

Alicja Rytelewska

Kompetencje kadry menedżerskiej wyróżniające przedsiębiorstwa o dobrej pozycji rynkowej

Problemy Profesjologii nr 2, 169-184

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Alicja Rytelewska

KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ WYRÓZNIAJĄCE PRZEDSIĘBIORSTWA O DOBREJ POZYCJI RYNKOWEJ

Streszczenie

Artykuł składa się z trzech części: uwag wstępnych, części zasadniczej podzielonej na dwa podrozdziały pt. „modele kompetencji w organizacjach” oraz „kompetencje menedżerów a pozycja rynkowa przedsiębiorstw IT”, oraz części trzeciej – uwag końcowych.

W części pierwszej, we wstępie zwrócono uwagę, na fakt, iż menedżerowie pracujący w trudnych gospodarczo czasach, chcąc utrzymać poziom jakości zarządzania w swoich organizacjach, powinni budować w swoich organizacjach modele zarządzania oparte o kompetencje pracowników. W dobie kryzysu gospodarczego bowiem, tylko przedsiębiorstwa nowoczesne, oparte na wiedzy swoich pracowników potrafią przetrwać. Wiedza pracowników jako główny element kompetencji, jest jedną z najważniejszych składowych kapitału przedsiębiorstwa.

W pierwszym podrozdziale części drugiej scharakteryzowano modele kompetencyjne w organizacjach, oraz składowe poszczególnych elementów kompetencji takie jak: wiedza, umiejętności i postawy. W drugim podrozdziale na podstawie przeprowadzonych badań przedstawiono jaki jest związek kompetencji menedżerów z wynikami organizacji IT. Określono które z badanych składowych kompetencji mają największy związek z wynikami, a które nie są bardzo istotne.

Artykuł kończą uwagi końcowe, w których podsumowano wyniki badań otrzymane z 25 przedsiębiorstw od 104 ankietowanych menedżerów pracujących w firmach z branży IT wdrażających zintegrowane systemy wsparcia zarządzania.

THE COMPETENCES OF MANAGERS DESCRIBING IT COMPANIES WITH GOOD MARKET POSITION

Summary

The article consists of three parts: preliminary observations, the fundamental part divided into two subsections: "Models of competence in organizations" and "competence of managers and IT companies market position," and part four - concluding remarks.

In the first part, in the introduction it was pointed out that managers working in difficult economic times, in order to maintain the level of quality management in their organizations, should build their organizations management models based on the competence of the employees. In the era of economic crisis, only a modern enterprise based on knowledge of their employees are able to survive. Knowledge of workers as a key competence is one of the most important components of the company's capital.

In the first section of the second part, the competency models in organizations were characterized. In that part were also shown the individual elements of competence, such as: knowledge, skills and attitudes. The second section shows what there is an impact of the competence of the

managers on the results of the IT organization. It was also determined which of the researched components of competence have the greatest impact and which are not very important.

The article ends with concluding remarks, which summarizes the results. The researched based on 25 IT companies implementing integrated management systems and its 104 workers that were respondent

Uwagi wstępne

W ostatnich latach, w wyniku zmian gospodarczych, organizacje i ich środowiska uległy znacznym przekształceniom. Zmiany w funkcjonowaniu i otoczeniu przedsiębiorstw, banków oraz innych instytucji i organizacji gospodarczych, realizowane w toku zachodzącej transformacji gospodarczej, wywołały wiele nowych zjawisk i procesów w różnych – tak makro-, jak i mikroobszarach gospodarowania pracą. Były to zmiany związane zarówno z nową rolą państwa, jak i wynikające ze zmieniającej się pozycji przedsiębiorstw, gdzie największe przekształcenia dokonały się w systemach zarządzania zasobami ludzkimi, traktowaniu pracy jako wartości, w pozycjach pracowników, menedżerów i pracodawców¹. Efektywne zarządzanie organizacjami stało się priorytetem także w dobie kryzysu gospodarczego, a centralnym punktem odniesienia stali się pracownicy, którzy zarządzają przedsiębiorstwami. Z tego względu ewolucja przedsiębiorstw spowodowała zmiany w koncepcji kariery pracowników i rozpoczęła rozwój nowych modeli zarządzania. Podstawą tak zwanej „nowej” ścieżki kariery pracowników jest to, iż odpowiedzialność za rozwój kompetencji ponosi już nie tylko organizacja, która gwarantuje zatrudnienie², ale przede wszystkim sami pracownicy. W czasach, kiedy bezrobocie kształtuje się na wysokim poziomie, a przedsiębiorstwa raczej zwalniają niż zatrudniają pracowników, powinno się samemu stworzyć własny profil kariery zawodowej poprzez nabywanie nowych i optymalne wykorzystanie nabytych kompetencji^{3, 4}. Takie postępowanie pozwala uzyskać dobrą pozycję na rynku pracy. Priorytetem zatem dla pracowników powinno się stać ciągle inwestowanie w rozwój swoich kompetencji⁵.

Także organizacje powinny koncentrować się na ciągłym rozwoju kompetencji swoich pracowników, ponieważ daje im to możliwość wyróżnienia się na tle konkurentów⁶

¹ Por. Jarmołowicz W., Woźniak-Jęchorek B., 2011, *Przebudowa instytucjonalna polskiej gospodarki*, [w:] Jarmołowicz W. Szarzec K. (red.), *Liberalne przesłanki polskiej transformacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2011, s. 190-192.

² Por. De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson E., De Witte H., Alarco B., 2008, *Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity*. *Applied Psychology: an international review*, 57, 488-509.

³ Por. Forrier A., Sels L., 2003, *The concept employability: a complex mosaic*. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3 (2), 102-124.

⁴ Por. Van der Heijde C. M., Van der Heijden B. I. J. M., 2006, *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, *Human Resource Management*, 45, 449-476.

⁵ Por. Scholarios D., Van der Heijden B. I. J. M., Van der Schoot E., Bozionelos, N. Epitropaki O., Jedrzejowicz P., i in., 2008, *Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs*, *International Journal of Human Resource Management*, 19, 1035-1055.

⁶ Por. Tampoe, M., 1994, *Exploiting the core competencies of your organization*. *Long range planning*, 27(4), 66-77.

i osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych. W literaturze z zakresu zarządzania organizacjami coraz częściej podkreśla się, iż rozwój kompetencji pracowników w dużym stopniu zwiększa wydajność i konkurencyjność organizacji a rozwój ich staje się kluczowym narzędziem zarządzania strategicznego^{7,8}.

Jednakże teoretyczne rozważania na temat kompetencji często różnią się od rozwiązań wykorzystywanych w praktyce i są bardziej sceptyczne^{9,10}. W szczególności, nie da się na poziomie teoretycznym wyłonić zbioru pożądanych kompetencji pracowników w organizacji, nie mówiąc już o ocenie procesu dotyczącego ich rozwoju w konkretnym przedsiębiorstwie względnie branży. Ponadto, badania teoretyczne koncentrują się zazwyczaj wyłącznie na jednym aspekcie rozwoju kompetencji i nie wskazują, iż w rzeczywistości tylko zintegrowane podejście, które uwzględnia wzajemne powiązania między składowymi elementami kompetencji daje najlepsze efekty zarządzania^{11, 12}.

Ze względu na powyższe problemy, zarówno dla potrzeb poznawczych, jak i dla praktyki, przeprowadzono badania w których dokonano rozpoznania wzajemnych związków między kompetencjami a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw i uzyskano odpowiedzi na pytania: jakimi zbiorami kompetencji charakteryzują się menedżerowie w przedsiębiorstwach IT wdrażających zintegrowane systemy wsparcia zarządzania oraz czy istnieje model kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach IT o najlepszych wynikach ekonomicznych.

Modele kompetencji w organizacjach

Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu można spotkać różne metody i techniki identyfikacji kluczowych kompetencji pracowniczych w organizacjach oraz modele kompetencyjne umożliwiające ich interpretację¹³.

Model kompetencji jest narzędziem, które identyfikuje kompetencje niezbędne do wykonania określonej pracy, zawodu w konkretnej organizacji lub branży. Mówiąc inaczej, model kompetencji pracowników jest behawioralnym opisem czynności, które muszą zostać wy-

⁷ Por. Berghenhouwen G. J., ten Horn H. F. K., Mooijman E. A. M., 1997, *Competence development – a challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees*. Industrial and Commercial Training, 29(2), 55-62.

⁸ Por. Nyhan B., 1998, *Competence development as a key organisational strategy: experiences of European companies*, Industrial and Commercial Training, 30 (7), 267-273.

⁹ Por. Athey T. R., Orth, M. S., 1999, *Emerging competency methods for the future*. Human Resource Management, 38, 215-226.

¹⁰ Por. Barrett G., Depinet R., 1991, *A reconsideration of testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, 46, 1012-1024.

¹¹ Por. Lai L., Kapstad J. C., 2009, *Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions*, International Journal of Human Resource Management, s.20.

¹² Por. Nybo G., 2004, *Personnel development for dissolving jobs: towards a competency-based approach*, International Journal of Human Resource Management, 15, 549-564.

¹³ Por. Szerzej przeczytać można w: Sloman. M., 2010, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

konane w celu wykonania odpowiedniego zadania¹⁴. Według J.S. Shippman'a, R. A. Ash'a, M. Battista i in., w modelu kompetencji można wyróżnić grupę od siedmiu do dziewięciu poziomów kompetencji, które posiadają różne elementy składowe w zależności od środowiska pracy i charakterystyki organizacji¹⁵.

Kompetencje opisane na niższych szczeblach służą jako budulec dla wyższych szczebli. Niższe poziomy (1-3) opisują fundamentalne kompetencje o szerokim zastosowaniu dla wielu branż czy zawodów. Stanowią one kompetencje indywidualne, nabyte podczas nauki (studiów), oraz podstawowe, które zostały nabyte w miejscu pracy. Dla przykładu są to kompetencje związane z umiejętnością czytania, pisania, porozumiewania się, pracą w zespole, planowaniem pracy, czy nawet podstawami prowadzenia biznesu.

Kolejne poziomy piramidy stanowią kompetencje, które są specyficzne dla różnych branż i zawodów, występujące tylko w konkretnym przedsiębiorstwie. Z tego powodu poziom czwarty i piąty opisują kompetencje związane ściśle z przemysłem oraz branżą techniczną. Kolejne poziomy opisują kompetencje związane z poszerzaniem wiedzy, specyficznymi kompetencjami technicznymi, swoistymi wymaganiami związanymi z różnymi zawodami. Najwyższy poziom zajmują kompetencje dotyczące zarządzania. Odnoszą się one do umiejętności związanych z monitorowaniem i kontrolowaniem zasobów, tworzeniem wizji organizacji i planowaniem strategicznym, budową zespołów, zarządzaniem ludźmi, delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności, zarządzaniem przepływem informacji oraz innymi umiejętnościami związanymi z szeroko rozumianym zarządzaniem.

Opisany powyżej model kompetencji zgodny jest z literaturą przedmiotu, gdzie do podstawowych kompetencji pracowników zaliczamy wiedzę, umiejętności i postawy, a każdy z elementów składowych jest różny w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa. Także W. J. Rothwell (2002) L.M Spencer i S.M. Spencer M. (1993) wyjaśniają, że podstawowe kompetencje są uniwersalne dla wielu zawodów, jedynie kompetencje specyficzne rozróżniane są w zależności od branży i przedsiębiorstwa. Do podstawowych kompetencji, według autorów, zaliczyć można na przykład: czytanie, pisanie, liczenie, słuchanie, zadawanie pytań, mówienie, kompetencje poznawcze, odpowiedzialność i poczucie własnej wartości, kompetencje interpersonalne, a także informacyjne i techniczne oraz kompetencje związane z planowaniem i organizowaniem pracy, pracą zespołową, rozwiązywaniem problemów, itp. Wyższy zaś poziom kompetencji, który wykorzystywany jest tylko przez niektórych pracowników, szczególnie tych piastujących wyższe stanowiska pracy, jak na przykład menedżerowie, może zawierać zbiory kompetencji związane z samodoskonaleniem, uczeniem się, myśleniem systemowym, osiąganiem osobistego mistrzostwa, umiejętnością stawiania celów strategicz-

¹⁴ Por. Szerzej przeczytać można w: Fogg C. D., 1999, *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*, New York: American Management Association.

¹⁵ Por. Shippman J. S., Ash R. A., Battista M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., Sanchez J. I., 2000, *The practice of competency modeling*, Personnel Psychology, 53, 703-740.

nych, itp. Koncepcja ta zgodna jest między innymi z teorią D.C. McClelland (1973) czy W.J. Rothwella (2002).

Ze względu na to, że tylko pewne zbiory kompetencji są takie same dla wszystkich pracowników, a większość stanowią kompetencje specyficzne, co zgodne jest także z teorią R.E. Boyatzis'a (1982), F. Delamare Le Deist'a oraz J. Winterton'a (2005), modele kompetencyjne powinny być budowane w oparciu o specyficzny kontekst organizacyjny. Spowodowane jest to tym, iż niektóre kompetencje są ważniejsze lub mniej ważne na danym stanowisku pracy, a pracownicy nie zawsze muszą dochodzić do najwyższego poziomu kompetencji w opisanym wcześniej modelu. Dlatego właśnie w pierwszej kolejności projektując model kompetencji, należałoby stworzyć wstępną listę kompetencji¹⁶.

Istnieje wiele podejść, które pomagają opracować wstępną listę kompetencji. Przykładem mogą być metody opracowane przez A. F. Marrelliego, J. Tondora i M.A. Hoge'a. Autorzy w swoich badaniach wykazali, iż w przedsiębiorstwach istnieją następujące podejścia służące do tworzenia list kompetencyjnych:

- identyfikacja wiedzy, umiejętności i postaw pracowników niezbędnych do wykonania zadania w celu realizacji pracy,
- stworzenie grup kompetencji opisujących wiedzę, umiejętności i postawy tworzących jedną kategorię tak zwanej „fachowości” - kompetencji, które są niezbędne w danym procesie czy sytuacji. Przykładem może być zbiór niezbędnych kompetencji w procesie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie,
- pomijanie kompetencji, które są rzadko wykorzystywane, a skupienie się na kompetencjach kluczowych,
- tworzenie oddzielnych list kompetencji dla każdego poziomu kompetencji oraz analiza kompetencji wspólnych dla każdego z poziomów (dotyczy to przypadków jeśli w danej branży lub zawodzie kompetencje są sklasyfikowane na kilku poziomach),
- porównywanie otrzymanych wyników ze wstępnym przeglądem literatury oraz dostępnymi informacjami pochodzącymi z benchmarkingu,
- założenie intuicyjne o wstępnej liście wymaganych kompetencji,
- utworzenie dwóch oddzielnych list kompetencji. Jednej, która składa się z kompetencji posiadanych przez najlepszych wykonawców, drugiej stworzonej na podstawie pozostałych pracowników. Zastosowanie tego podejścia jest możliwe jedynie w przypadku dokonania wcześniejszego podziału pracowników ze względu na np. wydajność, efektywność, jakość pracy¹⁷.

W oparciu o przeprowadzoną analizę literatury z zakresu kompetencji menedżerskich i analizę stanowiska pracy oraz wywiady eksperckie na potrzeby przeprowadzonych badań

¹⁶ Por. Marrelli A.F., Tondora J, Hoge M.A., 2005, *Strategies for developing competency models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July, s. 533-560.

¹⁷ Por. Marrelli A.F., Tondora J, Hoge M.A., 2005, *Strategies for developing competency models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July, s. 533-560.

stworzono zbiór kryteriów składający się z trzech podstawowych elementów kompetencji menedżerskich w branży IT, takich jak wiedza, umiejętności i postawy. Podejście to jest zgodne z pionierską koncepcją McClellanda, który podkreśla szczególną wagę poszczególnych kryteriów składowych związanych z wykonaniem określonego zadania¹⁸. W zbiorze, który posłużył do badań wyróżniono pięć kluczowych elementów wiedzy menedżerów tj. wykształcenie, znajomość języków obcych, doksztalcenie, staż pracy, liczba lat przepracowanych w danej dziedzinie oraz dziesięć umiejętności menedżerskich takich jak: umiejętności wykorzystywania nabytej wiedzy do zarządzania, filtracji informacji z otoczenia, dostosowania sposobu zarządzania do sytuacji, budowy dobrych relacji z podwładnymi, rozwiązywania konfliktów interpersonalnych, umiejętność dobrej komunikacji z pracownikami, podziału obowiązków pracowniczych, umiejętność delegowania uprawnień, motywowania pracowników do efektywnej pracy, kierowania zespołem. Zbiór kryteriów uwzględniał także postawy menedżerskie, takie jak: gotowość do zdobywania nowej wiedzy, gotowość wdrażania nowej wiedzy, asertywność, otwartość, odporność na stres, styl zarządzania (por. tabela 1). Wszystkie oceniane elementy zostały wcześniej wybrane na podstawie wywiadów przeprowadzonych z ekspertami i menedżerami z branży IT zajmującymi się wdrażaniem zintegrowanych systemów zarządzania typu SAP. Osoby te najlepiej wiedziały, które składowe kompetencje są niezbędne do pracy na ocenianych stanowiskach pracy.

Tabela. 1. Składowe elementy kompetencji menedżerów w przedsiębiorstwach IT.

Składowe kompetencji	Elementy opisujące składową kompetencji
WIEDZA	wykształcenie
	znajomość języków obcych
	doksztalcenie
	staż pracy
	liczba lat z systemem SAP
UMIEJĘTNOŚCI	umiejętność efektywnego zarządzania
	umiejętność wykorzystywania nabytej wiedzy do zarządzania
	umiejętność filtracji informacji z otoczenia
	umiejętność budowania dobrych relacji z podwładnymi
	umiejętność rozwiązywania konfliktów
	umiejętność dobrej komunikacji z pracownikami
	umiejętność podziału obowiązków pracowniczych
	umiejętność motywowania pracowników
	umiejętność zarządzania zespołem
	umiejętność delegowania uprawnień

¹⁸ Por. McClelland D.C., 1973, *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”*, American Psychologist, January.

POSTAWY	gotowość zdobywania nowej wiedzy, uczenia się i doskonalenia
	gotowość wdrażania nowej wiedzy do organizacji
	asertywność
	otwartość na innych ludzi
	odporność na stres
	styl zarządzania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów eksperckich i literatury.

Wyłonione składowe elementy kompetencji menedżerów badane były na podstawie szczegółowych pytań ankietowych. W ankiecie uwzględniono pięćdziesiąt dziewięć pytań, na podstawie których możliwe było opisanie charakterystycznych kompetencji menedżerów. Kolejnym etapem badań było przeprowadzenie analizy związku składowych elementów kompetencji menedżerów z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw IT (*IT – Information Technology*).

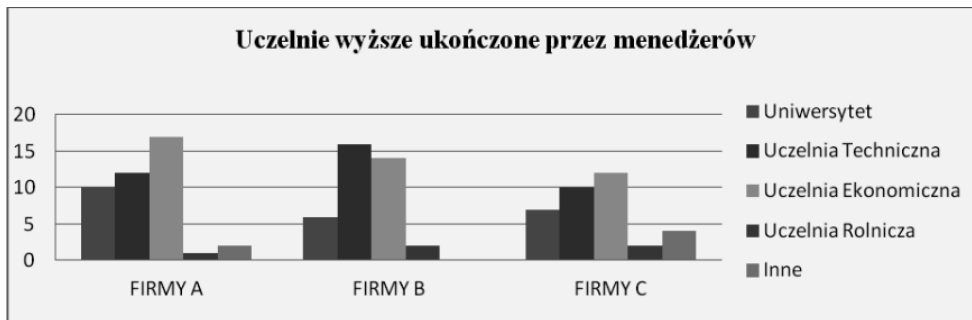
Kompetencje menedżerów a pozycja rynkowa przedsiębiorstw IT

Analizą empiryczną, objęto dwadzieścia pięć przedsiębiorstw IT zlokalizowanych na terenie całej Polski. Zakres czasowy badań objął trzy kolejne lata 2008, 2009 i 2010. Realizacja celów badawczych wymagała szczegółowych informacji wyjściowych, które zostały zaczerpnięte ze takich źródeł, jak: publikacje GUS, akta sądowe, Monitor B, firm SAP Polska, partnerzy SAP. Dzięki uzyskanym danym możliwe było przeprowadzenie analizy wskaźników ekonomicznych, charakteryzujących wyniki przedsiębiorstw.

W badaniach empirycznych wykorzystano także technikę zwaną kwestionariuszem wywiadu polegającą na samoocenie kompetencji menedżerów. Wykorzystany w pracy kwestionariusz pozwolił na zbadanie kompetencji menedżerów pracujących w rozpatrywanych organizacjach IT oraz identyfikację elementów, które wchodzą w skład analizowanych kompetencji. Badania takie pozwoliły nie tylko spojrzeć na różne aspekty dotyczące kompetencji pracowników w organizacjach, ale również ocenić powiązania między tymi elementami, stawiając rozwój kompetencji w szerszej perspektywie. W rezultacie szczegółowych analiz opisano zbiory kompetencji charakterystyczne dla branży IT a w szczególności dla przedsiębiorstw o najlepszej pozycji rynkowej. Wskazano wzajemne relacje między wynikami ekonomicznymi a kompetencjami, oraz ukazano, w jaki sposób rozwój kompetencji mieści się w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego i społeczno-gospodarczego.

Przeprowadzone badania nad związkiem poszczególnych elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności oraz postaw) menedżerów z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw IT¹⁹ pozwoliły na przedstawienie kilku istotnych wniosków:

- Menedżerowie w przedsiębiorstwach o najlepszych wynikach ekonomicznych częściej posiadali wykształcenie wyższe ekonomiczne bądź informatyczne (por. rys. 1).
- Uczelnie, na których studiowali menedżerowie.



Firmy A – posiadające najlepsze wyniki ekonomiczne; Firmy B – posiadające przeciętne wyniki ekonomiczne; Firmy C – posiadające słabe wyniki ekonomiczne

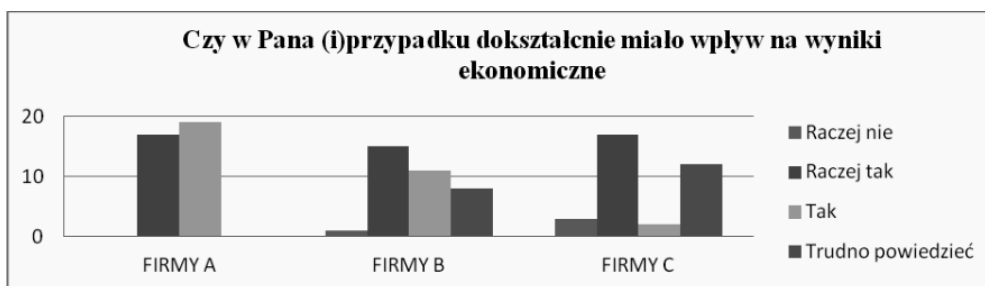
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dodatkowo można stwierdzić, iż studiowali oni najchętniej na kierunkach zarządzania, bądź informatyka oraz częściej kończyli studia MBA.

- Większość menedżerów, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa twierdziła, iż istnieje związek doksztalcenia z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw, w których pracują (por. rys. 2). Na podstawie statystyki Chi-kwadrat²⁰ przyjęto, że na poziomie istotności 0.05 rozkłady zmiennych były istotnie zależne. Oznacza to, że menedżerowie z przedsiębiorstw z grupy „A” zauważyli większy związek tego elementu kompetencji z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Z tego też pewnie względu chętniej uczestniczyli w różnych formach doksztalcenia.
- Wpływ doksztalcenia na wyniki ekonomiczne.

¹⁹ W badaniach o pozycji rynkowej świadczy wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa.

²⁰ Statystyka Chi-kwadrat = 28.3594 (df=6), p-value = 8.03909e-05.



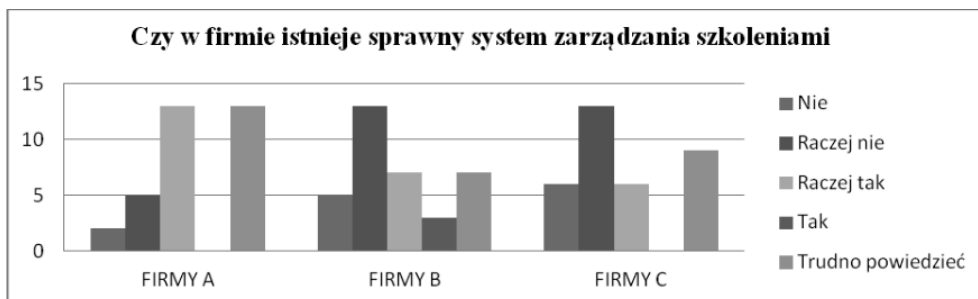
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dodatkowo podczas przeprowadzania wywiadów menedżerowie przedsiębiorstw grupy „A” często zaznaczali, że pracownicy w ich przedsiębiorstwach sami w głównej mierze decydowali o przebiegu swojego doksztalcenia. Oczywiście, nieodzownym elementem było wsparcie ze strony menedżera, który ma za zadanie uświadomienie podwładnemu, jaki wpływ na jego pracę ma idea uczenia się. Skutkuje ona bowiem nie tylko podwyższaniem własnych umiejętności, ale także wielorakimi korzyściami dla przedsiębiorstwa. Każdy bowiem menedżer w organizacji może zniechęcić lub zachęcić podwładnych do własnego rozwoju osobistego. Należy zaznaczyć, że dobry menedżer oprócz zachęcenia, potrafi jeszcze dobrze ukierunkować ten rozwój²¹.

- Menedżerowie w przedsiębiorstwach uzyskujących najwyższe wyniki ekonomiczne nie tylko najczęściej decydowali się na udział w różnych formach doksztalcenia, ale także najczęściej wdrażali zdobytą wiedzę do praktyki zarządzania. Badania statystyczne przeprowadzone w opisywanych organizacjach²² jednoznacznie wykazały, iż na poziomie istotności 0.05 rozkłady zmiennych były istotnie zależne.
- Chcąc podwyższać zasoby wiedzy i umiejętności oraz kształtować postawy menedżerów w każdej organizacji powinno się wdrożyć odpowiedni system zarządzania szkoleniami. Odpowiedzialność za stworzenie takiego systemu obciąża menedżerów. Jednakże nie we wszystkich badanych organizacjach udało się wdrożyć sprawnie działające systemy szkoleń (por. rys. 3).
- Sprawny system zarządzania szkoleniami.

²¹ Por. Drucker P.F, 2005, *The Practice of Management*, Heinemann, London 1955, [w:] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.531.

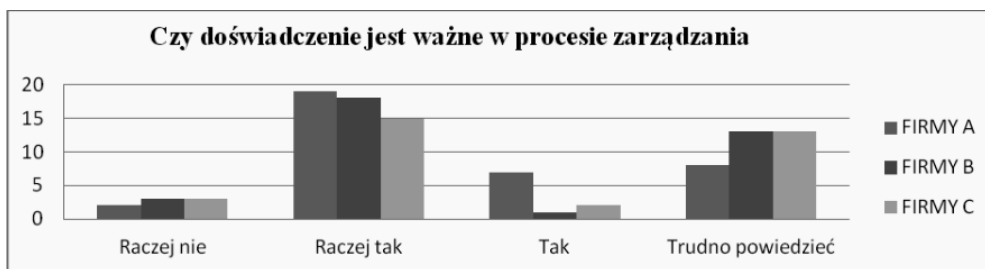
²² Chi-kwadrat = 40.1185 (df=8), p-value = 3.04491e-06.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Statystyki Chi-kwadrat i Kruskala-Wallisa²³ pozwoliły sformułować wniosek, że na poziomie istotności 0.05 rozkłady zmiennych były istotnie zależne oraz wystąpiły istotne różnice w rozkładach rang. Oznacza to, że w przedsiębiorstwach osiągających najlepsze wyniki ekonomiczne menedżerowie częściej wykorzystywali sprawny system zarządzania szkoleniami aniżeli menedżerowie w pozostałych organizacjach.

- Według wszystkich respondentów doświadczenie było ważnym elementem kompetencji, co potwierdziły wyniki przeprowadzonych badań (por. rys. 4).
- Waga doświadczenia w zarządzaniu.



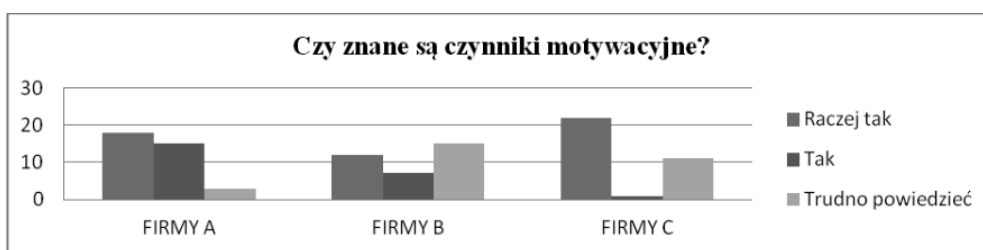
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Badania wykazały²⁴, że na poziomie istotności 0.05 rozkłady zmiennych były niezależne oraz nie wystąpiły istotne różnice w rozkładach rang. Oznaczało to, że doświadczenie dla wszystkich menedżerów, niezależnie od wyników ekonomicznych przedsiębiorstw, w których pracowali odgrywało dużą rolę.

- Analizy wykazały, iż menedżerowie z przedsiębiorstw uzyskujących najlepsze wyniki ekonomiczne wiedzieli, co skutecznie motywowało ich podwładnych (por. rys. 5).
- Znajomość czynników motywacyjnych w firmach IT.

²³ Chi-kwadrat = 17.3941 (df=8), p-value = 2.62571e-02.; Kruskala-Wallisa = 6.8100 (df=2), p-value = 3.32066e-02.

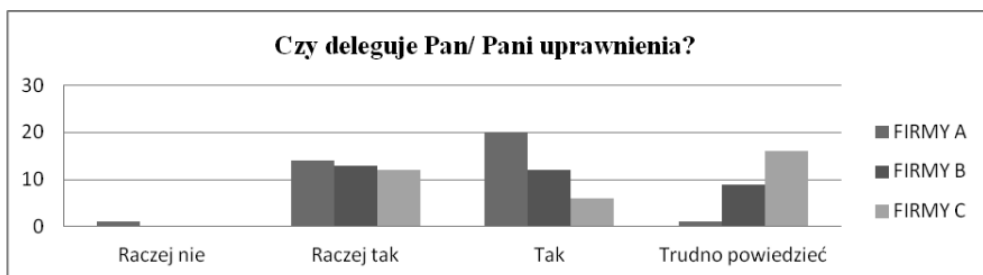
²⁴ Statystyka Chi-kwadrat = 8.1248 (df=6), p-value = 2.29102e-01, Statystyka Kruskala-Wallisa = 0.3416 (df=2), p-value = 8.43001e-01.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Statystyki Chi-kwadrat oraz Kruskala-Wallisa²⁵ dowiodły, iż na poziomie istotności 0.05 rozkłady zmiennych były istotnie zależne oraz występowały istotne różnice w rozkładach. Można zatem przyjąć, że tym, co wyróżniało menedżerów z przedsiębiorstw z grupy „A”, była między innymi znajomość czynników motywacyjnych. Najczęściej stosowali oni takie czynniki jak: pochwały, czyli uznanie pracy podwładnych oraz umożliwianie pracownikom dalszego rozwoju osobistego.

- Elementem kompetencji, który znacznie różnicował menedżerów badanych organizacji, było także delegowanie uprawnień podwładnym (por. rys. 6). Badania dowiodły jednoznacznie, iż istniał ścisły związek między delegowaniem uprawnień a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw. Na poziomie istotności 0,05 rozkłady zmiennych były istotnie zależne oraz występowały różnice w rozkładach rang. Oznaczało to, iż menedżerowie z przedsiębiorstw o lepszych wynikach ekonomicznych częściej delegowali uprawnienia podwładnym aniżeli pozostali, którzy zostali poddani badaniom.
- Delegowanie uprawnień podwładnym.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowując badania dotyczące związku składowych elementów kompetencji z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw, można stwierdzić, że w skład kompetencji wchodzi takie elementy jak: wiedza, umiejętności i postawy. Można też zauważyć, że wiedza i umiejętności są „bardziej widocznymi”, tzn. zewnętrznymi elementami kompe-

²⁵ Chi-kwadrat = 23.2431 (df=4), p-value = 1.13222e-04, Kruskala-Wallisa = 6.2561 (df=2), p-value = 4.38026e-02.

tencji, natomiast postawy są elementami ukrytymi i z tego względu są trudniejsze do oceny a także zmiany²⁶. Widoczne, zewnętrzne elementy kompetencji łatwiej jest kształtować poprzez różnego rodzaju formy kształcenia, natomiast elementy ukryte są zdecydowanie trudniejsze do oceny i zmiany²⁷.

Dodatkowo można stwierdzić, że wszystkie umiejętności są ze sobą wzajemnie powiązane, ze względu na to, że doskonalenie jednych nie odbywa się bez wpływu na pozostałe²⁸. Należy jednakże podkreślić, że samo nabycie umiejętności nie wystarczy do tego, aby pracownik był kompetentny, bowiem kompetentny menedżer to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym chce i potrafi pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. Nie można zatem traktować składowych elementów kompetencji oddzielnie. Dopiero połączenie wiedzy, umiejętności i postaw może przyczynić się do sukcesu całej organizacji.

Podsumowując, na podstawie wnikliwych dociekań teoretycznych oraz przeprowadzonych badań empirycznych można stworzyć model kompetencji, który wyjaśnia pozycję przedsiębiorstw IT, wdrażających zintegrowany system wsparcia zarządzania SAP, na rynku na podstawie wyników ekonomicznych.

Uwagi końcowe

W obliczu dynamicznych przemian, jakie wystąpiły w otoczeniu organizacji, a przede wszystkim zmian spowodowanych informatyzacją, globalizacją czy zaostrzającą się konkurencją, problematyka dotycząca kompetencji menedżerów odgrywa ważną rolę zarówno w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jak i kształtowania efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania literaturowe oraz analizy empiryczne pozwoliły na zbadanie związku poszczególnych elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności oraz postaw) menedżerów z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw IT wdrażających zintegrowane systemy wsparcia zarządzania SAP oraz określenie zbioru kompetencji menedżerów z przedsiębiorstw IT o dobrej pozycji rynkowej.

Na podstawie analiz statystycznych określono związek kompetencji z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw (por. tabela 2).

²⁶ Por. Ludwiczynski A., 2002, *Kryteria oceny pracy menedżera personalnego*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSPiZ, Warszawa, s. 290-291.

²⁷ Por. Poczowski A., 2001, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 169.

²⁸ Por. Rakowska A., 2002, *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera (I)*, „Personel i Zarządzanie” 2002 nr 3 (120), s. 22-24.

Tabela. 2. Statystyczny związek między kompetencjami a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

SKŁADOWA KOMPETENCJI	ELEMENTY OPISUJĄCE SKŁADOWĄ KOMPETENCJI	FIRMY „A” o dobrej pozycji rynkowej	FIRMY „B” o przeciętnej pozycji rynkowej	FIRMY „C” o słabej pozycji rynkowej
WIEDZA	wykształcenie	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	znajomość języków obcych	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	dokształcanie	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	staż pracy	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
UMIEJĘTNOŚCI	liczba lat z systemem SAP	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	umiejętność efektywnego zarządzania	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	umiejętność wykorzystywania nabytej wiedzy do zarządzania	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	umiejętność filtracji in- formacji z otoczenia	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	umiejętność budowania dobrych relacji z pod- władnymi	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	umiejętność rozwiązywa- nia konfliktów	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	umiejętność dobrej ko- munikacji z pracownikami	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	umiejętność podziału obowiązków pracowni- czych	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	umiejętność motywowa- nia pracowników	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	umiejętność zarządzania zespołem	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
umiejętność delegowania uprawnień	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	
POSTAWY	gotowość zdobywania nowej wiedzy, uczenia się i doskonalenia	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	gotowość wdrażania no- wej wiedzy do organizacji	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK
	asertywność	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	otwartość na innych ludzi	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	odporność na stres	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU	BRAK ZWIĄZKU
	styl zarządzania	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK	ZWIĄZEK

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań statystycznych.

Analizy wykazały, iż do kompetencji które przede wszystkim wyróżniają menedżerów z firm o najlepszej pozycji rynkowej należą: zdobyte wyższe wykształcenie ekonomiczne lub informatyczne na kierunku zarządzanie bądź informatyka, ciągłe dokształcanie się i umiejętność wykorzystania zdobytej wiedzy do zarządzania, delegowanie uprawnień podwładnym, umiejętność wykorzystania innowacji i wiedzy w praktyce, umiejętności związane z motywowaniem podwładnych oraz chęć dokształcania się i wdrażania nowej wiedzy do praktyki zarządzania.

Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają także sformułować kilka wniosków o charakterze szczegółowym. I tak, w toku analiz wykazano, iż jednym z najważniejszych elementów wpływających na kompetencje menedżerów (determinujące najlepsze wyniki ekonomiczne) jest proces ciągłego doskonalenia, a w szczególności dokształcanie się i kierowanie własnym rozwojem, 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. Należy także podkreślić, że menedżerowie są odpowiedzialni nie tylko za samorozwój, ale przede wszystkim za rozwój swoich podwładnych. Z tego względu bardzo ważną kompetencją menedżera jest świadome i efektywne kierowanie procesem zdobywania nowej wiedzy w organizacjach. Od przełożonych zależy, czy zwykli ludzie będą dokonywali rzeczy niezwykłych²⁹ i sprostają oczekiwaniom zmieniającego się rynku.

Duże znaczenie ma także to, aby menedżer chciał wdrażać nową wiedzę, eksperymentować i podejmować nowe wyzwania. Badania wykazały bowiem istotny związek między gotowością do wdrażania nowej wiedzy a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw.

Istotnym wnioskiem wynikającym z badań, opartym głównie na wywiadach z menedżerami jest także postulat, aby osoby, które zarządzają przedsiębiorstwami w branży IT, nie tylko poznawały najnowsze koncepcje zarządzania, czyli uczyły się o zarządzaniu, ale przede wszystkim, żeby nauczyły się jak zarządzać i organizować pracę podwładnym. Chodzi o to, aby menedżerowie posiadali umiejętności delegowania uprawnień, rozdzielania zadań i znali czynniki, które motywują ich podwładnych. Głównym bowiem zadaniem menedżerów jest zamiana wiedzy teoretycznej na praktyczne i efektywne zarządzanie.

Należy jednak pamiętać o tym, iż na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw, oprócz kompetencji, wpływają również inne czynniki zewnętrzne, na które menedżerowie nie zawsze mają wpływ. Z tego powodu skonstruowany na podstawie badań model określa zbiór kompetencji, które charakteryzują menedżerów w organizacjach o najlepszych wynikach ekonomicznych, jednak nie gwarantują przedsiębiorstwom uzyskiwania rezultatów na najwyższym poziomie.

Wyniki przedstawionych analiz powinny być zatem brane pod uwagę jako jedna z ważniejszych wytycznych przy budowie zespołów menedżerskich w organizacjach IT oraz

²⁹ Por. Szerzej ujmuje to: Drucker P.F., 1994, *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, AE w Krakowie, Cytelnik, Kraków.

przy rekrutacji nowych pracowników. Staje się to współcześnie tym istotniejsze, iż przedsiębiorstwa IT muszą podjąć rywalizację na wspólnym, globalnym, międzynarodowym rynku, który zmusza firmy do konkutowania między sobą w celu zdobywania coraz bardziej wymagających klientów.

Literatura

- Athey T. R., Orth, M. S., 1999, *Emerging competency methods for the future*. Human Resource Management, 38, 215-226.
- Barrett G., Depinet R., 1991, *A reconsideration of testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist, 46, 1012-1024.
- Bartnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 70.
- Bergenhengouwen G. J., ten Horn H. F. K., Mooijman E. A. M., 1997, *Competence development – a challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees*. Industrial and Commercial Training, 29(2), 55-62.
- De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson E., De Witte H., Alarco B., 2008, *Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity*. Applied Psychology: an international review, 57, 488-509.
- Drucker P.F., 1994, *Menedżer skuteczny. Nowoczesność*, AE w Krakowie, Czytelnik, Kraków, s. 177.
- Drucker P.F., 2005, *The Practice of Management*, Heinemann, London 1955, w: Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.531.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa, s. 17.
- Fogg C. D., 1999, *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
- Forrier A., Sels L., 2003, *The concept employability: a complex mosaic*. International Journal Human Resources Development and Management, 3 (2), 102-124.
- Jarmolowicz W., Woźniak-Jęchorek B., 2011, *Przebudowa instytucjonalna polskiej gospodarki*, [w:] Jarmolowicz W. Szarzec K. (red.), *Liberalne przesłanki polskiej transformacji gospodarczej*, PWE, Warszawa 2011., s. 190-192.
- Juchnowicz M., 2010, *Zadowolenie z pracy i satysfakcja zawodowa pracowników w Polsce a praktyka ZZL*, [w:] Szambelańczyk J., Żukowski M., (red.), *Człowiek w pracy i polityce społecznej*, Wydawnictwo UE, Poznań, s. 198.
- Lai L., Kapstad J. C., 2009, *Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions*, International Journal of Human Resource Management, s.20.
- Ludwiczynski A., 2002, *Kryteria oceny pracy menedżera personalnego*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSPiZ, Warszawa, s. 290-291.
- Marrelli A.F., Tondora J, Hoge M.A., 2005, *Strategies for developing competency models*, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May/July, s. 533-560.
- McClelland D.C., 1973, *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence”*, American Psychologist, January.
- Nybo G., 2004, *Personnel development for dissolving jobs: towards a competency-based approach*, International Journal of Human Resource Management, 15, 549-564.
- Nyhan B., 1998, *Competence development as a key organisational strategy: experiences of European companies*, Industrial and Commercial Training, 30 (7), 267-273.
- Pocztowski A., 2001, *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 169.
- Przychodzeń J. Przychodzeń, W. 2012, *Edukacja menedżerów jako warunek skutecznej implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w działalności biznesową*, w: Orczyk J. (red.), *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, Wyd. SGH, Warszawa, s. 29-44.
- Rakowska A., 2002, *Zrozumieć aby kierować. Umiejętności współczesnego menedżera (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2002 nr 3 (120), s. 22-24.
- Rostkowski T., 2004, *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 19.
- Scholarios D., Van der Heijden B. I. J. M., Van der Schoot E., Bozionelos, N. Epitropaki O., Jedrzejowicz P., i in., 2008. *Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs*, International Journal of Human Resource Management, 19, 1035-1055.

- Shippman J. S., Ash R. A., Battista M., Carr L., Eyde L. D., Hesketh B., Kehoe J. Pearlman K., Sanchez J. I., 2000, *The practice of competency modeling*, Personnel Psychology, 53, 703-740.
- Sloman. M., 2010, Nowe zjawiska w świecie szkoleń, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Tampoe, M., 1994, Exploiting the core competencies of your organization. Long range planning, 27(4), 66-77.
- Van der Heijde C. M., Van der Heijden B. I. J. M., 2006, A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, Human Resource Management, 45, 449-476.