

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Fresh Logistics Sp. z o.o.

STRATEGIA ROZWOJU POTENCJAŁU MENEDŻERSKIEGO W FIRMIE FRESH LOGISTICS SP. Z O.O. – RABEN GROUP

Streszczenie: Celem pracy jest przedstawienie modelu strategii rozwoju kadry menedżerskiej opracowanej i wdrażanej od kilku lat w firmie Fresh Logistics – Raben Group. Koncepcja oparta jest na założeniach polityki personalnej Raben Group, analizie współczesnych paradygmatów przywództwa i trendów obserwowanych w świecie HR oraz orientacji prakseologicznej w projektowaniu zmian. Praca ma charakter opisowy. Omówiono w niej model strategii rozwoju kadr menedżerskich według przedstawionych przesłanek. Następnie na podstawie analizy dokumentów, studiów przypadków, audytu menedżerskiego, obserwacji i wyników wdrożonych projektów i działań przedstawiono narzędzia realizacji strategii w firmie.

Słowa kluczowe: strategia, strategia rozwoju, kompetencje, kadra menedżerska, narzędzia rozwoju kompetencji.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.19

1. Wstęp

Koncepcje przywództwa odpowiadające na współczesne wyzwania zakładają coraz bardziej zróżnicowaną hierarchię organizacji, dzielenie się władzą, elastyczne zachowanie i permanentne uczenie się (m.in. [Avery 2009; Barabasz 2012; Senge 2002]). Wynika to z postępującej globalizacji, unifikacji rodzajowej i jakościowej produktu, powszechnej dostępności do informacji. Nowoczesne organizacje to w istocie organizacje uczące się, które pozyskują, interpretują, przetwarzają, ale także tworzą wiedzę. Uczenie (się) jest podstawą zmian i doskonalenia – jest ciągle, a nie okazjonalne. Odbywa się m.in. poprzez przetwarzanie i analizowanie danych, analizy porównawcze, *benchmarking*, pracę grupową, eksperymenty i upowszechnianie wiedzy. Wyzwaniem dla rozwoju firm staje się lepsze wykorzystanie potencjału pracowników i doskonalenie współpracy. Z tego powodu we współczesnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się na szczególną rolę utalentowa-

nych i zaangażowanych pracowników i menedżerów. Wychodzi się z założenia, że chociaż dziś skopiować można prawie wszystko, nie da się skopiować jednak ludzkiego umysłu [Zakrzewska 2014].

Według najnowszego raportu Deloitte Trendy HR 2013 wśród 13 globalnych tendencji, które obecnie i w najbliższych latach powinny kształtować strategię HR, jest „walka” o pozyskanie i rozwój talentów [Zakrzewska 2014]. Pojęcie talent, pracownik utalentowany różnie się interpretuje. Dokonując przeglądu literatury przedmiotowej, autorzy wskazują [Miś 2008; Jamka 2010] na dwie interpretacje pojęcia talent: podmiotowe (elitarnie) – związane z osobniczymi wysokimi dyspozycjami, wnoszącymi coś w nadmiarze, i ujęcie atrybutowe (egalitarne) – określające talent poprzez zdolność do efektywnych zachowań, możliwych dla każdego. Dzisiaj coraz częściej talent utożsamia się z pracownikiem osiągającym wysokie efekty, co jest bliższe ujęciu atrybutowemu (egalitarnemu) tego pojęcia. W podejściu atrybutowym przyjmuje się założenie, że wszyscy ludzie mają talenty, że skupianie się jedynie na wybranych wybitnych jednostkach jest wielkim marnotrawstwem pozostałej rzeszy pracowników. Dlatego rolą firmy jest identyfikacja pracowników i stworzenie warunków sprzyjających uaktywnieniu się i rozwijaniu możliwie największej liczby wszystkich zatrudnionych. Oczywiście wymaga to przyjęcia innej – oddolnej strategii rozwoju pracowników, wymagającej dużego zaangażowania się bezpośrednich przełożonych, a nie tylko kadry zarządzającej [Jamka 2010].

W ujęciu prakseologicznym reprezentowanym przez autorów koncepcja atrybutowa (egalitarna) jest szczególnie bliska. Wynika to z faktu, że prakseologia skupia się na działaniach i w aksjologii prakseologicznej szczególnego znaczenia nabierają przede wszystkim pożądane w konkretnych sytuacjach efektywne działania, nie zaś posiadane dyspozycje osobnicze. W takim ujęciu zarządzanie talentami w rzeczywistości wiąże się z kategorią pracowników o wysokim potencjale (*high-potential employee*), a pojęcia talent i potencjał traktuje się jako synonimy. Przez potencjał rozumiemy zdolność (dyspozycję) do efektywnych zachowań w coraz szerszej skali i zakresie. Dotyczy to obejmowania w przyszłości wyższych stanowisk oraz poszerzania wiedzy i umiejętności komplementarnych (uzupełniających) oraz przywódczych. Decydującą rolę w obejmowaniu strategicznych funkcji w przedsiębiorstwie przypisuje się zmianie zachowań. Ujawnienie dyspozycji do stawania się liderem i przywódcą w procesie diagnozowania kompetencji menedżerskich jest w istocie wskazywaniem na potencjał menedżera. Czynniki potencjału są obszary związane z samoświadomością, wewnętrzną motywacją do osiągnięć, uwrażliwieniem na ekonomiczne i społeczne aspekty rozwoju firmy, identyfikacją z firmą, umiejętnością wywierania wpływu na zmiany, nastawieniem na współpracę i własny rozwój. Są to trudno nabywalne i zmienialne zasoby. Do tych łatwiejszych Fernandez-Araoz [Fernandez-Araoz, Groyberg, Nohira 2012] zalicza konkretne umiejętności i wiedzę. Potencjał jako zasób określa dynamikę rozwoju pracownika; ostatecznie oceniany jest poprzez efekty zachowań/działań w ujęciu procesowym, czyli poprzez

osiąganie coraz wyższych kompetencji. Kompetencje zaś ocenia się poprzez aktualną wartość stanu w danym momencie (czasie) – w zakresie wiedzy, umiejętności i zachowań.

Oczywiście w świetle kształtowania się nowego typu organizacji – organizacji uczącej się – i nowego, organicznego paradygmatu przywództwa [Avery 2009] szczególnie istotny staje się problem kompetencji kadry zarządzającej/menedżerskiej. Tej kwestii poświęcona będzie dalsza część artykułu. Celem pracy jest przedstawienie modelu strategii rozwoju kadry menedżerskiej opracowanej i wdrażanej od kilku lat w firmie Fresh Logistics – Raben Group. Koncepcja oparta jest na założeniach polityki personalnej Raben Group, analizie współczesnych paradygmatów przywództwa i trendów obserwowanych w świecie HR oraz prakseologicznej orientacji w projektowaniu zmian. Praca ma charakter opisowy. Omówiono w niej model strategii rozwoju kadr menedżerskich według przedstawionych przesłanek. Następnie na podstawie analizy dokumentów, studiów przypadków, audytu menedżerskiego, obserwacji i wyników wdrożonych projektów i działań przedstawiono narzędzia realizacji strategii w firmie.

2. Założenia strategii rozwoju kadry menedżerskiej w firmie Fresh Logistics – Raben Group

Fresh Logistics kieruje swoją ofertę w zakresie usług logistycznych (transport, magazynowanie i obsługa magazynowa) do szczególnej grupy klientów, produkujących szybko rotujące towary spożywcze, które wymagają przechowywania i transportu w kontrolowanym zakresie temperaturowym. Dodatkową, charakterystyczną cechą dla powyżej zdefiniowanej grupy produktów jest krótki okres przydatności do spożycia powodujący, że sprawny, bezbłędny oraz szybki obrót towarowy staje się kluczowym elementem determinującym sukces na rynku. W związku z powyższym zrozumiałe jest, że oczekiwania klientów, dotyczące szeroko rozumianych: jakości usług, elastyczności w działaniu i profesjonalizmu wobec firmy świadczącej usługi logistyczne w tym obszarze, są bardzo wysokie, a ich spełnienie często jest podstawowym warunkiem rozpoczęcia lub utrzymania współpracy z operatorem logistycznym. Misją firmy Fresh Logistics, będącej częścią działającej w 10 krajach Grupy Raben, jest „budowanie przewagi konkurencyjnej, zapewniając swoim klientom niezawodne rozwiązania i przyjazną obsługę” [Misja, wizja, wartości ... 2012]. Ze względu na fakt wysokiej unifikacji zasobów materialnych, będących bazą do świadczenia usług logistycznych dla wszystkich graczy rynkowych, jednym z ważniejszych elementów strategii rynkowej firmy Fresh Logistics jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w obszarze jakości obsługi klienta. Osiągnięcie perfekcji w obsłudze klienta nie jest możliwe bez profesjonalnego, dobrze wykształconego i kompetentnego, a także zaangażowanego zespołu pracowników i menedżerów. Konsekwencją jest przyjęcie następujących założeń:

- polityka personalna Fresh Logistics wynika z misji oraz przyjętych wartości w firmie Raben Group, a także specyfiki firmy i najnowszych tendencji zarządzania przedsiębiorstwem;
- firma Fresh Logistics orientuje się na organiczny paradygmat przywództwa [Avery 2009], w którym odchodzi się od tradycyjnego modelu kontroli do modeli alternatywnych, gdzie nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się, umiejętności komunikacji i współpracy w grupie;
- w ramach paradygmatu organicznego mogą być realizowane różne style kierowania, co wynikać może z konkretnych/różnych uwarunkowań rozwoju poszczególnych struktur firmy;
- rozwój kadr menedżerskich jest kluczowym elementem strategii firmy i ma charakter systemowy;
- nadrzędną przesłanką rozwoju kadr menedżerskich jest identyfikacja potencjału i budowanie indywidualnych procesów rozwoju kompetencji;
- rozwój kompetencji menedżerskich odbywa się poprzez trzy kluczowe obszary: wiedzy, umiejętności i zachowań;
- zgodnie z systemowym ujęciem pozyskiwaniu poszczególnych kompetencji przyporządkowane są adekwatne narzędzia wspierające.

3. Zarządzanie kompetencjami współczesnej kadry menedżerskiej

Według Sidor-Rządkowskiej [2011] właściwie zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwi integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na wyraźnie określonych zasadach – przyjętym w organizacji modelu kompetencji.

Zarządzanie kompetencjami określić można zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów [Oleksyn 2001; Cieśliński et al. 2010].

W literaturze przedmiotu, a także w praktyce menedżerskiej można znaleźć różne definicje terminu kompetencje. Często występują one jako synonim pojęć: kwalifikacje i potencjał – w innych przypadkach tym terminom przypisuje się różny zakres pojęciowy. Częściej kompetencje traktuje się jako określenie szersze od kwalifikacji, uwzględniające w większej mierze zdolność do zachowań sprawczych. W zakresie pojęcia kompetencje umieszcza się wiedzę, umiejętności, uprawnienia, motywację wewnętrzną, postawy i cechy charakteru (m.in. [Pazik 2003; Fernández-Aráoz, Groysberg, Nohira 2012]).

Złożoność i wieloznaczność pojęcia kompetencje sprawia, iż dokonuje się ich podziału na różne kategorie, rodzaje i grupy. Niektóre z nich nazywa się kompetencjami podstawowymi (kluczowymi) – inne uzupełniającymi i rozszerzającymi (komplementarnymi) [Zenger, Folkman, Edinger 2011]. Popularny jest także podział kompetencji na: kompetencje firmowe, fachowe i społeczne [Sidor-Rządowska 2011].

W rezultacie mamy do czynienia z różnym ujęciem ontologicznym terminu kompetencje, uwzględniającym byty określające wiedzę, wartości, umiejętności, sposób myślenia, cechy, właściwości, postawy i zachowania. Wskazuje się także na – zrelatywizowany w stosunku do specyfiki (kultury) organizacji, strategii, a także wyznawanych wartości – charakter kompetencji menedżerskich. Błędem jest myślenie o kompetencjach uniwersalnych, o menedżerach doskonałych [Fernández-Aráoz, Groyberg, Nohira 2012].

Współcześnie niepodważalne staje się dążenie do rozwoju kluczowych pracowników w organizacji. Jednym z elementów w tym procesie jest przygotowanie i realizacja audytów menedżerskich. W tej formule sprawdzane są kompetencje (w większości kompetencje społeczne) kadry kierowniczej i kadry zarządzającej różnych szczebli.

Audyt menedżerski daje możliwość pozyskania zobiektywizowanej informacji zwartej dotyczącej wiedzy, umiejętności i potencjału kadry menedżerskiej. Celami audytu menedżerskiego są m.in.:

- wyłonienie samodzielnej kadry menedżerskiej,
- konstruktywna informacja zwarta,
- wskazanie istotnych obszarów przyszłego doskonalenia osób audytowanych.

Większość koncepcji audytowych zakłada przedwstępną klasyfikację osób poddanych audytowi. W tej fazie typowani są pracownicy spełniający kryteria kompetencji fachowych. W rezultacie zadania audytowe sprowadzają się w dużej mierze do oceny kompetencji społecznych. Audyt menedżerski opracowany i wdrożony w firmie Fresh Logistics [Głowicki et al. 2013] stał się kluczowym narzędziem rozwoju kompetencji menedżerskich. Koncepcja audytu menedżerskiego przygotowanego i prowadzonego wspólnie przez Fresh Logistics i Akademię Prezentacji [*Dokumentacja audytu ...* 2014] jest jednym z działań mających na celu wspieranie procesu pozyskiwania i doskonalenia oczekiwanych kompetencji w obszarze wyższej kadry menedżerskiej. Poprzez audyt, czy też dzięki jego wynikom, uzyskujemy po pierwsze wiarygodną, zobiektywizowaną informację na temat stopnia opanowania kluczowych, oczekiwanych kompetencji, a po drugie – także obraz potencjału rozwojowego danego pracownika.

Nie można też zapominać o innym dodatkowym efekcie powyższych działań, a mianowicie o tym, iż zwiększanie poprzez audyt kompetencji pracowniczych powoduje wzrost komfortu emocjonalnego pracy pracownika, większą zatem jego skuteczność, motywację i zadowolenie [Głowicki, Łasicki, Olenderek 2013].

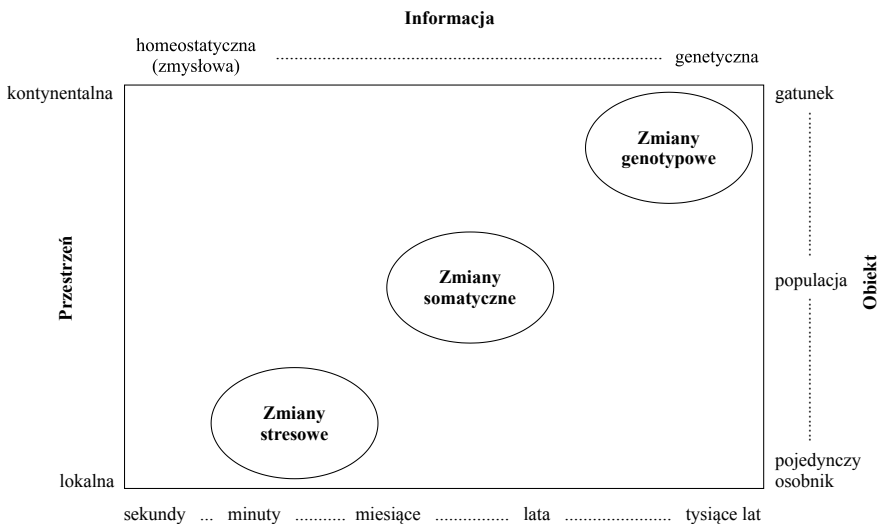
4. Systemowe ujęcie rozwoju kompetencji menedżerskich

Ujęcie systemowe zakłada badanie wyodrębnionych zjawisk (społecznych, fizycznych, przyrodniczych) ze względu na ich strukturę (elementy tworzące wyodrębnione zjawisko) i relacje zachodzące między tymi elementami. System to odpowiednio złożony zbiór lub układ elementów tak powiązanych, że tworzy jedność lub całość i przez to wykazuje nowe właściwości. Właściwości ujęcia (myślenia systemowego) to:

- całościowość (holizm) – całość zjawiska jest czymś innym niż jego części,
- celowe zorientowanie,
- wielopoziomowość (systemy, nadsystemy, podsystemy),
- uwzględnienie kontekstu systemowego i jego wpływu na system (otoczenie, ograniczenia),
- sprzężenia zwrotne – związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy elementami systemu.

Celem myślenia systemowego jest ujawnienie i wykorzystanie tzw. **efektu systemowego**, pojawiającego się przy łączeniu elementów w całość (wartość dodana – synergia). Senge [2004] myślenie systemowe określa jako kluczowy wyznacznik organizacji uczącej się. Z kolei Garvin, analizując ewolucję przywództwa, wskazuje na konieczność holistycznego (całościowego) patrzenia na przedsiębiorstwo i stymulowania współpracy międzyfunkcyjnej [Garvin 2014].

Wyjściowy dla rozumienia istoty kompetencji i strategii jej rozwoju może być systemowy model uporządkowań strukturalnych dla przykładu zmian adaptacyjnych charakteryzujących żywe organizmy oraz systemy społeczne (rys. 1).

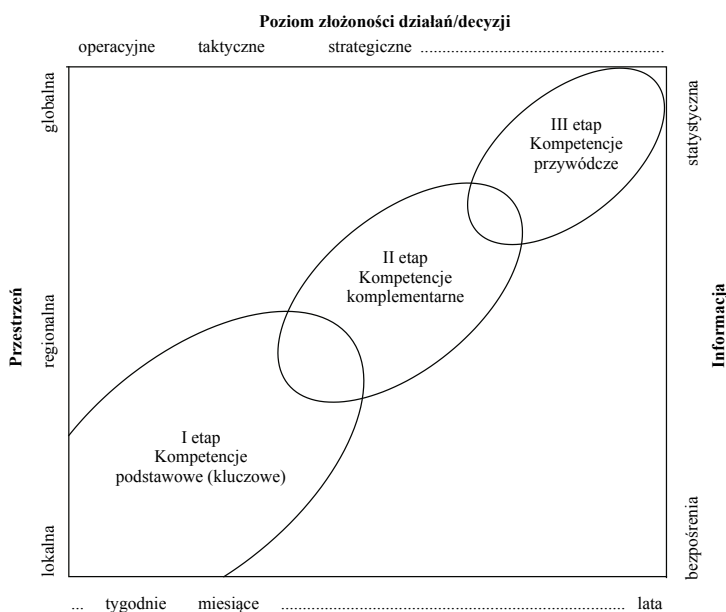


Rys. 1. Grafik uporządkowań strukturalnych dla przykładu zmian adaptacyjnych

Źródło: [Morawski 2005].

Zmiany przystosowawcze gatunku w procesie ewolucji są trojakiemu rodzaju: stresowe, somatyczne i genotypowe (mutacyjne). Odbývają się w różnej skali czasowej, przestrzennej, podmiotowej i informacyjnej. Spójnie uporządkowane struktury mogą koncentrować się jedynie w pobliżu przekątnej prostokąta grafiku, poprowadzonej od lewego dolnego rogu do prawego górnego. Sąsiedztwo tej przekątnej tworzy strefę akomodacji (akomodacja – przystosowanie, uzgodnienie miar, uporządkowanie struktury).

Grafiki uporządkowań strukturalnych mogą stanowić efektywne narzędzie w analizie systemowych struktur wielopoziomowych. Przedstawiony powyżej model pozwolił na zbudowanie koncepcji rozwoju kompetencji menedżerskich (rys. 2).



Rys. 2. Poziomy kompetencji menedżerskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morawski 2005].

Wyróżniono trzy etapy/poziomy kompetencji: podstawowe/kluczowe, komplementarne i przywódcze. Kompetencje ujawniane są poprzez wiedzę, umiejętności i zachowania. Poszczególne kompetencje rozwijają się w różnym czasie, w różnej przestrzeni terytorialnej/fizycznej i informacyjnej oraz na różnym poziomie złożoności decyzyjnej. I tak – wiedza i umiejętności podstawowe znajdują się na najniższym poziomie rozwoju i są najszybciej pozyskiwane. Z kolei najtrudniejsze do pozyskania i ostatecznie determinujące najwyższe kompetencje menedżerskie są zachowania przywódcze. Model uporządkowań strukturalnych uwzględnia trzy podstawowe wymagania dotyczące struktur wielopoziomowych:

- **zasadę zgodności skal** – każdy z poziomów opisany jest poprzez zgodne pomiędzy sobą skale,
- **zasadę powiązań pomiędzy poziomami** – wszystkie subsystemy są ze sobą powiązane i wchodzą we wzajemne relacje (efekt systemowy),
- **zasada autonomii** – każdy z poziomów hierarchii ma przypisany pewien stopień autonomii.

Nabywaniu poszczególnych kompetencji przypisano także różne, adekwatne dla specyfiki etapów, narzędzia rozwojowe. Są one od kilku lat rozwijane i wdrażane w firmie Fresh Logistics.

5. Narzędzia rozwoju kompetencji menedżerskich

Etap I – kompetencje podstawowe/kluczowe

Są one konieczne do realizowania podstawowych i kluczowych funkcji menedżerskich związanych z zarządzaniem (planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem). Cechą charakterystyczną tego etapu jest konieczność radzenia sobie ze złożonością. Opierają się na wiedzy i umiejętnościach fachowych związanych ze specyfiką zarządzanej jednostki i podstawowymi umiejętnościami społecznymi. Są to kompetencje pożądane na niższym i średnim poziomie zarządzania. Ważnym potwierdzeniem kompetencji kluczowych jest opisany wcześniej audyt menedżerski

Stosowane narzędzia rozwojowe:

- szkolenia fachowe,
- szkolenia ponadfachowe z zakresu kompetencji społecznych (komunikacja interpersonalna, praca grupowa, grupowe rozwiązywanie problemów),
- udział w pracach grupowych moderowanych,
- udział w pracach grupowych projektowych,
- *Job rotation* w wymiarze międzydziałowym,
- *Innovators* – projekt ujawniania i rozwoju myślenia innowacyjnego,
- udział w dorocznych krajowych konferencjach metodycznych Fresh Logistics,
- udział w przygotowaniach i realizacji audytu menedżerskiego.

Etap II – kompetencje komplementarne

Założeniem tego etapu jest pozyskanie przez menedżerów umiejętności wybitnych.

Wiąże się to nie tyle z neutralizacją słabszych stron kompetencji podstawowych (rozwój liniowy), ile z doskonaleniem najsilniejszych stron poprzez nabywanie wiedzy i umiejętności uzupełniających i poszerzających (*complementary skills*). Określa się to rozwojem nieliniowym – lateralnym.

Przykłady sportowego treningu wielostronnego/wszechstronnego dowodzą, że wspomaganie treningu specjalistycznego wszechstronnym wpływa wyraźnie na poprawę głównych dyspozycji sportowca. Ideą takiego treningu jest wykorzystanie

efektu interakcji, gdzie połączenie kilku różnych aktywności daje efekt (poprawę) większy niż ten, który można by osiągnąć, podejmując każdą z aktywności z osobna. Zenger [Zenger, Folkman, Edinger 2011] w swoich badaniach wyodrębnił 16 wyjątkowych umiejętności przywódczych, które mają ścisły związek z wynikami biznesowymi. Reprezentują one następujące obszary:

- charakter (dyspozycje osobnicze),
- zdolności osobiste,
- koncentracja na celach i osiągnięciu wyników,
- umiejętności interpersonalne,
- przewodzenie zmianom.

Mogą i powinny być one wykorzystane w rozwoju kompetencji komplementarnych. Istotną przesłanką wyboru ścieżki rozwojowej uzupełniającej powinno być silne zainteresowanie, wręcz pasja, spójna jednak z interesami firmy, nie zaś związana ze swoistego rodzaju hobby.

Realizowane narzędzia rozwojowe:

- szkolenia fachowe z obszarów uzupełniających wiedzę i umiejętności kluczowe,
- szkolenia ponadfachowe, uzupełniające słabsze strony i wzmacniające silne strony menedżerów (określone wynikami audytów menedżerskich i potrzebami firmy),
- udział w treningach kierowniczych decyzyjnych,
- moderowanie prac grupowych,
- udział w dyskusjach panelowych (eksperckich)
- pełnienie roli coacha dla młodszej kadry menedżerskiej
- czynny udział w krajowych konferencjach metodycznych Fresh Logistics,
- czynny udział w innych krajowych konferencjach metodycznych,
- zarządzanie projektami międzyfunkcjonalnymi,
- *Job rotation* na stanowiskach menedżerskich,

Etap III – kompetencje przywódcze

Jest to najtrudniejszy etap rozwoju kompetencji, bardziej związany ze szczególnymi zachowaniami, silnym wywieraniem wpływu niż dalszym rozwojem kwalifikacji czy umiejętności. Przywództwo nie jest tym samym co zarządzanie, choć obydwie obszary wzajemnie się uzupełniają.

Zgodne z tym stanowiskiem są poglądy Kottera [2012], który, wskazując na różnicę między przywództwem a zarządzaniem, podkreśla, że zarządzanie polega na umiejętności radzenia sobie ze złożonością; pozwala uczynić sytuację przewidywalną i uporządkowaną. Jednak to nie wystarcza, żeby odnieść sukces. Firmy muszą dostosować się do zmian. Przywództwo polega więc na nauczaniu się, jak sobie radzić z gwałtownymi zmianami. Zarządzanie polega na radzeniu sobie ze złożonością, w przywództwie chodzi o to, aby firmę umieć przeprowadzić przez zmiany. Przywództwo; zdaniem Kottera, to wytyczanie kierunków, jednocześnie pracowników wokół celów, inspirowanie i motywowanie. Autor podkreśla, że kompetencje/

zdolności przywódcze nie są wrodzone – są nabyte, a przywódców można znaleźć na każdym poziomie organizacji [Kotter 2012]. Odnosząc się do poglądów Collinsa, przywódca to szczyt hierarchii kompetencji menedżerskich, który oznacza zdolność prowadzenia firmy do długotrwałych sukcesów. Przywódca posiada umiejętności występujące na niższych szczeblach, uzupełnione takimi cechami, jak osobista skromność, zawodowe zdecydowanie i odwaga [Kotter 2012]. Z kolei Goleman uważa, że to, co czyni menedżera przywódcą, to wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, która rośnie wraz z wiekiem, jest wyrazem dojrzałości. Tworzą ją: samoświadomość, samokontrola (kierowanie sobą), motywacja, empatia i umiejętności społeczne (relacje z innymi). Inteligencję emocjonalną można doskonalić głównie poprzez ćwiczenia, sytuacje otwarte na informację zwrotną, budowanie relacji i działania/zachowania związane z wywieraniem wpływu [Goleman 1997].

Narzędzia wspierające rozwój kompetencji przywódczych:

- udział w treningach kierowniczych,
- doskonalenie umiejętności z zakresu retoryki ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności perswazyjnych,
- organizowanie i prowadzenie seminariów i warsztatów tematycznych menedżerskich;
- organizowanie i prowadzenie dyskusji panelowych (eksperckich),
- inspirowanie zmian o charakterze twórczym i optymalizacyjnym,
- aktywny udział w budowaniu i doskonaleniu strategii firmy,
- czynny udział w konferencjach branżowych i naukowych,
- pełnienie funkcji mentora dla podległej kadry kierowniczej,
- obejmowanie najwyższych stanowisk menedżerskich w firmie.

6. Podsumowanie

W strategii przyjętej w grupie Raben rozwój kadry pracowniczej i menedżerskiej stanowi priorytet. Uznano, że przestrzeganie przyjętych wartości, dążenie do najwyższego poziomu usług i silne ukierunkowanie na rozwój firmy mogą być realizowane wyłącznie poprzez nowoczesny proces zarządzania kadrami. Dążeniem firmy Fresh Logistics, wchodzącej w skład Raben Group, było opracowanie koncepcji rozwoju kadry menedżerskiej, którą uznano za krytyczny element tego procesu. Koncepcja ta budowana jest w powiązaniu ze specyfiką firmy Fresh Logistics i najnowszymi tendencjami w obszarze HR. Jest ona oparta na tzw. organicznym paradygmacie przywództwa, systemowym ujmowaniu zjawisk i prakseologicznym pojmowaniu sprawstwa. To pozwoliło na zróżnicowanie pojęcia potencjał i kompetencje w układzie przyczynowo-skutkowym oraz wyodrębnienie i opisanie trzech poziomów kompetencji: podstawowych, komplementarnych i przywódczych. Następnie każdemu z poziomów przypisano adekwatne narzędzia rozwojowe. Szczególne znaczenie w całym procesie nadano audytowi menedżerskiemu. Instrumenty rozwojowe eksponują pozyskiwanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą, elastyczność zachowań, oddziaływania perswazyjne i wysoki poziom współpracy.

Literatura

- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Barabasz A., *Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 249, UE, Wrocław 2008.
- Cieśliński W., Kowalewski M., Stosik A., Idzikowski W., *Model rozwoju organizacji – perspektywa orientacji na procesy a organizacyjne uczenie się przedsiębiorstw*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości: różnorodność i jedność*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2010.
- Dokumentacja audytu menedżerskiego*, Akademia Prezentacji Gabriel Łasiński, Wrocław 2014.
- Fernández-Aráoz C., Groysberg B., Nohira N., *How to Hang on to Your High Potentials*, "Harvard Business Review" 2001, październik.
- Garvin D., *O sile zespołu świadczy jego zespół*, „Harvard Business Review Polska”, Warszawa 2014.
- Głowski P., Łasiński G., Olenderek T., *Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 277, UE, Wrocław 2013.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Jamka B., *Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 115, UE, Wrocław 2010.
- Kotter J., *Co właściwe robią przywódcy? O przywództwie*, „Harvard Business Review Polska”, Ican Institute, Warszawa 2012.
- Misja, wizja, wartości, materiały wewnętrzne*, Raben Group, Warszawa 2012.
- Miś A., *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Morawski J., *Człowiek i technologia*, Wyższa szkoła Humanistyczna, Pułtusk 2005.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.
- Pazik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Wolters Kulwer business, Warszawa 2011.
- Zakrzewska L., *Globalne i lokalne megatrendy w świecie kadr. HR 2014. Strategiczna rola działu kadr*, „Harvard Business Review Polska” 2014.
- Zenger J.H., Folkman J.R., Edinger S.K., *Making Yourself Indispensable*, „Harvard Business Review” 2011, October.

MANAGEMENT COMPETENCE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATION – FRESH LOGISTICS – RABEN GROUP

Summary: The main purpose of the following elaboration is to present assumptions, essence and tools of strategy of management competence development on the example of Fresh Logistics – Raben Group. This strategy has been implemented in the company for some years

based on the recent trends of HR theory and praxeological orientation of changes design The article shows theoretical differences between potential and competence, and also relations between each other. Then three levels of competence (key, complementary and leadership) are distinguished and described. Special development tools referring to the three levels are proposed. In the authors' opinion management audits are very important tools in management competence development processes. The concept is an original theoretical and practical contribution in human resource management issues of contemporary organizations.

Keywords: strategy, development strategy, competence, management, competence development tools.