

WSTĘP

Głównym celem pracy była identyfikacja i charakterystyka kompetencji dyrektora przedsiębiorstwa w zakresie doskonalenia umiejętności menedżerskich tworzonych przez:

- Cztery typy umiejętności i preferowanych przez menedżera stylów kierowania.
- Stopnia zaspokojenia potrzeb menedżera oraz definiowania przez niego cech człowieka.
- Zdefiniowanie stopnia efektywności kierowanej przez dyrektora przedsiębiorstwa.
- Analizę obrazu struktury aktywności zawodowej dyrektora podczas średniego dnia pracy

Celem o znaczeniu utylitarnym było wskazanie możliwości praktycznego wykorzystania dorobku prowadzonych analiz w następujących dziedzinach zastosowania:

- Opracowania założeń programu doskonalenia umiejętności menedżerskich dyrektora.
- Edukacyjnej dla współpracowników dyrektora przedsiębiorstwa.
- Materiałów szkoleniowo-poglądowych dla osób zainteresowanych doskonaleniem własnych umiejętności menedżerskich.

Przedmiotem prowadzonych badań, w części teoretycznej, było poszukiwanie zasad i prawidłowości kształtujących proces doskonalenia kompetencji menedżerskich w odniesieniu do kierowanego przez niego przedsiębiorstwa. W części empirycznej podmiotem prowadzonych badań była opinia i poglądy menedżera.

Niniejsza praca składa się ze wstępu i dwóch rozdziałów, w którym pierwszy ma charakter teoretyczny, drugi metodyczno-praktyczny oraz zakończenia.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę klasycznego procesu doskonalenia umiejętności menedżerskich. Wymieniono rodzaje oraz znaczenie czynników wpływających na proces doskonalenia kompetencji menedżerskich.

W rozdziale drugim, mającym charakter metodyczny i praktyczny.

- W części metodycznej dokonano prezentacji celów oraz wykorzystanych metod wnioskowania. Wymieniono źródła i sposoby pozyskiwania informacji.
- W praktycznej części rozdziału, przedstawiono wyniki przeprowadzonych analiz.

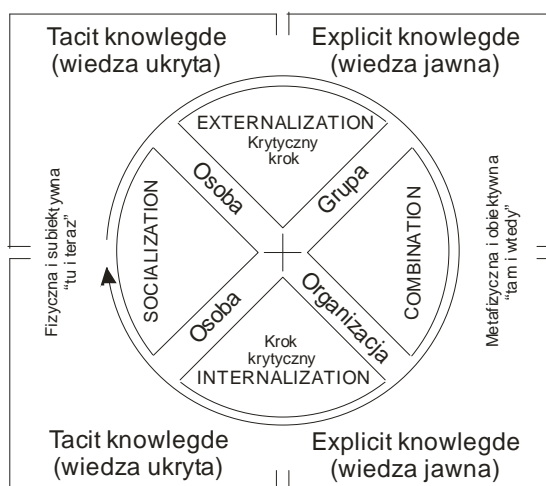
Pracę kończą wnioski z analiz.

1. DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH

„Prawdziwa rewolucja w biznesie nastąpi wtedy, kiedy pracownicy pozbędą się zahamowań w korzystaniu z wiedzy innych ludzi oraz strachu przed udostępnianiem swojej wiedzy wszystkim zainteresowanym”¹

Rysunek 1

PROCES KREOWANIA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE



Źródło: Opracowano na podstawie:

H. Takeuchi, I. Nonaka, Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley and Sons (Asia) Pte Ltd 2004, s. 3-4, 33-36

Tak zdefiniowana wizja przyszłych organizacji stawia przed dyrektorami firm nowe wyzwania: dążenie do mistrzostwa osobistego² - nieustannego kształcenia, ciągłego pogłębiania osobistych wizji przyszłości oraz obiektywnego obserwowania i diagnozowania. Poglądy dotyczące przywództwa w nowoczesnych organizacjach definiują menedżera jako: projektanta, gospodarza i nauczyciela³.

1.1. Menedżer projektant

Najistotniejszą, oceną własną, kompetencją menedżera projektanta jest umiejętność systemowego myślenia⁴ wyrażona dążeniem do doskonałości koncepcyjnej w zakresie: tworzenia wizji, mocno osadzonej w świecie zewnętrznym, opartej na zaletach organizacji, przekazywania wizji partnerom z jednoczesnym definiowaniem celów, zakresów kompe-

¹ P. Grajewski, Organizacja procesowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 s. 30

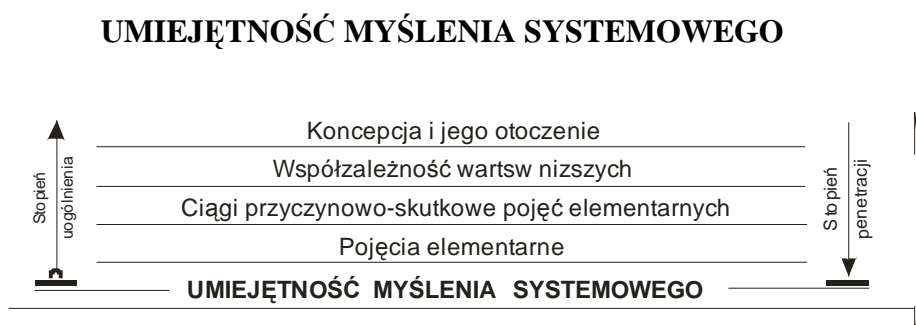
² P. M. Senge, Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczących się, wydanie 5, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 23

³ Ibid s. 378 - 401

⁴ Podstawy myślenia systemowego zostały zdefiniowane przez Ludwiga von Bertalanffy' ego w 1937r. Lawinowy rozwój teorii „Ogólna teoria systemów” nastąpił w okresie powojennym.

tencji i odpowiedzialności kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Menedżer projektant powinien koncentrować się na podejmowaniu decyzji o znaczeniu strategicznym.

Rysunek 2



Źródło: Opracowano na podstawie:

L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów podstawy, rozwój, zastosowanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984

1.2. Menedżer gospodarz

Gospodarz to menedżer posiadający umiejętności diagnostyczne i analityczne. Rozumie on strukturę nieformalnej kultury organizacyjnej, dostrzega jej problemy, symptomy pojawiających się i funkcjonujących w firmie patologii od: sfery przekonań do rozwoju zjawisk w czasie⁵ oraz samego siebie w zakresie: poglądów, postawy i stosunku do innych⁶, jakościowego wykorzystywania czasu. To osoba doskonale znająca techniki oraz biegle posługująca się instrumentami zarządzania.

1.3. Menedżer nauczyciel

W ramach roli nauczyciela oczekiwane są umiejętności techniczne, interpersonalnej komunikacji i wywierania wpływu. Kompetencje takie jak: umiejętność porozumiewania się w pełnym zakresie⁷, tworzenia klimatu motywującego powinny być uzupełniane cechami przywódczymi, posiadaniem autorytetem. Niezbędną umiejętnością jest kreowanie oczekiwanych przez organizację postaw pracowniczych. Kompetencje techniczne umożliwiają rozumienie wykonywanych zadań przez współpracowników i podwładnych oraz rozwiązywania z tym problemów.

⁵ Wymieniono dwie z pięciu osi funkcjonowania patologii w przedsiębiorstwach.

R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁶ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

⁷ M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005

2. ŹRÓDŁA INFORMACJI, METODOLOGIA PROWADZONYCH ANALIZ KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH I ICH OCENA

Głównym celem prowadzonych analiz była identyfikacja poglądów i kompetencji menedżera w ujęciu jakościowym oraz zdefiniowanie kierunków ich rozwoju.

2.1. Cele, funkcje i zakresy prowadzonych analiz

Cele prowadzonych analiz zostały zdefiniowane dwiema grupami o charakterze:

- Diagnostycznym, polegającym na zdefiniowaniu stopnia zróżnicowania posiadanych kompetencji menedżerskich⁸.
- Analitycznym, polegającym na określeniu istotnych kierunków rozwoju.

Zakresy czynności w ramach przeprowadzonych analiz zostały określone poprzez funkcję jaką pełniły w procesie badawczym:

- Poznawczą, polegającą na zgromadzeniu materiałów źródłowych oraz ich selekcji w zakresie przydatności pod kątem prowadzonych analiz.
- Kreatywną, służącą przeprowadzeniu oceny posiadanego materiału oraz zdefiniowaniu kierunków rozwoju.
- Aplikacyjną, służącą weryfikacji zdefiniowanych kierunków rozwoju kompetencji menedżerskich.

2.2. Organizacja i metodologia prowadzonych analiz

Wszystkie informacje wykorzystane w niniejszej pracy pochodziły z dwóch źródeł: wtórnego i pierwotnego. W ramach źródeł wtórnych wykorzystano:

- Polsko i obcojęzyczne publikacje zwarte.
- Polskojęzyczne publikacje prasowe.

W części empirycznej, źródłem informacji pierwotnych były badania bezpośrednie prowadzone metodą testową.⁹

2.3. Charakterystyka kompetencji menedżerskich

Przedstawione wyniki są obrazem reprezentowanych poglądów i wartości, uporządkowanych według rozumianej przez menedżera użyteczności.

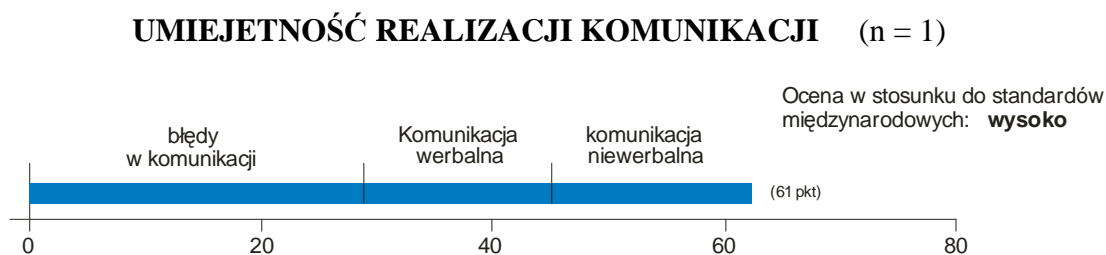
⁸ Zdecydowana większość testów była rozwiązywana wielokrotnie w celu uzyskania obiektywnego wyniku.

⁹ B. Reddin, Testy dla menedżerów stawiających na efektywność, wyd. 1 Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2005.

2.3.1. Umiejętności i styl menedżerski

Test dotyczący komunikatywności analizuje umiejętność porozumiewania się w zakresie znajomości zasad i nieporozumień werbalnych jak i niewerbalnych. Wykres 1 przedstawia ogólną zdolność komunikowania się w zakresie przekazu słownego oraz sposobów wyrażania uczuć i myśli.

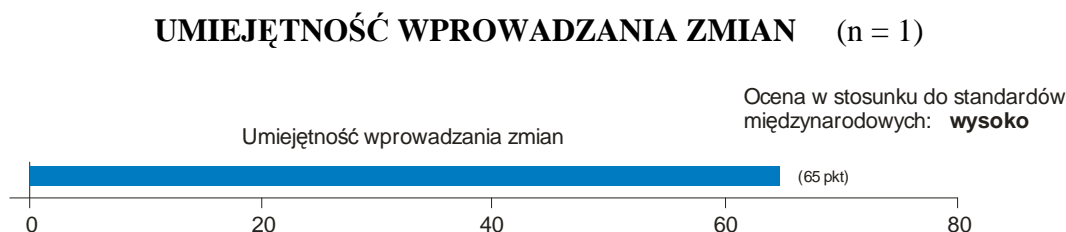
Wykres 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Wyniki (wykres 2) prezentują stan wiedzy o zarządzaniu zmianami. Test koncentruje się na zasadach i zdrowym rozsądku. Uwzględnia: planowanie, anonsowania zmian i ich realizację.

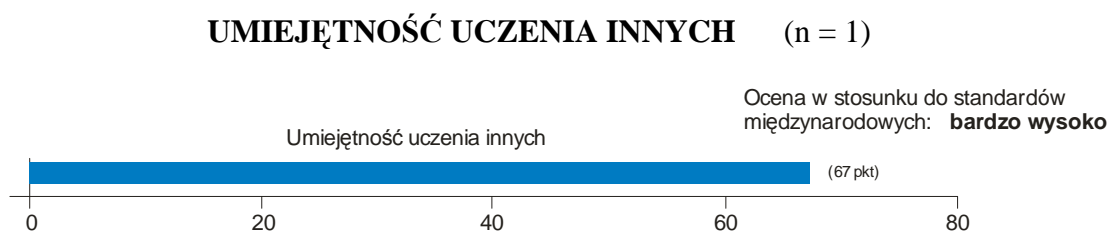
Wykres 2



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Ocena wyników testu: „umiejętność uczenia innych” umożliwiła prezentację (wykres 3) znajomości zasad uczenia innych w zakresie: oceny działania, kryteriów efektywności, wywiadu szkoleniowego i szkolenia w odniesieniu do zasad i zdrowego rozsądku.

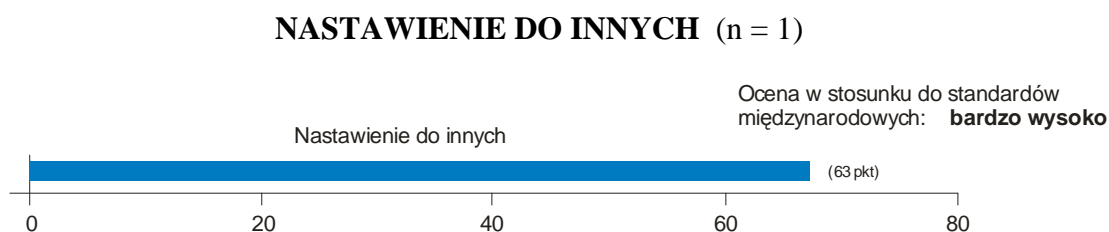
Wykres 3



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Test „nastawienie do innych” analizuje podejście menedżera do innych osób. Wynik (wykres 4) informuje o bezkonfliktowości menedżera w relacjach z przełożonymi, współpracownikami i podwładnymi, nie świadczy o umiejętności wyboru optymalnego rozwiązania w danej sytuacji.

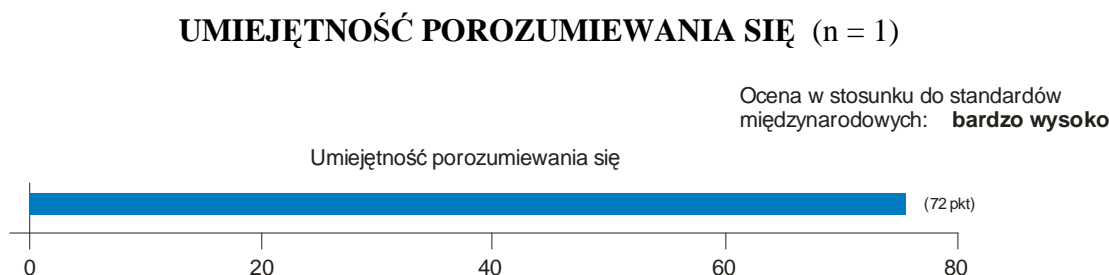
Wykres 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

W ocenie umiejętności porozumiewania się (wykres 5) zrezygnowano ze znajomości teorii, skoncentrowano się na stosowaniu zasad i funkcjonowaniu w ramach tzw. zdrowego rozsądku.

Wykres 5



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

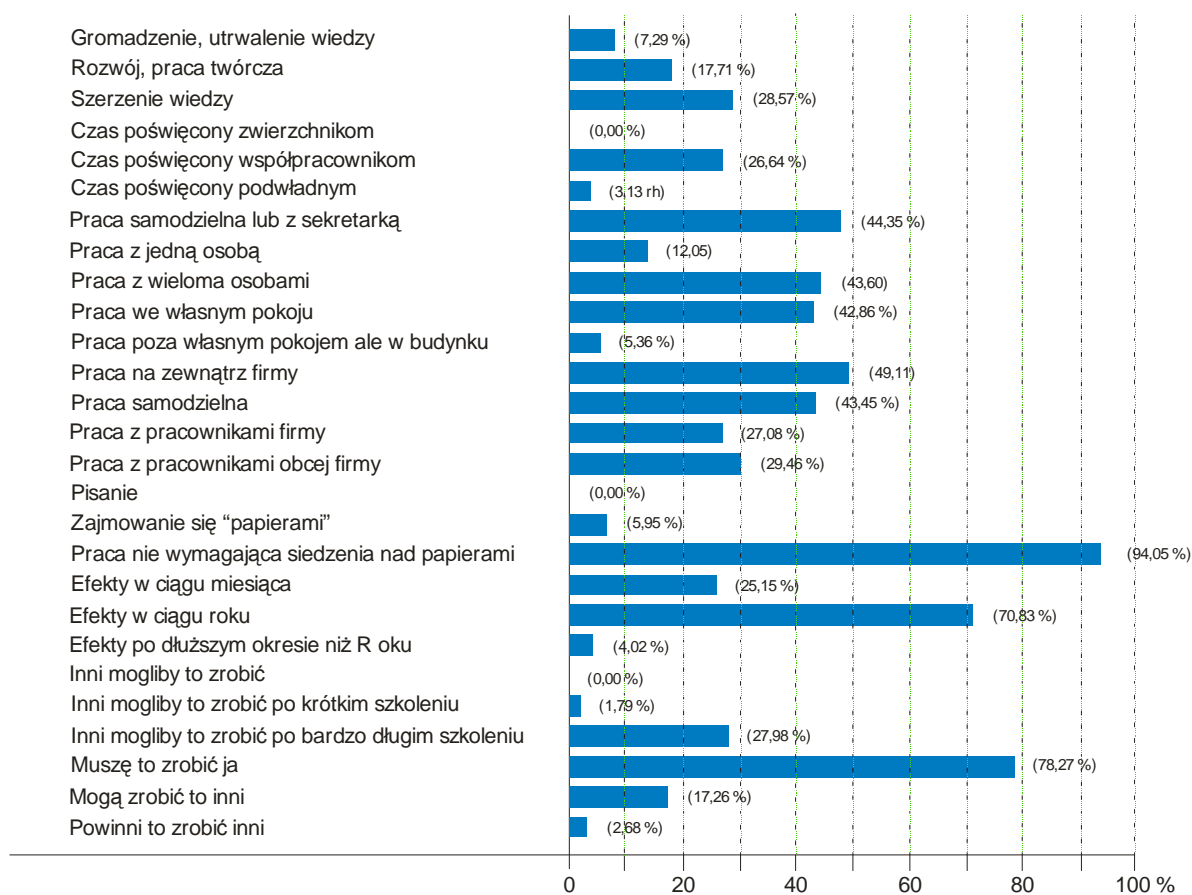
Strukturę obrazu średniego dnia pracy menedżera, który wynosił 11,2 rh, uzyskano z 27 kategorii wykonywanych czynności. Analiza wyników (wykres 6) potwierdziła realizację założeń planu modernizacji przedsiębiorstwa: silną koncentrację na działaniach przynoszących efekty w ciągu najbliższego roku (7,93 rh). Prace te nie wymagają tzw. „siedzenia nad papierami” (10,53 rh). Podejmowane działania charakteryzują się pracą zespołową (4,88 rh). Potwierdzeniem dobrze zaplanowanych kompetencji i funkcji w organizacji¹⁰ jest udział (0,30 rh) czynności, które „powinni to zrobić inni” i „czas poświęcony współpracownikom” (2,98 rh) przy stosunkowo nielicznym udziale „czas poświęcony podwładnym” (0,35 rh). Za interesujące należy uznać zestawie trzech wartości: „mogą to zrobić inni” (1,93 rh) z „inni mogliby to zrobić po bardzo długim szkoleniu” (3,13 rh) w stosunku do „muszę to zrobić ja”

¹⁰ Zaplanowanie kompetencji i funkcji, patrz wyniki analizy efektywności przedsiębiorstwa str. 11

(8,77 rh). Menedżer kierujący przedsiębiorstwem przeznaczą 3,20 rh na propagowanie wiedzy, przy stosunkowo wysokim udziale pozyskiwania wiedzy przez samego siebie 2,8 rh.

Wykres 6

STRUKTURA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ ŚREDNIEGO DNIA PRACY (n = 1)

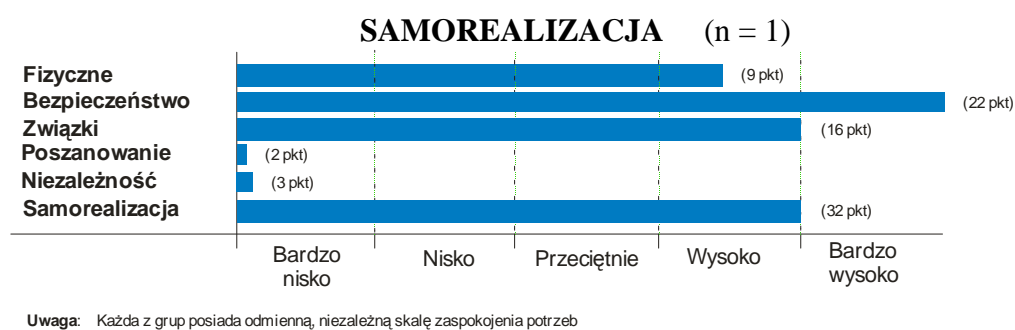


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

2.3.2 Samorealizacja, definiowanie istoty cech człowieka

Dokonana agregacja (wykres 7) umożliwiła wydzielenie dwóch przeciwstawnych grup:

- Praktycznie zaspokojonych potrzeb wyrażonych dążeniem do niezależności (3 pkt przy przedziale dla bardzo nisko 0 – 12 pkt) oraz poczucia własnej godności i szacunku innych (2 pkt przy 0 – 7 pkt).
- Wysokim lub bardzo wysokim stopniu dążenia do chęci bycia bezpiecznym (22 pkt przy 16 + pkt), możliwości samorealizacji (32 pkt przy 29 – 32 pkt), potrzeby miłości, uczuć i poczucia przynależności (16 pkt przy 14 – 16 pkt) oraz tęsknoty do większego wypoczynku (9 pkt przy 8 – 10 pkt).

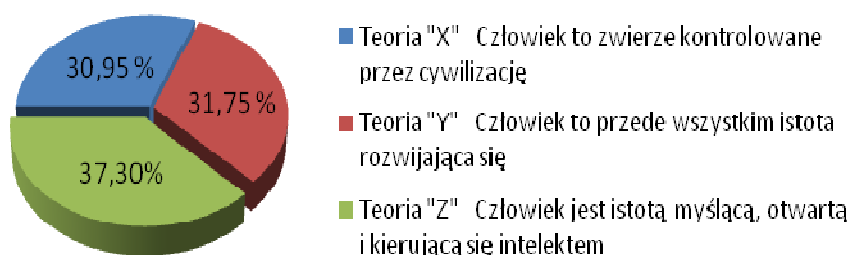


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Poglądy w zakresie definiowania istoty człowieczeństwa można uznać za zrównoważone (wykres 8) z minimalną, 6 %, przewagą opinii, że człowiek jest istotą myślącą, kierującą się własną skalą wartości, gotową zarówno do czynienia dobra jak i zła, uważającą, że skuteczna komunikacja jest najlepszym sposobem na uzyskanie efektywnej współpracy.

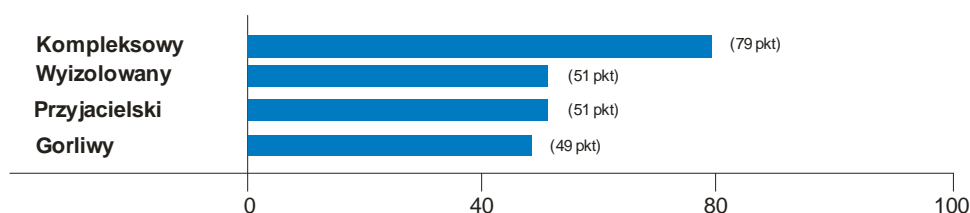
Wykres 8

POGLĄDY DOTYCZĄCE ISTOTY NATURY CZŁOWIEKA (n = 1)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

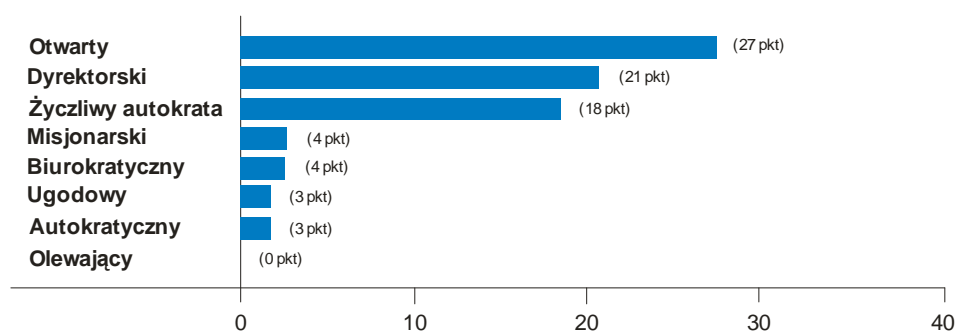
Mając na uwadze międzynarodowe standardy w zakresie klasyfikacji podstawowych stylów menedżerskie uzyskane wyniki należy zaliczyć do jednej grupy (41 - 80 pkt). Upoważnia to do przypuszczenia, że menedżer w zależności od okoliczności wybiera odmienne techniki zarządzania. Dla takich preferencji należy wyodrębnić następujące cechy: menedżer preferuje pracę zespołową, wdraża techniki motywacyjne, integruje pracowników. W podobnym zakresie interesuje się celami jak i ludźmi, stosuje nagrody i kary, kładzie nacisk na rozwój osobowości. Bardzo ciężko pracuje, jest niezależny i zdeterminowany, daje poczucie bezpieczeństwa.

KARTA SYLWETKI (n = 1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Agregacja wyników (wykres 10) umożliwiła wydzielenie dwóch grup klasyfikujących osobowość. Za dominujące należy uznać trzy style: otwarty (27 pkt), dyrektorski (21 pkt) oraz autokratycznie życzliwy (18 pkt). Charakteryzują się one dużym zainteresowaniem celami i ludźmi. W sytuacjach, które tego wymagają dobrze sobie radzi z wybierania pomiędzy nimi, przez co jest bardziej efektywny. Za najistotniejsze cechy należy uznać: zdecydowanie i przedsiębiorczość. Ceni ilość, czas i jakość. Pomaga rozwijać się innym. Jest dobrym współpracownikiem. Wyniki prezentują własną ocenę menedżera w obecnej sytuacji zawodowej.

Wykres 10

STYLE ZARZĄDZANIA (n = 1)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

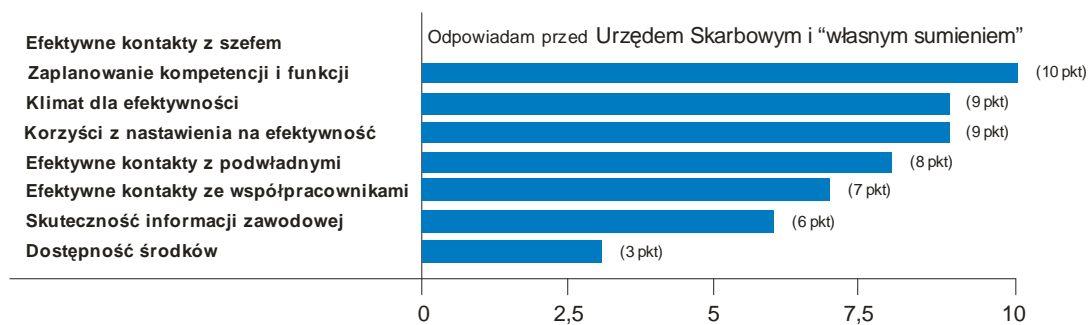
2.3.3. Efektywność zarządzanego przedsiębiorstwa

Strukturę efektywności funkcjonowania organizacji przedstawiono za pomocą ośmiu parametrów (wykres 11), które stanowią pomost pomiędzy obecną sytuacją i dążeniami. Z oceny zostały wyłączone kontakty z Radą Nadzorczą Spółki. Istotną cechą firmy są dwa parametry: zasadność i konieczność realizacji celów z dostępnością środków (3 pkt). Godny uwagi jest fakt bardzo dobrego zaplanowania kompetencji i odpowiedzialności współpracowników (10 pkt). Uzyskane wyniki prezentują funkcjonujące w przedsiębiorstwie nastą-

wienie do efektywności (po 9 pkt), od której zależy sukces organizacji. Zdecydowanie gorzej prezentuje się realizacja założeń dotyczących filozofii funkcjonowania firmy: efektywność kontaktów (8 i 7 pkt) oraz skuteczność informacji zawodowych (6 pkt).

Wykres 11

PRZEGLĄD EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA (n = 1)



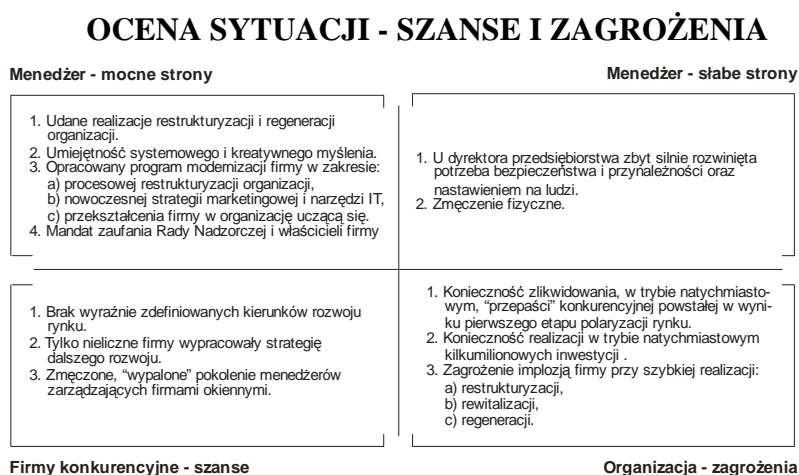
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

3. ZAKOŃCZENIE

Charakter dokonujących się zmian rynkowych, efemeryczność odnoszonych sukcesów potwierdzają postulat nieustannego doskonalenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i jego kadry kierowniczej. W celu zdefiniowania głównych kierunków programu doskonalenia umiejętności menedżerskich dyrektora firmy dokonano analiz w dwóch obszarach:

1. Oceny sytuacji w ujęciu analitycznym i planistycznym (rysunek 3), pod względem doboru optymalnego charakteru strategii cząstkowych dalszego postępowania menedżera.
2. Posiadanych umiejętności, preferowanych przez niego stylów kierowania, obrazu struktury typowych działań zawodowych oraz efektywności wykonywanej pracy.

Rysunek 3



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich

Powiązania czynników macierzy SWOT i TOWS wskazały, że najbardziej optymalną strategią postępowania jest strategia silnej ekspansji opartej na powiązaniu mocnych stron menedżera z szansami stworzonych przez rynek. Za największe zagrożenie należy uznać ewentualną implozję przedsiębiorstwa.

Konkludując wyniki badań bezpośrednich jak i odniesienia ich do standardów międzynarodowych można stwierdzić: dyrektor przedsiębiorstwa jest przygotowany do samodzielnego doskonalenia umiejętności. O ewentualnym sukcesie zdecyduje efekt synergii posiadanych kompetencji, motywacji i sprzyjających okoliczności. Za najważniejsze należy uznać doskonalenie umiejętności analitycznego i systemowego myślenia oraz menedżerskich kompetencji technicznych. W opracowywanym planie podnoszenia kwalifikacji, dyrektor przedsiębiorstwa powinien uwzględnić dwa obszary kształcenia:

1. W systemie instytucjonalnym.
2. Samodzielnego, zaplanowanego uczenia się.

Problematyka kreowania organizacji uczących się, roli kultury organizacyjnej w procesie przeobrażenia przedsiębiorstwa, zagadnień patologii organizacyjnych, metod ich wczesnego diagnozowania i przeciwdziałania oraz reklamy w internecie powinny podlegać systemowi instytucjonalnemu. Samodoskonalenie powinno koncentrować się na umiejętnościach osobistych, kierowania innymi i przedsiębiorstwem oraz opanowywania technik służących uzyskiwaniu przewagi. Punktem odniesienia w tej metodzie są okresowe analizy posiadanych kompetencji. Powinny one być realizowane w ramach rozmów z samym sobą oraz rozmów w udziałem innych osób. Tematami powinna być: optymalizacja czasu pracy, weryfikacja zasadności wykonywanych czynności i ich delegowania, procesów decyzyjnych

oraz zasadności wybranych obszarów koncentracji uwagi. Celem realizowanych analiz powinno być: zdefiniowanie obszarów wiedzy i umiejętności do uzupełnienia, usprawnienia procesu decyzyjnego, opracowania wykazu tematów, które należy powierzyć innym, samemu ograniczając się do ich nadzorowania oraz tematów ryzykownych z analizą trybu ich realizacji. Efektem końcowym powinno być opracowanie planu nauki obejmującego okres od jednego do trzech lat.

Bibliografia – literatura przedmiotu

1. M. Adamiec, B. Kożusznik, Sztuka zarządzania sobą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
2. P. Grajewski, Organizacja procesowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
3. M. McKay, M. Davis, P. Fanning, Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005
4. B. Reddin, Testy dla menedżerów stawiających na efektywność, wyd. 1, Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 2005
5. P. M. Senge, Piąta dyscyplina teoria i praktyka organizacji uczącej się, wyd. 5, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwe, Warszawa 2006
6. Praktyka kierowania. Praca zbiorowa pod redakcją D. M. Stewart, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
7. R. Stocki, Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
8. H. Takeuchi, I. Nonaka, Hitotsubashi on Knowledge Management, John Wiley and Sons (Asia) Pte Ltd 2004

Spis rysunków

1. Proces kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie	03
2. Umiejętność myślenia systemowego	04
3. Ocena sytuacji – szanse i zagrożenia	12

Spis wykresów

1. Umiejętność realizacji komunikacji	06
2. Umiejętność wprowadzania zmian	06
3. Umiejętność uczenia innych	06
4. Nastawienie do innych	07
5. Umiejętność porozumiewania się	07
6. Struktura aktywności zawodowej średniego dnia pracy	08
7. Samorealizacja	09
8. Poglądy dotyczące istoty natury człowieka	09
9. Karta sylwetki	10
10. Style zarządzania	10
11. Przegląd efektywności przedsiębiorstwa	11