

Sylwia Gołąb, Adam Kucharski

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW W PROCESIE OCENY I MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

COMPETENCE OF MANAGERS IN THE PROCESS OF ASSESSMENT AND MOTIVATING EMPLOYEES

Katedra Ekonomii, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ul. Żołnierska 47, Szczecin 71-210
Zakład Psychologii Społecznej, Uniwersytet Szczeciński
ul. Krakowska 69, 71-017 Szczecin

Summary. This article applies to managerial competence and their role in the effective staff management. The studies, which selected results are presented in this article, have been focused on the identification of competencies of Polish managers that play a key role in building and implementing the processes of change in companies. The quality of the management determines, in a crucial manner, the success of the organization, which is determined by a competent managerial staff. Redeployment, retraining and acquiring new competencies is a fairly common element of human capital management, applicable towards newly hired employees, as well as towards those with experience. Increasing qualifications and acquiring new competencies is the realization of expectations towards employees as well as the implementation of the expectations of employees towards the company.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, motywowanie pracowników, ocena pracowników.
Key words: assessment of employees, managerial competence, motivating employees.

WSTĘP

Zadaniem każdego kierownika jest przede wszystkim praca z ludźmi, kształtowanie właściwych postaw i zachowań zapewniających realizację celów organizacji, a także efektywnego współdziałania, czyli poprawnych relacji między nimi, przepływu informacji i zasad współpracy. Ludzie stanowią bowiem najważniejszy kapitał każdej organizacji, dlatego też niezbędnym jest ich wysiłek intelektualny, jak również odpowiednia motywacja, aby mogli optymalnie wykorzystać pozostałe zasoby. Odpowiednie podejście do pracowników, bardziej efektywne zarządzanie nimi może prowadzić bezpośrednio do zwiększenia efektywności organizacji (Penc 2010).

Efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga zatem menedżerów o określonych kompetencjach, pozwalających na współdziałanie z pracownikiem, otwarte wymiany poglądów, wspólne ustalanie celów i środków ich realizacji oraz rzetelnego informowania.

Określanie kompetencji menedżerów jest bardzo różnorodne, co jest widoczne w ich interpretacji, jak również stosowanych przez organizację instrumentach. Sajkiewicz (2008) pisze, że „odchodzenie od nadmiernej stabilizacji rozwiązań organizacyjnych powoduje zmiany w wymaganiach kompetencyjnych menedżerów. Ważniejsza staje się potrzeba ich głębszej, ale ostrożnej orientacji na procesy jakościowych zmian, w szczególności tych, które mogą spowodować

zakłócenie równowagi w przedsiębiorstwie”. Menedżerowie muszą zatem w sposób kreatywny stosować instrumenty doskonalenia organizacji i rozwiązania wspierające.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne zakresy kompetencji, których wymaga się od menedżerów. Kierownika cechuje: wygląd (powierzchnowość), cechy osobowości, umiejętności interpersonalne i umiejętności zarządzania (Oblój 1997). W wielu publikacjach z zakresu kompetencji zauważa się jednak pewne podobieństwa dotyczące ważności poszczególnych umiejętności.

Menedżer powinien być osobą zintegrowaną i ukształtowaną. Oznacza to, że powinien posiadać takie cechy, jak (Skłodowski 1993):

- trwałość przekonań pozwalającą na wyrażanie opinii wobec ważnych zagadnień;
- charakter, który obejmuje w szczególności zespół wartości i przekonań;
- odpowiedzialność za swoje postępowanie wobec przełożonych i podwładnych;
- umiejętności informacyjne, w tym należyte wysławianie się, jasność przekazywania informacji i wydawania poleceń;
- poczucie sprawiedliwości, w szczególności w zakresie sposobu stawiania zadań i ich egzekwowania;
- twórczość i samodzielność w działaniu;
- zrównoważenie emocjonalne.

Kierownik powinien charakteryzować się zdolnością do działania w celu uzyskania określonych rezultatów za pomocą konkretnych środków oraz sposobu zorganizowania procesu. Powinien odznaczać się spostrzegawczością i odkrywcznością, a przez to umiejętnością diagnozowania, wykrywania przyczyn trudności, określania przebiegu zdarzeń w skomplikowanych sytuacjach, umiejętnością tworzenia nowych koncepcji. Równie ważna jest zdolność precyzowania i planowania, ustalania celów, norm i sposobów ich osiągnięcia z uwzględnieniem czasu, kolejności, miejsca, metod i dostępnych środków. Kierownik powinien posiadać umiejętności oceniania i wartościowania, udzielania wskazówek i instrukcji, przekazywania myśli, odczuć wrażeń i nastrojów w sposób zwięzły i precyzyjny zarówno w mowie, jak i piśmie (Penc 2005).

Kierownicy o szerokim zakresie kompetencji to entuzjaści, którzy inspirują, dodają otuchy oraz dają przykład etycznego postępowania. Realizacja tych aspektów jest możliwa dzięki świetnemu wykształceniu ogólnemu, tolerancji wobec różnych kultur, umiejętności pracy zespołowej, kreatywnemu sposobowi myślenia (Ogger 1992).

Należy także podkreślić, że kompetencje są ogniwem, które łączy działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). Jest to budowanie wspólnych relacji pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi (Król 2007).

Aby sprostać tym zadaniom, oprócz niezbędnych kompetencji, menedżer musi posiadać wiedzę na temat planowania i alokacji zasobów ludzkich, a przede wszystkim funkcji jaką pełnią w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Współczesna koncepcja kompetencji menedżerskich oparta jest na założeniach psychologii społecznej. Znaczący wkład w zrozumienie kompetencji menedżerskich wniósł psycholog M. Arygle, który opracował model umiejętności oparty na umiejętnym działaniu (wykonywaniu pracy), który jest rezultatem zarówno celów samej pracy, jak i wewnętrznej motywacji pracownika. Według autora, na umiejętne działanie wpływają następujące czynniki: motywacja do działa-

nia, wiedza i rozumienie odnośnie określonych sytuacji, umiejętność interpretowania oraz wykorzystania posiadanej wiedzy w konkretnych sytuacjach. Ostatni czynnik stanowi działanie samo w sobie, będące wypadkową wyżej wymienionych czynników (Rakowska, Sitko-Lutek 2000).

Jak podkreśla Sajkiewicz (2008), w kompetencjach menedżerów priorytetem jest profesjonalna wiedza, umiejętności podejmowania trafnych decyzji, współdziałanie, doświadczenie, jak również przestrzeganie zasad kultury i etyki. Wartości te stanowią podbudowę autorytetu, uzasadnionym kompetentnym kierowaniem w strukturze i kulturze coraz bardziej zróżnicowanych organizacji. Można zatem przyjąć, że poziom kompetencji zależy od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje i doświadczenie, umiejętność ich wykorzystania oraz postawa i motywacja (Rakowska, Sitko-Lutek 2000).

WYNIKI

Niniejszy artykuł prezentuje wybrane wyniki badań kompetencji menedżerskich. Celem artykułu jest określenie jaki jest polski menedżer, jaka cechuje go wiedza oraz w jakie umiejętności jest wyposażony. Ważnym aspektem badań było wskazanie obszarów, które powinien doskonalić menedżer, by sprostać wymaganiom otoczenia i rzeczywistości.

W różnych koncepcjach dotyczących kierowania ludźmi podkreśla się najczęściej cztery płaszczyzny, które odgrywają znaczącą rolę w uzyskiwaniu pozytywnych efektów. Są to: efektywne planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie działań zarówno własnych, jak i podwładnych. Wyróżnione elementy stanowią zespół kompetencji i cech koniecznych do efektywnego kierowania. Stąd też aspekty te uwzględniono przy projektowaniu badań.

W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki symulacji eksperymentalnej, której celem było określenie wiedzy w zakresie nawiązywania kontraktu psychologicznego między menedżerem a pożądanym przez niego pracownikiem zarówno nowo zatrudnionym, jak również stanowiącym kapitał organizacji. Przedmiotem zainteresowania był sposób motywowania, koncentracja na określonych motywatorach, jak również ich różnorodność. Przeprowadzone badania miały wskazać jakie czynniki są uwzględniane do tego celu i w jakim zakresie.

Zadaniem osób badanych było zbudowanie wypowiedzi, której celem było:

- w pierwszej części eksperymentu – zachęcenie kandydata do przyjęcia oferty pracy, który przeszedł pozytywnie proces rekrutacji i selekcji;
- w drugiej części – przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem, który nie w pełni wywiązuje się z powierzonych obowiązków (brak kompetencji, umiejętności);
- w trzeciej części – przeprowadzenie rozmowy oceniającej z pracownikiem, który w pełni spełnia oczekiwania odnośnie zajmowanego stanowiska pracy i powierzonych obowiązków.

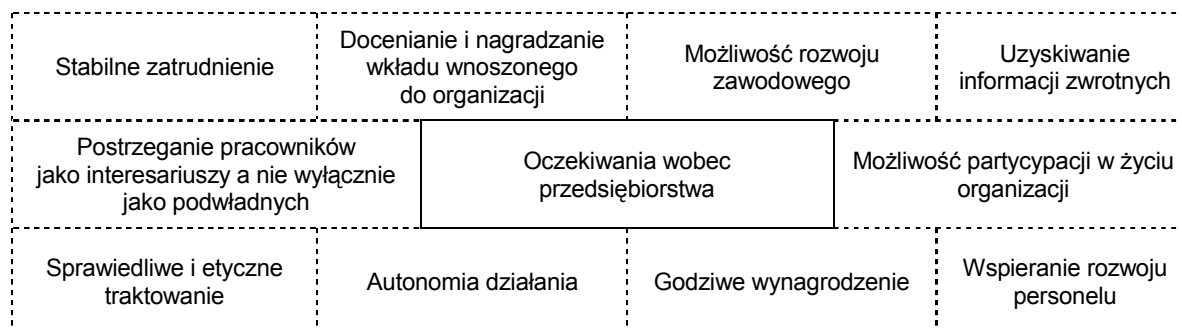
Na podstawie charakterystyki próby badawczej przeciętny kierownik przedstawia się jako kobieta powyżej 40. roku życia na średnim szczeblu kierowniczym, o czym stanowią poniższe dane.

Badaniami objęto 40 menedżerów z województwa zachodniopomorskiego. Grupa badanych była nierównoliczna. Kobiety stanowiły 72%. Wśród respondentów przeważały osoby w wieku 40 lat i więcej (54%). Menedżerowie w wieku do 30 lat stanowią 28% próby, najmniej liczną grupę reprezentowały osoby powyżej 50. roku życia.

Większość respondentów, tj. 64%, reprezentuje średni szczebel kierowniczy, najwyższy szczebel stanowi 11%, zaś najniższy – 25%.

Decydując się na zatrudnienie pracowników, przedsiębiorstwo zawiera z nimi nie tylko określoną umowę w sensie prawnym, lecz także swoisty kontrakt psychologiczny, który odzwierciedla wzajemne oczekiwania oraz zobowiązania osób zatrudnionych i pracodawcy. Kontrakt ten jest naturalnym uzupełnieniem umów prawnych w odniesieniu do kwestii, które nie są przez nie regulowane (Armstrong 2002). Wzajemne oczekiwania i zobowiązania stron kontraktu psychologicznego powstają w okresie zatrudniania pracowników, ich charakter jest dynamiczny, czyli zmieniają się one pod wpływem doświadczeń związanych z przebiegiem zatrudnienia. Znaczenie kontraktu psychologicznego jest tym większe, im bardziej jest źródłem opinii i emocji wpływających na zachowania stron kontraktu. Tak więc zaniedbywanie tego aspektu rekrutacji personelu, przez niewystarczające dostosowanie oczekiwań zatrudnionych i wymagań organizacji, może w przyszłości zaowocować niezadowolaniem z pracy, mniejszym zaangażowaniem, niższą wydajnością, nieporozumieniami i konfliktami (Dale 2001, s. 95).

W tradycyjnym ujęciu elementami kontraktu psychologicznego mogą być następujące oczekiwania zatrudnionych w stosunku do przedsiębiorstwa (rys. 1).



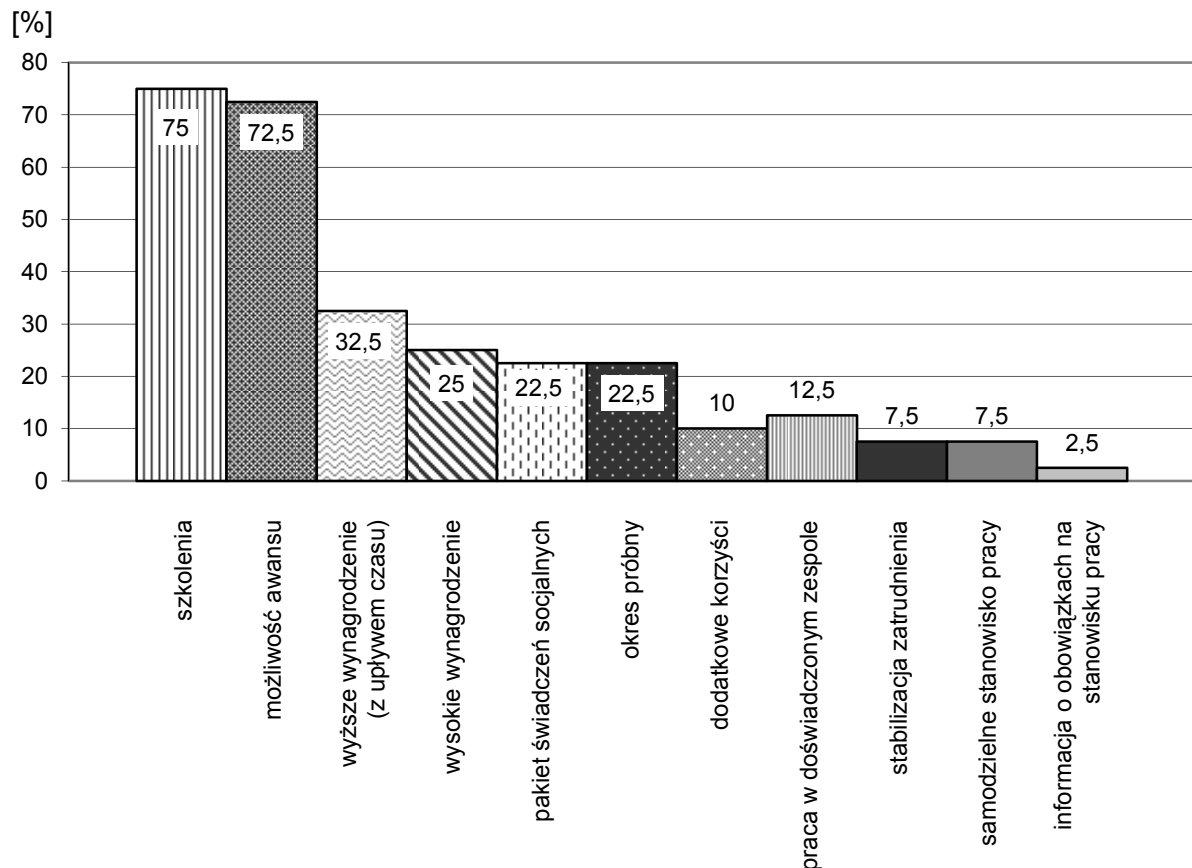
Rys. 1. Oczekiwania pracowników wobec przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2008, s. 149–150.

Oczekiwania te stanowią wyzwania dla pracodawców, gdyż są podstawą zharmonizowania oczekiwań pracowników i zatrudniających ich organizacji. Niedocenianie bądź bagatelizowanie tej kwestii świadczy o braku profesjonalizmu osób odpowiedzialnych za omawianą tę dziedzinę zarządzania przedsiębiorstwem.

Na podstawie wyników badań stwierdzono, że menedżerowie posiadają wiedzę o oczekiwaniach pracowników wobec pracy. Proponując określone warunki zatrudnienia, skupiają się przede wszystkim na szkoleniach oraz możliwości awansu zawodowego (ponad 70% badanych). Niemniej jednak trzeba zauważyć dysproporcje, jakie zachodzą między poszczególnymi czynnikami uwzględnianymi podczas rozmów z potencjalnymi pracownikami. Takie czynniki jak: stabilizacja zatrudnienia, samodzielne stanowisko pracy, praca w doświadczonym zespole czy rzetelna informacja na temat obowiązków na danym stanowisku pracy są w mniejszym stopniu traktowane przez menedżerów jako istotne na tyle, aby o nich wspominać przyszłym pracownikom. Może to świadczyć o istniejących potrzebach menedżerów osobistego rozwoju zawodowego, tym samym mogą sądzić, iż kwestia ta jest również ważna dla innych osób podejmujących pracę. Ten mało zróżnicowany wachlarz możliwych zachowań prezentowanych przez menedżerów nasuwa przypuszczenie, że ich zachowanie może być bardzo schematyczne. Utrwalone schematy myślenia, mimo posiadanych kompetencji, mogą utrudniać efektywne

zarządzanie zasobami ludzkimi. Wskazuje to na potrzebę uzmysławiania kadrze menedżerskiej konieczności bardziej elastycznego wykorzystywania wiedzy i kompetencji. Menedżerowie muszą mieć świadomość różnorodności potrzeb pracowników, gdyż to stanowi jeden z podstawowych mechanizmów motywowania w organizacji. Jak podkreśla Peter Drucker, „zadaniem organizacji jest przewodzenie ludziom a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy poszczególnych pracowników do osiągnięcia wzrostu wydajności pracy” (Drucker 2000). Wymaga to odmiennego kierowania poszczególnymi grupami pracowników z uwzględnieniem ich wiedzy, umiejętności i potrzeb.



Rys. 2. Wiedza menedżerów o oczekiwaniach potencjalnych pracowników

Źródło: badania własne.

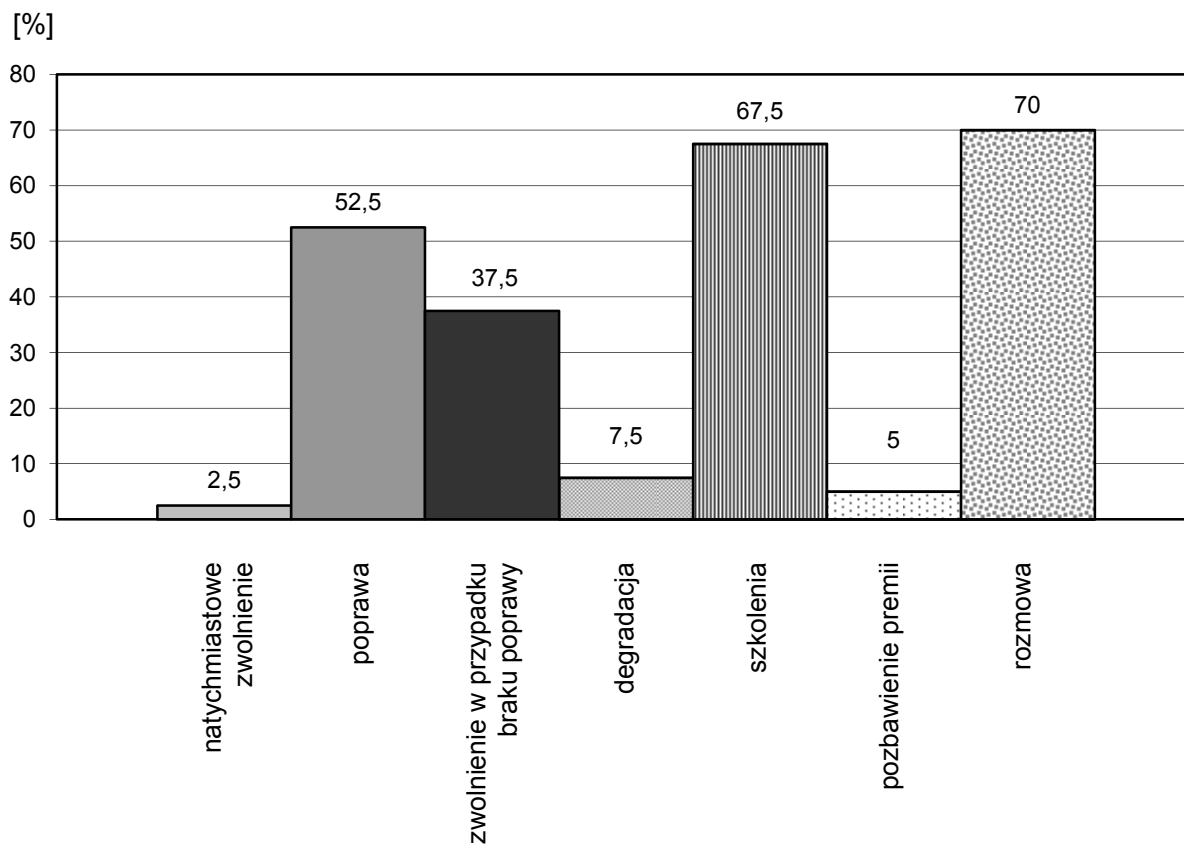
Ocenianie może służyć wielu celom szczegółowym, które można ujmować w różnej formie i odpowiednio je klasyfikować w zależności od potrzeb konkretnej organizacji. Jedną z najbardziej znanych typologii zaproponowaną przez D. McGregora jest wyodrębnienie trzech kategorii celów oceniania (Anderson, 1993, s. 13):

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Istotą celu psychospołecznego oceniania jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników przez dostarczenie im informacji zwrotnej o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach rozwoju zawodowego.

Ocena pracownika jest przykładem motywacji zewnętrznej. Nie może ona pełnić jedynie funkcji kontrolującej, ale przede wszystkim powinna dostarczać informację umożliwiającą pracownikowi zmianę swojego sposobu funkcjonowania, jeśli jest ono nieadekwatne do oczekiwań stawianych przez pracodawcę. Powinna być również źródłem wzmocnienia tych zachowań, które są pożądane. Oznacza to, że pracownik musi być informowany nie tylko, że robi coś dobrze czy źle, ale również co stanowi podstawę takiej oceny.

Wykaz prezentowanych odpowiedzi (rys. 3) wskazuje, że większość menedżerów jest nastawiona raczej na wykorzystanie potencjału, który posiadają pracownicy, niż na poszukiwanie nowej kadry. Widoczna jest tendencja do szkolenia pracowników, u których obserwuje się brak wymaganych kompetencji lub przeprowadzenia rozmowy mającej na celu poznanie przyczyn i możliwych wariantów wyjścia z trudnej sytuacji. Menedżerowie mają świadomość, że proces rekrutacji i selekcji wiąże się z określonymi kosztami i nie zawsze przynosi pożądany efekt, dlatego też, jeśli nie ma takiej konieczności, starają się traktować ten wariant jako ostateczność. Nie można oczywiście wykluczyć, że również inne względy sprawiają, że istnieje niewielka skłonność do zwalniania pracowników lub ich degradacji.

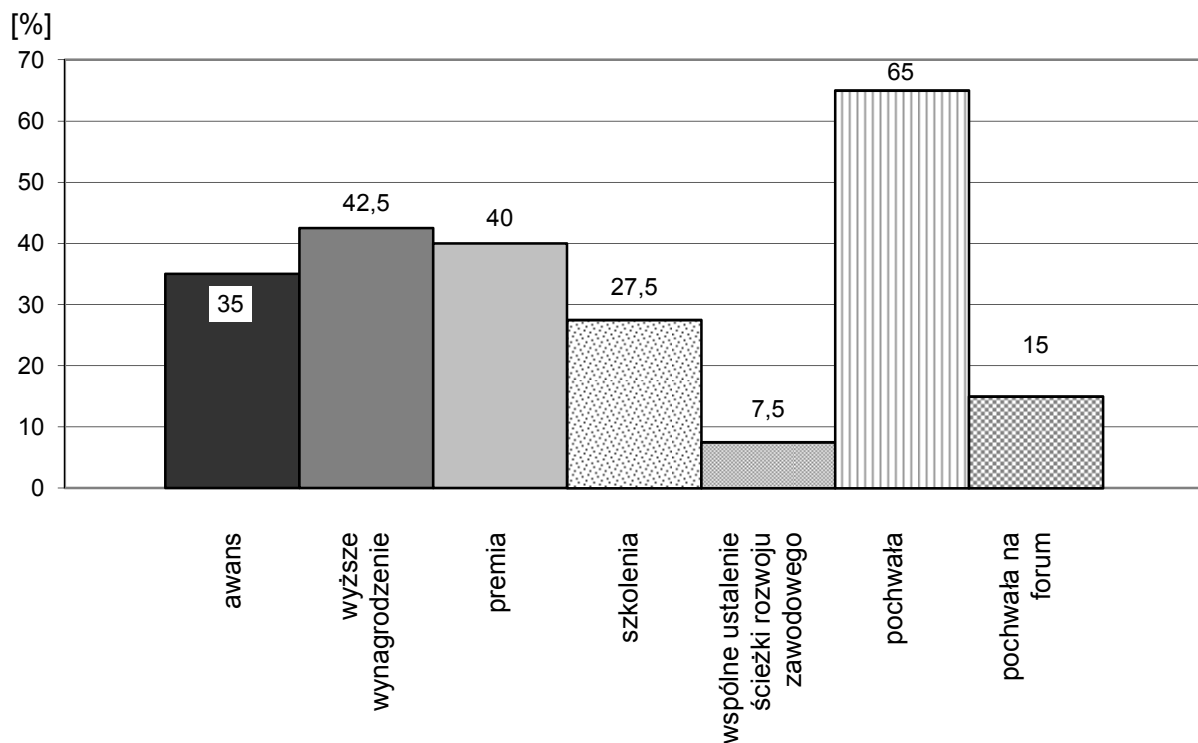


Rys. 3. Postawy menedżerów w przypadku negatywnej oceny

Źródło: badania własne.

W przypadku oceny pozytywnej (rys. 4) badani menedżerowie koncentrują się głównie na udzielaniu pochwał jako środka do podtrzymania pożądanych zachowań pracownika. Relatywnie wysokie znaczenie przypisywane jest także wyższemu wynagrodzeniu oraz premii. Menedżerowie zdają sobie sprawę z tego, że zarówno płace, jak i odpowiednio dobrane świadczenia dodatkowe sprzyjają związaniu pracownika z firmą. Wpływają także na kształtowanie dobrego klimatu pracy.

Ustalanie wspólnej ścieżki rozwoju zawodowego kształtuje się na niskim poziomie, bo w zaledwie 7,5%. Wytłumaczeniem tego faktu może być zbieżność semantyczna między awansem a rozwojem zawodowym. Dla badanych menedżerów określanie ścieżki rozwoju zawodowego dokonuje się głównie w momencie rekrutacji i przy zatrudnianiu pracownika w firmie, natomiast kolejny krok w polityce personalnej stanowi awansowanie wybranych pracowników spełniających oczekiwania. Trzeba jednak zauważyć, że dla niektórych wspólne planowanie rozwoju ścieżki rozwoju zawodowego związane jest z podkreśleniem kooperatywnej decyzji o awansie. Oznacza to, że menedżer chce uzyskać informacje, akceptację polityki personalnej wobec pracownika, uzgadniając z nim określone decyzje.



Rys. 4. Postawy menedżerów w przypadku oceny pozytywnej

Źródło: badania własne.

PODSUMOWANIE

Wiedza na temat procesu motywowania i oceniania pracowników stanowi istotny element kompetencji każdego menedżera dążącego do zbudowania efektywnie funkcjonującego zespołu. Stanowi ona istotne wyjście ku oczekiwaniom pracowników, którzy w organizacji poszukują stabilności, możliwości rozwoju zawodowego, chcą otrzymywać godziwe wynagrodzenie, ale też uzyskiwać rzetelne informacje zwrotne na temat realizowanych zadań. Wyniki wielu badań nad motywacją pokazują, że najbardziej motywujące okazują się te elementy, które odnoszą

się do sytuacji społecznej pracownika. Wspierający przełożony, praca dająca poczucie spełnienia, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji czy samorealizacja i rozwój są nieraz równie ważnymi motywatorami co dobre zarobki. Umiejętność zarządzania uwzględniającego potrzeby pracowników jest możliwa, jeśli menedżer ma świadomość tych oczekiwań i potrafi je określić. Wtedy ma szansę dostosowania systemu motywowania do potrzeb pracowników. Jest to możliwe w sytuacji, gdy pracodawca tę wiedzę posiada, ale również jest ona dostępna poznawczo. Oznacza to, że menedżer nie stosuje jednego systemu motywacji i oceny pracownika, posługując się wyłącznie jednym schematem traktowanym jako wystarczający i konieczny. Schematyczność myślenia sprawia, że wielu menedżerów, pomimo wiedzy posiadanej na temat procesu oceniania i motywowania, ogranicza je wyłącznie do jednego lub kilku, niewykorzystując innych możliwych sposobów. Prowadzone badania wskazują, że wielu z badanych menedżerów ma niewielki wachlarz zachowań wobec pracowników, ale też istnieje grupa osób wśród kadry zarządzającej, która cechuje się tendencją do złożonego systemu oceniania i motywowania. Traktuje również pracownika jako osobę współdecydującą o własnej karierze. Wielu menedżerów jest raczej skłonnych do zmiany ścieżki kariery zawodowej własnych pracowników w sytuacji, gdy nie spełniają oni oczekiwań stawianych przez organizację niż do zwolnienia ich. Przekwalifikowanie, doszkalanie i nabywanie nowych kompetencji jest dość powszechnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim stosowanym wobec pracowników nowo zatrudnionych, jak również ze stażem. Podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych kompetencji jest realizacją oczekiwań wobec pracowników (z możliwym awansem i tych niespełniających ich), jak również realizacji oczekiwań pracowników wobec firmy.

Warto zatem podkreślić, że błędy lub zaniedbania w zakresie motywacji, takie jak chociażby nieuwzględnianie psychologicznych potrzeb pracowników, niewłaściwa komunikacja, jak również niewykorzystywanie potencjału pracowników mogą prowadzić do zmniejszenia szans na realizację zadań, a w rezultacie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

PIŚMIENNICTWO

- Anderson G.C.** 1993. *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK) – Cambridge (USA), 13, za: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, A. Poczowski, Warszawa. PWE, 225.
- Armstrong M.** 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków. Oficyna Ekonomiczna, 179.
- Dale M.** 2001. *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Kraków. Oficyna Ekonomiczna, 95.
- Drucker P.** 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa. MUZA, 22.
- Król H.** 2007. *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Red. H. Król, A. Ludwicyński, Warszawa. PWN, 51.
- Oblój K.** 1997. *Mikroszkółka zarządzania*. Warszawa. PWE, 117.
- Ogger G.** 1992. *Zera w garniturach*, Kraków. WPSB, 252.
- Penc J.** 2005. *Role i umiejętności menedżerskie*. Warszawa. Difin, 76.
- Penc J.** 2010. *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*. Warszawa. Difin, 175.
- Poczowski A.** 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa. PWE, 149–150.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A.** 2000. *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa. PWN, 17.
- Sajkiewicz A.** 2008. *Kompetencje do pracy z ludźmi w: Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Red. A. Sajkiewicz, Warszawa, 82. Difin.
- Skłodowski H.** 1993. *Osobowościowe wyznaczniki działalności kierowniczej, w: Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*. Red. J. Witkowski, Wrocław. Zesz. Nauk. Uniw. Wr., 24–25.