

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

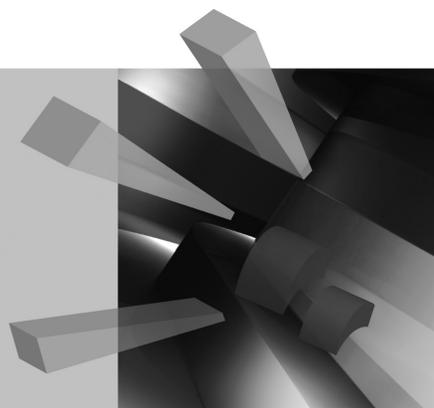
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-313-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji .....	33
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategiczne zarządzanie projektami .....	40
<b>Marek Krasiński:</b> Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych .....	61
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej .....	89

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Epoki strukturalne .....	113
<b>Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
<b>Jarosław Ropęga:</b> Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
<b>Dariusz Porębski:</b> Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym .....	182
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok:</b> Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych .....	207
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
<b>Marcin Klimek, Piotr Lebkowski:</b> Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
<b>Magdalena Dolata:</b> Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych .....	265
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji .....	275
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	295
<b>Joanna Mróz:</b> Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera .....	306
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
<b>Łukasz Sulkowski:</b> Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej .....	341
<b>Wiesław Danielak:</b> Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw .....	350
<b>Agata Austen:</b> Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych .....	360
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architektura współpracy przedsiębiorstw .....	367

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

<b>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz:</b> Idea of change management in business environment .....	23
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective .....	39
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Strategic project management .....	51
<b>Marek Krasiński:</b> The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland .....	60
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Human resource management in the context of demographic challenges .....	69
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak:</b> CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects .....	78
<b>Iwona Markowska-Kabała:</b> Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare .....	88
<b>Sabina Ostrowska:</b> Strategic performance management and modeling future decision in public organization .....	100

---

### Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

---

<b>Joanna Kulczycka:</b> Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
<b>Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Structural epochs .....	119
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The effects of TQM in conjunction with other management methods .....	130
<b>Jarosław Ropęga:</b> Danger of failure in the process of changes implementation in small companies .....	143

<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
<b>Dariusz Porębski:</b> The use of Balanced Scorecard in Polish hospital .....	164
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant .....	194
<b>Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok:</b> Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions .....	206
<b>Anna Kwiotkowska:</b> The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development .....	215
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations .....	223
<b>Marcin Klimek, Łebkowski Piotr:</b> Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
<b>Magdalena Dolata:</b> Role of intuition in projects management .....	242

---

### **Part. III. Social and cultural determinants of success of organization**

---

<b>Maciej Malarski:</b> Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
<b>Anna Wieczorek-Szymańska:</b> The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek:</b> Competence management audit on the example of chosen organization .....	284
<b>Anna Mazurkiewicz:</b> Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Competence in negotiating as a condition of effective human resource management .....	305
<b>Joanna Mróz:</b> Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager .....	314
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization .....	321
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The boundaries of network organization – the communication perspective .....	349
<b>Wiesław Danielak:</b> Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises .....	359
<b>Agata Austen:</b> Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
<b>Justyna Światowiec-Szczepańska:</b> Architecture of firms' cooperation .....	375

**Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Fresh Logistics – Grupa Raben

---

## **AUDYT KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ ORGANIZACJI**

---

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest problematyce kluczowych kompetencji w nowoczesnych organizacjach, w których tworzy się nowy model przywództwa, eksponuje wartości, tworzy kulturę współpracy. Sytuacja ta wpływa na zmianę zachowań kadry menedżerskiej, która coraz częściej kładzie nacisk na rozwój własnych kompetencji społecznych. Jednym z najważniejszych instrumentów oceniania kompetencji pracowników jest audyt menedżerski. Celem opracowania jest ukazanie koncepcji procedur audytu menedżerskiego na przykładzie rozwiązania opracowanego i wdrożonego w firmie Fresh Logistics – Grupa Raben. Podstawą prac projektowych były obszernie studia literaturowe, własne doświadczenia z realizacji audytów w firmach międzynarodowych oraz założenia strategii Grupy Raben. Przedstawione propozycje mogą być pomocne w doskonaleniu procedur zarządzania kadrami innych firm (organizacji).

**Słowa kluczowe:** kompetencje, potencjał, zarządzanie kompetencjami, audyt menedżerski.

### **1. Wstęp**

Przyjmuje się, że jedynym trwałym w dłuższej perspektywie źródłem przewagi konkurencyjnej firmy jest jej zdolność do uczenia się szybciej, niż robi to konkurencja [Senge i in. 2002, s. 25]. Efektywne zarządzanie zmianą staje się szczególnym atrybutem organizacji uczących się. Konieczność reagowania na zmiany dla wielu organizacji oznacza odejście od tradycyjnych modeli kontroli do modeli alternatywnych, gdzie nacisk kładzie się na kompetencje kulturowe, organizacyjne uczenie się, myślenie systemowe, upowszechnianie władzy, wspieranie komunikacji, integracji i współpracy w grupach. Organizacje rozwijają się w kierunku paradygmatu przywództwa organicznego opartego na współpracy i promowaniu samoprzywództwa. Będą to firmy ukierunkowane na procesy, co ułatwi im wprowadzanie innowacji oraz adaptację do szybkich zmian technologicznych. Rozwiązywanie problemów stojących przed organizacjami wymagać będzie oceny sytuacji z wielu perspektyw oraz wykorzystania rozmaitych talentów [Avery 2009 s. 47].

## 2. Zarządzanie kompetencjami współczesnej kadry menedżerskiej

Dynamika zmian współczesnych organizacji określa w sposób szczególny konieczność zaprojektowania i wdrożenia systemu zarządzania kompetencjami pracowników, stanowiącego w istocie podstawę zarządzania zasobami ludzkimi.

Według Sidor-Rządzkowskiej [2011, s. 15], właściwie zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwi integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na wyraźnie określonych zasadach – przyjętym w organizacji modelu kompetencji. Dotyczy to przede wszystkim takich procesów, jak:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- tworzenie systemu ocen pracowników,
- analiza potrzeb szkoleniowych,
- ocena efektów przeprowadzonych szkoleń,
- kształtowanie ścieżek kariery zawodowej,
- podejmowanie decyzji dotyczących zwolnień pracowników.

Zarządzanie kompetencjami określić można zespołem działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji. Obejmuje określanie standardów kompetencyjnych, planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania nowych bądź szerszych ról organizacyjnych, a także kontrolę przebiegu związanych z tym procesów [Oleksyn 2001, s. 225]. W literaturze przedmiotu, a także w praktyce menedżerskiej można znaleźć różne definicje terminu „kompetencje”. Często występują one jako synonim pojęć „kwalifikacje” i „potencjał” – w innych przypadkach tym terminom przypisuje się różny zakres pojęciowy. Częściej kompetencje traktuje się jako określenie szersze od kwalifikacji, uwzględniające w większej mierze zdolność do zachowań sprawczych. W zakresie pojęcia „kompetencje” umieszcza się wiedzę, umiejętności, uprawnienia, motywację wewnętrzną, postawy i cechy charakteru (m.in. [Pazik 2003, s. 35; Fernandez-Aráoz i in. 2001, s. 81]).

Złożoność i wieloznaczność pojęcia „kompetencje” sprawia, iż dokonuje się ich podziału na różne kategorie, rodzaje i grupy. Niektóre z nich nazywa się kompetencjami podstawowymi (kluczowymi) – inne uzupełniającymi (komplementarnymi) [Zenger i in. 2011, s. 85]. Popularny jest także podział kompetencji na: kompetencje firmowe, fachowe i społeczne [Sidor-Rządzkowska 2011, s. 30]. W rezultacie mamy do czynienia z różnym ujęciem ontologicznym terminu „kompetencje” uwzględniającym byty określające wiedzę, wartości, umiejętności, sposób myślenia, cechy, właściwości, postawy, zachowania. W ujęciu prakseologicznym kompetencji szczególnego znaczenia nabierają przede wszystkim pożądane w konkretnych sytuacjach efektywne zachowania (działania).

Oczywiście w świetle kształtowania się nowego typu organizacji – organizacji uczącej się i nowego organicznego paradygmatu przywództwa – szczególnie istotny staje się problem kompetencji kadry zarządzającej (menedżerskiej).

Wątpliwości w tej kwestii można sformułować w postaci następujących pytań:

- Jak formułować współczesne kompetencje menedżerskie?
- Jak je diagnozować i jak je rozwijać?
- Czy kompetencje menedżerskie powinny opisywać aktualne dyspozycje związane z pełnionymi funkcjami i rolami czy też wskazywać także na potencjał menedżerów, związany z możliwościami rozwoju menedżerów do efektywnych zachowań w większej skali (na wyższym poziomie hierarchii i w większym zakresie)?

Przystępując do odpowiedzi na powyższe pytania, warto rozważyć trzy kluczowe i uniwersalne jednocześnie wymiary:

- model przywództwa,
- strategię firmy,
- wartości firmy.

W pięciostopniowym modelu przywództwa Collins różnicuje pojęcia kompetentnego menedżera (potrafiącego tak zorganizować ludzi i posiadane zasoby, aby skutecznie realizować wytyczone cele); skutecznego lidera (wyzwalającego zaangażowanie w dążeniu do realizacji wizji, stymulującego zespół do pracy na najwyższych obrotach) i przywódcę piątego stopnia (posiadającego zdolność prowadzenia firmy do długotrwałych sukcesów) [Collins 2012, s. 132]. Ujawnienie dyspozycji do stawania się liderem i przywódcą w procesie diagnozowania kompetencji menedżerskich jest w istocie wskazywaniem na potencjał menedżera. Zgodne z tym stanowiskiem są poglądy Kottera [2012 s. 39], który, wskazując na różnicę między przywództwem a zarządzaniem, podkreśla, że zarządzanie polega na umiejętności radzenia sobie ze złożonością; pozwala uczynić sytuację przewidywalną i uporządkowaną. Ale to nie wystarcza, żeby odnieść sukces. Firmy muszą dostosować się do zmian. Przywództwo polega więc na nauczeniu się, jak sobie radzić z gwałtownymi zmianami. Z kolei strategia firmy – czyli określenie jej unikatowych przewag konkurencyjnych, także przez unikatowe zachowania – musi determinować dobór kryteriów kompetencji menedżerskich (w zakresie wiedzy, umiejętności, cech i zachowań). Nie sposób przy formułowaniu kompetencji menedżerskich nie odnieść się także do wartości. Współcześnie stanowią one kluczowy wymiar (towar) przewagi konkurencyjnej, gdyż w dobie globalizacji informacje, technologie i kwalifikacje można względnie łatwo pozyskać [De Bono 2009, s. 17]. Zatem należy pamiętać, że kompetencje menedżerskie są zrelatywizowane w stosunku do specyfiki (kultury) organizacji, strategii, a także wyznawanych wartości. Błędem jest myślenie o kompetencjach uniwersalnych, o menedżerach doskonałych [Fernandez-Arãoz i in. 2001, s. 81].

### 3. Ocena kompetencji menedżerskich

Przy ostatecznym wyborze kompetencji menedżerskich w organizacji (firmie) warto uwzględnić wskazania Mirabile'a (za: [Sidor-Rządkowska 2011, s. 41]), które można wyrazić poprzez następujące pytania:

- Czy można opisać tę kompetencję w kategoriach, które są zrozumiałe dla innych i z którymi inni się zgadzają?
- Czy można zaobserwować występowanie tej kompetencji lub jej brak?
- Czy można ją zmierzyć?
- Czy można wpływać na tę kompetencję za pomocą szkolenia, coachingu lub innej metody rozwoju?

O konieczności monitorowania i kontroli przebiegu procesu rozwoju kadry zarządzającej pisało wielu autorów, m.in. Welch [Welch 2006, s. 50], Ward [2005, s. 41], Armstrong [2007, s. 121], Listwan [2006, s. 99] i inni. Współcześnie niepodważalne staje się dążenie do rozwoju kluczowych pracowników w organizacji. Jednym z elementów w tym procesie jest przygotowanie i realizacja audytów menedżerskich. W tej formule sprawdzane są kompetencje (w większości przypadków kompetencje społeczne) kadry kierowniczej i kadry zarządzającej różnych szczebli.

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

- wyłonienie samodzielnej kadry menedżerskiej,
- konstruktywna informacja zwrotna,
- wskazania istotnych obszarów przyszłego doskonalenia osób audytowanych.

Większość koncepcji audytowych zakłada przedwstępną klasyfikację osób poddanych audytowi. W tej fazie typowani są pracownicy spełniający kryteria kompetencji fachowych. W rezultacie zadania audytowe sprowadzają się w dużej mierze do oceny kompetencji społecznych [Łasiński i in. 2009].

We współczesne rozważania dotyczące zarządzania kompetencjami menedżerskimi znakomicie wpisuje się przypadek firmy Fresh Logistics, któremu poświęcimy dalszą część opracowania.

### 4. Założenia audytu menedżerskiego wdrożonego w firmie Fresh Logistics – Grupa RABEN

#### 4.1. Przesłanki koncepcji audytu fresh

Fresh Logistics kieruje swoją ofertę w zakresie usług logistycznych (transport, magazynowanie i obsługa magazynowa) do szczególnej grupy klientów, produkujących szybko rotujące towary spożywcze oraz wymagające przechowywania i transportu w kontrolowanym zakresie temperaturowym. Dodatkową, charakterystyczną cechą dla powyżej zdefiniowanej grupy produktów jest krótki okres przydatności do

spożycia, powodujący, że sprawny, bezbłędny oraz szybki obrót towarowy staje się kluczowym elementem determinującym sukces na rynku. W związku z powyższym zrozumiałe jest, że oczekiwania klientów dotyczące jakości usług, elastyczności w działaniu i profesjonalizmu wobec firmy świadczącej usługi logistyczne w tym obszarze są bardzo wysokie, a ich spełnienie często jest podstawowym warunkiem rozpoczęcia lub utrzymania współpracy z operatorem logistycznym.

Misją firmy Fresh Logistics, będącej częścią działającej w 10 krajach Grupy Raben, jest „budowanie przewagi konkurencyjnej, zapewniając swoim klientom niezawodne rozwiązania i przyjazną obsługę” [Raben Group 2012]. Ze względu na fakt wysokiej unifikacji zasobów materialnych, będących bazą do świadczenia usług logistycznych dla wszystkich graczy rynkowych, jednym z ważniejszych elementów strategii rynkowej firmy Fresh Logistics jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w obszarze jakości obsługi klienta. Osiągnięcie wysokiego poziomu w procesie obsługi klienta nie jest możliwe bez profesjonalnego, dobrze wykształconego i kompetentnego, a także zaangażowanego zespołu pracowników.

Uczynienie z zasobów personalnych czynnika rynkowej przewagi konkurencyjnej jest zadaniem kompleksowym, długotrwałym i trudnym, wymagającym stworzenia spójnego, wielopłaszczyznowego systemu działań personalnych, składających się na tzw. kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Działania takie dotyczą wielu obszarów – począwszy od ogólnych wartości korporacyjnych, zasad i procedur doboru pracowników, ich rozwoju zawodowego, dbania o wszechstronny rozwój i wykorzystanie ich potencjału, na systemach ocen pracowniczych i modelach wynagradzania kończąc.

Fresh Logistics opiera się w swoich działaniach na wypracowanych wartościach, dzięki którym stara się odróżnić od swoich konkurentów rynkowych. Wartości te to: przedsiębiorczość, orientacja na klienta, działanie z pasją, profesjonalizm oraz wiarygodność. Leżą one u podstaw wszystkich decyzji podejmowanych w firmie, dotyczą zachowań wewnątrz organizacji, relacji między pracownikami oraz sposobu zarządzania. Wychodząc od wartości korporacyjnych, Grupa Raben wypracowała charakterystyczny dla siebie, spójny model kompetencji pracowniczych, mających wpływ na wyniki swoich działań. Model taki bywa nazywany „modelem kompetencji aspirujących”, których osiągnięcie gwarantuje wzrost efektywności organizacji. Kompetencje zdefiniowane jako kluczowe dla dalszego, skutecznego rozwoju organizacji Fresh Logistics to:

- otwartość na zmianę,
- dyspozycja do pracy zespołowej,
- dojrzałość menedżerska,
- nastawienie na cele i efektywność,
- zaangażowanie i sprawność organizacyjna,
- umiejętność budowania skutecznych relacji z klientami, kontrahentami.

Koncepcje te koncentrują się przede wszystkim na konkretnych, adekwatnych do sytuacji zachowaniach pracowników. Koncepcja „audytu menedżerskiego” przy-

gotowanego i prowadzonego wspólnie przez Fresh Logistics i Akademię Prezentacji [Akademia Prezentacji 2012], jest jednym z działań mających na celu wspieranie procesu pozyskiwania i doskonalenia oczekiwanych kompetencji w obszarze wyższej kadry menedżerskiej<sup>1</sup>. Przez „audyt...”, czy też dzięki jego wynikom, uzyskiwana jest wiarygodna, zobiektywizowana informacja na temat stopnia opanowania kluczowych, oczekiwanych kompetencji, a także obraz potencjału rozwojowego danego pracownika. Z kolei dzięki realizowanym indywidualnym planom rozwoju zawodowego firma i pracownik uzyskują korzyść wynikającą z podwyższenia umiejętności pracownika dokładanie w zdefiniowanych obszarach. Dodatkowym efektem programu badania i rozwoju pracowniczego w ramach „audytu...” są korzyści z wdrażanych projektów menedżerskich zaplanowanych i realizowanych w ramach procedury audytowej. Korzyści te to z jednej strony zarówno materialne, jak i niematerialne „zyski” dla firmy (np. projekt „Relacyjne spotkania z klientami”), ale także doskonałe pole do ćwiczeń/nauki i zdobywania praktyki w skutecznym i zyskowym wdrażaniu wszelakiego rodzaju projektów, innowacji i usprawnień. Na koniec nie można też zapominać o innym dodatkowym efekcie powyższych działań, a mianowicie o fakcie, iż zwiększanie przez „audyt...” kompetencji pracowniczych powoduje wzrost komfortu emocjonalnego pracy pracownika, większe zatem jego skuteczność, motywację i zadowolenie.

#### 4.2. Diagnozowane obszary kompetencyjne – przykład

Na podstawie identyfikacji oczekiwań firmy, analizy możliwych form audytowych możliwe było określenie obszarów kompetencyjnych poddanych ocenie. Do takich obszarów można zaliczyć np.:

1. Umiejętności komunikacyjne, w tym umiejętności perswazyjne.
2. Dyspozycje w zakresie formułowania i realizacji celów.
3. Umiejętności w zakresie prowadzenia i udziału w pracy grupowej.
4. Dyspozycje do sytuacyjnych, efektywnych zachowań interpersonalnych.
5. Umiejętność prowadzenia rozmów wyjaśniających, motywujących i dyscyplinujących.

W zależności od potrzeb, oczekiwań interesariuszy możliwe jest określenie dodatkowych obszarów, objętych procedurami diagnostycznymi.

#### 4.3. Ocena potencjału menedżerskiego

Formą często stosowaną podczas procedur audytowych jest wywiad indywidualny z kandydatem/menedżerem, stanowiący dodatkowy, komplementarny element diagnostyczny. Przeprowadzenie wywiadu indywidualnego buduje dodatkowy obraz,

---

<sup>1</sup> Ostateczną koncepcję procedury i dokumentacji audytowej opracowano przy uwzględnieniu także szczegółowej literatury przedmiotowej i międzynarodowych standardów przyjętych w firmach, z którymi od lat współpracujemy.

ma na celu identyfikację również poziomu samoświadomości menedżera. Do celów wywiadu indywidualnego można zaliczyć:

- identyfikację indywidualnego potencjału menedżerskiego kandydata/kandydatki,
- wskazanie na szczególne atuty i ograniczenia,
- sformułowanie przesłanek do dalszego, indywidualnego rozwoju.

Wywiad przeprowadzany jest na podstawie kwestionariusza uwzględniającego 4 stopnie poszczególnych obszarów:

- niezidentyfikowane kompetencje,
- ograniczone kompetencje,
- spełnione kompetencje,
- wybitne kompetencje.

Wywiad powinien być prowadzony na bazie ustandaryzowanego kwestionariusza dającego możliwość częściowej kwantyfikacji wyników oraz ułatwiającego porównanie menedżerów.

#### 4.4. Ocena audytu

Na ocenę końcową mogą się składać następujące składowe:

- wywiad indywidualny – analiza potencjału (bez oceny),
- projekt audytowy – 20% wartości oceny końcowej,
- wyniki sesji audytowej – 80% wartości oceny końcowej.

W ramach sesji audytowej realizowane są zadania indywidualne i grupowe umożliwiające diagnozę wybranych kompetencji menedżerskich. Jako ostateczny wynik często przyjmuje się skalę wyników końcowych – np. noty audytowe A, B, C lub D, w zależności od sumy uzyskanych punktów w poszczególnych zadaniach. Niezależnie od wyniku audytu pracownik określa dalszy proces rozwoju swoich kompetencji i umiejętności menedżerskich, które uzgadnia ze swoim przełożonym po przejściu całego audytu menedżerskiego. W zależności od osiągniętych wyników do danej osoby zostanie dostosowany poziom wynagrodzenia podstawowego oraz zasady przyznawania dodatkowych premii. Wynik audytu (zgodnie z wyżej wymienioną skalą) zadecyduje o dalszym rozwoju pracownika w organizacji.

Aby określić poziom w ramach określonych kompetencji, konieczne jest przeprowadzenie wielu zadań indywidualnych i grupowych. Poniżej przedstawiono wybrane formy sprawdzające, umożliwiające ocenę w ramach kompetencji społecznych menedżerów.

- **Projekt menedżerski**

Każda z ocenianych osób przygotowuje projekt (ze swojego obszaru pracy), którego celem jest wskazanie na możliwość optymalizacji procesów bądź wdrożenia nowego rozwiązania (technologicznego, procesowego czy też strukturalnego). Podstawą oceny projektu audytowego są: ocena przedsiębiorczości, ocena znajomości procesów w ramach poszczególnych obszarów firmy, ocena umiejętności myślenia w kategoriach ekonomicznych, ocena kreatywności i samo-

dzielności. Dodatkową wartością jest możliwość wprowadzenia proponowanych rozwiązań w firmie, co może się przełożyć na istotne oszczędności, jak również usprawnienia w wymiarze całej firmy.

- **Prezentacja**

Jest to szczególna forma wystąpienia perswazyjnego, w ramach którego osoba poddana audytowi prezentuje nowe rozwiązania, koncepcje i wdrożenia w firmie. Pozwala ona ocenić umiejętności wywierania wpływu, umiejętność myślenia systemowego oraz poziom opanowania umiejętności komunikacyjnych.

- **Zadanie strategiczne**

Celem zadania jest zaplanowanie działań strategicznych, umożliwiających rozwój firmy przy założonej sytuacji rynkowej, ekonomicznej i społecznej.

- **Wystąpienie perswazyjne**

Celem wystąpienia jest sformułowanie i uzasadnienie (argumentowanie) tezy dotyczącej opisanego w scenariuszu problemu w firmie.

- **Dyskusja panelowa, dyskusja ekspercka**

Celem zadania jest zaprezentowanie własnych poglądów na wybrany kontrowersyjny temat w trakcie dyskusji grupowej. Pozwala ocenić siłę perswazji, wiedzę w ramach tematu dyskusji oraz umiejętności komunikacyjne.

- **Rozwiązanie problemu – sytuacja kryzysowa**

Na podstawie karty założeń oraz przedstawionej sytuacji kandydat opracowuje harmonogram pracy dla grupy pracowników w sytuacji kryzysowej. Jest to niezwykle istotne zadanie, nawiązujące do realnych warunków możliwych do wystąpienia w firmie. Pozwala ocenić umiejętność rozwiązywania problemów dewiacyjnych.

- **Rozmowa motywująca**

Jest to inscenizacja, w ramach której na podstawie scenariusza kandydat stara się przekonać i umotywić pracownika do podjęcia ważnego zadania. Umiejętności motywowania są niezbędne w codziennej pracy każdego menedżera.

- **Praca w grupie**

Jest to inscenizacja, w której grupa koncentruje się na rozwiązaniu określonego problemu. Obserwacja zachowania, umiejętności współpracy, moderowania pracy i podejmowania decyzji przez pracowników stanowi podstawę do oceny kompetencji w tym zakresie. Istotnym czynnikiem wpływającym na ostateczną ocenę jest również umiejętność budowania założeń pracy, identyfikacji problemu i znajomość metod pracy grupowej.

Na podstawie przeprowadzonego audytu i analizy wyników przygotowano sprawozdanie zawierające dokumentację audytu oraz jego ostateczny wynik (wraz z komentarzem – *management audit report*). Końcowym wynikiem audytu jest określenie spełnienia bądź też niespełnienia wymogów audytowych (wynik pozytywny/wynik negatywny). Ocenę wstępną z poszczególnych etapów audytu przedstawia się audytowanym tuż po zakończeniu sesji.

## 5. Podsumowanie

Tempo i charakter zmian funkcjonowania współczesnych organizacji wymaga doprecyzowania założeń strategii firmy, systemu wartości i modelu przywództwa. To z kolei wpływa na konieczność redefinicji kluczowych kompetencji i zbudowania procesu zarządzania nimi. Ważnym warunkiem rozwoju kadry kierowniczej mogą być audyty menedżerskie, które w sposób bardziej sformalizowany, ale też zobjektywizowany umożliwią ocenę kadry, jej przydatności do pełnionych funkcji i ról oraz diagnozowanie potencjału – czyli dyspozycji rozwojowych. Audyty menedżerskie ułatwiają także tworzenie jasnych procedur rozwojowych pracowników; ukazują pracownikom realne możliwości awansu, podnoszą ich motywację i zaangażowanie. Procedury audytowe wskazują na posiadanie przez organizację (firmę) strategii personalnej – wpływając w istocie na kształtowanie kultury organizacyjnej.

## Literatura

- Akademia Prezentacji Gabriel Łasiński, *Dokumentacja audytu menedżerskiego*, Wrocław 2012.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Collins J., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, "Harvard Business Review Polska", Ican Institute, Warszawa 2012.
- De Bono E., *Sześć medali wartości*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- Fernández-Aráoz C., Groysberg B., Nohira N., *How to hang on to your high potentials*, "Harvard Business Review", październik 2001.
- Kotter J., *Co właściwe robią przywódcy? O przywództwie*, "Harvard Business Review Polska", Ican Institute, Warszawa 2012.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydanie trzecie uaktualnione i poszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Łasiński G., Głowicki P., Korwek E., *Audyty menedżerski jako instrument zarządzania i rozwijania Kadr Kierowniczych na przykładzie Sitech Sp. z o.o.*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Łasiński G., Musielak J., Głowicki P., *Koncepcja lidera w zmieniającej się organizacji na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. z o.o.*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.
- Pazik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Raben Group, *Misja, wizja, wartości*, materiały wewnętrzne, 2012.
- Senge P.M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Wolters Kulwer Business, Warszawa 2011.

- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni. Metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Welch J., Welch S., *Winning – jak zwyciężać. Odpowiedzi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007.
- Zenger J.H., Folkman J.R., Edinger S.K., *Making yourself indispensable*, „Harvard Business Review”, październik 2011.

## COMPETENCE MANAGEMENT AUDIT ON THE EXAMPLE OF CHOSEN ORGANIZATION

**Summary:** The article is devoted to issues of crucial competence in contemporary organizations, in which the latest model of the leadership is formed, the values are exposed, as well as team culture is developed. This situation affects the change of behaviours of the management. Managers are more interested in own social competence development process. A managerial audit is one of the most important instruments of employees competence evaluation. The main goal of following publication is describing the example of Management Audit concept procedures used in Fresh Logistics company – Raben Group. Important literature studies were a base of publication project works, as well as experience of authors from Management Audit implementation based on company strategy in international Raben Group organization. Presented proposals can be helpful in improving procedures of organizations of human resource management processes.

**Keywords:** competence, potential, competence management, management audit.