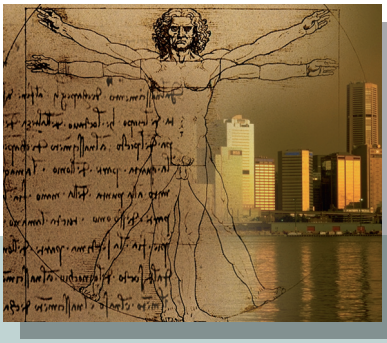
zarządzanie kompetencjami

teoria i praktyka

tadeusz oleksyn



Wolters Kluwer

wydanie III

tadeusz oleksyn

zarządzanie kompetencjami

teoria i praktyka

wydanie III

Wolters Kluwer

WARSZAWA 2018

Zamów książkę w księgarni internetowej
profinfo.pl
księgarnia internetowa

Wydawca
Małgorzata Stańczak

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Images Copyright © Corel Corp. Professional Photo

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2018

ISBN 978-83-8124-047-5

Wydanie III

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze 9

Wprowadzenie 11

Rozdział 1. Wyjaśnienie pojęć i relacji 19

1.1. Kompetencje a kwalifikacje 19
1.2. Kompetencje a wartości 23
1.3. Kompetencje ludzi a kapitał ludzki i intelektualny 25
1.4. Kluczowe kompetencje 28
1.5. Kompetencje organizacji 29
1.6. Kompetencje uniwersalne, specyficzne i osobiste 37
1.7. Kompetencje zawodowe i stanowiskowe 39
1.8. Profesjogramy/profile stanowisk 46
1.9. Role organizacyjne 47
1.10. Zarządzanie kompetencjami i jego podmioty 49

Rozdział 2. Charakterystyka najważniejszych kompetencji 52

2.1. Wiedza 52
2.2. Doświadczenie i praktyczne umiejętności 80
2.3. Kreatywność i innowacyjność 85
2.4. Samodzielność 88
2.5. Odpowiedzialność 90
2.6. Przedsiębiorczość 92
2.7. Orientacja biznesowa 97
2.8. Profesjonalizm 99
2.9. Decyzyjność 101
2.10. Od formalnej dyscypliny pracy do „5 S” 103
2.11. Skuteczność i ekonomiczność – czyli efektywność 106
2.12. Komunikacja 110
2.13. Współpraca 113
2.14. Kompetencje etyczne 114
2.15. Inteligencja 117
2.16. Kultura i styl 118
2.17. Asertywność 125
2.18. Niektóre inne kompetencje 127

Rozdział 3. Przywództwo, przywódcy i ich style 130
3.1. Misja przywódców 131
3.2. Przywództwo a zarządzanie 134
3.3. Przywództwo jako wywieranie wpływu i jako kierowanie 136
3.4. Przywództwo dzikie – jako twarde przejmowanie, sprawowanie i (nad)używanie władzy 138
3.5. Przywództwo jako służenie 141
3.6. Demokracja i przywódcy demokratyczni 142
3.7. Autorytaryzm i przywódcy autorytarni 147
3.8. Przywódcy charyzmatyczni i transakcyjni 152
3.9. Od przewodzenia opartego na przymusie do „przewodzenia bez przewodzenia" 156
3.10. Indywidualne style kierowania 158

Rozdział 4. Wymiary przywództwa 168
4.1. Wskazywanie i uzasadnianie celów 169
4.2. Określanie zasad i wartości 170
4.3. Dobór i wymiana ludzi 171
4.4. Budowa zespołów 173
4.5. Integrowanie 175
4.6. Rozwój zawodowy 176
4.7. Inspirowanie i motywowanie 177
4.8. Komunikacja 181
4.9. Rozwiązywanie konfliktów i negocjacje 182
4.10. Reprezentowanie 189
4.11. Inne wymiary przywództwa 190
4.12. Jak być przywódcą akceptowanym 198

Rozdział 5. Kompetencje wybranych grup zawodowych z sektora przedsiębiorstw 201
5.1. Przedsiębiorcy i biznesmeni 201
5.2. Menedżerowie i liderzy 210
5.3. Kompetencje różnych grup menedżerów 218
5.4. Specjaliści, specjaliści wiodący/koordynatorzy, główni specjaliści 238
5.5. Pracownicy merytoryczno-wykonawczy 240
5.6. Pracownicy operacyjni 241

Rozdział 6. Zarządzanie kompetencjami w organizacji 244
6.1. Zarządzanie kompetencjami w ujęciu systemowym 244
6.2. Podmioty zarządzania kompetencjami w organizacji 253
6.3. Wzmacnianie portfeli kluczowych kompetencji 256
6.4. Harmonizacja kompetencji oczekiwanych i posiadanych 257
6.5. Doskonalenie zawodowe 269
6.6. Organizacja ucząca się – wybrane problemy 291
6.7. Zarządzanie kompetencjami a ocena 298
6.8. Zarządzanie kompetencjami a wynagradzanie 309

Rozdział 7. Zarządzanie własnymi kompetencjami 322
7.1. *Self-management* w świetle psychologii rozwoju 323
7.2. Dobre praktyki związane z rozwojem własnym 330
7.3. Meandry i zagrożenia samorozwoju 348
7.4. Czy wszyscy powinni pracować zawodowo? 357
7.5. Sztuczna inteligencja – pomocnik i rywal 359

Uwagi końcowe 365

Bibliografia 377

Indeks 385

O autorze

Tadeusz Oleksyn jest profesorem nauk ekonomicznych specjalizującym się w zarządzaniu. Pracę naukowo-badawczą rozpoczął w 1990 r., bezpośrednio po uzyskaniu stopnia doktora w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, gdzie przez kilka lat pracował jako adiunkt kierujący Zakładem Badania Rynku Pracy i Zatrudnienia. Uczestniczył w stażach i dłuższych seminariach we Włoszech, Belgii, Holandii, Szwajcarii i Japonii. Później był związany z kilkoma uczelniami: Wyższą Szkołą Zarządzania i Przedsiębiorczości w Warszawie, w której pełnił funkcje kierownika Katedry Zarządzania, dziekana Wydziału Zarządzania i prorektora ds. nauki, z Uniwersytetem Jagiellońskim w Krakowie (2002–2009), gdzie między innymi kierował Zakładem Ekonomiki i Zarządzania Pracą, Szkołą Główną Handlową w Warszawie (2009–2015), w której kierował zakładem Aksjologii i Pomiaru Wartości Zarządzania. Obecnie jest profesorem zwyczajnym w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie, z którą jest związany od 10 lat. Habilitację uzyskał w SGH w 1999 r., a tytuł profesora w 2011 r. Wykładał bądź wykłada: teorię zarządzania, zarządzanie organizacjami, przywództwo, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim, zarządzanie małymi i średnimi firmami/własną firmą, kulturę i etykę organizacji i zarządzania, etykę biznesu i zarządzania, zarządzanie czasem, zarządzanie zmianami, zarządzanie sobą (*self-management*), metody organizacyjne i techniki zarządzania.

Pracę dydaktyczną i naukowo-badawczą łączy z praktyką gospodarczą. W latach 1992–2009 prowadził w Warszawie Agencję Konsultingową ATONA, gdzie powstało wiele projektów w zakresie systemów zarządzania dla ponad 60 polskich, międzynarodowych i globalnych organizacji i która uczestniczyła w ich wdrożeniach.

Opublikował ponad 190 prac z dziedziny zarządzania, w tym kilkanaście monografii, książek i podręczników akademickich, wiele artykułów, raportów z badań i ekspertyz. Zrealizował szereg projektów badawczych, wygłosił też dziesiątki referatów na krajowych i międzynarodowych konferencjach naukowych.

Wolters Kluwer wydał dotychczas cztery jego książki: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji* (trzy wydania), *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka* (trzy wydania, ostatnie tu prezentowane.), *Filozofia a zarządzanie* (red., 2013) oraz *Etyka w biznesie i zarządzaniu* (2005, współautorzy Krzysztof Kietliński i Victor Martinez Reyes).

Wprowadzenie

Jednym ze zjawisk charakterystycznych dla współczesności jest profesjonalizacja i związane z nią wymaganie wysokiego poziomu kompetencji. Same kompetencje nie są niczym nowym, wcześniej jednak nie były one tak szeroko rozumiane, nie oczekiwano ich tak powszechnie ani nie miały tak dużego znaczenia jak obecnie.

Pojęcie to ma wiele wymiarów, z których każdy jest ważny. Tak więc można mówić o kompetencjach organizacji, o kompetencjach oczekiwanych na stanowiskach pracy, w poszczególnych zawodach i specjalnościach oraz o kompetencjach realnie posiadanych przez pracowników, o kompetencjach kluczowych, nadwyżkowych i brakujących. Kompetencje organizacji wiążą się z jej misją, wizją i strategią, a zarządzanie kompetencjami można wpisać w nurt zarządzania strategicznego.

Zawody i przypisane im kompetencje wyodrębniały się od zarania dziejów. Przywódcy, kapłani, żołnierze, rolnicy, kupcy, żeglarze, budowniczowie, kronikarze i przedstawiciele wielu innych zawodów występowali już w starożytności. W średniowieczu do profesjonalizacji przyczyniały się głównie organizacje cechowe, które określały kompetencje wymagane w poszczególnych specjalnościach, „ścieżki karier" oraz standardy pracy i etykę zawodową – jak można by powiedzieć, używając współczesnej terminologii. Cechowi rzemieślnicy często osiągali godne podziwu i nierzadko niemożliwe dzisiaj do powtórzenia mistrzostwo w zawodzie. Status (zaledwie) rzemieślnika mieli w dawnych czasach najwybitniejsi artyści. Rzeźby Wita Stwosza i Michała Anioła zachwycają również współczesnych ludzi, a dźwięki instrumentów wykonanych w XVII i XVIII w. przez słynnych włoskich lutników z rodów Stradivarich, Guarnerich czy Amatich do dziś nie mają sobie równych.

Wraz z szybkim rozwojem nauki i technologii powstawały nowe zawody i specjalności, często o bardzo wąskim zakresie. Doprowadziło to z czasem do absurdalnej sytuacji: w Polsce w połowie lat 70. XX w. wyodrębniono i opisano aż 15 tys. zawodów i specjalności! W ostatnich dekadach minionego stulecia we wszystkich krajach rozwiniętych nastąpił odwrót od takiej atomizacji, jakiej rzadko towarzyszyło rzeczywiste mistrzostwo w zawodzie.

Znowelizowana na początku lat 90. *Nomenklatura zawodów i specjalności* (wzorowana na zalecanej przez Międzynarodową Organizację Pracy) liczyła ok. 2550 pozycji. W połowie II dekady XXI w. liczba zawodów i specjalności wynosi około 2400[1]. Opracowania te nie są, co prawda, wiążące dla sektora przedsiębiorstw, mogą być tu jednak częściowo użyteczne – mimo iż do tej klasyfikacji można mieć liczne zastrzeżenia. Zmieniło się także rozumienie profesjonalizmu. Dziś profesjonalistą rzadziej już jest człowiek o bardzo wąskiej specjalizacji, częściej natomiast ten, kto zajmuje się szerszym spektrum wiążących się ze sobą zagadnień, prac, technik, technologii itp., stale poszerzający swoją wiedzę i rozwijający umiejętności, zdolny do współdziałania w zespołach interdyscyplinarnych, twórczy, elastyczny.

W warunkach tak powszechnych i dynamicznych zmian, jakie zachodzą od kilku dekad, niezbędne staje się profesjonalne zarządzanie kompetencjami – zarówno własnymi, jak i poszczególnych osób w organizacji, a także w skali mezo- i makroekonomicznej, na poziomie krajowym i ponadnarodowym. Zaniedbanie czy choćby tylko spowolnienie rozwoju kompetencji oznaczałoby obniżenie zdolności do konkurowania i pozycji na rynku – zarówno organizacji, jak i osób nią zarządzających i pracowników.

Zarządzanie kompetencjami staje się rozległą dziedziną. W książce opisuje się zarówno praktyki światowe, jak i polskie doświadczenia.

Choć poruszone w tej pracy zagadnienia dotyczą głównie sektora przedsiębiorstw, wiele aspektów zarządzania kompetencjami ma charakter ogólniejszy i może znaleźć zastosowanie także w organizacjach non profit i sferze budżetowej. Jak dotąd, sektor przedsiębiorstw dysponował większą swobodą w zakresie zarządzania kompetencjami niż pozostałe sektory. W sferze budżetowej dominowały centralne, często przestarzałe regulacje osadzone w filozofii modelu biurokratycznego Maksa Webera z lat 20. XX w. Kierunek New Public Management, zakładający upowszechnianie oraz twórcze adaptowanie i przenoszenie rozwiązań sprawdzających się w sektorze przedsiębiorstw do sfery budżetowej, rozwijał się wprawdzie znacznie wcześniej i intensywniej w krajach takich jak USA, Wielka Brytania, Szwecja, Japonia czy Nowa Zelandia niż w Polsce, ale i w Polsce nie jest nieznany – choć trudno powiedzieć, aby był tu popularny.

Główną tezą wyrażoną w tej książce jest pogląd, że *zarządzanie kompetencjami stanowi podstawę całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)*. Bez precyzyjnego określenia kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach w poszczególnych organizacjach nie można opracować wiarygodnych i precyzyjnych planów zatrudnienia, właściwie

[1] Według Indeksu alfabetycznego zawodów i specjalności, wprowadzonego rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7.08.2014 r. (Dz.U. poz. 1145 ze zm.), obowiązującego od 1 stycznia 2015 r.

prowadzić rekrutacji i doboru kadr. Nie da się prawidłowo ustalać wysokości wynagrodzeń dla pracowników, zwłaszcza zaś ich płac zasadniczych. Nie sposób profesjonalnie i efektywnie pomagać w rozwoju zawodowym, przygotowywać ludzi do nowych ról organizacyjnych i przyszłych zadań. Nie da się prowadzić racjonalnej polityki awansowej. Dlatego też wiedza o zarządzaniu kompetencjami i umiejętności w tej dziedzinie mają kluczowe znaczenie dla jakości i efektywności systemu ZZL.

W pracy tej przedstawiono także kilka innych tez ważnych z punktu widzenia podjętego tematu:

- zgodnie z kanonem profesjonalnego zarządzania konieczne jest podejście systemowe do zarządzania kompetencjami – szczególnie w większych organizacjach, które mogą sobie na to pozwolić,
- jeżeli zarządzanie kompetencjami ma dać oczekiwane efekty, musi być zharmonizowane z innymi systemami, a zwłaszcza: motywowania, wynagradzania, finansowym oraz awansowym,
- postęp osiągnięty w tej dziedzinie na poziomie przedsiębiorstw jest godny uznania, mimo to nie jest możliwe uzyskanie wysokich standardów w zakresie jakości kadr tylko dzięki działaniom podejmowanym w poszczególnych organizacjach. Konieczne jest także wydatne wzmocnienie działań podejmowanych przez inne podmioty, w szczególności odpowiedzialne za edukację oraz realizację zobowiązań międzynarodowych Polski, związanych z kwalifikacjami i pracą, konwencjami Międzynarodowej Organizacji Pracy, Agendą Bolońską oraz nowszymi traktatami i porozumieniami.

Podjęto również trzy ważne, ale i kontrowersyjne kwestie. Pierwsza z nich dotyczy koncepcji społeczeństwa opartego na wiedzy, organizacji uczącej się oraz upowszechniania wyższego wykształcenia. Ma to wiele oczywistych zalet, niemniej rodzi też liczne pytania: jak godzić masowe kształcenie na poziomie wyższym z dobrym standardem tego kształcenia? Czy pozwala na to potencjał wiedzy, uzdolnień i motywacji ludzi, którzy zjawiają się na studiach? Czy można zapewnić pracę zgodną z kwalifikacjami i aspiracjami dla stale wzrastającej liczby osób z wyższym wykształceniem – w znacznej części o profilu społecznym i humanistycznym? Jak równoważyć naukę i zdobywanie wiedzy z praktyką i zdobywaniem doświadczenia? W większości przypadków sama nauka to za mało, a praktyki też najczęściej trzeba się uczyć dostatecznie wcześnie, by wyrabiać w sobie odpowiednie sprawności i nawyki. W Polsce co drugi człowiek w wieku 18–24 lat studiuje – zasadne jest zatem pytanie, czy nasycenie ludźmi z wyższym wykształceniem nie jest już nadmierne (w UE zmierza się do wskaźnika 40% w 2020 r.; w Polsce już w 2016 r. wynosił on 48%), tym bardziej że występują niedobory techników i rzemieślników w wielu zawodach.

Druga kwestia dotyczy uwalniania ludzi od zawodowej marginalizacji oraz długoletniego wykonywania prostych i niskopłatnych prac. Na taką potrzebę zwracała uwagę już Agenda Bolońska. W Polsce jest to duży problem, szczególnie w odniesieniu do średniego i starszego pokolenia, w którym dużo osób wykonuje – często przez całe życie – różne proste i monotonne czynności, a zmiana takiego stanu rzeczy jest często trudna z uwagi na bariery wykształcenia i przyzwyczajeń.

Trzecia kwestia wykracza poza problematykę zarządzania kompetencjami i dotyczy pytania o cenę jednostkową i społeczną, którą w naszej cywilizacji płacimy za „pracę wyczynową" (używając terminologii z dziedziny sportu) i karierę zawodową. Niepokój wzbudzać tutaj muszą tak różne – a jednak łączące się ze sobą – kwestie, jak kryzys demograficzny związany z priorytetową pozycją pracy w hierarchii wartości wielu ludzi, upowszechnianie się „wyścigu szczurów" (wynikające między innymi z szybkiego zwiększania się liczby osób z wyższym wykształceniem), zjawisko wypalenia zawodowego i negatywne skutki długotrwałego stresu spowodowanego pracą bez umiaru.

Naturalnie, jeśli przyjmie się za punkt odniesienia okresy znacznie wcześniejsze, widać ewidentny postęp cywilizacyjny. Przykładowo w 1900 r. średnia trwania życia Europejczyka wynosiła ok. 45 lat, a pracował on jako robotnik w przemyśle 12 godzin dziennie – i nie było wolnych sobót. Nie chodzi więc o to, aby frustrować się niepokojącymi zjawiskami współczesności – w przeszłości było, ogólnie rzecz biorąc, znacznie gorzej – ale by umieć stawić czoła problemom. Potrzebne wydaje się poszerzenie rozumienia pojęcia „kompetencje" o umiejętność zarządzania własnym czasem i życiem w taki sposób, aby było w nim miejsce nie tylko na pracę zawodową i naukę. Chodzi tu z jednej strony o potrzebne do tego kompetencje osobiste, z drugiej zaś o zmiany w zakresie koncepcji ZZL, wprowadzane w przedsiębiorstwach w taki sposób, aby uwzględniony został ten ważny aspekt.

Tytuł książki zobowiązuje do uwzględnienia zarówno aspektów teoretycznych, jak i praktycznych zarządzania kompetencjami. Wymaga to nie tylko problemowego, ale także metodycznego ujęcia tematu. Za konieczne uznano rozpoczęcie wykładu od wyjaśnienia podstawowych pojęć związanych z zarządzaniem kompetencjami. Wyjaśnienia te stanowią treść rozdziału 1, w którym opisuje się między innymi pojęcia kompetencji i kwalifikacji oraz ewolucję rozumienia tych terminów, relacje między kompetencjami a kapitałem ludzkim i potencjałem pracy, objaśnia się terminy: „kluczowe kompetencje" oraz „kompetencje organizacji". W rozdziale tym omawia się także klasyfikacje kompetencji, analizuje treść terminu „rola organizacyjna" oraz związek roli z kompetencjami. Rozdział 1 kończy wyjaśnienie terminu „zarządzanie kompetencjami" oraz charakterystyka podmiotów zarządzania kompetencjami.

W rozdziale 2 zostało opisanych kilkanaście kompetencji uznanych za najważniejsze, biorąc pod uwagę między innymi powszechność zapotrzebowania na nie. Podjęto również próbę pokazania, jak zmieniało się znaczenie tych kompetencji i jakie wiążą się z nimi kontrowersje. Jest kwestią dyskusyjną, które kompetencje są najważniejsze i jak je ze sobą łączyć. Odpowiedź w znacznym stopniu zależy od rodzaju organizacji, przyjętej przez nią strategii i etapu rozwoju, specyfiki rynków, presji ze strony konkurencji, a także wielu innych czynników. Opisano następujące kompetencje: wiedzę, doświadczenie i umiejętności, kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, dyscyplinę pracy, skuteczność i efektywność, kompetencje związane z komunikacją, umiejętność współpracy, etykę zawodową, inteligencję, kulturę i styl, asertywność, odwagę, empatię i życzliwość, zaufanie. Kolejność, w której są opisywane poszczególne kompetencje, nie oznacza szeregowania ich ze względu na stopień ważności. Takie uniwersalne szeregowanie nie jest możliwe, gdyż znaczenie poszczególnych kompetencji jest różne w różnych organizacjach i różnych ich obszarach. Warto podkreślić, że w zasadzie wszystkie wymienione wyżej kompetencje mają charakter złożony – każdą z nich można rozpisać na kompetencje elementarne, przy czym wiele z kompetencji elementarnych będzie takich samych dla różnych kompetencji ogólnych. Podziały na poszczególne kompetencje są w rzeczywistości nieostre i takie zapewne pozostaną. Problem narasta, gdy projektuje się większą liczbę kompetencji. Ze względu na logikę i adekwatność podziałów wyodrębnianie bardzo dużej liczby kompetencji nie jest więc godne rekomendacji. Od niedawna coraz powszechniejsze staje się ich agregowanie. O ile w przeszłości opisywano kilkadziesiąt różnych kompetencji, o tyle współcześnie najczęściej ich liczba nie przekracza kilkunastu.

W rozdziale 3 rozpatruje się odrębnie kompetencje związane z przywództwem. Celowo zostały one pominięte w rozdziale 2, ponieważ przywództwo wymaga znacznie szerszego ujęcia ze względu na jego znaczenie oraz ogrom badań i literatury poświęconych temu zagadnieniu. Istotne jest także to, że z przywództwem wiąże się wiele sprzecznych poglądów – poczynając od kwestii, czy umiejętności przywódcze są wrodzone, czy też można się ich w pełni nauczyć, nie mając wrodzonych predyspozycji.

W rozdziale 4 opisano zwięźle różne wymiary przywództwa – a jest ich naprawdę dużo. Zwrócono tu uwagę między innymi na wskazywanie i uzasadnianie celów, określanie zasad i wartości, dobór i wymianę ludzi, budowę zespołów, integrowanie, rozwój zawodowy, inspirowanie i motywowanie, komunikację, negocjacje i rozwiązywanie konfliktów, reprezentowanie, budzenie zaufania, kierowanie emocjami, działanie z wizją końca, użyteczność starożytnych koncepcji *wu wei* i *pu* we współczesnym zarządzaniu oraz ukazanie, jak być przywódcą akceptowanym.

W rozdziale 5 opisano kompetencje kilku grup zawodowych: przedsiębiorców i biznesmenów, menedżerów i liderów, specjalistów, pracowników merytoryczno-wykonawczych i operacyjnych.

W rozdziale 6 analizuje się zarządzanie kompetencjami w ujęciu systemowym i powraca do podmiotów zarządzania kompetencjami w organizacji. Omówiono tu następujące kwestie: wzmacnianie portfeli kluczowych kompetencji, harmonizację dwóch zbiorów kompetencji – oczekiwanych i tych, którymi pracownicy realnie dysponują, doskonalenie zawodowe oraz wybrane problemy związane z realizacją koncepcji organizacji uczącej się. Rozdział zamyka omówienie powiązań istniejących między systemem zarządzania kompetencjami a systemami ocen, motywowania i wynagradzania.

Rozdział 7, ostatni, poświęcono zarządzaniu własnymi kompetencjami, będącemu podstawą tak ważnej dziś umiejętności zarządzania sobą (*self-management*). Nikt rozsądny nie zdaje się już wyłącznie na inicjatywę organizacji, w której pracuje. Zarządzający w organizacjach mogą chcieć i umieć rozwijać kompetencje swoich pracowników i menedżerów[2], może być jednak zupełnie odwrotnie. W rozdziale tym podjęto takie tematy, jak geneza i rozwój koncepcji zarządzania własnymi kompetencjami, sprawdzone zasady zarządzania własnym rozwojem oraz niektóre istotne aspekty społeczne związane z tym zagadnieniem.

Zamierzeniem autora było napisanie książki użytecznej i dla teoretyków, i dla praktyków, inspirującej do dalszych poszukiwań i dociekań. Treść książki, szczególnie zaś rozdziału 5, bardziej odpowiada realiom dużych organizacji niż średnich czy małych.

Stosunkowo mało miejsca poświęcono motywowaniu i wynagradzaniu, jako że te tematy należą bardziej do zarządzania zasobami ludzkimi niż do zarządzania kompetencjami. Motywowanie i wynagradzanie opisane zostało dość szeroko w rozdziałach 5 i 6 innej mojej książki: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*[3]. W niniejszej uwzględnia się bardziej motywację niż motywowanie; pierwszy termin ma charakter psychologiczny i wiąże się ze stanem wewnętrznym człowieka, drugi zaś jest oddziaływaniem zewnętrznym, zarządczym.

Kilka dalszych uwag dotyczących terminologii: unika się stosowania pojęcia „zarządzanie personelem", gdyż odnosi się ono do mało już aktualnej koncepcji z lat 60. i 70. XX w. Nie używa się terminów „zarządzanie ludźmi" czy „zarządzanie pracownikami". Zapewne nikt z nas nie chciałby, aby nim *zarządzać,* bo jest to upokarzające. Znacznie lepiej brzmią takie określenia, jak przewodzenie, wywieranie wpływu, koordynowanie, współpraca.

---

[2] Nie wszyscy menedżerowie mają status pracowników.

[3] T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wydanie IV rozszerzone i zaktualizowane, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 297–424.

Terminu „sektor przedsiębiorstw" używa się w rozumieniu amerykańskim, w którym obejmuje on nie tylko przedsiębiorstwa państwowe w polskim, wąskim, historycznym już rozumieniu, ale również (przede wszystkim) spółki handlowe i inne podmioty własności indywidualnej. Słowem – przedsiębiorstwa to wszystkie te podmioty, które muszą same się finansować, konkurując z innymi na rynku i zabiegając o klientów. Termin „sektor" ma różne znaczenia. W polskiej nauce dość powszechnie stosuje się podział na trzy sektory: prywatny, publiczny i non profit – przyjęty też przez GUS. Równolegle jednak można spotkać się z wieloma innymi rozumieniami pojęcia „sektor". Niewątpliwie termin ten jest wieloznaczny – i nadużywany.

Szeroko rozumiane *kompetencje* oraz *kapitał ludzki* to terminy bliskoznaczne, a niektórzy autorzy (np. Aleksy Pocztowski) uznają je za synonimy. Tu przyjmuje się, że *kapitał ludzki* to potencjał tkwiący w ludziach – ich uzdolnienia i predyspozycje, motywacje, wykształcenie i wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, cechy osobowości, postawy i zachowania, stan zdrowia i forma psychofizyczna. „Kompetencje" ludzi są pojęciem szerszym niż „kapitał ludzki" jedynie w odniesieniu do formalnego upoważnienia człowieka do reprezentowania organizacji w określonym zakresie – podpisywania umów, zaciągania zobowiązań itp. Z kolei używając pojęcia „kompetencje", nie zawsze uwzględnia się witalność i stan zdrowia – cechy występujące w terminie „kapitał ludzki". Niemniej różnice między *kompetencjami* ludzi a *kapitałem ludzkim* są subtelne, a niektórzy autorzy nie widzą żadnych.

Z punktu widzenia zarządzania różnica między kapitałem ludzkim a kompetencjami jest większa, gdyż istotnym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest wycena wartości tego kapitału i zarządzanie tą wartością. Zarządzanie kompetencjami najczęściej nie obejmuje tych dwóch elementów – choć jest to oczywiście kwestia przyjętej konwencji.

Bardziej kontrowersyjne są analogie i różnice pomiędzy terminami „zasoby ludzkie" i „kapitał ludzki". W tej pracy przyjmuje się, że „zasoby ludzkie" to pojęcie szersze, ujmujące aspekty zarówno ilościowe (liczba i struktura zawodowo-kwalifikacyjna ludzi pracujących na rzecz danej organizacji (nie tylko w niej zatrudnionych!), jak i aspekty jakościowe (kompetencje). Termin „kapitał ludzki" oddaje natomiast aspekt wyłącznie jakościowy – potencjał tkwiący w ludziach, który oczywiście można i należy zwiększać. Pojęcie „zasoby ludzkie" jest szersze niż „kapitał ludzki", między innymi o problematykę kształtowania zatrudnienia, rekrutacji i doboru kadr czy kosztów pracy.

Rozdział 1

Wyjaśnienie pojęć i relacji

Kompetencje to termin wieloznaczny, różnie definiowany i rozumiany. G.T. Milkovich i J.M. Newman piszą nawet o zamieszaniu, jakie wywołują próby odpowiedzi na pytanie, czym właściwie są kompetencje i na czym polega ich szczególne znaczenie[1]. Podobne trudności występują przy wyjaśnianiu pojęć „zarządzanie kompetencjami" i „system zarządzania kompetencjami", gdyż wielu autorów, rezygnując z precyzyjnego ich określenia, albo mnoży definicje, albo całkowicie z nich rezygnuje.

Z kompetencjami wiąże się wiele różnych pojęć i klasyfikacji. Moim zdaniem jest ich za dużo; takie stwierdzenie nie ma jednak żadnej siły sprawczej. Nie pozostaje więc nic innego, jak wyjaśnienie ich znaczeń i zwrócenie uwagi na niektóre kontrowersje.

1.1. Kompetencje a kwalifikacje

Termin „kompetencje" stosowany jest w różnych znaczeniach. Początkowo używano tego słowa w węższym niż obecnie zakresie: przez *kompetencje* rozumiano posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie. Natomiast zdolność do efektywnego i sprawnego działania wiązano zazwyczaj nie z kompetencjami, ale z *kwalifikacjami*, dlatego mówiono o wysokich lub niskich kwalifikacjach, które albo wystarczały, albo były niewystarczające do pracy na konkretnym stanowisku. Jednak „kwalifikacje" ujmowano także zbyt wąsko. Było to szczególnie widoczne w dawnych taryfikatorach, w których zapisy dotyczące wymaganych kwalifikacji ograniczały się tylko do dwóch kryteriów – wykształcenia i stażu pracy; z takim stanem rzeczy można się zresztą spotkać także obecnie, głównie w sferze budżetowej.

[1] G.T. Milkovich, J.M. Newman, *Compensation*, Irwin, McGraw-Hill, Boston 1999, s. 152.

R. Boyatzis w 1982 r. określił kompetencje jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”[2]. Bez wątpienia kompetencje stanowią specyficzny potencjał, choć dalsza część zdania budzi już spore wątpliwości: potencjał niekoniecznie „prowadzi do zachowania”, zachowanie niekoniecznie przyczynia się do „zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy”. Nie bardzo wiadomo, czym są owe „parametry otoczenia organizacji”. Nie wiadomo też, dlaczego te parametry miałyby (zawsze) „dawać pożądane rezultaty”.

Boyatzis wyróżnił *kompetencje progowe* (*treshold competencies*), czyli podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku, niezwiązane z wynikami pracy, i *kompetencje dotyczące działania*, które wiążą się z osiąganymi wynikami, prowadzą do nich[3].

Stopniowo zwiększała się pojemność znaczeniowa pojęć „kompetencje” i „kwalifikacje”, a różnice między nimi zaczęły zanikać – zarówno w teorii zarządzania, jak i w mowie potocznej. Znalazło to między innymi odzwierciedlenie w *Nowym słowniku języka polskiego* z 2003 r., w którym słowo „kompetencja” jest już definiowane jako:

- „zakres uprawnień instytucji lub osoby” (stare, wąskie rozumienie),
- „posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie, umożliwiające prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji”[4] (widoczne jest tu zacieranie się różnic między kwalifikacjami i kompetencjami).

Poszerzanie zakresu znaczeniowego obu pojęć jest wyraźnie obecne w specjalistycznych definicjach M. Butkiewicza, według którego *kompetencje* „to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania”. *Kompetentny* to „uprawniony do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów”, a *kwalifikacje zawodowe* „to układ wiadomości, umiejętności i postaw warunkujących wykonanie zadań zawodowych”. Na kwalifikacje zawodowe składają się – według tego autora – następujące czynniki: wykształcenie ogólne, wiedza zawodowa, umiejętności zawodowe (a zwłaszcza poziom wprawy, umiejętność organizowania i usprawniania pracy) oraz kompetencje psychofizyczne. Elementem kwalifikacji jest też etyka zawodowa[5].

---

[2] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 241–242.

[3] *Ibidem*, s. 245.

[4] *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 343.

[5] M. Butkiewicz, *Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych*, „Edukacja i praca” – projekt badawczy KBN nr 1 P113 001 06, Warszawa 1995, s. 29–30.

W ostatnim czasie wzrasta zainteresowanie kompetencjami zarówno pracowników, jak i zespołów, ich liderów oraz organizacji. Książka daje wszechstronny wgląd w tę problematykę. Omówione zostały m.in. kluczowe dla tej subdyscypliny zagadnienia:

- pojęcia i praktyki związane z zarządzaniem kompetencjami i rolami organizacyjnymi,
- charakterystyki najważniejszych kompetencji,
- kompetencje przywódcze i sposoby ich rozwijania,
- kompetencje najważniejszych grup osób związanych z sektorem przedsiębiorstw: przedsiębiorców-biznesmenów, menedżerów i liderów, specjalistów, pracowników merytoryczno-wykonawczych i operacyjnych,
- tworzenie systemów zarządzania kompetencjami w dużych i średnich organizacjach,
- zarządzanie własnymi kompetencjami (*self-management*).

Trzecie wydanie, uzupełnione i zaktualizowane, zostało wzbogacone również o charakterystyki dalszych kompetencji oraz rozszerzone o opis problematyki rozwoju własnego.

Autor łączy doświadczenie z zakresu podejmowanej tematyki z wiedzą teoretyczną, kompetencjami dydaktyka i badacza. Książka zainteresuje zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, a także osoby, które chciałyby pełniej zrozumieć to, co się dzieje w ich organizacjach oraz lepiej zarządzać własnym potencjałem i życiem zawodowym, a zwłaszcza rozwojem.

Tadeusz Oleksyn – profesor nauk ekonomicznych specjalizujący się w zarządzaniu, zwłaszcza zasobami ludzkimi. Profesor zwyczajny w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. W latach 1992–2009 prowadził własną firmę konsultingową, która realizowała projekty dla ponad 60 organizacji krajowych, międzynarodowych i globalnych, głównie z zakresu HRM, i uczestniczyła w ich wdrażaniu. W latach 2002–2009 pracował na UJ w Krakowie i prowadził Zakład Ekonomiki i Zarządzania Pracą, a w latach 2009–2015 w warszawskiej SGH, gdzie kierował Zakładem Aksjologii Zarządzania. Jest autorem ok. 190 prac naukowych.

9788381240475 W03P01

Zamówienia:
infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8124-047-5

9 788381 240475

wydanie III