

KAROLINA BRZEZIŃSKA

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

KLUCZOWA ROLA PODNOSZENIA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH MENEDŻERÓW LINIOWYCH

W artykule przedstawiono problematykę podnoszenia kompetencji przywódczych przez menedżerów liniowych. Wszelkie zaniedbania w tym zakresie są uwarunkowane brakiem należytej uwagi organizacji dotyczącej opisywanej tematyki oraz prowadzą do negatywnych doświadczeń zatrudnionych. Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a faktycznymi zachowaniami w procesie kierowania skłania ich podwładnych do zmiany pracodawcy. Na podstawie odpowiedzi respondentów należy stwierdzić, iż na etapie procesów rekrutacyjnych, występują nieprawidłowości w ocenie kompetencji przywódczych kandydatów. Celem artykułu jest przedstawienie opinii pracowników dotyczących konieczności podnoszenia kompetencji przywódczych menedżerów liniowych oraz zwrócenie uwagi na cechy osobowościowe, które predysponują do pełnienia roli przywódcy w przedsiębiorstwie oraz wpływają na dynamikę karier zawodowych. Wyniki badań empirycznych potwierdzają zależność pomiędzy występowaniem pewnej gamy cech osobowościowych a ścieżkami karier pracowniczych.

Słowa kluczowe: przywództwo, kierownicy liniowi, kariery zawodowe.

1. Wprowadzenie

W dobie znacznego wzrostu oddziaływania kapitału ludzkiego na osiągnięte wyniki finansowe przez przedsiębiorstwa oraz wzmożonej konkurencji o najbardziej wartościowych pracowników, organizacje powinny zmienić sposób doboru kierowników liniowych, którzy niejednokrotnie stanowią słaby punkt firm oraz bezpośrednio przyczyniają się do odejścia pracowników określanych mianem 'high performers' lub tzw. talentów [1]. Przyczyną takiej sytuacji jest rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami przełożonego i pracownika. Najczęściej jest to spowodowane brakiem odpowiednich kompetencji menedżerów liniowych, którzy niejednokrotnie są świetnymi specjalistami, jednak brak im umiejętności przewożenia [2]. Celem niniejszego artykułu jest zaznaczenie potrzeby rozwijania kom-

petencji przywódczych na tym poziomie zarządzania organizacjami [3]. Istotne było poznanie opinii zatrudnionych dotyczących opisywanej problematyki oraz znalezienie odpowiedzi na pytania, jakie umiejętności są najbardziej pożądane przez pracowników u ich bezpośrednich przełożonych oraz jakie cechy i umiejętności wpływają na dynamikę karier zawodowych.

2. Wyniki badań własnych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego. Wzięło w nich udział 130 osób, 100 respondentów jest zatrudnionych w sektorze wysokich technologii [4]. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, łącznie stanowili oni 55% wszystkich badanych. Większość z nich legitymowała się średnim i wyższym wykształceniem. 14% respondentek posiadało wykształcenie wyższe, 22% średnie. Udział absolwentek szkół zawodowych i podstawowych kształtował się kolejno na poziomie 6 i 3%.

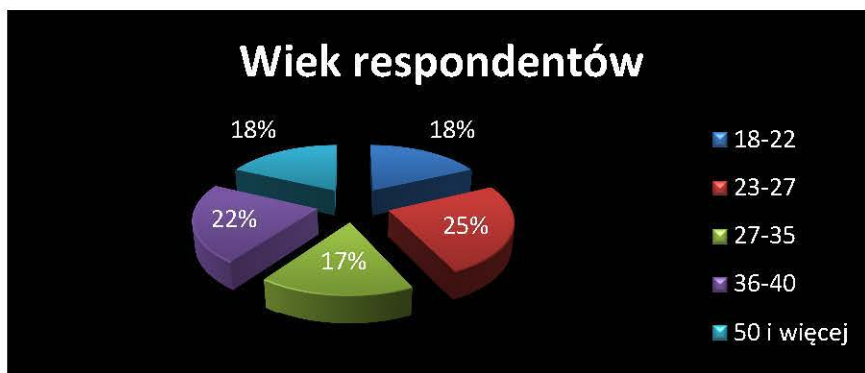
Podział badanych ze względu na płeć przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1. Płeć badanych
Źródło: opracowanie własne.

Resumując, większość badanych stanowili mężczyźni, co potwierdza powszechnie panującą opinią jako o grupie, która przeważa w ‘nowych technologiach’ [5].

W celu uzyskania pełniejszego obrazu na temat badanej grupy zapytano o ich wiek.

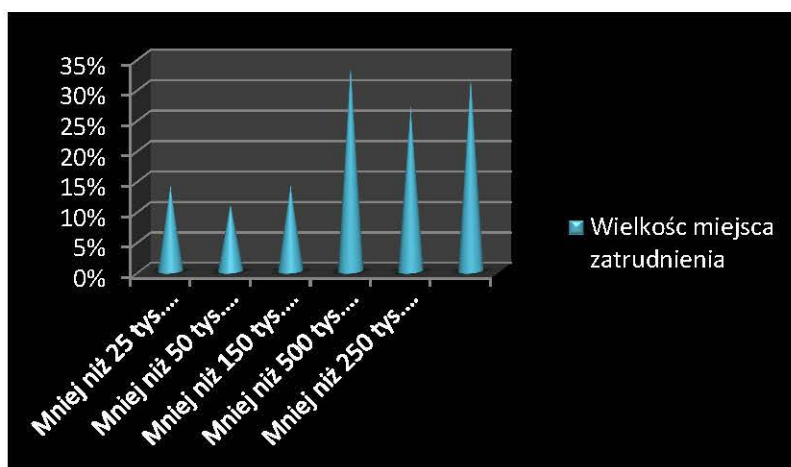


Rys. 2. Wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów przeważały osoby w wieku 23-27 oraz 36-40, stanowiły one kolejno aż 25% i 22% wszystkich badanych. Byli oni grupą docelową badania, pozwalającą na stwierdzenie oczekiwań osób posiadających już doświadczenie zawodowe, jednak stojących przed największymi wyzwaniami zawodowymi. Respondenci w wieku do 22 lat, 27-35 oraz powyżej 50 lat stanowili około 18% grupę wśród badanych.

Będąc w posiadaniu informacji na temat płci i wieku respondentów, zadano pytanie o wielkość miejsca zatrudnienia. Taki zabieg miał na celu sprawdzenie w dalszym postępowaniu opinii na temat większej dostępności stanowisk dla pracowników wiedzy.



Rys. 3. Preferowane wielkości miast zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane uzyskane podczas badania, należy zauważyć, iż aż 34% badanych mieszkało w dużych miastach (powyżej 500 tys. mieszkańców), a 32% ankietowanych w największych ośrodkach gospodarczych na terenie Polski (powyżej 500 tys. mieszkańców). Zbliżoną grupę reprezentowały osoby zamieszkałe gminy o więcej niż 250 tys. mieszkańców. Ankietowani pochodzący z najmniejszych miejscowości stanowili przeciętnie 14% grupę badanych. Następnie obliczono poziom korelacji pomiędzy wielkościami – miasta zatrudnienia oraz pracy. Wyniki zostały przedstawione w tabeli poniżej.

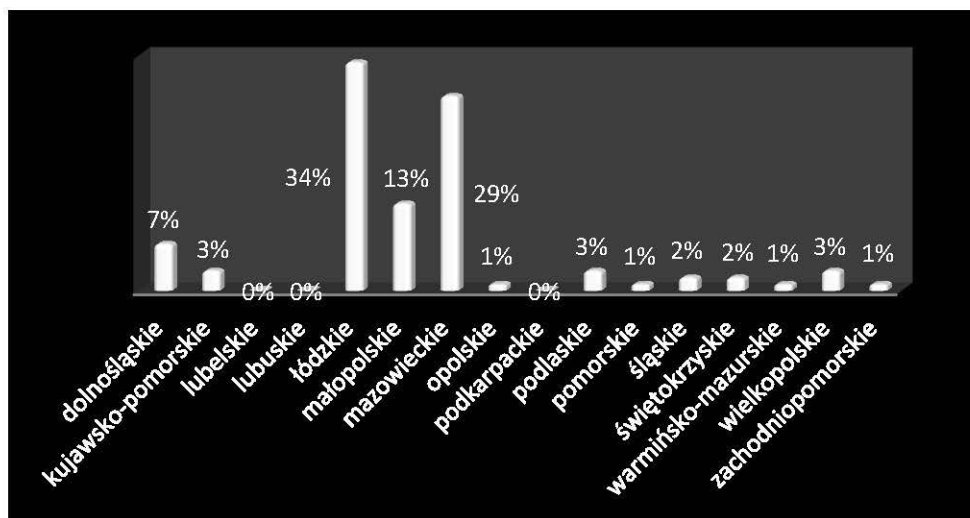
Tabela 1. Wskaźnik korelacji Pearsona

		do 9	10-49	50-249	powyżej 249
do 9	Korelacja Pearsona	1	-,764	,527	,358
	Istotność (dwustronna)		,077	,283	,486
	N	6	6	6	6
10-49	Korelacja Pearsona	-,764	1	-,274	-,066
	Istotność (dwustronna)	,077		,599	,901
	N	6	6	6	6
50-249	Korelacja Pearsona	,527	-,274	1	-,306
	Istotność (dwustronna)	,283	,599		,555
	N	6	6	6	6
powyżej 249	Korelacja Pearsona	,358	-,066	-,306	1
	Istotność (dwustronna)	,486	,901	,555	
	N	6	6	6	6

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych danych należy stwierdzić, iż istnieje zależność pomiędzy tymi zmiennymi. [6] Im większe miasto, na terenie którego pracują ankietowani, tym większy udział respondentów będących zatrudnionymi w największych przedsiębiorstwach.

Dysponując informacją na temat wielkości miasta, w którym ankietowani są zatrudnieni, postanowiono uzupełnić dane o procentowy udział poszczególnych województw.



Rys. 4. Najchętniej wybierane województwa jako miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 4 należy stwierdzić, iż 34% badanych to mieszkańcy województwa łódzkiego, 29% respondentów mieszka na terenie województwa mazowieckiego, 13% – małopolskiego oraz 7% – dolnośląskiego. 3% ankietowanych zamieszkuje na terenie województw wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego czy podlaskiego, a 2% – śląskiego. Wśród badanych 1% grupę stanowiły osoby zatrudnione na terenie województw pomorskiego, opolskiego, warmińsko-mazurskiego czy zachodniopomorskiego.

Na podstawie danych zawartych w tabeli poniżej należy stwierdzić, iż poziom wykształcenia był powiązany z wiekiem badanych – im byli oni młodszy, tym deklarowany poziom wykształcenia był wyższy. Wyjątkiem od powyższej reguły stanowili respondenci do 22 lat. Jednakże część z nich nie podjęła jeszcze studiów wyższych – jednocześnie deklarując taką preferencję. Natomiast większość respondentów tej grupy wiekowej znajduje się w trakcie studiów. Taka tendencja jest zrozumiała ze szczególnym uwzględnieniem ich wieku i sytuacji życiowej. Na podstawie wyników przeprowadzonego sondażu należy stwierdzić, że przeciętnie mężczyźni byli bardziej wykształceni od kobiet. Można przyjąć, iż mieszkaniec dużego miasta odebrał lepsze wykształcenie oraz ze względu na charakter pracy w sektorze wysokich technologii ma lepsze perspektywy zawodowe niż osoba zamieszkująca na terenie małej miejscowości lub wsi oraz był reprezentowany przez większą grupę respondentów w badaniu.

Tabela 2. Zestawienie zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi

Kategoria odpowiedzi	Podkategoria odpowiedzi	Wykształcenie			
		wyższe	średnie	zawodowe	podstawowe
Wiek					
	18-22	8%	7%	2%	1%
	23-27	9%	15%	1%	0%
	27-35	6%	11%	0%	0%
	36-40	9%	6%	3%	4%
	50 i więcej	3%	8%	5%	2%
Płeć					
	kobieta	14%	22%	6%	3%
	mężczyzna	21%	25%	5%	4%
Miejsce zamieszkania					
	mniej niż 25 tys. mieszkańców	2%	4%	2%	6%
	mniej niż 50 tys. mieszkańców	3%	2%	5%	1%
	mniej niż 150 tys. mieszkańców	0%	11%	2%	1%
	mniej niż 500 tys. mieszkańców	12%	13%	6%	3%
	mniej niż 250 tys. mieszkańców	17%	9%	1%	0%
	więcej niż 500 tys. mieszkańców	22%	7%	2%	1%
Miejsce pracy					
	dolnośląskie	7%			
	kujawsko-pomorskie	3%			
	lubelskie	0%			
	lubuskie	0%			
	łódzkie	34%			

	małopolskie	13%
	mazowieckie	29%
	opolskie	1%
	podkarpackie	0%
	podlaskie	3%
	pomorskie	1%
	śląskie	2%
	świętokrzyskie	2%
	warminsko-mazurskie	1%
	wielkopolskie	3%
	zachodniopomorskie	1%

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, osoby posiadające wyższe wykształcenie, zamieszkałe na terenie największych ośrodków gospodarczych są aktywne na rynku pracy skierowanym do pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kompetencji oraz będących najbardziej atrakcyjnymi dla przedsiębiorstw. Jednocześnie są oni najbardziej wymagającą grupą oraz ich retencja stanowi wyzwanie dla organizacji ze szczególnym uwzględnieniem działów personalnych.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli należy stwierdzić, iż 74% zatrudnionych uważa, że kierownicy liniowi są świetnymi specjalistami, 19% z nich ocenia ich jako bardzo dobrych menedżerów. Niepokojący wydaje się fakt, iż w ocenie respondentów tylko 7% zatrudnionych na stanowisku kierowniczym spełnia obydwa kryteria. Z powyższą oceną kompetencji bezpośrednio wiąże się fakt, że w 79 przypadkach na 100, źródłem wpływu kierownika liniowego jest stanowisko. Zastanawiający wydaje się być fakt, że tylko 3% opisywanej grupy zawodowej wywiera wpływ za pomocą osobowości. Bardzo powszechnym zjawiskiem jest awansowanie najlepszych specjalistów na kierownika zespołu, tym samym zatrudniony posiada wiedzę specjalistyczną z obszaru, którym zarządza; takie zachowanie pozwoliło 18% ankietowanych zaufać 'twardym' kompetencjom przełożonego i opierać się na jego specjalistycznej wiedzy. Powyższe wyniki stanowią punkt wyjścia, który został potwierdzony odpowiedziami, deklarowanymi przez respondentów. Według ich opinii 71% kierowników koncentruje się głównie lub wyłącznie na zadaniach, natomiast tylko 28% na ludziach. Ten fakt budzi niepokój, ponieważ zatrudnieni są największym kapitałem organizacji i to w głównej mierze oni są odpowiedzialni za tworzenie wartości dodanej osiągananej przez przedsiębiorstwo.

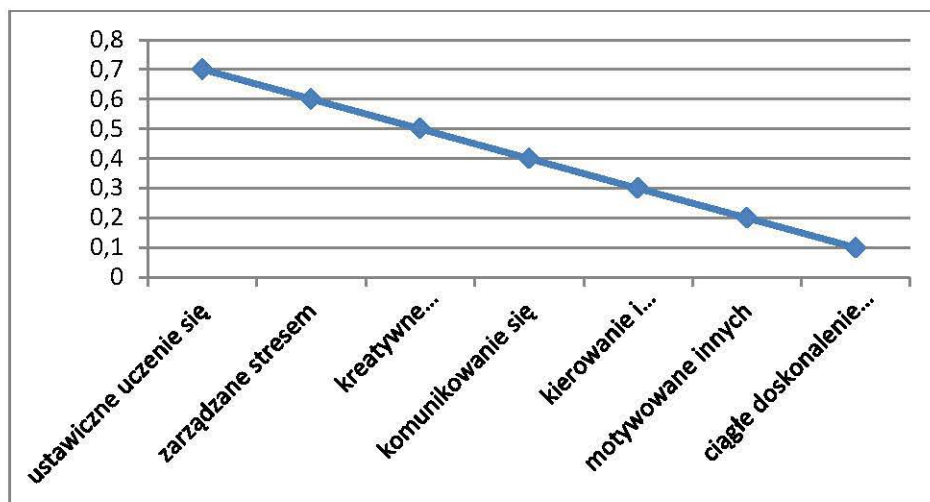
Tabela 3. Ocena wybranych kompetencji wśród badanych

Kategoria odpowiedzi	Podkategoria odpowiedzi	Udział odpowiedzi
Ocena kompetencji menedżera:		
	świetny specjalista	74%
	bardzo dobry menedżer	19%
	świetny specjalista i bardzo dobry menedżer	7%
Źródło władzy menedżera w ocenie podwładnych	stanowisko	79%
	osobowość	3%
	wiedza i doświadczenie	18%
Koncentracja w ocenie pracowników	na zadaniach	68%
	na ludziach	25%
	w większości na zadaniach	3%
	w większości na ludziach	4%

Źródło: opracowanie własne.

Badani, wśród cech poświadczanych u kierowników, wskazują na umiejętność motywowania innych i słuchania, zorganizowanie, punktualność czy energiczność. Jako wady respondenci wskazują na brak umiejętności słuchania, empatii, zaangażowania czy odpowiedzialności.

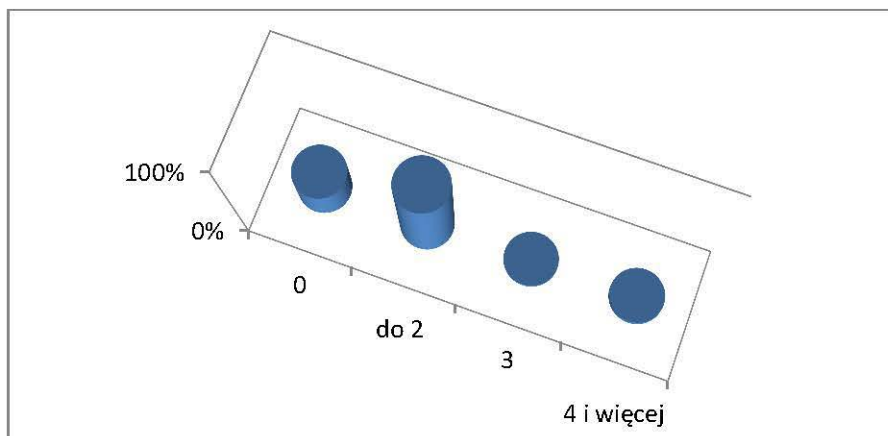
Respondenci zostali poproszeni o ocenę umiejętności wskazanych kompetencji. Na podstawie poniższego rysunku należy stwierdzić, iż ustawiczne uczenie się, zarządzanie stresem czy kreatywne rozwiązywanie problemów należą do grupy najważniejszych kompetencji według bezpośrednich podwładnych menedżerów liniowych. Zatrudnieni zapytani w kwestionariuszu ankietowym o pożądane kompetencje wskazywali m.in. na umiejętność motywowania innych, jednocześnie przypisując jej niską wartość; niżej ocenione zostało tylko ciągłe doskonalenie samoświadomości. Komunikowanie się oraz kierowanie i rozwiązywanie konfliktów nie należą do najbardziej poświadczanych umiejętności i cieszą się umiarkowanym entuzjazmem ze strony podwładnych.



Rys. 5. Najbardziej pożądane kompetencje menedżerów liniowych według ich bezpośrednich podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o zadeklarowanie, czy i ile razy na swojej dotychczasowej drodze zawodowej zostali awansowani. Tendencję można zauważyć na rysunku poniżej.



Rys. 6. Poziom częstotliwości zmiany o charakterze pionowym w organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

26% ankieterowanych nie zostało awansowanych do dnia badania, natomiast aż 68% respondentów zmieniło swoje miejsce w strukturze organizacyjnej maksymalnie dwa razy; taki trend wśród pracowników dbających o własny rozwój

oraz karierę zawodową jest bezpośrednio związany z płaskimi strukturami organizacyjnymi oraz stosunkowo młodym wiekiem, co ma bezpośredni wpływ na doświadczenie bądź postrzeganie przez osoby decyzyjne. Odpowiednio 2% zostało awansowanych trzykrotnie, 4% cztery razy lub więcej. Obliczono stopień korelacji, na podstawie którego można stwierdzić stopień zależności pomiędzy liczbą otrzymanych awansów a percepcją kariery zawodowej.

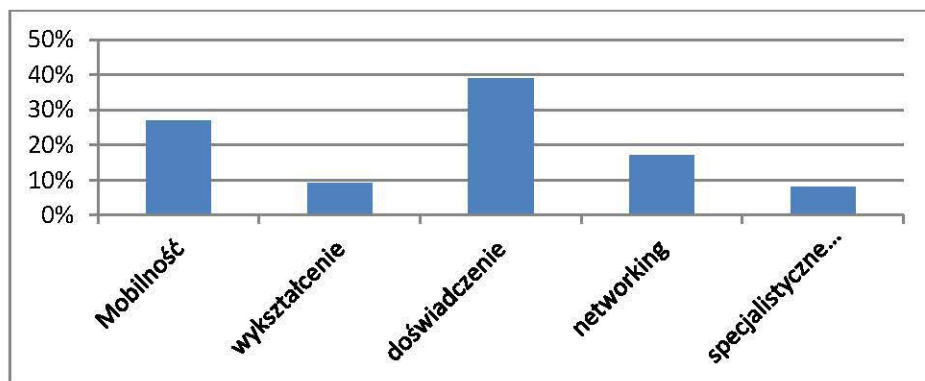
Tabela 4. Wskaźnik korelacji Pearsona dla wybranych zmiennych

		ważna	nieważna
ważna	Korelacja Pearsona	1	,001
	Istotność (dwustronna)		,999
	N	4	4
nieważna	Korelacja Pearsona	,001	1
	Istotność (dwustronna)	,999	
	N	4	4

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej tabeli należy stwierdzić, iż istnieje korelacja o wartości 0,001 między tymi zmiennymi. Oznaczono, że im ważniejsza kariera zawodowa, tym wyższa liczba uzyskanych awansów.

Jedno z pytań w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło wymienionych czynników branych pod uwagę podczas awansowania pracowników wśród respondentów. Odpowiedzi kształtowały się na następującym poziomie.



Rys. 7. Poziom istotności wybranych czynników – ich wpływ na działania nastawione na doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych panuje przekonanie, iż największy wpływ przy awansowaniu pracownika ma jego doświadczenie, aż 39% badanych odpowiedziało się za nim jako kluczowym czynnikiem. 27% opowiedziało się za wpływem mobilności na kształt ścieżki zawodowej, co uwidacznia tendencję widoczną od pewnego okresu czasu – zwiększenie mobilności w celu rozwoju kariery. Niepokojący wydaje się fakt, iż tylko 8% wszystkich ankietowanych docenia rolę specjalistycznych kompetencji w rozwijaniu drogi zawodowej. 17% badanych docenia rolę networkingu, a 9% otrzymanego wykształcenia [7].

Kolejnym pytaniem, bezpośrednio związanym z czynnikami mogącymi mieć wpływ na wspomniany proces decyzyjny, jest płeć. Respondenci odpowiedzieli w sposób następujący.

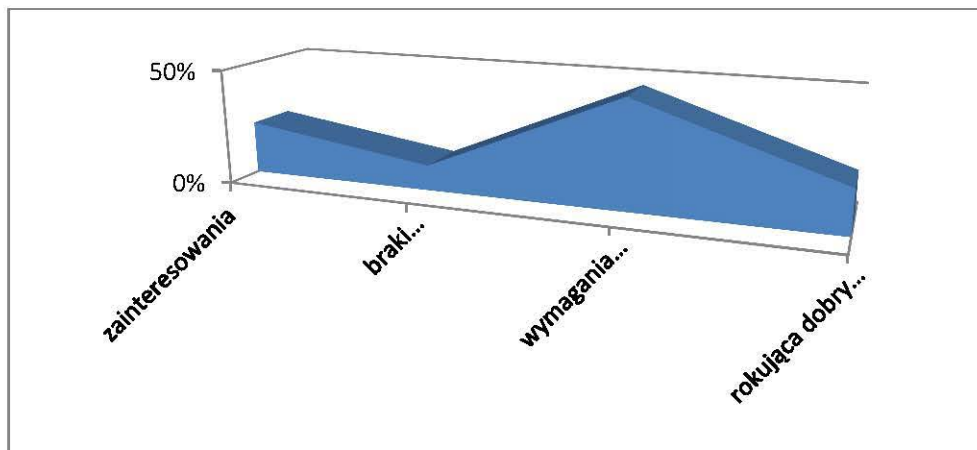


Rys. 8. Opinia ankietowanych o wpływie płci na możliwość otrzymania awansu

Źródło: opracowanie własne.

Większość z nich – 38% – zadeklarowała, iż mężczyźni mają większe szanse w przypadku ubiegania się o awans lub rozważania kandydatury przez menedżerów. 27% ankietowanych nie dostrzega przejawów dyskryminacji w tym zakresie. 16% uważa, że kobiety są faworyzowane w omawianej kwestii, natomiast 19% nie ma zdania.

Zatrudnieni, chcąc mieć jak największy wpływ na kształt swojej kariery zawodowej, podejmują różne działania. Najczęstsze z nich przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 9. Poziom istotności wybranych czynników – ich wpływ na działania nastawione na doskonalenie
Źródło: opracowanie własne.

Największy wpływ na podejmowane działania mają wymagania pracodawców, którzy oczekują poszerzania kompetencji w określonym obszarze – aż 47% ankietowanych z nich skorzystało, tylko 19% badanych kieruje się przyszłym zwrotem inwestycji z udziału w szkoleniach. 23% wszystkich ankietowanych kieruje się własnymi zainteresowaniami, a 11% dotychczasowymi brakami kompetencyjnymi.

W konsekwencji podnoszenia swoich kwalifikacji zwiększają swoją aktywność na rynku pracy. Wśród najczęstszych powodów takiego działania, wymienia się:

- a. możliwości rozwoju osobistego (zbieranie doświadczenia, uczenie się),
- b. perspektywy finansowe,
- c. odległość miejsca pracy od miejsca zamieszkania,
- d. satysfakcja z wykonywanej pracy,
- e. oddzielenie życia zawodowego od prywatnego,
- f. zwiększenie odpowiedzialności,
- g. inny zakres obowiązków.

Obliczono wskaźnik korelacji pomiędzy powyższymi przyczynami a percepcją kariery zawodowej w życiu respondentów. Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 5. Wskaźnik zależności pomiędzy wskazanymi zmiennymi

		ważna	nieważna
ważna	Korelacja Pearsona	1	-,362
	Istotność (dwustronna)		,204
	N	14	14
nieważna	Korelacja Pearsona	-,362	1
	Istotność (dwustronna)	,204	
	N	14	14

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik zależności pomiędzy zmiennymi wskazuje na ujemną korelację o wartości -0,362. Im mniejsze znaczenie życia zawodowego, tym czynniki wpływające na decyzję o zmianie pracy są mniej istotne. Wiąże się to bezpośrednio z brakiem aktywnego udziału i zainteresowania działaniami na rynku pracy.

3. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, iż problematyka przywództwa stanowi jeden z najczęściej poruszanych tematów przez praktyków w zakresie zarządzania organizacjami. Takie zachowanie jest uwarunkowane jego wpływem na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo oraz jego wizerunkiem jako pracodawcy. Badania wykazały, iż powinno się zwracać większą uwagę na kompetencje przywódcze osób pretendujących do pełnienia roli kierownika liniowego już na etapie procesów rekrutacyjnych. Zaleca się zintensyfikowane działań prowadzących do podnoszenia tych kompetencji. Jednakże stwierdzono zależność pomiędzy pewnymi cechami osobowościowymi, tj. otwartość czy gotowość do ustawicznego uczenia jako predysponujące do pełnienia roli kierowniczych. Brak lub nieodpowiedni poziom przywództwa skutkuje poważnymi startami, które implikowane są zachowaniami pracowniczymi i brakiem zaangażowania w procesie osiągania postawionych celów.

Literatura

- [1] Mckinsey Quarterly Report January 2014, Why Leadership Programs Fails (http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/why_leadership-development_programs_fail) 1.05.15.

- [2] **Ihring M., Macmillan I.:** *Managing your mission critical knowledge*, [w:] Harvard Business Review, nr 1-2.2015, ss. 80-87.
- [3] **Ibarra H.:** *The Authenticity Paradox*, [w:] Harvard Business Review, 1-2.2015, ss. 52-59.
- [4] **Wojnicka E.:** *Uwarunkowania rozwoju wysokich technologii*, [w:] Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku, ss. 9-19,
https://www.parp.gov.pl/files/74/81/106/Perspektywy_rozwoju_msp.pdf, 7.05.15.
- [5] *High Potentials In Tech-Intensive Industries: The Gender Divide In Business Roles*,
http://www.catalyst.org/system/files/high_potentials_in_tech-intensive_industries_the_gender_divide_in_business_roles_2.pdf
- [6] **Babbie E.:** *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 533.
- [7] *Dwa światy kompetencje przyszłości*,
http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf, 2.05.15.

THE KEY ROLE OF LINE MANAGERS LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT

Summary

The aim of the study was to investigate employees views on their line managers leadership skills. The role of first line managers as strategic leaders in an organisation ensuring successful implementation of high performance culture. The paper draws attention on leadership skills of first line managers' as leaders in high-tech companies. The research showed, that the meaning of leadership skills was marginalized. Organisations definitely need to the change their approach to this issue.