Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

**Urban Pauli**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# Oczekiwania pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

***Streszczenie.*** *Artykuł stanowi podsumowanie wstępnych wyników badań poświęconych analizie wymagań pracodawców względem kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te prowadzone były w ramach projektu „Diagnoza i rozwój kompetencji zawodowych wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy", który jest dofinansowany ze środków EFS. W artykule wymieniono dwadzieścia najczęściej poszukiwanych przez pracodawców kompetencji oraz przedstawiono szczegółowe opisy dziesięciu z nich. Opisy te powstały na podstawie informacji pozyskanych w trakcie wywiadów z pracownikami działów personalnych lub z menedżerami.*

## 1. Wprowadzenie

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wraz z Akademickim Centrum Kariery realizuje projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej pod nazwą „Diagnoza i rozwój kompetencji zawodowych wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy". Jednym z realizowanych zadań jest opracowanie poradnika rozwoju zawodowego, który obejmować będzie między innymi opisy wymagań pracodawców w zakresie kompetencji absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK).

Opisy kompetencji wykorzystane zostaną jako podstawa do przygotowania szkoleń i warsztatów realizowanych przez Akademickie Centrum Kariery, a także stanowić będą istotną informację dla wykładowców, kształcących studentów na oferowanych przez UEK specjalnościach, o obszarach wiedzy i umiejętności, które należy rozwijać. Poradnik rozwoju zawodowego, wraz z opisami wymagań pracodawców, skierowany będzie do obecnych, jak i przyszłych studentów oraz do absolwentów UEK. Mamy nadzieję, że pozwoli im on na dokonywanie bardziej trafnych wyborów, dotyczących kierunków i sposobów rozwoju zawodowego.

Celem artykułu jest zaprezentowanie wstępnych wyników badań, które przeprowadzone zostały na grupie 35 pracodawców i obejmują 102 stanowiska pracy. Na podstawie zrealizowanych wywiadów stworzona została lista ponad 50 kompetencji, które, zdaniem przedstawicieli firm, warunkują osiąganie założonego poziomu efektywności pracy na oferowanych stanowiskach.

W pierwszej części artykułu przedstawione zostaną podstawowe definicje dotyczące kompetencji, które stanowiły podstawę do prowadzonych badań. W drugiej scharakteryzowany zostanie sposób prowadzenia badań. W części trzeciej przedstawione zostaną najbardziej pożądane przez pracodawców kompetencje.

## 2. Pojęcie i istota kompetencji

Kompetencje stanowią podstawę realizowania funkcji personalnej w wielu przedsiębiorstwach. Stanowią element spajający obszary zarządzania pracownikami obejmujące rekrutację i selekcję, ocenianie, rozwój, planowanie karier, wynagradzanie. Rola kompetencji szczególnie mocno jest wyeksponowana w dużych, międzynarodowych przedsiębiorstwach, w których ze względu na podobieństwo pełnionych funkcji lub ról (w różnych oddziałach, działach) wskazane jest dokonanie standaryzacji oczekiwań organizacji względem pożądanych zachowań. Można bowiem stwierdzić, że definiowanie kompetencji jest obecnie sposobem wyrażenia jej oczekiwań zarówno pod względem wyników na poszczególnych stanowiskach, jak i sposobów ich osiągania. Kompetencje na stanowiskach pracy poprzez ich rozwinięcia behawioralne (wskaźniki behawioralne, wyznaczniki behawioralne, zachowania wskaźnikowe) informują pracowników jak mają się zachowywać, działać, by osiągać przypisane im cele.

Takie rozumienie kompetencji bazuje na podejściu sformułowanym przez R. Boyatzisa, w którym stwierdza on, że kompetencje to wiedza, motywacja, cechy osobowościowe, umiejętności, pełnione role społeczne, które są kluczowe dla efektywnego realizowania zadań na stanowisku pracy[1]. Kompetencje w tym ujęciu obejmują swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy[2]. Kompetencje odnoszą się zatem do ludzi i oceniane są poprzez występujące zachowania. Rozumienie to jest nieco odmienne od tego, które powstało w Wielkiej Brytanii (*competence* – model brytyjski, *competency* – model amerykański), model brytyjski odnosi się bowiem do standardów wykonania i koncentruje na wynikach i zadaniach. Wskazuje na minimalny poziom spełnienia oczekiwań[3].

[1] R. Boyatzis, *The Competent Manager*, Jon Wiley & Sons, New York 1982, s. 23.

[2] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 117.

[3] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 152.

Powiązanie kompetencji z efektami na stanowiskach pracy powoduje, że konieczne jest uwzględnienie wyników pracy w procesie ich definiowania. Metodą, która w sposób kompleksowy pozwala na dookreślenie wymagań wobec pracowników, jest analiza zdarzeń istotnych w ramach kluczowych obszarów wyników dla danego stanowiska pracy[4]. Metoda ta została zastosowana przez R. Boyatzisa, który analizował zachowania menedżerów amerykańskich w kluczowych obszarach ich działania. Właściwie przeprowadzony proces identyfikacji kompetencji powinien rozpocząć się od dokładnego określenia celu stanowiska i występujących na nim zadań. Na podstawie tych informacji dokonuje się analizy zdarzeń, które warunkują efektywność w ramach kluczowych obszarów wyników. Są one zwykle zestawem najczęściej występujących sytuacji, mogą również obejmować zdarzenia incydentalne, które istotnie wpływają na osiągane wyniki. Kolejnym etapem jest analiza zidentyfikowanych zdarzeń pod kątem zachowań, jakie są pożądane. Zachowania te opisują w sposób szczegółowy postępowanie danej osoby, pozwalają udzielić odpowiedzi na pytania, co pracownik robi, jak się zachowuje. Lista zachowań zidentyfikowanych dla wszystkich zdarzeń istotnych powinna być w kolejnym etapie pogrupowana ze względu na ich podobieństwo. Pozwala to na opracowanie zestawu kompetencji, opisanych przez szczegółowe wyznaczniki behawioralne. W ten sposób powstaje profil (model) kompetencyjny dla danego stanowiska pracy.

Wiele organizacji, tworząc profile stanowisk pracy, dokonuje podziału zawartych w nich kompetencji na dwie grupy: kompetencje organizacyjne i stanowiskowe. Kompetencje organizacyjne (korporacyjne) wspierają realizację misji firmy i obejmują zasadniczo wszystkich pracowników[5]. Kompetencje stanowiskowe stanowią uzupełnienie kompetencji korporacyjnych i odnoszą się w sposób bezpośredni do specyfiki zadań wykonywanych na stanowiskach pracy.

Proces identyfikowania kompetencji z wykorzystaniem analizy zdarzeń istotnych jest bardzo złożony i czasochłonny. Ze względu na powszechność stosowania modeli kompetencyjnych we współczesnych organizacjach coraz częściej, do opracowywania wymagań kompetencyjnych dla stanowisk pracy, stosuje się metodę ekspercką. Polega ona na adaptowaniu do potrzeb organizacji opisanych już kompetencji. Modyfikacji podlegają niektóre zachowania, by oddać specyfikę pracy w danej firmie lub na danym stanowisku.

## 3. Charakterystyka prowadzonych badań

W ramach realizowanego projektu, w celu zidentyfikowania pożądanych przez pracodawców kompetencji zastosowano podejście łączące elementy analizy zdarzeń istotnych oraz metody eksperckiej.

---

[4] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 263.

[5] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi,* PWE, Warszawa 2004, s. 39.

Pierwszym etapem prac badawczych było dokonanie wstępnej analizy ofert pracy oraz praktyk oferowanych studentom UEK. Na tej podstawie zidentyfikowano najczęściej oferowane stanowiska pracy oraz pracodawców zatrudniających największą liczbę studentów, absolwentów. Kolejnym działaniem było dookreślenie potencjalnych pracodawców, oferujących pracę dla absolwentów pozostałych kierunków i specjalności realizowanych w UEK. Na tej podstawie opracowano listę organizacji, mogących udzielić informacji na temat oczekiwań względem absolwentów UEK.

Kolejnym etapem było przygotowanie „Karty wymagań pracodawcy", która w sposób syntetyczny pozwoliłaby na zebranie informacji niezbędnych do zidentyfikowania pożądanych kompetencji. W karcie tej uwzględnione zostały między innymi takie obszary jak: **nazwa stanowiska pracy**, **główny cel stanowiska**, **realizowane zadania**, **współpraca wewnętrzna i zewnętrzna**, **wymagania w zakresie wiedzy**, **wymagane umiejętności**, **predyspozycje**, **cechy osobowe**. Pozyskanie informacji dotyczących celu stanowiska i realizowanych zadań jest szczególnie istotne w odniesieniu do organizacji, które nie posiadają zdefiniowanych kompetencji. Pozwala to bowiem na ich dookreślenie, na podstawie posiadanej wiedzy oraz funkcjonujących w innych firmach opisów.

Etap trzeci prowadzonych badań obejmuje przeprowadzenie spotkań w firmach. Łącznie w związku z założeniami w projekcie opisanych zostanie 180 stanowisk pracy w różnych firmach odnoszących się do specjalności realizowanych w ramach oferowanych przez UEK kierunków. Podstawą do przygotowania opisów są wywiady ze specjalistami ds. personalnych lub menedżerami zatrudniającymi osoby na analizowanych stanowiskach.

Kolejny etap obejmować będzie analizę pozyskanych informacji i opracowanie zestawu kompetencji wraz z ich rozwinięciem w postaci zachowań wskaźnikowych odnoszących się do zadań wykonywanych na analizowanych stanowiskach. Dzięki temu powstanie spójny opis kompetencji, umożliwiający studentom i absolwentom zapoznanie się z wymaganiami pracodawców oraz pozwalający na bardziej świadome planowanie swojej kariery.

## 4. Kluczowe kompetencje absolwentów w kontekście oczekiwań pracodawców

Przeprowadzone badania pozwoliły na zebranie informacji o ponad 80 kompetencjach poszukiwanych przez pracodawców u absolwentów uczelni ekonomicznych. Ich analiza pozwoliła na opracowanie katalogu ponad 30 kompetencji, które pojawiały się wielokrotnie w opisach wymagań. W niniejszym artykule przedstawiono 20 najczęściej powtarzających się kompetencji wraz z częstotliwością ich występowania w grupie 102 stanowisk (tab. 1). Dodatkowo w dalszej części artykułu w sposób szczegółowy opisano pierwsze dziesięć z nich.

Tabela 1. Najczęściej poszukiwane przez pracodawców kompetencje

| Lp. | Nazwa kompetencji | Liczność | Udział [%] |
|---|---|---|---|
| 1. | Umiejętność komunikowania się | 78 | 76 |
| 2. | Umiejętności komputerowe (poziom użytkownika) | 59 | 58 |
| 3. | Dokładność, sumienność w wykonywaniu obowiązków | 58 | 57 |
| 4. | Umiejętność organizacji pracy własnej | 57 | 56 |
| 5. | Znajomość języków obcych | 56 | 55 |
| 6. | Analityczne myślenie | 54 | 53 |
| 7. | Wiedza o specyfice pracy | 40 | 39 |
| 8. | Współpraca zespołowa | 37 | 36 |
| 9. | Kreatywność | 33 | 32 |
| 10. | Ukierunkowanie na własny rozwój | 31 | 30 |
| 11. | Odporność na stres | 26 | 25 |
| 12. | Umiejętność nawiązywania i budowania relacji | 25 | 25 |
| 13. | Zorientowanie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego | 24 | 24 |
| 14. | Ukierunkowanie na cel | 23 | 23 |
| 15. | Samodzielność, podejmowanie decyzji | 20 | 20 |
| 16. | Inicjatywa | 19 | 19 |
| 17. | Umiejętność pracy pod presją czasu | 19 | 19 |
| 18. | Umiejętności handlowe | 19 | 19 |
| 19. | Terminowość realizacji zadań | 14 | 14 |
| 20. | Umiejętność pracy w wielozadaniowym środowisku | 14 | 14 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najczęściej poszukiwaną przez pracodawców jest „**Umiejętność komunikowania się**". Na podstawie specyfiki realizowanych zadań, a także informacji pozyskanych od przedstawicieli firm kompetencję tę można zdefiniować jako: właściwe radzenie sobie w sytuacjach wymagających częstych kontaktów zarówno z klientami, współpracownikami, jak i przełożonymi. Kompetencja ta przejawiać się będzie w dokładnym przekazywaniu informacji dotyczących specyfiki realizowanych zadań i w precyzyjnym określaniu własnych oczekiwań. Umiejętności komunikacyjne wykorzystywane będą podczas udziału w spotkaniach, konferencjach i sympozjach w celu jasnego i trafnego prezentowania swoich pomysłów, poglądów i podejścia organizacji/działu do kwestii będących przedmiotem rozmów. Istotnym elementem tej kompetencji jest również umiejętność zadawania pytań, umożliwiających pozyskanie niezbędnych informacji lub doprecyzowanie ich w sytuacji pojawienia się wątpliwości. Dodatkowo kompetencja ta obejmuje aktywne słuchanie, pozwalające na pełne zrozumienie rozmówcy i dokonywanie podsumowań cząstkowych w celu uzgodnienia sposobu rozumienia omawianych kwestii. Osoba posiadająca umiejętność komunikowa-

nia się potrafi w odpowiedni sposób dobrać argumenty, które odnoszą się do potrzeb i oczekiwań odbiorcy (klienta wewnętrznego i zewnętrznego). Jej wypowiedzi są jasne i klarowne, a także dopasowane do stylu komunikowania się rozmówcy. Kompetencja ta obejmuje również przekazywanie informacji w formie pisemnej – formułowanie jasnych komunikatów w postaci e-maili, procedur, listów czy raportów, umożliwiających szybkie i precyzyjne dotarcie do niezbędnych informacji.

Wymieniane jako drugie, „**Umiejętności komputerowe**" odnoszą się do znajomości programów i systemów z poziomu użytkownika. Szczególną uwagę pracodawcy zwracają na znajomość Excela, który jest podstawowym narzędziem pracy w większości organizacji, wymagana jest też znajomość bardziej zaawansowanych funkcji tego programu. Kolejnym interesującym wymaganiem jest znajomość i biegłość w posługiwaniu się portalami społecznościowymi. Dotyczy to w szczególności stanowisk związanych z rekrutacją i selekcją, employer brandingiem, odpowiedzialnością społeczną, marketingiem i sprzedażą. Znajomość portali społecznościowych jest niezbędna w celu budowania sieci relacji i wzajemnych powiązań (networking). W zależności od specyfiki stanowiska pracy wymagana jest również znajomość specjalistycznych programów dotyczących produkcji i logistyki, analiz statystycznych (SPSS, Access), procesów kadrowych czy też systemów integrujących różne obszary działalności, jak np. SAP.

Na trzecim miejscu wymieniana była „**Dokładność i sumienność**", której oczekuje 57% badanych pracodawców. Na podstawie pozyskanych informacji można ją zdefiniować jako: troskę o wypełnianie wszystkich swoich obowiązków zgodnie z procedurami wewnętrznymi i obowiązującym prawem. Większość realizowanych zadań wiąże się z wprowadzaniem danych do systemów wewnętrznych w celach archiwizacyjnych oraz z analizowaniem ich. Dodatkowo wyniki pracy bardzo często stanowią podstawę pracy dla innych działów czy komórek traktowanych jako klienci wewnętrzni. Dokładność zabezpieczać będzie w takich sytuacjach poprawność i odpowiednią jakość wykonywanej pracy. Kompetencja ta odnosić się będzie również do kontaktów z klientami zewnętrznymi i podwykonawcami w zakresie precyzyjnego ustalania wymagań i warunków współpracy. Dokładność i sumienność rozumiana jest również jako wykonywanie swoich obowiązków sprawnie i bez zbędnych opóźnień. W sytuacji zakończenia jednego zadania wskazane jest podejmowanie kolejnego, związanego z planem pracy. Osoba posiadająca tę kompetencję powinna mieć nawyk sprawdzania, weryfikowania wyników swojej pracy, by unikać popełniania błędów.

Kolejną kompetencją, którą najczęściej wskazywali pracodawcy, jest „**Umiejętność organizacji pracy własnej**", rozumiana jako świadomość celów i zadań przypisanych do stanowiska pracy oraz podejmowanie aktywności ukierunkowanych na ich realizację w wyznaczonym terminie i na odpowiednim poziomie jakościowym. Wielokrotnie czynności realizowane na analizowanych stanowi-

skach wiążą się z pewną powtarzalnością. Zatrudniane osoby powinny w sposób dokładny planować pracę, by wykonać obowiązki. Organizacja pracy własnej wiąże się również z umiejętnością szacowania czasu realizacji poszczególnych zadań oraz wymaganych powiązań pomiędzy nimi. W zakres tej kompetencji wchodzi także świadomość wszystkich czynności, jakie należy zrealizować w ramach procesów oraz niezbędnych zasobów. Osoba posiadająca tę kompetencję powinna samodzielnie pozyskiwać niezbędne środki i materiały umożliwiające wykonywanie zadań w odpowiednim czasie. Organizacja pracy własnej to także planowanie aktywności w sposób pozwalający na wykonywanie zadań dodatkowych, nieprzewidzianych, a posiadających wysoki priorytet. W sytuacjach takich osoba posiadająca tę kompetencję powinna wykazywać się elastycznością i gotowością do modyfikowania planów działania.

„**Znajomość języków obcych**" jest kompetencją, którą wymieniła ponad połowa pracodawców. We wszystkich sytuacjach na pierwszym miejscu wskazywana była znajomość języka angielskiego na poziomie co najmniej dobrym. Wynika to w głównej mierze z dwóch powodów: konieczności bezpośredniego kontaktowania się z osobami z zagranicy oraz z konieczności pracy na systemach lub programach anglojęzycznych. Kontakty z osobami z zagranicy obejmują współpracę z klientami oraz dostawcami w zakresie ustalania warunków handlowych, zamawiania towarów lub ich obsługi. Dodatkowo w wielu firmach zatrudniane są osoby z innych krajów lub specyfika pracy wymaga ciągłych kontaktów z zatrudnionymi w oddziałach zlokalizowanych w innych krajach. Znajomość języków obcych jest wymagana do przygotowywania i przeprowadzania prezentacji dla odbiorców obcojęzycznych. Specyfika pracy na analizowanych stanowiskach obejmuje również wykonywanie zadań z wykorzystaniem zintegrowanych systemów i programów komputerowych. Znajomość języków będzie wykorzystywana nie tylko do rozumienia zawartych w nich danych, ale także do ich przetwarzania i opracowywania raportów. Istotne w odniesieniu do tej kompetencji jest to, że wiele firm wymaga znajomości co najmniej dwóch języków obcych. W większości wypadków oczekiwania skierowane są na drugi język europejski, np. niemiecki, francuski, ale niektóre z firm oczekują znajomości np. języka rosyjskiego czy hebrajskiego.

Na szóstym miejscu ponad połowa pracodawców (53%) wskazała „**Analityczne myślenie**". Odnosi się ono w głównej mierze do zdolności przetwarzania informacji i wyciągania na ich podstawie wniosków. Zadania na stanowiskach oferowanych absolwentom obejmują procesy związane z wprowadzaniem danych, analizowaniem ich i przygotowaniem raportów na potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych. W większości wypadków są to informacje finansowo-księgowe lub z działów produkcyjnych i logistycznych. Osoby posiadające tę kompetencję powinny w sposób biegły zauważać powiązania pomiędzy poszczególnymi danymi i na ich podstawie identyfikować związki przyczynowo-

-skutkowe. Wynikiem przeprowadzonych analiz jest opracowanie raportów i zestawień, zawierających kluczowe z punktu widzenia procesów decyzyjnych informacje. W zakres tej kompetencji wchodzi również umiejętność prognozowania i przewidywania trendów występujących na rynku. Dotyczy to np. stanowisk związanych z obsługą klienta czy też analizami ekonomicznymi.

„**Wiedza o specyfice pracy**" wskazana została przez 40 pracodawców. Liczba ta odnosi się jednak do organizacji, które w sposób precyzyjny były w stanie wskazać swoje oczekiwania. Wielu pracodawców podawało bowiem konieczność ukończenia studiów ekonomicznych i posiadanie ogólnej wiedzy ekonomicznej bez podawania konkretnych jej obszarów. Wskazane przez pracodawców oczekiwania odnosiły się w głównej mierze do pięciu podstawowych obszarów: księgowości, finansów, informatyki, logistyki, jakości. W zakresie księgowości kluczowa dla pracodawców jest znajomość przepisów prawnych i księgowania dokumentów, a także opracowywania zestawień i analiz. W odniesieniu do finansów zwracano uwagę na wiedzę z zakresu opracowywania analiz finansowych, umożliwiających efektywne zarządzanie firmą, oraz z zakresu procesów inwestycyjnych i źródeł finansowania działalności. Wiedza z informatyki odnosi się do znajomości programów i narzędzi umożliwiających wykonywanie zadań na zajmowanych stanowiskach. Przykładami mogą być LINUX, bazy danych SQL, język JAVA. Wiedza z zakresu logistyki obejmuje zasady i narzędzia planowania procesów transportowych w firmie oraz gospodarki materiałowej. W odniesieniu do jakości kluczowa jest znajomość systemów, np. ISO/TS, ISO/IEC, oraz wiedza z zakresu projektowania i implementowania narzędzi kontrolnych.

Kolejną kompetencją oczekiwaną przez pracodawców jest „**Współpraca zespołowa**", która obejmuje efektywne współdziałanie w ramach działów, zespołów zadaniowych lub projektowych. Współpraca zespołowa odnosi się do budowania odpowiednich relacji i atmosfery w pracy, umożliwiającej osiąganie celów indywidualnych i zespołowych. Kluczowa dla tej kompetencji jest otwartość w zakresie przekazywania i dzielenia się niezbędnymi informacjami z innymi. Dodatkowo współpraca zespołowa obejmuje udzielanie sobie wzajemnego wsparcia w zakresie realizowanych zadań. W sytuacji gdy niezbędna jest pomoc innym, oczekiwane jest dzielenie się doświadczeniami i pomysłami bez oporów i z własnej inicjatywy. Współpraca zespołowa rozumiana jest także jako wspólne dzielenie obowiązków i zadań pomiędzy poszczególnych członków, w sposób umożliwiający ich efektywną realizację. W zakresie tej kompetencji znajduje się również przejmowanie odpowiedzialności za wyniki pracy zespołu.

„**Kreatywność**" jako pożądana kompetencja została wskazana przez 33 firmy. Rozumiana jest jako inicjowanie zmian, poszukiwanie nowych sposobów działania i generowanie pomysłów umożliwiających osiągnięcie zakładanych celów lub podnoszenie efektywności pracy. Osoby posiadające tę kompetencję nie są przywiązane do utartych schematów i sposobów postępowania. W sposób ciągły

poszukują nowych rozwiązań, a pojawiające się pomysły starają się wdrożyć do organizacji. Kreatywność obejmuje poszukiwanie nowych sposobów dotarcia do grup potencjalnych klientów lub proponowanie nowych produktów, usług spełniających oczekiwania odbiorców. Kompetencja ta wykorzystywana będzie podczas akcji promujących zarówno produkty czy usługi, jak i wizerunek pracodawcy. W wielu firmach kreatywność zestawiana jest z procesem ciągłego doskonalenia realizowanych procesów wewnętrznych. Podnoszenie jakości pracy wymaga bowiem wprowadzania innowacji w sposobie działania.

Na kolejnym miejscu wskazano „**Ukierunkowanie na własny rozwój**". Oznacza ono według pracodawców otwartość na pozyskiwanie nowej wiedzy dotyczącej sposobu pracy i realizowanych zadań, a także na podejmowanie inicjatywy w zakresie rozwoju swoich kompetencji. W pierwszym okresie zatrudnienia wskazane jest pozyskiwanie wiedzy dotyczącej procesów występujących w firmie, stosowanych procedur i zasad realizacji zadań. W sytuacji pojawienia się wątpliwości pożądane jest dopytywanie lub samodzielne poszukiwanie niezbędnych informacji. Osoba posiadająca tę kompetencję śledzi, z własnej inicjatywy, pojawiające się informacje w prasie branżowej, opracowaniach, raportach publikacjach naukowych, by aktualizować wiedzę. Przejawem tej kompetencji jest też uczestniczenie w konferencjach, sympozjach i spotkaniach w celu pozyskania informacji umożliwiających podniesienie efektywności pracy. Osoba zorientowana na własny rozwój wykazuje się świadomością obszarów doskonalenia, a efekty swojej pracy analizuje pod kątem możliwości poprawy i kierunków dalszego kształcenia.

## 5. Podsumowanie

Przedstawione opisy kompetencji bazują na informacjach pozyskanych od pracodawców i zostały uogólnione, bez uwzględniania specyfiki pracy na poszczególnych stanowiskach.

Zaprezentowane informacje wskazują, że, z wyjątkiem wiedzy o specyfice pracy oraz języków obcych, kompetencje pożądane przez pracodawców nie stanowią bezpośredniej podstawy realizowanych przedmiotów w ramach większości specjalności oferowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Należy jednak podkreślić, że sposób prowadzenia zajęć, a także ich specyfika uwzględnia rozwój kompetencji, których oczekują pracodawcy. Przykładem mogą być umiejętności analityczne, które rozwijane są praktycznie w ramach każdego przedmiotu obejmującego np. finanse, rachunkowość, ekonomię, statystykę czy też matematykę. Umiejętności komunikacyjne rozwijane są w UEK w ramach przedmiotu „komunikacja interpersonalna" realizowanego na niektórych specjalnościach, ale również podczas ćwiczeń czy też warsztatów realizo-

wanych na innych przedmiotach. Podobnie jest w przypadku kreatywności, która może być rozwijana podczas wykonywania prac projektowych na zaliczenie.

Wydaje się jednak, że większość studentów i absolwentów nie ma świadomości oczekiwań pracodawców w zakresie pożądanych kompetencji oraz ich rozumienia. Powoduje to niewykorzystanie pojawiających się okazji do własnego rozwoju, a tym samym lepszego przygotowania się do wejścia na rynek pracy.

Jednym z głównych celów realizowanego projektu („Diagnoza i rozwój kompetencji wyznacznikiem sukcesu na rynku pracy") jest uświadomienie studentom i absolwentom wymagań oraz wskazanie na możliwości rozwoju poszczególnych kompetencji. Kolejnym działaniem realizowanym w ramach projektu będzie przeprowadzenie Akademii Rozwoju, obejmującej warsztaty i szkolenia z zakresu zidentyfikowanych kompetencji. Będą one realizowane przez pracodawców lub specjalistów w danej dziedzinie.

## Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Boyatzis R., *The Competent Manager*, Jon Wiley & Sons, New York 1982.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi,* PWE, Warszawa 2004.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* PWE, Warszawa 2007.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

**Eugeniusz Michalski**

Politechnika Koszalińska

# Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa

***Streszczenie.*** *Na początku niniejszego opracowania przedstawiono paradygmat kompetencji kierownika, umiejętności kierownika i zarządzanie oparte na wartościach. Następnie analizie poddano czynniki determinujące sprawność i skuteczność zarządzania. Z kolei podano elementy zarządzania opartego na wartościach. W końcowej części rozpatrzono wpływ kultury przedsiębiorstwa i kwestii etycznych na kompetencje kierownika.*

## 1. Wprowadzenie

Żyjemy w świecie, w którym dobrobyt materialny i życie codzienne ludności zależy w dużym stopniu od sprawnego i skutecznego zarządzania. Kompetentne zarządzanie gospodarką narodową prowadzi do niezakłóconego zaopatrzenia ludności w środki do życia i tworzy warunki egzystencji. Nadaje pracy sensowność, a przedsiębiorstwu większą możliwość reagowania na wyzwania konkurencyjne i zmieniające się środowisko w kraju i na świcie.

Przez kompetencje pracowników rozumiemy najczęściej posiadanie wiedzy i doświadczenia, umożliwiającego prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji. Kompetencja wynika nie tylko z zakresu uprawnień, ale także ze zdolności pracownika do robienia czegoś dobrze i efektywnie. W niniejszym opracowaniu kompetencje odniesiemy do kadry kierowniczej.

Celem opracowania jest próba określenia elementów paradygmatu kompetencji kierownika i analiza ich wpływu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na początku scharakteryzujemy poszczególne elementy paradygmatu, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu technologii informacyjnej na proces podejmowania decyzji przez kierownika. Następnie analizie poddane zostaną umiejętności kierownika w świetle efektywności zarządzania i procesu tworzenia

wartości przez przedsiębiorstwo. W końcowej części rozpatrzone zostaną kompetencje kierownika na tle kultury przedsiębiorstwa i etyki biznesu.

Kompetencje kierownika przejawiają się w zarządzaniu czymś albo kimś, poprzez podejmowanie decyzji i koordynowanie działalności pracowników. Kompetentny kierownik powinien posiadać przede wszystkim dobre przygotowanie merytoryczne do spełniania klasycznych funkcji zarządzania, a wiec planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Zarządzanie stwarza często kierownikowi dylematy rozpatrywania sytuacji, okoliczności i czynników rozstrzygających wybór między różnymi możliwościami funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa[1].

## 2. Paradygmat kompetencji kierownika

Kompetencje kierowników można ująć w paradygmat, czyli identyfikujący charakterystyczne cechy model postępowania. Paradygmat kompetencji został przedstawiony w tabeli 1. Paradygmat, jak każdy zalecany wzorzec, zawiera z natury rzeczy pewne uproszczenia w stosunku do rzeczywistych cech kierownika i sposobu działania w określonej sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, regionu lub miejscowości oraz powiązań przedsiębiorstwa ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym. Paradygmat kompetencji kierownika składa się z pięciu elementów: wiedzy, *know-how*, motywacji, uwarunkowań i odpowiedzialności. Synchronizacja tych elementów przez kierownika daje efekt synergiczny.

Wiedza jest to świadomość zasobu wiadomości i skala ich zrozumienia przez kierownika przed podjęciem i w trakcie realizacji decyzji. Wiedzę zdobywa się przez naukę i doświadczenie. Jest to także szczególna informacja na interesujący decydenta przedmiot. Monitorowane są przeobrażenia i trendy rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, regionu i środowiska lokalnego, a metodologia podejmowania decyzji podlega nieustannemu doskonaleniu. Wiedza i dostępna informacja służą przede wszystkim do rozpoznania i zdefiniowania problemów. Następnie określamy kryteria wyboru i oceny decyzji, nadajemy wagę poszczególnym kryteriom, generowane są opcje rozwiązań, a po wdrożeniu decyzji oceniane są efekty.

Coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji i rozpoznawania bieżącej sytuacji na rynku odgrywa technologia informacyjna. Technologia informacyjna jest to zespół środków, takich jak komputery i ich urządzenia zewnętrzne oraz sieci komputerowe i oprogramowanie, jak również telekomunikacja, które służą do zdobywania i posługiwania się informacją. Technologia informacyjna dostarcza kierownikowi narzędzia, za pomocą których może otrzymywać, selekcjonować, analizować, przetwarzać i przekazywać informacje zwierzchnikom, współpracownikom i podwładnym.

[1] S.C. Albright, W. L. Wiston, *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason 2009, s 13.

Tabela 1. Paradygmat kompetencji kierownika

| Cechy | Dominanty |
|---|---|
| **Wiedza** | Wiadomości nabyte podczas studiowania i zbierania informacji, które ułatwiają wybór i wdrażanie racjonalnej decyzji, rzucanie i przyjmowanie wyzwań konkurentów, ustawiczne poszerzanie horyzontów poznania |
| ***Know-how*** | Umiejętności wykorzystania posiadanej wiedzy, informacji i doświadczenia, posługiwanie się nowoczesnymi metodami i technikami zarządzania, wyciąganie wniosków z sukcesów lub niepowodzeń własnych i konkurentów |
| **Motywacja** | Uruchamianie bodźców w przedsiębiorstwie, które pozytywnie wpływają na motywy postępowania i postawy pracowników oraz skłaniają ich do inicjatyw, innowacji, podążania za nowoczesnością i przedkładania interesów przedsiębiorstwa ponad interesy partykularne |
| **Warunki** | Stwarzanie klimatu do nowatorstwa, sprawnego i skutecznego działania, stosowania nowoczesnej technologii; usuwanie barier i ograniczeń utrudniających racjonalne gospodarowanie, przyjmowanie i rzucanie wyzwań konkurentom w skali przedsiębiorstwa, kraju i Unii Europejskiej |
| **Odpowiedzialność** | Dobre wypełnianie obowiązków nałożonych na zarząd przedsiębiorstwa i pracowników, przestrzeganie prawa i etyki biznesu, ponoszenie odpowiedzialności wobec społeczeństwa i ochrona środowiska naturalnego |

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość i zakres wykorzystywania informacji zależy od tego, czy służy do odpowiedzi na postawione pytanie. Ogromna ilość możliwości, jaką daje technologia informacyjna do podejmowania decyzji, jest trudna do opisania[2]. Na skutek postępu w technologii informacyjnej wzrasta, na przykład, zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i utrzymywania relacji z każdym nabywcą oddzielnie w odpowiednim czasie i dopasowywaniu produktu do jego szczególnych pragnień (*customization*). Przedsiębiorstwa gromadzą informację z minionych transakcji kupna–sprzedaży, prognoz PKB i demograficznych, analiz psychograficznych, środków masowego przekazu, preferencji dostawców oraz reklamacji i sondaży opinii nabywców produktów. Jednakże nie każda informacja warta jest uwagi.

Wartość informacji dla podejmowania decyzji można oszacować według wzoru:

$$\mathbf{W(d_i) - W(d) = K_i},$$

gdzie:

$W(d_i)$ – wartość decyzji, która przyniosła korzyści (pożytek) z informacji,

$W(d)$ – wartość decyzji bez korzyści z informacji,

$K_i$ – koszt uzyskania informacji.

[2] B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 72-73.

Zakładamy, że $W(d_i) - W(K_i) > W(d)$, czyli wzrost wartości decyzji musi przekraczać koszt uzyskania informacji. W przeciwnym razie wystąpi marnotrawstwo wysiłków i środków. Wartości te nie są łatwe do mierzenia, ponieważ często trudno jest określić ryzyko i korzyści z podjętej decyzji. Można jednak zastosować ilościowe i jakościowe metody wspomagania decyzji, które umożliwiają obliczanie i porównywanie alternatywnych rozwiązań. W tworzeniu nowych wartości kładzie się nacisk nie tyle na majątek rzeczowy (*tangible assets*), ile na nienamacalny (*non-tangible assets*). Wartości uzyskiwane na rynku pochodzą coraz częściej z marki, bazy nabywców oraz relacji z dostawcami i pośrednikami handlowymi oraz kapitału intelektualnego pracowników.

W paradygmacie wyróżniono cztery cechy kompetencji kierownika, które są niezbędne do spożytkowania wiedzy i informacji: (1) *know-how*, (2) motywacja, (3) warunki sprzyjające do podjęcia i wdrożenia decyzji oraz (4) odpowiedzialność społeczna[3].

*Know-how* są to pomysły, uzdolnienia i umiejętności zastosowania praktycznego zdobytej wiedzy. Umiejętności kierownika poddane zostaną szerszemu omówieniu w dalszej części opracowania.

Motywacja stwarza powody i chęci do podjęcia lub zaniechania jakiegoś działania, w sposób świadomy lub nieświadomy. Jest siłą napędową do poszukiwania oryginalnego pomysłu, uzasadnienia zaangażowania do jego realizacji sił i środków. Kierownik, jako inicjator nowego przedsięwzięcia, oczekuje na zachęty i wsparcie ze strony rady nadzorczej, zwierzchnika, współpracowników i środowiska zewnętrznego.

Przez warunki rozumiemy ogół szczególnych czynników i okoliczności, które wpływają pozytywnie i negatywnie na podejmowanie oraz wdrażanie decyzji. O warunkach decydują dysponowane środki, przyjęte założenia, sposób, w jaki decyzja jest podejmowana oraz skala ryzyka i istniejących ograniczeń. Znajduje to wyraz w szansach, komforcie pracy, bezpieczeństwie lub potencjalnym zagrożeniu. Warunki do rozwoju i spożytkowania kompetencji kierownika rozpatrywać możemy na czterech poziomach: międzynarodowym, krajowym, lokalnym i przedsiębiorstwa[4].

Atrybutem kompetencji kierownika jest przestrzeganie prawa, etyki biznesu i ponoszenie odpowiedzialności. Kierownik odpowiada za swoje czyny wobec zwierzchników, współpracowników, udziałowców i środowiska zewnętrznego. Skala odpowiedzialności wynika z pozycji, jaką kierownik zajmuje w przedsiębiorstwie, zakresu uprawnień, rodzaju pracy i ryzyka towarzyszącego podejmowanej decyzji.

---

[3] E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki,* Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 200.

[4] C.A. Bartlett, P.W. Beamish, *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008, s. 9-10.

Przedsiębiorstwo, a więc również każdy kierownik, musi równoważyć społeczną odpowiedzialność z interesami nabywców, pracowników, dostawców i udziałowców oraz dążyć do maksymalizowania pozytywnego i minimalizowania negatywnego wpływu działalności na społeczeństwo. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwo może stosować cztery strategie podejścia do społecznej odpowiedzialności: negowanie, obrona, przyjęcie odpowiedzialności i przeciwdziałanie[5]. Poczucie odpowiedzialności społecznej wymaga poznania, jakie następstwa działalności mogą być szkodliwe dla społeczeństwa oraz przeciwdziałania niepożądanym skutkom lub ich szybkiego usuwania.

## 3. Umiejętności kierownika

Drugi element paradygmatu, czyli umiejętności kierownika, rozpatrywane są często na tle roli, jaką odgrywa w przedsiębiorstwie. Rola wyznacza oczekiwany sposób postępowania i współdziałania kierownika z innymi ludźmi. Role kierowników można podzielić na trzy grupy, opierając się na kryteriach: stosunków międzyludzkich, przekazywania informacji i podejmowania decyzji.

Stosunki międzyludzkie wyznaczają obowiązki ceremonialne, symboliczne i socjologiczne, związane z piastowaniem stanowiska kierowniczego. Role informacyjne kierownika łączą się z otrzymywaniem, gromadzeniem i upowszechnianiem wiadomości ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Role decyzyjne polegają na dokonywaniu wyborów różnych możliwości działania i podejmowaniu decyzji.

Role kierownika zazębiają się z wykonywanymi funkcjami (np. funkcja planowania z rolą rozdziału zasobów i rolą przedsiębiorcy, a funkcja przewodzenia z motywowaniem) oraz powinny cechować się odpowiednimi umiejętnościami, najlepiej popartymi długoletnim doświadczeniem.

Możemy wyróżnić cztery kluczowe umiejętności kierownika: techniczne, interpersonalne, kreatywne i diagnostyczne. Na rysunku 1 przedstawiono zakres podstawowych umiejętności kierownika w zależności od szczebla zarządzania.

Umiejętności techniczne obejmują zastosowanie wiedzy i osiągnięcie biegłości w pewnej dziedzinie, takiej jak inżynieria, komputery, finanse, marketing czy produkcja, które są niezbędne do wykonywania konkretnej pracy i określonych zadań (np. montaż maszyny na linii produkcyjnej, modernizacja produktu, podjęcie produkcji i wprowadzenie na rynek nowych produktów, rachunek kosztów i wyników, prognozowanie popytu lub napisanie raportu). Umiejętności techniczne mogą być w mniejszym zakresie wykorzystywane na wyższych szczeblach zarządzania, ale nawet naczelni kierownicy muszą mieć kompetencyjny zakres wiedzy technicznej łączącej się z branżą przemysłową, do której należy dane przedsiębiorstwo i rodzajem nadzorowanej pracy.

[5] E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 72-73.

| | Kreatywne | Diagnostyczne |
|---|---|---|
| Kierownicy naczelni | | |
| Kierownicy średniego szczebla | | |
| Kierownicy najniższego szczebla (liniowi) | | |
| | Techniczne | Interpersonalne |

Rysunek 1. Podstawowe umiejętności kierownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G.R. Jones, J.M. George, C.W.L. Hill, N. Langton, *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Toronto 2002, s. 17-18.

Umiejętności interpersonalne wyrażają się w łatwym porozumiewaniu się kierownika z innymi osobami, zrozumieniu intencji i motywowaniu podwładnego, współpracy z innymi kierownikami, nawiązywaniu i utrzymywaniu dobrych stosunków z ludźmi z zewnątrz przedsiębiorstwa oraz traktowaniu ludzi z szacunkiem i godnością. Umiejętności te są przydatne na każdym szczeblu zarządzania, do komunikowania się, przewodzenia, wzbudzania entuzjazmu i zaufania wśród podwładnych. Decydują o dobrej współpracy kierownika z pracownikiem i grupą pracowników. Empatia, definiowana jako wczuwanie się w sytuacje i stan psychiczny innych ludzi, jest ważną umiejętnością kierownika.

Umiejętności kreatywne to zdolności do myślenia i wyobrażenia abstrakcyjnej sytuacji, zrozumienia ogólnych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego związków ze środowiskiem. Polegają również na uchwyceniu tego, jak poszczególne komórki organizacyjne przyczyniają się do powodzenia przedsiębiorstwa jako całości. Przejawiają się w posiadaniu wyobraźni, dostrzeganiu przesłanek, wagi i złożoności sytuacji dla podjęcia decyzji.

Umiejętności diagnostyczne polegają na wyobrażeniu sobie najwłaściwszej reakcji na daną sytuację. Łączą się one ze zrozumieniem i powiązaniem przyczyn ze skutkami danego zjawiska, rozpoznaniem i wykorzystaniem możliwości optymalnego rozwiązania problemu, zdolnością do decydowania, co należy zrobić, aby osiągnąć sukces lub wyjść z ciężkiej sytuacji. Kierownik stawia diagnozę na podstawie analizy symptomów i określenia prawdopodobnej przyczyny zaistniałej sytuacji lub zjawiska.

Ponadto możemy wyróżnić umiejętności kierownika do komunikowania się, podejmowania decyzji i gospodarowania czasem. Umiejętność komunikowania się to zdolność kierownika do jasnego przekazywania pomysłów i informacji

podwładnym, kierownikom wyższego szczebla i reprezentantom środowiska zewnętrznego oraz przyjmowania i selekcji napływających informacji, wobec tzw. „tłoku informacji".

Umiejętności decyzyjne służą do rozpoznania i zdefiniowania problemów, określenia szans i zagrożeń, wybrania sposobu postępowania w celu rozwiązania problemu oraz wykorzystania nadarzających się szans i przeciwdziałania zagrożeniom. Kierownik musi w porę korygować błędnie podjęte decyzje, w celu ograniczenia kosztów, zapobiegania stratom i naprawy wyrządzonych szkód. Umiejętność gospodarowania czasem łączy się ze zdolnością do ustalenia priorytetów w pracy, delegowania uprawnień i przydzielania zadań podwładnym.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przydatność i możliwość wykorzystania umiejętności kierowniczych zmienia się nie tylko w zależności od szczebla zarządzania, ale również czynników determinujących sposób podejmowania decyzji.

Społeczna odpowiedzialność kierownika za skutki działalności obejmuje szeroki zakres problemów, stanowiących przedmiot zainteresowań etyki biznesu i ochrony środowiska naturalnego, a także regulacje prawne i społeczny kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa[6]. Przedsiębiorstwo nie może przenieść niekiedy wysokiego kosztu społecznego funkcjonowania na konsumentów, musi go ponieść i przez to generować niższą stopę zysku. Powszechna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw krajowych stanowić może jednak zagrożenie dla przetrwania poszczególnych przedsiębiorstw, ale także całej branży przemysłowej, gdyż obcy konkurenci nie są skłonni do ponoszenia takich kosztów[7].

## 4. Sprawność i skuteczność pracy kierowniczej

Sprawność zarządzania jest sprawą najwyższej wagi w każdym elemencie paradygmatu kompetencji kierownika. Sprawność, rozumiana jako wydajność przedsiębiorstwa, mierzona jest stosunkiem osiągniętego wyniku do poniesionych nakładów, czyli użytych czynników produkcji. Jeżeli osiąga się wyższy wynik z danego nakładu zasobów, to mówimy o wzroście sprawności. Podobnie, osiągnięcie tego samego wyniku przy użyciu niższego nakładu oznacza wzrost sprawności. W najogólniejszym sensie zależność tę wyrazić można za pomocą dwóch wzorów:

**Wydajność ogólna** = Wynik: Nakłady (praca + kapitał + materiały + energia).

**Wydajność pracy** = Wynik: Nakład pracy.

---

[6] Ph. Kotler, K.L. Keller, *A Frame Work for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007, s. 12.

[7] J.E. Stiglitz, *Globalizations and Its Discontents*, W.W. Norton, New York 2002, 67-68.

Wydajność jest pojęciem względnym. Dla jej oceny stosujemy analizę porównawczą ilościową lub wartościową wyników i nakładów, a wyniki porównujemy do średniej w branży przemysłowej w kraju i za granicą.

Oprócz sprawności, pracę kierowniczą powinna cechować skuteczność. Skuteczność to zdolność pracowników przedsiębiorstwa nie tylko do dobrej pracy, ale także do osiągania zakładanych wyników. Skuteczność oznacza także wybór stosownych działań w odniesieniu do konkretnej sytuacji, która się pojawia (np. wzrost popytu pociąga za sobą odpowiedni wzrost produkcji). Skuteczność wyrazić można przez stopień, w jakim przedsiębiorstwo realizuje ustalone cele. Niewiele pożytku przyniesie jednak skuteczna realizacja błędnie ustalonego celu lub realizacja celu za wszelką cenę – niewspółmiernie dużym kosztem w stosunku do uzyskanych korzyści.

Współcześnie na świecie często rozpatruje się sprawność i skuteczność zarządzania w stosunku do przyczyniania się do tworzenia wartości (*values based management*) przez przedsiębiorstwo. Jest to podejście, w którym zarząd i kierownicy jednostek organizacyjnych ustalają i wcielają w życie to, co warte jest zachodu. Wyznawane przez przedsiębiorstwo wartości służą jako drogowskazy do uzyskiwania przez kierowników kompetencji i wyrażane są w języku angielskim akronimem PRIDE (duma), utworzonym z wyrazów podanych w tabeli 2.

Tabela 2. Elementy zarządzania opartego na wartościach

| |
|---|
| **P**rofitability (opłacalność) – osiąganie zysku przez dążenie do doskonałości |
| **R**espect (szacunek) – szacunek okazywany każdemu pracownikowi |
| **I**nvolved (zaangażowanie) – pracownicy angażują się w rozwiązywanie kwestii istotnych dla przedsiębiorstwa |
| **D**edication (poświęcenie) – pracownicy poświęcają się dla interesu przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy dostrzegają sprawiedliwość i prawość w zachowaniu kierowników |
| **E**xisting (trwanie) – zapewnienie istnienia przedsiębiorstwa przez przyczynianie się do dobra przedsiębiorstwa i nabywców |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, M. Coulter, R. Stuart-Kotze, *Management*, Prentice Hall, Scrarborough 2000, s. 108.

Akronim PRIDE jest wytyczną dla szkolenia, wpływa na postawy pracowników i przekazuje kierownikom to, czego oczekuje od nich przedsiębiorstwo. Inspiruje do poszukiwania możliwości przyczyniania się dla dobra wspólnego przedsiębiorstwa i pracowników, tworzy poczucie zespołowości i jedności w realizacji wyznaczonych celów. W efekcie oddziałuje pozytywnie na jakość wykonywanej pracy przez kierowników, rodzi entuzjazm robienia czegoś, co popierają i w co wierzą, że jest słuszne.

## 5. Wpływ kultury i etyki na kompetencje kierownika

Kultura przedsiębiorstwa to wyznawane przez ogół pracowników poglądy, które w dużym stopniu determinują sposób ich postępowania lub zachowania[8]. Kulturę wyrażają systemy lub wzory zachowań, przyjęte w postaci wartości, symboli, rytuałów, mitów i praktyki, które wytworzyły się w przedsiębiorstwie wraz z upływem czasu. Wyznawane wartości określają w dużym stopniu, jak pracownicy postrzegają przedsiębiorstwo i jak reagują na otaczające ich środowisko zewnętrzne. Kiedy kierownicy napotykają problem, wtedy kultura narzuca często sposób postępowania. Możemy wyróżnić siedem cech kultury przedsiębiorstwa, które wpływają na podejście do paradygmatu kompetencji kierownika (por. tab. 3).

Tabela 3. Cechy charakterystyczne kultury przedsiębiorstwa

| |
|---|
| **Stosunek do innowacji** i podejmowania ryzyka, sposób podejścia do szczegółów – dokładność, z jaką pracownicy dostrzegają i analizują składniki sytuacji |
| **Orientacja na wyniki** – kierownicy koncentrują się raczej na wynikach niż na technikach i procesach stosowanych do osiągnięcia tych wyników |
| **Orientacja na pracowników** – kierownicy biorą pod uwagę wpływ wyników na sytuację osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie |
| **Orientacja na pracę zespołową** – w jakim zakresie praca jest zorganizowana zespołowo, a w jakim zadania przydzielane są indywidualnie |
| **Zapał** – pracownicy podejmują wyzwania z entuzjazmem, starają się być konkurencyjni raczej niż spokojni i schematycznie współpracujący |
| **Stabilność** – nacisk na utrzymanie status quo w przeciwieństwie do inicjowania zmian i innowacji |

Źródło: Opracowanie własne.

Waga kultury zależy od branży przemysłowej, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, okoliczności powołania do życia i wielkości przedsiębiorstwa oraz przywiązywania się pracowników do przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownik i podwładni nie wiedzą, co jest ważne dla przedsiębiorstwa a co nie, oznacza to słaby wpływ kultury na ich postawy i zachowanie. Bieżące zwyczaje, tradycja i ogólny sposób postępowania są najczęściej odbiciem wizji lub misji założyciela (-li) przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownicy przyjmują postawy konserwatywne, to nie lubią poszukiwać programów innowacyjnych, ryzykownych, długoterminowych lub rozwojowych.

[8] Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 8-10.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na kształtowanie kompetencji kierownika jest etyka biznesu. Etyka to zbiór zasad i norm postępowania obowiązujących w danej zbiorowości, które określają dobre i złe zachowanie, czyli zgodność czynów ludzkich z prawdą i dobrem. Wiele decyzji kierowników wymaga rozważenia, na kogo wpłyną i jaki przyniosą wynik.

Etyka biznesu to standardy zachowania i moralna odpowiedzialność kierownika za skutki działalności. To, czy kierownik lub współpracownik postępuje etycznie czy nieetycznie wynika ze zbioru wzajemnych oddziaływań wielu zmiennych, włączając w to osobowość, strukturę organizacyjną i kulturę przedsiębiorstwa oraz wagę kwestii moralnej. Ludzie o słabo ugruntowanej moralności mogą powstrzymać się od czynienia zła, jeżeli wymuszane jest to przez zasady, reguły, politykę, opis stanowiska pracy, silne normy kulturowe i powszechną dezaprobatę takiego postępowania[9].

Postawy etyczne pracowników mogą być kształtowane przez następujące czynniki:

– osobowość (cechy charakteru),

– wyznawane wartości, postawy moralne, dążenia i zamiary,

– sprzyjające okoliczności, np. kierownictwo toleruje postępowanie nieetyczne pracowników w przedsiębiorstwie lub brak jest odpowiedniej kary za postępowanie sprzeczne z etyką,

– negatywne wartości wyznawane przez współpracowników przejawiać się mogą w braku zasad moralnych i presji kolegów, kierowników i naczelnego kierownictwa.

Czynniki wpływające na nasilenie kwestii etycznej w postępowaniu pracownika przedstawiono na rysunku 2. Sytuacja wewnątrz przedsiębiorstwa i środowisko zewnętrzne kształtują w znacznym stopniu etyczne zachowanie kierowników. Obserwacja tego, co ludzie sprawujący władzę robią, służy jako kryterium wyboru własnego postępowania i tego, czego oczekuje się od innych. Niektóre systemy ocen kładą nacisk wyłącznie na wyniki, inne łącznie na użyte środki i wyniki. Czasem poszukiwany jest kompromis pomiędzy przestrzeganiem etycznych standardów a osiąganymi wynikami.

Postawy etyczne zmieniają się z upływem czasu, ponoszonych kosztów, nasilenia konkurencji i nacisków na pracownika. W niektórych przedsiębiorstwach oprócz opisu stanowisk pracy utrwala się pisemnie etykę postępowania w postaci kodu.

Pracownicy powinni mieć wyznaczone wymierne i realne do osiągnięcia cele. Nierealne cele wywołują stres. Lepiej jest motywować, niż nakłaniać pracowników do etycznego postępowania karą. Występuje tendencja do zanikania w przedsiębiorstwie odpowiedzialności społecznej i standardów etycznych przez pracowników, ale wzrasta presja społeczna na zachowania etyczne.

[9] R.A. Kerin, R.A. Peterson, *Strategic Marketing Problems*, Prentice Hall, New Jersey 2004, s. 15.

Rysunek 2. Czynniki wpływające na zachowanie etyczne

Źródło: Opracowanie własne.

## 6. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazała na zasadność pragmatycznego ujęcia kompetencji kierownika, w świetle złożonej problematyki zarządzania i etapu rozwoju społeczno-gospodarczego naszego kraju. Kompetencje kierownika powinny opierać się na głębokiej wiedzy połączonej z bieżącym szerokim dostępem do informacji, *know-how*, motywacji do działania, istniejących warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiedzialności za skutki swojego postępowania. Na kompetencje wpływa również nadążanie kierownika za postępem technologii informacyjnej, ewolucja kultury przedsiębiorstwa i stosunek kadry kierowniczej do etyki biznesu.

Z treści niniejszego opracowania wynikają następujące wnioski ogólne:

1. Wiedza i informacja służą przede wszystkim kierownikowi do rozpoznania i zdefiniowania problemów, określenia kryteriów wyboru i oceny decyzji.
2. Zdobywaniu wiedzy przez kadrę kierowniczą sprzyja dostęp do technologii informacyjnej. Przy tym wzrost wartości decyzji musi przekraczać koszt uzyskania informacji.
3. Kompetencje kierownika kształtowane są przez cztery kluczowe umiejętności: techniczne, interpersonalne, kreatywne i diagnostyczne.
4. Przydatność i możliwość wykorzystania umiejętności kierowniczych zmienia się nie tylko w zależności od szczebla zarządzania, ale również czynników determinujących sposób podejmowania decyzji.

5. Sprawność zarządzania jest sprawą najwyższej wagi w paradygmacie kompetencji kierownika i łączy się ze skutecznością, czyli zdolnością kierownika nie tylko do dobrej pracy, ale także do osiągania zakładanych wyników.

6. Współcześnie na świecie często rozpatruje się sprawność i skuteczność zarządzania w stosunku do przyczyniania się do tworzenia wartości (*values based management*).

7. Kultura przedsiębiorstwa zależy od branży, w której funkcjonuje, okoliczności powołania do życia i wielkości przedsiębiorstwa oraz przywiązania pracowników do przedsiębiorstwa.

8. Postępowanie etyczne kierownika wynika z jego osobowości, struktury organizacyjnej i kultury przedsiębiorstwa oraz wagi kwestii moralnej.

9. Synchronizacja elementów składających się na kompetencje kierownika daje efekt synergiczny.

## Literatura

Albright S.C., Wiston W.L., *Practical Management Science*, South-Western Learning, Mason 2009.

Bartlett C.A., Beamish P.W., *Transnational Management*, McGraw-Hill, New York 2008.

Jones G.R., George J.M, Hill C.W., Langton N., *Contemporary Management*, McGraw-Hill, Toronto 2002.

Kotler Ph., Keller K.L., *A Frame Work for Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey 2007.

Kerin R.A., Peterson R. A., *Strategic Marketing Problems*, Prentice Hall, New Jersey 2004.

Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki,* Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.

Robbins S.P., Coulter M., Stuart-Kotze R., *Management*, Prentice Hall, Scarborough 2000.

Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006.

Sojkin B., *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009.

Stiglitz J.E., *Globalizations and Its Discontents*, W.W. Norton, New York 2002.