjologii oraz studiów pody-
plomowych związanych z tymi kierunkami, a także studiów MBA.
Będzie również pomocna dla tych teoretyków i praktyków, któ-
rym bliskie są problemy związane z rozwojem zasobów ludzkich
we współczesnych organizacjach.

Anna Rakowska jest kierownikiem Zakładu Rozwoju Poten-
cjału Społecznego w Katedrze Zarządzania Politechniki Lubelskiej,
członkiem PAN, Amerykańskiej Akademii Zarządzania oraz certy-
fikowanym trenerem Insitute of Personnel Development (Wielka
Brytania). Jest autorką wielu publikacji z zakresu doskonalenia
kompetencji menedżerskich. Od kilkunastu lat zajmuje się rozwo-
jem kadry kierowniczej jako doradca oraz trener na szkoleniach
i studiach podyplomowych typu MBA.



1009502901



40.00zł