

**Przemysław Ławrynowicz\***

## **Model kompetencyjny współczesnego menedżera na przykładzie organizacji z branży HORECA. Wybrane kwestie**

### **Wstęp**

Proces zarządzania w nowoczesnym i turbulentnym środowisku w dużej mierze oparty jest na roli i kompetencjach menedżerów, którzy odpowiadają za sprawne i efektywne zarządzanie podległymi zasobami. Rola menedżera jest różnie pojmowana i klasyfikowana w literaturze. M. Mroziewski (2005: 26) definiuje rolę kierowniczą jako „zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie”. Należy również podkreślić, iż rola kierownika w procesie zarządzania ewoluowała i tym samym zmieniły się oczekiwane od niego kompetencje.

W ubiegłym stuleciu dominował typ kierownika technokraty nastawionego na awans zawodowy i społeczny. Był to tzw. człowiek organizacji, który posiadał zarówno wiedzę techniczną, jak i upór w dążeniu do celu. Współcześnie górę bierze podejście neoliberalne, w którym kierownicy są analitykami skupiającymi się na generowaniu zysków. Stanowią oni grupę ludzi, dla których niezależność i swoboda podejmowania szybkich i trafnych decyzji jest inspiracją do wytężonej pracy. Nieprzewidywalność i zmienność współczesnego rynku sprawia, że w niedalekiej przyszłości będzie rosło zapotrzebowanie na menedżerów-artystów, którzy osiągną sukces zawodowy wskutek połączenia wiedzy z kreatywnością. Menedżerowie jutra zmuszeni będą do przywiązywania olbrzymiej wagi do aspektów etycznych, gdyż niewątpliwie czynnik ten staje się fundamentem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej organizacji (Kozłowski, 2004: 82–84). Celem artykułu jest analiza

---

\* Mgr Przemysław Ławrynowicz, doktorant i pracownik dydaktyczny Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej.

**modelu kompetencyjnego współczesnego menedżera** i zaprezentowanie wyników badań rzeczywistego poziomu kompetencji na szczególnym przykładzie szefa kuchni w warszawskiej restauracji Akademia.

## **Rola menedżera we współczesnej organizacji**

Jedną z najpopularniejszych propozycji klasyfikacji ról menedżerskich, odnoszących się do funkcji kierowniczych, zaproponował H. Mintzberg. Typologia ról kierowniczych opracowana przez tego autora niemal w pełni oddaje wielopłaszczyznowość działań menedżerów, przez co bardzo często występuje w literaturze przedmiotowej nauk o zarządzaniu. H. Mintzberg zaproponował trzy kategorie ról menedżerskich: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną, które skupiają dziesięć podstawowych ról kierowniczych.

**Role interpersonalne** – odpowiadają za proces sprawnego kontaktowania się z innymi ludźmi wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz. W ramach tej kategorii występują takie szczegółowe role kierownicze, jak reprezentant, przywódca oraz łącznik. Bycie reprezentantem jest jednym z głównych zadań menedżera. Jego rolą w tym zakresie jest rzetelne reprezentowanie organizacji, jej misji i kultury wewnątrz przedsiębiorstwa oraz na zewnątrz. Wynika z tego konieczność właściwego doboru ubioru, słownictwa i zachowania. Umiejętność przestrzegania etykiety oraz należyty wygląd pomagają podczas reprezentowania organizacji w różnego rodzaju ceremoniach i uroczystościach oraz kształtują pozytywny wizerunek firmy. Menedżer-reprezentant w większym bądź mniejszym stopniu staje się ambasadorem i twarzą organizacji (Jemielniak, Latusek, 2005: 14). Menedżer pełniący rolę przywódcy (lidera) powinien posiadać charyzmę, entuzjazm i autorytet, co pozwoli mu sprawniej wyznaczać cele i motywować pracowników. Dzięki takim cechom kierownik wpływa na postawy podwładnych i kształtuje ich zaangażowanie oraz utożsamianie się z organizacją (Nogalski i in., 2002: 90). Menedżer-łącznik odpowiada za stały kontakt z interesariuszami: urzędnikami, pracownikami, klientami, spedytoraми, dostawcami, sieciami dystrybucyjnymi, organizacjami charytatywnymi itd. Budowanie pozytywnych i długotrwałych relacji z otoczeniem i pracownikami zacieśnia więzi emocjonalne i kształtuje poczucie wspólnoty interesu (Nogalski i in., 2002: 91).

**Role informacyjne** – odpowiadają za sprawny przepływ informacji w organizacji. Wśród nich wymienić można takie role, jak obserwator, propagator oraz rzecznik. Zadaniem kierownika jest zbieranie, gromadzenie i przetwarzanie informacji (obserwacja), które pomogą usprawnić proces realizacji celów. Szeroka i wnikliwa wiedza na temat zasobów pomaga menedżerowi w byciu efektywnym (Nogalski i in., 2002: 91). Rolą menedżera jest ponadto selekcjonowanie i przekazywanie informacji. Oznacza to, że kierownik podejmuje decyzje co do tego, jaka wiedza i w jakim zakresie zostanie przekazana poszczególnym pracownikom. Wynika to z faktu, że do wykonania zadania pracownik nie powinien posiadać wiedzy zbyt szerokiej, gdyż

mogłaby ona działać na niego demotywująco i w skrajnych przypadkach wywoływać brak zaangażowania, konflikt lub nawet bunt. Innymi słowy menedżer odpowiada za propagowanie właściwych postaw i zachowań w organizacji. Rzecznik ma za zadanie reprezentować kogoś lub coś przed kimś innym. Rolą kierownika jest reprezentowanie pracowników wobec zarządu i odwrotnie. Menedżer-rzecznik jest reprezentantem w sprawach wewnętrznych organizacji oraz w kontaktach z mediami lub instytucjami państwowymi. Dzięki swojej wnikliwej i rzetelnej wiedzy na temat spraw związanych z realizacją celów oraz z gospodarowaniem zasobami kierownik może udzielać wiarygodnych wypowiedzi (Nogalski i in., 2002: 91).

**Role decyzyjne** (sterowania zasobami) – zadania kierownika związane z procesem decyzyjnym odpowiadającym za sprawne kierowanie podległymi zasobami. Można wyróżnić cztery role decyzyjne, takie jak inicjator, regulator, dysponent oraz negocjator. Menedżer jako inicjator (przedsiębiorca) powinien inicjować wszelkie działania w organizacji i pełnić aktywną rolę dzięki szybkiemu i sprawnemu myśleniu. Pozwala to na podejmowanie trafnych i szybkich decyzji, co w turbulentnym otoczeniu staje się warunkiem sukcesu organizacji. Zadaniem menedżera-regulatora (przeciwdziałającego zakłóceniom, arbitra) jest stały nadzór i obserwacja realizowanych zadań. Pozwala to na szybką i właściwą reakcję w przypadku wszelkich zakłóceń i problemów. Ewentualne konflikty i inne negatywne zjawiska są w stanie spowolnić lub uniemożliwić realizację zadań, dlatego też menedżer powinien być bardzo czujny i uważnie przyglądać się pracy personelu. Z kolei kierownik-dysponent (rozdzielający zasoby) powinien dysponować zasobami w taki sposób, aby osoba realizująca dane zadanie otrzymała zasoby w ilości i jakości pozwalającej na efektywne wykonanie pracy. Od decyzji kierownika zależy sposób, czas, miejsce i jakość zadań, które mają zostać zrealizowane. Ograniczenie zasobów może utrudnić lub uniemożliwić wykonanie zadania, a zbyt „hojne” gospodarowanie zasobami może z kolei doprowadzić do ich wyczerpania i wzrostu kosztów produkcji. Bardzo istotną rolą kierownika jest także umiejętność godzenia interesów pracowników, zarządu i interesariuszy. Menedżer-negocjator może to osiągnąć dzięki zdolności do kompromisu i próbie zaspokojenia wszystkich stron. Przyczyniają się do tego takie cechy, jak asertywność, stanowczość oraz empatia. Współczesny menedżer zmuszony jest do podejmowania niepopularnych i trudnych decyzji, które służą osiągnięciu celów strategicznych organizacji (Jemielniak, Latusek, 2005: 15).

Z powyższej typologii wynika fakt, iż współczesny menedżer jest kluczową postacią każdej organizacji, a wszechstronność pełnionych ról i funkcji sprawia, że oczekiwania co do jego kompetencji menedżerskich stają się kluczowym aspektem skutecznego funkcjonowania organizacji.

## Kompetencje menedżera

Role sprawowane przez menedżera w organizacji wymuszają na nim posiadanie odpowiednich cech i umiejętności stanowiących jego kompetencje (Załoga, 2013: 453). W literaturze przedmiotu istnieje szereg definicji pojęcia *kompetencje*, co wynika z faktu, że każdy z badaczy posiada inne podejście do znaczenia cech psychologiczno-osobowościowych w odniesieniu do zarządzania. Zasadniczo można wyróżnić dwa modele pojmowania kompetencji. Pierwszy z nich to model brytyjski i skandynawski zakładający, że kompetencje nie obejmują cech osobowościowych i stanowią jedynie wiedzę i doświadczenie oraz umiejętności każdego człowieka. Drugą koncepcję stanowi tzw. model amerykański, który na stałe wiąże cechy psychologiczne człowieka z jego wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem (Moczyłowska, 2008: 27–28).

Z uwagi na omawiane powyżej role menedżerskie w organizacji oraz na fakt, że proces zarządzania w olbrzymiej mierze opiera się na interakcji z drugim człowiekiem, w niniejszym artykule przyjmuje się za trafny model amerykański pojmowania kompetencji. Przyjmując powyższe założenia, można za R.E. Boyatzis zdefiniować kompetencje jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (Moczyłowska, 2008: 27–28).

Z kolei T. Oleksyn (2010: 25–26) określa kompetencje jako zespół elementów, w którego skład wchodzi: wiedza, wykształcenie, doświadczenie, uzdolnienia, wewnętrzna motywacja, postawy, zachowania, uprawnienia formalne, zdrowie, kondycja oraz predyspozycje i praktyczne umiejętności. Z powyższych definicji wynika, że kompetencje stanowią zespół indywidualnych cech zarówno technicznych (twardych), jak i psychologiczno-społecznych (miękkich).

L.M. Spencer i S.M. Spencer uważają, że kompetencje to podstawowe cechy danej osoby wykazujące związek przyczynowo-skutkowy z efektywnością pracy dającą się zmierzyć. Definicja ta pokrywa się z twierdzeniem G.O. Klempa, który uważa, że kompetencje to „podstawowe cechy danej osoby, które to cechy decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników” (Czapla, 2010: 200–201). Dwie powyższe definicje potwierdzają fakt, iż kompetencje menedżera mogą mieć bezpośredni związek z jego efektywnością.

W. Załoga (2013: 457–458) za kompetencje uważa zespół takich elementów, jak: wiedza (niewyczerpalna, nieliniowa, symultaniczna i dominująca), umiejętności (techniczne, interpersonalne, diagnostyczne i koncepcyjne), doświadczenie, cechy osobowościowe (ekstrawersja, życzliwość, stabilność emocjonalna, sumienność i otwartość), postawy i zachowania (oparte na wiedzy, przekonaniach, emocjach i doświadczeniu). P. Smółka (2008: 36–38) proponuje inny podział kompetencji w kontekście zadań menedżerskich. Autor dzieli kompetencje na twarde (*know-how* każdego kierownika, wiedza encyklopedyczna), językowe (sprawne komunikowanie się), poznawcze (rozpoznawanie zagrożeń i szans), fizyczne (dobry stan zdrowia),

społeczne (psychologiczne, miękkie). Na uwagę zasługuje fakt, iż współcześnie kompetencje społeczne stanowią aż 80% wartości sprawnego menedżera.

Według D. Golemana menedżer XXI wieku powinien posiadać zdolności związane z inteligencją emocjonalną, takie jak:

- samoświadomość – zdolność identyfikowania i interpretowania wszystkich sygnałów płynących z zewnątrz i z wewnątrz organizacji,
- samokontrola – opanowanie emocji umożliwiające podejmowanie właściwych decyzji w trudnych i zmiennych warunkach,
- nastawienie na cel – pełna koncentracja na bieżących zadaniach,
- optymizm – myślenie pozytywne pozwalające na przezwyciężanie chwilowych słabości,
- zdolność adaptacji – umiejętność szybkiego odnalezienia się w nowym środowisku,
- empatia – zrozumienie stanowiska i punktu widzenia innych osób,
- świadomość organizacyjna – łatwe rozpoznanie powiązań społecznych i zależności panujących w strukturach organizacyjnych,
- oddziaływanie na innych – zdolność wywierania wpływu na innych dzięki doborowi odpowiedniej formy przekazu,
- mentoring – wspieranie i poszerzanie wiedzy podwładnych,
- zarządzanie konfliktami – kreatywne rozwiązywanie problemów w organizacji,
- inspirowanie – kształtowanie poczucia wspólnej misji w zespole pracowniczym,
- umiejętność pracy zespołowej – kształtowanie wspólnoty celu i świadomości partnerstwa.

J. Bogdanienko (2005: 390) akcentuje silną relację między byciem menedżerem a liderowaniem i przewodzeniem. Autor ten wśród kompetencji menedżera-lidera wymienia m.in.: inteligencję, aktywność, kreatywność, odwagę, umiejętność podejmowania właściwych decyzji, konsekwencję działania, sprawiedliwość, otwartość, formę fizyczną, odporność na stres, uczciwość i komunikatywność.

Innym autorem, który zaproponował listę kompetencji skutecznego menedżera, jest U. Gros. Autorka (Gros, 2003: 197–198) wśród cech predestynujących ludzi do roli menedżera-przywódcy wymieniła takie, jak:

- budowa fizyczna (wysoki, młody, energiczny, szczupły),
- miejsce w społeczeństwie (wykształcony, awansujący, znany),
- osobowość (dominujący, pewny siebie, zrównoważony, szybko adaptujący się, otwarty na innych),
- stosunek do innych (wrozumiały, cierpliwy, empatyczny, sprawiedliwy, współpracujący),
- stosunek do zadań (nastawiony na osiągnięcie celu, konsekwentny, odpowiedzialny, przejmujący inicjatywę, stanowczy).

B. Kożuch i A. Kożuch (2008: 86–87) wśród zasadniczych cech menedżera wymieniają pragmatyzm, niezależność, fachowość, potrzebę osiągnięć, odpowiedzial-

ność, pozytywne myślenie oraz utożsamianie się z zawodem. Z kolei D. Goleman (Adamiec, Kożusznik, 2000: 199) za najważniejsze cechy współczesnego menedżera uważa te skupiające się wokół inteligencji emocjonalnej i kompetencji społecznych. Autor wymienia m.in.: samoświadomość (zrozumienie własnych nastrojów, pragnień i słabości), samoregulację (kontrola własnych nastrojów i reakcji), motywację (zaangażowanie w zadania), empatię (zrozumienie emocji i potrzeb innych ludzi), skuteczne komunikowanie się i integrowanie zespołów pracowniczych.

Na zakończenie przeglądu kompetencji menedżerskich warto wspomnieć o analizie dokonanej przez S. Lachiewicza i A. Walecką (2012: 162), w której wyróżniono szereg cech kształtujących współczesnego menedżera. Można wśród nich wymienić: nastawienie na sukces, zdecydowanie w działaniu, pewność siebie, wyobraźnię, intuicję, charyzmę, empatię, odporność na stres, zdolność do ryzyka, odpowiedzialność i wyciąganie konstruktywnych wniosków. Podobnie jak w przypadku definicji oraz elementów składających się na kompetencje kierownicze, istnieje wiele prób podziału kompetencji, które odnaleźć można w literaturze przedmiotu. Podział dokonany przez T. Oleksyna (2014: 147–148) zakłada istnienie trzech zasadniczych rodzajów kompetencji:

- kompetencje kluczowe – najbardziej pożądane umiejętności na danym stanowisku,
- kompetencje drugiego rzędu – ważne umiejętności, ale nie najistotniejsze,
- kompetencje trzeciego rzędu – umiejętności będące uzupełnieniem podstawowych kwalifikacji.

Inny podział kompetencji zaproponowali F. Delamare Le Deist i J. Winterton. Autorzy (Moczydłowska, 2008: 40) podzielili kompetencje na poznawcze, funkcjonalne, społeczne oraz metakompetencje. G. Filipowicz (Moczydłowska, 2008: 41–42) dzieli kompetencje na dwie podstawowe grupy, czyli kompetencje bazowe (poznawcze, osobiste, społeczne) i wykonawcze (biznesowe, menedżerskie, firmowe). Bardzo ciekawy podział kompetencji oparty na ich interdyscyplinarnym charakterze zaproponował Cz. Nosal. Autor grupuje kompetencje zgodnie z ich treścią i dzieli je na (Załoga, 2013: 454–455):

- prawnicze – mające odniesienie do formalnego aspektu zarządzania w organizacji,
- socjologiczne – uwarunkowane społecznymi wzorcami zachowań,
- prakseologiczne – odnoszące się do sprawnego działania,
- psychologiczne – koncentrujące się wokół mechanizmów regulujących zachowania i działania.

## **Model kompetencyjny menedżera**

Menedżer dysponujący wszystkimi wymienionymi wyżej kompetencjami nie istnieje. W związku z tym, że nie sposób jest znaleźć osobę, która zgromadziłaby wszystkie wymienione umiejętności i cechy osobowościowe, wyzwaniem dla współ-

czesnych specjalistów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi staje się próba określenia najbardziej pożądaných cech na danym szczeblu i na danym stanowisku. Zespół takich cech stanowi pewien profil kompetencyjny, który określamy mianem struktury bądź modelu kompetencji.

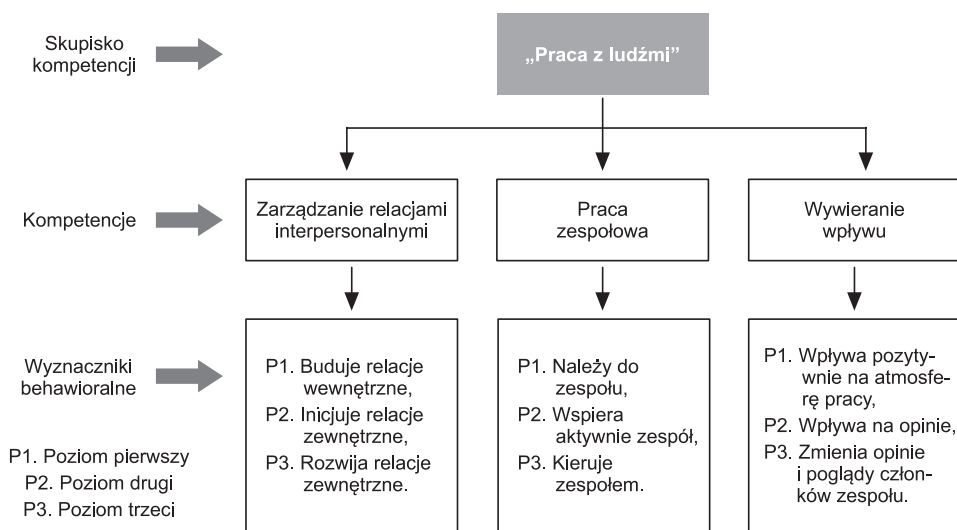
Model kompetencyjny to określony zbiór kompetencji wraz z ich wyznacznikami behawioralnymi zgrupowany w obszary merytoryczne zwane skupiskami. Skupiska gromadzą zazwyczaj od trzech do pięciu kompetencji powiązanych ze sobą wspólnym zakresem. Zakres ten może być związany z procesami myślenia, relacjami interpersonalnymi lub działaniem. W ramach danego skupiska zgromadzone kompetencje mogą mieć dwójaki charakter, tzn. jedno- lub wielopoziomowy. Kompetencje jednopoziomowe opisywane są za pomocą jednopoziomowej listy wyznaczników behawioralnych. Z kolei wielopoziomowe opisywane są za pomocą listy wyznaczników, z których każdy może mieć kilka poziomów zaawansowania. Wspomniane wyznaczniki behawioralne opisujące kompetencje to przykłady zachowań lub działań obserwowanych u osoby posiadającej daną cechę (Whiddett, Hollyforde, 2003: 15–24).

Modele kompetencyjne stosuje się w celu określenia zbioru kryteriów decyzyjnych (wyznaczników behawioralnych), które stanowią wzór dla przyszłych i obecnych pracowników. Wzór ten niesie szereg informacji o tym, jakich zachowań, postaw i działań oczekuje się w danej organizacji od pracowników. W efekcie struktura kompetencyjna w znacznym stopniu wpływa na rozwój kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, co jest także jednym z celów jej tworzenia. Wynika z tego, że właściwy dobór kompetencji pożądaných na danym stanowisku w danej organizacji skutkuje – obok zatrudnienia pracownika przyczyniającego się do usprawnienia organizacji – zmianą i rozwojem firmy w szerszej perspektywie, na poziomie kultury organizacyjnej, co może wpłynąć znacząco na sposób postrzegania organizacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Szczególnie ważne jest opracowanie trafnego modelu kompetencji menedżerskich, gdyż dobór odpowiednich ludzi na stanowiska kierownicze daje w przyszłości efekt w postaci usprawnienia zarządzania i tym samym funkcjonowania firmy. Na rysunku 1 przedstawiony został schemat modelu kompetencyjnego, gdzie spokrewnione kompetencje wraz z ich wyznacznikami tworzą skupisko. Istotą dobrej struktury kompetencyjnej jest jej:

- przejrzystość i zrozumiałość – prosta i logiczna budowa, brak dwuznaczności i zrozumiały język opisów,
- adekwatność – dostosowanie do potrzeb i możliwości adresatów, zarówno w wersji ogólnej, jak i wyprofilowanej,
- uwzględnianie przewidywanych zmian – zmian w otoczeniu organizacji, pojawienia się nowych technologii lub zmiany wizji przedsiębiorstwa; w tym celu wyznaczniki behawioralne powinny zawierać opis ewentualnych oczekiwanych zmian postaw i zachowań w przyszłości,
- jasne wyodrębnienie elementów składowych – wystąpienie jednej kompetencji nie może być uzależnione od istnienia innej, kompetencje i wyznaczniki nie mogą się powtarzać, dana kompetencja nie może występować więcej niż w jed-



- nym skupisku, a dany wyznacznik nie może pojawić się w więcej niż jednej kompetencji, wyznaczniki behawioralne powinny ponadto opisywać zachowania dające się łatwo zaobserwować, zawierać tylko jeden przykład zachowania oraz zdania z orzeczeniem, np. opracowuje, zleca, deleguje, współpracuje,
- bezstronność i sprawiedliwość – żadna osoba, której dotyczy model, nie powinna być dyskryminowana lub uprzywilejowana; uniknąć tego można wówczas, gdy podczas opracowywania modelu kompetencji wyznaczniki behawioralne danej kompetencji opisywane są na podstawie szerokiej obserwacji zachowań pracowników bez względu na wiek, płeć lub rasę – w przeciwnym razie można uzyskać przekłamany obraz pożądanych zachowań, odnoszący się jedynie do wąskiej grupy pracowników (Whiddett, Hollyforde, 2003: 30–35).



Rysunek 1. Schemat modelu kompetencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Whiddett, Hollyforde, 2003: 25.

Przygotowany przez organizację model kompetencyjny zawsze zakłada wzorcowy stan kompetencyjny, który stanowi idealny wariant pożądanych cech i umiejętności na danym stanowisku dających szansę efektywnego realizowania powierzonych zadań. Badając i określając aktualny stan kompetencji prezentowany przez menedżera za pomocą metody 360 stopni, można z łatwością wykazać rozbieżności między tym, czego wymaga dana organizacja, a tym, jakie kwalifikacje posiada w danej chwili menedżer. Metoda 360 stopni polega na gromadzeniu informacji o poziomie kompetencji menedżera z różnych źródeł – od samego zainteresowanego, podwładnych, przełożonych, współpracowników itp. Różnica pomiędzy wynikiem badań poziomu kompetencji a oczekiwaniami organizacji nazywana jest luką kompetencyjną i powinna zostać możliwie szybko zdiagnozowana i usunięta lub zminimalizowana, aby móc zapewnić właściwe wykonywanie obowiązków menedżerskich.



W. Załoga (2013: 462) wyróżnia cztery etapy prowadzące do określenia i eliminacji luk kompetencyjnych. Pierwszy etap polega na wspomnianym powyżej określeniu różnic pomiędzy stanem faktycznym posiadanych kompetencji a oczekiwanym przez firmę modelem. W kolejnych etapach należy ustalić najważniejsze kompetencje potrzebne do wykonywania zadań na danym stanowisku. W ostatnim etapie należy ustalić wzorcowy poziom zaawansowania poszczególnych kompetencji w danym przypadku. W tym celu stosuje się pięciostopniową skalę poziomu kompetencji.

Pierwszy (najniższy) poziom posiadania kompetencji, zwany **elementarnym**, odnosi się do pracowników niesamodzielnich, którzy pracują pod nadzorem osób o wyższych kwalifikacjach. Poziom elementarny cechuje młodych pracowników, zwykle praktykantów lub stażystów. Drugi poziom to poziom **podstawowy**, w którym pracownicy wykazują się większą dozą samodzielności, choć nadal potrzebują stałego nadzoru osób bardziej kompetentnych. Poziom ten zwykle wykorzystywany jest w pracy, w której jasno określone są zasady i oczekiwania. Poziom trzeci to poziom **zaawansowany**, w którym pracownik funkcjonuje w pełni samodzielnie oraz w swoim postępowaniu wychodzi poza ramy opracowanych standardów. Wykazuje działanie nieszablone oraz kreatywność w podejściu do rozwiązywanych problemów. Czwarty poziom – **profesjonalny** – poszerza zakres kompetencji o pełną samodzielność, zaangażowanie oraz inspirowanie podwładnych do zwiększenia efektywności. Ostatni, piąty poziom to poziom **eksperski**, gdzie pracownik wykazuje się pełną samodzielnością i kreatywnością, zaś w rozwiązywaniu problemów zarówno wykorzystuje zastaną wiedzę, jak i tworzy nowe sposoby działania (Czapla, 2010: 207–210).

Inny sposób stopniowania kompetencji zgodny jest z brytyjskimi standardami NVQ i wyróżnia takie poziomy, jak:

- wiedza podstawowa,
- wiedza poszerzona,
- wiedza w bardzo szerokim zakresie,
- kompetencje obejmujące bardzo szeroką wiedzę techniczną,
- wiedza dogłębna – wiedza umożliwiająca pracę w każdych warunkach.

Odmienny podział kompetencji (Przybysz i in., 2014: 15–16) wyodrębnia poziomy zaawansowania: A1 (laik) – brak kompetencji, błędy, nieradzenie sobie z zadaniami; B2 (uczeń) – próby radzenia sobie z problemami, popełnianie błędów; C3 (zadowolający) – samodzielność działania, radzenie sobie z większością zadań, rzadkie błędy w zadaniach niestandardowych; D4 (specjalista) – bezbłędne radzenie sobie z zadaniami, rozwiązywanie niestandardowych problemów, wskazywanie innym sposobu postępowania; E5 (innovator) – doskonałe wykonywanie niemal wszystkich zadań, twórcze podejście, wysoki poziom automatyzmu, zaangażowanie.

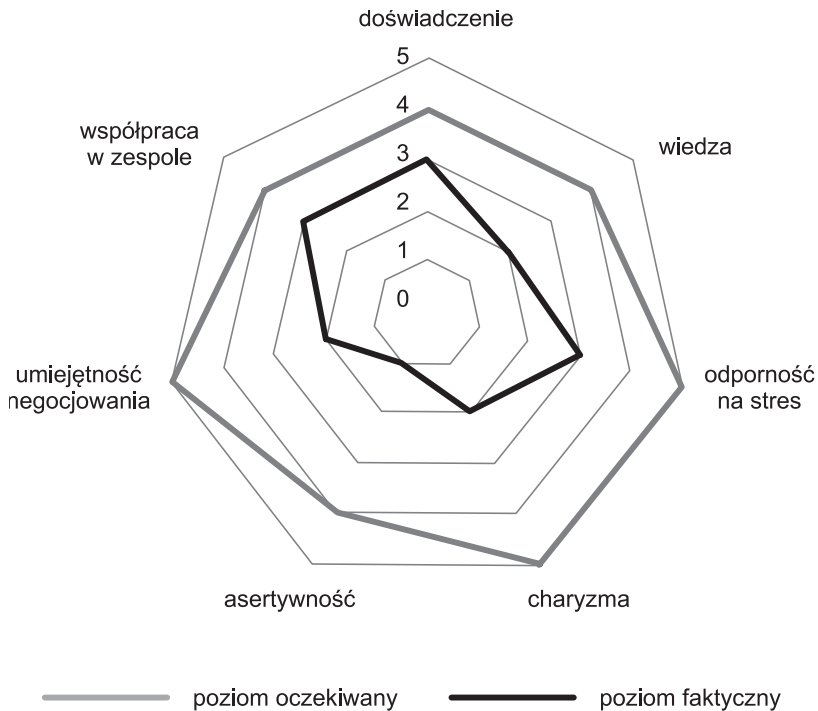
Najprostszym sposobem zbierania informacji potrzebnych do określenia poziomu kompetencji pracownika w metodzie 360 stopni jest anonimowa ankieta wśród pracowników i współpracowników osoby, której dotyczy badanie. Istotą rzetelności podawanych przez respondentów odpowiedzi jest zwięzły i trafny opis poziomów

kompetencji oraz fakt anonimowości badanych osób. Pozwala im to zrozumieć zakres danego poziomu oraz dopasować go do obserwowanych działań menedżera. Anonimowość z kolei pozwala na większą otwartość i szczerłość odpowiedzi. Dodatkowym elementem weryfikującym wyniki badania jest przebadanie kontrahentów, dostawców i innych osób spoza organizacji, wchodzących w relacje z pracownikiem, którego dotyczy ankieta (Whiddett, Hollyforde, 2003: 128–131).

Respondenci, udzielając odpowiedzi, określają poziom występowania danego wskaźnika behawioralnego w skali od 1 do 5, gdzie 1 to poziom elementarny danej cechy, a 5 to maksymalny, ekspercki poziom jej występowania. Na przykład dla kompetencji „współpraca w zespole” określany jest poziom wskaźnika behawioralnego „nastawienie na realizację celu zespołowego” (Przybysz i in., 2014: 16). Na zakończenie wyciągana jest średnia punktacja dla danego wskaźnika. Uzyskany wynik może zostać przedstawiony graficznie za pomocą wykresu aktualnie posiadanych kompetencji.

Zestawiając wyniki badań z oczekiwanym poziomem kompetencji, można uzyskać obraz luki kompetencyjnej, co przedstawiono na rysunku 2. Badanie poziomu kompetencji dotyczy szefa kuchni w warszawskiej restauracji Akademia. Restauracja zatrudnia 28 osób, z czego w kuchni pracuje 15 pracowników bezpośrednio podległych szefowi kuchni. Restauracja posiada grono stałych klientów oraz sporo klientów odwiedzających lokal dzięki pozytywnym opiniom w internecie. Kadrę zarządzającą stanowi właściciel, kierownik restauracji oraz szef kuchni. Z uwagi na specyfikę pracy w gastronomii (duża fluktuacja kadry, sezonowość imprez, kilkunastogodzinne zmiany itp.) osoby pełniące funkcje menedżerskie powinny zdaniem właściciela posiadać szczególne kompetencje. Właściciel określił pożądany model kompetencyjne dla szefa kuchni, jednak kilka tygodni obserwacji dowiodło, że osoba będąca szefem kuchni nie osiąga oczekiwanych wyników. Postanowiono określić stan faktyczny posiadanych przez szefa kuchni zdolności. Określone przez właściciela kluczowe kompetencje oraz ich pożądany poziom zestawiono z wynikiem anonimowej ankiety przeprowadzonej wśród pracowników, dostawców i serwisantów. Wyniki badań przeprowadzonych na 32 respondentach dostarczyły informacji na temat faktycznego poziomu kluczowych kompetencji. Otrzymano w ten sposób lukę kompetencyjną (przestrzeń pomiędzy linią niebieską i czerwoną), która w przyszłości powinna zostać zlikwidowana.

Z modelu kompetencyjnego wynika, że w danej organizacji najistotniejsze są kompetencje związane z negocjowaniem, odpornością na stres oraz charyzmą lidera. Nieznacznie mniej istotne są takie cechy, jak wiedza, asertywność, doświadczenie oraz współpraca w zespole. W przypadku badanego szefa kuchni luka jest dość widoczna i wymaga podjęcia kroków w celu jej zniwelowania. Powinien zatem zostać przygotowany program szkoleń kompetencyjnych, który skutecznie zdoła zwiększyć poziom kompetencji i tym samym zminimalizuje występujący deficyt kompetencji. Taki zabieg przełoży się docelowo na jakość i wyniki pracy, co pozwoli na zwiększenie zysków i wzrost zadowolenia pracowników restauracji.



Rysunek 2. Wykres modelu kompetencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie anonimowej ankiety przeprowadzonej w warszawskiej restauracji Akademia.

## Podsumowanie

Współczesna gospodarka globalna oparta jest na silnej konkurencji i walce o klienta. W takiej turbulentnej rzeczywistości w każdej organizacji kluczową rolę odgrywa osoba menedżera, który w zależności od szerebnia w hierarchii organizacyjnej oraz obszaru odpowiedzialności może realnie wpływać na kształt i atmosferę pracy. Dzięki osobom zarządzającym możliwe jest zwiększanie jakości i efektywności pracy, a tym samym – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym, że osoby zajmujące kierownicze stanowiska pełnią w każdej firmie określone z góry role, rośnie znaczenie ich kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich. Te drugie, często utożsamiane z inteligencją emocjonalną lub kompetencjami społecznymi, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu relacji międzyludzkich i wpływaniu na podległy personel. Jest rzeczą niezwykle istotną, aby współczesny menedżer był wyposażony w niezbędne kompetencje, ale równie ważne jest to, by posiadane umiejętności odpowiadały tym oczekiwaniom i pożądanym w danym momencie i sytuacji. Stąd też duże znaczenie obecnie przywiązuje się do budowania modeli kompetencyjnych i określania luk kompetencyjnych, które należy eliminować.

W takim modelu zarządzania na pierwszym planie znajduje się człowiek, jego zdolności, wiedza i talenty oraz stały ich rozwój. Przeprowadzone badanie, którego wynik opisano w artykule, dowodzi, że luki kompetencyjne istnieją i mogą stanowić duże wyzwanie. Z pewnością świadomość ich występowania pomaga w podnoszeniu kwalifikacji menedżerów, przez co ich rola nabiera jeszcze większego znaczenia we współczesnym zarządzaniu.

## Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akade, Kraków.
- Bogdanienko J. (2005), *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Czapla T.P. (2010), *Zintegrowany model kompetencyjny*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 234.
- Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Kożuch B., Kożuch A. (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, TNWZ, Kraków.
- Lachiewicz S., Walecka A. (2012), *Role i kompetencje menedżerskie*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B. i in. (2002), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Przybysz M. i in. (2014), *Przewodnik do zarządzania kompetencjami wraz z narzędziami*, Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości S.A., Gdańsk.
- Smółka P. (2008), *Kompetencje społeczne*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Załoga W. (2013), *Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe UPH w Siedlcach”, nr 97.

**Summary****The competencies model of a modern manager based on the example of an organisation from the HORECA industry. Selected issues**

Contemporary management requires particular skills from managers which should include, in addition to knowledge and experience, numerous social competencies. Regardless of where and how we manage, processes of management will always concern the person to person relationship. Therefore, it is important to know the expected and actual personality traits of managerial staff in a modern organisation. This information helps one to identify competencies gaps. By minimising or even eliminating these gaps, management efficiency can be increased. The aim of this article is to analyse the competencies model of a modern manager and to present the results of research on the actual level of competence using the example of the chef in the Warsaw restaurant Akademia.

**Keywords:** competencies model, competencies management, competencies gaps, role and function of the manager

**Słowa kluczowe:** model kompetencyjny, zarządzanie kompetencjami, luki kompetencyjne, rola i funkcje menedżera