

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

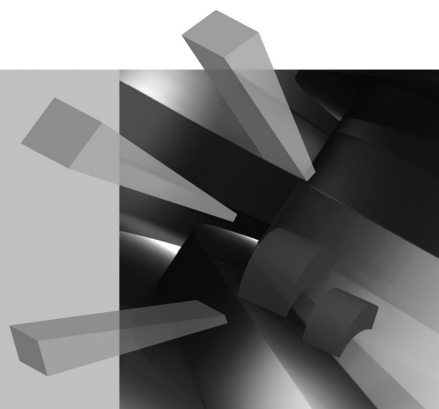
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Anna Wieczorek-Szymańska

Uniwersytet Szczeciński

PROFILE KOMPETENCJI MENEDŻERÓW RÓŻNYCH SZCZEBLI ZARZĄDZANIA W SEKTORZE KRAJOWYCH UNIwersALNYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest syntetyzacja koncepcji oraz prezentacja wyników badań związanych z kształtowaniem profili kompetencji menedżerów trzech poziomów zarządzania: pierwszej linii, średniego szczebla i najwyższego szczebla. Zaprezentowano model R.L. Katza, a także schemat powiązania kompetencji menedżerów z kompetencjami organizacji. Następnie, wykorzystując metodę badań sondażowych, przeprowadzono diagnozę wagi kompetencji fachowych, firmowych i społecznych na stanowiskach kierowniczych. Grupę badawczą dobrano w sposób celowy. Badaniami objęto krajowe uniwersalne banki komercyjne, w wyniku czego określono zestaw kompetencji uniwersalnych, a więc takich, których pożądaný poziom przyswojenia nie zależy od szczebla zarządzania, oraz zestaw kompetencji zależnych od miejsca stanowiska kierowniczego w strukturze organizacyjnej.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, profile kompetencji.

1. Wstęp

We współczesnej organizacji funkcja kadry menedżerskiej ulega przeobrażeniom. Redefinicja roli kierownika wynika z wielu zjawisk, których źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa, ale także zmiana sposobu działania samych organizacji. Postępująca globalizacja, rozwój technologii, wahania koniunktury rynkowej to tylko niektóre trendy mające wpływ na tworzenie specyficznych wymagań kompetencyjnych wobec menedżerów. Nie bez znaczenia dla definiowania nowych ról kierowniczych pozostaje także fakt spłaszczania struktur organizacyjnych, a więc również zmiany relacji menedżer – podwładny, czy tworzenia przedsiębiorstw wirtualnych. Wszystkie wspomniane płaszczyzny transformacji otoczenia i organizacji powodują, że o sukcesie menedżera w gospodarce wiedzy będzie decydowało wiele czynników, z których część jest związana ze specyficznym rodzajem kompetencji.

Celem niniejszego artykułu jest systematyzacja pojęć i koncepcji dotyczących zarządzania kompetencjami menedżerskimi we współczesnej organizacji. Ponadto

przedstawiono w opracowaniu wyniki badań nad profilem pożądaných kompetencji menedżerskich.

2. Podejście kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi

W warunkach społeczeństwa informacyjnego, gdzie najcenniejszym zasobem staje się informacja i generowana z jej przetwarzania wiedza, tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi coraz częściej nie przystaje do nowych typów organizacji, czyli organizacji uczących się i inteligentnych. Dlatego w miejsce standardowych działań aplikowane są innowacyjne koncepcje kształtowania kapitału ludzkiego. Jedną z nich jest podejście kompetencyjne, w którym zakłada się, że kompetencje pracowników to ich dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają realizować zadania zawodowe przypisane do danego stanowiska w organizacji. W podejściu kompetencyjnym podkreśla się znaczenie postaw, jakie pracownicy przejawiają w organizacji. Wynika to z przekonania, że postawy istotnie determinują realizację celów przedsiębiorstwa, gdyż np. w organizacji uczącej się wymogiem stawianym kadrze jest ciągła gotowość do uczenia się czy akceptacja permanentnych zmian. Braki w obszarze tych kompetencji będą stanowiły poważne utrudnienie funkcjonowania pracownika w przedsiębiorstwie. W podejściu kompetencyjnym kładzie się więc nacisk na dopasowanie indywidualnych charakterystyk pracowników organizacji do jej założeń strategicznych.

W związku z powyższym zasadniczym dążeniem w procesie gospodarowania kompetencjami jest wyposażanie kadry w kompetencje istotne z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa. Narzędziem wspomagającym ten proces są profile kompetencji stanowiskowych, opisujące wymagania stawiane osobom wykonującym określone zadania i funkcje. W niniejszym artykule przyjęto, że każdy z profili stanowiskowych jest opisywany z wykorzystaniem kompetencji podzielonych na trzy główne kategorie. Podział kompetencji zaczerpnięto z typologii M. Sidor-Rządowskiej na¹:

1. Kompetencje firmowe, które powinni posiadać wszyscy członkowie danej organizacji, bez względu na rodzaj stanowiska czy miejsce w hierarchii organizacyjnej. Przyswojenie tych kompetencji powoduje, że pracownicy tworzą spójny zespół i funkcjonują w określonej kulturze organizacyjnej.

2. Kompetencje fachowe, bezpośrednio wynikające z rodzaju wykonywanej pracy. Obejmują wiedzę specjalistyczną z danej dziedziny, umiejętności jej aplikowania, a także określone predyspozycje osobowościowe niezbędne do realizacji zadań

¹ Inną typologię proponuje np. G. Filipowicz, który zakłada, że kompetencje są współzależne, co oznacza, że niezwykle trudno wyizolować kompetencję i traktować ją jako właściwość całkowicie odebraną i niezależną od innych kompetencji. Wspomniany autor proponuje wyróżnić grupę kompetencji bazowych, określaną mianem podstawowych dyspozycji, oraz grupę kompetencji wykonawczych. Szerzej na ten temat: [Filipowicz 2004, s. 37].

zawodowych. Innego zestawu kompetencji wymaga się od księgowego, innych od prawnika, a jeszcze innych od nauczyciela.

3. Kompetencje społeczne, nazywane interpersonalnymi, a wynikające z faktu wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi. Przykładowe kompetencje tej grupy to: motywowanie pracowników, współpraca w zespole, asertywność itd.

Zastosowanie powyższej klasyfikacji oznacza, że podczas tworzenia wymagań kompetencyjnych poszczególne stanowiska w organizacji opisywane są w kategoriach kompetencji firmowych, fachowych i społecznych. S. Cooper, E. Lawrence, J. Kierstead, B. Lynch i S. Luce zwracają uwagę na korzyści, jakie odnosi organizacja ze stosowania profili kompetencyjnych. Należą do nich: lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do strategii firmy, usprawnianie mechanizmów doskonalenia zatrudnionych, możliwość bieżącego monitorowania i doskonalenia modeli kompetencji [Cooper i in. 1998, s. 40-65].

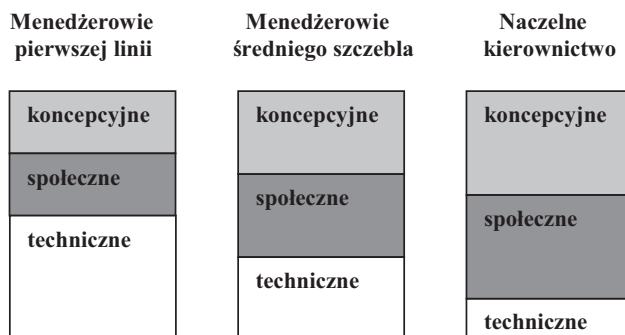
W kategoriach kompetencji są opisywane wszystkie stanowiska w organizacjach stosujących to podejście. Niemniej jednak ze względu na cel przyświecający niniejszemu artykułowi w kolejnej części skupiono uwagę na profilach kompetencji menedżerskich. Istnieje bowiem przesłanka do sformułowania ogólnego stwierdzenia, że struktura kompetencji fachowych, firmowych i społecznych odzwierciedla wartości wyznawane przez przywódców organizacji i związane z nimi dominujące techniki zarządzania i style przewodzenia [Czekaj, Jabłoński 2004, s. 14].

3. Specyfika kompetencji menedżerskich

Osoby piastujące stanowiska menedżerskie w organizacji wypełniają określone obowiązki, wynikające z miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej. W związku z tym w literaturze prowadzona jest dyskusja na temat zakresu wykorzystania tzw. uniwersalnych i specjalistycznych modeli kompetencji menedżerskich. Uniwersalne kompetencje to takie, które wymagane są od każdego menedżera bez względu na to, jaki szczebel zarządzania reprezentuje czy też jaki jest obszar funkcjonalny jego działań. O takich zunifikowanych kompetencjach mówi H. Mintzber i R.L. Katz, grupując je w trzy kategorie: koncepcyjne, społeczne i techniczne. Wspomniani autorzy twierdzą jednocześnie, że na różnych poziomach zarządzania inna jest waga poszczególnych grup kompetencji. Ideowo ujęcie zaprezentowano na rys. 1.

Koncepcyjne umiejętności odnoszą się do: zdolności abstrakcyjnego myślenia, globalnego spojrzenia na przedsiębiorstwo i jego otoczenie, rozpatrywania problemów z różnych punktów widzenia. Dlatego też są najważniejsze dla menedżerów piastujących najwyższe stanowiska w organizacji, których zadaniem jest tworzenie wizji i strategii rozwoju firmy. Kompetencje interpersonalne związane są z wchodzeniem w społeczne interakcje z ludźmi z wewnątrz przedsiębiorstwa, a także ze środowiska zewnętrznego. Przystwojenie tych kompetencji jest istotne dla kadry menedżerskiej najwyższego i średniego szczebla, ponieważ to na tym poziomie zarządzania kierownicy kontaktują się z wieloma osobami i podmiotami, co wymaga

umiejętności współpracy, negocjowania, komunikowania się itp. Z kolei kompetencje techniczne obejmują wiedzę i umiejętności z zakresu posługiwania się narzędziami, metodami i technologią charakterystyczną dla danych obszarów pracy. Są więc najistotniejsze dla menedżerów pierwszej linii, którzy nie tylko nadzorują pracowników, ale także często samodzielnie wykonują zadania przypisane konkretnej komórce w organizacji [Białasiewicz 2008, s. 310-311].



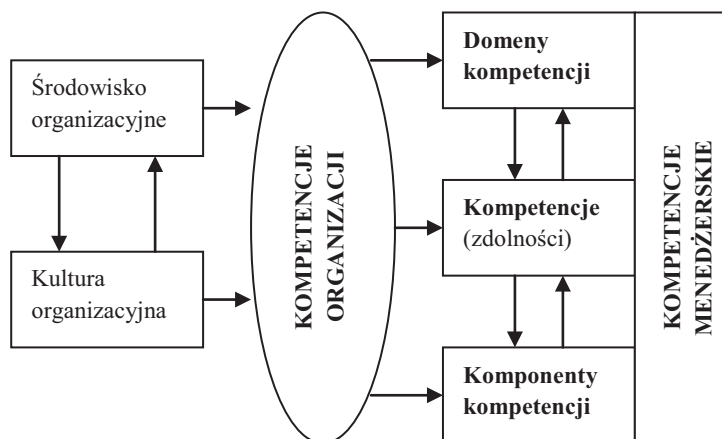
Rys. 1. Rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych według R.L. Katza

Źródło: [Oleksyn 2006b, s. 168].

Polemizując z koncepcją R.L. Katza, część teoretyków nie zgadza się z ideą wykorzystywania uniwersalnych modeli kompetencji menedżerskich. Takie rozumowanie wynika z przekonania, że kompetencje menedżerskie związane są bezpośrednio z kluczowymi kompetencjami organizacji. Ponieważ kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa wynikają z jego wizji, misji, kultury organizacyjnej, wartości itp., nie można tworzyć szablonów wymagań kompetencyjnych, które znajdują uniwersalne zastosowanie w każdym przedsiębiorstwie. W poszczególnych organizacjach pojawia się specyficzny zestaw kompetencji pożądaných u kadry, a pozostający w ścisłym związku z kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa. Takie wzajemne powiązanie kompetencji menedżerskich i organizacyjnych przedstawiono na rys. 2.

W niniejszym artykule przyjęto rozwiązanie kompromisowe. Po pierwsze, założono, że podczas budowy profilów kompetencji menedżerskich pożądaný w danej organizacji stopień ich przyswojenia będzie zależał od poziomu zarządzania. Tak więc na różnych stanowiskach w hierarchii służbowej menedżerowie powinni cechować się różnym poziomem kompetencji fachowych i społecznych². Po drugie, przyjęto, że istnieje pewien zestaw kompetencji, których opanowanie nie jest zależne od zajmowanego stanowiska. Będą to kompetencje firmowe, wiążące się z charakterystyczną dla organizacji wizją, misją i kulturą organizacyjną.

² Odwołując się do przedstawionego modelu R.L. Katza, należy stwierdzić, że kompetencje fachowe będą zawierały w sobie kompetencje zarówno techniczne, jak i koncepcyjne, w zależności od poziomu zarządzania, dla którego tworzony jest profil.



Rys. 2. Kompetencje menedżerskie w kontekście organizacyjnym

Źródło: [Lindsay, Stuart 1997, s. 327].

Bazując na powyższej przesłance, można sformułować pewne zalecenia kompetencyjne wobec menedżerów różnych szczebli. Głównym obszarem działania kierowników liniowych są te o krótkim horyzoncie czasowym i lokalnym zasięgu – można je określić mianem operacyjnych. W związku z powyższym kierownik liniowy jest dobrym specjalistą z określonej dziedziny, tzn. ma wiedzę merytoryczną na dany temat i praktyczne umiejętności jej wykorzystania w miejscu pracy. Powinien być także sprawnym organizatorem działań podległego mu zespołu, do czego niezbędnych jest wiele umiejętności związanych z komunikowaniem się z innymi [Oleksyn 2006b, s. 165 i 166].

Na średnim szczeblu zarządzania pracują menedżerowie, którzy stanowią „ogniwo” pośredniczące pomiędzy kierownikami liniowymi i top managementem. Na te osoby spada odpowiedzialność za: interpretację i wdrażanie strategii, wybór opcji działania na podstawie zbilansowania założonych korzyści i zagrożeń, inicjowania zmian, promowania innowacyjności itp. Ich zadanie nie sprowadza się do osobistego dokonywania usprawnień, ale raczej do tworzenia warunków i atmosfery, w których podlegli pracownicy wykazują się kreatywnymi działaniami. Decyzje na tym poziomie mają najczęściej charakter taktyczny, a więc pojawia się wymóg przyswojenia wiedzy i umiejętności z obszaru strategicznego zarządzania [Oleksyn 2006a, s. 6; Rakowska 2007, s. 85].

Kadra menedżerska najwyższego szczebla realizuje funkcje zorientowane na zarządzanie systemowe, globalne. Dlatego też od kierowników oczekuje się umiejętności perspektywicznego myślenia, podejmowania ryzyka i decyzji, które odnoszą się do przyszłości. Tę grupę kompetencji tworzą m.in.: formułowanie dalekosiężnych wizji, przedsiębiorczość, umiejętność komunikowania się z ludźmi i przekazywania im założeń dotyczących strategii, umiejętność współpracy z ludźmi i oddziaływania

na ludzi, skłonność do ryzyka i ocena jego następstw, wytrwałość w dążeniu do celu, odpowiedzialność, kreatywność, zdolność do rozpoznawania wspólnych interesów w skali danej organizacji, orientacja na zewnątrz [Smutek 2005, s. 82 i 83; Oleksyn 2006b, s. 158-162].

Po krótkiej dyskusji teoretycznej na temat podejścia kompetencyjnego w organizacji i możliwości jego aplikacji w obszarze budowania profili kompetencji menedżerskich kolejno zostaną przedstawione wyniki badań nad kompetencjami pożądanymi u kierowników różnych szczebli.

4. Kompetencje menedżera w świetle wyników badań

Badanie³ było przeprowadzone w okresie marzec-grudzień 2011 r. na celowo dobranej grupie, składającej się z 27 uniwersalnych, krajowych banków komercyjnych. W procesie badawczym posłużono się metodą sondażową z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, który był przekazywany do komórki zarządzania zasobami ludzkimi w centrali banku. Otrzymano odpowiedź z 15 central, co czyni badanie reprezentatywnym.

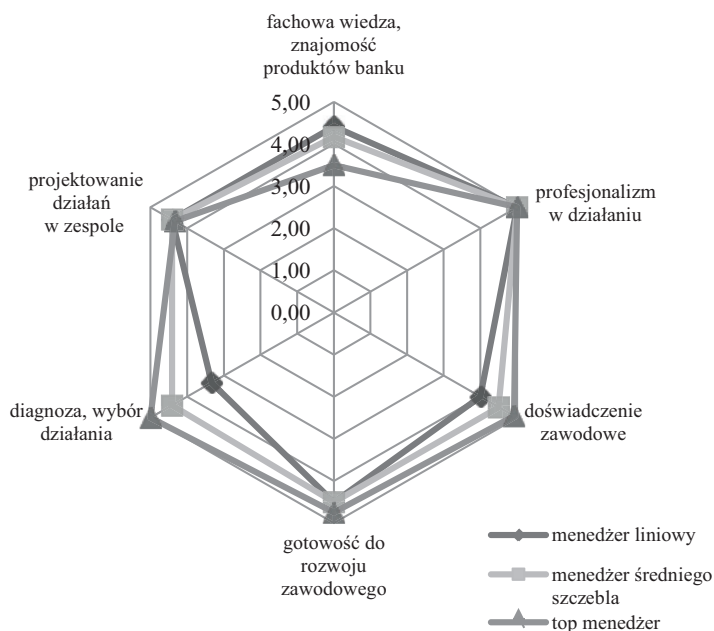
W ankiecie zadano pytania o pożądaną poziom przyswojenia trzech grup kompetencji: fachowych, społecznych i firmowych na stanowiskach kierowniczych w bankach, przyjmując trzy zasadnicze szczeble zarządzania: kierownicy liniowi, średnia kadra menedżerska i top management. Przedstawiciele komórek ZZL określali pożądaną poziom poszczególnych kompetencji przez dokonywanie ocen ich wagi dla stanowisk. Skala oceny określona była w przedziale $<1;5>$ ⁴. Listy ocenianych kompetencji sformułowano na podstawie studiów literaturowych i pilotażowych badań. Wyniki zaprezentowano za pomocą wykresów radarowych. Na każdym z wykresów przedstawiono osobne grupy kompetencji.

Rozpoczynając analizę wymagań w ramach kompetencji fachowych (rys. 3), wskazano, że umiejętność profesjonalnego działania w środowisku zawodowym jest kompetencją uznaną za bardzo ważną na każdym szczeblu zarządzania. Podobna sytuacja dotyczy kompetencji gotowości do rozwoju zawodowego i planowania działań zespołu. Na wszystkich poziomach zarządzania pożądana jest specjalistyczna wiedza odnosząca się do zajmowanego stanowiska i umiejętność wykorzystania tej wiedzy oraz postawa związana z gotowością do ustawicznego kształcenia się.

Pewne rozbieżności w wymaganiach kompetencyjnych obserwuje się w przypadku pożądanego poziomu przyswojenia:

³ Badania miały szerszy charakter i stanowiły element realizacji projektu badawczego promotor-
skiego, realizowanego w ramach grantu MNiSW pod kierownictwem dr hab. prof. M. Białasiewicz.

⁴ Gdzie 1 oznaczało, że kompetencja jest nieistotna dla stanowiska, 2 – kompetencja mało istotna dla stanowiska, 3 – kompetencja średnio istotna dla stanowiska, 4 – kompetencja ważna dla stanowiska, 5 – kompetencja kluczowa dla stanowiska.



Rys. 3. Pożądane kompetencje fachowe menedżerów banków

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

1. Wiedzy o produktach bankowych. Istota znajomości produktów bankowych zmniejsza się wraz ze wzrostem poziomu zarządzania.

2. Umiejętności wyboru odpowiedniej opcji działania w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Znaczenie tej kompetencji rośnie wraz ze wzrostem poziomu zarządzania.

Różnice dotyczą także preferowanego na poszczególnych stanowiskach doświadczenia zawodowego. W grupie stanowisk menedżerskich waga doświadczenia jest tym większa, im wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, co może oznaczać, że doświadczenie zawodowe jest w bankach wyznacznikiem określonych umiejętności praktycznych.

W grupie kompetencji społecznych (rys. 4) różnice w wadze poszczególnych kompetencji dotyczą:

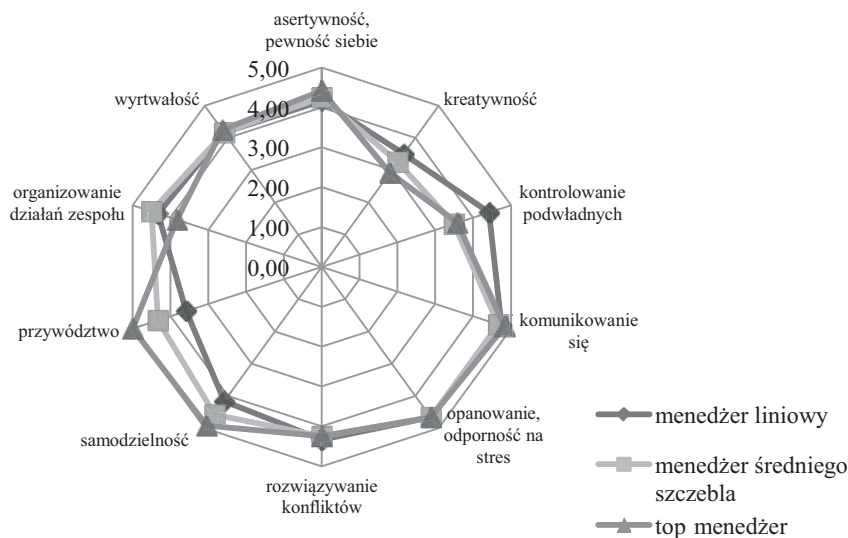
1. Kontrolowania podwładnych, które jest najistotniejsze dla stanowiska menedżerów pierwszej linii, a mniej znaczące na wyższych szczeblach.

2. Samodzielności w działaniu, której rola rośnie wraz ze szczeblem zarządzania.

3. Przywództwa, które jest najistotniejsze dla top menedżerów.

4. Organizowania działań zespołu, które jest ważne dla kierowników liniowych i średniej kadry menedżerskiej, a mniej istotne dla kadry najwyższego szczebla.

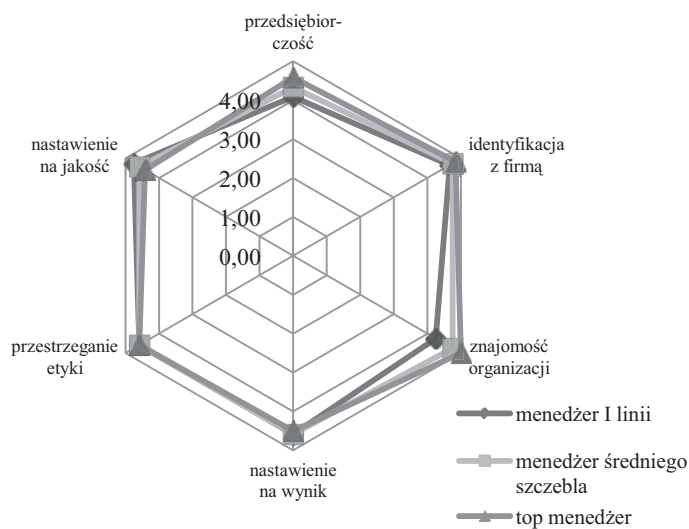
5. Kreatywności, której znaczenie jest większe w przypadku kierowników liniowych.



Rys. 4. Pożądane kompetencje społeczne menedżerów banków

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do kompetencji firmowych (rys. 5) badania potwierdzają, że są one istotne na każdym poziomie zarządzania, co oznacza, że pożądany stan przyswojenia tych kompetencji jest podobny u wszystkich menedżerów.



Rys. 5. Pożądane kompetencje firmowe menedżerów banków

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Nieznaczone rozbieżności w wymaganiach w kontekście kompetencji firmowych pojawiły się w odniesieniu do: przedsiębiorczości, znajomości organizacji banku i środowiska pracy (w przypadku tych kompetencji pożądanym ich poziomem rośnie wraz ze szczeblem zarządzania), nastawienia na jakość w obsłudze klienta (tu zależność jest odwrotna – na niższych poziomach zarządzania jest to kompetencja ważniejsza).

Podsumowując, na podstawie wyników badań można stwierdzić istnienie pewnych uniwersalnych kompetencji menedżera w banku, np. takich jak: profesjonalizm, gotowość do rozwoju zawodowego, identyfikacja z własnym przedsiębiorstwem, nastawienie na wynik, przestrzeganie norm etycznych, wytrwałość w działaniu, asertywność, komunikowanie się, odporność na stres i umiejętność rozwiązywania konfliktów. Istnieją także kompetencje, których znaczenie zmienia się w zależności od poziomu zarządzania. Do nich należą: znajomość produktów banku, doświadczenie, diagnoza i wybór opcji działania w realizacji strategii, znajomość organizacji, przedsiębiorczość, przywództwo, samodzielność, kontrolowanie podwładnych, kreatywność, organizowanie działań zespołu.

5. Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie podejścia kompetencyjnego w kontekście kształtowania profili kompetencji menedżerskich. Zaprezentowano model R.L. Katza, określający pewne uniwersalne kompetencje dla menedżerów z zastrzeżeniem ich różnej wagi na poszczególnych szczeblach zarządzania. Dokonano także charakterystyki wymagań kompetencyjnych wobec menedżerów różnych szczebli z podziałem na trzy kategorie kompetencji: fachowych, społecznych i firmowych. Następnie przedstawiono wybrane wyniki badań nad kształtowaniem profili kompetencji stanowiskowych w odniesieniu do kierowników trzech szczebli zarządzania na przykładzie krajowych uniwersalnych banków komercyjnych. Na podstawie analizy zaprezentowanych wyników można stwierdzić istnienie kompetencji uniwersalnych, czyli ważnych na każdym z poziomów kierowania, ale także kompetencji, których waga zależy od zajmowanego szczebla w hierarchii służbowej. Należy jednocześnie podkreślić, że grupa badawcza dobierana była celowo, a więc wyniki można uogólnić jedynie w ramach sektora bankowego. Aby mówić o kompetencjach uniwersalnych i specyficznych menedżera w oderwaniu od obszaru funkcjonalnego i sektora działania, należałoby badania rozszerzyć w przekroju międzysektorowym.

Literatura

- Białasiewicz M., *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- Cooper S., Lawrence E., Kierstead J., Lynch B., Luce S., *Competencies – a Brief Overview of Development and Application to Public and Private Sectors*, Public Service Commission of Canada, Research Directorate, Policy, Research and Communications Branch, Ottawa 1998.

- Czekaj J., Jabłoński M., *Kształtowanie kompetencji i zachowań organizacyjnych jako czynnik rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe AE Kraków nr 648, Kraków 2004.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Lindsay P.R., Stuart R., *Reconstructing competence*, „Journal of European Industrial Training” 1997, vol. 21, nr 9.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006a, nr 12.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006b.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, cz. 1*, zasoby Internetu: http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?p=&p=&strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p= (na dzień 10.03.2009).
- Smutek H., *Znaczenie kompetencji strategicznych przedsiębiorcy w procesie formułowania strategii konkurencji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 673, Kraków 2005.

THE PROFILES OF COMPETENCIES OF MANAGERS ON DIFFERENT LEVELS OF MANAGEMENT IN NATIONAL UNIVERSAL COMMERCIAL BANKS

Summary: The aim of the article is to synthesize the idea of competence management and to present chosen empirical data on profiles of managerial competencies referring to the three levels of management: first line, middle level and top-management. The model by R.L. Katz was presented and the idea of managerial competencies in the context of organizational core competencies was shown. Then the importance of professional, social and organizational competencies for managerial position on each level was checked. The method used in the process was surveys, and the research group was chosen on purpose. The research was conducted among national, universal commercial banks. As a result of the research the author presents the set of universal competencies, that are independent from the level of management and the set of competencies that depends on the place of position in the organizational structure.

Keywords: managerial competencies, competencies of managers.