

**Jacek Dziwulski, Jadwiga
Dudzińska-Głaz**

**Kompetencje pracowników jako
czynnik determinujący zarządzanie
zasobami ludzkimi**

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2, 57-68

2010

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.

Jacek Dziwulski

Rektor Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
im. Bogdana Jańskiego w Łomży

Jadwiga Dudzińska-Glaz

Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
im. Bogdana Jańskiego w Łomży

**KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW JAKO CZYNNIK
DETERMINUJĄCY ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane podejścia badaczy do kompetencji pracowników, które są jednym z najistotniejszych elementów kapitału ludzkiego. Zaprezentowano współczesne wyzwania stojące przed kadrą menedżerską organizacji XXI wieku. Ponadto opisano wybrane elementy systemu zarządzania kompetencjami oraz metody i narzędzia służące do realizacji tego procesu.

**1. Definicje, pojęcia i podejścia badaczy z obszaru wiedzy
o kompetencjach**

Współczesny rynek pracy i gospodarka oparta na wiedzy są światem stawiającym ludziom ogromne wymagania. Szanse na zatrudnienie na danym stanowisku pracy i odniesienie na nim sukcesów zależą głównie od kompetencji. Nowe wyzwania, przed którymi muszą stanąć ludzie zatrudniani w organizacjach na różnych stanowiskach wymuszają od nich posiadanie coraz to innych umiejętności, wiedzy i kompetencji.

Kompetencje są definiowane w różnoraki sposób na przykład jako uprawnienia do podejmowania decyzji, przypisane poszczególnym stanowiskom pracy lub osobom. Kolejne znaczenie kompetencji to: wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz inne elementy (materialne i niematerialne), charakteryzujące daną organizację,

trwale i odróżniające ją od konkurencji. Kompetencje mogą być i są czynnikiem kluczowym sukcesu dla danego przedsiębiorstwa. Przejawia się to w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o nie. Pojęcie kompetencji jest związane z właściwościami osobowymi pojedynczych pracowników, które są niezbędne dla właściwego wykonania pracy na danym stanowisku i właściwego funkcjonowania organizacji. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania rozumie się kompetencje w znaczeniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz w właściwościach osobowych pojedynczego człowieka zatrudnionego na danym stanowisku. Przede wszystkim kompetencje są miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym oraz pewną właściwością, która sprawia że, jeżeli są odpowiednio dobrane, rozwijane i wykorzystywane, mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji celów oraz osiągania znaczącej przewagi konkurencyjnej przez firmę.

Definiowanie kompetencji jest procesem bardzo istotnym z punktu widzenia systemu oceny organizacji. Można rozróżnić i definiować kompetencje dla całej organizacji lub kompetencje dla jednego stanowiska, ewentualnie grupy stanowisk tworzących komórkę organizacyjną np. pion, wydział danego przedsiębiorstwa. Kompetencje odnoszące się do całej firmy charakteryzują kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa i jego wartości postrzegane przez ludzi w niej zatrudnionych. Kompetencje stanowiska ściśle odzwierciedlają oczekiwane rezultaty pracy na danym stanowisku. Wybór kluczowych kompetencji z punktu widzenia całej organizacji przebiega podobnie jak wybór kompetencji dla stanowiska lub grupy stanowisk. Kompleksowy system zarządzania kompetencjami powinien zawierać zarówno kompetencje istotne z punktu widzenia całej organizacji jak i kompetencje kluczowe na konkretnym stanowisku.

Z pojęciem kompetencji wiążą się terminy takie jak: sprawność, umiejętność, kwalifikacje, uprawnienia, przydatność, zdolność, przygotowanie.

Kompetencje są osobistymi zasobami pracowników, które pozwalają im prawidłowo wykonywać zadania na danym stanowisku w pracy. Kompetencja jest pewną ukrytą cechą, przejawiającą się w określonych zachowaniach ludzi w organizacji. Niektóre zadania wymagają zaangażowania kilku kompetencji, a w innych przypadkach dla danego zadania wystarczy tylko jedna kompetencja. Czasem jedna kompetencja jest związana z jedną kategorią zadań, a inna może być wykorzystywana w wielu różnych zadaniach.

Nowością jest obecnie opieranie zasad wynagrodzenia na kompetencjach pracownika. Ze względu jednak na bardzo indywidualny charakter systemów zarządzania opartych na koncepcji kompetencji można mówić o wielu definicjach:

1) „Kompetencje dotyczą tego: co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić” (Armstrong, Byron, 1995),

2) „Kompetencja stanowi sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonania określonej pracy” (Boyatzis, 1982),

3) „Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań” (Jahja, Kleiner, 1997),

4) „My kompetencjami nazywamy ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania” (Thierry, Sauret, Monod, 1993),

5) „Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się” (Montmollin, 1984),

6) „Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa” (Levy-Leboyer, 1996)¹.

2. Współczesne wyzwania stojące przed kadrą menadżerską

XXI wiek jest określany jako era wiedzy. Przyczynił się do tego między innymi burzliwy rozwój technologii przede wszystkim informatycznych, globalizacja oraz ogromny przepływ zasobów informacji i wiedzy.

Coraz bardziej konkurencyjne rynki w wielu sektorach gospodarki światowej sprawiają, że pracownicy organizacji muszą stawać przed bardziej skomplikowanymi i złożonymi problemami. Aby skutecznie i szybko rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa wraz z jej kadrą muszą posiadać odpowiednie kompetencje.

Reguły wyścigu konkurencyjnego ciągle są tworzone na nowo, a główny nacisk kładzie się na wzrost roli gospodarki opartej na wiedzy². Powodzenie w tych organizacjach nie może być przewidziane lub wyjaśnione tylko za pomocą podejścia ekonomicznego lub motywacyjnego.

P.F. Drucker³ wymienia sześć czynników, które determinują produktywność pracownika wiedzy:

1) Odpowiedź na następujące pytanie: jakie jest zadanie do wykonania? Pracownik wiedzy jest w stanie dać odpowiedź, choć ona nie programuje jego działania.

2) Autonomia ludzi z ich odpowiedzialnością jest elementem powodującym powodzenie całości. Pracownicy wiedzy odpowiadają w kategoriach czasu i kosztu.

¹ M. Juchnowicz, *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

² R. Tissen, D. Andriesen, F.L. Deprez, *Value – based Management. Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*, Addison – Wesley – Longman, London 1998; P.H. Werhane, *Moral Imagination and Management Decision – Making*, Oxford University Press, New York 1999.

³ P.F. Drucker, *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999, s. 142-159.

3) Ciągła innowacja jest stałą częścią działalności ludzi w organizacji.

4) Nieustanne uczenie się oraz uczenie innych jest częścią działalności pracowników wiedzy, którzy przygotowują się do wyzwań przyszłości.

5) Miary ilościowe nie mają priorytetu bez jakościowych. W wielu przypadkach trudno jest zdefiniować jakość danej czynności czy zadania wykonanego przez pracownika.

6) Ludzie są traktowani jako potencjał a nie jako koszty.

A. Król⁴ podejmuje próbę zdefiniowania współczesnego pracownika wiedzy. Można by zadać sobie wiele pytań dotyczących jakimi cechami osobowościowymi powinien cechować się broker informacji (dyspozytor wiedzy).

Nie każdy pracownik musi stać się z zawodu brokerem informacji. Wystarczy, że będzie posiadał umiejętności *infobrokerskie*. A. Król⁵ dzieli umiejętności *infobrokeringu* na trzy poziomy zaawansowania: podstawowy, średnio zaawansowany i zaawansowany.

Do poziomu podstawowego *infobrokeringu* zalicza:

- znajomość serwisów informacyjnych dostarczających wiarygodne i aktualne wiadomości,
- umiejętność sporządzania przeglądu wiadomości z takich źródeł jak Internet czy prasa,
- umiejętność przygotowania raportu,
- umiejętność formułowania scenariusza poszukiwań informacji – jak i gdzie szukać?
- umiejętność swobodnego poruszania się po zasobach informacyjnych internetu.
- Do umiejętności *infobrokeringu* na poziomie średnio zaawansowanym zalicza się:
 - bardzo dobrą znajomość źródeł informacji z danej branży,
 - umiejętności redagowania streszczeń i notatek podsumowujących wyniki wyszukiwania,
 - umiejętności przygotowania prezentacji wyników wraz z ich interpretacją.

Do zaawansowanych umiejętności *infobrokeringu* zalicza się:

- wszystkie wcześniej wymienione umiejętności,
- umiejętności dotarcia do źródeł potwierdzających wiarygodność informacji wyszukanych,
- swobodę korzystania z Internetu oraz narzędzi, które wspomagają wyszukiwanie informacji,
- umiejętności przygotowania elastycznych, wzbogaconych grafiką raportów z wyników poszukiwań.

⁴ A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.

⁵ Jw., s. 46-48.

Pracownicy wiedzy powinni posiadać następującą wiedzę: ogólną, dotyczącą księgowości przedsiębiorstwa, informatyczną, ekonomiczną, dotyczącą komunikacji społecznej, prawną, fachową zgodną ze swoją specjalizacją, biegłą znajomość języka angielskiego, znajomość innych języków obcych w stopniu komunikatywnym. Natomiast umiejętności, jakimi powinni się cechować ci pracownicy to: obsługa komputera wraz z narzędziami wspomagającymi wyszukiwanie informacji, biegła znajomość technik związanych z internetem, opracowywanie własnych metod i strategii wyszukiwania informacji, umiejętności pracy w warsztacie bibliotekarskim, umiejętności analityczne, umiejętności prezentacji pozyskanej wiedzy, wykorzystywanie najnowszych technik i narzędzi związanych z napływem informacji, sporządzanie przeglądu wiadomości, opracowywanie zestawień i analiz, redagowanie streszczeń i notatek, opracowywanie biznesplanów, zakładanie i prowadzenie stron WWW, umiejętność pracy zespołowej. Pracowniki wiedzy powinny wyróżniać następujące cechy osobowościowe: kultura osobista, pewność siebie, aktywność, otwartość na kontakty, nowe tendencje rozwojowe, doskonalenie się oraz odpowiedzialność, cierpliwość i wytrwałość, dynamizm, systematyczność, skuteczność, samoorganizacja, mobilność, elastyczność, odporność na stres jak również silna motywacja.

Realizacja ścieżki rozwoju zawodowej pracownika na ogół zakłada zajmowanie różnych stanowisk, wypełnianie różnorodnych ról i przyjmowanie różnorodnych funkcji. Przechodzenie przez wiele stanowisk powoduje nabywanie doświadczenia i zwiększa zakres kompetencji pracownika. Nie wolno jednak zapominać o tym, że długotrwałe zatrudnienie na tym samym stanowisku rozwija umiejętności potrzebne w danej specjalności czy specjalizacji. Zatem planując rozwój kompetencji konkretnego pracownika, przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę zarówno charakter obejmowanego stanowiska, jak i jego indywidualne cechy, a zwłaszcza zdolność do uczenia się teje jednostki.

W odniesieniu do stanowisk kierowniczych przydatne okazują się doświadczenia nabywane wcześniej przez pracownika – w ramach jednej specjalności funkcjonalnej z równoczesnym uczestnictwem wymuszającym podejmowanie różnorodnych decyzji – jako jedna z najlepiej sprawdzających się form kształcenia.

W przedsiębiorstwie prowadzącym swoją aktywność na światowym rynku szczególnie pożądane są kompetencje charakterystyczne dla liderów o najwyższych kwalifikacjach w zakresie profesji i w odniesieniu do zdolności menedżerskich. Jeśli przyjąć za punkt oceny wymagań kategorie mierzone kryteriami, które zaproponował K. Sveiby, pracowników można podzielić na cztery kategorie⁶:

- pracowników wspomagania (funkcji pomocniczych),
- profesjonalistów i ekspertów (specjaliści najlepsi wśród profesjonalistów),

⁶ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 154.

- menedżerów o najwyższych kwalifikacjach z zakresu zarządzania,
- liderów o najwyższych kwalifikacjach – zarówno zawodowych, jak i z uwagi na posiadane kompetencje.

Wydaje się, że takie ujmowanie potrzeb jest wynikiem właściwego rozumienia filozofii łańcucha wartości i orientowania się przedsiębiorstw na klienta, pracę zespołową i projektową oraz ograniczanie liczby średnich szczebli zarządzania (czyli spłaszczanie struktur organizacyjnych), które doprowadziły do przeceniania roli menedżera i jego zdolności do zarządzania wszystkim oraz deprecjacji autorytetu kompetencji profesjonalnych.

Założenie, że menedżerem na miarę potrzeb przedsiębiorstwa globalnego powinien być lider posiadający zarówno kompetencje zawodowe, jak i menedżerskie, różni się od tradycyjnej definicji lidera.

Według teorii Wiesława Harasima organizacja przyszłości będzie potrzebować wizjonerów. Można by zadać sobie pytanie: Kim zatem jest wizjoner i czym powinien się cechować?

Według wspomnianego autora, *Wizjoner – jest to ktoś kto pojęciu „wizji” potrafi nadać (pewien rodzaj wirtualności) koordynaty „czasowo – przestrzenne” stąpający twardo po tej ziemi (teoria Wiesława Harasima)*⁷.

Menedżer przyszłości to „Obywatel Świata”. Obywatel świata (teoria Wiesława Harasima) jest to ktoś, kto jest pozbawiony wszelkich barier przestrzennych, kulturowych, rasowych i lingwistycznych.

Obecnie i w przyszłości najlepiej sobie radzą i radzić będą ludzie posiadający obie paradoksalne cechy: bycie obywatelem świata i bycie wizjonerem – stąpającym twardo po tej ziemi.

3. System zarządzania kompetencjami

Współczesne organizacje są polem eksperymentowania dla przeróżnych teorii, metod i narzędzi zarządzania. Nie zawsze teoria odzwierciedla się i ma zastosowanie w praktyce. Warto odpowiedzieć sobie na pytanie: co ma na celu wprowadzenie systemu zarządzania kompetencjami dla organizacji?

1) **Określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach.** Opracowywane standardy pracy na stanowiskach wiążą się ze standardami kwalifikacji zawodowych i z organizacją oraz podziałem pracy w konkretnej organizacji. Powszechne są sytuacje, w których system standardów kwalifikacji zawodowych funkcjonuje w skali wykraczającej poza poszczególne organizacje. System kompetencji zawodowych w pewnym stopniu biurokratyzuje zarządzanie

⁷ W. Harasim, *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов, Сборник научных трудов*, Москва 2007.

zasobami ludzkimi w organizacji. Ważną zaletą jest uzyskanie stałego i pożądanego poziomu „jakości zasobów ludzkich” w całej organizacji. Jest to szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw działających na konkurencyjnym rynku, przy płytkim rynku specjalistów oraz takim, w którym jakość pracy jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

2) **Badanie realnych kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej**, umożliwiające dobór ludzi na stanowiska w ramach organizacji oraz ukierunkowujące rozwój zawodowy i przygotowanie ścieżek awansu. Określenie drogi rozwoju pracowników, którzy mogą w prosty sposób określić swój udział w zmieniającej się organizacji, jest bardzo cenne, zwłaszcza w trakcie zmian organizacyjnych. System kompetencji jest łagodniejszą i skuteczną, formą ukierunkowywania oraz skłaniania ludzi do rozwoju.

3) **Przygotowanie pracowników w organizacji do bieżących i przyszłych zadań**. Odpowiednie przygotowanie ludzi do sprawnej realizacji zadań bieżących i w przyszłości, uzależnione jest od spełnienia następujących warunków: sprawne planowanie zatrudnienia, umiejętne rekrutacja i właściwa selekcja kadr, zwiększenie elastyczności zatrudnienia, organizacja sprawnego procesu komunikacji, skuteczne przywództwo, środki finansowe oraz dyscyplina organizacyjna. Znacznie łatwiej zaplanować przyszłe kompetencje niż konkretne zadania, które w dynamicznie rozwijającej się technologii są trudno przewidywalne.

4) **Zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego** – zazwyczaj odbywa się poprzez dobrą politykę personalną oraz umiejętne inwestycje w kapitał ludzki i znajduje swoje odzwierciedlenie w systemie wynagradzania, szkoleniach, programach integracyjnych, promowaniu określonej kultury organizacji sprzyjającej rozwojowi kadr. Kapitał ludzki jest ważnym ogniwem rozwoju organizacji, ludzie bowiem kreują i tworzą nowe technologie, zachowania, normy, zasady i wartości. To najcenniejszy kapitał ze wszystkich kapitałów organizacji, jest jednym z najważniejszych zasobów, istotnym składnikiem kapitału intelektualnego wraz z kapitałem społecznym i organizacyjnym. Zasoby intelektualne można transformować w wartość organizacji za pomocą kapitału społecznego. Kapitał ludzki jest bardzo cennym i nie zastąpionym elementem tej transformacji ponieważ ludzie są motorem działania każdej organizacji biznesowej, publicznej czy non profit.

5) **Zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy** poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego lub przekwalifikowanie się. Pracownik może wykorzystywać system kompetencji zawodowych do prowadzenia własnego „marketingu”, planowania rozwoju zawodowego. Z tych powodów system kompetencji jest silnym narzędziem marketingu personalnego, ponieważ znacznie podnosi atrakcyjność pracy w organizacji posiadającej system kompetencji zawodowych oraz przyciąga najlepszych specjalistów.

6) **Maksymalne wykorzystanie silnych stron menedżerów i pracowników** przy marginalizacji wpływu ich słabych stron na organizację. Istotną rolę odgrywa tu rozpoznanie i wykorzystanie silnych stron pracowników oraz bazowanie na uzdolnieniach, zaletach i zainteresowaniach. System kompetencyjny jest także jasnym określeniem pożądanej ścieżki rozwoju i wymagań organizacji wobec pracowników – co ukierunkowuje wysiłek wszystkich pracowników w pożądanych przez firmę kierunkach.

7) **Optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty tych nakładów.** Ze względu na wymogi współczesnego rynku warto jest realizować w przedsiębiorstwie koncepcje uczącej się organizacji. Przy tym pod uwagę trzeba brać nie tyle ponoszone koszty, co relację nakładów do efektów. System kompetencji dodatkowo ułatwia określenie sensowności inwestycji w daną politykę personalną.

Organizacja powinna stale budować swoją przewagę konkurencyjną w perspektywie strategicznej.

4. Wybrane sposoby kształtowania kompetencji pracowników

Każda organizacja, która chce utrzymać bądź wzmocnić swoją pozycję na rynku, powinna zadbać o rozwój zawodowy swoich pracowników. Problem polega na wyborze metody pozwalającej na jak najlepsze i jak najbardziej efektywne zrealizowanie tego zamierzenia. Fakt doboru konkretnych metod i technik działania często zależy od wiedzy praktycznej o każdej z nich. Omówione zostanie sześć metod wykorzystywanych w procesach szkoleniowych: mentoring; doradztwo, konsulting, trening, oraz coaching.

MENTORING

Mentoring jest to proces sprawowania opieki nad pracownikiem na różnym poziomie jego kariery w przedsiębiorstwie oraz doskonalenie umiejętności menedżerskich poprzez wykorzystanie doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach i pozycji w hierarchii organizacyjnej. Mentor – lider bierze udział w prawie wszystkich zadaniach przydzielonych nowemu pracownikowi. Związek, jaki powstanie w ten sposób pomiędzy nowym pracownikiem a organizacją, mocno uzależniony jest od jakości wsparcia, jakie otrzyma. Z czasem nowy pracownik usamodzielnia się, jednak dosyć często nadal korzysta z porad i wsparcia ze strony swojego opiekuna. Podstawowy cel mentoringu to przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracowników w organizacji, poprzez udzielenie im pomocy w rozumieniu kultury organizacji, panujących reguł i zasad, sposobów podejmowania decyzji, typowych procedur oraz metod rozwiązywania problemów⁸.

⁸ G. Filipowicz, *Mentoring, jak wykorzystać własne doświadczenia w rozwoju firmy*, www.profirma.com.pl, stan na dzień 12.04.2006 r.

Podstawowe zadania mentoringu:

- podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- doskonalenie i rozwój umiejętności menedżerskich,
- przyspieszenie adaptacji i rozwoju nowych pracowników,
- pomoc w realizacji ścieżek kariery,
- identyfikacja niewykorzystanych umiejętności i kwalifikacji pracowników,
- lepsze dopasowanie pracowników do zadań organizacyjnych,
- poprawa komunikacji wewnętrznej w firmie,
- obiektywna ocena kompetencji pracowników,
- wzrost stopnia identyfikacji pracowników z firmą⁹

DORADZTWO

Doradztwo obejmuje pracę z osobą, która nie jest zadowolona z wyników swoich działań, czy własnej pracy. Współpraca opiera się przede wszystkim na udzielaniu porad i wskazówek dotyczących właściwego zachowania z pozycji eksperta. Doradca poszukuje właściwych metod i technik działania, które może zastosować w rzeczywistości dana osoba. Doradztwo to udzielanie pomocy przy rozwiązywaniu problemów o charakterze częściowym. Ze względu na fragmentaryczność podejścia do problemu, często osoba doradzająca nie ponosi odpowiedzialności za skutki zastosowania uzyskanej informacji w odniesieniu do całości przedsięwzięcia.

KONSULTING

Konsulting polega na przeanalizowaniu sytuacji panującej w danej organizacji (postawieniu odpowiedniej diagnozy organizacyjnej) i zaproponowaniu rozwiązań określonych problemów. „Praca konsultanta dotyczy zazwyczaj całościowej, szeroko zakrojonej interwencji w życie organizacji, która ma na celu zmianę jej sposobu funkcjonowania”¹⁰.

Konsultant zapewnia ekspertyzę i rozwiązuje problemy biznesowe lub pomaga w rozwoju przedsięwzięcia we wszystkich obszarach działalności. W przypadku konsultingu usługa realizowana jest z reguły w zespołach, których odpowiedzialność za efektywność wdrażanych zmian jest znacznie większa niż w przypadku doradztwa. Wiąże się to, z częstszym wprowadzaniem w życie wcześniej zaproponowanych rozwiązań¹¹.

⁹ K. Kubiak, *Sposoby kształtowania kompetencji zawodowych*. [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzki*, cz. I, pod red. W. Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2007.

¹⁰ K. Tarka, *Zawód trener organizacji pozarządowych*. [w:] *Informator o instytucjach prowadzących szkolenia dla organizacji pozarządowych*, GRyZ, Warszawa 1996, s. 6.

¹¹ I. Trocki. *Spór o definicję*, „Teleinfo” 2000, nr 35, www.teleinfo.com.pl, stan na dzień 06.04.2006 r

TRENING

Treningiem określa się „wiele różnych działań i form doskonalenia umiejętności, podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w bardzo różnych obszarach. Najczęściej chodzi tu o rozwijanie umiejętności u osób dorosłych, zwłaszcza kompetencji zawodowych związanych z wykonywaną pracą (...)”¹². Trening można definiować również jako „wyposażenie innych w narzędzia, które mają umożliwić im osiągnięcie określonych celów. Szkolenie to wykształcanie umiejętności i zdolności do działania” oraz „szkolenie polega na angażowaniu ludzi i przygotowywaniu ich do usamodzielnienia”¹³.

Trening jest złożonym procesem nabywania umiejętności i obejmuje między innymi takie oto elementy:

- prezentacja (krótki i rzeczowy wykład prowadzącego – trenera),
- ćwiczenia (większość czasu trwania treningu przeznaczana się na warsztaty i gry intelektualne. Uczestnicy zapamiętują przekazywaną treść poprzez aktywny udział w specjalnie przygotowanych warsztatach),
- komentarz (stanowi ilustrację do warsztatów, często jest podsumowaniem zajęć i zaprezentowaniem innych możliwości zastosowania zdobywanej wiedzy. Komentarz może być również sposobem na zaprezentowanie konkretnych wniosków wynikających z przeprowadzonych warsztatów),
- dyskusja (wymiana opinii, doświadczeń i punktów widzenia uczestników jest niezbędna w dostosowaniu poznawanych treści programowych do praktycznego ich zastosowania w rzeczywistości zawodowej uczestników zajęć)¹⁴.

Trener nie jest głównym źródłem wiedzy. Jest osobą organizującą sytuację, w której uczestnicy będą mogli czegoś doświadczyć i eksperymentować. „Zadanie prowadzącego nie polega więc na przygotowaniu wykładów, ale na planowaniu aktywności uczestników szkolenia, na przygotowaniu zadań i problemów oraz na dostarczeniu pomocy, materiałów i ułatwianiu ich wykorzystania”¹⁵. Trener pełni często rolę facylitatora, którego zadaniem jest ułatwianie realizacji procesu uczenia się. Facylitator pomaga grupie w zdefiniowaniu problemów, wprowadza w pewien proces, prowadzi go jako moderator, ale nie przedstawia rozwiązań. Taka forma nauczania sprawia, że to uczestnicy zajęć są odpowiedzialni za proces nauki. Inną ważną cechą treningu jest fakt, że przygotowanie do zajęć wymaga od prowadzącego znacznego nakładu czasu oraz znajomości procesów dynamiki grupowej i umiejętności wykorzystania wielu metod i technik aktywizujących.

¹² M. Łaguna, *Szkolenia, jak je prowadzić, by(...)*, GWP, Gdańsk 2004, s. 13.

¹³ G. Titley (red.), „Zasadnicze Elementy Szkolenia. Pakiet Szkoleniowy” 2002, nr 6, Strasbourg, s. 11, www.ngo.pl.

¹⁴ K. Kubiak, *Sposoby kształtowania kompetencji zawodowych*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. I*, pod red. Wiesława Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2007.

¹⁵ M. Łaguna, jw., s. 141.

COACHING

Coaching jest to zestaw technik i narzędzi służących doskonaleniu pracownika w nowych obszarach działalności zawodowej. Celem coachingu jest otrzymanie przez uczestnika informacji zwrotnej, która ma na celu rozwijanie określonych umiejętności i wypracowywanie najskuteczniejszych metod działań.

Styl zarządzania oparty na coachingu ma pomóc pracownikom zidentyfikować ich mocne i słabe strony, wyznaczyć metody własnego rozwoju, a także poprzez ciągłą dwustronną komunikację określić krótko i długoterminowe cele oraz zobowiązania. Trwałość zmiany postawy pracownika jest naturalnym następstwem używania jego wewnętrznych zasobów.

Korzyści dla firm wynikające z prowadzenia coachingu:

- obniżenie kosztów logistycznych przygotowania i przeprowadzenia szkolenia,
- techniczne założenia coaching-u sprawiają, że jego wdrażanie nie powoduje zakłóceń w codziennych obowiązkach pracowniczych,
- możliwość podnoszenia umiejętności pracowniczych w realnych warunkach, w miejscu pracy (training on-the-job),
- stwarza szansę wykorzystania zdobywanej wiedzy w sferach wymagających największego wsparcia (precyzyjność, szkolenie „szyte na miarę”),
- coaching wzmacnia realizację zmian w funkcjonowaniu organizacji firmy, jest przy tym narzędziem opiniotwórczym dla poszczególnych szczebli zarządzania,
- jest narzędziem silnie motywującym, wspierając osobę jako pracownika, jednocześnie wzmacnia reprezentowane przez niego ogniwo organizacji¹⁶.

Korzyści zastosowania coachingu z pozycji uczestnika coachingu:

- pomaga odsłonić nie wyartykułowane dotychczas pokłady możliwości i umiejętności, którymi konkretny pracownik dysponuje,
- indywidualne, spersonalizowane podejście wzmacnia efektywność działań,
- przygotowany proces rozwojowy dopasowany jest do zadań realizowanych na konkretnym stanowisku pracy,
- bierze pod uwagę perspektywy rozwoju pracownika,
- dopasowany jest również do indywidualnych metod zdobywania wiedzy przez pracownika, bierze również pod uwagę indywidualne strategie motywacyjne,
- kształtuje umiejętność stawiania i realizacji celów indywidualnych pracownika, zbieżnych z założeniami organizacyjnymi przedsiębiorstwa¹⁷.

¹⁶ K Kubiak, *Sposoby kształtowania kompetencji zawodowych*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. I*, pod red. Wiesława Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2007.

¹⁷ Kubiak K., *Sposoby kształtowania kompetencji zawodowych*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. I*, pod red. Wiesława Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2007.

Bibliografia

1. Dziwulski J., *Wykorzystanie koncepcji kapitału intelektualnego w zarządzaniu szpitalem*, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Zabrze 2004 (rozprawa doktorska).
2. Drucker P.F., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
3. Filipowicz G., *Mentoring, jak wykorzystać własne doświadczenia w rozwoju firmy*, www.profirma.com.pl, stan na dzień 12.04.2006 roku.
4. Harasim W., *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов*, Сборник научных трудов, Москва 2007.
5. Juchnowicz M., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
6. Kelly K., *New Rules for The New Economy.10 Radical Strategies for a Connected World*, Viking, New York 1998.
7. Kubiak K., *Sposoby kształtowania kompetencji zawodowych*, [w:] *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. I*, pod red. Wiesława Harasima, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2007.
8. Łaguna M., *Szkolenia, jak je prowadzić, by(...)*, GWP, Gdańsk 2004.
9. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
11. Tarka K., *Zawód trener... organizacji pozarządowych*, [w:] *Informator o instytucjach prowadzących szkolenia dla organizacji pozarządowych*, GRyZ, Warszawa 1996.
12. Tissen R., Andriesen D., Deprez F.L., *Value – based Management. Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich*, Addison – Wesley – Longman, London 1998
13. Titley G. (red.), „Zasadnicze Elementy Szkolenia. Pakiet Szkoleniowy” 2002, nr 6, Strasbourg, www.ngo.pl.
14. Trocki I., *Spór o definicję „Teleinfo” 2000*, nr 35, www.teleinfo.com.pl stan na dzień 06.04.2006 r.
15. Werhane P.H., *Moral Imagination and Management Decision – Making*, Oxford University Press, New York 1999.

Abstract

The article presents selected approaches of researchers to employee competences, which are one of the most significant elements of human capital. The article presents contemporary challenges faced by the managements of the twenty first century organizations. Furthermore it describes selected elements of the competence management system as well as methods and tools which serve to accomplish this process.