

Opublikowano w: Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa, red. J. Skalik, A. Barabasz, wydawnictwo Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012

dr Joanna Żukowska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw

W artykule dokonano rozróżnienia między pojęciami klasyfikacje i kompetencje. Zaprezentowano ich klasyfikacji oraz charakterystyki. Przedstawiono podejścia przedsiębiorstw do rozwoju pracowników, a także najbardziej pożądane kompetencje i specjalizacje wśród pracowników przez organizacje.

Słowa kluczowe: kompetencje, klasyfikacje, umiejętności, rozwój

Kompetencje, kwalifikacje to pojęcia bardzo popularne i rozpowszechniane zarówno przez organizacje, wiat nauki, czy nawet władze państwowe. Można też zaobserwować liczne działania zmierzające do zwiększenia ich poziomu wśród pracowników. Procesy wspierane są tak przez przedsiębiorstwa, jak i przez instytucje, podmioty publiczne czy legislacyjne. Kwestią rozwoju pracowników zajęła się nawet Komisja Europejska tworząc w 1989r. dokument "Kształcenie ogólne i zawodowe we Wspólnocie Europejskiej", w którym edukacja zawodowa została uznana za element priorytetowy.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonania rozróżnienia między pojęciami klasyfikacje i kompetencje, jak również zaprezentowanie podejścia przedsiębiorstw do rozwoju pracowników, a także wskazanie najczęściej poszukiwanych cech pracowników przez organizacje.

Kompetencje, klasyfikacje – ujęcie teoretyczne

Rozważania należy rozpocząć od głębszej analizy pojęć kwalifikacji, umiejętności podstawowych oraz kompetencji, jak również pewnej ich systematyki (jej zarys ujęty jest na poniższym rysunku). Dokonując studiów literaturowych można dojść do wniosku, iż są one czasem niesłusznie stosowane zamiennie.

Rysunek 1

Systematyka pojęć



Źródło: opracowanie własne

W literaturze odnaleźć można szereg pojęć kompetencji.

Zgodnie ze Słownikiem języka polskiego kompetencje stanowią zakres czyjejs wiedzy, odpowiedzialności oraz umiejętności [Zgólkowa, 1994, s.178].

S. Dylak definiuje kompetencję jako wielce złożoną dyspozycję, stanowiącą wypadkową wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji, emocji i wartościowania [Dylak, 1995, s. 37].

M. Czerepaniak – Walczak uważa, iż kompetencje to prezentowanie oczekiwanych, zgodnych ze społecznymi standardami umiejętności odpowiedniego zachowania, powiązanego ze świadomości jego konsekwencji, a także branie odpowiedzialności za nie [Czerepaniak-Walczak, 1995, s. 135].

Powołując się na rozważania C.C.Lévy-Leboyer kompetencje stanowią zbiór następujących cech - wartości, wiedzy, standardów, umiejętności, motywów, osobistego wizerunku oraz etyki [Lévy-Leboyer, 1997, s.29].

M. Dudzikowa traktuje kompetencje jako zdolność do realizacji zadań, wyłaniająca się dzięki umiejętnościom, świadomości i wierze w własne możliwości oraz sprawności [Kwiatkowska, 1994, s.205].

Turner dokonał podziału kompetencji na osobiste oraz korporacyjne. W obszarze kompetencji osobistych zawierają się wiedza, umiejętności, doświadczenie, jak również osobowość, natomiast kompetencje kooperacyjne są integralnie powiązane z organizacją i powiązane są z procesem pracy, a nie samym pracownikiem. O ile kompetencje osobiste mogą rotować wraz z pracownikiem, o tyle korporacyjne zawsze pozostaną w przedsiębiorstwie [Turner, R. Möller, 2006, s.47].

Dubois i Rothwell postrzegają kompetencje jako zestaw elementów pozwalających na uzyskiwanie pożądaných efektów w obszarze zawodowym i prywatnym [Dubois, Rothwell, 2008, s.21].

Deist i Winterton określili kompetencje jako całokształt zdobywanych i posiadanych przez pracownika cech umożliwiających osiągnięcie sukcesu przez organizację [Deist, Winterton, 2005, s.50].

Zgodnie z podejściem Dulewicza kompetencje definiowane są jako cechy osobiste pracownika powiązane z pozytywnymi wynikami organizacji. Wyróżnia on cztery zasadnicze klasy kompetencji – intelektualne, interpersonalne, adaptacyjne oraz zorientowanie na wyniki [Dulewicz, Higgs, 2003, s.17].

K. Stech w swych analizach idzie krok dalej i dokonuje pewnej charakterystyki kompetencji, uznając iż mają charakter podmiotowy. Ich zasięg społeczny i przedmiotowy nie jest daleki. Pokazują one z czym są związane i do kogo skierowane, można je zdobyć w procesie uczenia i doświadczenia, jednakże przebiega on zazwyczaj w kontekście standardowym dla danego otoczenia. Ponadto są dynamiczne oraz ewoluują w czasie. Typowym zjawiskiem jest tu także możliwość przekazywania ich do innych obszarów [Stech, 2004, s.16].

W. Furmanek dokonał jeszcze głębszej charakterystyki kompetencji wskazując na ich podmiotowy charakter. Ponadto są stopniowalne, pozwalają realizować zadania na wymaganym poziomie, posiadają zróżnicowany zakres treściowy, skonstruowane zbiory kompetencji pozwalają na odzwierciedlenie poziomu przygotowania do wykonywanej pracy [Furmanek, 1997, s.7].

Hanpower Services Commission zdefiniowało kompetencje zawodowe, określając iż stanowią zdolność do realizowania zadań w zawodzie w sposób adekwatny do standardów przypisanych do danego stanowiska [Siciński, 2003, s.18].

Zgodnie z National Council for Vocational Qualifications kompetencje zawodowe to predyspozycje do realizowania funkcji pracy lub czynności zbieżne z wymogami w danej pracy [Bańka, 2005, s.32].

Wyróżniono także kompetencje kluczowe, czyli zestaw najważniejszych kompetencji, bez których nie można kształtować pozostałych kompetencji [http://www.coveria.com.pl/nauczyciel/materialy/index.htm 2011-05-30].

Istota umiejętności

Schodząc jeszcze niżej po drabinie definiowania kompetencji należy przyjrzeć się umiejętnościom.

Umiejętności podstawowe tworzą bazę, na której opiera się indywidualna przydatność do zatrudnienia. Faktycznie kształtuje je system kształcenia formalnego. W dziedzinie edukacji podstawowej chodzi więc o znalezienie wspólnej płaszczyzny między wiadomościami nabywanymi w trakcie procesu nauczania a kompetencjami metodycznymi, które pozwolą na samodzielne nauczanie siebie samego. Umiejętności techniczne to know-how, które daje możliwość największej identyfikacji z zawodem. Zdobywa się je częściowo w systemie kształcenia zawodowego lub, co występuje coraz częściej, w trakcie pracy w

przedsiębiorstwie. Są one modyfikowane wraz ze zmianami na polu technologii produkcji. Z tego też względu nie towarzyszy im obecnie przestrzeganie tak sztywnych reguł jak dawniej.

W roku 1996 Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) zaproponowała dziewięć głównych umiejętności istotnych na każdym stanowisku pracy. Zaliczają się tu współpracę w zespole, posługiwanie się nowoczesną technologią informacyjną oraz komunikowania się, zdolność radzenia sobie z problemami, aktywnego słuchania innych, wyszukiwania i korzystania z informacji, syntetyczne wnioskowanie, umiejętne podejście do sytuacji niepewnych i skomplikowanych oraz samoorganizacja i ocena własnej pracy [OECD, 1996, s.41].

Dowodem na dość swobodne podejście do definiowania pojęć kompetencji umiejętności jest fakt, iż umiejętności proponowane przez OECD w Polsce traktowane są jako kluczowe kompetencje. Zostały one nieco zmodyfikowane i zaproponowano zestaw pięciu kluczowych kompetencji do których zaliczają się planowanie, organizowanie i ocenianie własnego uczenia się, następnie skuteczne komunikowanie się, sprawne współgranie w zespole, kreatywne rozwiązywanie problemów i obsługa komputera [OECD, 2005, s.13].

Kwalifikacje zawodowe natomiast to zestaw zachowań, postaw, umiejętności psychofizycznych, czyli zarówno praktycznych, jak i umysłowych stwarzających możliwość rozwiązywania zadań na konkretnych stanowisku pracy. Należy dodać, że proporcja pomiędzy umiejętnościami psychofizycznymi ulega zmianie i wynika z typu wykonywanego zawodu [Hamel, Prahalad , 1994, s.18].

M. Siciński ujmuje kwalifikacje zawodowe pojęcie składające się z czterech podstawowych cech, do których zaliczyć można – zestaw umiejętności niezbędny na danym stanowisku, następnie zdolności oraz poziom zawodowego wykszolenia, osobiste

predyspozycje pracownika, jak również wiedza, umiejętności i doświadczenie niezbędne do prawidłowego wykonywania swoich zawodowych obowiązków [Siciński, 2003, s.18].

Co ciekawe, kwalifikacje zawodowe podlegają ewaluacji. Początkowo mają charakter wstępny, osiągając coraz wyższe poziomy, aż na mistrzostwie kończąc [Siciński, 2003, s.18].

Zdaniem T. Nowakowskiego kwalifikacje zawodowe składają się na szersze pojęcie kwalifikacji, którym są kwalifikacje pracownicze. Na te natomiast poza zawodowymi składają się jeszcze kwalifikacje moralno - społeczne oraz zdrowotne [Nowakowski, 2005, s.39].

Kwalifikacje pracownicze, których elementami są kwalifikacje zawodowe, to umiejętności dostosowane do rozwiązywania zadań na stanowisku pracy. Obejmują one także kwalifikacje moralno - społeczne i kwalifikacje zdrowotne. Kwalifikacje pracownicze są pojęciem szerszym od kwalifikacji zawodowych, gdyż obejmują również kwalifikacje pracownicze dla rozmaitych rodzajów zatrudnienia, które nie zaliczają się do żadnego z zawodów. Poniżej zaprezentowano szczegółową charakterystykę kwalifikacji pracowniczych.

Tabela 1
Charakterystyka kwalifikacji pracowniczych

Kwalifikacje pracownicze				
	Zawodowo-fachowe kwalifikacje	Zmienność zawodów	Zmienność w zawodzie	Partycypacja pracownicza
Istota	Umiejętności aktywność, gotowość wyboru drogi kształcenia zawodowego, wyuczenia się zawodu i dalszego kształcenia	Umiejętność i gotowość opanowania innego lub kilku zawodów, ich części lub funkcji	Gotowość do stałego przedstawiania się w pracy, aktywność w zawodzie, aktywność w funkcjach	Umiejętność i gotowość współdziałania w kształtowaniu struktury własnej pracy
Aktywność	Umiejętność kształtowania pracy	Umiejętność orientacji i reorientacji długookresowej	Umiejętność orientacji i reorientacji krótkookresowej	Umiejętność strukturyzowania pracy, gotowość do zmiany

Źródło: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A.: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników w: Edukacja i dialog 153/2003

W literaturze zdefiniowano także kluczowe kwalifikacje, traktowane jako umiejętności i sprawności, które obejmują predyspozycje do realizowania różnorodnych zadań i funkcji w tym samym czasie oraz do przewyższania trudności związanych z realizacją zadania [Razik, 2010, s.14].

Wyróżniono tu także pięć poziomów kwalifikacji. Pierwszy z nich odpowiada umiejętności wykonywania rutynowych zadań. Etap drugi dotyczy predyspozycji do realizowania dość typowych zadań, lecz powiązanych z podejmowaniem za nie odpowiedzialności lub konieczności pracy w zespole. Poziom trzeci obejmuje kwalifikacje do realizacji złożonych zadań, w różnych warunkach, także trudnych. Poziom czwarty obejmuje kwalifikacje niezbędne przy wykonywaniu równolegle kilku skomplikowanych zadań, w sposób samodzielny, pozbawiony wsparcia. Najwyższy poziom obejmuje kwalifikacje pożądane przy bardzo trudnych, złożonych zadaniach, wiążących się z podejmowaniem odpowiedzialności za innych współpracowników oraz sukces i powodzenia całej organizacji [Cardy, 2006, s.17].

Standardy kwalifikacji zawodowych

W definiowaniu kompetencji i kwalifikacji wyróżniono nawet standardy kwalifikacji zawodowych. Są to aprobowane przez podmioty rynkowe, w tym pracowników i pracodawców minimalne normy wymagań dla danych kwalifikacji, charakteryzujące pewne umiejętności, wiedzę i predyspozycje. Są one ułożone w pięć wskazanych wcześniej poziomów kwalifikacji. W Polsce zdefiniowano dwieście pięćdziesiąt trzy standardy kwalifikacji zawodowych [Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk , 2003, s.18]. Ich opis obejmuje nazwę zawodu (zgodnie z klasyfikacją zawodów i specjalności), podstawy prawne wykonywania zawodu, syntetyczny opis zawodu, stanowiska

pracy, zadania zawodowe, składowe kwalifikacji zawodowych oraz specyfikację kwalifikacji zawodowych opisanych zbiorami umiejętności, wiadomości i cech psychofizycznych, z podziałem na kwalifikacje [www.mpips.gov.pl, 2011-06-10]

Zbiór pożądaných kompetencji

Analizując literaturę oraz raporty rynkowe można wyróżnić najbardziej pożądanę przez przedsiębiorstwa kompetencje.

Zostały one wymienione w kolejności najczęstszego deklarowania przez pracodawców i należą do nich:

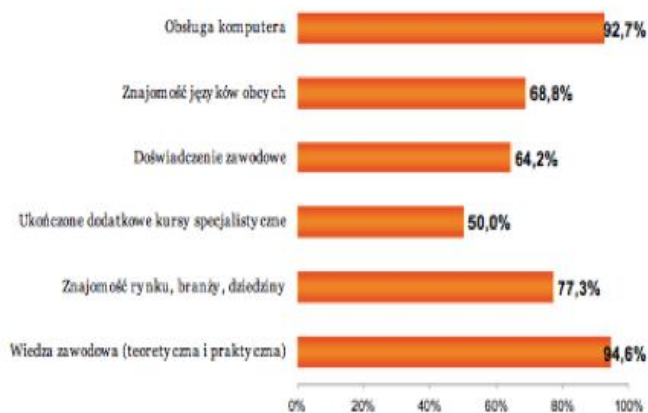
- komunikatywność
- obsługa programów informatycznych
- wiedza specjalistyczna
- dyspozycyjność
- posiadane prawo jazdy
- wykształcenie kierunkowe
- kreatywność
- umiejętność pracy zespołowej [Kordel, Kornecki, Kowalczyk, 2003, s.12]

Co ciekawe dość rzadko wymieniano samodzielność oraz umiejętności negocjacyjne. Podobnie znajomość języków obcych nie plasowała się w górnych widełkach ranking pożądaných kompetencji.

Rysunek 2

Kompetencje idealnego pracownika

Kompetencje idealnego kandydata według pracodawców



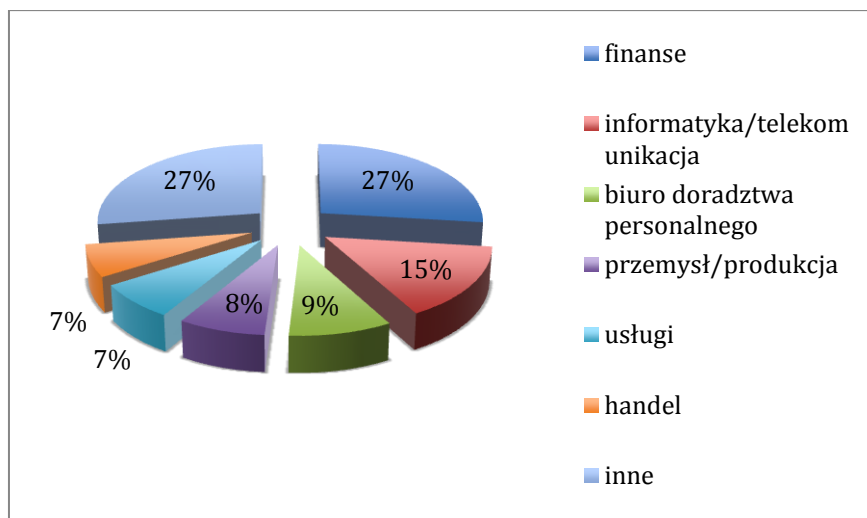
Źródło: <http://www.egospodarka.pl/64761,Rynek-pracy-w-UE-a-polscy-specjalisci,1,39,1.html> 2011-06-09

Warto również zwrócić szczególną uwagę na rodzaje kwalifikacji, a co za tym idzie zawodów pożądanym przez pracodawców. Z raportu „Preferencje pracodawców“ wynika, iż w Polsce w 2009r. Najbardziej poszukiwanymi profesjami są specjalizacje związane z finansami, informatyka i telekomunikacją. Kwalifikacje osób reprezentujących, ów zawody już w momencie zatrudnienia muszą plasować się na poziomie czwartym lub nawet piątym. Dość często pracodawcy poszukują pracowników o wysokich kwalifikacjach z obszarów doradztwa personalnego, przemysłu i usług.

Poniższy wykres prezentuje procentowe rozłożenie najbardziej pożądanym specjalistów w branżach.

Rysunek 3

Procentowy rozkład pożądanym specjalizacji



Źródło: Pomianek T.: *Raport Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, WSiZ, 2010 Warszawa

Kształtowanie potencjału rozwojowego w organizacjach

Obserwując działania przedsiębiorstw, coraz częściej dążą one do zapisywania celów rozwojowych swoich pracowników w strategii firmy. Dążą do strategicznego planowania ścieżki ewaluacji kwalifikacji, odchodząc od działania ad hoc w tym zakresie. Zakres działań rozwojowych dość często bywa dopasowywana do faktycznych potrzeb pracowników oraz samego stanowiska.

Najpopularniejszymi formami podnoszenia kwalifikacji pracowników są szkolenia, szkolenia indywidualne i grupowe, programy rozwoju kadry menedżerskiej, mentoring i coaching, dofinansowanie nauki na studiach oraz nauki języków. Zdecydowanie rzadziej zaobserwować można stosowanie Assesment Center czy Development Center, jak również rotacji stanowisk pracy, czy zdobywania wiedzy dzięki stażom i innych oddziałach firmy, w tym w placówkach zagranicznych. W 2010 r. Średnia ilość dni szkoleniowych przypadających na jednego polskiego pracownika wynosiła 8 dni.

Organizacje często skłaniają się także do indywidualnego trybu programu rozwojowego dla konkretnego pracownika. Często posiadają one specjalne wewnętrzne jednostki odpowiedzialne za rozwój potencjału pracowników.

Przedsiębiorstwa pragnące osiągnąć przewagę konkurencyjną wprowadzają programy rozwojowe dopasowane do potrzeb, ale i kultury organizacyjnej. Ponadto starają się bezpośrednio włączyć zainteresowanych w samodzielne planowanie swojego rozwoju oraz transferu wiedzy [Emerling, Orlińska, Węsierska, 2010, s.30].

Zakończenie

Organizacje coraz częściej traktują rozwój swoich pracowników jako jeden z kluczowych elementów przyczyniających się do osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej. Uważne, precyzyjne dopasowanie ścieżki podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia kompetencji przez pracowników przekłada się zarówno na wzrost ich efektywności, jak i motywacji oraz zaangażowania w pracę. Reasumując, traktowanie rozwoju potencjału pracowników jako strategiczny element funkcjonowania przedsiębiorstwa istotnie przyczynia się do jego sukcesu.

Creation employees' development by enterprises

There are shown differences between competitions and qualifications. Moreover there are presented their characteristic and typologies. The article is focused on employees' competitions and specializations, which are looked for companies.

Bibliografia

Bańska A., *Ocena, pomiar i usprawnianie jakości procesu doradztwa zawodowego*, MPiPS, Warszawa 2005

Cardy R.L.: *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*, 2006

Czapka M. *Psychospołeczne i pedagogiczne uwarunkowania pracy*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2005

Czerepaniak-Walczak M.: *Między dostosowaniem a zmianą. Elementy emancypacyjnej teorii edukacji*. Szczecin 1995

Deist F.D.L., Winterton J.: *What is competence?* Human Resource Development International, 8(1), 2005.

Dubois D.D., W. Rothwell W.J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach: od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*. Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2008

Dudzikowa M.: *Kompetencje autokreacyjne - czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*. W: H. Kwiatkowska (red.): *Ewolucja tożsamości pedagogiki*. Warszawa 1994

Dulewicz V., Higgs M.: *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*, Henley Working Paper Series, 2003

Dylak S.: *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, AE Poznań, Poznań 1995

Emerling A., Orlińska A., Węsierska S.: *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*, Raport KPMG i Lewiatan, Warszawa 2010

Furmanek W.: *Kompetencje ogólnotechniczne*, Edukacja ogólnotechniczna inaczej, Nr 8, 1997

Hamel G., Prahalad C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

<http://www.coveria.com.pl/nauczyciel/materialy/index.htm>

<http://www.egospodarka.pl/64761,Rynek-pracy-w-UE-a-polscy-specjalisci,1,39,1.html>

<http://www.mpips.gov.pl/>

Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A.: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników w: Edukacja i dialog* 153/2003

Levy-Leboyer C.C.: *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, POLTEXT, Warszawa 1997

Pomianek T.: *Raport Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, WSiIZ, 2010 Warszawa

Razik K.: *Bo życie to stały rozwój*, Edustacja Polska, Łódź 2010

Review of National Policies for Education”, *OECD 1996*

Siciński M.: *Kwalifikacje czy kompetencje*, Edukacja i dialog, Listopad 2003, 151/2003

Stech K.: *Kompetencje zawodowe nauczyciela - spojrzenie na problem*. W: K. Ferenz, E. Koziół (red.): *Kompetencje nauczyciela-wychowawcy*. Zielona Góra 2002

Turner R., Möller R.: *Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA, 2006
Współpraca rozwojowa – raport za rok 2005 – działania i polityka członków Komitetu Pomocy Rozwojowej, OECD 2005
Zgólkowa H.: *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1994