

Dane do cytowań:

Joanna M. Moczydłowska, *Kompetencje zawodowe menedżerów personalnych w kontekście potrzeb współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, praca zbiorowa pod redakcją J.S. Kardasa, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2012, s. 108 – 119.

dr hab. Joanna M. Moczydłowska

KOMPETENCJE ZAWODOWE MENEDŻERÓW PERSONALNYCH W KONTEKŚCIE POTRZEB WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Wymogi współczesnego zarządzania dotyczące tworzenia i realizacji strategii personalnej wymagają określenia znaczenia służb personalnych w każdej organizacji. Zmiany w tym obszarze powinny polegać na przejściu od postrzegania tych służb jako grona specjalistów administrujących kadrami w stronę specjalistów – „liderów relacji z pracownikami” odpowiedzialnych za zarządzanie kompetencjami i wkładem pracy (poziom działań operacyjnych) oraz „agentów zmiany” kierujących zmianą i procesami transformacji (poziom strategiczny). Jest to możliwe tylko pod warunkiem powierzenia spraw kadrowych osobom o najwyższym poziomie kompetencji zawodowych. I choć oczywiste jest, że zarządzanie pracownikami jest istotnym elementem pracy każdego menedżera (kierownika) w każdym pionie funkcjonalnym przedsiębiorstwa, to jednak szczególna rola przypada menedżerom (kierownikom) pionów kadrowych. To oni odpowiedzialni są za tworzenie, realizację i ewaluację efektywnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi ściśle powiązanej ze strategią całej organizacji. Jest to możliwe tylko pod warunkiem posiadania przez „służby personalne”, zwłaszcza na poziomie menedżerskim, pożądanego poziomu kompetencji zawodowych.

Obserwowana w ostatnich latach masowość edukacji na poziomie szkoły wyższej oraz duża popularność kierunków: zarządzanie i ekonomia¹ to czynniki, które powodują znaczący liczebny wzrost osób posiadających formalne kwalifikacje do realizacji zadań właściwych dla funkcji personalnej przedsiębiorstw i innych organizacji. Jednak kwalifikacje nie stanowią jeszcze o wysokiej jakości kapitału ludzkiego w danym sektorze rynku pracy. Autorka opiera się na założeniu, że kwalifikacje to tylko jeden z elementów budujących kompetencje zawodowe. Kompetencje i kwalifikacje to „stany

¹ Według danych MNiSW w roku akademickim 2010/11 na kierunek *zarządzanie* kandydowało 37.743 studentów, co daje 1. pozycję na liście najpopularniejszych kierunków studiów w Polsce. Na kierunek *ekonomia* studia aplikowało 24.539 studentów – pozycja 6. w rankingu (źródło: www.nauka.gov.pl 2012-01-05).

dopełniające się i umożliwiające dochodzenie do mistrzostwa zawodowego². Dlatego szczególną rolę zwraca się na szersze podejście do osobowych uwarunkowań efektywności zawodowej. Tworzą je nie tylko uzdolnienia, wiedza, praktyczne umiejętności, ale także predyspozycje osobowościowe i inne cechy psychofizyczne.

Autorka jest świadoma faktu, że w naukach o zarządzaniu coraz bardziej akcentuje się oddzielenie menedżerów od innych grup pełniących role zarządzających³. Jednak wobec zamiennego stosowania tych pojęć przez praktyków, w niniejszym rozdziale pojęcia: menedżer, dyrektor, kierownik także stosuje się zamiennie. Podobnie z powodów utylitarnych zamiennie stosuje się tu pojęcia: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem ludzkim, zarządzanie kadrami, zarządzanie kapitałem ludzki, choć i w tym wypadku w literaturze przedmiotu trwa żywa dyskusja nad ich znaczeniem i zakresem.

Przyczynek empiryczny artykułu zawiera wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród przedsiębiorców z województw: podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Respondenci ocenili, w jakim stopniu konkretne obszary wiedzy, praktyczne umiejętności zawodowe oraz predyspozycje osobowościowe są niezbędne u profesjonalnego, kompetentnego menedżera personalnego. W dobie daleko idącej reformy szkolnictwa wyższego zgromadzony materiał empiryczny może stanowić utylitarne źródło informacji dla osób odpowiedzialnych za proces kształcenia i doskonalenia zawodowego menedżerów personalnych. Szkolnictwo wyższe musi uwzględniać w swoich działaniach rzeczywiste potrzeby rynku pracy, a to wymaga ciągłego monitorowania potrzeb potencjalnych pracodawców. Rozdział ten zawiera taką właśnie propozycję skonfrontowania planów kształcenia z opiniami przedsiębiorców – przyszłych pracodawców absolwentów szkół wyższych.

Koncepcja kompetencji zawodowych

Rodowód teoretyczny koncepcji kompetencji zawodowych jest długi i złożony. Wobec licznych publikacji poświęconych temu zagadnieniu⁴ autorka ogranicza się do syntetycznej prezentacji głównych wątków rozwoju tej teorii, by skupić uwagę na profilu pożądanych kompetencji zawodowych osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach.

² Por. U. Jędruska, *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 66.

³ Por. U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

⁴ Por. R.E. Boyatzis, *Competencies in The 21st Century*, "Journal of Management Development", No 1/2008; J.M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Początki zainteresowania problematyką kompetencji zawodowych i zarządzania tym zasobem sięgają czasów starożytnych, jednak współczesne nauki o zarządzaniu rozwój koncepcji kompetencji łączą z jednej strony z rozwojem behawioralnej szkoły zarządzania, z drugiej zaś z rozwojem podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego. Zgodnie z koncepcją zasobową organizacje różnią się w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których wykorzystanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania⁵. Jeżeli niektóre zasoby i umiejętności pozwalają na wykorzystanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń, jeśli są dostępne niewielkiej liczbie podmiotów, są trudne do naśladowania i kopiowania, to właśnie one stanowią atuty, które należy wzmocnić i wokół nich budować strategię działania. Źródłem takich unikatowych, rzadkich, cennych kompetencji organizacji mogą być kompetencje zawodowe ich pracowników, w tym głównie kompetencje kadry kierowniczej.

Kompetencje przez lata były (i w wielu sytuacjach nadal są) utożsamiane z formalnym prawem danej osoby do podejmowania decyzji, zajmowania stanowiska w jakiejś sprawie w imieniu organizacji. Jakość, skuteczność, efektywność pracy zawodowej rozpatrywano raczej w kontekście *kwalifikacji*. Kwalifikacje określano głównie na podstawie formalnego wykształcenia, posiadanej wiedzy i umiejętności. Aktualnie zakres znaczeniowy kwalifikacji i kompetencji uległ rozszerzeniu, a różnice między nimi stały się mniej ostre. Nie brakuje zwolenników tezy, że termin *kwalifikacje* ma zakres znacznie węższy i odnosi się przede wszystkim do wyników wykształcenia, a zastępowanie terminu *kwalifikacje* terminem *kompetencje* ma stanowić odzwierciedlenie znaczących zmian zachodzących na rynku pracy polegających na tym, że w procesie świadczenia pracy rutynowe prace fizyczne ustępują miejsca czynnościom zdecydowanie bardziej intelektualnym. Przeobrażenia, o których mowa nie zmieniają jednak faktu, że dyplom ukończenia nauki szkolnej nadający kwalifikacje formalne wciąż stanowi podstawowe uprawnienie do podjęcia pracy w większości zawodów i na większości stanowisk pracy⁶.

Przyjmuje się, że kompetencje zawodowe to wszelkie cechy pracowników, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy służą osiągnięciu celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników. Ich aktywacja w postaci konkretnych, obserwowalnych, pożądanych działań pracownika uzależniona jest jednak od czynników zewnętrznych: od uprawnień nadanych mu przez organizację oraz warunków pracy, ze szczególnym wyeksponowaniem roli systemu motywacyjnego i powiązanej z nim kultury organizacyjnej.

Jak prognozował P.F. Drucker⁷, wydajność pracy specjalistów staje się najważniejszym wyzwaniem procesu kierowania ludźmi porównywalnym do

⁵ R. M. Grant, *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002, s. 139.

⁶ J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2009/3-4, s. 23-26.

⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000, s. 22.

opisywanej przez F.W Taylora wydajności pracowników fizycznych ponad sto lat temu. Nowoczesna organizacja ma być organizacją inteligentną, czyli taką, która przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający uczeniu się i kreowaniu innowacji, a także rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej. Docenianie roli kompetencji zawodowych oraz zarządzania kompetencjami doskonale wpisuje się w nurt tych zmian. Wymieniane jest jako jedna z nowoczesnych koncepcji epoki „drugiej rewolucji menedżerskiej” oznaczającej przejście od organizacji tradycyjnej, centralistycznej do nowych metod zarządzania uwzględniających wyzwania XXI wieku.

Strategiczna rola kompetentnego zarządzania zasobami ludzkimi

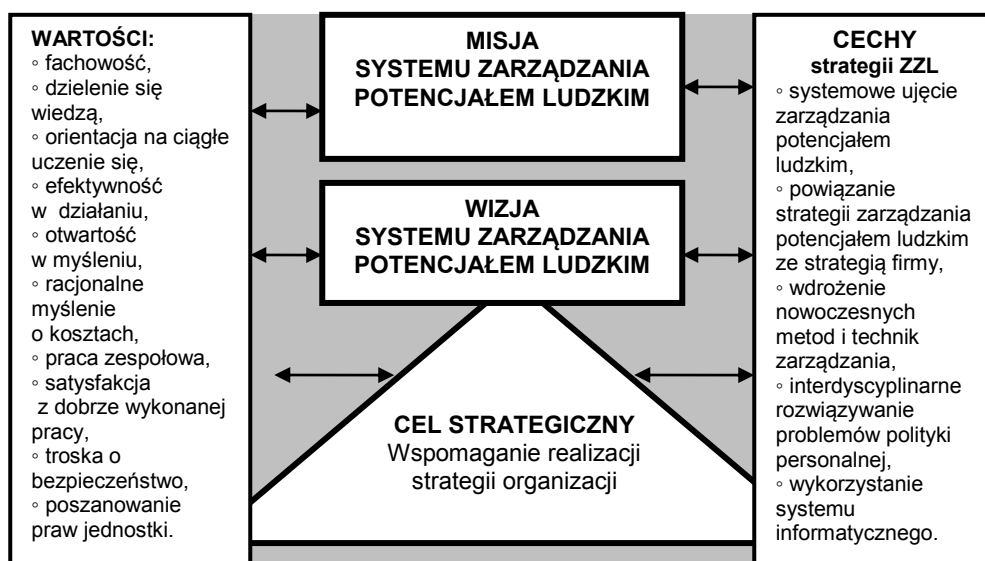
Każda współczesna organizacja buduje swoją teraźniejszość i przyszłość na ludziach. Każda jest też niepowtarzalna w aspekcie posiadanych zasobów i umiejętności, którymi dysponuje i które wyróżniają ją na tle konkurencji. W erze „masowej produkcji” zagadnienia pracownicze pozostawały na marginesie zainteresowania przedsiębiorstwa, a głównym przedmiotem tych zainteresowań byli właściciele. Z czasem okazało się, że takie nastawienie nie przynosi oczekiwanych rezultatów i „punkt ciężkości” w działaniach organizacji przesunął się w stronę interesów i oczekiwań klientów oraz partnerów biznesowych, co określa się mianem „ery masowego marketingu”⁸. Wreszcie w „erze postindustrialnej” do rangi zagadnień kluczowych urasta problematyka społeczna, w tym respektowanie potrzeb i praw pracowników. Obecnie na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia i przedsięwzięcia nastawione na rozwój kapitału ludzkiego. Ideę „Bądź odpowiedzialny za to, co sprzedajesz i w jakim środowisku działasz” zastępuje, a przynajmniej uzupełnia postulat „Bądź odpowiedzialny za tego, kogo zatrudniasz”⁹. Stąd nie budzi dziś większych wątpliwości teza, że bez względu na wielkość organizacji, jej strukturę i inne atrybuty, to pracownicy stanowią jej najcenniejszy, strategiczny kapitał: kapitał kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, osobowości, wartości. Kapitał ludzki traktowany jest jako najważniejsza część kapitału intelektualnego, który, współdziałając z kapitałem strukturalnym (kapitałem procesów), jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości każdej organizacji. Dlatego zarządzanie ludźmi to jeden z najważniejszych elementów zarządzania. Najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych, bo ludzie, jak żadne inne aktywa organizacji, są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i

⁸ Por. J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 92-93.

⁹ M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w kapitał ludzki*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2009/3/2, s. 223-236.

nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej.

Nie jest możliwe opracowanie i wdrożenie dobrej strategii rozwoju organizacji bez odpowiedniej liczny kompetentnych i zmotywowanych pracowników, w tym menedżerów. Świadomość tego faktu staje się coraz bardziej powszechna, co potwierdzają wyniki różnorodnych badań. Na przykład badania prowadzone w roku 2009 w województwie podlaskim nad znaczeniem różnego rodzaju zasobów strategicznych wykazały, że aż 88,3% pracodawców określa zasoby ludzkie jako „kluczowe” lub „bardzo ważne”, a 11,7% jako „istotne”. Żaden z badanych przedsiębiorców nie ocenił zasobów ludzkich jako mało istotnych w strategii rozwoju swojej organizacji¹⁰.



Rysunek 1. Model strategii personalnej – misja, wizja, cechy i wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Moczyłowska, *Zarządzanie kompetencjami jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Komorowski, J.M. Moczyłowska (red.) *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2009, s. 75-86.

Ludzie, którzy są związani z organizacją i identyfikują się z jej misją, potrafią współpracować, przejawiają postawę kreatywności i posiadają

¹⁰ Por. J. Szablowski (red.), *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2009, s. 288-297.

odpowiednie kompetencje stanowią siłę napędową jej rozwoju. Strategie rozwoju nowoczesnych organizacji – tych, które aspirują do miana organizacji inteligentnych, działających według zasad gospodarki opartej na wiedzy – muszą uwzględniać szereg działań bardzo ściśle związanych z kapitałem ludzkim i z zarządzaniem tym kapitałem. Przede wszystkim strategia musi uwzględniać pozyskiwanie, rozwijanie, wykorzystywanie i wdrażanie wiedzy związanej z wprowadzaniem innowacji. Innowacje wymagają ponoszenia przez organizacje nakładów na badania i rozwój. Drugi kierunek działań w gospodarce opartej na wiedzy to przewartościowanie postrzegania zasobów ludzkich. Zasoby ludzkie muszą być traktowane w kategoriach zasobu kluczowego, zdolnego do inteligentnego, szybkiego, elastycznego reagowania o charakterze innowacyjnym. Opracowanie i realizacja strategii organizacji wymaga opracowania strategii zarządzania kapitałem ludzkim uwzględniającej rozwijanie kompetencji zawodowych pracowników oraz motywowania do rozwoju i przejawiania zachowań sprzyjających innowacyjności. Realizacja strategii zarządzania ludźmi musi jednocześnie opierać się na rachunku ekonomicznym, czyli uwzględniać konieczność oceny rentowności inwestowania w kapitał ludzki.

Korzyści, których oczekują menedżerowie na skutek realizacji strategii ZZL są zróżnicowane i wynikają z indywidualnej, specyficznej sytuacji każdej organizacji. Można jednak wyróżnić takie, które zdają się mieć charakter uniwersalny. Są to przede wszystkim: ujednoczenie procedur kadrowych, usprawnienie prac służb kadrowych i procesu zarządzania ludźmi przez menedżerów liniowych, możliwość planowania kierunków rozwoju potencjału kompetencyjnego pracowników, wykorzystanie technologii informatycznej i wsparcie procesu decyzyjnego przez zwiększenie dostępu do informacji zarządczej, usprawnienie przeprowadzanie procesów zmian i podniesienie jakości komunikacji.

Nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że kompetencje menedżerskie są najważniejsze wśród wszystkich zasobów każdej organizacji. Jakość zarządzania organizacją stanowi bowiem wypadkową kompetencji kadry zarządzającej i motywacji menedżerów do wykorzystania kompetencji w praktyce. Bez profesjonalizmu menedżerów nie jest możliwe tworzenie zasobów kompetencyjnych organizacji, diagnozowanie tych zasobów, przekształcanie ich w źródło efektywnego działania. Należy tu również wyeksponować związek między kompetencjami kadry kierowniczej i kompetencjami zawodowymi innych pracowników. Umiejętności menedżerów, zwłaszcza w obszarze profesjonalnego wykorzystania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, warunkują dostęp do niezbędnych kompetencji poszczególnych pracowników. To osoby zarządzające podejmując decyzje kadrowe odpowiadają za jakość zasobów kompetencyjnych wnoszonych do organizacji przez jej pracowników. To menedżerowie, przez kształtowanie i wdrażanie systemów motywacyjnych, odpowiedzialni są za przekształcanie kompetencji pracowników w pożądane,

wymierne rezultaty ich pracy. Śmiało zatem można przyjąć, iż osiągnięcie celów zarządzania ludźmi, czy szerzej – osiągnięcie celów zarządzania – jest niemożliwe bez wysokiego poziomu kompetencji menedżerskich osób pełniących funkcje kierownicze. I zapewne z tego powodu na gruncie nauk o zarządzaniu pojawiają się wciąż nowe i wciąż większe wymagania dotyczące kompetencji zawodowych kadry kierowniczej. Nawet jeśli nie używa się wprost pojęcia „kompetencje”, do nich odnosi się cały szereg wskazań, oczekiwań, postulatów licznie wymienianych w publikacjach naukowych pod hasłem „nowoczesny menedżer powinien...”.

Profil kompetencji zawodowych menedżera zarządzającego ludźmi – przyczynek empiryczny

Realizacja trudnych, ambitnych celów zarządzania potencjałem ludzkim zarysowanych w poprzedniej części tego rozdziału wymaga bardzo krytycznego doboru osób odpowiedzialnych za politykę kadrową, zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym. Interesujące poznawczo, ale też ważne z przyczyn utylitarnych jest poznanie, jakie są oczekiwania przedsiębiorców oraz najwyższej kadry menedżerskiej dotyczące kompetencji osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Jest to wiedza szczególnie ważna z perspektywy szkół wyższych, które kształcąc swoich studentów powinny uwzględniać realne potrzeby przedsiębiorców, potencjalnych pracodawców ich absolwentów.

Badania, których wyniki zawiera ta publikacja przeprowadzono w roku 2011. Badana próba, mimo znacznego zróżnicowania respondentów pod względem wieku, płci, stażu pracy, nie spełnia wymogów reprezentatywności z uwagi na jej liczebność (45 osób) oraz ograniczenie terenu badań do dwóch województw Polski północno-wschodniej (podlaskie i warmińsko-mazurskie). Mimo to wyniki wydają się wartościowe poznawczo i mogą być wykorzystane do projektowania hipotez do dalszych szczegółowych badań.

Dominującą część badanej próby stanowili właściciele i menedżerowie z przedsiębiorstw średnich (31 osób). Do udziału w badaniach zaproszono również przedstawicieli firm małych (10). Wprawdzie rzadko mają one rozwinięty pion personalny, a sprawy kadrowe często łączone są z księgowymi i realizowane przez jedną osobę, jednak przyjęto, że celem każdej organizacji jest rozwój, zatem przedsiębiorstwo, które w momencie badania jest małą firmą może w przyszłości także rozwijać pion kadrowy i zatrudniać kierowników działów personalnych. Duże przedsiębiorstwa mają zwykle najbardziej rozwiniętą i profesjonalną politykę kadrową, stanowią jednak znikomy odsetek przedsiębiorstw działających na polskim rynku, stąd w badanej próbie ich reprezentanci także byli w mniejszości (4 osoby).

Punktem wyjścia do tworzenia profilu kompetencyjnego jest określenie obowiązków i zadań pracownika na danym stanowisku pracy wraz z ich podziałem na kluczowe i uzupełniające. Dodatkowo obowiązki powiązane z danym stanowiskiem czy rolą organizacyjną można dzielić na uniwersalne (te, które są typowe dla tego stanowiska pracy w każdej organizacji) oraz

specyficzne (związane ze specyfiką konkretnej organizacji, jej indywidualnością, osobowością, kulturą organizacyjną itp.). W odniesieniu do kadry kierowniczej odpowiedzialnej za funkcję personalną można mówić o wyraźnej dominacji obowiązków uniwersalnych. W prezentowanych badaniach profil kompetencji menedżera zarządzającego ludźmi osadzono w trzech wymiarach: wiedza, umiejętności oraz predyspozycje psychiczne warunkujące postawy wobec pracy i własnej roli zawodowej. Przyjęto, że są one podstawą efektywnej, samodzielnej, wyróżniającej pracy na tym stanowisku bez względu na specyfikę organizacji.

Tabela nr 1 zawiera odpowiedzi przedsiębiorców i przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej na pytanie, jaka wiedza specjalistyczna, ich zdaniem, jest konieczna do profesjonalnego, efektywnego zarządzania ludźmi w organizacji? Odpowiedzi uszeregowano od najwyższej do najniższej średniej arytmetycznej.

Tabela 1 Wiedza jako element kompetencji zawodowych menedżerów personalnych

| Obszary wiedzy | LICZBA WSKAZAŃ (N=45) | | | | | Średnia arytmetyczna | Mediana |
|--|-----------------------|---|----|----|----|----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Prawo pracy | - | - | - | 2 | 43 | 4,96 | 5 |
| Nowoczesne systemy oceniania pracy i pracowników | - | - | - | 3 | 42 | 4,93 | 5 |
| Konstruowanie budżetu wynagrodzeń, zarządzanie wynagrodzeniami | - | - | - | 3 | 42 | 4,93 | 5 |
| Systemy motywowania | - | - | - | 3 | 42 | 4,93 | 5 |
| Bezpieczeństwo i higiena pracy | - | - | - | 3 | 42 | 4,93 | 5 |
| Metody naboru i doboru | - | - | - | 8 | 37 | 4,82 | 5 |
| Psychologia pracy | - | - | 5 | 12 | 28 | 4,51 | 5 |
| Psychologia społeczna | - | - | 5 | 15 | 25 | 4,44 | 4 |
| Zarządzanie konfliktem | - | - | 11 | 21 | 13 | 4,04 | 4 |
| Zarządzanie kompetencjami zawodowymi pracowników | - | - | 11 | 23 | 11 | 4,0 | 4 |
| Wartościowanie pracy, szeregowanie stanowisk | - | - | 11 | 23 | 11 | 4,0 | 4 |
| Socjologia organizacji, grupowe mechanizmy społeczne | - | 2 | 15 | 19 | 9 | 3,78 | 4 |
| Prawo administracyjne | - | 4 | 17 | 12 | 12 | 3,71 | 4 |
| Zarządzanie wiedzą | - | 1 | 17 | 21 | 6 | 3,71 | 4 |

| | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|------|---|
| Doradztwo personalne | - | 1 | 17 | 21 | 6 | 3,71 | 4 |
| Outplacement | - | 1 | 17 | 21 | 6 | 3,71 | 4 |
| Uwarunkowania i przejawy przywództwa | - | 4 | 17 | 12 | 12 | 3,71 | 4 |
| Teorie motywacji i motywowania | - | 1 | 17 | 21 | 6 | 3,71 | 4 |
| Zarządzanie talentami | - | 1 | 19 | 19 | 6 | 3,67 | 4 |
| Zarządzanie strategiczne | - | 16 | 4 | 9 | 16 | 3,56 | 4 |
| Polski i europejski rynek pracy | - | 6 | 19 | 14 | 6 | 3,44 | 3 |
| Public relations | - | 14 | 15 | 15 | 1 | 2,71 | 3 |
| Inny obszar wiedzy (jaki?) dodano <i>Metody radzenia sobie ze stresem.</i> | - | - | - | - | 1 | 5 | 5 |

ZASTOSOWANA SKALA: 1 – wiedza nieistotna, 2 - mało ważna, 3 - średnio ważna, 4 – ważna, 5 – niezbędna

Źródło: opracowanie własne.

W znaczeniu ogólnym wiedza jest systemem kategorii i wymiarów pojęciowych oraz operacji i reguł (procedur) reprezentujących w umyśle człowieka (w tzw. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego¹¹. „Wiedza jest mieszanką doświadczenia, wartości, kontekstowej informacji i eksperckiego wglądu w dane zagadnienie, która stanowi ramy dla oceny i legalizowania nowych doświadczeń i informacji. W organizacjach występuje nie tylko w dokumentach i depozytoriach, ale też jest zakorzeniona w rutynie organizacyjnej, procesach, praktykach i normach tam występujących”¹². Miejsce wiedzy wśród innych, powiązanych z nią, części składowych kompetencji pracownika zakłada, że jest to zarówno *wiedza deklaratywna (faktograficzna)* mająca walor uniwersalny, *wiedza oczywista*, jak i *wiedza funkcjonalna* (inaczej określana jako *proceduralna*). Ta ostatnia pozwala wiedzieć, jak coś zrobić w sposób praktyczny, operacyjny, bez konieczności zastanawiania się. Można powiedzieć, że to ten typ wiedzy, który pozwala na wykonywanie różnych czynności w sposób zautomatyzowany, niemal poza udziałem świadomości. Wiedza ma ogromne znaczenie w ocenie

¹¹ Por. Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

¹² T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1998, s. 5.

kompetencji zawodowych wszystkich grup pracowników, choć niewątpliwie im bardziej praca ma charakter umysłowy, tym bardziej rola wiedzy wzrasta. O ile robotnicy powinni wykorzystywać wiedzę przede wszystkim w wymiarze *know-how* (wiedzieć, jak?), o tyle pracownicy umysłowi powinni jeszcze stawiać pytanie *know-what?*, czyli wykorzystywać wiedzę do samodzielnego określania swoich zadań.

Dane zawarte w tabeli nr 1 pozwalają na wniosek, że wiedza osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi musi mieć charakter interdyscyplinarny. Obszary wiedzy, w ocenie których mediana wynosi 5 (wiedza niezbędna) a średnia kształtuje się na poziomie wyższym niż 4,5 to nie tylko bloki tematyczne ściśle związane z zarządzaniem, ale również prawo i psychologia.

Wiedza stanowi cenny kapitał pracownika oraz istotną część składową jego kompetencji, jednak tylko wówczas, gdy stanowi bazę do kształtowania konkretnych praktycznych umiejętności. Badani przedsiębiorcy i menedżerowie zostali poproszeni o ocenę, jaki jest stopień ważności poszczególnych umiejętności na stanowisku menedżera personalnego (por. tabela nr 2).

Tabela 2. Umiejętności jako element kompetencji zawodowych menedżerów personalnych

| Umiejętności | LICZBA WSKAZAŃ (N=45) | | | | | Średnia arytmetyczna | Mediana |
|---|-----------------------|---|---|---|----|----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Wzbudzenie szacunku, budowanie osobistego autorytetu | - | - | - | 6 | 39 | 4,87 | 5 |
| Umiejętność planowania i organizowania pracy | - | - | - | 6 | 39 | 4,87 | 5 |
| Skuteczne komunikowanie się, prowadzenie rozmowy | - | - | - | 7 | 38 | 4,84 | 5 |
| Umiejętność szybkiego podejmowania trafnych decyzji | - | - | - | 7 | 38 | 4,84 | 5 |
| Szybkie uczenie się | - | - | - | 7 | 38 | 4,84 | 5 |
| Tworzenie i realizacja strategii personalnych | - | - | 1 | 6 | 38 | 4,82 | 5 |
| Umiejętność konstruowania autorskich narzędzi wykorzystywanych w ZZL (kwestionariusze, testy, arkusze oceny, formularze kompetencyjne itp.) | - | - | 1 | 6 | 38 | 4,82 | 5 |
| Efektywne negocjowanie i mediowanie | - | - | 1 | 6 | 38 | 4,82 | 5 |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|----|------|---|
| Umiejętność zarządzania zmianami | - | - | 2 | 6 | 37 | 4,78 | 5 |
| Umiejętność zarządzania dokumentacją personalną pracowników | - | - | 2 | 6 | 37 | 4,78 | 5 |
| Umiejętność pozyskiwania informacji i zarządzania informacją | - | - | 2 | 6 | 37 | 4,78 | 5 |
| Umiejętność obsługi profesjonalnych informatycznych programów HR | - | - | 3 | 5 | 37 | 4,76 | 5 |
| Umiejętność wystąpień na szerszym forum, profesjonalne prezentacje z wykorzystaniem narzędzi multimedialnych | - | - | 3 | 6 | 36 | 4,73 | 5 |
| Umiejętność posługiwania się językiem obcym | - | - | 3 | 6 | 36 | 4,73 | 5 |
| Inna umiejętność (jaka?) | - | - | - | - | - | - | |

ZASTOSOWANA SKALA: 1 – wiedza nieistotna, 2 - mało ważna, 3 - średnio ważna, 4 – ważna, 5 – niezbędna

Źródło: opracowanie własne.

Ocena umiejętności oczekiwanych przez przedsiębiorców u kadry kierowniczej zarządzającej potencjałem personalnym jest znacząco mniej zróżnicowana w porównaniu z oceną pożądaných obszarów wiedzy. Mediana wszystkich umiejętności ujętych w kwestionariuszu wynosi 5 (umiejętność niezbędna). Jednocześnie uwagę zwraca fakt, że pięć pierwszych umiejętności, których ważność uzyskała najwyższe średnie ocen to te, które mają charakter uniwersalny i dotyczą w takim samym stopniu wszystkich stanowisk kierowniczych. Można je opatrzyć wspólną nazwą „kompetencje kierownicze (menedżerskie)”. Dopiero w dalszej kolejności pojawiają się umiejętności specyficzne, ściśle powiązane z realizacją zadań właściwych dla funkcji personalnej organizacji.

Z danych przedstawionych w tabeli nr 3 wynika, że wachlarz cech osobowych uznanych przez pracodawców za niezbędne u menedżera personalnego jest bardzo szeroki. Śmiało można mówić o dużych oczekiwaniach w tym obszarze. Kierownik odpowiedzialny za zarządzanie ludźmi ma być przede wszystkim dojrzały emocjonalnie. Szeroka definicja

tego pojęcia¹³ zawiera w sobie także inne cechy takie jak odporność na negatywne oddziaływanie stresu i frustracji, asertywność, komunikatywność czy odpowiedzialność. Są to predyspozycje uwarunkowane zarówno genetycznie jak i środowiskowo, a ich kształtowanie i rozwój ma miejsce przez całe życie.

Tabela 3. Predyspozycje osobowościowe jako element kompetencji zawodowych menedżerów personalnych

| Predyspozycje | LICZBA WSKAZAŃ (N=45) | | | | | Średnia arytmetyczna | Mediana |
|--|-----------------------|---|----|----|----|----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Dojrzałość emocjonalna | - | - | - | 6 | 39 | 4,87 | 5 |
| Odporność na stres i frustrację | - | - | - | 6 | 39 | 4,87 | 5 |
| Łatwość nawiązywania kontaktów | - | - | - | 6 | 39 | 4,87 | 5 |
| Odpowiedzialność | - | - | - | 7 | 38 | 4,84 | 5 |
| Asertywność | - | - | - | 7 | 38 | 4,84 | 5 |
| Inteligencja (rozumiana jako zdolność do szybkiej adaptacji do wymagań środowiska) | - | - | 1 | 6 | 38 | 4,82 | 5 |
| Uczciwość | - | - | 1 | 6 | 38 | 4,82 | 5 |
| Samodzielność w myśleniu i działaniu | - | - | 2 | 6 | 37 | 4,78 | 5 |
| Otwartość na nową wiedzę | - | - | 2 | 6 | 37 | 4,78 | 5 |
| Wrażliwość na potrzeby innych ludzi | - | 2 | 15 | 19 | 9 | 3,78 | 4 |
| Empatia | - | 2 | 15 | 19 | 9 | 3,78 | 4 |
| Inna cecha (jaka?) | - | - | - | - | - | - | - |

ZASTOSOWANA SKALA: 1 – wiedza nieistotna, 2 - mało ważna, 3 - średnio ważna, 4 – ważna, 5 – niezbędna

Źródło: opracowanie własne.

¹³ H. Bieniok, *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] M. Czerska, M. Gablota (red.) *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK, Toruń 2011, s. 23.

Wyniki pośrednio wskazują na doniosłą rolę procesu wychowawczego, który musi występować zarówno w środowisku rodzinnym jak i na wszystkich etapach edukacji, w tym także na poziomie szkolnictwa wyższego. Potwierdza się teza, że szkoły wyższe, które skutecznie realizują przemyślany program wychowawczy ukierunkowany na rozwój osobowości studentów wydatnie podnoszą kompetentność swoich absolwentów i ich atrakcyjność na rynku pracy. Z drugiej strony niezbędna wydaje się tu pewna pokora i uznanie, że predyspozycje psychiczne osób dorosłych, które trafiają do szkół wyższych są już w znacznym stopniu ukształtowane, zatem trudne lub wręcz niemożliwe do zmiany.

Podsumowanie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy proces zarządzania wymaga uwzględnienia szczególnego znaczenia kapitału ludzkiego organizacji jako kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej i jej wartości. Trwają próby identyfikacji innowacyjnych metod analizowania i rozwijania tego kapitału w ramach polityki personalnej. Strategie personalne podporządkowuje się strategiom biznesowym, tak by proces zarządzania potencjałem ludzkim maksymalizował osiągnięcie celów strategicznych.

Paradygmat przywództwa w organizacji, istota menedżeryzmu podlegają nieustannemu procesowi zmian. Poszukiwania jednego najlepszego stylu zarządzania, optymalnego sposobu pełnienia ról kierowniczych generalnie kończyły się niepowodzeniem w konfrontacji z bogatą, złożoną praktyką organizacyjną. Jedną tylko tendencją okazuje się w miarę stabilną: wciąż rosną oczekiwania pod adresem kompetencji zawodowych menedżerów, i to zarówno w podmiotach gospodarczych jak i w sektorze publicznym. Kompetencje stanowią atrybut podmiotu, który je posiada, a stopień i sposób ich uwidaczniania się w działaniu uzależniony jest od szeregu zmiennych, między innymi od pełnionych ról organizacyjnych, kultury organizacyjnej, systemu motywowania. Rola kierownika jest przykładem roli organizacyjnej, która jest równoznaczna z wysokim poziomem odpowiedzialności zawodowej i jednocześnie ze znaczną ekspozycją społeczną „skazującą” na nieustanny proces nieformalnej i sformalizowanej oceny przez podwładnych, przełożonych i klientów. Nowe wyzwania w zarządzaniu organizacjami nakazują zwrócić szczególną uwagę na rangę kompetencji zawodowych kadry kierowniczej, które nie mogą być utożsamiane wyłącznie z wykształceniem formalnym czy długoletnim stażem pracy.

Prezentowane wyniki badań pochodzą z próby, która nie spełnia wszystkich wymogów reprezentatywności, zatem uogólnianie rezultatów i formułowanie na ich podstawie mocnych, jednoznacznych wniosków jest nieuprawnione. Mimo to, w ocenie autorki, zgromadzony materiał empiryczny może stanowić wartościowy punkt wyjścia do kształtowania

nowoczesnych programów edukacji menedżerów zarówno na poziomie studiów I i II stopnia, jak i studiów podyplomowych.

Zaproponowany profil kompetencji może posłużyć nie tylko do tworzenia programów edukacyjnych czy szkoleniowych, ale także konkretnych narzędzi do diagnozy kompetencji (formularze kompetencyjne, skale kompetencyjne) możliwych do wykorzystania w procesie doboru pracowników na stanowisko menedżera personalnego, w budowaniu puli kadry rezerwowej czy systemie oceniania.

Literatura:

1. Bieniok, H., *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] M. Czerska, M. Gablota (red.) *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Tonik, Toruń 2011.
2. Boyatzis R.E., *Competencies in The 21st Century*, "Journal of Management Development", No 2008/1.
3. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press, Boston 1998.
4. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2000.
5. Grant R.M., *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002.
6. Jędruszka U., *Kwalifikacje zawodowe. Poglądy teoretyczne a rzeczywistość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
7. Król M., Winnicka-Wejs A., *Spolecznie odpowiedzialne inwestowanie w kapitał ludzki*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2009/ 3/2.
8. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
9. Moczyłowska J.M., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Wydawnictwo Difin Warszawa 2008.
10. Moczyłowska, J.M., *Zarządzanie kompetencjami jako element strategii personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] J. Komorowski, J. Moczyłowska (red.) *Innowacyjne metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2009.
11. Nosal, Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
12. Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2009/ 3-4.
13. Ornarowicz U., 2008. *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

14. Szablowski, J. (red.) *Zmiany w strategiach zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2009.