

**Iwona Korcz, Bogusław
Pietrulewicz**

**Kompetencje pracownicze w
zarządzaniu organizacją**

Problemy Profesjologii nr 2, 59-63

2008

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Iwona Korcz

Bogusław Pietrulewicz

KOMPETENCJE PRACOWNICZE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Streszczenie

Kompetencje stanowią ważny element profesjonalnego rozwoju człowieka. Występuje zróżnicowanie ujęć istoty kompetencji. W zarządzaniu organizacją dominuje podejście hybrydowe w określaniu kompetencji. Zarządzaniu kompetencjami w organizacji przypisuje się wiele funkcji.

Summary

Competence is an important element of people's professional development. Increasing significance of the human factor at work requires new approach also to the role and meaning of employee's competence. The characteristic of competence and competence management presented here establishes important factor for their analysis and further development.

КОМПЕТЕНЦИИ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Содержание

Компетенции становятся важным элементом профессионального развития человека. Выступает разница в подходе к существу компетенции. В управлении организацией доминирует гибридный подход в определении компетенции. Управлению компетенциями в организации приписывается много функций.

Aktualnie kompetencjami zajmuje się wiele dyscyplin wiedzy. Przewodzą jednak w tym względzie takie obszary nauki, jak: prakseologia, psychologia, socjologia, prawo, etyka i – najbardziej interesująca nas w tym przypadku dziedzina – zarządzanie. Ich spojrzenia na współczesną problematykę kompetencji różnią się, i to niekiedy w sposób istotny. Niemalże każda z dyscyplin bada inny aspekt czy wyizolowany od reszty fragment tego zagadnienia, nie dostrzegając często łączności z pozostałymi płaszczyznami analizy towarzyszących nurtów badawczych. Przyjrzyjmy się zatem zwięzłej charakterystyce określonych wyżej podejść.

W ujęciu prakseologicznym kompetencjami nazywane są cechy podmiotu działającego, silnie powiązane ze sprawnym wykonywaniem określonych czynności czy też odgrywaniem konkretnych ról bądź pełnieniem odpowiednich funkcji w organizacji. Jest to więc określenie najogólniejsze z zaprezentowanych poniżej.

Zbliżoną optyką posiłkuje się psychologia kompetencji, choć tę naukę w szczególności zajmują się mechanizmy nabywania, przenoszenia i utraty kompetencji, czyli strona funkcjonalna. Psychologia postrzega kompetencje jako złożone dyspozycje umysłowe, manifestujące się w postaci przeróżnych sprawności. Innymi słowy, kompetencje obejmują zbiór

predyspozycji jednostki ludzkiej, od których w dużej mierze zależy skuteczność realizowanych działań i pełnionych ról organizacyjnych. Nadmienić jedynie wypada, iż sprawności zawodowych praktycznie może być nieskończona liczba, gdy tymczasem predyspozycji leżących u podstaw procesowych nabywania tych sprawności – zdecydowanie mniej.

Socjologiczne rozpatrywanie kompetencji ogniskuje się zasadniczo na ustaleniu charakteru wzajemnych relacji na linii: „kompetencje-kariery”. Do zadań socjologów w tym zakresie należy przede wszystkim projektowanie i przedkładanie pożądaných wzorców kompetencji społecznych, zafiksowanie ich w świadomości zbiorowej, a następnie ocena stopnia zbieżności przyjętych standardów z realnym przebiegiem poszczególnych karier, nie wyłączając dynamiki karier menedżerskich. Natomiast do ciekawszych problemów prawnych, związanych z kompetencjami, i należą m.in. luki kompetencyjne, konflikty kompetencyjne, przekraczanie granic kompetencji oraz określenie poziomu zgodności pomiędzy formalnymi zakresami kompetencji a czynnościami rzeczywiście wykonywanymi bądź działaniami zaniechanymi.

Z punktu widzenia etyki istotne znaczenie mają odpowiedzi na nurtujące pytania, dotyczące warunków, kosztów i skutków transferu kompetencji z jednej płaszczyzny działania do drugiej, a także próby wyjaśnienia etycznej strony, zachodzących na coraz większą skalę, transgresji kompetencyjnych.

Patrząc na kompetencje z perspektywy zarządzania, należy wyraźnie stwierdzić, że z uwagi na interdyscyplinarny charakter tego obszaru naukowego, nie wypracowano tu jeszcze jednolitej definicji i interpretacji pojęcia „kompetencje”. Niektórzy wręcz twierdzą, iż na taki stan rzeczy złożyło się w niemałym stopniu równoczesne oddziaływanie trzech nurtów intelektualno-badawczych, tj. behawioryzmu, strukturalizmu i fenomenologii.

Na dzień dzisiejszy w dziedzinie nauk o zarządzaniu poważniejszych zastrzeżeń nie będą dwie tezy, a mianowicie: A) kompetencje są pojęciem szerszym od „umiejętności” i B) kompetencje pozostają w ścisłym związku z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Podążając tym torem myślowym, w ramach kierowania potencjałem społecznym organizacji opartego na kompetencjach można w istocie rzeczy wyróżnić jednoczesne formowanie dwóch koncepcji kompetencji¹.

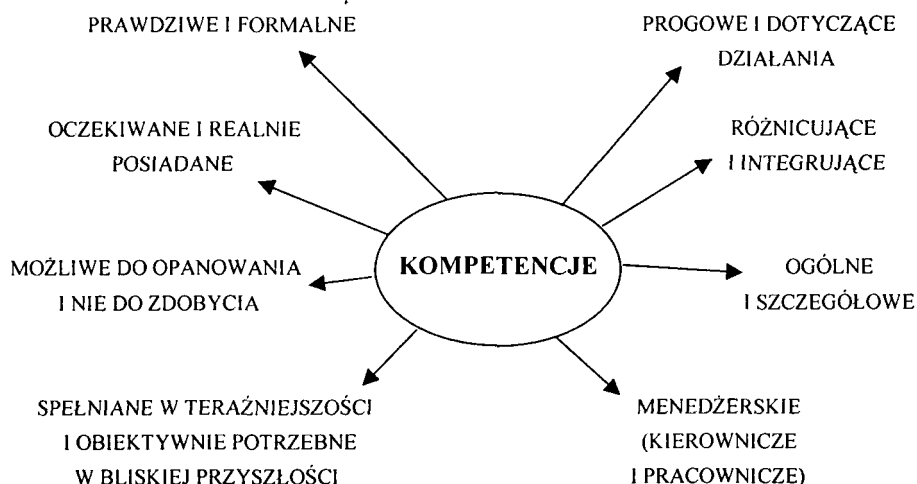
Otóż pierwsza z nich traktuje je jako potencjał człowieka, przyczyniający się do osiągnięcia określonych rezultatów końcowych. Według tej koncepcji kompetencje noszą charakter stricte behawioralny. Są one tzw. „kompetencjami miękkimi”, odnoszącymi się wyłącznie do ludzi i pozwalającymi odróżnić tych działających efektywnie od nieefektywnych. W takim rozumieniu została ona spopularyzowana przez R.E. Boyatzisa (1982). Jest on, jak pamiętamy, autorem głośnego dziś modelu kompetencji menedżerskich, skategoryzowanych według wcześniej ustalonych typów i poziomów. Z kolei druga koncepcja kompetencji ujmuje je jako zdolności do wykorzystania wiedzy w nowych sytuacjach zawodowych. W takim właśnie znaczeniu figurują one w angielskich dokumentach kompetencyjnych: Inicjatywie Karty Zarządzania (1987) i Narodowych Standardach Menedżerskich (1990; 1993). W powyższej koncepcji opisywane są jako kompetencje związane z pracą, bądź inaczej mó-

¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 241-243.

wiąc – kompetencje zawodowe. Do nich też odnosi się stosowany zamiennie termin „kompetencje twarde”.

Konkludując, do tej pory zaprezentowaliśmy istotę dwóch odcieni znaczeniowych pojęcia kompetencji, spotykanych przede wszystkim w zarządzaniu. Przypomnijmy, po pierwsze – kompetencje jako pojęcia dotyczące osób i odwołującego się do wymiaru ludzkiego zachowania, będącego podstawą kompetentnego działania (kompetencje behawioralne = kompetencje personalne), po drugie – kompetencje jako pojęcia związane bezpośrednio z pracą i odnoszącego się do dziedziny lub obszaru rzeczy, w którym dany człowiek jest kompetentny (kompetencje wymagane na konkretnym stanowisku pracy bądź w obrębie grupy pokrewnych stanowisk pracy = kompetencje zawodowe). W praktyce organizacyjnej dominuje z reguły podejście hybrydowe do kompetencji, czyli jako kompetencji behawioralno-zawodowych, co może rodzić pewne nieporozumienia i prowadzić do komplikacji analitycznych. W naszym przekonaniu, na kompetencje szeroko rozumiane wpływa wiele zmiennych, przyporządkowanych cechom ludzkim i cechom sytuacji. Wśród czynników natury wewnętrznej wymienić wypada: motyw działania, prezentowaną postawę, wiedzę posiadaną i stosowaną, cechy osobowościowe, zdolności ogólne i specjalne, predyspozycje zawodowe, umiejętności poznawcze, praktyczne i interpersonalne, system uznawanych wartości i zgromadzone doświadczenie życiowe, w tym i zawodowe.

Jednak wszystkie bez mała uwarunkowania, tkwiące w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, istotne dla sprawy, należy brać pod uwagę w analizach i prognozach rozwoju kompetencyjnego. Zauważyć też wypada, że we współczesnej klasyfikacji kompetencji zazwyczaj wyodrębnia się kilka podstawowych ich rodzajów. Uwzględni ona powszechnie znane kryteria podziału. Taki pragmatyczny podział kompetencji zamieściliśmy na rysunku 1.



Rys. 1. Klasyfikacja kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Warto w tym miejscu wspomnieć również o systemie zarządzania kompetencjami i jego podstawowych funkcjach do spełnienia. I tak, system ten (SZK) usytuowany jest w ogólniejszym systemie zarządzania organizacją, na jego kształt wpływ mają następujące faktory: (1) misja, cele strategiczne i strategii rozwojowe organizacji, (2) otoczenie zewnętrzne organizacji: bliższe i dalsze, (3) jej uwarunkowania wewnętrzne. Zarówno otoczenie, jak i uwarunkowania (tak zewnętrzne, jak i wewnętrzne) mocno oddziałują na orientację, formę, treści i skuteczność danego systemu. Tak więc nie ma i w zasadzie nie możemy oczekiwać stworzenia uniwersalnego wzorca systemu zarządzania kompetencjami, który dałby się powielić w dowolnych typach organizacji. Nie zapominajmy, każda organizacja funkcjonuje w nieco innych warunkach od pozostałych. A zatem, implementacja i realizacja wytycznych SZK musi być dostosowana do rozpoznanych potrzeb, wytyczonych celów i wyzwań stawianych sobie przez określoną organizację.

Tym niemniej bazowa struktura SZK w każdej rzeczywistości organizacyjnej powinna składać się z pięciu rudymenarnych składowych. Tymi nieodłącznymi elementami są²:

- ludzie (projektujący, obsługujący i modyfikujący system);
- metodyka (metody, techniki i narzędzia; własne bądź zaadoptowane do potrzeb);
- pragmatyka postępowania (informacje, normatywy i procedury);
- wspomaganie komputerowe systemu;
- budżet systemu (środki finansowe przeznaczone na jego funkcjonowanie).

Sam termin „zarządzanie kompetencjami” wskazuje na to, iż wykracza ono poza zwyczajowo pojmowane synchronizowanie kompetencji oczekiwanych przez pracodawcę i tych, którymi realnie dysponuje pracownik. Definiuje się je najczęściej jako działalność starannie zaplanowaną, dobrze zorganizowaną i metodycznie prowadzoną. Samemu systemowi zarządzania kompetencjami przypisuje się pełnienie kilku ważnych z punktu widzenia organizacji funkcji. Oto one:

- 1) definiowanie i aktualizacja kompetencji niezbędnych na poszczególnych stanowiskach pracy (opracowanie profili kompetencyjnych dla istniejących i nowotworzonych stanowisk),
- 2) ustalenie (diagnoza) kompetencji posiadanych przez uczestników organizacji,
- 3) rozpoznanie potencjalnych możliwości kompetencyjnych kadry w organizacji,
- 4) identyfikacja brakujących kompetencji w stosunku do wymogów konkretnego stanowiska pracy oraz w relacji do ramowych wymogów kompetencyjnych dla podstawowych grup stanowisk,
- 5) uzupełnienie „luk kompetencyjnych” (np. doskonalenie kompetencji) oraz przygotowanie planów awansów pionowych i poziomych,
- 6) merytoryczne, psychologiczne i organizacyjno-techniczne przygotowanie kierowników i pracowników do procesu koniecznych zmian, związanych z przewidywaniem i „organizowaniem” przyszłości oraz funkcjonowania ludzi w nowej, dynamicznej rzeczywistości organizacyjnej.

Jeśli wnikliwie przyjrzeć się treści zapisu poszczególnych funkcji, to wniosek nasuwa się jeden: system rozwoju zawodowego w powyższym kontekście staje się automatycznie

² T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 52.

podsystemem SZK, ten z kolei zasila bardziej rozbudowany system – ZZL. Nie wolno o tym fakcie w żadnym przypadku zapominać.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
2. Cooper R.K., Sawaf A., EQ. Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
3. Goleman D., Inteligencja emocjonalna. Media Rodzina of Poznań, Poznań 1997.
4. Goleman D., Inteligencja emocjonalna w praktyce. Media Rodzina, Poznań 1999.
5. Goleman D., Boyatzis R., McKee: Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe. Wrocław – Warszawa 2002.
6. Korcz L., Pietrulewicz B., Przedsiębiorczość..., Zielona Góra 2002.
7. Krokowski M., Rydzewski P., Zarządzanie emocjami. Inteligencja emocjonalna. Yademecum użytkownika. Imperia S.C., Łódź 2002.
8. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
9. Salovey P., Sluyter D.J. (red.), Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1999. IO.Sikorski Cz. Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. WN PWN, Warszawa 1995.
11. Weisinger H., Inteligencja emocjonalna w biznesie, czyli jak zwiększyć własne szanse na sukces. Business Press, Warszawa 1998.
12. Wilks F., Inteligentne emocje. Jacek Santorski and Co and Wydawnictwo Wilga, Warszawa 1999.

Recenzent: E. Kowal