

KRZYSZTOF BUTURLA, MAKSYMILIAN NIEKRASIEWICZ

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości
e-mail: buturla.krzysztof@wp.pl, maks.niekrasiewicz@gmail.com

Kompetencje menedżera a zaangażowanie pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa średniej wielkości*

Streszczenie. Zaangażowani pracownicy są dla pracodawcy jedną z ważniejszych sił decydujących o efektywności w dążeniu do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Koordynatorami bieżących zadań pracowników oraz zarządzającymi nimi są menedżerowie różnych szczebli. Wypełniają oni powierzone im przez organizację cele, przy odpowiednim wykorzystaniu własnych kompetencji. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania postrzegania wpływu poszczególnych kompetencji menedżerów na zarządzanie zaangażowaniem, a także próba zidentyfikowania tych najbardziej kluczowych oraz ustalenie, czy specyfika badanych działów w organizacji może determinować ocenę ich wpływu. Analiza zebranych wyników potwierdziła istotność wyłonionych w pierwszej części badania kompetencji, jednakże wykazała różnice w postrzeganiu wpływu badanych kompetencji na zaangażowanie pomiędzy pracownikami poszczególnych działów a ich menedżerami.

Słowa kluczowe: zaangażowanie, kompetencje, pracownicy, menedżer, efektywność, zarządzanie, przedsiębiorstwo

1. Wprowadzenie

Na dynamicznie rozwijającym się rynku dla utrzymania stabilnej pozycji przedsiębiorstwa wzrasta znaczenie wartości pracowników i ich zasobów [Urbaniak 2011: 7]. Kluczowym aspektem dającym szansę powodzenia na rynku jest odpowiednie zarządzanie zaangażowaniem pracowników, m.in. poprzez zapewnienie odpowiednich, szeroko rozumianych warunków pracy, odpowiednie zarządzanie zasobami, z jakimi wchodzi do organizacji oraz umiejętne ich rozwijanie. Zasoby rozumiane są tu jako potencjał pracowników składający się z wiedzy, zdolności,

* Artykuł został przygotowany na podstawie projektu dyplomowego autorów pt. „Kompetencje menedżera a zaangażowanie pracowników na przykładzie firmy z branży meblarskiej” napisanym pod kierunkiem dr Iwony Werner.

postaw czy motywacji. Natomiast zarządzanie zaangażowaniem odnosi się nie tylko do samego wypracowania jego odpowiedniego poziomu, lecz także do utrzymywania go oraz budowania *work-life balance* – równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym, w celu przeciwdziałania niekorzystnym zjawiskom, np. pracoholizmowi czy wypaleniu zawodowemu.

Badacze Frank K. Reilly i Keith Brown zauważyli, że terminy „motywacja”, „poczucie przynależności” oraz „satisfakcja z pracy” w języku biznesowym zostają wyparte przez pojęcie „zaangażowania”, z uwagi na jego obszerniejszą i bardziej opisową specyfikę. T.J. Ericsson przychyliła się do twierdzenia Reilly’ego i Browna, pisząc: „zaangażowanie jest czymś więcej niż satisfakcją z warunków stworzonych przez pracodawcę lub prostą lojalnością wobec niego – czyli tym, co wiele firm mierzyło przez lata. Zaangażowanie jest raczej związane z pasją i poświęceniem – chęcią danej osoby do zainwestowania własnego wysiłku w sukces pracodawcy” [Armstrong, Taylor 2016: 245]. Scharakteryzowani w taki sposób pracownicy przyczynić się mogą w znacznym stopniu do sukcesu pracodawcy, chętnie inwestując własną energię w wykonywane zadania [Ericsson za: Armstrong, Taylor 2016: 245]. Badania pokazują, że organizacje potrafiące utrzymać wysoki poziom zaangażowania pracowników, uzyskują średnio o 17% wyższą wydajność oraz zyski od konkurentów. Wartości akcji takich przedsiębiorstw również wzrastały przeciętnie o 16%, gdzie średnie wzrosty cen w branży wynosiły 5% [Juchnowicz 2012: 43-44]. Co więcej, istotnym faktem, który powinien motywować organizację do utrzymywania wysokiego poziomu zaangażowania wśród zatrudnionego personelu, jest duże prawdopodobieństwo, że w momentach kryzysu poziom lojalności oraz motywacji znacząco nie spadnie, co spowoduje, że zatrudnione osoby nadal wykonywać będą wysokiej jakości pracę, pozwalając tym samym ustabilizować sytuację przedsiębiorstwa [Berkowski 2010 za: Kmiotek 2013: 197]. Będzie się to przejawiało głównie zmniejszoną częstotliwością popełnianych błędów, a w konsekwencji zwiększeniem wysiłku i jakości wykonywanej pracy oraz podniesieniem ogólnego poziomu motywacji, satisfakcji oraz lojalności [Stairs, Galpin za: Armstrong, Taylor 2016: 249].

W celu lepszego zrozumienia zjawiska zaangażowania należy przyjrzeć się czynnikom determinującym ich poziom. Jedna z propozycji została przedstawiona w modelu *Hewitt Associates* i odwołuje się m.in. do:

- ludzi (np. zarząd, kierownictwo, współpraca, docenianie ludzi),
- pracy (np. zadania, autonomia, samorealizacja, zasoby, procesy),
- możliwości (np. kariera, szkolenia i rozwój),
- jakości życia (np. warunki pracy, *work-life balance*),
- praktyk organizacyjnych (np. polityki i praktyki, zarządzanie wynikami, reputacja firmy),
- wynagrodzenia (np. płaca, świadczenia, uznanie) [Juchnowicz 2012: 68].

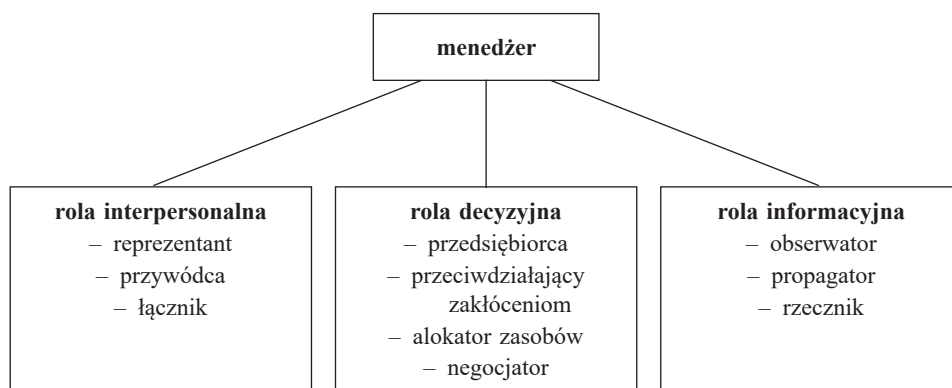
Natomiast Dilys Robinson, Sarah Perryman i Sue Hayday jako czynniki, które korelują dodatnio z zaangażowaniem pracowników, wymieniają m.in. bezpośrednich przełożonych, traktowanie pracowników na równym i sprawiedliwym poziomie, zapewnienie warunków do rozwoju osobistego oraz kariery, odpowiednią komunikację interpersonalną, współpracę opartą na przyjaznych stosunkach międzyludzkich, poczucie bezpieczeństwa, doceniania i partycypacji, a także dopasowane warunki płacowe i świadczeniowe [Robinson, Parryman, Hayday za: Juchnowicz 2012: 53].

Wykorzystując powyższe ustalenia, postanowiono zbadać kompetencje menedżera, mogące stanowić „wspólny mianownik”, aby móc w przyszłości udoskonalać metody jak najlepszego wykorzystania wartościowego dla organizacji potencjału każdego pracownika.

2. Istota roli menedżera

Menedżerowie, będąc podmiotami ściśle związanymi z daną organizacją, odpowiadają za powiązanie i koordynację dostępnych im zasobów dla osiągnięcia celów organizacji [Griffin 2017: 37]. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu zarządzaniu, tj. planowaniu, organizowaniu, motywowaniu oraz kontrolowaniu [Dołhasz i in. 2009: 49]. Podczas procesu zarządzania osoba na stanowisku kierowniczym wciela się w poszczególne role. Klasyfikacja według Henriego Mintzberga wyróżnia dziesięć ról w trzech kategoriach (rys. 1).

Na podstawie zakresu ról oraz funkcji wywnioskować można, że powierzone zadania i odpowiedzialność na stanowisku kierowniczym są wielowymiarowe. Szeroki zakres możliwości i obowiązków określają czynniki determinujące



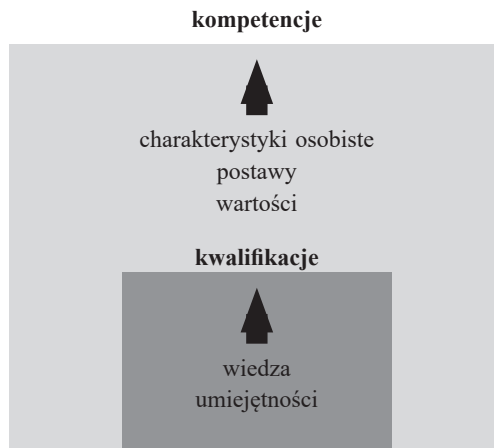
Rysunek 1. Klasyfikacja ról menedżera według Mintzberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie Griffin 1996 za: Pocztowski 2018: 200-201.

poziom zaangażowania, o których stwierdzić można, że o ile organizacja może mieć na nie wpływ, w sporej części mogą zależeć od bezpośredniego przełożonego pracowników. W tym kontekście również wydaje się, że aby menedżer mógł sprostać powierzonym mu obowiązkom, potrzebuje narzędzi w postaci wyszukanych kompetencji. Posiadanie odpowiednio rozwiniętych kompetencji zapewnia nie tylko osiągnięcie bieżących celów organizacji, ale pomaga również w budowaniu pełnomocnej, stabilnej pozycji w zespole tak samo jak i całego zespołu w organizacji.

3. Istota kompetencji w zarządzaniu

Na podstawie obserwacji zjawisk opisywanych w literaturze z zakresu kompetencji menedżerskich można zauważyć, że na początku lat 90. częściej wspomnianym terminem były „umiejętności menedżerskie” czy nawet poszczególne, pojedyncze umiejętności, np. asertywność czy negocjacje. Współcześnie termin „kompetencje” jest znacznie częściej używany, a „umiejętności” są jego integralną składową. Stało się tak, ponieważ współcześnie od pracowników oczekuje się czegoś więcej niż kwalifikacji, wykształcenia i doświadczenia [Rakowska, Sitko-Lutek 2000: 9]. Badacze Palmira Juceviciene i Daiva Lepaitte [2004] przeanalizowały kompetencje menedżerskie pod kątem ich struktury. Stojąc na stanowisku holistycznego podejścia do struktury kompetencji, stwierdziły, że: „kompetencje uwarunkowane są indywidualną wiedzą i umiejętnościami, jak również motywami, cechami osobistymi oraz wartościami” (zob. rys. 2) [Juceviciene, Lepaitte 2004 za: Sitko-Lutek, Jakubiak 2017: 83].



Rysunek 2. Struktura holistycznego modelu kompetencji według Juceviciene, Lepaitte [2004]

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sitko-Lutek, Jakubiak 2017: 83.

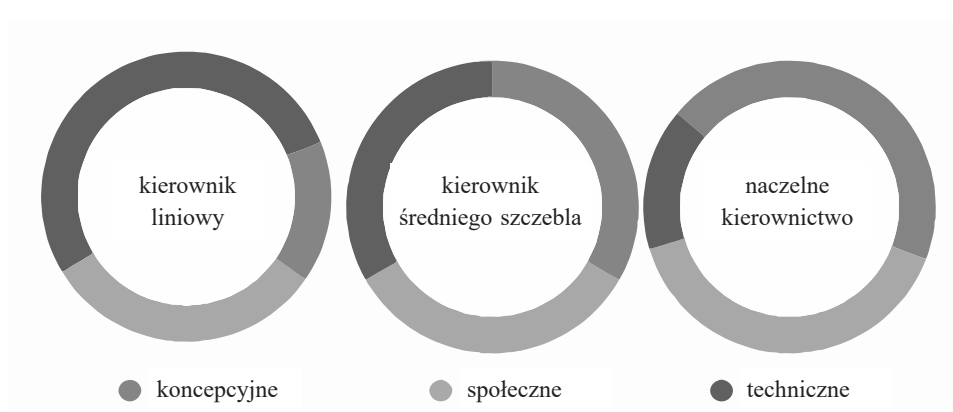
W takim nurcie mieszczą się analizy kompetencji Tomasza Rostkowskiego, które obejmują złożoność wszystkich jej cech, w ujęciu organizacyjnym. Autor definiuje je jako: „wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” [Rostkowski 2004 za: Filipowicz 2014: 43].

Z punktu widzenia przedmiotu prowadzonych badań istotne wydaje się wyróżnienie kluczowych kompetencji: koncepcyjnych, społecznych i technicznych, na których znaczenie wskazuje Robert L. Katz. Zależą one od wykorzystywanych w nich umiejętności. **Kompetencje koncepcyjne** określane są jako zasoby umysłowe wykorzystywane przez kadry kierownicze do sprawnej koordynacji oraz strategicznego planowania działań organizacyjnych. **Kompetencje społeczne** są obecne i niezbędne na wszystkich stanowiskach kierowniczych, ponieważ to od nich zależy zdolność do wykorzystania pozostałych kompetencji. Wykorzystuje się je również do wywierania bezpośredniego wpływu na podwładnych, co czyni je trudnymi do opanowania ze względu na konieczność uwzględnienia wielu zmiennych osobowościowych (tj. temperament, postawy, aspiracje i motywacje), aby skutecznie dotrzeć do każdego z nich. Odpowiedni poziom tych kompetencji pozwala na poprawne rozpoznawanie poszczególnych zmiennych i wybieranie najbardziej skutecznego stylu kierowania.

Kompetencje techniczne określają umiejętności specjalistyczne, tj. metody, procedury lub sprawne posługiwanie się narzędziami, których użyteczność traci na znaczeniu wraz ze zmianą stanowiska kierowniczego na wyższe [Witaszek 2011: 310].

Co więcej, dalsza analiza literatury wskazuje na konieczność uwzględnienia szczebla kierowniczego przy przypisywaniu do niego wykorzystywanych kompetencji.

Najniższy stopień kierownictwa utożsamiany jest z potrzebą kompetencji technicznych z uwagi na konieczność dotrzymywania wyznaczonych standardów oraz bezpośredniego nadzorowania pracowników. Posiadanie odpowiedniej wiedzy technicznej umożliwia skuteczne wykonywanie wyżej wymienionych zadań. Wraz ze zmianą stanowiska kierowniczego na wyższe wzrasta znaczenie kompetencji koncepcyjnych względem technicznych. Dzieje się tak, ponieważ kierownicy średniego szczebla zaczynają przejmować odpowiedzialność za kształtowanie potencjału społecznego organizacji, a ich praca zaczyna stawiać wymagania związane z odpowiednim rozdysponowaniem zasobów organizacji. Natomiast dominujący poziom kompetencji koncepcyjnych na najwyższym stopniu kierownictwa spowodowany jest zadaniami, przed jakimi stoją osoby zajmujące to stanowisko. Do zadań tych należą m.in. tworzenie wizji przedsiębiorstwa, a także konstruowanie długoterminowych strategii [Springer 2018: 37].



Rysunek 3. Rozkład kompetencji koncepcyjnych, społecznych i technicznych według R.L. Katza

Źródło: opracowanie własne na podstawie Springer 2018: 37.

Należy zwrócić uwagę na podobną, względnie stałą proporcję kompetencji społecznych na wszystkich szczeblach kierowniczych, co świadczyć może o potrzebie odpowiednich umiejętności interpersonalnych pozwalających na utrzymywanie skutecznej współpracy w organizacji. Zważywszy na wyżej wymienione wnioski z przeprowadzonych badań, posłużono się ramami kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem (zob. tab. 1).

4. Przeprowadzone badania empiryczne

4.1. Cele badań

Celem nadrzędnym przeprowadzonych badań była próba odpowiedzi na pytanie, jak pracownicy oraz menedżerowie postrzegają wpływ wybranych kompetencji na zarządzanie zaangażowaniem pracowników. Natomiast celami szczegółowymi było:

- zidentyfikowanie pięciu kluczowych kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem,
- wyłonienie, na podstawie badania pracowników poszczególnych działów, kluczowych kompetencji w zarządzaniu zaangażowaniem,
- ustalenie, czy specyfika poszczególnych działów może determinować ocenę wpływu badanych kompetencji na zaangażowanie pracowników.

Dla osiągnięcia wyznaczonego celu postawione zostały odpowiednie szczegółowe pytania badawcze:

Pytanie 1: Czy istnieje dysproporcja w ocenie postrzegania wpływu badanych kompetencji na zarządzanie zaangażowaniem przez pracowników poszczególnych działów i ich menedżerów?

Pytanie 2: Która kompetencja cechuje się największym wpływem na zaangażowanie pracowników w opinii menedżera danego działu i pracowników mu podległych w poszczególnych działach?

Pytanie 3: Która kompetencja cechuje się najmniejszym wpływem na zaangażowanie pracowników w opinii menedżera danego działu i pracowników mu podległych w poszczególnych działach?

Pytanie 4: Czy istnieją różnice w postrzeganiu wpływu badanych kompetencji na zaangażowanie między trzema badanymi działami?

4.2. Metodyka badań

W celu zbadania zagadnień opisanych w założeniach teoretycznych postanowiono podzielić badanie na dwie części oraz zastosować do każdej z nich metodę sondażu diagnostycznego o charakterze ilościowym przy użyciu techniki ankietowania, uzyskując wcześniej zgodę osób na udział w badaniu. Pierwsza część badania przeprowadzona była za pomocą internetowego kwestionariusza ankiety, druga natomiast z wykorzystaniem wersji papierowej kwestionariusza.

4.3. Opis próby badawczej

Próbę badawczą na pierwszym etapie badań przeprowadzonych pomiędzy 2 i 9 kwietnia 2019 r. stanowiło 48 dobranych losowo menedżerów z różnych branż z całej Polski. Zadaniem ankiety było wyłonienie kluczowych pięciu z jedenastu kompetencji opisanych przez Michaela Armstronga i Stephena Taylora [2016] jako te, które korelują z zaangażowaniem pracowników (zob. tab. 1).

Tabela 1. Ramy kompetencji w zakresie zarządzania zaangażowaniem pracowników

Nazwa kompetencji	Opis
Autonomia i uprawomocnienie	Ufa pracownikom i angażuje ich
Rozwój	Pomaga pracownikowi w rozwijaniu jego własnej kariery zawodowej
Informacja zwrotna, pochwały i uznanie	Udziela informacji zwrotnej, chwali i nagradza dobrą pracę
Zainteresowanie osobą	Troszczy się o pracowników
Dostępność	Jest do dyspozycji w razie potrzeby
Sposób bycia	Ma pozytywne podejście, daje przykład
Zasady etyczne	Sprawiedliwie traktuje pracowników

cd. tabeli 1

Nazwa kompetencji	Opis
Ocena pracownicza i wsparcie	Pomaga i doradza pracownikom
Klarowne formułowanie oczekiwań	Wyznacza jasne cele i precyzuje oczekiwania
Zarządzanie czasem i zasobami	Zapewnia zasoby potrzebne do wykonania danej pracy
Przestrzeganie procesów i procedur	Rozumie i wyjaśnia procesy i procedury

Źródło: opracowanie własne na podstawie Armstrong, Taylor 2016: 251.

Druga część badania została przeprowadzona w trzech działach firmy z branży meblarskiej w woj. wielkopolskim między 23 kwietnia a 6 maja 2019 r. Dobór osób był nielosowy. Zadaniem ankiety było zbadanie opinii menedżera badanego działu oraz pracowników na temat wpływu na zaangażowanie wybranych w pierwszej części badania kompetencji menedżerskich.

Tabela 2. Charakterystyka badanych działów przedsiębiorstwa

Dział	Liczba respondentów
Zakupy i planowanie	7 badanych pracowników + 1 menedżer działu
Obsługa klienta	10 badanych pracowników + 1 menedżer działu
Magazyn wyrobów gotowych	12 badanych pracowników + 1 menedżer działu

Źródło: opracowanie własne.

Liczba i struktura badanych działów była ograniczona zgodą pracodawcy oraz dostępnością pracowników. Kwestionariusz obejmował łącznie 25 sformułowań nawiązujących do poszczególnej kompetencji (po 5 przydzielonych do każdej), w tym pytania odwrócone pełniące funkcję kontrolnych. Arkusze skierowane do menedżerów działów i ich pracowników zawierały pytania o te same zjawiska, różniły się jednak sposobem sformułowania. Odpowiedzi odnosiły się do stopnia wpływu badanej kompetencji na zaangażowanie w czterostopniowej skali (gdzie 1 – oznacza w żadnym stopniu, 4 – w znacznym stopniu).

Na potrzeby dalszej analizy przyjęto następujące przedziały skali ocen:

1,00 pkt – w żadnym

1,01–1,50 pkt – w większym niż żadnym

1,51–1,99 pkt – w mniejszym niż małym

2,00 pkt – w małym

2,01–2,50 pkt – w większym niż małym

2,51–2,99 pkt – w mniejszym niż średnim

3,00 pkt – w średnim

3,01–3,50 pkt – w większym niż średnim

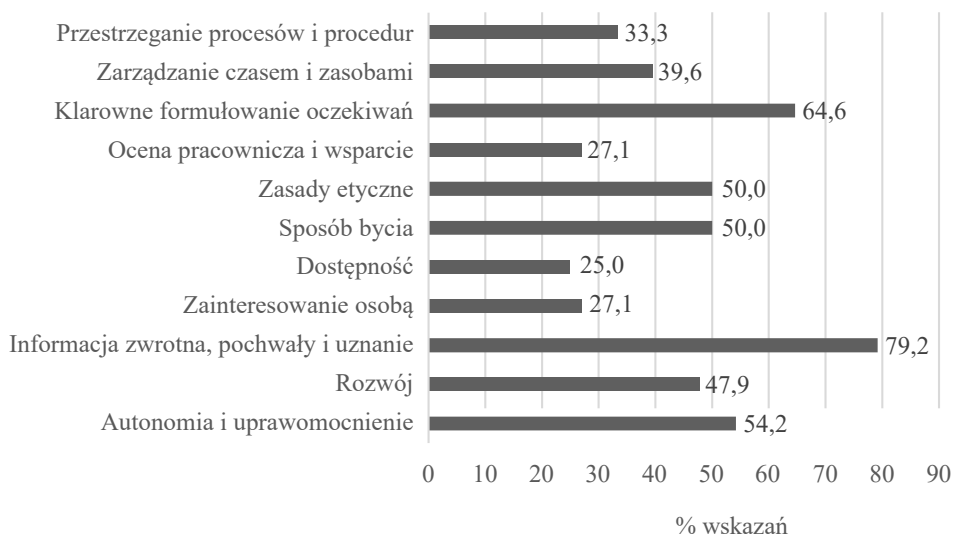
3,51–3,99 pkt – w mniejszym niż znacznym

4,00 pkt – w znacznym.

4.4. Wyniki oraz wnioski z badań

Wyniki otrzymane z pierwszej części badania pozwoliły wskazać pięć z jedenastu kluczowych kompetencji kształtujących zaangażowanie pracowników. Wykazano, że za kompetencję najbardziej wpływającą na zaangażowanie zespołu, w opinii menedżerów, uważana jest „informacja zwrotna” (79,2%). Kolejną, było „klarowne formułowanie oczekiwań” (64,6%), a następną – „autonomia i uprawnienie” (54,2%). Ostatnimi z pięciu wybranych są kompetencje określające „sposób bycia” i „zasady etyczne” kierowników liniowych (po 50%). Szóstą kompetencją z nieznacznie mniejszą liczbą wskazań od poprzednich (47,9%) okazała się ta dotycząca rozwoju pracowników, jednakże z uwagi na założenia pierwszej części badania nie została ona włączona do dalszej części (zob. wykres 1).

Wykres 1. Wyniki badania kluczowych kompetencji menedżerskich w zarządzaniu zaangażowaniem



Źródło: badanie własne.

Uzyskane wyniki wykorzystano w kolejnym etapie badań. Wykazano również ogólny poziom zgodności opinii pracowników różnych działów w organizacji na temat wpływu wyłonionych w pierwszej części badania kompetencji. 75% pracowników stwierdziło, że „zasady etyczne”, „klarowne formułowanie oczekiwań” i „informacja zwrotna, pochwały i uznanie” w średnim lub wyższym stopniu (3,0 pkt) wpływają na ich zaangażowanie. Pozostałe 25% uznało te kompetencje za istotne w średnim lub niższym stopniu.



Rysunek 7. Rozkład oceny wpływu kompetencji zasad etycznych, klarownych formułowań oczekiwań, informacji zwrotnej, pochwał i uznań na zaangażowanie

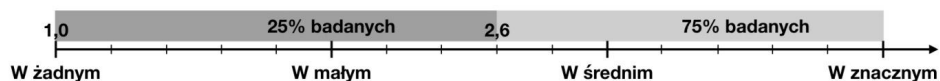
Źródło: badanie własne.

W pozostałych kompetencjach 25% badanych pracowników uznało, że „**autonomia i uprawomocnienie**” (rys. 8) oraz „**sposób bycia**” (rys. 9) w mniejszym niż średnim stopniu (kolejno 2,8 pkt; 2,6 pkt) lub niższym kształtują ich zaangażowanie. Pozostałe 75% uważa, że w mniejszym niż średnim lub wyższym stopniu.



Rysunek 8. Rozkład oceny wpływu kompetencji autonomii i uprawomocnienia na zaangażowanie

Źródło: badanie własne.



Rysunek 9. Rozkład oceny wpływu kompetencji sposobu bycia

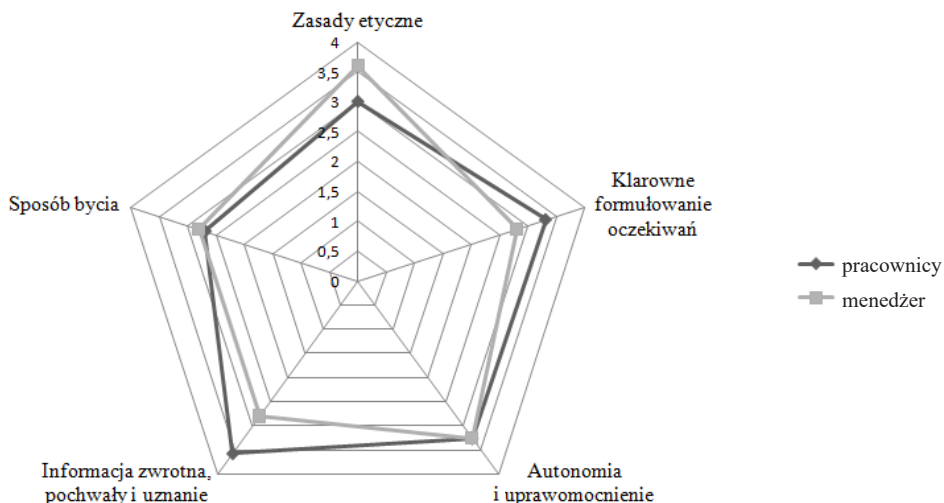
Źródło: badanie własne.

Analizując dalej zebrane wyniki drugiej części badania pod kątem postrzegania wpływu wyłonionych wcześniej kompetencji na zaangażowanie, można zauważyć różnice w ich wpływie pomiędzy pracownikami a ich menedżerami. Brano pod uwagę opinię menedżerów trzech badanych działów: zakupów i planowania, obsługi klienta oraz magazynu wyrobów gotowych. Następnie porównywano ją z opiniami ich pracowników. Wyniki w postaci wykresów oraz wnioski zostały przedstawione na wykresie 2. Podjęto próbę wyjaśnienia potencjalnie możliwych przyczyn występujących różnic, jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że owe wnioski przedstawione zostały jedynie w formie przypuszczającej i wymagałyby dalszych badań.

W dziale „zakupy i planowanie” (wykres 2) jednomyślnie występuje w postrzeganiu kompetencji dotyczącej autonomii i uprawomocnienia (+0,01).

W przypadku kompetencji „klarowne formułowanie oczekiwań” (+0,51 pkt) oraz „informacja zwrotna, pochwały i uznanie” (+0,77 pkt) zostały ocenione przez

Wykres 2. Średnia ocena wpływu badanych kompetencji menedżera na zaangażowanie dla działu „zakupy i planowanie”



Źródło: opracowanie własne.

pracowników jako te, które mają większy udział w kształtowaniu zaangażowania niż w opinii menedżera działu. Dodatkowo menedżer działu wyżej niż pracownicy ocenił „zasady etyczne” (+0,60 pkt).

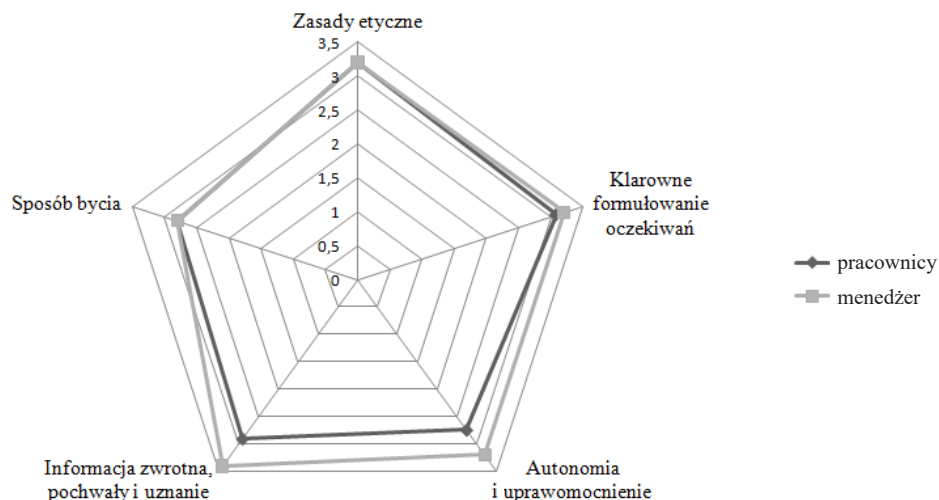
Najniższą liczbę wskazań uzyskała kompetencja „sposób bycia” menedżera, którą pracownicy ocenili jako mniej ważną w budowaniu ich zaangażowania niż ich menedżer (-0,11 pkt). Jednomyślność występująca w przypadku „autonomii i uprawnomocnienia” wskazywać może, że zarówno pracownicy, jak i ich menedżer są zgodni co do wpływu tych kompetencji na zaangażowanie w pracę. Menedżer być może przecenia względem pracowników ważność zasad etycznych i sprawiedliwego ich traktowania w kontekście budowania zaangażowania. Wyższa ocena znaczenia kompetencji „informacja zwrotna, pochwały i uznanie” oraz „klarowne formułowanie oczekiwań” zdaniem pracowników może wskazywać, że menedżer tego działu nie docenia wagi „informacji zwrotnej, pochwał i uznania”, jak również może lekceważyć zasadność klarownego formułowania oczekiwań.

Wyniki badań przeprowadzonych w kolejnym dziale przedstawiono na wykresie 3.

W dziale „obsługa klienta” pracownicy i menedżer byli zgodni co do ważności kompetencji dotyczącej „zasad etycznych” (3,20 pkt). Dodatkowo obie grupy najniżej oceniły „sposób bycia” (2,80 pkt) jako kompetencję mniej niż średnio znaczącą w procesie zarządzania zaangażowaniem. Największe dysproporcje między postrzeganiem wpływu badanych kompetencji

we wskazaniach pracowników a ich menedżera występują w przypadku „informacji zwrotnej, pochwał i uznania” (+0,50 pkt) oraz „autonomii i uprawomocnienia” (+0,46 pkt), w których to menedżer wskazywał je jako te bardziej istotne. Najmniejszą różnicą postrzegania cechuje się kompetencja „klarownego formułowania oczekiwań” (+0,12 pkt). Jednomyślność występująca w przypadku „zasad etycznych” i „sposobie bycia” może wskazywać, że zarówno pracownicy, jak i menedżer są zgodni co do ich wpływu na zaangażowanie w pracę. Jednak różnica w postrzeganiu „informacji zwrotnej, pochwał i uznania” oraz „autonomii i uprawomocnienia” wskazywać może na większą świadomość menedżera dotyczącą wpływu tych kompetencji na zaangażowanie swoich pracowników.

Wykres 3. Średnia ocena wpływu badanych kompetencji menedżera na zaangażowanie dla działu „obsługa klienta”

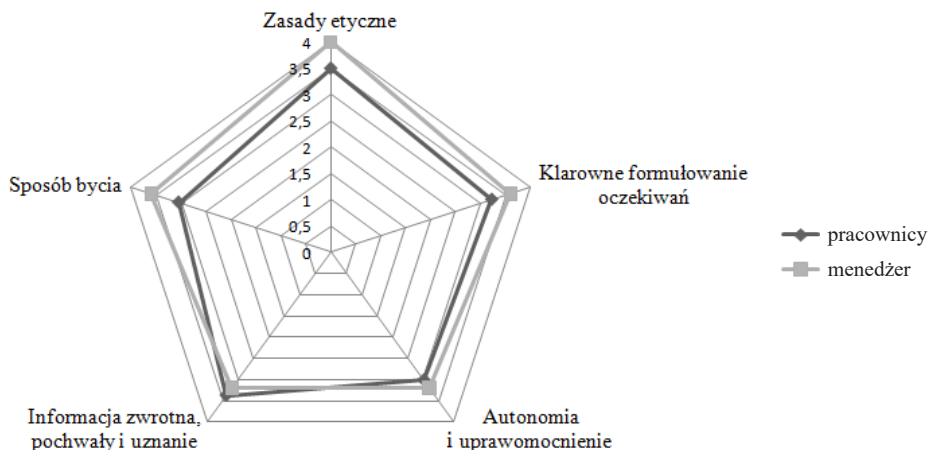


Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim z badanych działów był magazyn wyrobów gotowych, a porównanie wyników przedstawiono na wykresie 4.

W dziale „magazyn wyrobów gotowych” najmniejszą dysproporcją postrzegania ważności kompetencji w zarządzaniu zaangażowaniem okazała się „autonomia i uprawomocnienie”, gdzie menedżer ocenił ją wyżej (+0,15 pkt), zaraz po niej uplasowała się „informacja zwrotna”, którą pracownicy ocenili jako ważniejszą (+0,17 pkt). Jako ważniejsze zostały wskazane przez menedżerów „klarowne formułowanie oczekiwań” (+0,40 pkt), „zasady etyczne” (+0,48 pkt) oraz „sposób bycia” (+0,50 pkt).

Wykres 4. Średnia ocena wpływu badanych kompetencji menedżera na zaangażowanie dla działu „magazyn wyrobów gotowych”



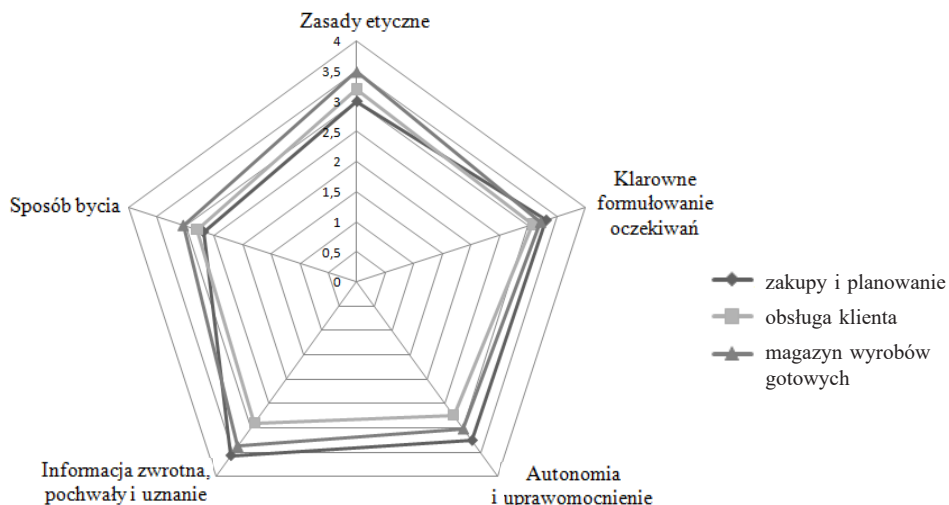
Źródło: opracowanie własne.

Menedżer tego działu być może przecenia wagę „zasad etycznych” względem pracowników podległego mu zespołu. Uznaje również za ważniejsze w kontekście budowania zaangażowania kompetencje związane z „klarownym formułowaniem oczekiwań” oraz „sposobem bycia”, lecz być może w pełni nie docenia znaczenia „informacji zwrotnej, pochwał i uznania”.

Na koniec porównano również ocenę wpływu badanych kompetencji na zaangażowanie pomiędzy wszystkimi trzema badanymi działami. Wykazano różnicę w opiniach dotyczących istotności kompetencji między tymi działami (wykres 5).

Ocena wpływu „sposobu bycia” oraz „zasad etycznych” przełożonego na zaangażowanie pracowników okazała się najniższa w dziale „zakupy i planowanie”. Osoby w nim pracujące samodzielnie przeprowadzają różnego typu analizy, a charakter ich pracy jest twórczy, co może wpływać na niską częstotliwość interakcji z menedżerem oraz szeroki zakres samodzielności i odpowiedzialności. Kompetencje te podobnie nisko oceniane są przez pracowników z działu obsługi klienta, gdzie również występuje duża samodzielność pracy, a kontakt z menedżerem jest zdawkowy. Z kolei dla pracowników magazynu okazują się ważniejsze niż w poprzednich działach. Może to wynikać z faktu, że menedżer obecny jest na wielu etapach ich pracy, organizując ją poprzez delegowanie zadań adekwatnie do dynamicznie zmieniającej się sytuacji. Zwiększona częstotliwość interakcji z menedżerem w zespole może skutkować większym zapotrzebowaniem na sprawiedliwe traktowanie z uwagi na zespołowy charakter pracy.

Wykres 5. Średnia ocena wpływu kompetencji na zaangażowanie przez pracowników trzech badanych działów



Źródło: opracowanie własne.

„Klarowne formułowanie oczekiwań” w każdym z działów zostało ocenione jako istotne. Jednakże najmniejsze wartości przyjmowało w dziale obsługi klienta, co można tłumaczyć tym, że pracownicy w tym dziale reagują na wymagania stawiane przez klientów. Z kolei największą wartość przyjęło dla działu zakupów i planowania, co może być spowodowane charakterystyką pracy umysłowej, wysoką odpowiedzialnością za podejmowane działania oraz koniecznością strategicznego zarządzania zaopatrzeniem produkcji.

Najwyższą wartość uzyskała kompetencja „autonomii i uprawnomocnienia” w dziale zakupów i planowania, co mocno wiąże się z „klarownym formułowaniem oczekiwań”. Być może związane jest to z tym, że pracownikom przedstawiane są oczekiwania dotyczące efektów powierzonych im zadań, a wybór sposobu ich realizacji należy do nich samych. Nieco niższą ocenę wpływu tej kompetencji wskazano w magazynie wyrobów gotowych, co można podobnie tłumaczyć jak w dziale zakupów i planowania, z tą różnicą, że ich praca jest głównie odtwórcza i liczy się jej efekt końcowy, a nie konkretny sposób wykonania. Zaś w dziale obsługi klienta autonomia jest naturalną konsekwencją wykonywanych obowiązków, które polegają na reagowaniu w określony sposób na wymagania klienta. Najniższy wynik tej kompetencji w tym dziale może być spowodowany brakiem dodatniej korelacji z poziomem zaangażowania w opinii pracowników tego działu.

Z uwagi na poziom skomplikowania zadań, konieczność strategicznego planowania oraz wysoką odpowiedzialność za podejmowane inicjatywy dział

zakupów i planowania ocenia kompetencję „informacji zwrotnej, pochwał i uznania” najwyżej ze wszystkich działów oraz jako kluczową w zarządzaniu zaangażowaniem. Nieco niższe wskazania ocen były w dziale magazynu wyrobów gotowych. Praca w magazynie jest dynamiczna i wymaga zaangażowania fizycznego ze strony pracowników, „informacja zwrotna pochwały i uznanie” może być ważna w kontekście usprawnienia pracy. Co więcej, pochwały i uznanie mogą sprzyjać propagowaniu pozytywnej atmosfery wśród pracowników. Dział obsługi klienta opowiedział się za znacznie mniejszym wpływem tej kompetencji na zaangażowanie w porównaniu do pozostałych jednostek. Można próbować wyjaśnić zaistniałe zjawisko faktem, że pracownik tego działu otrzymuje informację zwrotną bezpośrednio i na bieżąco od klientów, co pozwala mu na szybkie wyciąganie wniosków i reagowanie w czasie rzeczywistym na wymagania, tym samym ograniczając potrzebę konsultacji z menedżerem.

5. Podsumowanie

Zagadnienie dotyczące wpływu kompetencji menedżerskich na zaangażowanie pracowników poruszono ze względu na coraz istotniejszą rolę zaangażowanych pracowników w organizacjach. Postanowiono zatem zbadać oraz porównać opinię pracowników poszczególnych działów z opinią ich menedżerów na temat postrzegania wskazanych kompetencji w zarządzaniu zaangażowaniem. W pierwszej części badania wyłoniono kluczowe kompetencje, natomiast w drugiej udało się potwierdzić, że zarówno zdaniem pracowników, jak i ich menedżerów w badanych działach kompetencje te są istotne, jednakże w różnym stopniu. Następnie wykazano, że postrzeganie poziomu istotności niektórych kompetencji menedżerskich w zarządzaniu zaangażowaniem różni się. Podjęto próbę wyjaśnienia różnic, wskazując m.in. na specyfikę danego działu. Domniemywać można, że wyciągnięte wnioski z badań przeprowadzonych w organizacji mogą posłużyć do wyrównania postrzegania poszczególnych kompetencji poprzez np. zmniejszenie nacisku na kompetencje niżej oceniane przez pracowników lub skupienie większej uwagi na tych, które pracownicy sami uważają za istotne w kształtowaniu ich zaangażowania. Stworzony na potrzeby badania kwestionariusz pomoc może w diagnozie tych zjawisk.

Autorzy prezentowanego artykułu zdają sobie sprawę z faktu, że badaniem nie objęto wszystkich pracowników danych działów. Nie brano również pod uwagę cech charakteru poszczególnych osób, co mogłoby przełożyć się na ich preferencje dotyczące kompetencji, które miałyby większy lub mniejszy wpływ na ich zaangażowanie. Wyciągnięte z przeprowadzonych analiz wnioski zostały uśrednione. Mogą one jednak stanowić podstawę do dalszych badań oraz inspirację do głębszej analizy roli kompetencji menedżerskich w zarządzaniu zaangażowaniem.

Literatura

- Armstrong M., Taylor S., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Dolot A., 2011, *Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji*, w: B. Urbaniak (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala, Smutek H., 2009, *Podstawy zarządzania, koncepcje – strategie – zastosowania*, Warszawa: WN PWN.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Griffin R.W., 2017, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: WN PWN.
- Juchnowicz M., 2012, *Zaangażowanie pracowników, sposoby oceny i motywowania*, Warszawa: PWE.
- Kmiotek K., 2013, *Źródła i konsekwencje zaangażowania pracowników*, Gdańsk: Wydział Zarządzania – Uniwersytet Gdański.
- Pocztowski A., 2018, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa: WN PWN.
- Sitko-Lutek A., Jakubiak M., 2017, Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 4(964): 81-98.
- Springer A., 2018, *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*, Warszawa: Difin.
- Witaszek Z., 2011, Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, *Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej*, nr 4(187): 303-322.

Managerial competences and employee involvement: the case of a medium-sized enterprise

Abstract. From the perspective of the employer, committed employees are among the most important factors contributing to the effective operation of every company. Current tasks of employees are coordinated by managers at different levels, who perform their duties according to their competences. The article presents results of a study investigating the perceived impact of managers' individual competences on the management of employee engagement. The authors identify competences that play a key role and determine whether the perceived impact depends on specific characteristics of the organisation's departments. The analysis confirms the significant role of competences identified in the first part of the study but reveals differences in how the impact of these competences on involvement is perceived by employees and managers of particular departments.

Keywords: involvement, competences, employees, manager, efficiency, management, enterprise