

Danuta Fastnacht

Wyższa Szkoła Zarządzania i Nauk Społecznych w Tychach

Miękkie kompetencje w zarządzaniu

Streszczenie

Zmieniające się realia gospodarcze oraz rozwijający się prężnie rynek pracy, na którym największe powodzenie mają pracownicy z wysoko rozwiniętymi kompetencjami miękkimi, sygnalizują, iż w nie tak dalekiej przyszłości zawodowej wartością pracownika – oprócz kwalifikacji – będą przede wszystkim jego kompetencje miękkie, elastyczność kompetencyjna.

Jeśli na rynku pracy pożądanymi są kandydaci z określonymi kwalifikacjami oraz kompetencjami miękkimi, jeśli dla człowieka dorosłego, z jakimś już doświadczeniem zawodowym, podjęcie działań w celu rozwoju swoich kompetencji miękkich jest trudnym wyzwaniem, warto być może rozpocząć wyprzedzające działania, skoncentrowane na rozwoju kompetencji miękkich już na poziomie nauczania akademickiego, po to, aby w przyszłości absolwent mógł sprawnie, kreatywnie i elastycznie funkcjonować w roli zawodowej.

1. Wprowadzenie

W ciągu ostatnich dekad możemy obserwować zmieniającą się rolę zarządzania. Na szczeblach kierownictwa nadal bardzo istotne są podstawowe 4 funkcje zarządzania, takie jak planowanie, organizowanie, kontrolowanie i oczywiście kierowanie. Do tych tradycyjnych funkcji dodano kilka nowych, jak delegowanie uprawnień, umiejętność inspirowania otoczenia, tworzenie przyjaznego środowiska pracy i zarządzanie informacjami.[1]. Zmiany te wskazują, iż zarządzanie w dzisiejszym świecie biznesu wymaga wiedzy o psychologicznych mechanizmach funkcjonowania człowieka w organizacji, przyczyn ich zaburzeń oraz umiejętności inicjowania zmian – zarówno na poziomie jednostki, jak też i grupy [2].

Przeglądając oferty pracy, czy to w codziennej prasie, czasopismach biznesowych, czy na stronach internetowych, można dostrzec, iż każde profesjonalnie sformułowane ogłoszenie o pracę zawiera wśród wymogów wobec idealnego kandydata szereg poświadczonych cech osobowości oraz różnorodnych umiejętności interpersonalnych. Miękkie kompetencje [3] są zgłaszane jako po-

žadane kwalifikacje nie tylko dla kandydatów na stanowiska związane z zarządzaniem, konsultingiem czy sprzedażą, ale także stanowiska dla inżynierów, informatyków, a nawet księgowych i audytorów. Wskazuje to na to, że miękkie umiejętności należą do tzw. kompetencji przenośnych, które są nieodzowne dla skutecznego funkcjonowania w wielu różnorodnych rolach zawodowych, i które zarazem znakomicie ułatwiają przekwalifikowanie się, zmianę pracy i zaadaptowanie się do nowej profesji oraz nowych obowiązków i zadań zawodowych. Można więc pokusić się o powiązanie sprawnego funkcjonowanie jednostki w rolach zawodowych z posiadanym poziomem kompetencji miękkich [4].

2. Miękkie kompetencje

W literaturze przedmiotu spotkamy pojęcia kompetencji miękkich, rozumianych jako umiejętności osobiste, społeczne, interpersonalne, komunikacyjne [3]. Spróbujmy się jednak najpierw odnieść do pojęcia kluczowego – „kompetencja” oraz pojęcia „osoba kompetentna”.

Kompetencja to po prostu skuteczność w działaniu, rozpatrywana zarówno w aspekcie jakościowym, jak i wynikowym [15]. Różne ujęcia prowadzą do wyróżnienia kompetencji behawioralnych i kompetencji twardych.

Kompetencje behawioralne skupiają się na **sposobie zachowania** się; to inaczej potencjał danej osoby, jej zasoby i możliwości generowania zachowań uważanych za niezbędne i adekwatne np. w pełnieniu określonej roli zawodowej. Ocenienie kompetencji danej osoby wymaga obserwacji jej działań w różnym kontekście sytuacyjnym.

Kompetencje behawioralne rozpatrywane są także jako **potencjał**, który można rozwijać i doskonalić oraz nabywać kolejne nowe kompetencje [7]. **Kompetencje twarde** natomiast odnoszą się do **progowych wymagań** dotyczących określonego stanowiska (roli zawodowej) [5]. Można więc szybko ocenić, czy konkretna osoba posiada takie kompetencje czy nie i w związku z tym czy może zajmować określone stanowisko [6, 7].

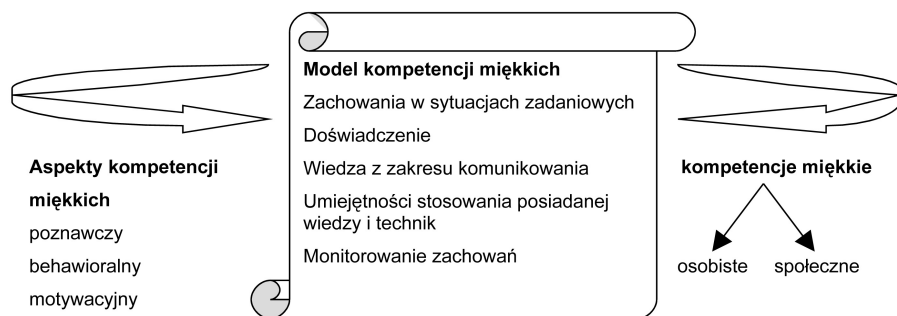
Osoba kompetentna posiada określony zestaw cech osobniczych, które dają możliwość generowania pożądanych i skutecznych zachowań a potencjał jej sprzyja motywowaniu się i osiągnięciu celów [8].

Przejdźmy do pojęcia **kompetencji miękkich i ich modelu**.

Kompetencje miękkie to kompetencje osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych kompetencji oraz odpornością na stres. **Stąd są one najbardziej pożądanymi kompetencjami na rynku pracy**. Natomiast **najbardziej poszukiwane przez pracodawców kom-**

petencje miękkie to kompetencje społeczne, wiążące się z umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz skutecznym zarządzaniem innymi osobami, w tym zarządzaniem zespołem, motywowaniem i rozwijaniem potencjału podwładnych [4].

Model miękkich kompetencji tworzą zachowania w sytuacjach zadaniowych, doświadczenia, wiedza na temat komunikacji i technik komunikacyjnych, praktyczne zdolności stosowania technik i monitorowania własnych zachowań. Model ten łączy się więc z takimi oto aspektami miękkich kompetencji, jak: **behawioralny** (zachowania jednostki w sytuacji, głównie zadaniowej); **poznawczy** (sprawność analizowania sytuacji i tworzenia strategii interpersonalnych, np. inteligencja społeczna, empatia) oraz **motywacyjny** (cechy osobowości, postawy determinujące sprawne komunikowanie) [4, 7].



Rys. 1. Model kompetencji miękkich (opracowanie własne)

Mówiąc więc o skutecznym zarządzaniu/skutecznym menedżerze, najczęściej odnosimy się nie tylko do kompetencji technicznych czy koncepcyjnych ale także interpersonalnych, diagnostycznych, komunikacyjnych, decyzyjnych czy zarządzania czasem. Można więc zauważyć, że kompetencje menedżera nakładają się na siebie z miękkimi kompetencjami, co kolejny raz uwydatnia ich ogromną rolę w skutecznym zarządzaniu [11].

3. Miękkie kompetencje a kariera zawodowa

Przebieg kariery w nowoczesnych przedsiębiorstwach zdecydowanie zmienił swój schemat. Przede wszystkim obserwuje się skrócenie ścieżki kariery, zmianę sposobu awansowania (tzw. organizacje uczące się), a pracownicy skupieni są na nieustannym rozwijaniu osobistego potencjału kompetencji. Poprzez takie samodzielne i przedsiębiorcze działania otwiera się przed pracownikiem wiele

różnych możliwości na rynku, niekoniecznie związanych tylko z pracą w jednej firmie [1].

Poniżej przytoczone są 3 typy kompetencji obrazujących istotne różnice w technice poruszania się po rynku pracy [4].

I tak:

Kompetencje **Know-why** (WIEDZIEĆ DLACZEGO) związane są z wysoką świadomością własnego potencjału, tożsamością i rolą zawodową, większą identyfikacją z zawodem czy branżą niż z firmą.

Kompetencje **Know-how** (WIEDZIEĆ CZEMU) związane są z określonymi postawami wobec pracy (samodzielność, przedsiębiorczość) oraz specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami, dzięki którym jednostka może realizować zadania w zespołach (zadaniowych, projektowych).

Kompetencje **Know-whom** (WIEDZIEĆ JAK) umiejętności związane z tworzeniem bogatej sieci kontaktów na rynku, dzięki której pracownik taki staje się cenny dla firm, bowiem ma możliwości uczestniczenia w różnych projektach przy różnych firmach.

Przytoczone typy kompetencji uwydatniają jeszcze jedną, z być może bardziej istotnych w przyszłości kompetencji, a mianowicie **elastyczność kompetencyjną** [4]. Pracownik przyszłości to więc pracownik posiadające przede wszystkim elastyczność kompetencyjną.

4. Rozwijanie kompetencji miękkich

Pojawia się więc pytanie, czy człowiek dorosły jest w stanie podołać takim wyzwaniom rynku pracy i podjąć się trudu podnoszenia swoich kompetencji miękkich?

Tak, chociaż wymaga to rzeczywiście zaistnienia takich elementów w świadomości człowieka, jak: zrozumienie celu swojej zmiany, praktykowanie, dostęp do informacji zwrotnych o dokonujących się zmianach. Typowe trudności, jakie napotyka osoba po podjęciu decyzji o pracy nad rozwijaniem swoich kompetencji miękkich, to przewyciężanie swoich reakcji nawykowych, zmaganie się z własnym oporem i postawą obronną, zweryfikowanie spostrzegania siebie samego oraz – co wymaga wielkiego wysiłku i wsparcia – żmudnego trenowania w codziennych sytuacjach społecznych [10]. Innym, nie mniej istotnym czynnikiem w rozwijaniu kompetencji będzie motywowanie i wspieranie takich osób poprzez zachęcanie lub kierowanie ich na wszelkiego formatu treningi psychologiczne czy szkolenia tzw. „miękkie” [9].

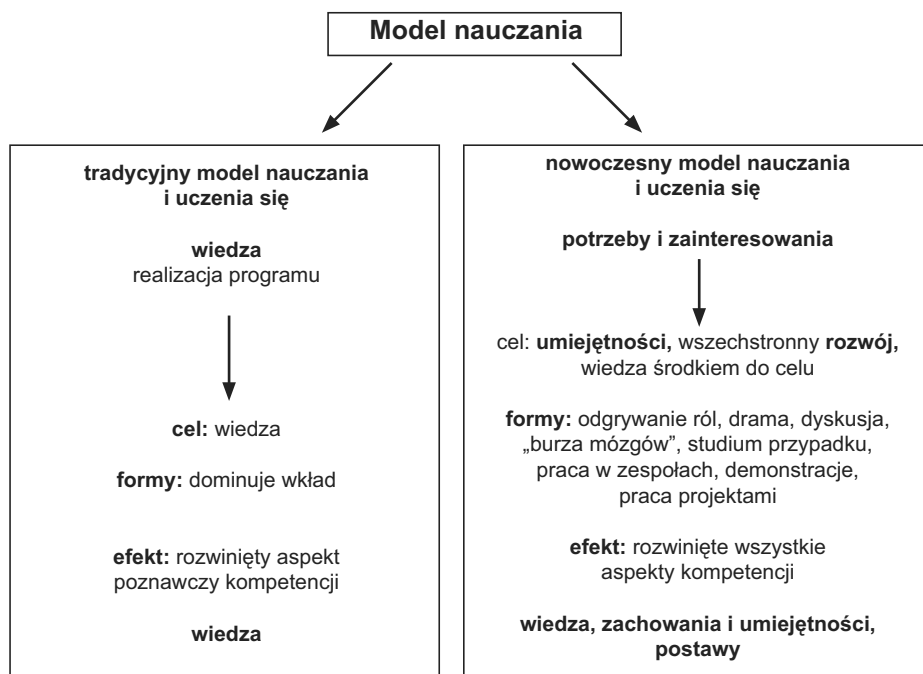
5. Miękkie kompetencje a nauczanie przez kompetencje

Od dzisiejszego absolwenta wyższej uczelni wymaga się nie tylko wiedzy i umie-

jętności, ale także kreatywności intelektualnej, przedsiębiorczości czy umiejętności pracy w zespole [12]. Absolwent wyższej uczelni, bez względu na kierunek swoich studiów, winien posiadać rozwinięte kompetencje osobiste (np. kreatywność, pewność siebie) oraz kompetencje społeczne (np. współpraca w zespole, komunikacja interpersonalna) [13, 14].

Aby przyczynić się do rozwoju kompetencji studenta, warto wprowadzić przedmioty poświęcone zagadnieniom komunikacji interpersonalnej, społecznej, psychologii zarządzania, zwłaszcza na uczelniach technicznych, a także wprowadzić zmiany w metodach nauczania.

Tradycyjne metody na poziomie akademickim, są oparte najczęściej na wykładzie, a więc jednokierunkowej komunikacji, i nie mają wpływu na rozwój umiejętności (aspekt behawioralny kompetencji) czy postaw (aspekt motywacyjny kompetencji) studentów. Nie jest to więc metoda budowania kompetencji, bowiem skupia się tylko na aspekcie poznawczym kompetencji (**nabywanie wiedzy**).



Rys. 2. Źródło: D. Fastnacht, B. Kubiczek. *Nie trać czasu! Aktywne metody pracy z grupą. Część I i II. Nowator Szkoła Aktywna, Gliwice 2001.*

Metody aktywne służą natomiast uzyskaniu wiedzy, zastosowaniu określonych umiejętności, przekonaniu się do czegoś, do nauczanych treści, oraz opierają się na

komunikacji dwukierunkowej. Typowe metody aktywne, z jakich można korzystać to: odgrywanie ról, drama, dyskusje, „burza mózgów”, studium przypadku, praca w zespołach, demonstracje, praca projektami [11]. Metody te uwzględniają różnice indywidualne, takie jak style uczenia się, własne metody nabywania wiedzy, własne metody rozwijania umiejętności (kompetencji) oraz wszystkie 3 aspekty kompetencji (poznawcze – **wiedzę**, behawioralne – **zachowania i umiejętności** i emocjonalno-motywacyjne **postawy**) [11, 16]. Osoby dorosłe, a takimi są studenci, zdecydowanie lepiej reagują na nauczanie przybierające formę aktywną, odwołującą się do doświadczenia, odnoszącą się do realiów, wymagającą zaangażowania i aktywności. W efekcie proces nauczania w takiej formie motywuje studenta do pracy nad rozwijaniem swoich kompetencji miękkich.

LITERATURA

- [1] Buhler P.: *Zarządzanie*. Alpha one press, Wydawnictwo Helios, Gliwice 2002.
- [2] Robbins S.P.: *Zachowania w organizacji*. PWE, Warszawa 1998.
- [3] Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F. II: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*. Rebis, Poznań 2006.
- [4] Dyjecińska D., Smółka P.: *Miękkie kompetencje. Kompendium. Generator Charyzmy*, www.miękkiekompetencje.gc.com.pl.
- [5] Whiddett S., Hollyforde S.: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [6] Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [7] Kubicka-Daab J.: *Człowiek z właściwościami. Zastosowanie modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Personel” 23/2001.
- [8] Smółka P.: *Uniwersytet kompetencji. Wyzwanie dla treści i formy nauczania na poziomie akademickim*, konferencja Wrocław – Brzeg 2005. Materiał pobrany z www.psychologia.net.pl.
- [9] Smółka P.: *Jak skutecznie szkolić umiejętności interpersonalne*, materiał pobrany z <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=160>.
- [10] Stewart D. (red.): *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. PWE, Warszawa 1994.
- [11] Silberman M., Auerbach C.: *Metody aktywizujące w szkoleniach*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [12] Olszewski A.: *Pora na zespoły. Zmiana kompetencji wynikająca z przejścia na system zarządzania projektami*, „Personel”, nr 2/2003.
- [13] Smółka P.: *Jak skutecznie szkolić umiejętności interpersonalne?*, materiał pobrany z <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=160>.
- [14] Smółka P.: *Konieczność bycia aktywnym i przebojowym a lęk społeczny i nieśmiałość. Metody redukcji lęków społecznych i zahamowań behawioralnych*, materiał pobrany z <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=143>.
- [15] Smółka P.: *Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami w firmie*, materiał pobrany ze strony http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/artykuld_5757.htm.
- [16] Fastnacht D., Kubiczek B.: *Nie trać czasu! Aktywne metody pracy z grupą – część I i II*, Nowator Szkoła Aktywna, Gliwice 2001.