Joanna Goszczyńska

Tworzenie standardów kwalifikacyjnych dla kadr kierowniczych w świetle przyszłego członkostwa Polski w Unii Europejskiej

Wstęp

Idea napisania niniejszego referatu zrodziła się w trakcie badań, w ramach projektu finansowanego z funduszu Phare, dotyczących tworzenia standardów kwalifikacyjnych dla kadry zarządzającej ogólnokrajową organizacją związkową. Zasadniczym celem realizacji tego projektu było opracowanie, a w niektórych wypadkach dopasowanie do struktur związkowych państw członkowskich Unii Europejskiej, zasad, w których ramach funkcjonują przywódcy związkowi NSZZ „Solidarność".

Każda organizacja niezależnie od charakteru jej działalności potrzebuje osób, które będą tak organizować i kierować procesami w niej zachodzącymi, aby mogła funkcjonować i rozwijać się zgodnie z celami jej istnienia. Tymi osobami są menedżerowie nazywani także liderami, przywódcami. Ich rola w kształtowaniu rzeczywistości gospodarczej i publicznej jest ogromnie ważna. Trudność ich pracy polega na tym, że ma ona przede wszystkim charakter koncepcyjny, nastawiona jest na wykonywanie zadań niepowtarzalnych. Niewielka tylko część obowiązków wiąże się z realizacją zadań rutynowych, czynności o charakterze odtwórczym. Kierownicy odpowiedzialni są za zarządzanie, które zapewni odpowiednie wyniki zespołów. „Zarządzanie zaś to nie są zachowania bierne, polegające tylko na dostosowywaniu się do biegu wydarzeń; to podejmowanie działań dla osiągnięcia założonych celów"[1]. W związku z tym, głównym wymogiem wobec menedżerów jest

[1] P. F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 25.

umiejętność godzenia przez nich działań rutynowych z twórczym rozwiązywaniem problemów. Czy można zatem ustalać standardy kwalifikacyjne dla menedżerów?

Celem tego referatu jest pokazanie potrzeby ustalania standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej wszelkich organizacji, szczególnie teraz, w związku ze staraniami Polski o wstąpienie w struktury Unii Europejskiej. Ta grupa pracowników stanowi najkosztowniejszy zasób przedsiębiorstwa, a ryzyko podejmowania przez menedżerów błędnych decyzji w organizacjach jest bardzo wysokie. Wraz ze zbliżającym się członkostwem Polski w Unii Europejskiej, a tym samym pełnym otwarciem polskiej gospodarki na rynek globalny, kwestie jakości, wydajności i kosztów stają się sprawami pierwszej wagi. Tylko firmy zarządzane przez kierowników, którzy mają bardzo wysokie kwalifikacje w dziedzinie zarządzania i umieją dostosować je do nowych warunków, są zdolne do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

W referacie wykorzystuję wyniki badań prowadzonych w latach 1998 i 1999 przez zespół pracowników Zakładu Zarządzania Personelem Uniwersytetu Gdańskiego[2].

Mimo że związki zawodowe są specyficzną organizacją, kadra kierownicza, jaką stanowią członkowie prezydiów zarządów regionów, pełni typowe funkcje i realizuje podobne w swym charakterze zadania do kadry kierowniczej organizacji gospodarczych. Między innymi planują zasoby, działania i środki finansowe, organizują pracę swoją i podległych zespołów, delegują uprawnienia, motywują, oceniają. W szerszym zakresie pełnią funkcje reprezentacyjne i prowadzą działalność polityczną. Jednak ogromna część zadań i obszarów, w których ramach poruszają się kierownicy firm i przywódcy organizacji związkowej, jest podobna. Stąd wnioski wynikające z badań można rozszerzyć na całą grupę kierowników.

W referacie zostanie zaprezentowana koncepcja tworzenia standardów kwalifikacyjnych w Wielkiej Brytanii, wyniki badań nad standardami kwalifikacyjnymi w NSZZ „Solidarność", korzyści, które można osiągnąć ze stosowania standardów kwalifikacyjnych oraz zasady ich tworzenia.

1. Charakterystyka brytyjskiej koncepcji standardów kwalifikacyjnych

Brytyjska koncepcja ustalania standardów kwalifikacyjnych wymaga zaprezentowania, gdyż to właśnie Konfederacja Związków Zawodowych Wielkiej Brytanii (TUC) wystąpiła z inicjatywą utworzenia projektu dla Europy Wschodniej, który dotyczyłby ustalania standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej ogólnokrajowej organizacji związkowej.

---

[2] Badania finansowane z funduszu Phare prowadzono we współpracy z przedstawicielami Konfederacji Związków Zawodowych Wielkiej Brytanii (Trade Union Confederation – TUC) wśród dziewięciu Zarządów Regionów NSZZ „Solidarność".

Punktem wyjścia do realizacji projektu w Polsce było opracowanie brytyjskie dotyczące obowiązujących „Standardów kwalifikacyjnych dla pracowników związkowych" oraz „Standardy kwalifikacyjne dla kadry kierowniczej"[3]. Badania rozpoczęto od analizy tego, co obowiązuje w Wielkiej Brytanii.

„Narodowe standardy zawodowe" nazwane później „Narodowymi kwalifikacjami zawodowymi (National Vocational Qualifications - NVQs) zaczęto opracowywać w połowie lat osiemdziesiątych w celu lepszego dopasowania programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy, a w rezultacie tego, aby zwiększyć efektywność pracy. System standardów brytyjskich koncentruje uwagę na tym, co się faktycznie robi na stanowisku pracy, a nie, co się wie – czyli jaką wiedzę formalną się posiada. Tej idei podporządkowana jest procedura nadawania certyfikatów NVQs oraz opis tego, co uznajemy za standard (normę) wykonania danego zadania.

Dokumenty opisujące standardy kwalifikacyjne koncentrują się na wyszczególnieniu zadań w taki sposób, że opisują oczekiwania w stosunku do danej osoby związane z wykonaniem określonego zadania. Nacisk kładą na rezultat wykonania określonej czynności. Tak formułowane standardy zadań od razu pozwalają zweryfikować, czy pracownik jest w stanie tym zadaniom sprostać, a więc czy posiada odpowiednie umiejętności. Stąd w tym przypadku można kojarzyć standardy zadań ze standardami kwalifikacji.

Nie opisuje się standardów do każdego stanowiska w konkretnej firmie. W publikacjach dotyczących poszczególnych grup zawodowych opisuje się wszystkie obowiązki, które mogą pojawić się na stanowisku pracy, wg podobnego schematu.

Jeżeli osoba stara się uzyskać certyfikat „Narodowych kwalifikacji zawodowych", a na swoim stanowisku pracy nie wykonuje wszystkich zadań opisanych dla tego zawodu, musi przejść odpowiednie szkolenie, wzbogacić swoje doświadczenia na innym stanowisku, poprosić przełożonych o poszerzenie zakresu obowiązków, w celu nabycia potrzebnych umiejętności i przedstawienia wymaganych dowodów.

Każdy standard kwalifikacyjny składa się z sześciu elementów (pokażę je na przykładzie „Standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej. Poziom 3")[4]:

1. Jednostki kompetencyjnej stanowiącej zbiór zadań, np.: „Udział w selekcji personelu".

2. Składników kompetencyjnych w ramach jednostki kompetencyjnej np.: „Udział w ustalaniu wymogów wobec personelu".
„Udział w selekcji potrzebnego personelu".

---

[3] NVQ/SVQ in Trade Union. Level 3 &4, Krajowe Centrum Edukacyjne.
NVQ/SVQ in Managenent. Level 3 &4 NEBS, London 1997.
NVQ/SVQ in Strategic Management. Level 5, NEBS London 1997.
NVQ/SVQ in Operational Management. Level 5, NEBS London 1997.

[4] NVQ/SVQ in Management. Level 3, s. 56 i 57.

3. Kryteriów działania, które opisują zadania, jakie należy podjąć, aby osiągnąć spodziewany rezultat, np.:
- swój udział w ustalaniu wymagań wobec personelu musisz oprzeć na aktualnych, ważnych i pewnych informacjach;
- wymagania wobec personelu, które zaproponujesz muszą być zbieżne z potrzebami organizacji oraz wymaganiami prawa

4. Obszarów zastosowania powyższych działań, np.: zastosowanie wobec personelu zatrudnionego na stałe, sezonowo, w pełnym wymiarze czasu pracy, w niepełnym wymiarze czasu pracy, wobec ochotników.

5. Wiedzy niezbędnej do wykonywania powyższych czynności, np.: w obszarze rekrutacji i selekcji;
- jak określać i wyjaśniać zakres pracy oraz ograniczenia na stanowisku pracy, które wpływają na wymagania wobec personelu;
- jak ustalać funkcje, kompetencje i cechy wymagane od osób na stanowisku, aby sprostać potrzebom stanowiska pracy

6. Danych potwierdzających kwalifikacje kandydata do pełnionej funkcji – zawsze są to próbki pracy, symulacje, projekty, a nie dokumenty formalne jak dyplomy czy świadectwa szkolne, np.:
- opisowe i statystyczne analizy wymagań wobec personelu;
- raport w sprawie stosowania zasady równych szans przy ustalaniu wymagań wobec personelu;
- sprawozdanie na temat zachęcania członków zespołu do udziału w konstruktywnej dyskusji dotyczącej ustalanych wymagań.

Tak jak skomplikowany i rozbudowany jest pojedynczy opis standardu kwalifikacyjnego, również złożony jest proces uzyskania certyfikatu. Składa się on z następujących etapów[5]:

1. Rejestracja w odpowiednich centrach oceniających. Są to tzw. ciała wiodące (Lead Bodies).

2. Określenie składników danej umiejętności. Są to publikacje dotyczące poszczególnych grup zawodowych opracowane przez Krajowe Centrum Edukacyjne.

3. Ustalenie posiadanych umiejętności oraz potrzeb szkoleniowych osoby ubiegającej się o certyfikat NVQs. Osoba ta otrzymuje osobistego doradcę – Assesora (najczęściej jest to przełożony lub osoba z Krajowego Centrum Edukacyjnego). Razem określają, na ile bieżące obowiązki odbiegają od tych wymaganych przez NVQs dla danego zawodu.

4. Ocena własnych umiejętności oraz planowanie potrzebnych szkoleń. Osoba razem z doradcą wybiera te dziedziny, w których występują problemy z zaprezentowaniem własnych umiejętności ze względu na rozbieżność między tym,

[5] *Kwalifikacje zawodowe dla pracowników związkowych*, Fundacja Gospodarcza „S" na podstawie materiałów opublikowanych przez TUC, 1997.

co występuje w praktyce, a wymaganiami NVQs oraz określa niezbędne szkolenia.

5. Gromadzenie danych o wynikach własnej pracy. Dane gromadzone są w postaci pisemnych raportów dotyczących podejmowanych działań, odpowiedzi na pytania stawiane przez oceniających, obserwacji w miejscu pracy, pisemnych opinii od właściwych osób, symulacji, odgrywania ról.

6. Ocena, która polega na sprawdzeniu, czy dane przedstawione przez kandydata zgadzają się ze standardami opisanymi w kryteriach działania i obszarach zastosowania.

7. Certyfikacja. Kandydat otrzymuje certyfikat od „ciała nagradzającego" (Awarding Body), gdy osobisty doradca wyda pozytywną opinię potwierdzającą jego kwalifikacje.

Proces uzyskiwania certyfikatu w zależności od zawodu, może niekiedy trwać nawet do roku. Koszty całego programu NVQs pokrywa pracodawca poprzez finansowanie procesu certyfikacji swoich pracowników.

2. Wyniki badań nad standardami kwalifikacyjnymi dla kadry kierowniczej ogólnokrajowej organizacji związkowej

Po analizie brytyjskiej koncepcji tworzenia standardów kwalifikacyjnych ustalono, że nie da się jej wdrożyć w całości, gdyż nie przystaje ona do szybko zmieniających się polskich warunków gospodarowania. Ocena ta nie dotyczy tylko Polski. Brytyjczycy promowali swój system certyfikacji w Europie Zachodniej i w żadnym kraju idea ta nie zyskała naśladowców. Argumentem szczególnie zniechęcającym jest fakt, że tak rozwinięty system urzędów nadających certyfikaty mógłby pociągnąć za sobą machinę biurokracji i zbędnego sformalizowania działań na poziomie kraju, a nie organizacji.

Jednakże idea brytyjskich standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej organizacji związkowej stanowi swoiste wyzwanie dla badań. Pewne prace dotyczące stanowisk o zadaniach powtarzalnych zostały podjęte (w bankowości dla stanowiska technik bankowiec; przy MEN powstał zespół ds. opracowania koncepcji tworzenia standardów kwalifikacyjnych dla wybranych grup zawodowych). Prace te zostały podjęte w odpowiedzi na inicjatywy Unii Europejskiej, przez którą są finansowane. To dowodzi, że eksperci Unii widzą celowość tworzenia nowych i ujednoliconych regulaminów dla indywidualnych stanowisk pracy w postaci standardów kwalifikacyjnych. O ile jest to stosunkowo łatwe w wypadku prac prostych i powtarzalnych, o tyle trudności zaczynają się dla stanowisk pracy twórczej, koncepcyjnej, niepowtarzalnej, a więc między innymi dla pracy menedżera.

W Polsce pojęcie standardów kwalifikacyjnych rozumie się nieco inaczej niż w Wielkiej Brytanii. Wiąże się je przede wszystkim z opisami stanowisk pracy, które charak-

teryzują zadania i wymagania dotyczące wykształcenia, doświadczenia, umiejętności i osobowości w stosunku do osoby, która efektywnie może realizować powierzone jej obowiązki. Wykorzystując dotychczasowe badania w Polsce i inspiracje brytyjskich standardów, zespół pracowników Zakładu Zarządzania Personelem podjął się opracowania standardów kwalifikacyjnych dla kadry przywódców organizacji związkowej.

Źródłami informacji były:

- dokumenty źródłowe, jak: Statut NSZZ „Solidarność", uchwała programowa Krajowego Zjazdu Delegatów i Walnego Zjazdu Delegatów Regionu Gdańskiego;
- ustalone zakresy obowiązków przez członków prezydiów dziewięciu zarządów regionów;
- wywiady z członkami prezydium Zarządu Regionu Gdańskiego;
- opinie i uwagi prezentowane przez przywódców związkowych na szkoleniach.

W toku badań sformułowano pewne wnioski.

Taka organizacja, jaką jest NSZZ „Solidarność", weszła w tę fazę aktywności, w której niezbędnym staje się osiągnięcie minimum formalizacji, które dotyczy przede wszystkim jednoznacznie i komunikatywnie określonych indywidualnych standardów zadań i kwalifikacji dla przywódców związkowych. Struktury administracyjne związku rozrastają się. Przychodzą tu pracować ludzie nowi, młodzi, nie związani z wydarzeniami Sierpnia '80. Ci ludzie, którzy tworzyli Związek Zawodowy „Solidarność", byli i są gotowi całą swą świadomość i serce angażować do pracy dla dobra związku. I paradoksalnie to właśnie oni nie widzą potrzeby sformalizowania ich pracy w postaci standardów kwalifikacyjnych. Uważają, że każdy powinien robić to, co umie najlepiej, a jeżeli pojawi się jakiś problem, zawsze znajdzie się ktoś, kto go rozwiąże. Jednakże z powodu braku standardów trudno organizować pracę zespołową, znajdować współpracowników i następców. Dlatego bardzo ważną rolę mogą odegrać formalnie ustalone standardy zadań. Właśnie w tym zakresie można wykorzystać doświadczenia brytyjskie. Zadania można ujmować czynnościowo ze szczególnym nastawieniem na rezultat działań pracownika. Zadania ustalone w postaci potencjalnych efektów określają jednocześnie wymagania wobec pracownika co do poziomu kwalifikacji (przede wszystkim tego składnika kwalifikacji, jakim są umiejętności), jakie musi on posiadać, aby mógł te zadania realizować. Przede wszystkim są one niezbędne dla osób nowo obejmujących dane stanowiska. Jest to szczególnie ważne w związku zawodowym gdzie istnieje kadencyjność pełnienia funkcji. Aby organizacja zachowała ciągłość działalności między kadencjami oraz aby możliwie skrócić czas wdrożenia do zadań nowych osób, muszą być one określone na piśmie.

Analiza realizowanych zadań pokazała, że stosuje się rozmaite metody określania standardów zadań dla kadry przywódców pochodzących z wyboru. Standardy zadań każdego przywódcy zajmującego to samo stanowisko w różnych regionach są odmienne. Brakuje sformalizowanych regulacji, które określałyby obowiązkowe zadania dla osób na danych stanowiskach. W zależności od wielkości regionu

i jego położenia geograficznego występują specyficzne problemy, a tym samym i zadania przywódców są różne. Jednak można ustalić pewien zbiór zadań, które są niezbędne do realizacji na poszczególnych stanowiskach kierowniczych związku niezależnie od regionu. Pełnią oni przecież charakterystyczne dla kierowników funkcje menedżerskie i charakterystyczne dla pracy związkowej funkcje specjalistyczne. Taki zbiór zadań dla każdego stanowiska pozwoliłby usprawnić współpracę między jednostkami organizacyjnymi w ramach regionu, a także współpracę między regionami, ponieważ byłoby wiadome, kto co robi i za co odpowiada.

Analiza dokumentów przekazanych przez zarządy regionów i opinie kadry wskazują, że potrzebne jest ustalanie indywidualnych standardów zadań dla przywódców związkowych. Z jednej strony pomaga to kadrze lepiej identyfikować własne obszary działań i odpowiedzialności, może stanowić istotny czynnik usprawniający współpracę, a także stanowiłoby punkt wyjścia do opracowania innych dokumentów organizacyjnych. Sami przywódcy związkowi na szkoleniach mówili o potrzebie opracowania standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej związku, przede wszystkim po to, żeby związek stał się organizacją bardziej profesjonalną. To zachęciłoby pracowników do wstępowania w jego struktury.

3. Korzyści i zasady ustalania standardów

W trakcie pracy nad standardami kwalifikacyjnymi dla przywódców związkowych uzyskano argumenty co do celowości ich tworzenia dla menedżerów.

Wraz z rozwojem teorii kapitału ludzkiego uzasadniającej wiodącą rolę człowieka we wpływaniu na wyniki organizacji, a także wraz z ciągle rosnącym zapotrzebowaniem na pracowników do pracy twórczej, innowacyjnych i szybko adaptujących się do zmiennych warunków funkcjonowania firm, coraz więcej uwagi przykłada się właśnie do indywidualnych standardów zadań motywujących do podnoszenia kwalifikacji. Każdy członek organizacji, a więc także menedżer, chce znać swoje miejsce w instytucji, a co za tym idzie potrzebuje formalnie ustalonych indywidualnych zadań oraz czasu ich realizacji. Dobrze ustalone s t a n d a r d y z a d a ń stają się podstawą fachowej organizacji i stanowią punkt wyjścia do ustalania s t a n d a r d ó w k w a l i f i k a c j i menedżera[6]. Za P.F. Druckerem warto stwierdzić, że „dni menedżerów intuicyjnych są policzone. A menedżerowie, systematycznie studiując zasady, nabywając uporządkowaną wiedzę i systematycznie analizując swoje osiągnięcia... mogą podnieść swoją wydajność"[7]. Tutaj pomocne są właśnie standardy kwalifikacji, które opisują cele, zadania czy działania oraz wymogi kwalifikacyjne wobec osoby na konkretnym stanowisku pracy.

---

[6] A. P o l a ń s k a, *Zasady ustalania standardów kwalifikacyjnych przez przywódców organizacji związkowych*, styczeń 1999

[7] P. F. D r u c k e r, dz. cyt., s. 23.

Różnica między standardami zadań i standardami kwalifikacji polega na sposobie ich ujmowania. W tym referacie przyjęto brytyjską koncepcję formułowania standardów kwalifikacyjnych w postaci rezultatowego ujmowania zadań. Ta koncepcja jest godna upowszechnienia. Dobrze opisane standardy zadań – w ujęciu czynnościowym, jako efekty działań osoby na stanowisku pracy, praktycznie eliminują potrzebę odrębnego ustalania wymogów kwalifikacyjnych. Zadania same w sobie stanowią kryterium oceny posiadanych przez pracownika umiejętności. Jeżeli jest on w stanie sprostać tym zadaniom, to znaczy osiągnąć wymagane efekty, oznacza, że posiada stosowne umiejętności. Wtedy nie ma potrzeby ujmowania pozostałych składników kwalifikacji: cech osobowych, wykształcenia czy doświadczenia zawodowego.

Korzyści ustalania indywidualnych standardów kwalifikacji są bezsporne. Oto niektóre z nich:

- Dobrze ustalone standardy kwalifikacyjne przyczyniają się do lepszej organizacji pracy, a co za tym idzie do lepszego wykorzystania czasu pozostającego do dyspozycji.
- Wpływają na podniesienie sprawności pracy zespołowej poprzez respektowanie zasad podziału pracy, gdyż przyczyniają się do harmonizacji czasu, miejsca i sposobu działania poszczególnych osób w ramach zespołu. Standaryzacja ułatwia także współpracę pomiędzy organizacjami w kraju i poza granicami.
- Dobrze i komunikatywnie ustalone standardy kwalifikacyjne eliminują spory kompetencyjne (dualizm zadań) lub pozostawienie części zadań bez wykonawców. To z kolei ogranicza źródła konfliktów w organizacji.
- Ułatwiają także właściwy obieg informacji pomiędzy stanowiskami i jednostkami organizacyjnymi, a tym samym zwiększają szybkość i trafność podejmowanych decyzji.
- Pozwalają wzmocnić kwalifikacje menedżerów, podnieść ich konkurencyjność w stosunku do konkurentów z zagranicy poprzez ułatwienie diagnozy potrzeb szkoleniowych oraz doskonalenie kwalifikacji menedżerskich. Ten argument jest bardzo ważny w świetle integracji Polski z Unią Europejską, kiedy przed kadrą kierowniczą stają do rozwiązania nowe problemy poruszone we wstępie niniejszego referatu.
- System standardów kwalifikacyjnych stanowi podstawę do budowy ścieżek karier menedżerów. Znajomość wymogów, jakie są stawiane na poszczególnych stanowiskach kierowniczych w ramach różnych szczebli zarządzania motywuje do aktywizowania działań i podnoszenia kwalifikacji.
- Ustalone na piśmie standardy kwalifikacji ułatwiają ustalenie zakresu indywidualnej odpowiedzialności kierowników i, co za tym idzie, ułatwiają ich samoocenę oraz ocenę przełożonych.
- Ustalenie hierarchii realizowanych na stanowisku zadań kieruje wysiłki kierowników na kwestie najważniejsze, wymagające największego zaangażowania i poświęcenia największej ilości czasu.

Wyżej przedstawione zalety pisemnego ustalania indywidualnych standardów kwalifikacyjnych wskazują na potrzebę ich tworzenia w stosunku do wszystkich

grup pracowników. Oczywiście standardy opracowane dla kierowników będą różniły się od tych ustalonych dla pracowników wykonawczych, tak jak różny jest charakter ich pracy.

Niemożliwe i niepotrzebne jest wkładanie w ramy standardu całości zadań pracy menedżerskiej. Muszą one zapewniać niezbędną elastyczność kierownikom w planowaniu i organizowaniu czasu na wykonanie poszczególnych zadań rutynowych i tych, które wymagają zachowań niestandardowych. Ludzie zajmujący najwyższe stanowiska w strukturach firm mają prawo sami ustalać koncepcję swoich zadań. Zadania dla menedżera mogą być ustalone w postaci celów działania na zajmowanym stanowisku. Cele te oczywiście muszą być zbieżne z celami i strategią organizacji. Mogą być one konkretyzowane w postaci oczekiwanych efektów, jakie ma osiągnąć kierownik na swym stanowisku pracy. Cele powinny obejmować rezultaty uchwytne, jak np.: wzrost wydajności pracy o 5%, zwiększenie udziału w rynku o 4%, wzrost obrotów o 10% itp. Nie można standaryzować wszystkich zadań na stanowisku menedżera, bo tego nie da się zrobić ale można opisać zadania konieczne do realizacji na jego stanowisku. Ponadto, trzeba ustalić hierarchię tych zadań. Nie można wszystkich pojawiających się na stanowisku zadań traktować jako jednakowo ważnych, wymagających natychmiastowego wykonania. Trzeba ustalić zadania priorytetowe, zadania pierwszej wagi, drugiej wagi itd. To ułatwi kierownikom racjonalną gospodarkę czasem w związku z ich realizacją. To także da pewność realizacji zadań istotnych, których konsekwencje niewykonania mogą narazić firmę na ogromne straty.

Niewątpliwie ustalanie standardów kwalifikacyjnych dla kadry kierowniczej jest rzeczą trudną. Jednak nie należy z tego rezygnować, gdyż korzyści z ich wdrożenia mogą być o wiele wyższe niż nakłady ponoszone w związku z ich tworzeniem.

W przededniu integracji Polski z Unią Europejską „polscy menedżerowie i przedsiębiorcy muszą zrozumieć, że tylko nieliczni mogą odnieść sukces, opierając się wyłącznie na własnych przeczuciach i umiejętnościach. Współczesny rynek wymaga przede wszystkim intelektu, a nie siły. Współpracy, a nie indywidualizmu"[8].

Ostatnio bardzo mocno eksponuje się rolę osobowości w karierze menedżera. Oczywiście nie da się podważyć, że w pewnym stopniu o sukcesie bądź porażce na stanowisku pracy decydują cechy osobowości, Jednak nie można przeceniać roli osobowości, a nie doceniać roli „rzemiosła" w pracy menedżera. Dlatego bardzo potrzebni są menedżerowie, którzy przykładają ogromną wagę do doskonalenia swoich kwalifikacji.

Ustalanie standardów jest jednym ze sposobów, który może im w tym bardzo skutecznie pomóc.

---

[8] W. Gonciarski, *Wyzwania XXI wieku*, „Personel" 1999 nr 3, s. 44.