

Józef OBER
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI PRACOWNICZYMI W ORGANIZACJACH

Streszczenie. W artykule omówiono szeroko pojęte społeczne aspekty zarządzania kompetencjami pracowniczymi oraz ich wpływ na realizowanie misji i celów organizacji w czasach dynamicznie rozwijającej się gospodarki. Zwrócono uwagę na ważną rolę kierowników jako „detektorów” kwalifikacji podwładnych i umiejętności ich wykorzystywania w procesie zarządzania organizacją. Celem artykułu jest przedstawienie pojęć i teorii dotyczących podejmowanej problematyki kompetencji.

Słowa kluczowe: zarządzanie kompetencjami, kompetencje, umiejętności, kwalifikacje, wartość zasobów ludzkich

SOCIAL ASPECTS OF EMPLOEES' EXPERTISE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Summary. The paper presents broadly defined social aspects of employees' expertise management and its impact on achieving organization's goals and implementing its mission in a dynamic economy. It has been emphasized that managers act as “detectors” of employees' expertise and they play an important role in expertise exploitation in the process of an organization management. The aim of the paper is presenting terms and theories concerning competence issues.

Keywords: expertise management, expertise, skills, professional qualification, human resources

1. Wstęp

W czasach dynamicznie rozwijającej się gospodarki i globalizacji organizacje dążą przede wszystkim do utrzymania stabilnej, optymalnej i rentownej pozycji na rynku. Wymaga to posiadania odpowiednich zasobów oraz bardzo umiejętnego ich wykorzystywania w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Istotną rolę w tym procesie odgrywa system zarządzania, a w szczególności zwrócenie w nim uwagi na odpowiednie wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności pracowników.

Fluktuacja pracowników w organizacjach jest zawsze związana z ryzykiem i jest to rodzaj pewnego dysonansu, ponieważ obawa przed pojawieniem się nowych osób w otoczeniu jest jednocześnie szansą na świeżość, która może stać się atutem organizacji. Kierownik, podejmując się zarządzania organizacją, powinien mieć odpowiednie umiejętności i kompetencje, które pozwolą w każdej chwili zachowywać się stosownie, odpowiedzialnie i profesjonalnie. Efektywne kierowanie przedsiębiorstwem w dużej mierze zależy również od kompetencji personelu oraz od ustalenia zakresu jego obowiązków, a także od poziomu współpracy i relacji na linii pracodawca-pracownik. Często więc to menedżer kształtuje kontakty interpersonalne, pozwalając na więcej swobody lub nie uznając jej wcale. W swoich decyzjach uwzględnia również analizy, oceny i opinie swojego personelu, aby uzgodnić wspólny sposób realizacji zadań przez organizację.

2. Rozumienie pojęcia kompetencji

Kompetencje, często nazywane również umiejętnościami czy kwalifikacjami, są jednak trudniejsze do zdefiniowania od wymienionych synonimów. Na zrozumienie tego pojęcia składa się wiele czynników. Przede wszystkim warto zaznaczyć, że kompetencje to w dużej mierze wiedza, umiejętności praktyczne jej wykorzystania i osobowość ich właściciela.

M. Armstrong podaje definicję kompetencji sformułowanej przez R. Boyatzis, tłumacząc, że jest to: „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”¹. Upraszczając, jest to suma tego, co człowiek potrafi wykonać, jaką wiedzę posiada na ten temat oraz jakie jest jego podejście do wypełniania konkretnych obowiązków w celu realizacji zadań. Jest to więc suma umiejętności i cech indywidualnych pracownika, których wypadkowa odróżnia od siebie członków personelu. Odmienne podejście do zagadnienia prezentują M. Kossowska

¹ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 241-242.

i I. Sołtysińska, według których definicja kompetencji opiera się na założeniu, że jej podstawą jest wiedza, i to wiedza rozważana na trzech poziomach:

- a) „wiedzy o potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem co),
- b) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak” i potrafię),
- c) postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)”².

Ponadto czwartą niepisaną cechą składowych kompetencji jest osobowość człowieka.

Wiedzą są zatem posiadane informacje, które człowiek nabywa z biegiem czasu, a które potrafi umiejętnie wykorzystywać w konkretnych sytuacjach. Umiejętności natomiast są procesem przekształcania posiadanych przez człowieka informacji w pewne zachowania. Trzecia składowa, czyli postawy, to suma wiedzy i umiejętności oparta na odczuciach czy emocjach.

Iwona Sobieraj wyróżnia „kompetencje międzykulturowe”, przez które rozumie wiedzę, umiejętności i postawy umożliwiające zrozumienie przedstawicieli kultur innych niż własna oraz bycie przez nich zrozumianym³.

Kompetencje są więc tym, co wyróżnia daną osobę na tle innych, a co odpowiada postawionym oczekiwaniom i spełnia występujące kryteria w konkretnej organizacji, a także jest narzędziem realizacji misji przedsiębiorstwa.

Termin „kompetencje” zawsze występuje w liczbie mnogiej, podobnie jak okulary, drzwi, spodnie czy nożyczki. Używanie słowa „kompetencja” należałoby zatem uznać za neologizm. Co na poziomie semantycznym sygnalizuje takie rozumienie kompetencji? Istotną wskazówką przydatną w rozważaniach o kompetencjach jest fakt, że niezwykle trudno wyizolować kompetencję i traktować ją jako właściwość całkowicie oderwaną od innych kompetencji, niezależną⁴. Kompetencje więc zawsze są związane wzajemnie ze sobą i często te kolejne bywają następstwem tych poprzednich, tworząc zbiór kompetencji, którym warto efektywnie zarządzać w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

W opozycji do powyższych poglądów staje propozycja Moczydłowskiej, która proponuje nazywać kompetencjami „możliwości, którymi dysponuje pracownik i ujawnia je w działaniu pod wpływem motywacji wewnętrznej i/lub zewnętrznej adekwatnie do celów organizacji oraz własnych”⁵. Takie podejście zawęża jednak występowanie kompetencji w zależności od motywacji i wydaje się niewystarczające w próbach przedstawienia uniwersalnej teorii pojęcia kompetencji.

² Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników, a rozwój organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

³ Sobieraj I. (red): Kompetencje informacyjno-komunikacyjne i międzykulturowe w gospodarce. Od adaptacji do innowacji. Scholar, Warszawa 2012, s. 15.

⁴ Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004, s. 36-37.

⁵ Moczydłowska J.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Difin, Warszawa 2008, s. 34.

W definicjach kompetencji można znaleźć także odwołania do innych istotnych cech kompetencji, w tym:

- „wartości – kompetencje są wartościowe z punktu widzenia osiąganego dzięki ich wykorzystaniu ostatecznego efektu,
- własności – kompetencje zawsze należą do konkretnej osoby i nie mogą zostać sprzedane, a organizacja może nimi jedynie dysponować za pośrednictwem pracownika,
- niematerialności i obserwowalności – przejawiają się w działaniu i dają się wycenić jedynie przez efekt ich wykorzystania w działaniu; aby miały wartość, muszą być używane,
- mierzalności i stopniowalności – mogą być diagnozowane i oceniane za pomocą skali (określenie poziomu spełnienia kompetencji),
- zmienności – mogą być rozwijane lub zanikać,
- transferowalności – mogą być zaadaptowane do pracy na różnych stanowiskach”⁶.

3. Społeczna zmienność wartości kompetencji

Kompetencje posiadane przez ludzi są cechami zmiennymi, często nabywanymi z wiekiem. Wpływają na to doświadczenie oraz zmiany w otoczeniu zawodowym, w tym rozwój personalny pracownika. Niemożliwe jest z tego powodu przypisanie konkretnej osobie konkretnego zestawu kompetencji tylko raz w życiu. Wraz z przyswajaniem przez jednostkę wartości z zewnątrz zmieniają się jej punkt widzenia, podglądy, wartości, stąd na różnym etapie życia człowiek może mieć różne kompetencje.

Zdobywanie nowych kompetencji przez pracownika odbywa się najczęściej w trakcie i za pośrednictwem wykonywanej pracy, a głównym źródłem rozwoju kompetencji są doświadczenia zdobywane w miejscu pracy. Inne sposoby rozwoju kompetencji występują rzadziej, ale nie oznacza to, że są mało istotne⁷. Nowe, nabyte kompetencje pracownicze można porównać do innowacji, które stanowią najistotniejsze składniki postępu gospodarczego. Warto jednak pamiętać, że „każdy pionier ma swoich naśladowców” i innowacja, która powstaje najpierw w jednym kraju, po jakimś czasie znajduje swoich naśladowców na całym świecie⁸.

⁶ Walkowiak R.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 23-24.

⁷ Filipowicz G.: op.cit., s. 24.

⁸ Kornai J.: Dynamism, rivalry, and the surplus economy. Two Essays on the Nature of Capitalism. Oxford University Press, Oxford 2014, p. 31.

Dlatego też określenie posiadania przez daną osobę pewnej kompetencji jest trudno mierzalne. Często wykorzystuje się w ocenie kompetencji obserwację, ponieważ szczegółowy pomiar wymaga dużej ilości czasu i sporego obiektywizmu od oceniającego.

4. Zarządzanie kompetencjami

W zarządzaniu kompetencjami konieczne jest zwrócenie uwagi na to, że samo posiadanie opisanych wartości i składowych kompetencji nie decyduje o efektywności pracownika. Gdy chce się więc mieć wpływ na sukces firmy, ważne jest to, aby mieć zasób ludzi, który poza posiadanymi umiejętnościami i kwalifikacjami pragnie zdobywać kolejne. Ważnym aspektem jest również, aby wszystkie te wartości były zgodne z wymaganiami na stanowisku, które zajmują bądź zajmą w przyszłości poszczególni pracownicy.

„Zarządzanie kompetencjami obejmuje:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji potrzebnych w organizacji, jej poszczególnych obszarach, w zespołach i na stanowiskach – z uwzględnieniem alternatywy, jaką stanowi outsourcing,
- doprowadzenie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i we właściwym czasie; jest to rola planowania zatrudnienia i kompetencji, rekrutacji i doboru kadr,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji; wymaga to odpowiedniego zharmonizowania systemów: zarządzanie kompetencjami, motywacyjnego, ocen i rozwoju zawodowego”⁹.

W momencie gdy kompetencje, które mają służyć efektywności pracownika, nie spełniają wymagań miejsca pracy, możliwe są do wykrycia błędy podczas procesu rekrutacji i selekcji, które powodują niezadowolenie pracodawcy i podwładnego. Wynikiem tego mogą być nieporozumienia, brak zaangażowania w pracę oraz w rezultacie rozwiązanie stosunku pracy. Podobna sytuacja może zaistnieć w przypadku zawyżonych kompetencji posiadanych przez jednostkę. Dlatego też odpowiednie dopasowanie kwalifikacji pracownika do stanowiska pracy jest bardzo ważnym elementem zarządzania kompetencjami, ponieważ decyduje to w dzisiejszych czasach o sukcesie organizacji i samego pracownika. Taka synergia pozwala na bycie konkurencyjnym na rynku, gdyż daje możliwość oceny posiadanych zasobów, potencjału i siły.

⁹ Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 193.

Poprawne jest więc ujęcie, że: celem nadrzędnym zarządzania kompetencjami w organizacji jest wzrost wartości kapitału ludzkiego i poprawa efektywności funkcjonowania organizacji w zakresie umożliwiającym przetrwanie i rozwój oraz realizację celów strategicznych¹⁰.

W strategii dopasowania osób do organizacji Spector rozdziela pojęcia dopasowania osoby do zadania oraz dopasowania osoby do organizacji. W pierwszej z nich zwraca uwagę na posiadanie odpowiednich kompetencji do wykonywania określonych zadań. W drugiej natomiast ocenia się człowieka przez pryzmat wyznawanych przez niego wartości¹¹.

Bardzo ważne jest także, aby w zarządzaniu kompetencjami szczególną uwagę zwrócić na kształtowanie i poszerzanie konkretnych kompetencji uczestnika tego procesu. Jako część systemu zarządzania zasobami ludzkimi, powinno być ono również dopasowane do misji i strategii organizacji. Pozwoli to przedsiębiorstwu na zdobywanie doświadczenia i uczenie się. Dlatego też obecnie tak bardzo istotnym elementem jest dbanie organizacji, zwłaszcza o charakterze usługowym, o profesjonalną obsługę każdego klienta, który oczekuje od kontrahenta lojalności i perfekcjonizmu. To natomiast wymaga od pracowników posiadania wielu kompetencji, które na etapie podejmowania decyzji o współpracy z daną firmą mają ogromne znaczenie.

T. Rostkowski pisze też: „dla coraz większej liczby firm pracownik sam w sobie nie jest już kapitałem, tak jak sam fakt zatrudniania pracowników nie jest traktowany jako gwarancja sukcesu firmy. Nowoczesne organizacje zauważają, że dopiero zdolności, doświadczenia, wiedza, umiejętności i inne cechy, jakie posiadają pracownicy, mogą prowadzić firmę do realizacji jej strategii, zaspokojenia potrzeb klientów, sprostania warunkom dyktowanym przez konkurencję”¹².

Spector zwraca również uwagę, że w celu wykształcenia odpowiednich kompetencji wśród pracowników menedżerowie organizacji muszą podjąć właściwe działania w takich obszarach, jak: rekrutacja, szkolenia, rozwój i zwalnianie pracowników, które pozwolą je dostosować do behawioralnych wymagań wprowadzanych zmian¹³. Jak widać, coraz bardziej zauważalna jest tendencja do traktowania jako kapitału organizacji nie samych pracowników, ale ich kompetencji.

¹⁰ Lachiewicz S., Matejun M.: Problemy współczesnej praktyki zarządzania, t. I. Politechnika Łódzka, Łódź 2007, s. 416.

¹¹ Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce. PWN, Warszawa 2012, s. 142.

¹² Rostkowski T.: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2004, s. 38.

¹³ Spector B.: op.cit., s. 133.

5. Wartość zasobów ludzkich we współczesnej organizacji

W dzisiejszych czasach zarządzanie zasobami ludzkimi w ostatecznym efekcie jest wartością przekazywaną odbiorcom, którzy korzystają z usług osób posiadających określone kompetencje.

Pocztowski uważa, że: „warunkiem osiągnięcia przez akcjonariuszy oczekiwanej wartości ekonomicznej jest posiadanie przez firmę lojalnej klienteli. Z kolei warunkiem posiadania odpowiedniej klienteli będzie zdolność firmy do oferowania konkurencyjnej oferty produktów i usług. Jednym ze źródeł kreowania atrakcyjnego portfela produktów i usług jest kompetentny oraz zmotywowany personel (pracownicy i kierownicy). Posiadanie zaś takiego personelu jest uwarunkowane gotowością akcjonariuszy do inwestowania w tworzenie wartościowych miejsc pracy”¹⁴. Taka postawa tłumaczy chęć inwestowania w zasoby ludzkie, które wypełniając każdą zaplanowaną relację dają rezultat, którym jest zwiększenie zysków dla przedsiębiorstwa. Pracownicy są więc aktywem przedsiębiorstwa, a kierownicy odpowiadają za strukturę zatrudnienia – zarówno bieżącą, jak i przyszłą. Planowanie zależności personalnych jest trudnym zadaniem dla linii menedżerskiej, ale gwarantuje sukces, ponieważ kompetentni kierownicy to kapitał organizacji.

Można zatem uznać, że celem zarządzania zasobami ludzkimi jest przede wszystkim spełnianie życzeń odbiorców w sposób jak najbardziej podwyższający wartość sprzedawanego produktu czy oferowanej usługi. Możliwy jest do osiągnięcia, gdy organizacja opracuje swój własny, indywidualny model takiego zarządzania. Dla decydentów istotne jest by trzymać się reguł, takich jak:

- „przejrzystość – każdy z kierowników i pracowników powinien wiedzieć, jakie ma zadania i za co jest odpowiedzialny, a zarząd powinien wiedzieć, jaki jest wpływ zarządzanie zasobami ludzkimi na osiągnięcie celów firmy,
- spłaszczenie struktur, tak by umożliwiały one szybki przepływ informacji, co można osiągnąć, ograniczając komórki stricte funkcjonalne,
- decentralizacja – kierownik liniowy powinien być odpowiedzialny za podejmowanie decyzji personalnych, natomiast zadaniem zarządu powinno być kreowanie strategii i polityki w sferze zasobów ludzkich,
- orientacja na klienta – klientem dla komórek personalnych są pozostałe komórki przedsiębiorstwa, którym należy zapewnić wsparcie merytoryczne,

¹⁴ Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2003, s. 92-93.

- koncentracja na problemach (wyzwaniach) – specjaliści do spraw personalnych powinny być nastawieni na tworzenie propozycji rozwiązań konkretnych problemów powstających w poszczególnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa,
- integracja – między komórką do spraw zasobów ludzkich, a komórkami liniowymi powinna istnieć interdyscyplinarna współpraca opierająca się na wspólnych problemach¹⁵.

W powyższym modelu zarządzania zasobami ludzkimi szczególną uwagę zwracają nie tylko orientacja na klienta czy też koncentracja na słabych i silnych stronach organizacji, lecz przede wszystkim aspekty wykorzystania kompetencji pracowniczych, które to mogą przyczynić się bezpośrednio do osiągnięcia sukcesu organizacji.

6. Kwalifikacje jako obraz umiejętności pracownika

T. Oleksyn, używając cytatu M. Butkiewicza, pisze, że: „kwalifikacje zawodowe to układ wiadomości, umiejętności i postaw warunkujących wykonanie zadań zawodowych. Na kwalifikacje zawodowe składają się 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 zawodowa¹⁶”.

Takie definiowanie pojęcia kwalifikacji nie jest jednak jednoznaczne, ponieważ zaciera się tu granica odróżniająca je od pojęcia kompetencji. Konkretyzując, można stwierdzić, że pierwsze oznacza nabycie pewnych umiejętności, często potwierdzonych dyplomami, certyfikatami, zaświadczeniami. Pozwala to na dysponowanie przez jednostkę pewnymi uprawnieniami do wykonywania różnych zadań, bardziej lub mniej specjalistycznych. Taką kwalifikacją może być przykładowo posiadanie przez kierownika restauracji dokumentu potwierdzającego ukończenie szkoły gastronomicznej. Nie jest to jednak rozumienie w pełni oderwane od drugiego pojęcia – kompetencji, ponieważ taki kierownik musi dodatkowo posiadać wiedzę i umiejętności bardziej miękkie. Konieczna jest tu znajomość towarów, usług czy zdolności komunikacyjne oraz organizacyjne, a także swego rodzaju zręczność i artyzm dotyczący wykonywania swoich obowiązków. Wynika to z sytuacji, że bez posiadania określonych na danym stanowisku kwalifikacji nie można być kompetentnym pracownikiem. Natomiast na nic zdadzą się kwalifikacje w przypadku braku kompetencji

¹⁵ Ibidem, s. 91-92.

¹⁶ Oleksyn T.: op.cit., s. 18.

pracownika, ponieważ bez nich nie będzie on umiał skorzystać z umiejętności zdobytych na szkoleniach, kursach czy w czasie edukacji szkolnej.

Reasumując, należy stwierdzić, że „kwalifikacje zawodowe” są rozumiane jako zestaw wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji składowych zadań zawodowych (w wybranej specjalności), wynikają z określonych dokumentów (świadectw, dyplomów, zaświadczeń) i stwarzają domniemanie, że legitymujący się nimi człowiek ma odpowiednie kompetencje¹⁷.

Obrazem synergii tych dwóch definicji w praktyce wydaje się podział ról działu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. W ten sposób ludzie odpowiedzialni w firmie za politykę personalną czy plany zatrudnienia odgrywają pewne role związane z dysponowaniem zasobem kadrowym w konkretnym obszarze oraz związane z tym kompetencje i kwalifikacje, które pozwolą na efektywne zarządzanie.

Układ takich ról dostrzega A. Pochtowski, dzieląc je na role:

- „partnera strategicznego,
- eksperta administracyjnego,
- integratora interesów,
- wewnętrznego doradcy,
- agenta zmiany,
- eksperta globalizacji”¹⁸.

Pracownicy, którzy będą sprawować rolę pierwszą, czyli partnera strategicznego, koniecznie muszą mieć kompetencje dotyczące umiejętności opracowywania strategii, wprowadzania jej w życie, organizacji, a także zdolności do projektowania planów strategicznych przedsiębiorstwa. Ważnym elementem działania będzie również umiejętność tworzenia struktury organizacyjnej firmy, a w rezultacie ewentualna eliminacja stref przynoszących straty.

Eksperci administracyjni to pracownicy, którzy z codziennych monottonnych zadań będą potrafić stworzyć zadania, które zainspirują ich samych i resztę podległych pracowników. Najważniejsze jest tu, aby ustalić dla danego działania plan oraz cele, jakie są w efekcie tego programu do zdobycia. Chodzi tu najbardziej o to, by zmotywować siebie i pozostałych pracowników do przechodzenia przez różne szkolenia czy oceny, a także etapy rekrutacji w sposób zaprojektowany na początku. Konieczne jest, by za pomocą środków dojść do celu, a nie zmieniać celów, nie mając środków.

¹⁷ Unolt J.: Ekonomiczne problemy rynku pracy. Śląsk, Katowice 1999, s. 13.

¹⁸ Pochtowski A.: op.cit., s. 95.

Integrator interesów przez swoje kompetencje będzie umożliwiał w organizacji połączenie zaangażowania podległych mu pracowników z efektami tego zaangażowania dla firmy. Taka rola powinna prezentować wsparcie dla kadry, a także być spójnikiem pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie oraz na linii organizacja – klienci.

Wewnętrznym doradcą, w komórce zarządzania zasobami ludzkimi musi być osoba mająca umiejętności w dziedzinie ekonomii, prawa, technologii oraz socjologii. Taki doradca powinien być do dyspozycji wszystkich pracowników, a przede wszystkim menedżerów liniowych, którzy dzięki wszelkim radom i uwagom będą z kolei wsparciem dla podległym im pracowników.

Specjalista personalny, który przyjmuje rolę agenta zmiany, swoje kompetencje do pracy musi mieć w obszarze wiedzy o kulturze organizacyjnej. Ważne jest, aby swoim pracownikom uświadamiać jej znaczenie, a także potrzeby zmiany w celu dostosowania się do konkurencyjnych warunków na rynku.

Ekspert globalizacji to pracownik działu zasobów ludzkich, który swoje działania skupia na doborze w organizacji pracowników, którzy zgodnie z postępem globalizacji dostosowują do tego procesu swoje kompetencje i kwalifikacje. Obszar personalny powinien być elastyczny na zmiany otoczenia, dlatego świadomość dostosowania się do globalnego rynku stała się wymogiem i celem wielu współczesnych organizacji.

Wynika z tego, że kwalifikacjami możemy nazwać umiejętności „twarde”, czyli takie, dzięki którym domniemywa się posiadanie u danej osoby konkretnych kompetencji, które są wartościami „miękkimi”.

7. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania można zauważyć, że najważniejszy okazuje się wniosek, że kompetencje osoby starającej się o zatrudnienie mają największe znaczenie podczas procesu rekrutacji i selekcji kandydatów. W dzisiejszych czasach, na tak bardzo konkurencyjnym rynku, często o sukcesie i ewentualnej porażce w organizacji decyduje każdy najmniejszy krok pracowników. Rozwój firmy natomiast zapewniają rzeczywiste umiejętności personelu, co w efekcie pozwala na rzetelne wykonywanie pracy, mocne zaangażowanie i pozytywne skutki takiej harmonii w ogóle.

Przy rozpoczynaniu rekrutacji i selekcji w organizacji istotne jest, aby skupić się na bardzo dokładnej analizie profilu kandydata, co pozwoli na ocenę jego ewentualnych możliwości do działania dla dobra firmy. Rzetelna diagnoza na samym początku określi szanse na współpracę i zwróci uwagę na to, co pracownik jest w stanie zaoferować swoją osobą w zespole. Ważna jest także ocena kandydata w kwestii jego motywacji do pracy

i chęci zaangażowania w celu ochrony przed personelem, który będzie wykonywać tylko zadania podstawowe, bez ambicji i kreatywności.

To wszystko, nie może jednak zdecydować o przyjęciu lub nie danego kandydata na stanowisko, ponieważ wielu z nich może być rzetelnie przygotowanych na pierwsze rozmowy kwalifikacyjne. Braków w działaniu można się wtedy doszukiwać dopiero w późniejszych etapach współpracy.

W wielu przedsiębiorstwach najbardziej efektywnym działaniem okazuje się systematyczna ocena pracowników, która wykazuje braki w umiejętnościach personelu i pozwala na szybką reakcję i ochronę przed negatywnymi konsekwencjami niekompetentnych jednostek w firmie. W ten sposób organizacja ma szansę zachować aktywność i elastyczność na zmiany, czyli podstawowe cechy organizacji innowacyjnej.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Cempel C.: Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji. Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom-Poznań 2013.
3. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
4. Kornai J.: Dynamism, rivalry, and the surplus economy. Two Essays on the Nature of Capitalism. Oxford University Press, Oxford 2014.
5. Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników, a rozwój organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
6. Lachiewicz S., Matejun M.: Problemy współczesnej praktyki zarządzania, t. I. Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
7. Moczydłowska J.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników. Difin, Warszawa 2008.
8. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
9. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2003.
10. Rostkowski T.: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2004.
11. Sobieraj I. (red.): Kompetencje informacyjno-komunikacyjne i międzykulturowe w gospodarce. Od adaptacji do innowacji. Scholar, Warszawa 2012.
12. Spector B.: Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce. PWN, Warszawa 2012.

13. Unolt J.: Ekonomiczne problemy rynku pracy. Śląsk, Katowice 1999.
14. Walkowiak R.: Zarządzanie zasobami ludzkimi: kompetencje, nowe trendy, efektywność. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.

Abstract

In conclusion, the most important finding is that the competences of a person applying for a job are of the greatest significance during a recruitment and selection process. However, for an enterprise development the most important are personnel's actual skills resulting in reliability, commitment at work and positive effects of such harmony as a whole.