

**KAROLINA BRZEZIŃSKA**  
**Politechnika Łódzka**

## **KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE KIEROWNIKÓW LINIOWYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH**

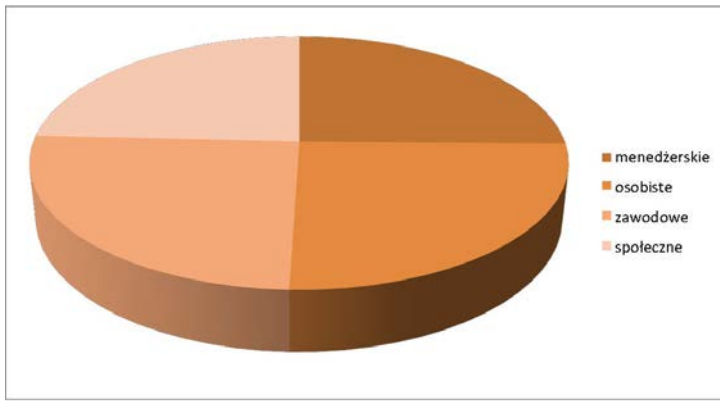
*W artykule przedstawiono problematykę kompetencji menedżerów liniowych z sektora wysokich technologii. Zwraca się uwagę na potrzebę oznaczania poszczególnych umiejętności w procesach rekrutacyjnych oraz postępowaniach rozwojowych. Stwierdzono zależność pomiędzy predyspozycjami osobowościowymi a optymalizacją wyników ze świadczonej pracy. Zwraca się uwagę na tworzenie planów rozwojowych dla kluczowych pracowników organizacji. Kluczowa wydaje się współpraca między działem personalnym a kierownikami operacyjnymi.*

W turbulentnym otoczeniu, w którym działają organizacje, wzmożoną uwagę poświęca się wartości dodanej uzyskiwanej przez niematerialne aktywa przedsiębiorstwa. Jest to możliwe dzięki ustawicznemu podnoszeniu kompetencji w myśl koncepcji *life long learning*.

Kompetencje	Szereg różnych zasobów powiązanych ze sobą w całość, którą zwykle trudno zdefiniować
	Niematerialne aktywa przedsiębiorstwa, których nie da się kupić. Powstają one w procesie gromadzenia wiedzy i są istotne w obliczu walki konkurencyjnej
	Integracja wiedzy na poziomie całej organizacji w celu zrealizowania celu
	Unikalna kombinacja specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności, które odzwierciedlają typowy charakter organizacji
	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie
	Pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin, w których dana osoba jest kompetentna (kompetencja funkcjonalna, competence, competences)

Zatrudnieni charakteryzujący się wysokim profilem kompetencyjnym chętnie podnoszą swoją wartość na rynku pracy, uczestnicząc w różnych formach tego procesu, np. biorąc udział w szkoleniach, grach strategicznych tudzież podnosząc wiedzę teoretyczną. Poruszając tematykę kompetencji należy podjąć próbę zdefiniowania tego terminu.

Kompetencje można podzielić na menedżerskie, osobiste, zawodowe oraz społeczne.



Kompetencjami społecznymi nazywamy umiejętności odnoszące się do sposobu budowania więzi i jakości kontaktów interpersonalnych, a także poziomu wywierania wpływu.

Osobistymi bezpośrednimi są umiejętności związane z wykonywaniem zadań, zaangażowaniem w podejmowane czynności. Menedżerskie i przywódcze – decydujące o poziomie zarządzania w organizacji zarówno struktur, jak i poszczególnych zatrudnionych.

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje zawodowe
orientacja na klienta	elastyczność	coaching	orientacja w biznesie
obsługa klienta	myślenie analityczne	motywowanie	zarządzanie projektami
praca w zespole	podejmowanie decyzji	delegowanie	administracja
rozwiązywanie konfliktów	samodzielność	przywództwo	umiejętności IT
identyfikacja z firmą	sumienność	zarządzanie zmianą	rozwój zawodowy

Kompetencje menedżerskie możemy podzielić na:

- osobowościowe, np. inicjatywa, dynamizm,
- interpersonalne, np. umiejętność pracy zespołowej, zdolności interpersonalne,
- organizacyjne, np. umiejętność planowania, podejmowania decyzji,
- menedżerskie, np. autorytet, przywództwo, motywowanie,
- merytoryczne, np. znajomość oprogramowania,
- pozamerytoryczne, np. kompetencje interpersonalne, zarządzania zasobami ludzkimi, informacjami, zadaniami, osobiste.

Inny podział proponują:

- G. Bartkowiak – wyróżnia on operacje, finanse, ludzie, informacje,
- J. Penc – wiedza, mądrość życiowa, talent organizacyjny, wyobraźnia, zdolności przywódcze, sprawności psychofizyczne,
- A.A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek – wiedza, umiejętności, postawy.

Kompetencje zawodowe to umiejętności przypisane poszczególnym grupom, ich poziom decyduje o efektywności i możliwości świadczenia pracy.

Wyszczególnienie	Perspektywa indywidualna	Perspektywa organizacyjna
Dane wejściowe	Atrybuty: wiedza, doświadczenie, umiejętności, podstawy, motywacja, cechy osobowościowe	Cechy wyróżniające: posiadane zbiory wiedzy i umiejętności technologiczne i informacyjne know-how, strategia biznesowa, cele, struktura i kultura organizacji, koncepcja zarządzania
Dane wyjściowe	Standard wykonania: realizowane zadania, zakres odpowiedzialności, standardy kwalifikacyjne, konkretne działania, wymierne wyniki	Wynik działalności: wartość dodana organizacji, działania rynkowe trudne do naśladowania, dopasowanie do otoczenia, wykorzystanie nowych szans rynkowych)

Źródło: Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji, Personel i Zarządzanie*, nr 21, 2003.

Jednym z narzędzi oceny kompetencji jest macierz. Umożliwia ona strategiczne zarządzanie kompetencjami w organizacji. Pozostaje pytanie, jak wygląda to narzędzie. Należy nadmienić, iż jest ona dwuwymiarowa, podzielona na cztery części przez osie, które stanowią o poziomie konkurencyjności pracowników wiedzy. Ta determinanta jest oznaczona na osi pionowej. Czynniki wykorzystania wiedzy zaznacza się na osi poziomej.

## Macierz kompetencji

Kompetencje niewykorzystane	Kompetencje wyjątkowe
Kompetencje nieistotne	Kompetencje podstawowe

W macierzy pojawiają się takie pojęcia jak:

- kompetencje nieistotne – mały stopień konkurencyjności, nie stanowią o konkurencyjności na rynku, nie są podstawową doskonalenia pozostałych umiejętności, którym przypisuje się wagi,
- kompetencje podstawowe – mały stopień wykorzystania, lecz są one często wykonywane w codziennej pracy. Powinno się zwrócić uwagę na ich ciągłe doskonalenie,
- kompetencje niewykorzystane – duży stopień konkurencyjności oraz wyjątkowy atut w walce o pozycję konkurencyjną; często pozostają ukryte i muszą zostać ujawnione, aby można było je wykorzystać,
- kompetencje wyjątkowe – stanowią o sile przewagi konkurencyjnej; pozwalają na zarządzanie organizacją na poziomie strategicznym.

Ilościowy model kompetencyjny jest jednym ze sposobów oceny kandydatów lub pracowników. Umożliwia on przypisanie wag wyrażonych w % poszczególnym umiejętnościom. Należy go używać w procesach rekrutacyjnych zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych jako narzędzie służące do przeprowadzenia pomiaru wzrostu poszczególnych kompetencji, co umożliwi wykorzystania go jako elementu oceny pracowniczej. Zgodnie z tendencją do zatrudniania pracowników, uwzględniając predyspozycje osobowościowe powinno się zwracać uwagę na kompetencje miękkie, które należy odpowiednio sprawdzić podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Testy kompetencyjne dotyczące przyjmowania roli w zespole, np. test Belbina bądź Thomasa, powinny uzupełnić proces do uzyskania pełnej informacji. Obserwacja zatrudnionych celem stwierdzenia przyjmowanej roli jest procesem czasochłonnym. Temu zjawisku towarzyszy wysoka granica błędu. Takie postępowanie pozwala uniknąć stronniczości i zachować obiektywizm. Jest to szczególnie zalecane z uwagi na czasochłonność oraz wysokie koszty. Należy uwzględnić fakt, iż pracownicy uzyskują wartość dodaną i stanowią o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Jednym z powyżej wymienionych narzędzi był test ról zespołowych M. Belbina, który sprawdza predyspozycje zawodowe. Wskazuje się na wzrost zadowolenia i wyników w ramach świadczonej pracy. Poszczególne role wraz z próbą ich definicji oraz określenia potencjalnej roli w organizacji są przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Role zespołowe wg M. Belbina

Rola w zespole	Definicja	Zalety	Wady	Potencjalne role
Kreator	Jest osoba pomysłowa, generująca nowe pomysły. Inicjuje nowe projekty, etapy. Proponuje nowe rozwiązania	Innowacyjność, wizjonerskość	Chaotyczność, kapryśność, łatwo ulegający wypaleniu zawodowemu	Product Manager, Founder
Ewaluator	Pracownik o wysokich zdolnościach analitycznych, oceniający potencjał nowych pomysłów	Realnie oceniający, monotony, spokojny, opanowany	nudny, monotony, niepopularny	Analityk finansowy, biznesowy, kontroler finansowy
Koordinator	Osoba zatrudniona na stanowisku znajdującym się na takim samym poziomie w organizacji, co osoby, z którymi ma się porozumiewać i koordynować wydelegowane procesy	Komunikatywność, znajomość procesu	Brak odpowiedniego zaangażowania, brak ambicji	Zastępca kierownika zespołu, koordynator zmiany
Implementer	Osoba wdrażająca pomysły w życie	Zorganizowanie, entuzjazm, zarządzanie procesem i sobą w czasie	Brak elastyczności, wysokie wymagania	Kierownik projektu, kierownik procesu, dyrektor finansowy, kontroler finansowy
Perfekcjonista	Pracownik odpowiedzialny za zadania wymagające dużego stopnia koncentracji, dokładności	Precyzja, dokładność, sumienność	Pedantyzm, zarządzanie sobą w czasie, przestrzeganie terminów	Księgowa, analityk, Process Improvement Manager
Lokomotywa	Zatrudniony, który pobudza do działania. Znajdujący i wcielający pomysły w życie. Dobrze działający pod presją czasu	Odporność, nastawienie na działanie	Niecierpliwość, apodyktyczność	Kierownik księgowości, kierownik operacyjny (menedżerzy średniego szczebla)

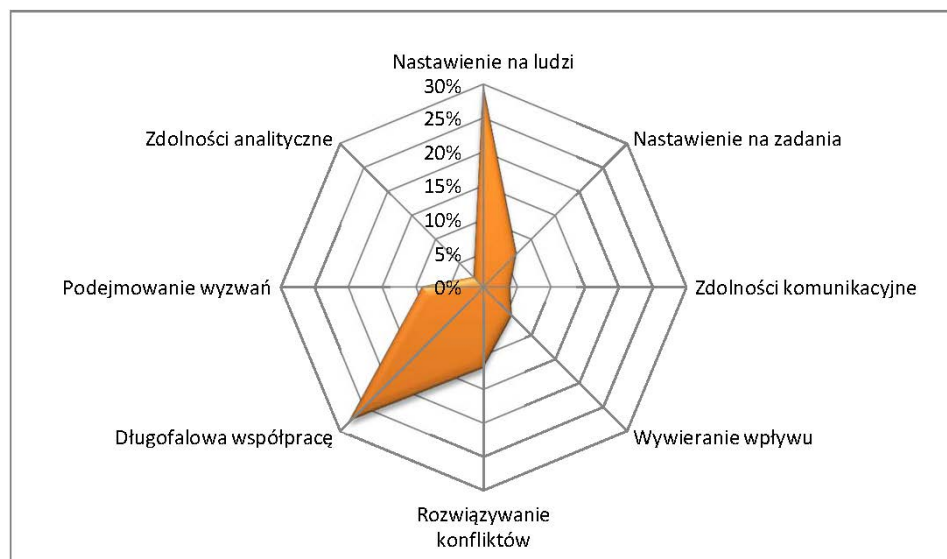
Tabela 1 (cd.)

Dusza Zespołu	Osoba towarzyska, nawiązująca kontakty. Pracownicy lubią z nią współpracować	Łatwość nawiązywania kontaktów, entuzjazm, kontaktowość	Brak przekonania, brak skupienia na działaniach	Kierownik zespołu, kierownik sprzedaży
Poszukiwacz Źródeł	Zatrudniony charakteryzujący się w znajdowaniu nowych rozwiązań	Innowacyjność, umiejętność prowadzenia negocjacji	Zbyt entuzjastyczny, kapryśny	Negocjator, dyrektor zarządzający, menedżer sprzedaży
Specjalista	Osoba oceniająca pomysły oraz dostarczająca niezbędną wiedzę potrzebną do ich realizacji	Bezstronny, refleksyjny, analityczny	Krytyczny, chłodny, brak wyobraźni	Konsultant, analityk

Podjęto próbę przedstawienia kompetencji menedżerów liniowych z sektora wysokich technologii na wykresach radarowych. Pierwszy z nich charakteryzuje się orientacją na ludzi oraz nawiązywaniem i utrzymywaniem kontaktów biznesowych. W związku z takim działaniem powinien koncentrować się na współpracy z zatrudnionymi oraz nawiązywaniem sieci kontaktów wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Pomimo nastawienia na ludzi, jego sposób komunikacji nie został oceniony pozytywnie z uwagi na brak dostosowania stylu komunikacji do przyjętych norm społecznych oraz kanonów zachowań wymaganych na danym stanowisku i zadań wykonywanych w ramach stosunku pracy. Należy docenić stosunkowo wysokie kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów. Brak odpowiednio rozwiniętych technik komunikacyjnych przy orientacji na ludzi stanowi osobliwe zjawisko.

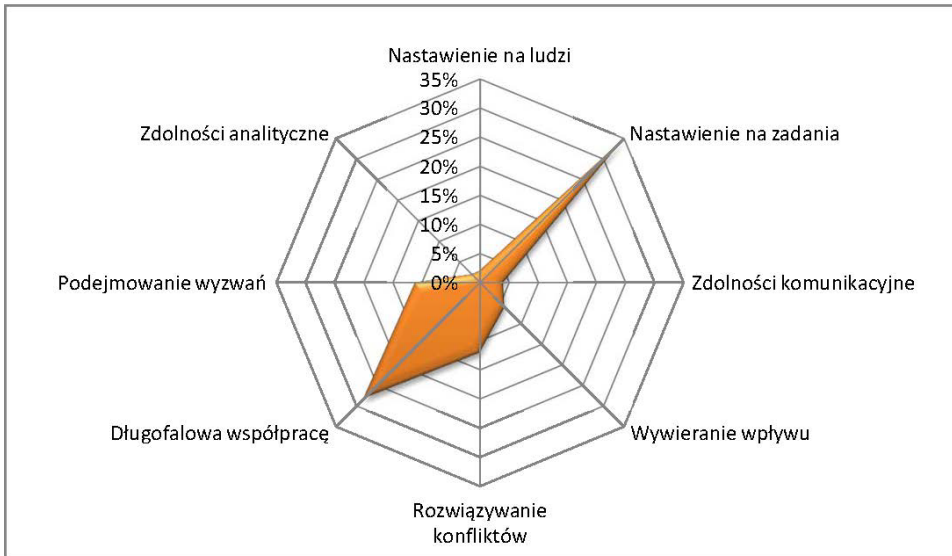
Pracodawca powinien unikać obsadzania zatrudnionego charakteryzującego się takim profilem na stanowiskach wymagających zdolności analitycznych, np. analizy danych. Menedżer liniowy powinien zostać przeniesiony na stanowisko związane z koordynacją lub zarządzaniem procesem, co bezpośrednio związane jest z orientacją na zadania i brakiem odpowiednich umiejętności wywierania wpływu w kontakcie z klientem. Brak szczególnej orientacji na wyzwania, a co za tym idzie rozwój kariery zawodowej jest determinantą do pracy na stanowisku pracy powyżej przyjętej średniej, tj. 2,5-3 lata. W ramach stosunku pracy jest odpowiedzialny za audyt bezpieczeństwa danych oraz pomoc przy organizacji wydarzeń firmowych. W pierwszych z nich się nie sprawdza z powodu niewystarczającej polityki informacyjnej, natomiast na drugim z nich odznacza się

zaangażowaniem i bardzo dobrymi wynikami pracy. Przyjmuję rolę kreatora i implementatora. Poniżej wykres obrazuje opisywany profil kompetencyjny:



Rys. 1. Profil kompetencyjny – przypadek 1

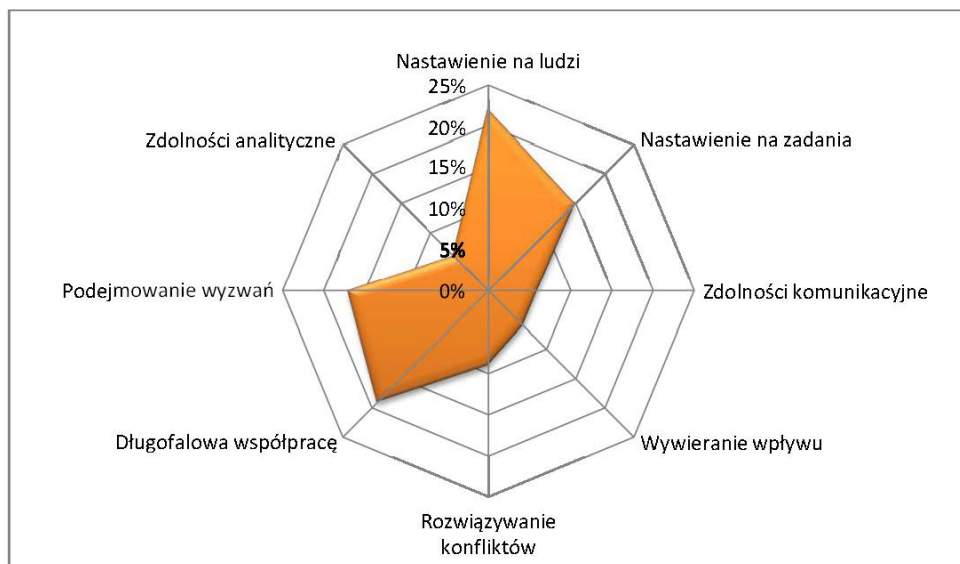
Drugi z menedżerów charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji na zadania przy jednoczesnej orientacji na utrzymywanie na utrzymanie kontaktów biznesowych gwarantujących długotrwałą współpracę. Niestety nie posiada wystarczająco rozwiniętych zdolności analitycznych, co stanowi wadę przy jego nastawieniu na zadania. Nie można dzięki jego kompetencjom dokonać analizy danych czy zoptymalizować zaawansowanych procesów. Wykazuje się chęcią do dalszego rozwoju i percepcją odpowiedzialności za obowiązki służbowe oraz rozwój zawodowy. W sposób prawidłowy rozwiązuje spory pracownicze znajdujące się w początkowej fazie rozwoju. Jest świadomy różnych stylów komunikacji oraz jego kompetencje w zakresie wywierania wpływu kształtują się powyżej średniej na tle organizacji. Wraz ze wzrostem organizacji i rozszerzaniem działalności rynkowej i, co jest z tym bezpośrednio związane, pojawieniem się nowych stanowisk pracy menedżer liniowy powinien zostać skierowany do działu sprzedaży i zajmować się procesem i pierwszą linią kontaktu, tzw. Proposal Manager. Jego nastawienie na działanie, wcześniejsze doświadczenie bezpośrednio związane podstawową działalnością przedsiębiorstwa będzie stanowić niepodważalny atut na tym stanowisku pracy. Dział personalny powinien wyznaczać ścieżkę kariery pozwalającą na zatrudnienie na stanowisku dyrektora sprzedaży, uwzględniając kierunkowe wykształcenie, doświadczenie, kompetencje sprzedażowe oraz projektowe. Przyjmuje rolę specjalisty i koordynatora.



Rys. 2. Profil kompetencyjny – przypadek 2

Kolejny z menedżerów liniowych charakteryzuje się wysokim profilem kompetencyjnym i w związku z tym interdyscyplinarnością, elastycznością doboru ról w organizacji gwarantujących sukces zawodowy. Jednym z niepodważalnych atutów są jego umiejętności komunikacyjne i co z tym związane orientacja na ludzi. Chętnie podejmuje wyzwania, zmienia zakres obowiązków i czuje się odpowiedzialny za przebieg swojej kariery zawodowej. Swoje zdolności w zakresie komunikowania wykorzystuje do rozwiązywania konfliktów oraz wywierania wpływu. Ta ostatnia kompetencja wydaje się szczególnie przydatna w kontaktach z klientem oraz naturalnie w przypadku konfliktów pracowniczych. Niepodważalny atut stanowi dostrzeganie potrzeby ich rozwiązywania w początkowej fazie oraz styl zarządzania nastawiony na współpracę. Jego zdolności analityczne pozwalają na podstawową analizę danych i wyznaczanie planów naprawczych. Dostrzega zalety poszczególnych zatrudnionych i nie przejawia oporu w zmianie stanowisk w ramach organizacji – awanse poziome i utraty wartościowych pracowników w ramach zespołu. Jest świadomy podstawowych technik motywacyjnych. Pewną trudność sprawia mu dostosowanie ich do poszczególnych zatrudnionych. Przyjmuje rolę duszy zespołu i lokomotywy. Jego profil kompetencyjny obrazuje poniżej rysunek.

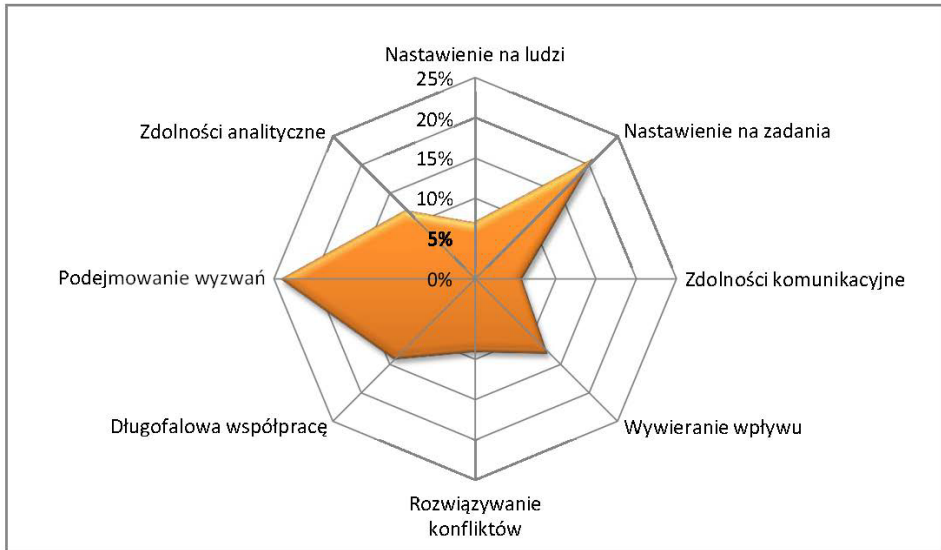




Rys. 3. Profil kompetencyjny – przypadek 3

Menedżer liniowy w dzisiejszym otoczeniu biznesowym ma coraz większy zakres obowiązków. Oprócz bieżącego zarządzania na poziomie operacyjnym do jego obowiązków należą podstawowe sprawy pracownicze oraz projekty międzydziałowe. Kolejny z opisywanych kierowników liniowych jest zorientowany na zadania. Zdolności analityczne powyżej średniej predysponują go do pracy na stanowisku wymagającym wysokiego stopnia koncentracji, zorientowania na detale oraz dającego możliwości rozwoju. Niepodważalną zaletą jest wywieranie wpływu oraz zadowalające zdolności komunikacyjne przy tym poziomie orientacji na zadania. Przyjmuje rolę poszukiwacza źródeł. Zobrazowany profil możemy zobaczyć poniżej.

Innym modelem kompetencyjnym jest jakościowy wariant oceny kompetencji. Umożliwia on ocenę kompetencji przypisując im poszczególne wagi od 1 do 5, z czego 1 oznacza niski, a 5 wyróżniający. Przygotowano poniższy profil kompetencyjny, który stanowi alternatywę dla ilościowej metody mapowania kompetencji. W pierwszej kolumnie mamy wymienioną poszczególną kompetencję wraz z towarzyszącym wytłumaczeniem terminu, co pozwala na szczegółowe zrozumienie w przypadku danej organizacji oraz funkcji w niej pełnionej.



Rys. 4. Profil kompetencyjny – przypadek 4

Przykładowe jakościowe profile kompetencyjne zostały zaproponowane poniżej. Dział HR powinien podać i zaproponować działania rozwojowe oraz ułożyć ścieżkę kariery pozostając w porozumieniu z bezpośrednim przełożonym. Tylko ta współpraca gwarantuje końcowy sukces, który jest bardzo ważną zmienną przy zwiększaniu osiąganego przychodu przez organizację.

Kompetencje	Definicja	Poziom				
		1	2	3	4	5
		niski	podstawowy	dobry	bardzo dobry	wyróżniająca
Asertywność	wyrażanie w sposób otwarty, bez poczucia winy, odczuć w stosunku na konkretnych sytuacjach		X			
Branie odpowiedzialności	poczucie obowiązku osiągnięcia określonych rezultatów, gotowość do poniesienia odpowiedzialności w przypadku niepowodzenia		X			

Budowanie relacji	nawiązywanie, budowanie oraz utrzymywanie kontaktów biznesowych celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów			X		
Dążenie do rozwoju	nastawienie na zdobywanie nowych kompetencji. Przejawienie chęci do brania odpowiedzialności, przejmowanie odpowiedzialności i rozszerzanie zakresu odpowiedzialności	X				
Delegowanie	umiejętność przydzielania obowiązków poszczególnej grupie zawodowej na każdym poziomie organizacji		X			
Elastyczność	zdolność dostosowania modelu zachowań do każdej sytuacji biznesowej			X		
Komunikatywność	zdolność przekazywania informacji w sposób jednoznaczny	X				
Kreatywność	łatwość znajdowania nowych rozwiązań, odpowiedzi, twórczość, pomysłowość		X			
Motywowanie innych	zdolność do skłaniania zatrudnionych do oczekiwanych zachowań, a w konsekwencji rezultatów		X			
Myślenie analityczne	umiejętność analizy i syntezy danych oraz zastosowania wniosków w praktyce				X	
Nastawienie biznesowe	nastawienie na realizację celów biznesowych, optymalizację kosztów oraz maksymalizację wartości dodanej				X	
Odporność na stres	zdolność do osiągnięcia wymaganych rezultatów, pomimo niesprzyjających warunków			X		
Zarządzanie sobą w czasie	umiejętność planowania i osiągnięcia celu w wyznaczonych ramach czasowych				X	
Orientacja na cel	ukierunkowanie na wykonanie zadania				X	
Orientacja na klienta	nastawienie na uzyskanie satysfakcji klienta w ramach współpracy					X
Planowanie	określenie zadań, osób oraz terminu wykonania			X		
Kierowanie	planowanie, przewodzenie, koordynacja zadań wykonywanych w ramach stosunku pracy			X		
Praca zespołowa	umiejętność współpracy z różnymi grupami zatrudnionych. Zdolność do przyjmowania różnych grup zawodowych		X			
Zaangażowanie	branie aktywnego udziału w wykonywaniu obowiązków w ramach stosunku pracy			X		
Rozwiązywanie konfliktów	umiejętność znajdowania porozumienia w sytuacji rozbieżności interesów oraz zbieżności części z nich				X	

Kompetencje	Definicja	Poziom				
		1	2	3	4	5
		niski	podstawowy	dobry	bardzo dobry	wyodróżniający
Asertywność	wyrażanie w sposób otwarty, bez poczucia winy, odczuć w stosunku na konkretnych sytuacjach		X			
Branie odpowiedzialności	poczucie obowiązku osiągnięcia określonych rezultatów, gotowość do poniesienia odpowiedzialności w przypadku niepowodzenia	X				
Budowanie relacji	nawiązywanie, budowanie oraz utrzymywanie kontaktów biznesowych celem osiągnięcia zamierzonych rezultatów				X	
Dążenie do rozwoju	nastawienie na zdobywanie nowych kompetencji. Przejawienie chęci do brania odpowiedzialności za przejmowanie odpowiedzialności i rozszerzanie zakresu odpowiedzialności	X				
Delegowanie	umiejętność przydzielania obowiązków poszczególnej grupie zawodowej na każdym poziomie organizacji			X		
Elastyczność	zdolność dostosowania modelu zachowań do każdej sytuacji biznesowej			X		
Komunikatywność	zdolność przekazywania informacji w sposób jednoznaczny			X		
Kreatywność	łatwość znajdowania nowych rozwiązań, odpowiedzi, twórczość, pomysłowość				X	
Motywowanie innych	zdolność do skłaniania zatrudnionych do oczekiwanych zachowań, a w konsekwencji rezultatów			X		
Myślenie analityczne	umiejętność analizy i syntezy danych oraz zastosowania wniosków w praktyce	X				
Nastawienie biznesowe	nastawienie na realizację celów biznesowych, optymalizację kosztów oraz maksymalizację wartości dodanej		X			
Odporność na stres	zdolność do osiągania wymaganych rezultatów, pomimo w niesprzyjających warunkach		X			
Zarządzanie sobą w czasie	umiejętność planowania i osiągania celu w wyznaczonych ramach czasowych			X		
Orientacja na cel	ukierunkowanie na wykonanie zadania		X			
Orientacja na klienta	nastawienie na uzyskanie satysfakcji klienta w ramach współpracy					X
Planowanie	określenie zadań, osób oraz terminu wykonania		X			

Kierowanie	planowanie, przewodzenie, koordynacja zadań wykonywanych w ramach stosunku pracy			X		
Praca zespołowa	umiejętność współpracy z różnymi grupami zatrudnionych. Zdolność do przyjmowania różnych grup zawodowych				X	
Zaangażowanie	branie aktywnego udziału w wykonywaniu obowiązków w ramach stosunku pracy			X		
Rozwiązywanie konfliktów	umiejętność znajdowania porozumienia w sytuacji rozbieżności interesów oraz zbieżność części z nich			X		

Uzupełnieniem jakościowego modelu kompetencyjnego jest formularz oceny zintegrowanej. Poszczególnym kategoriom przypisuje się wagi od 1 do 5, gdzie 1 oznacza niski poziom danej kompetencji, a 5 wyróżniający.

Kandydat/ Zatrudniony	Stanowisko	Postawa	Umiejętności	Wiedza	Ocena zintegrowana [%]
X	Kierownik Controllingu	2	4	4	50
Y	Kierownik Sprzedaży	3	2	3	26
Z	Kierownik Operacyjny	5	3	3	40

## Literatura

- [1] **Davis T.:** *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- [2] **Borowiecki R., Jaki A.:** *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji nowej gospodarki*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Kraków 2007.
- [3] **Filipowicz G.:** *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] <http://benefactor.pl/belbin/> (24.04.2016).
- [5] [katalizatorinnowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje\\_book.pdf](http://katalizatorinnowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf) (25.04.2016).
- [6] **Probst G., Raub S., Romhardt K.:** *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] **Witkowski S.:** *Trening kierowniczy-uczenie się przez doświadczenie*, [w:] Witkowski S. (red.) *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- [8] **Woodruffe Ch.:** *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia pracowników*, Wolters Kluwer Polska-ABC, Kraków 1991.

## **MANAGERIAL COMPETENCES` OF LINE MANAGERS**

### **Summary**

The aim of the paper was to investigate the level of the line managers competencies skills. Line managers are focal point of the contact for employees. The paper draws attention on the competencies` mapping during the recruitment and development needs. It`s very important to show dependency between personality predispositions and optimalization of the work efficiency. The key role play the cooperation between HR and operations managers.