

Wspieranie rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem – ujęcie modelowe

Supporting the development of manager's competence in soft management of an enterprise – model approach

Michał Adam Leśniewski, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Instytut Zarządzania

STRESZCZENIE

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest uzależnione od wielu czynników (elementów), zasobów przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji. Jednym z podstawowych zasobów organizacji będących zasobem pierwotnym jest zasób ludzki. W ramach zasobu ludzkiego, na czołowe miejsce w realizacji procesu zarządzania wysuwa się osoba menedżera wraz z podwładnymi. To co wyróżnia, charakteryzuje menedżerów w przedsiębiorstwie, to między innymi ich kompetencje. Celem opracowania jest przedstawienie wspierania rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem. W opracowaniu przyjęto dwie hipotezy badawcze. Pierwsza hipoteza badawcza: świadomość menedżera jest czynnikiem wspierania jego kompetencji. Druga hipoteza badawcza: świadomość menedżera i jego kompetencje są czynnikami kształtowania zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem. Do zweryfikowania hipotez wykorzystano metodę interpretacji w oparciu o studium literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżera, zarządzanie miękkie przedsiębiorstwem, świadomość menedżera, świadomość zarządzania.

The management of an enterprise depends on many factors (elements), resources contributing to the increase of the organization's value. One of the basic resources of an organization, which are the primary resource, is the human resource. In the context of human resource, the person of a manager together with the subordinates come to the forefront of the implementation of management process. The managers in an enterprise are characterized by and distinguished by, inter alia, their competence. The aim of the study is to present the supporting of the development of manager's competence in soft management of an enterprise. Two research hypotheses were taken in the study. The first research hypothesis: awareness of the manager is a factor supporting its competence. The second research hypothesis: awareness of the manager and his competence are the factors shaping the soft management of an enterprise. To verify the hypotheses the method of interpretation was used based on the study of literature.

Keywords: manager's competence, soft management of a manager, manager's awareness, awareness of management.

ABSTRACT

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest uzależnione od wielu czynników (elementów), zasobów przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji (Jaki 2012). Jednym z podstawowych zasobów, będących zasobem pierwotnym, jest zasób ludzki (Leśniewski 2014). W ramach zasobu ludzkiego na czołowe miejsce w realizacji procesu zarządzania wysuwa się osoba menedżera wraz z podwładnymi. Menedżer i podwładny mają stanowić układ komplementarny, gdzie wzajemne zrozumienie ma przyczyniać się do efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jako podmiotu konkurującego w zmiennym otoczeniu. Czynnikiem wspierania, wspomagania pracy menedżera są między innymi kompetencje, które nie tylko charakteryzują menedżera ale także podwładnych. Eksponowanie kompetencji menedżera w zarządzaniu

przedsiębiorstwem stanowi o przejawie w danym podmiocie zarządzania miękkiego. Kompetencje pełnią szczególnie ważną rolę w przypadku osoby realizującej proces zarządzania, odpowiedzialnej za losy innych pracowników jaką jest menedżer. Menedżer jest rozumiany jako pracownik realizujący proces zarządzania organizacją (niezależnie od szczebla zarządzania), natomiast podwładny to pracownik niebędący menedżerem, wykonujący polecenia menedżera.

Cel opracowania: przedstawienie wspierania rozwoju kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem.

Pierwsza hipoteza badawcza: świadomość menedżera jest czynnikiem wspierania jego kompetencji.

Druga hipoteza badawcza: świadomość menedżera i jego kompetencje są czynnikami kształtowania zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem.

Do zweryfikowania hipotez wykorzystano metodę interpretacji w oparciu o studium literatury przedmiotu¹.

Modele wspierania kompetencji kadry zarządzającej

Kompetencje postrzegane są jako źródło rozwoju organizacji ukierunkowanej na konkurencyjność (konkurencyjność miękka) (Leśniewski 2015) mające swoje rezultaty w postaci przewagi konkurencyjnej organizacji. Należy zwrócić również uwagę na to, że kompetencje organizacji to kompetencje poszczególnych jej pracowników (Turek, Wojtczuk-Turek 2006). To ludzie, ich wiedza, umiejętności, twórcze myślenie, zaangażowanie, ambicje, zdolność do współpracy kształtują i rozwijają organizację, jej produkty, technologię, budują markę firmy i jej produktów, wpływają na zainteresowanie klientów i odpowiednie relacje z nimi oraz zdolności produkcyjne (Sułkowski 2012). Kompetencje są przedmiotem rozważań podejmowanych w ramach kapitału ludzkiego, menedżerskich teorii firmy, teorii behawioralnej, teorii agencji, zarządzania jakością, zarządzania talentami oraz zarządzania kompetencjami. Poglądy te stanowią perspektywę badawczą rozpatrywania istoty kompetencji kadry menedżerskiej. Należy pamiętać, że kompetencje kadry zarządzającej wpisują się w model zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem².

Kapitał ludzki

Jako pierwszy pojęcie „kapitał ludzki” użył T. W. Schultz w 1961 roku w artykule pt. *Investment in Human Capital w American Economic Review*. Autor uznał, że przyczyną wzrostu ekonomicznego danego kraju należy upatrywać nie tylko w analizie przyrostu kapitału rzeczowego, przepływów kapitału obrotowego, wielkości siły roboczej, lecz także w kwalifikacjach pracowników, wiedzy którą oni posiadają. Ten jakościowy aspekt ekonomii nazwał „kapitałem ludzkim” (Grodziski 2003).

W literaturze brak jest jednoznacznych i precyzyjnych

¹ Jeśli chodzi o studium literatury przedmiotu Autor opracowania ma na myśli studium dostępnej literatury przedmiotu, która została zaprezentowana w bibliografii.

² W model ten również wpisują się kompetencje pracowników niebędących menedżerami (tzw. pracownicy szeregowi), którzy również przyczyniają się do tworzenia kompetencji na poziomie organizacji jako całości. Logiczne i zrozumiałe jest, że menedżerowie bez pracowników szeregowych (podwładnych) nie mogliby funkcjonować jako menedżerowie. Menedżer to przecież osoba, która ma pod sobą podwładnych (relacja: przełożony – podwładny). Kompetencje menedżerów, kompetencje pracowników szeregowych przyczyniają się do tworzenia kompetencji organizacji jako całości.

sformułowań pojęcia kapitał ludzki i spotkać można wiele różnych jego interpretacji. Niektóre z nich traktują o życiu ludzkim, inne o kapitale ucieleśnionym w człowieku, jeszcze inne podkreślają rolę ludzi wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem jako zasób kapitału, bądź też wiedzę, zdrowie i umiejętności ujmują jako poszczególne rodzaje kapitału zawartego w danej populacji (Rybak 2003). Jednakże autorzy publikacji dotyczących kapitału ludzkiego zgodni są co do cech odróżniających ten rodzaj kapitału od kapitału rzeczowego organizacji: kapitał ludzki jest w nieodłączny sposób zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie; kapitał ludzki nie może być przedmiotem obrotu rynkowego i nie może zmieniać właściciela, ponieważ stanowi integralną część pracownika, która zawsze mu towarzyszy, a przez to staje się on trudny do skopiowania; jest własnością zatrudnionych, a więc nie może być zawłaszczony, może jedynie podlegać „wydzierżawieniu”; dysponowanie nim musi odbywać się przy zachowaniu praw jednostek i nie jest tak proste jak w przypadku dysponowania kapitałem rzeczowym; odejście pracowników z firmy może wywołać zjawisko zaniku pamięci organizacyjnej – wraz z pracownikiem traci się bezpowrotnie umiejętność, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami; kapitał ludzki, jako jedyny czynnik ekonomiczny sam może powiększać swoją wartość, dzięki temu posiada własną dynamikę rozwoju, nie jest więc zasobem biernym, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach; kapitał ludzki może przyczynić się do zmniejszenia lub zwiększenia wartości innych rodzajów kapitału firmy; budowanie kapitału ludzkiego polega na inwestowaniu w pracowników, stwarzaniu właściwych warunków do rozwoju; kapitał ludzki, jak każdy kapitał, posiada stronę jakościową, kształtowaną przez działania o charakterze inwestycyjnym oraz ilościową, rozpatrywaną z perspektywy kosztów jego wytworzenia (Francik 1998, Sokołowska 2005).

Jakościowy wymiar kapitału ludzkiego (Oczkowska 2014, Poczowski 2006) nawiązuje do koncepcji kompetencji. Przykładowo według J. Fitz-Enz kapitał ludzki stanowi kombinację takich czynników jak: cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie; zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsadek; motywacja pracownika do dzielenia się wiedzą i informacjami: duch zespołowy, orientacja na cel (Fitz-Enz 2001). Według innej koncepcji kapitał ludzki składa się z kompetencji, relacji i wartości. Zaś same kompetencje mają trzy wy-

miary: zasobowy, społeczny i handlowy. Relacje decydują o możliwości przekształcania się wiedzy w czyn. Natomiast wartości są filtrem dla postrzegania danych działań jako właściwe lub nie (Listwan 2004). Również według W. F. Cascio kapitał ludzki tworzą takie elementy, jak: innowacyjność pracowników, zdolność do tworzenia nowych produktów zgodnie z oczekiwaniami klientów poprzez rozwój już istniejącej wiedzy lub zdobywanie i przyswajanie nowej; postawy pracownicze wyrażone poprzez stosunek pracownika do stanowiska pracy oraz do organizacji jako czynniki decydujące o jego zachowaniu wobec klientów (Miś 2010); kompetentność pracowników, o której decyduje staż pracy w danej organizacji, poziom fluktuacji i poziom wiedzy pracowników (Cascio 2001). M. Bratnicki uważa, że na strukturę kapitału ludzkiego składa się: kompetentność pracowników (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty); zręczność intelektualna (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian); motywacja (chęci działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie) (Bratnicki, Strużyna, Dyduch 2001).

Przegląd różnych koncepcji struktury kapitału ludzkiego wskazuje, że jego podstawowym składnikiem są kompetencje pracowników. Od efektywnego zarządzania kompetencjami zależy wartość kapitału ludzkiego, czyli jego jakość i unikalność, stanowiąca wypadkową przełożenia intelektualnego potencjału pracowników w ich innowacyjne i przedsiębiorcze zachowania decydujące o sukcesie firmy (Juchnowicz 2009).

Jakość kapitału ludzkiego ma istotne znaczenie w zarządzaniu organizacją (przedsiębiorstwem). Ukazując szczegółowość zarządzania, można stwierdzić, że problem kapitału ludzkiego wchodzi w aspekt zarządzania miękkiego podmiotem gospodarczym. Jednym z przejawów obecności zarządzania miękkiego w całościowym zarządzaniu podmiotem gospodarczym jest kształtowanie przez kadrę zarządzającą (kadrę menedżerską) jakości kapitału ludzkiego w postaci pozyskiwania i utrzymywania kompetentnych pracowników (jakość pracowników). Należy podkreślić, że kompetentni menedżerowie³ wraz z kompetentnymi pracownikami⁴ będą przyczyniać się do kształtowania kompetentnego przedsiębiorstwa.

³ Kompetentni menedżerowie – jakościowa kadra zarządzająca, jakość kadry menedżerskiej.

⁴ Kompetentni pracownicy – jakościowi pracownicy, to tzw. pracownicy wykonawczy, pracownicy szeregowi, którzy wraz z menedżerami wpływają na kształtowanie kompetentnego przedsiębiorstwa.

Menedżerskie teorie firmy

Analiza związku przyczynowo-skutkowego zachodzącego pomiędzy sprawnym realizowaniem funkcji a osiąganymi przez menedżera efektami jest przedmiotem zainteresowania teorii firmy. Teoria firmy, jako samodzielna dyscyplina wyodrębniła się w latach 30. XX wieku. W jej ramach wykształciło się wiele różnych nurtów (Pierścionek 2003). Szczególne znaczenie dla rozważanej problematyki mają teorie firmy wywodzące się z teorii organizacji i zarządzania, a w śród nich: menedżerskie teorie firmy. Teorie te koncentrują się na procesie separacji własności od zarządzania oraz na funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw. Znamienną ilustracją tego procesu jest określenie go, jako „rewolucja menedżerska”, ze względu na znaczny wzrost rangi i roli menedżerów w rozwoju społecznym i gospodarczym, mających coraz większą władzę w przedsiębiorstwach dzięki wysokim kwalifikacjom oraz dysponowaniu informacjami. Zjawisko to wiąże się z procesem profesjonalizacji zarządzania, który rozpoczął się w pierwszej połowie XX wieku w społeczeństwach przemysłowych (Gliński, Kuc, Fołtyń 2000; Gruszecki 2002). Menedżerowie stali się autonomicznie działającą grupą, której interesy mogą przeciwstawiać się interesom właścicieli – akcjonariuszy (Pierścionek 2003). Zysk, zwłaszcza w długim okresie czasu, przestał być dla menedżerów bodźcem prowadzonej działalności, na rzecz wynagrodzenia za wykonywaną pracę (Noga 2009). Od menedżerów, w szczególności od ich zdolności przywódczych, umiejętności zastosowania odpowiednich metod i technik zarządzania, zależy efektywność alokacji zasobów zarządzanego przedsiębiorstwa i tworzenie nowych wartości. W przypadku słabego nadzoru właścicielskiego, motywacja menedżerów do wykorzystania posiadanych kompetencji na najwyższym poziomie znacznie obniża się. Wobec tego szczególnego znaczenia nabiera problem kontroli działalności profesjonalnych menedżerów oraz zapewnienia wpływu właścicieli (akcjonariuszy) na wybór celów i alokację zasobów przedsiębiorstwa (Lachiewicz 2007).

Menedżerowie stanowią filar rozwoju każdej organizacji. Są oni źródłem wszelkich zmian, stanowią oni centrum kształtowania w podmiocie gospodarczym zarządzania miękkiego, gdyż na pierwszy plan wysuwa się człowiek i jego perspektywa w organizacji⁵. Człowiek pełniący rolę menedżera musi posiadać bogactwo swoich umiejętności, dzięki którym może oddziaływać na innych pracowników.

⁵ Należy pamiętać, że zarządzanie miękkie widzi na pierwszym planie człowieka i jego perspektywę w organizacji. Zarządzanie to jest bardzo bliskie zarządzaniu humanistycznemu z ukierunkowaniem na zarządzanie ekonomiczne. Można stwierdzić, że zarządzanie miękkie to inaczej zarządzanie humanistyczno-ekonomiczne, czyli człowiek i to co sobą reprezentuje i generuje dla organizacji (człowiek jako dawca „czegoś” dla organizacji).

Teoria behawioralna

Idea teorii behawioralnej została zaprezentowana w 1963 roku przez R. H. Cyerta i J. G. Marcha w pracy pt: *A Behavioural Theory of the Firm*. Teoria behawioralna przedstawia złożoność przedsiębiorstwa, jego zachowań, ukazując jednocześnie sprzeczność i zbieżność interesów menedżerów różnych szczebli zarządzania oraz ich zachowania uwarunkowane kompetencjami i zasobami (Noga 2009). Punktem wyjścia do rozważań jest przyjęcie założenia o separacji własności i kontroli. Menedżerowie mają swoje własne cele, które dodatkowo różnią się między sobą, w zależności od poziomu zarządzania i zakresu odpowiedzialności. Sytuację komplikują także rodzaje realizowanych celów: niemożliwe i możliwe do kwantyfikacji oraz fakt, że są one realizowane przez odrębne komórki organizacyjne. Zróżnicowanie celów wymaga ich uzgadniania przy pomocy takich narzędzi, jak negocjacje, koalicje, manipulowanie informacją (Gruszecki 2002). W świetle założeń teorii behawioralnej ocenę kompetencji menedżerów można przeprowadzić badając racjonalność wybranej do realizacji „wiązki celów” oraz poprawność zastosowanych mechanizmów alokacji zasobów, użytych do realizacji przyjętych celów.

Silny wpływ na zachowanie i kształtowanie kompetencji menedżerów ma świadomość jako fakt zdawania sobie czegoś ze sprawy (posiadania wiedzy o czymś). Menedżer wie o czymś lub też, że zdaje sobie z czegoś sprawę (Leśniewski 2016). Wie, że jego zachowanie łączy się z różnymi konsekwencjami dla innych pracowników i dla całej organizacji. Behawioralność kadry zarządzającej i pozostałych pracowników wpisuje się w zarządzanie miękkie.

Teoria agencji

Problemy, które zostały naświetlone w ramach menedżerskich teorii firmy i teorii behawioralnej znalazły swoje rozwiązanie na gruncie teorii agencji. W 1976 roku M. Jensen i W. Meckling publikują artykuł pt: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure*, w którym przedstawiają założenia agencyjnej teorii przedsiębiorstwa. W szczególności przedmiotem badań teorii agencji są relacje powstające między pryncypałem a agentem, zasady kształtowania tych relacji, źródła rozbieżności interesów (celów) pryncypała i agenta oraz sposoby ograniczania tych rozbieżności. Teoria koncentruje się na szczególnym typie relacji zachodzących w przedsiębiorstwie między właścicielami (akcjonariuszami), którzy dysponują kapitałem, a menedżerami, którzy

tym kapitałem zarządzają w imieniu właścicieli. Relacje te są analizowane w układzie pryncypał – agent. W świetle teorii agencji pryncypał (właściciel, grupa akcjonariuszy) upoważnia na mocy zawartego kontraktu grupę menedżerów (zarząd, kadre kierowniczą) do występowania w roli agenta (przedstawiciela) reprezentującego interesy pryncypała i zarządzającego w jego imieniu określoną organizacją (Mesjasz 1998; Lachiewicz 2007). Zawarty kontrakt określa prawa, odpowiedzialność i obowiązki partnerów oraz podział korzyści między nimi. Jednakże, nie zawsze wszystkie czynniki wpływające na realizację zawartej umowy można uwzględnić w kontrakcie. Dlatego kontrakt jest zawsze kontraktem niekompletnym (niedookreślonym) i pojawia się potrzeba wprowadzania dodatkowych mechanizmów kontrolnych (Mesjasz 2006).

Do głównych postulatów teorii agencji należy stosowanie mechanizmów nadzoru korporacyjnego. Mechanizm ten prowadzi jednak do powstania tak zwanych kosztów agencji, związanych z kosztami: monitoringu (np. kontroli, controllingu, audytu sprawozdań finansowych) zapewniającego lepszy dostęp do źródeł informacji na temat działalności przedsiębiorstwa, które obciążają przedsiębiorstwo z inicjatywy pryncypała; mechanizmów motywacji menedżerów; emisji obligacji obciążających przedsiębiorstwo z inicjatywy agenta, starającego się uwiarygodnić swoje działanie w oczach pryncypała; straty rezydualnej wynikającej z niedoskonałego nadzoru, powstałej w wyniku pomniejszenia dochodów właścicieli na skutek odejścia od zasady maksymalizacji majątku akcjonariuszy (Lachiewicz 2007; Noga 2009). Poziom kosztów agencji stanowi podstawę oceny efektywności zastosowanych mechanizmów nadzoru korporacyjnego oraz określa stopień opłacalności kontraktu zawartego między pryncypałem a agentem.

Relacje na linii: pryncypał – agent (właściciel kapitału – menedżer) mogą być źródłem sukcesów lub porażek organizacji. Dlatego też należy dbać przede wszystkim o jakość relacji, dążenie do wspólnego wypracowania porozumienia. Relacje wchodzą w obszar zarządzania miękkiego.

Zarządzanie jakością

Kompetencje podkreślają znaczenie jakości wykonywanej pracy, nie chodzi tu wyłącznie o skuteczność osiągania wymiernych celów, ale także o sposób w jaki cele są osiąganym, co także wywiera wpływ na wynik finansowy i sukcesy rynkowe przedsiębiorstwa. Przyjęcie tego aspektu w prowadzonych rozważaniach umożliwi wskazanie związków pomiędzy perspektywą kompetencyjną a teorią *Total Quality Management* (TQM).

TQM to zarządzanie organizacją, której głównym celem jest jakość. TQM opiera się na kształtowaniu zaangażowania i współdziałania wszystkich pracowników po to, by osiągnąć zadowolenie klientów. Centralnym elementem systemu TQM jest przywódcza rola kadry menedżerskiej (Sajkiewicz 2002; Pluta 1997). Rola ta sprowadza się do decydowania o sposobach osiągania zadowolenia klientów poprzez spełnianie lub przekraczanie ich oczekiwań, przynoszenie korzyści pracownikom poprzez wzrost ich zaufania do systemu zarządzania firmą i wzrost ich produktywności, a także zapewnienie przedsiębiorstwu długotrwałego sukcesu poprzez zwiększenie wiarygodności firmy na rynku, wzrost sprzedaży, zmniejszenie kosztów nietworzących wartości dodanej (Wasilewski 1998). Kadra zarządzająca ponosi odpowiedzialność za rozpoczęcie i wspieranie realizacji filozofii TQM, odpowiada za komunikowanie i wyjaśnienie wizji jakości wszystkim pracownikom (Toruński 2011). Od wiedzy, umiejętności, inteligencji menedżerów zależy jakość ich pracy i podejmowanych decyzji, które implikują jakość pracy podwładnych, a w końcu jakość produktów firmy.

Norma ISO 9001 wskazuje także na potrzebę odpowiedniego nadzorowania realizowanych w organizacji procesów, w oparciu o ustalone kryteria. W szczególności przywołać należy: rozdział 4.1 dotyczący zarządzania procesami, rozdział 5 mówiący o celach jakości dla różnych szczebli organizacji, rozdział 7 wskazujący obowiązek ustalenia sposobu nadzorowania procesów związanych z produkcją lub dostarczaniem usługi, rozdział 8 poświęcony monitorowaniu zadowolenia klientów, skuteczności systemu, zachowania procesów i jakości wyrobów. Z jednej strony odpowiednie nadzorowanie można sprowadzić do ustalenia właściwych wskaźników i stałej oceny przebiegu realizowanych procesów natomiast z drugiej strony – w sytuacji, gdy oczekiwane wartości nie są osiągnięte – niezbędne staje się posiadanie przez kadrę menedżerską właściwych kompetencji, umożliwiających tworzenie wysokiego standardu kultury organizacyjnej oraz zbudowanie odpowiedniej atmosfery, ukształtowanie pełnego zaangażowania i odpowiedzialności pracowników za jakość (Słuja, Greber 2011). Dlatego też obok kompetencji technicznych, związanych z ustaleniem zmian w zakresie technologicznych charakterystyk procesu, niezwykle cenne w takiej sytuacji są także kompetencje motywowania podwładnych, prowadzące do oddziaływania na postawy pracowników, zmiany ich nastawienia wobec realizowanych zadań, wzrostu świadomości jakościowej.

Jakość stanowi ważny czynnik wspierania rozwoju kompetencji i tym samym wpisuje się w zarządzanie miękkie. W zarządzaniu tym, jakość pojmowana jest jako trwałość,

zadowolenie i generowanie ponadprzeciętnej satysfakcji z tytułu posiadania i użytkowania danego dobra. Jakość to także stopień zaangażowania pracownika w powierzone mu zadania.

Zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami zrodziło się w latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych (USA). Rozwój koncepcji nastąpił w latach 90. XX wieku, wraz z głośnym hasłem: „wojny o talent”. E. Michaels postrzega talent jako sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru, przedsiębiorczości, umiejętności uczenia się i doskonalenia (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001). T. Listwan uważa, że tym co wyróżnia ludzi utalentowanych jest ich ambicja i wewnętrzna motywacja do osiągania celów zawodowych (Listwan 2005). Z kolei z punktu widzenia organizacji talent oznacza każdego pracownika, który dysponując wysokimi kompetencjami i potencjałem rozwojowym (określanym także jako „dar”) w znaczący sposób może wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia przedsiębiorstwa (Mikuła 2007; Kaczmarska, Sienkiewicz 2005).

Zarządzanie talentami polega na wyszukiwaniu utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu i objęciu ich szczególną opieką, w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Zazwyczaj przejawia się to w zapewnieniu możliwości rozwojowych i szkoleniowych, planowaniu kariery oraz wynagradzaniu na odpowiednim poziomie (nie tylko za pomocą płacy), aby pracownicy byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w danym przedsiębiorstwie (Maliszewska 2005). Wskazane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami firmy oraz uzyskiwanie innowacji. S. Chowdhury uważa, że do oceny opłacalności inwestycji w utalentowanych pracowników organizacji można wykorzystać wskaźnik rentowności talentów (*Return on Talent* – ROT), liczony jako stosunek generalnej wiedzy do inwestycji w talenty. Wskaźnik ROT pokazuje, jakich ludzi zatrudnia organizacja i czy efektywnie korzysta z ich potencjału do osiągnięcia sukcesu. W celu wzrostu efektywności zarządzania talentami autor proponuje utworzenie stanowiska do spraw zarządzania talentami (*Chief Talent Officer* – CTO) (Chowdhury 2000).

Talenty można traktować jako „coś”, co wyróżnia pracownika ponad przeciętność, talenty są potrzebne organizacji i są także podstawą innowacyjności i innowacji orga-

nizacji⁶. Utalentowani pracownicy, w tym menedżerowie, nie tylko wspierają kształtowanie swoich kompetencji, ale także przyczyniają się do zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem. Każda organizacja winna posiadać utalentowanych pracowników i dbać o nich w taki sposób, aby ich nie stracić.

Zarządzanie kompetencjami

W historycznym tego słowa znaczeniu należy wskazać, że po raz pierwszy kompetencjami menedżerskimi w wąskim zakresie, czyli kwalifikacjami, zainteresował się F. W. Taylor. Zakładał on, że wysoką efektywność pracy można uzyskać poprzez starannie opracowaną normę pracy oraz dobranie pracowników najlepiej przystosowanych do wykonywania danej pracy. W 1916 roku H. Fayol wyróżnił sześć grup umiejętności, które powinien posiadać kierownik i przedstawił swoją koncepcję w postaci tablicy uzdolnień kierowniczych. Do niezbędnych umiejętności kierowniczych H. Fayol zaliczył uzdolnienia: techniczne, handlowe, finansowe, ubezpieczeniowe, rachunkowościowe, administracyjne (w zakresie zarządzania). H. Fayol zauważył także zależność: w miarę wzrostu przedsiębiorstwa wzrasta zapotrzebowanie na uzdolnienia administracyjne (zarządzanie), a maleje na umiejętności techniczne. Te dwa rodzaje umiejętności równoważą się w przypadku przedsiębiorstwa średniej wielkości (Martyniak 1993). Koncepcję H. Fayola zmodyfikował w 1935 roku E. Hauswald, który z sześciu grup czynności i odpowiadających im uzdolnień, występujących w tablicy Fayola, pozostawił trzy kategorie, a mianowicie: administracyjno-ubezpieczeniowe, techniczne i kupieckie. W swoim ujęciu E. Hauswald połączył uzdolnienia administracyjne, związane z realizacją funkcji kierowniczych (przewidywania, organizowania, rozkazodawstwa, koordynowania i kontroli) z uzdolnieniami ubezpieczeniowymi. Z kolei uzdolnienia handlowe, rachunkowościowe i finansowe scalił pod nazwą uzdolnień kupieckich (Martyniak 1988). Kwalifikacje menedżerskie, a w szczególności ich rozwój, były także przedmiotem zainteresowania T. Baty, który w Zlinie zorganizował szkołę zawodową przygotowującą niższy personel kierowniczy (brygadzystów i majstrów). Słuchacze szkoły rekrutowali się z pośród młodych, wyróżniających się pracowników, chcących podnieść swoje kwalifikacje (Martyniak 1988).

⁶ Innowacyjność – to proces tworzenia innowacji w organizacji. Przykładem innowacji są produkty, usługi, nowe rozwiązania, idee, itp. Warunkiem innowacyjności są m.in. utalentowani pracownicy, kultura organizacyjna przychylna innowacyjności, chęć dzielenia się posiadaną wiedzą przez pracowników, itp.

W latach 40. XX wieku behawioralny wymiar kompetencji kadry menedżerskiej przedstawił S. Bieńkowski w ramach teorii cech kierowniczych. Jego zdaniem, idealny kierownik powinien posiadać cały splot charakterystycznych uzdolnień, które są wzajemnie ze sobą zharmonizowane. S. Bieńkowski zaliczył do tych uzdolnień: wolę, rozumianą jako siłę wewnętrzną nakierowującą działania ludzkie na osiągnięcie ustalonych zamierzeń w przewidywanym czasie; odwagę w podejmowaniu decyzji i braniu odpowiedzialności za ich skutki; umiejętność przewidywania i intuicję. Obok tych podstawowych uzdolnień S. Bieńkowski wyróżnił cechy uzupełniające, takie jak doświadczenie, opanowanie i zdolność podporządkowania się wyższemu zwierzchnictwu (Martyniak 1988).

Zagadnienie kompetencji pojawiło się w literaturze na przełomie lat 60. i 70. XX wieku, wraz z opublikowaniem prac dwóch psychologów – R. White'a i D. C. McClelland. R. White wyróżnił ludzką cechę, którą nazwał kompetencją (ang. *competence*) (White 1959). Natomiast D. C. McClelland opublikował na łamach „*American Psychologist*” artykuł *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, w którym stwierdził, że chociaż inteligencja ma niewątpliwą wpływ na ludzkie zachowania, to cechy charakterystyczne danej osoby (np. motywacja, postrzeganie samego siebie), które można zaobserwować w sytuacjach życiowych i zawodowych, decydują w większym stopniu niż inteligencja o tym, czy jej określone zachowanie będzie skuteczne, czy nieskuteczne. W artykule tym zwrócił uwagę, że ani testy psychologiczne, ani też oceny i świadectwa szkolne nie pozwalają przewidzieć, czy człowiek odniesie sukces zawodowy. Skłoniło to D. C. McClellanda do poszukiwania innych metod przewidywania wyników pracy. Metodą taką stało się identyfikowanie sposobów myślenia i zachowania osób, które osiągają wysoki poziom efektów w pracy (McClelland 1973).

Na gruncie nauk o zarządzaniu, szczególnie zainteresowanie kwestią kompetencji miało miejsce w latach 80. XX wieku, a zadecydowały o tym między innymi takie czynniki, jak: wzrost złożoności funkcjonowania podmiotów na rynku, konieczność reorientacji zawodowej, rosnąca wielofunkcyjność oraz konieczność poliwalentności pracowników i postrzeganie „uczenia się”, jako kluczowego czynnika sukcesu organizacji (Czekaj 2005). W 1982 roku do zarządzania terminem kompetencje wprowadził R. E. Boyatzis. Zaproponował on używaną do dzisiaj definicję kompetencji. R. E. Boyatzis stwierdził, że kompetencja to podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i (lub) osiąganiu ponadprze-

ciągłych wyników. Kompetencja wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą. Kompetencja stanowi najważniejszą cechę menedżera i jej znaczenie jest bardzo szerokie, a mianowicie może nią być motyw, cecha, umiejętność, aspekt składający się na czyjeś wyobrażenie o sobie, albo rola społeczna lub zakres wiedzy, której się używa dla osiągnięcia określonych wyników (Boyatzis 1982). R. E. Boyatzis zaprezentował listę dwudziestu jeden kompetencji wyróżniających skutecznych menedżerów. Dla każdej kompetencji wyróżnił cztery jej komponenty: motyw, obrazu własnej osoby, rolę społeczną oraz zdolności. Przykładowo osoba, posiadająca orientację efektywnościową, powinna być motywowana silną potrzebą osiągnięć, powinna posiadać obraz własnej osoby wyrażony w stwierdzeniach: „mogę to zrobić lepiej”, „jestem sprawnie działający”, powinna występować w roli innowatora i wykazywać się takimi zdolnościami, jak umiejętność wytyczania celów, umiejętność planowania, umiejętność sprawnego organizowania zasobów (Boyatzis 1982)⁷.

Fakt, że kompetencje są narzędziem integrującym wszystkie procesy kadrowe, prowadzi do spójnej ich realizacji oraz wzrostu efektu synergii realizowanych działań personalnych. Taki efekt był trudny do osiągnięcia w klasycznym podejściu do realizacji zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ oczekiwania stawiane wobec pracowników wyraźnie różniły się na poszczególnych etapach realizacji funkcji personalnej, przykładowo w ramach: 1) rekrutacji kandydatów do pracy zwracano uwagę na kwalifikacje, doświadczenie oraz cechy osobowościowe kandydatów do pracy; 2) ustalania kategorii zaszeregowania oraz miejsca w hierarchii organizacyjnej, ważne były zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, które zupełnie nie były spójne z wymaganiami stawianymi na etapie rekrutacji pracownika; 3) oceny i rozwoju pracownika ponownie wracały kwalifikacje, doświadczenia oraz cechy osobowościowe pracownika, a odejście pracownika z firmy było traktowane wyłącznie jako pojawienie się wakatów, czyli stanowiska (z jego zakresem zadań, uprawnień i odpowiedzialności), które należy zapełnić (Czapla, Malarski 2011).

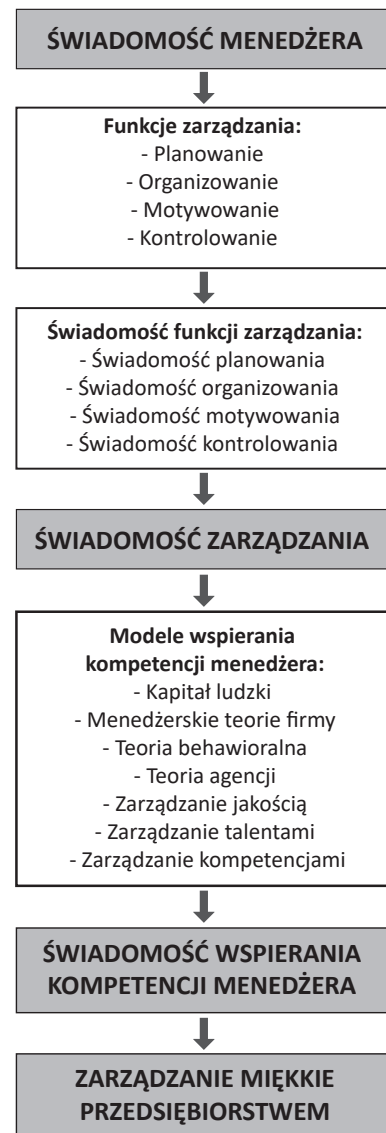
Kompetencje (Wojtczuk-Turek 2008) stając się jednym z elementów kształtowania rozwoju pracowników, w tym także menedżerów, silnie wpisują się w zarządzanie miękkie podmiotu gospodarczego. Poprzez kompetencje menedżerowie mogą stać na straży wypełniania powierzonych obowiązków podwładnym.

⁷ J. Moczydłowska i T. Oleksyn zwracają uwagę, że zarządzanie kompetencjami może być realizowane na poziomie: indywidualnym, organizacyjnym, lokalnym, regionalnym, krajowym oraz ponadnarodowym (Moczydłowska 2008; Oleksyn 2010).

Model wspierania kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem

Kompetencje przyczyniają się do kształtowania między innymi jakościowej postawy pracowników, w tym także kadry zarządzającej. Jakościowy pracownik szeregowy (wykonawczy), wraz z jakościowym menedżerem, tworzą jakościową organizację. Kompetentny menedżer umożliwia usprawnienie zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem).

Rysunek 1. Model wspierania kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Leśniewski M.A., (2015) *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Difin; Leśniewski M.A., (2015a) *Employee consciousness in creating competitive advantage of companies* [w:] Significance of human resources and strategy in organization improvement, Borkowski S., Rosak-Szyrocka J., Zagreb: Croatian Quality Managers Society; Leśniewski M.A., (2016) *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2.

Bardzo ważną rolę we wspieraniu kompetencji odgrywa *świadomość*⁸, jako stan wiedzy o kompetencjach, oraz że wspieranie kompetencji jest bardzo ważne w zarządzaniu organizacją, w tym zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem. Nacisk położony na kompetencje w przedsiębiorstwie stanowi o jednym z przejawów zarządzania miękkiego. Na rysunku 1 przedstawiono model wspierania kompetencji menedżera w zarządzaniu miękkim przedsiębiorstwem.

Na rysunku 1 model rozpoczyna się od *świadomości menedżera* rozumianej jako posiadanie wiedzy merytorycznej oraz jako stan wiedzy o mechanizmach, uwarunkowaniach i wpływie jednostki zarządzającej (menedżera) na zarządzanie organizacją (przedsiębiorstwem). Menedżer zdaje sobie sprawę z tego (jest racjonalny), że stanowi kadre odpowiedzialną i wpływową za realizację procesu zarządzania na linii: jednostka (menedżer) – organizacja (przedsiębiorstwo). Wpływ jednostki na organizację jest widoczny między innymi na przykładzie problemu strategii behawioralnej. Świadomość menedżera ukierunkowana na *funkcje zarządzania* daje odpowiednio *świadomość funkcji zarządzania* w postaci: świadomości planowania, świadomości organizowania, świadomości motywowania, świadomości kontrolowania. *Świadomość funkcji zarządzania* oznacza stan wiedzy menedżera dotyczący logiki funkcjonowania zależności między tymi funkcjami. Świadomość tych funkcji przejawia się w postaci realizacji procesu zarządzania. Funkcje zarządzania posiadają charakter komplementarny.

O ile *świadomość menedżera* to poziom menedżera jako jednostki w organizacji, o tyle *świadomość zarządzania* to poziom menedżerów jako całości kadry zarządzającej w organizacji (wszyscy menedżerowie w organizacji). *Świadomość zarządzania* to zarządzanie realizowane w sposób sprawny i skuteczny przez wszystkich menedżerów w organizacji. *Świadomość menedżera* i *świadomość zarządzania* to poziomy świadomości jednostki zarządzającej (menedżer) i poziomy całości jednostek zarządzających (wszyscy menedżerowie w organizacji). Świadomość zarządzania ukierunkowana na modele wspierania kompetencji menedżera daje odpowiednio *świadomość wspierania kompetencji menedżera*. *Modele wspierania kompetencji menedżera* dotyczą podnoszenia wartości pracy osoby zarządzającej. Świadomość wspierania kompetencji menedżera tworzy podstawy zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem. Zarządzanie miękkie stanowi jeden z dychotomicznych obrazów zarządzania organizacją⁹. W za-

rządaniu tym ważną rolę odgrywa szkoła behawioralna podbudowana wpływami psychologiczno-socjologicznymi. Zarządzanie miękkie dąży do umiejętnego łączenia w układ komplementarny zarządzania ekonomicznego i zarządzania humanistycznego (Kociatkiewicz, Kostera 2013).

Podsumowanie

Menedżer i podwładny stanowią filar rozwoju każdej organizacji (przedsiębiorstwa). Szczególne ich znaczenie przypisuje się w zarządzaniu miękkim. Wzajemna zależność występująca między menedżerem a podwładnym ma prowadzić przedsiębiorstwo w aktywne kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednym z czynników związanych z konkurencyjnością i przewagą konkurencyjną podmiotu gospodarczego oraz osobą pracownika są kompetencje. Można stwierdzić, że kompetencje dotyczą każdego pracownika organizacji niezależnie od zajmowanego stanowiska, jak i szczebla zarządzania. Kompetencje umożliwiają łatwiejsze wykonywanie obowiązków przez pracownika. Jednym z pracowników realizujących proces zarządzania są menedżerowie, gdzie kompetencje są silnie akcentowane w podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa na arenie konkurencji. Każdy menedżer winien charakteryzować się kompetencjami. Kompetentny menedżer przyczynia się do sprawności i skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu. Elementem (czynnikiem) przyczyniającym się do wzrostu kompetencji menedżera jest jego świadomość, która jest widoczna jako świadomość menedżera oraz jako świadomość zarządzania. Wspieranie kompetencji poprzez świadomość menedżera przyczynia się do kształtowania w podmiocie gospodarczym zarządzania miękkiego. Świadomość menedżera kierunkuje go na podnoszenie (aprecjacje) swojej wartości w przedsiębiorstwie. Wzrost wartości menedżera odbywa się poprzez jego kompetencje.

Świadomość stanowi nieodłączny element związany z każdym człowiekiem funkcjonującym w określonych warunkach (warunkach). Menedżer i podwładny to osoby związane z określoną organizacją (przedsiębiorstwem). Menedżer, chcąc realizować jakiegokolwiek działania, musi być świadom swoich zamierzeń, w tym także kształtowania swoich kompetencji. Poprzez swoje kompetencje menedżer osiąga określone korzyści. Świadomie postępujący menedżer poprzez swoje kompetencje (eksponowanie swoich kompetencji) będzie wspierał zarządzanie miękkie przedsiębiorstwem. Wykorzystanie metody interpretacji¹⁰ w oparciu o studium lite-

⁸ W zakresie pogłębienia wiedzy o świadomości odsyłam do: (Leśniewski 2015a) oraz (Gloy 2009).

⁹ Drugim dychotomicznym obrazem zarządzania organizacją jest zarządzanie twarde. Pełnia zarządzania winna umiejętnie łączyć ze sobą zarządzanie miękkie i zarządzanie twarde w zwartą całość (jednolity obraz zarządzania).

¹⁰ W realizacji metody interpretacji wykorzystano logikę racjonalnego myślenia oraz doświadczenia naukowe Autora opracowania. Wnikliwa analiza zastosowanej metody i studium literatury przedmiotu wraz z logiką

ratury przedmiotu umożliwiło udowodnienie dwóch hipotez postawionych w niniejszym opracowaniu. Z przyjętych hipotez można wyprowadzić dwie tezy: **Teza pierwsza: świadomość menedżera jest czynnikiem wspierania jego kompetencji. Teza druga: świadomość menedżera i jego kompetencje są czynnikami kształtowania zarządzania miękkiego przedsiębiorstwem.** Świadomość i kompetencje komplementarnie tworzą „drogę” rozwoju menedżerem i podległym im pracownikom.

Bibliografia

- Boyatzis R.E., (1982) *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Bratnicki M., Strużyńska J., Dyduch W., (2001) *Kapitał intelektualny: odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne* [w:] Pocztański A., (red.), *Kapitał intelektualny. Dylematy i Wyzwania*, Nowy Sącz: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Zarządzania.
- Cascio W.F., (2001) *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Chowdhury S., (2000) *Return on Talent, "Executive Excellence"*, tom 17.
- Czapla T.P., Malarski M.J., (2011) *Wykorzystanie zarządzania kompetencjami w systematyzacji narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Czerska M., Gableta M., (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK.
- Czekaj J., (2005) *Metodyka wartościowania kompetencji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 670.
- Fitz-Enz J., (2001) *Retenność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Francik A., (1998) *Zasoby wiedzy organizacji – szansa, czy niepotrzebny balast?*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Gliński B., Kuc B.R., Fołtyń H., (2000) *Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie*, Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Gloy K., (2009) *Wprowadzenie do filozofii świadomości. Problematyka i historia zagadnienia świadomości oraz samoświadomości*, Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Grodziski J., (2003) *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Gruszecki T., (2002) *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jaki A., (2012) *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Juchnowicz M., (2009) *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] Juchnowicz M., (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., (2005) *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji* [w:] Borkowska S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Kociatkiewicz J., Kostera, M., (2013) *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu, „Problemy Zarządzania”*, nr 4.
- Lachiewicz S., (2007) *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Leśniewski M.A., (2014) *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 4.
- Leśniewski M.A., (2015) *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Leśniewski M.A., (2015a) *Employee consciousness in creating competitive advantage of companies* [w:] Significance of human resources and strategy in organization improvement, Borkowski S., Rosak-Szyrocka J., Zagreb: Croatian Quality Managers Society.
- Leśniewski M.A., (2016) *Świadomość ekorozwojowa w konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2.
- Listwan T., (2004) *Kapitał ludzki* [w:] Romanowska M., (red.), *Leksykon zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Listwan T., (2005) *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] Borkowska S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Maliszewska E., (2005) *Zarządzanie talentami rozważania i praktyka* [w:] Borkowska S., (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: Wydawnictwo IPISS.
- Martyniak Z., (1988) *Historia myśli organizatorskiej*, Kraków: Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna.
- Martyniak Z., (1993) *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- McClelland D.C., (1973) *Testing for competence rather than intelligence*, „American Psychologist”, tom 28, nr 1.
- Mesjasz Cz., (1998) *Kontrakty i relacje przedstawicielstwa w nadzorze nad przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Mesjasz Cz., (2006) *Przegląd teoretycznych koncepcji nadzoru korporacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 700.
- Michaels E., Handfield-Jones H.H., Axelrod B., (2001) *The War for talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mikuła B., (2007) *Zarządzanie talentami* [w:] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Miś A., (2010) *Jak zarządzać postawami pracowników*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
- Moczyłowska J., (2008) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Noga A., (2009) *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Oleksyn T., (2010) *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Oczkowska R., (2014) *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty* [w:] Oczkowska R., Bukowska U., (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Pierścionek Z., (2003) *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pluta A., (1997) *Jakość kadry menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 199.
- Pocztański A., (2006) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Rybak M., (2003) *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje* [w:] Rybak M., (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Sajkiewicz A., (2002) *Kultura organizacji i kapitał intelektualny* [w:] Sajkiewicz A., (red.), *Jakość zasobów pracy, Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Stuja P., Greber T., (2011) *Zarządzanie jakością a praca menedżerów*, „Zarządzanie Jakością”, nr 3.
- Sokołowska A., (2005) *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym* [w:] Perechuda K., (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski Ł., (2012) *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Toruński J., (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w ramach koncepcji Total Quality Management* [w:] Czerska M., Gableta M., (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., (2006) *Kompetencje człowieka - tradycja i współczesność* [w:] S. Konarski, (red.), *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów, Teoria, Badania, Edukacja*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoła Główna Handlowa.
- Wasilewski L., (1998) *Do czego służy TQM?*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Wojtczuk-Turek A., (2008) *Kompetencje tworzące jako istotny składnik kapitału innowacyjnego przedsiębiorstw* [w:] Witkowski S.A., Listwan T., (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

racjonalnego myślenia i doświadczeniami naukowymi Autora umożliwiły stworzenie sformułowania, że niniejsze opracowanie powstało w ramach tzw. miękkiej metody badawczej, gdzie metoda interpretacji jest jednym z przykładów.