

Agnieszka Grzelczak

Kompetencje pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 112, 73-81

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA GRZELCZAK

Politechnika Poznańska¹

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy danej organizacji to jej zasób strategiczny – to potencjał, w który należy i warto inwestować. Szerokie spojrzenie na kompetencje i potrzeby pracowników, które z kolei są ściśle powiązane ze strategią i kulturą danej organizacji, przyczynia się do rozwoju nowoczesnych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: kompetencje i kompetencyjność, cechy kompetencji, model kompetencji, kompetencje pracowników i przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie

Nowe wymagania, jakie są stawiane współczesnym przedsiębiorstwom w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zmuszają kierownictwo organizacji do poszukiwania coraz lepszych mechanizmów działania, które będą gwarantowały rozwój i sukces przedsiębiorstwa. Potrzebne jest zatem nowe podejście do wszystkich zasobów organizacji, a w szczególności do najważniejszego zasobu, jakim są ludzie, ich wiedza oraz kompetencje.

Kompetencje definiuje się zasadniczo jako wiedzę, umiejętności i zdolności lub postawy. Jednak takie spojrzenie na to pojęcie w dzisiejszych czasach wydaje się już niepełne. Obecnie kompetencje rozumie się jako wszelkie cechy pracownika, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa (Oleksyn 2006, s. 18,

¹ Wydział Inżynierii Zarządzania.

za: Sitko-Ludek, Skrzypek 2009, s. 69). Kompetencje wszystkich pracowników odgrywają istotną rolę w zdobyciu i utrzymaniu przez przedsiębiorstwo silnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Jednak wydaje się, że szczególne znaczenie w tym aspekcie mają kompetencje kierowników.

1. Kompetencje a kompetencyjność

Pojęcie 'kompetencje', tak w teorii, jak i w praktyce biznesowej, odnoszone jest zarówno do działań organizacji, jak i ludzi i jest pojęciem wielowymiarowym, co powoduje trudności w definiowaniu i klasyfikowaniu. Analizę należy rozpocząć od rozróżnienia znaczeń dwóch terminów: kompetencje (*competency*) i kompetencyjność (*competence*). Pierwszy z nich odnosi się do konkretnych osób i ich zachowań w miejscu pracy, natomiast drugi opisuje konkretne zachowania w obrębie danej kompetencji (Walkowiak 2007, s. 17–18).

Kompetencje dotyczą tego, co ludzie powinni umieć, aby dobrze wykonywać swoją pracę. Są ściśle związane z efektem, a nie z wysiłkiem, z wytworem, a nie z wkładem pracy. Kompetencje można zdefiniować na trzech poziomach (Armstrong 1998, s. 107–108):

- kompetencje firmowe (korporacyjne), które odnoszą się do organizacji jako całości i określają, co organizacja musi robić dobrze, jeśli chce odnieść sukces;
- kompetencje rodzajowe (stanowiskowe), czyli kompetencje grupy ludzi wykonujących podobne prace, obejmujące ten aspekt pracy, który jest dla wszystkich wspólny i określające zdolności, jakimi muszą się wykazywać, aby osiągnąć spodziewane rezultaty;
- kompetencje charakterystyczne dla roli, które dotyczą szczególnych zdolności, jakie muszą mieć osoby pełniące daną rolę oprócz kompetencji rodzajowych i mogą być wspólne dla osób pełniących podobne role.

Kompetencyjność jest definiowana w odniesieniu do sfery zachowań warunkujących kompetentne wykonanie. Czasem jest nazywana kompetencją behawioralną, ponieważ opisuje, jak zachowują się ludzie, którzy dobrze pełnili swoje role. Zachowania określane jako kompetencyjność można zaklasyfikować do następujących dziedzin (Armstrong 1998, s. 108–109):

- zrozumienie tego, co trzeba wykonać – krytyczne uzasadnienie, charakter strategiczny, biznesowe *know-how*;
- wykonanie pracy – osiągnięcie celu, podejście proaktywne, zaufanie, elastyczność kontroli, troska o efektywność, wywieranie wpływu;
- pociągnięcie ludzi za sobą – motywacja, umiejętności interpersonalne, troska o wynik, przekonanie, wpływ.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji pojęcia kompetencji, a każda z nich zwraca uwagę na inny aspekt tego zagadnienia². Kompetencje to zasadniczo wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowościowe, doświadczenie i zachowania pracowników nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych (Walkowiak 2007, s. 19–20). Kompetencje klasyfikuje się w różny sposób, ale niezależnie od tego można określić pewne specyficzne cechy kompetencji (tabela 1).

Tabela 1

Cechy kompetencji

Cechy	Interpretacja
Niematerialność	Nie można ich wycenić poza działaniem
Obserwowalność	Dają się zaobserwować (ujawniają się) w praktycznym działaniu
Zmienność	Nie są stałe, podlegają rozwojowi lub zanikowi (ewoluują)
Mierzalność	Można je ocenić, diagnozować, porównywać
Stopniowalność	Można je różnicować, np. na skali
Synergiczność	Ujmowane łącznie dają większy wynik niż suma kompetencji indywidualnych
Sytuacyjność	Mają znaczenie, są istotne w konkretnej sytuacji zawodowej
Transformowalność	Możliwość adaptacji przydatności na innym stanowisku pracy, w innym zawodzie
Podmiotowość	Zawsze należą do kogoś, tzn. do osoby, zespołu, organizacji
Współzależność	Poszczególne elementy (składowe) zależą od siebie, są wewnętrznie zintegrowane
Operacyjność	Ujawniają się w działaniu
Niezbywalność	Nie można ich odstąpić
Rzadkość	Są trudne do skopiowania, nie ma dwóch osób o tych samych kompetencjach
Cenność	Przyczyniają się do realizacji celów, zwiększają skuteczność działań
Nierozdzielność	Nie można ich odłączyć od właściciela (osoby, zespołu)

Źródło: Walkowiak 2007, s. 23–24.

Na znaczenie pojęcia kompetencji składają się zasadniczo trzy aspekty, a mianowicie (Suchożebrska 2013, s. 149):

- dyspozycje (gotowość do zachowań określonego rodzaju) w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na określonym poziomie;
- umiejętność praktycznego i elastycznego wykorzystywania posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz motywacja do ich ujawniania;
- suma wiedzy, umiejętności, predyspozycji i doświadczenia, którą uznaje się za przydatną z punktu widzenia realizacji wyznaczonych celów.

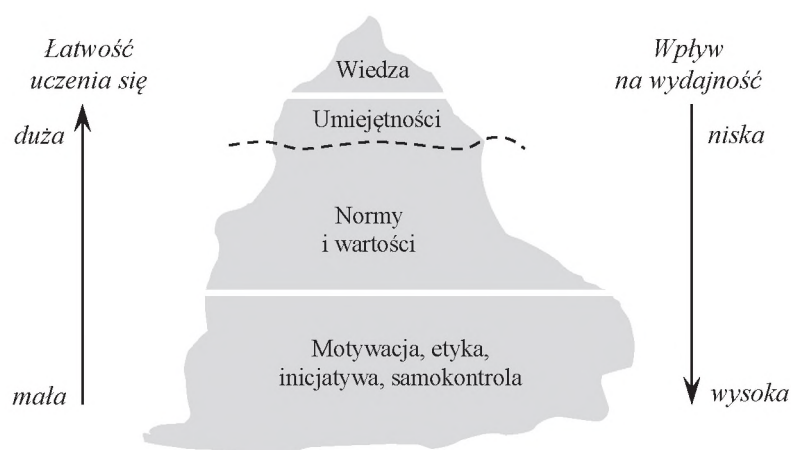
Definicja rozumiejąca kompetencje jako dyspozycje skupia się na tym, że owa gotowość do określonego rodzaju zachowań jest powiązana z określonymi zada-

² Zestawienie definicji można na przykład znaleźć w raporcie projektu PARP „Bilans kapitału ludzkiego w Polsce” (2011).

niami lub działalnością człowieka oraz że kluczową cechą kompetencji jest ich zmienność (rozwój). Kompetencje można zatem rozwijać, kształcić i doskonalić, a dzięki temu, że są one mierzalne, istnieje możliwość pomiaru kompetencji pracownika. Druga definicja zwraca uwagę na konieczność występowania motywacji wewnętrznej do ujawnienia posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia jako elementu niezbędnego do określenia i wykorzystania posiadanych kompetencji. Bez tej motywacji kompetencje pracownika pozostaną nieznanymi i nieużytecznymi. Trzecia definicja kompetencji, rozumianych jako suma wiedzy, umiejętności, predyspozycji i doświadczenia, silnie wiąże kompetencje z realizacją wytyczonego celu. Oznacza to zatem, że wszystko to, co dana osoba wie i umie, a co nie wpływa na efekty realizowanego przez nią celu, nie może być uznane za kompetencje (Suchożebrska 2013, s. 149–150).

2. Model kompetencji

Interesujący model kompetencji został przedstawiony przez badaczy kompetencji indywidualnych – Lyle’a i Signe Spencerów. Posłużyli się oni metaforą góry lodowej, do której przyrównali kompetencje pracowników (rys. 1). Według tego modelu widoczną część (tj. wierzchołek góry lodowej) kompetencji tworzą wiedza i umiejętności, które są łatwe do zidentyfikowania, wyuczenia i rozwijania, jednak nie stanowią najbardziej wartościowego składnika kompetencji. Natomiast pozostałe właściwości, takie jak motywacja, zbiór wzorców zachowań, cechy charakterologiczne, są ukryte (znajdują się pod powierzchnią wody), a zatem trudniejsze do modyfikowania i rozwijania, ale to właśnie one mają krytyczne znaczenie dla wydajności (Baron-Puda 2012, s. 2). Z punktu widzenia organizacji najbardziej pożądane są kompetencje osadzone na solidnych fundamentach przekonań danej osoby. Elementów tych nie można nabyć lub się wyuczyć. Jeżeli są one zgodne z wizją danej organizacji, stają się kluczowymi czynnikami sukcesu danego pracownika. Ważny jest zatem nie tylko poziom występowania danych cech u konkretnej osoby, ale spójność kompetencji z oczekiwaniami organizacji (Czainska, Odrakiewicz, Sworowski 2009, s. 16).



Rys. 1. Model kompetencji L. i S. Spencerów

Źródło: Baron-Puda 2012, s. 2.

W procesie rozwoju kompetencji pracowniczych istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa, które poprzez przemyślane inwestycje w rozwój zasobów ludzkich, stworzenie właściwego klimatu dla uczenia się i dzielenia wiedzą, a także zaangażowanie ludzi w tworzenie i wdrażanie innowacji mogą stać się organizacjami uczącymi się (Baron-Puda 2012, s. 2).

3. Kompetencje w nowoczesnym przedsiębiorstwie

Dla rozwoju przedsiębiorstw, rynku pracy oraz całej gospodarki kluczowe znaczenie mają kompetencje pracowników i kompetencje organizacji, a także proces ich ciągłego rozwoju oraz doskonalenia. Kompetencje mogą być definiowane dla całej organizacji i stanowić tzw. kompetencje organizacyjne (korporacyjne). Są to kluczowe kompetencje wspierające realizację misji i strategii firmy. Kompetencje te są przełożeniem misji firmy na konkretne zachowania, wartości, postawy, wskazówki postępowania, tak by pracownicy wiedzieli, czego się od nich oczekuje (por. Scheelen, Bigby 2011, s. 29–33). Zidentyfikowanie oraz wykorzystanie kluczowych kompetencji może być dla firmy czynnikiem pokonania konkurencji. Głównym elementem kompetencji organizacji są kompetencje pracowników, gdyż to właśnie ludzie poprzez swoją wiedzę, umiejętności, kreatywność, zaangażowanie i zdolność do współpracy kształtują i rozwijają przedsiębiorstwa, produkty, technologie, wpływają na zdolności produkcyjne i tworzą markę firmy. W odniesieniu do kompetencji pracowniczych pojęcie to w przeszłości było głównie utożsamiane

z uprawnieniami do określonych działań lub podejmowania decyzji, czasami też używano go do określenia formalnych kwalifikacji. Jednak współcześnie kompetencje oznaczają coś znacznie więcej. Ujmując kompetencje w szerszym znaczeniu, definiuje się je jako wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania (Oleksyn 2010).

Kompetencje oznaczają zarówno zdolności pracownika do wykonywania określonej pracy potwierdzone stosownymi dokumentami (np. dyplomami ukończenia szkół, certyfikatami z odbytych szkoleń, udokumentowanym stażem pracy itp.), jak również zdolności oraz umiejętności, które człowiek może potwierdzić, wykonując prawidłowo powierzone zadania (Pawlak 2003, s. 138). Kompetencje pracownicze to wszystkie związane z pracą cechy osobowości pracownika, a więc: wiedza, umiejętności, wartości, postawy, na których bazuje, aby dobrze wykonywać powierzoną mu pracę; należy włączyć do nich również zdolności intelektualne. Można więc przyjąć, że kompetencje pracownicze w ujęciu statycznym, czyli zdolność pracownika do wykonywania na stanowisku pracy tego, co potrzebne, można opisać używając trzech atrybutów, tj. umiejętności, zdolności intelektualnych i postaw, które z kolei mają zapewnić realizację funkcji kompetencji pracowniczych, tj. wprawę w działaniu, koncentrację oraz twórcze rozwiązywanie problemów (Jabłoński 2009, s. 83–84). W organizacji uczącej się kompetencje pracownicze w ujęciu dynamicznym obejmują także zachowania członków organizacji, gdyż to one umożliwiają dyfuzję wiedzy w systemie społecznym organizacji. Stąd umiejętności, zdolności intelektualne i postawy członków organizacji (kompetencje w ujęciu statycznym) bez uwzględnienia zachowań członków organizacji (kompetencje w ujęciu dynamicznym) można uznać jedynie za nakład możliwy do wykorzystania w procesie generowania wartości organizacji. Kompetencje pracownicze stają się rzeczywistym zasobem organizacji wtedy, gdy wiedza pracowników transponowana jest w strukturze organizacji, tj. przekazywana innym członkom i partnerom organizacji. Tym, co przekształca członków organizacji z nakładu w kluczowy zasób organizacji, są odpowiednie interakcje – właściwe zachowania (Jabłoński 2009, s. 87–88).

4. Kompetencje pracowników i kierowników

Na podstawie analizy kompetencyjnych opisów stanowisk oraz zbiorów kompetencji z różnych firm został opracowany (w ramach projektu „Katalizator innowacji”) uniwersalny model kompetencji, który może służyć do charakterystyki kompetencji niezbędnych dla każdego stanowiska pracy w organizacji. Model ten

zawiera spis kompetencji najczęściej wykorzystywanych w pracy. Lista kompetencji nie jest zamknięta i w zależności od firmy można ją w poszczególnych kategoriach rozszerzać i uzupełniać (tabela 2).

Tabela 2

Kompetencje w podziale na kategorie

Kompetencje			
menedżerskie	zawodowe	osobiste	społeczne
<ul style="list-style-type: none"> • budowanie sprawnej organizacji • budowanie zespołów • ocena i rozwój podwładnych • delegowanie • kontrola menedżerska • motywowanie • myślenie strategiczne • coaching • odwaga kierownicza • organizowanie • planowanie • przywództwo • zarządzanie przez cele • zarządzanie zmianą 	<ul style="list-style-type: none"> • administracja • orientacja w biznesie • znajomość i stosowanie procedur • rozwój zawodowy, gotowość do uczenia się • wiedza zawodowa • umiejętności IT • zarządzanie informacjami • zarządzanie projektami • zarządzanie procesami • znajomość języków obcych 	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do osiągnięcia celu • elastyczność • etyka zawodowa • organizacja własnej pracy, zarządzanie czasem • myślenie analityczne • innowacyjność • podejmowanie decyzji • przedsiębiorczość • odporność na stres • rozwiązywanie problemów • sumienność, rzetelność • samodzielność 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie i rozwój relacji • identyfikowanie się z firmą • dzielenie się wiedzą i doświadczeniem • współpraca wewnątrz firmy • komunikowanie • kultura osobista • negocjowanie • obsługa klienta • orientacja na klienta • współpraca w zespole • rozwiązywanie konfliktów

Źródło: *Uniwersalny model kompetencyjny. Podręcznik użytkownika*, 2012, s. 19.

Ze względu na kategorie zadań pracowniczych kompetencje najczęściej dzieli się na (Suchożebrska 2013, s. 151–156):

- kompetencje społeczne, których poziom decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych;
- kompetencje osobiste, których poziom wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, jakości i zaangażowaniu w podejmowane działanie;
- kompetencje menedżerskie i przywódcze, których poziom decyduje o skuteczności zarządzania organizacją i pracownikami;
- kompetencje zawodowe, których poziom wpływa na efektywność realizowanych zadań związanych ze specyfiką pracy, zawodu i stanowiska.

Kompetencje wszystkich pracowników mają znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji. Jednak wydaje się, że szczególne znaczenie dla przed-

siębiorstwa mają kompetencje kadry zarządzającej. Wśród kompetencji kierowników wyróżnia się (Daigeler, Hölzl, Raslan 2012, s. 9–12):

- kompetencje fachowe, rozumiane jako wiedza i umiejętności zawodowe, jak również umiejętności i predyspozycje kierownicze;
- kompetencje procesowe i metodologiczne, czyli znajomość metod i technik planowania, organizowania i sterowania tak, aby cele przedsiębiorstwa transponować na zadania poszczególnych pracowników;
- kompetencje społeczne i w zakresie komunikacji, czyli empatia, umiejętność komunikacji i wiele innych miękkich umiejętności, które będą umożliwiały zorganizowanie pracowników w jeden zgrany zespół;
- kompetencje integracyjne, czyli umiejętności budowania mostów między ludźmi, tworzenia kultury organizacji, łagodzenia konfliktów i negocjacji;
- kompetencje własne, które znajdują się w centrum w stosunku do pozostałych kompetencji kierownika.

Podsumowanie

Kompetencje pracowników wynikają z przydzielonych im do wykonania czynności zawodowych, uprawnień związanych z profesją oraz obowiązków. Są uwarunkowane kwalifikacjami zawodowymi, ale o kompetencjach danej osoby przesądzają też: doświadczenie zawodowe, cechy osobowościowe, postawy i zachowania, a także wyznawane wartości. Motywacja do działania oraz uwarunkowania otoczenia oddziałują na efektywność.

Kwalifikacje zawodowe kadry nie mogą być zdobyte raz na zawsze, wręcz przeciwnie: muszą być ustawicznie przez pracowników poszerzane, doskonalone i zgłębiane. Współcześnie każdy człowiek musi być przygotowany na zmiany. Oznacza to gotowość pracownika do rozwijania i nabywania nowych kompetencji, poprawiających zdolność do podejmowania wyzwań, korzystania z własnego potencjału i inicjowania rozwoju. Proces stałego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kompetencji ogólnych i zawodowych pracownika trwa przez całe życie.

Kompetencje stają się najważniejszymi wartościami współczesnej cywilizacji informacyjnej oraz przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Stale ich uzupełnianie to najlepsza zdolność adaptowania się do nowych warunków, a także potencjalnie wyższa innowacyjność i produktywność pracy, jak również rozwój organizacji.

Literatura

Armstrong M. (1998), *Zarządzanie ludźmi*, Seria Klasyka Biznesu, nr 10/2010.

- Baron-Puda M. (2012), *Projektowanie strategii rozwoju kompetencji pracowników przedsiębiorstw produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 4.
- Bilans kapitału ludzkiego w Polsce* (2011), PARP, Warszawa.
- Czajńska K., Odrakiewicz P., Sworowski T. (2009), *Evolute Polska. Projekt badawczy*, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań.
- Daigeler T., Hölzl F., Raslan N. (2012), *Führungstechniken*, Haufe, Freiburg.
- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Warszawa.
- Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Scheelen F.M., Bigby D.G. (2011), *Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung*, Haufe, Freiburg.
- Sitko-Ludek A., Skrzypek E. (2009), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Suchożębrska E. (2013), *Zarządzanie małą firmą a kompetencje współczesnego przedsiębiorcy*, w: *Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą*, red. J. Koch, J. Firlej, Politechnika Wroclawska – WCTT, Wrocław.
- Uniwersalny model kompetencyjny. Podręcznik użytkownika* (2012), Fundacja Obserwatorium Zarządzania – Competency Institute, Warszawa.
- Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, TNOiK – Dom Organizatora, Toruń.

THE COMPETENCE OF EMPLOYEES IN THE MODERN ENTERPRISE

Summary

According to the basic assumptions of the concept of human resource management, the staff of the organization are its strategic resource and it is a potential which is worth and should be invested in. Broad look at the competencies and needs of employees, which in turn are closely linked with the strategy and culture of the organization, contributes to the development of modern enterprises.

Keywords: competency and competence, qualities of competence, competency model, competency of employees and enterprises.

Translated by Michał Bielejewski