

ROLA OCENY KOMPETENCJI KADRY MENEDŻERSKIEJ W ORGANIZACJI PROCESOWEJ

<https://doi.org/10.33141/po.2017.04.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (927), 2017, ss. 61-67

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Małgorzata Tyrańska

Wprowadzenie

Stotę zarządzania procesami biznesowymi (*business process management*) można sprowadzić do identyfikacji, analizy, modelowania i monitorowania przebiegu kluczowych procesów organizacji (Czekaj, 2009, s. 9). Celem tego podejścia jest dokonywanie systematycznej oceny efektów realizowanych procesów, podtrzymywanie ich funkcjonowania i wprowadzanie korekt, jeśli osiągnięte rezultaty odbiegają od norm (Brilman, 2002, s. 293). Efekty wymienionych działań powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w poprawie efektywności ekonomicznej i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także we wzroście satysfakcji jego klientów.

Urzeczywistnienie wymienionych celów wymaga uwzględnienia co najmniej dwóch założeń. Pierwsze związane jest ze stosowaniem wielowymiarowego podejścia do rozpatrywania i realizowania w praktyce zarządzania procesowego. Wśród takich wymiarów (płaszczyzn), których działania wzajemnie się przenikają, a sprawność ich realizacji warunkuje rozwój zarządzania procesami, autorzy wyróżniają wymiar personalny, wskazując na jego występowanie obok wymiaru organizacyjnego, infrastrukturalnego, finansowego, a także informatycznego i wiedzy (Grajewski, 2007, s. 185; Czekaj, 2009, s. 52; Bitkowska, 2013, s. 89). Natomiast drugie założenie wskazuje, że istotną rolę w organizacji zorientowanej na procesy odgrywają menedżerowie, którzy inicjują i wspierają wdrażanie idei i zasad zarządzania procesowego. Kadra menedżerska, pełniąc rolę właściciela procesu (kierownika procesu, koordynatora procesu) odpowiedzialna jest za taki przebieg i koordynację poszczególnych procesów, który zapewni konkurencyjne wyniki finansowe oraz sukces rynkowy przedsiębiorstwa (Stabryła, 2012, s. 67; Bitkowska, 2013, s. 98).

Warunkiem sprawnej realizacji zadań w organizacji procesowej jest posiadanie przez menedżerów odpowiednich kompetencji. Zatem pojawia się problem oceny tych kompetencji. Jednakże, przeprowadzenie obiektywnej oceny kompetencji kadry menedżerskiej jest procesem trudnym w realizacji. Wynika to ze złożoności realizowanych w organizacji procesów oraz kompetencji wymaganych do zarządzania tymi procesami.

Celem artykułu jest ukazanie użyteczności oceny kompetencji kadry menedżerskiej dla funkcjonowania organizacji procesowej¹. Realizacja celu wymagała określenia miejsca procesu zarządzania kompetencjami w konfiguracji procesów w organizacji oraz wskazania kompetencji niezbędnych do zarządzania procesami. Dokonano tego, przeprowadzając przegląd literatury z zakresu zarządzania kompetencjami oraz zarządzania procesowego. Dla pogłębienia omawianej problematyki zaprezentowano studium przypadku wdrożenia systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy. W artykule wymieniono również korzyści wynikające ze stosowania systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej.

Miejsce procesu zarządzania kompetencjami w konfiguracji procesów w organizacji

Liczba procesów o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania organizacji jest zazwyczaj niewielka, a ich rodzaj zależy od branży, do jakiej należy dana organizacja oraz od kluczowych rezultatów wytwarzanych dla jej klientów (Hammer, 1999, s. 21).

Jednym z procesów realizowanych w organizacji jest proces zarządzania zasobami ludzkimi. Jego rolę i jego miejsce w konfiguracji procesów w organizacji można ukazać, odwołując się do klasyfikacji procesów przedstawionych w literaturze (Porter, 1985, s. 37; Grajewski, 2007, s. 62; Kunasz, 2010, s. 145; Ossowski, 2012, s. 303; Walas-Trębacz, 2014, s. 82). Klasyfikacje te ujmują proces zarządzania zasobami ludzkimi jako proces pośrednio generujący wartość dodaną. Klienci słabo dostrzegają jakość tego typu procesów, w związku z czym mają one niewielki wpływ na kształtowanie zewnętrznego wizerunku organizacji. Jednakże proces zarządzania zasobami ludzkimi służy doskonaleniu realizacji procesów podstawowych bezpośrednio generujących wartość dodaną (Grajewski, 2012, s. 34).

Współcześnie proces zarządzania zasobami ludzkimi prezentowany jest w literaturze jako proces zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach (Dubois, Rothwell, 2008). Głównym celem tego procesu jest zagwarantowanie organizacji odpowiednich zasobów kompetencyjnych, niezbędnych z punktu widzenia możliwości osiągnięcia jej strategicznych celów (Zbiegień-Maciąg, 2006, s. 175).

Oparte na kompetencjach zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza, że kompetencje stają się podstawą funkcjonowania całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalają dopasować kompetencje menedżerów i pracowników do realizowanych celów, zadań, a w rezultacie do potrzeb przedsiębiorstwa (Dubois, Rothwell, 2008, s. 53, Woodruffe, 1991, s. 30; Hayes i in., 2000, s. 92–105; Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 208). Kompetencje są czynnikiem decydującym o skutecznej realizacji podprocesów rekrutacji, adaptacji, rozwoju, oceniania, wynagradzania (Dubois, Rothwell, 2008, s. 53, Oleksyn, 2010, s. 194; Czapła, 2012, s. 41; Jabłoński, Ziębicki, 2012, s. 227). Fakt, że kompetencje są narzędziem integrującym wszystkie procesy kadrowe, prowadzi do spójnej ich realizacji oraz wzrostu efektu synergii działań personalnych. Efekt taki był trudny do osiągnięcia w klasycznym podejściu do realizacji zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ oczekiwania stawiane wobec pracowników na poszczególnych etapach realizacji funkcji personalnej wyraźnie różniły się od siebie (Czapła, 2012, s. 41).

Centralnym elementem procesu zarządzania kompetencjami jest proces oceny kompetencji (Armstrong, 2000, s. 248; Dubois, Rothwell, 2008, s. 121, 157, 183, 197, 208, 238, 264). Wyniki oceny kompetencji w organizacji procesowej stanowić mogą podstawę obiektywnych decyzji dotyczących doboru menedżerów na właścicieli poszczególnych procesów – decyzji rekrutacyjnych, oceny efektów zarządzania procesami – decyzji płacowych, czy też ustalenia luki kompetencyjnej – decyzji rozwojowych. Ważne jest także zapewnienie pełnego spektrum oceny kompetencji menedżerskich poprzez zastosowanie modelu oceny 360°. Przydatność tego modelu oceny w warunkach organizacji procesowej przejawia się w tym, że jest ona wielo-

źródłowa, czyli ocena menedżera jest dokonywana przez wszystkich: blisko współpracujących członków zespołu procesowego, jego klientów, przełożonych, a także samego ocenianego menedżera. Wynikiem takiej kompleksowej i obiektywnej oceny kompetencji jest autorefleksja menedżera, służąca ustaleniu luk kompetencyjnych oraz dająca podstawę do podejmowania działań prowadzących do doskonalenia i rozwoju kompetencji (Grajewski, 2007, s. 188). W szczególności A. Rakowska (2007, s. 302) wyróżnia lukę obserwowaną przez menedżerów (postrzegane przez nich obszary doskonalenia kompetencji) oraz lukę nieuświadomioną występującą między pożądanym w nowoczesnej organizacji wizerunkiem kompetencji menedżerskich a postrzeganym przez menedżera wizerunkiem kompetencji menedżerskich.

Wymagania kompetencyjne kadry menedżerskiej zarządzającej procesami

Według B. Mansfielda (1999, s. 24), kompetencje stanowią podstawowe charakterystyki osoby, które przekładają się na oczekiwane lub doskonałe wyniki jej pracy. R.A. Gholipur, S.M. Mahmoodi, G. Jandaghi, H. Fardmanesh (2012, s. 506) dodają, że kompetencje menedżerskie obejmują cechy i możliwości menedżerów prowadzące do zwiększenia ich efektywności w środowisku pracy. Podobnie definiuje kompetencje menedżerskie T. Oleksyn (2010, s. 23), który uważa, że są one związane ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Kompetencje menedżerskie są też rozumiane jako pewien zakres pełnomocnictw i praw do działania, przysługujących tym, którzy posiadają wymagane kwalifikacje i zdolność do ponoszenia odpowiedzialności. Podstawą kompetencji menedżerów są ich umiejętności (Holstain–Beck, 1996, s. 2). B. Nogalski i J. Śniadecki (1998, s. 127) zaliczają do umiejętności menedżerskich takie umiejętności, jak: koncepcyjne, organizacyjne, techniczne, administracyjne i interpersonalne.

Odwołując się do definicji pojęcia kompetencji menedżerskich przedstawionych w literaturze oraz przeglądu różnych ujęć struktury kompetencji kadry menedżerskiej, wskazać można, że kompetencje menedżerskie będą rozumiane jako zespół cech menedżera, obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność, które pozostają w związku przyczynowo–skutkowym z zachowaniami menedżera decydującymi o sprawnym i etycznym zarządzaniu. Kompetencje menedżerskie stanowią wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do zarządzania. Kompetencje te są kategorią wewnętrźnie złożoną.

Kompetencje stanowią zarazem kryteria oceny kadry menedżerskiej, czyli wybrane przez podmiot oceniający swoiste mierniki o charakterze wartościującym, które stosowane są do przeprowadzenia badań diagnostycznych, czyli ustalenia cech przypisanych badanemu przedmiotowi oceny. Intensywność przejawiania się

Tab. 1. Kompetencje uniwersalne menedżera w organizacji procesowej

Cechy zarządzania procesowego	Zadania menedżerów - właścicieli procesów	Kompetencje menedżerskie
Orientacja na proces	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie mierzalnych celów, kryteriów i parametrów oceny procesu koordynowanie właściwego przebiegu procesu podjęcie działań korygujących lub zapobiegawczych określanie sposobu nadzoru i kontroli nad proceduralną zgodnością czynności zarządzanie ryzykiem w procesie śledzenie wyników procesu oraz składanie okresowych raportów dotyczących spełnienia przez proces oczekiwań klientów oraz wewnętrznych celów (analiza skuteczności procesu) doskonalenie procesów 	<ul style="list-style-type: none"> merytoryczne odpowiedzialności decyzyjnej umiejętność strategicznego myślenia umiejętność analitycznego myślenia postawa proefektywnościowa
Zespołowość działania	<ul style="list-style-type: none"> przewodniczenie pracy zespołu procesowego monitorowanie rezultatów pracy zespołu -motywowanie pracowników do działania wspieranie współpracy zespołowej 	<ul style="list-style-type: none"> umiejętność pracy w zespole umiejętności coachingowe umiejętność motywowania podwładnych
Otwartość komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> zatwierdzanie i nadzorowanie dokumentacji procesu 	<ul style="list-style-type: none"> umiejętności komunikacyjne umiejętności informacyjne
Partycypacja w procesach decyzyjnych	<ul style="list-style-type: none"> -wspieranie przedsiębiorczości, inicjatywy, zaangażowania pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> dojrzałość zawodowa
Nastawienie do zmian	<ul style="list-style-type: none"> wspieranie atmosfery zaufania, gotowości do zmiany otwarcie na dzielenie się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> umiejętność wprowadzania zmian postawa proinnowacyjna
Orientację na współpracę	<ul style="list-style-type: none"> zidentyfikowanie powiązań (z procesami i dostawcami) budowanie właściwych relacji z klientami podjęcie współpracywprowadzanie standaryzacji procesów oraz udział w inicjatywach procesowych zgodnych z kulturą organizacyjną 	<ul style="list-style-type: none"> wiedza z zakresu zarządzania projektami znajomość języków obcych
Relacje interpersonalne – potencjalne konflikty	<ul style="list-style-type: none"> rozwiązywanie problemów 	<ul style="list-style-type: none"> zdolności negocjacyjne postawa etyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Grajewski, 2012, s. 119-122; Bitkowska, 2013, s. 98-99; Tyrańska 2015, s. 109)

wybranych cech, lub niekiedy samo występowanie, decyduje o przyznaniu określonej wartości ocenianemu przedmiotowi. Kluczowy problem, który wymaga rozstrzygnięcia, to dobór rodzajowy i ilościowy kompetencji. Są to kwestie decydujące o obiektywności i ścisłości przeprowadzanej oceny kadry menedżerskiej. Pomoc w tym zakresie może stanowić znajomość cech zarządzania procesowego oraz zadań stawianych kadrze menedżerskiej w organizacji procesowej (tab. 1). Determinanty te przesądzą o możliwości opracowania listy kompetencyjnej i wskazują na celowość uwzględnienia dwóch wymiarów omawianych kompetencji: uniwersalnych oraz specjalistycznych. Kompetencje uniwersalne wynikają z funkcji pełnionej w organizacji i są wspólne dla wszystkich stanowisk menedżerskich. Z kolei kompetencje specjalistyczne są determinowane zakresem ponoszonej odpowiedzialności decyzyjnej za kierowane procesy w organizacji oraz dojrzałością zawodową menedżera (tab. 2).

Zaproponowaną listę kompetencji menedżerskich należy traktować jako przykładową propozycję. W literaturze można spotkać także inne, komplementarne rozwiązania. Jedno z nich podaje R. Brajer-Marczak (2012, s. 30–31), która wyróżnia następujące kompetencje, mające fundamentalne znaczenie dla uzyskiwania aktualnych i przyszłych celów procesów: kompetencje ogólne określające, w jaki sposób ludzie mają się zachowywać, aby ich praca była efektywna; kompetencje specjalistyczne informujące o tym, co pracownicy powinni wiedzieć, by móc dobrze wykonywać swoją pracę; kompetencje poprzeczne, które wynikają z funkcji, jaką dana osoba pełni na zajmowanym stanowisku, są one wspólne dla poszczególnych stanowisk, niezależnie od ich obszaru funkcjonalnego.

Posiadanie przez menedżerów wyróżnionych kompetencji przesądza o rozumieniu przez nich i stosowaniu w praktyce zasad budowy i funkcjonowania organizacji procesowej oraz umożliwia szybsze podejmowanie

Tab. 2. Kompetencje specjalistyczne menedżera w organizacji procesowej

Kompetencje do zarządzania procesem marketingowym	Kompetencje do zarządzania procesami operacyjnymi	Kompetencje do zarządzania procesem kadrowym	Kompetencje do zarządzania procesem finansowym
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność budowania strategii marketingowej, • kreatywność w doborze instrumentów do działań marketingowych, • posiadanie wiedzy o czynnikach kształtujących sytuację na rynku, • znajomość narzędzi analizy rynku i badania potrzeb klientów, • znajomość metod psychologicznego oddziaływania na postawy klientów, • umiejętność kształtowania relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi, • umiejętność budowania reputacji i wizerunku marki, • umiejętność tworzenia briefów reklamowych i mediaplanów, • umiejętność w zakresie stosowania technik komunikacji rynkowej i technik sprzedaży, • zdolność do oceny decyzji w kategoriach ekonomicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność nadzoru i sterowania procesami technologicznymi, • znajomość inżynierii produkcji w branży, w której działa przedsiębiorstwo, • znajomość zaawansowanych metod zarządzania produkcją, np. <i>Lean manufacturing</i>, Kanban, JiT, MRP, • znajomość rachunku kosztów, • wiedza z zakresu systemów ekspertowych wspomagających produkcję, • wiedza z zakresu TQM, • umiejętność tworzenia optymalnych łańcuchów logistycznych, • umiejętność organizowania pracy indywidualnej i zespołowej, • zdolność do oceny decyzji w kategoriach ekonomicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość aktualnych przepisów prawa pracy i przepisów ubezpieczeniowych, • umiejętność budowy <i>esprit de corps</i> (ducha koleżeństwa, poczucia solidarności, relacji międzyludzkich), • wiedza i doświadczenie w zakresie rekrutacji i oceniania pracowników, • znajomość metod rozwoju kompetencji pracowniczych, zarządzania talentami, • znajomość metod zarządzania wynikami, • znajomość instrumentarium z obszaru socjotechniki, • zdolność do oceny decyzji w kategoriach ekonomicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • posiadanie kwalifikacji np. ACCA (<i>Association of Chartered Certified Accountants</i>), CIMA (<i>Chartered Institute of Management Accountants</i>), • znajomość prawa podatkowego oraz przepisów regulujących sprawozdawczość przedsiębiorstw, • znajomość zasad rachunkowości zarządczej i finansowej, • znajomość rynku finansowego i kapitałowego, • znajomość czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa, • umiejętność pozyskiwania i oceny różnych źródeł kapitału obrotowego i inwestycyjnego, • umiejętność prognozowania i planowania techniczno-ekonomicznego oraz przeprowadzania analiz ekonomiczno-finansowych, • umiejętność wykorzystania controllingu, • znajomość systemów klasy ERP, np. SAP, • umiejętność przewidywania skutków finansowych działań biznesowych i podejmowania szybkich decyzji

Źródło: (Tyrańska, 2015, s. 109)

decyzji odpowiadających na zmieniające się wymagania klientów i cele definiowane na poziomie organizacyjnym.

Przesłanki i etapy wdrożenia systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej

Zarząd polskiego przedsiębiorstwa, funkcjonującego na rynku informatycznym, w 2014 roku podjął decyzję o zaprojektowaniu i wdrożeniu systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Decyzja ta została podyktowana kilkoma przesłankami: realizacją strategii rozwoju, a w szczególności takich celów, jak ustawiczny rozwój kompetencji menedżerskich oraz zwiększenie efektywności systemu zarządzania w celu podniesienia jakości oferowanych usług; potrzebą zapewnienia kobietom równego dostępu do stanowisk menedżerskich; zidentyfikowanym niedostatkiem u menedżerów wiedzy i umiejętności w zarządzaniu pracą podwładnych oraz umiejętności psychospołecznych; brakiem spójnego, sformalizowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, co ograniczało wykorzystanie potencjału mene-

derskiego oraz zdolności adaptacyjnej firmy do konkurencyjnego rynku.

Wobec powyższego zdecydowano się na zastosowanie systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej. Proces projektowania i wdrażania systemu przebiegał według procedury zaprezentowanej poniżej:

- 1) **identyfikacja realizowanych w przedsiębiorstwie procesów biznesowych** – do głównych procesów zaliczono: zarządcze, biznesowe, pomocnicze oraz doskonalące system zarządzania jakością. Na podstawie zidentyfikowanych procesów wyróżniono zadania wykonywane na stanowiskach menedżerskich prowadzące do realizacji tych procesów oraz ustalono zakres odpowiedzialności decyzyjnej za ich realizację dla właścicieli procesów;
- 2) **ustalenie listy kompetencji wspierających realizację procesów biznesowych** – ustalone zadania szczegółowe realizowane w ramach poszczególnych procesów umożliwiły identyfikację, niezbędnych do ich realizacji na najwyższym poziomie kompetencji ważnych z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Lista kompetencji obejmowała zarówno

kompetencje twarde, np. proces sprzedaży, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, zarządzanie przez cele, jak i kompetencje miękkie, takie jak: komunikatywność, radzenie sobie ze stresem, kultura osobista. Następnie wyróżniono w ramach przygotowanej ogólnej listy kompetencji kompetencje właściwe dla zarządu przedsiębiorstwa (np. budowanie sprawnej organizacji, identyfikacja z firmą, komunikatywność, myślenie analityczne, organizowanie, planowanie, podejmowanie decyzji, przywództwo, radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie problemów, odwaga kierownicza, zarządzanie przez cele) oraz kompetencje oczekiwane od pozostałej kadry menedżerskiej (np. komunikatywność, organizowanie, planowanie, kontrola menedżerska, przywództwo, ocena i rozwój podwładnych, motywowanie orientacja na klienta, proces sprzedaży, odwaga kierownicza);

- 3) **opracowanie wskaźników behawioralnych dla wyróżnionych kompetencji** – wyróżnione kompetencje szczegółowo opisano za pomocą wskaźników behawioralnych, pokazujących pięć poziomów ich natężenia, począwszy od poziomu 1, opisującego zachowania negatywne, niewłaściwe, lub nieprawidłowo realizowane zadania, poprzez stopniową ich poprawę na poziomach 2–4, aż do poziomu 5, definiującego wzorcowy sposób zachowania się lub działania menedżera;
- 4) **przygotowanie profili kompetencyjnych** – profile te stanowiły zarazem wynik wartościowania kompetencji, określających wzorcowy, a zarazem pożądany z punktu widzenia realizowanych zadań w ramach poszczególnych procesów poziom kompetencji menedżerskich;
- 5) **sporządzenie kart opisu stanowisk menedżerskich** – karty zawierały nazwę stanowiska, cel jego istnienia, miejsce w strukturze organizacyjnej, doświadczenie, kwalifikacje, zakres uprawnień i odpowiedzialności, zadania wykonywane na stanowisku oraz niezbędne do ich realizacji kompetencje;
- 6) **opracowanie arkusza oceny kompetencji menedżerskich** – arkusz składał się z trzech części: pierwszej – zawierającej podstawowe dane o ocenianym menedżerze, drugiej – służącej do oceny kryteriów, według których dany menedżer jest oceniany i zawierającej wynik oceny kompetencji, oraz trzeciej – stanowiącej podsumowanie dokonanej oceny, sprowadzające się do wskazania konkretnych decyzji kadrowych: utrzymanie na zajmowanym stanowisku z równoczesnym nałożeniem obowiązku podniesienia poziomu kompetencji w danym zakresie; wskazanie metody doskonalenia poziomu kompetencji (np. kursy, szkolenia, mentoring); przesunięcie na inne stanowisko, ujęcie w rezerwie kadrowej.

Wymienione decyzje kadrowe wskazują, że system oceny kompetencji kadry menedżerskiej w badanym przedsiębiorstwie posłużył do kształtowania odpowiednich z punktu widzenia celów organizacji kompetencji menedżerskich oraz przesądził o kierunkach i sposobach ich rozwoju. Należy jednak zauważyć, że pomimo oceny twardych kompetencji typu: proces sprzedaży czy zarządzanie przez cele, system oceny kompetencji

kadry menedżerskiej nie został powiązany z systemem wynagradzania menedżerów, np. z systemem premiowania menedżerów. W takiej integracji obu procesów kadrowych należałoby upatrywać kierunki doskonalenia procesu zarządzania kompetencjami w badanym przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Wdrażanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie powinno być poprzedzone odpowiednimi działaniami zamierzającymi do kształtowania właściwych z punktu widzenia realizowanych procesów kompetencji kadry menedżerskiej – właścicieli tych procesów. Zauważyć należy, że kompetencje menedżerskie jako struktura dynamiczna zmieniają się, a kierunek tych zmian nie zawsze musi być pozytywny i oznaczać ich rozwój. Kompetencje mogą także ulegać dezaktualizacji znacznie ograniczającej skuteczność działania menedżera. Kompetentni menedżerowie przyczyniają się do zapewnienia sukcesu przedsiębiorstwu poprzez tworzenie i utrwalanie wartości dla klientów, zwrot z zainwestowanego kapitału, powiększanie w dłuższym okresie wartości dla akcjonariuszy. Z kolei niekompetencja menedżerów, wynikająca z niewiedzy czy braku doświadczenia w zarządzaniu zespołami pracowników, prowadzi do przekroczenia granic czasowych realizacji poszczególnych etapów procesu, wzrostu kosztów ich realizacji, spadku jakości, a w konsekwencji stanowi barierę dla rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Pokonanie wskazanej bariery, czyli likwidacja luki kompetencyjnej, może nastąpić poprzez opracowanie, wdrożenie i systematyczne realizowanie procesu oceny kompetencji kadry menedżerskiej. W szczególności procedura wdrożenia systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w organizacji procesowej powinna przebiegać według następujących po sobie etapów: identyfikacja realizowanych procesów; ustalenie listy kompetencji; opracowanie wskaźników behawioralnych dla wyróżnionych kompetencji; przygotowanie profili kompetencyjnych; sporządzenie kart opisu stanowisk menedżerskich; zaprojektowanie arkusza oceny kompetencji menedżerskich. Wdrożenie procesu oceny kompetencji menedżerskich do praktyki przedsiębiorstwa łączy się z uzyskaniem wymiernych korzyści. Proces ten zapewnia identyfikację wzorcowych kompetencji oraz poziomu ich natężenia istotnego dla skutecznej realizacji procesów biznesowych. Wytycza kierunek rozwoju kompetencji zgodny z aktualnymi i przyszłymi celami organizacji oraz wymogami rynkowymi. Wyniki oceny kompetencji menedżerskich służą właściwej realizacji procesów kadrowych, precyzyjnemu definiowaniu potrzeb rozwojowych poszczególnych menedżerów, a dzięki temu zapewniają optymalizację nakładów na doskonalenie zawodowe, tworzą podstawy do podejmowania obiektywnych decyzji w zakresie rekrutacji, premiowania, awansowania czy zwalniania menedżerów niewywiązujących się ze swoich obowiązków. Ponadto proces oceny kompetencji poprzez identyfikację stopnia kompetencyjności oraz poziomu luki kompetencyjnej



tworzy skuteczny system raportowania stanu posiadanych przez menedżerów kompetencji. Dzięki temu poprawia świadomość menedżerów w zakresie oczekiwań wobec nich stawianych i w rezultacie zwiększa motywację kadry menedżerskiej do samodoskonalenia.

dr hab. Małgorzata Tyrańska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: malgorzata.tyranska@uek.krakow.pl

Przypis

¹⁾ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.


Bibliografia

- [1] Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- [3] Brajer-Marczak R. (2012), *Wymagania kompetencyjne wobec pracowników w organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] C. Zajac (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Nr 30, s. 21–32.
- [4] Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- [5] Czaplą T.P. (2012), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [6] Czekaj J. (red.), (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [7] Dubois D.D., Rothwell W.J. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- [8] Gholipur R.A., Mahmoodi S.M., Jandaghi G., Fardmanesh H. (2012), *Presentation Model of Managerial Competency Approach in Management Development*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, Vol. 3, No. 9, pp. 506–520.
- [9] Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- [10] Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- [11] Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, WN PWN, Warszawa.
- [12] Hayes J., Rose-Quirie A., Allinson C. (2000), *Senior Managers Perceptions of the Competencies They Require for Effective Performance: Implications for Training and Development*, „Personnel Review”, Vol. 29, No. 1, pp. 92–98.
- [13] Holstain-Beck M. (1996), *Jak być menedżerem?* CIM, Warszawa.
- [14] Jabłoński M., Ziębicki B. (2012), *Kształtowanie kluczowych kompetencji organizacji*, [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 225–227.
- [15] Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, VOLUMINA.PL, Szczecin.
- [16] Mansfield B. (1999), *What is „Competence” All About?* „Competency”, Vol. 6, No. 3, pp. 24–28.
- [17] Nogalski B., Śniadecki J. (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz.
- [18] Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- [19] Ossowski M. (2012), *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, Nr 4/3, s. 297–312.
- [20] Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- [21] Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- [22] Stabryła A. (2012), *Zarządzanie procesowe*, [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 67–82.
- [23] Tyrańska M. (2015), *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- [24] Walas-Trębacz J. (2014), *Źródła przewagi konkurencyjnej w doskonaleniu łańcucha wartości przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 7, s. 70–84.
- [25] Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [26] Woodruffe C. (1991), *Competent by Any Other Name*, „Personnel Management”, Vol. 9, pp. 30–33.
- [27] Zbiegień-Maciąg L. (red.), (2006), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków.

The Role of Managerial Competences Assessment in the Process Organization

Summary

Proper competences of managers are the condition for efficient task implementation in the process management. Therefore, the problem of assessing these competences, which is a central element in the process of competency management, appears. The results of the competency assessment may constitute the basis for making objective decisions regarding the selection of managers to be the owners of particular processes – recruitment decisions, assessment of the effects of process management – payroll decisions, or the determination of competence gap – development decisions. However, the objective assessment of managerial competences is a difficult process to implement. It is apparent from the complexity of the processes implemented in the organization and the competences required to manage these processes. The aim of the article is to present the usefulness of assessing managerial competences for the functioning of the process organization. The implementation of the objective required to determine the place of the competency management process in the configuration of the organization's processes and identify the competencies needed for the process man-



agement. To deepen the discussed No., an example of implementing the assessment system of managerial competences in the process-oriented enterprise oriented has been presented. At the end of the article, benefits of the assessment system of managerial competences have been listed.

Keywords

process management, the process of competency management, managerial competences, the assessment of managerial competences
