

Ladislav VARKOLY*, Waldemar JĘDRZEJCZYK**, Robert KUCĘBA**,
Edyta KULEJ-DUDEK**

KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI KLUCZOWYCH W SPOŁECZEŃSTWIE WIEDZY

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2019.079.14

W niniejszym artykule zestawiono portfel kompetencji biznesowych, w tym kluczowych kompetencji przekrojowych. Podjęto próbę własnego uzasadnienia, że kompetencje te muszą być ciągle doskonalone i rozwijane. Zestawiono przykładowe metody kształtowania tych kompetencji na różnych poziomach kształcenia. Ponadto zestawiono wybrane obszary tematyczne szkoleń biznesowych oferowanych nie tylko przez jednostki kształcenia ustawicznego (szkoły, uczelnie wyższe), ale także przez firmy i instytucje szkoleniowe.

Słowa kluczowe: kompetencje, rodzaje kompetencji, doskonalenie kompetencji

1. WPROWADZENIE

Współcześnie coraz więcej teoretyków i praktyków zarządzania skłania się do szerokiego pojmowania kompetencji. W takim podejściu mianem kompetencji określa się wszystkie cechy pracownika, których posiadanie oraz umiejętne wykorzystanie przyczynia się do skutecznej i sprawnej realizacji celów organizacji (Jędrzejczyk, 2013).

Pojęcie kompetencji może być rozpatrywane w wielu wymiarach i używane w różnych znaczeniach. Wyróżnia się np.: kompetencje twarde i miękkie, kompetencje indywidualne i organizacji, kompetencje ogólne i specjalistyczne, kompetencje realne pracowników, kompetencje nadwyżkowe i brakujące oraz kompetencje kluczowe.

* DTI University In Dubnica nad Vahom.

** Politechnika Częstochowska.

W niniejszym artykule główna uwaga zostanie skoncentrowana na kompetencjach kluczowych i procesach ich kształtowania w społeczeństwie wiedzy na poziomie szkolnictwa wyższego. W organizacjach w coraz większym stopniu pożądanymi są pracownicy odznaczający się wysokim poziomem potencjału kompetencyjnego. Dotyczy to w szczególności portfela kompetencji, określanego mianem kompetencji kluczowych. Zwiększa się również świadomość ludzi w tym zakresie, zarówno tych którzy już pracują, jak i tych, którzy w niedługim czasie znajdą się na rynku pracy. Rodzi to potrzebę ustawicznego zwiększania kompetencji. Przyczynkiem są redefinicje wymagań nieustannie zmieniającego się rynku ekonomicznego, oraz – w przypadku Polski – polityka Unii Europejskiej, w której duży nacisk kładzie się na różne formy doskonalenia zawodowego, zarówno w zakresie kompetencji specjalistycznych, jak i interpersonalnych.

2. RODZAJE KOMPETENCJI I ICH ZNACZENIE DLA ORGANIZACJI

Zasadniczo kompetencje dzieli się na kompetencje zawodowe oraz kompetencje personalne, określane mianem behawioralnych (Armstrong, 2004). Kompetencje zawodowe definiowane są w odniesieniu do konkretnego stanowiska pracy. Są bezpośrednio związane z realizacją zadań, np. umiejętności techniczne, znajomość branży. Określa się je jako kompetencje „twarde”. Rozwój kompetencji twardych jest wynikiem nabywanego doświadczenia zawodowego. Można je również doskonalić metodami formalnymi, np. studia, szkolenia. Kompetencje personalne powiązane są z cechami osobowymi pracowników, wnoszonymi do pełnionych ról zawodowych. Dotyczą zachowań. Kompetencje personalne określa się mianem kompetencji „miękkich”. Kompetencje miękkie, w przeciwieństwie do kompetencji twardych, niełatwo jednak rozwijać. Wymagają one przeważnie zmiany zachowań.

W praktyce gospodarczej kompetencje twarde nadal odgrywają istotne znaczenie. Umożliwiają m.in. rozwój produktów, wdrażanie nowych rozwiązań, budowę autorytetu. Wymagania dotyczące kompetencji twardych, z perspektywy kilku ostatnich dekad, można uznać za stałe. Coraz większego znaczenia nabierają natomiast kompetencje miękkie. Dzięki nim można skuteczniej realizować strategię organizacji, wykorzystując nie tylko możliwości jednostek, ale także synergię zespołu. Z kompetencjami miękkimi powiązane są takie pojęcia jak: przywództwo, motywowanie czy budowanie relacji w zespole.

Z perspektywy organizacji istotne są zarówno kompetencje indywidualne (kadry kierowniczej, pracowników wykonawczych), jak i kompetencje w wymiarze organizacyjnym/organizacji jako systemu. Do kompetencji indywidualnych, które są najczęściej wyróżniane na listach kompetencji opracowanych przez różnych badaczy, można zaliczyć: wiedzę, doświadczenie i umiejętności, kreatywność

i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, skuteczność i efektywność, komunikacyjność, zdolność do współpracy, etyczne postępowanie, inteligencję, kulturę osobistą i kulturę pracy oraz asertywność. Na kompetencje organizacji składają się następujące elementy (Oleksyn, 2006, s. 21-28):

- kompetencje zarządcze – zdolności menedżerów do sprawnego, skutecznego i etycznego zarządzania;
- kompetencje pracowników i współpracowników;
- wiedza i pamięć zbiorowa organizacji – uzupełniają, a zarazem wykraczają poza wiedzę i pamięć indywidualnych pracowników i współpracowników organizacji. Zawarte m.in. w systemach zarządzania organizacji, systemach informacyjno-komunikacyjnych, hurtowniach/bazach danych oraz doświadczeniach z przeszłości, które składają się na tożsamość i kulturę organizacji;
- kompetencje przejęte z zewnątrz – *franchising*;
- kompetencje w sferze produktów i technologii;
- kompetencje społeczne – ułatwiają organizacji realizowanie wytyczonych założeń: misji, wizji i strategii w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz nawiązywanie kontaktów i współpracy. Umożliwiają tworzenie sprzyjającego klimatu społecznego, w którym organizacja funkcjonuje efektywnie i zarazem się rozwija.

Kompetencje przenikają się wzajemnie. Mają istotny wpływ na domenę i wyniki działalności organizacji. Przypisuje się im kluczowe znaczenie w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, bez względu na rodzaj organizacji.

Umiejętności ogólne określane są również mianem kompetencji interdyscyplinarnych lub przekrojowych. Zalicza się do nich kompetencje, które mogą być wykorzystywane podczas realizacji różnego rodzaju zadań w wielu obszarach. Do grupy kompetencji przekrojowych można zaliczyć m.in.: przedsiębiorczość, kreatywność, komunikatywność oraz współpracę w grupie¹. Rozróżnia się również kompetencje specyficzne organizacji, które wynikają ze specyfiki organizacji – jej produktów, rynków, na których działa, najważniejszych grup klientów. Kompetencje specyficzne kadry zarządzającej i pracowników szeregowych są powiązane z kompetencjami specyficznymi organizacji oraz kompetencjami zawodowymi. Nigdy nie pokrywają się jednak w zupełności z kompetencjami jednostkowymi (Oleksyn, 2006).

Wiele z wymienionych w niniejszym podrozdziale kompetencji, czy to w grupie najczęściej wskazywanych kompetencji indywidualnych, kompetencji organizacji, czy grupie podstawowych kompetencji przekrojowych traktowane są jako tzw.

¹ Wyróżnione kompetencje były przedmiotem badań realizowanych w ramach projektu „Metoda akceleracji rozwoju kompetencji przekrojowych w procesie kształcenia praktycznego studentów” w programie Erasmus+, którego zasadniczym celem było opracowanie i wdrożenie innowacyjnej metody przyspieszającej rozwój kompetencji przekrojowych studentów przez poprawę wykorzystania kształcenia praktycznego.

kompetencje kluczowe. W literaturze dziedzinowej mianem kompetencji kluczowych określa się kompetencje, które stanowią „innovacyjne kombinacje wiedzy, specjalnych zdolności, niszowych technologii, informacji i unikalnych metod operacyjnych, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany na warunkach zgodnych z jego preferencjami i oczekiwaniami” (Boguslauskas i Kvedaraviciene, 2009, s. 77). Z kolei Parlament Europejski do grupy kluczowych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy, które powinny być rozwijane w procesie uczenia przez całe życie, rekomenduje osiem podstawowych kompetencji²:

1. „Porozumiewanie się w języku ojczystym – zdolność wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, uczuć, faktów i opinii w mowie i piśmie.
2. Porozumiewanie się w języku obcym – jak powyżej, ale obejmuje także umiejętności mediacji (tzn. podsumowywanie, parafrazowanie, tłumaczenie) oraz rozumienie różnic kulturowych.
3. Kompetencje matematyczne, naukowe i techniczne – należyte opanowanie umiejętności liczenia, rozumienie świata przyrody oraz zdolność stosowania wiedzy i technologii w odpowiedzi na postrzegane potrzeby (takie jak medycyna, transport czy komunikacja).
4. Kompetencje informatyczne – umiejętne i krytyczne wykorzystywanie technologii informatycznej i komunikacyjnej w pracy, rozrywce i porozumiewaniu się.
5. Umiejętność uczenia się – zdolność efektywnego zarządzania nauką, zarówno indywidualnie, jak i w grupach.
6. Kompetencje społeczne i obywatelskie – zdolność skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym oraz angażowanie się w aktywne i demokratyczne uczestnictwo, szczególnie w społeczeństwach charakteryzujących się coraz większą różnorodnością.
7. Inicjatywność i przedsiębiorczość – zdolność do wcielania pomysłów w czyn poprzez kreatywność, innowacyjność i podejmowanie ryzyka oraz zdolność do planowania i zarządzania projektami.
8. Świadomość i ekspresja kulturalna – zdolność doceniania twórczego znaczenia idei, doświadczeń i uczuć za pomocą szeregu środków, takich jak muzyka, literatura, sztuka teatralna i sztuki wizualne”.

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w sprawie kompetencji kluczowych stanowiło istotną determinantę opracowania przez ekspertów Polskiej Ramy Kwalifikacji – jednego z ważniejszych narzędzi Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. PRK porządkuje kwalifikacje nadawane w systemach oświaty i szkolnictwa wyższego oraz poza nimi. Ułatwia porównywanie ich ze sobą oraz odnoszenie do kwalifikacji funkcjonujących w innych krajach europejskich.

² Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). Pobrano z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11090&from=CS>. (18.09.2018).

Polska Rama Kwalifikacji (PRK) stanowi układ odniesienia dla kwalifikacji nadawanych w Polsce. Można w niej wyróżnić 8 poziomów. Każdy poziom jest opisywany za pomocą ogólnych charakterystyk z zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych, opisujących wymagania wobec osób posiadających kwalifikacje na danym poziomie. W PRK uwzględniono charakterystyki typowe dla kwalifikacji nadawanych w kształceniu ogólnym, zawodowym oraz w szkolnictwie wyższym. Unikatowym rozwiązaniem zastosowanym w Polsce jest wprowadzenie, obok charakterystyk uniwersalnych (pierwszego stopnia – poziomy 1–8), charakterystyk poziomów PRK drugiego stopnia, stanowiące rozwinięcie charakterystyk uniwersalnych.

Polska Rama Kwalifikacji pozwala na odniesienie kwalifikacji nabytych w Polsce do poziomów Europejskiej Ramy Kwalifikacji (ERK) i przez tę ramę odniesienie do poziomów kwalifikacji w poszczególnych państwach UE. Dyplom ukończenia studiów pierwszego stopnia potwierdza kwalifikacje pełne na poziomie VI Polskiej Ramy Kwalifikacji, dyplom ukończenia studiów drugiego stopnia oraz dyplom ukończenia jednolitych studiów magisterskich potwierdza kwalifikacje pełne na poziomie VII Polskiej Ramy Kwalifikacji, natomiast dyplom doktorski potwierdza kwalifikacje pełne na poziomie VIII Polskiej Ramy Kwalifikacji.

3. KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI

Kompetencje można nabywać i doskonalić przy pomocy różnych metod. Najczęściej sposoby rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowniczych dzieli się na dwie grupy (Bolten, 2003, s. 89):

1. Odbywające się w miejscu pracy, tzw. *treningi on-the-job* – doświadczenia nabywane w trakcie pracy, informacje i wskazówki zdobywane od innych członków organizacji,
2. Odbywające się poza miejscem pracy, tzw. *treningi off-the-job* – formalne sposoby doskonalenia (studia wyższe, studia podyplomowe, studia MBA, szkolenia, warsztaty i treningi).

Procesy rozwoju i doskonalenia kompetencji, które odbywają się w miejscu pracy (*treningi on-the-job*) powinny być wspierane przez organizację. Do najczęściej stosowanych metod doskonalenia kompetencji, w których aktywną rolę może pełnić organizacja zatrudniająca pracownika, należą (Jędrzejczyk, 2013 s. 120):

- przepisy, procedury i zarządzenia;
- uczenie się w miejscu pracy;
- wymiana doświadczeń ze współpracownikami;
- coaching lub mentoring;
- krótkie kursy;
- kompleksowe formy doskonalenia (szkolenia, warsztaty, treningi);

– książki dziedzinowe, biuletyny i czasopisma fachowe.

Do zasadniczych formalnych sposobów doskonalenia kompetencji, które odbywają się poza miejscem pracy (*treningi off-the-job*) zalicza się studia wyższe, studia podyplomowe oraz szkolenia.

Studia wyższe to z reguły ostatni etap formalnego procesu edukacji. System szkolnictwa wyższego w Polsce oparty jest na trójstopniowej strukturze studiów. Są to: studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia (dawniej studia uzupełniające magisterskie) lub jednolite studia magisterskie, prowadzone przez niektóre uczelnie uprawnione do ich prowadzenia oraz studia trzeciego stopnia, czyli studia doktoranckie. Sposób studiowania można podzielić na różne tryby: studia stacjonarne (dawniej dzienne, na których co najmniej połowa programu kształcenia jest realizowana w postaci zajęć dydaktycznych wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów) oraz studia niestacjonarne (dawniej zaoczne).

Studia pierwszego stopnia trwają zazwyczaj 6 lub 7 semestrów, kończą się uzyskaniem kwalifikacji pierwszego stopnia, czyli tytułu zawodowego licencjata, inżyniera lub innego, równoważnego dla określonego kierunku i profilu kształcenia potwierdzonego odpowiednim dyplomem. Dyplom ten umożliwia kontynuowanie nauki na studiach drugiego stopnia. Studia drugiego stopnia trwają od 3 do 4 semestrów i kończą się uzyskaniem tytułu zawodowego magistra, magistra inżyniera lub innego, równoważnego dla określonego kierunku i profilu kształcenia. Posiadacze tytułu magistra mogą podjąć studia trzeciego stopnia. Studia trzeciego stopnia trwają zwykle od 6 do 8 semestrów i kończą się uzyskaniem stopnia naukowego doktora w określonej dziedzinie nauki w zakresie dyscypliny naukowej lub doktora sztuki określonej dziedziny sztuki w zakresie dyscypliny artystycznej.

Studia podyplomowe stanowią specyficzną formę kształcenia, która skierowana jest do osób z wykształceniem wyższym, pierwszego stopnia bądź pełnym – w zależności od rodzajów studiów podyplomowych. Dają możliwość uzupełniania, poszerzania lub też usystematyzowania wiedzy z danej dziedziny. Pozwalają na zmianę kwalifikacji lub uzyskanie nowej, dodatkowej specjalności, która jest bardziej zgodna z indywidualnymi predyspozycjami oraz zainteresowaniami słuchacza. Jednocześnie zaspokajają potrzeby współczesnego rynku pracy, który cechują dynamiczne zmiany oraz nowe tendencje.

Oferta studiów podyplomowych dla menedżerów w Polsce jest bardzo szeroka. Prowadzą je prawie wszystkie uczelnie w Polsce, zarówno państwowe, jak i prywatne. Przykładowe obszary tematyczne menedżerskich studiów podyplomowych, umożliwiających doskonalenie twardych oraz miękkich umiejętności zarządzania, przedstawiono w tabeli 1.

Specyficzną formę kształcenia menedżerskiego, uznawaną za rodzaj studiów podyplomowych, stanowią studia MBA (Master of Business Administration) – z założenia ukierunkowane na doskonalenie kompetencji menedżerskich. Kierowane są przede wszystkim do kadry kierowniczej przedsiębiorstw i instytucji. Zależnie od wymagań programowych dzielą się na: podstawowe – dla osób, które chcą zdobyć wykształcenie menedżerskie, *executives* – dla zawodowych menedżerów i *global*

executives – dla menedżerów pracujących w organizacjach międzynarodowych. Cechą charakterystyczną studiów MBA jest łączenie teorii z praktyką, m.in. poprzez analizowanie zadań opartych na rzeczywistych przypadkach, zaistniałych w konkretnych przedsiębiorstwach. Studia MBA w Polsce prowadzi już kilkadziesiąt uczelni. Sam charakter studiów nie gwarantuje wysokiej jakości. Ich poziom na poszczególnych uczelniach może być zupełnie różny. Różnice dotyczyć mogą wielu kwestii, np.: ceny, wymagań stawianych kandydatom, rzetelności procesów rekrutacji,

Tabela 1. Zestawienie przykładowych obszarów tematycznych menedżerskich studiów podyplomowych

Obszary tematyczne menedżerskich studiów podyplomowych	
Doskonalenie umiejętności twardych zarządzania	Doskonalenie umiejętności miękkich zarządzania
administracja w Unii Europejskiej i zarządzanie funduszami unijnymi; analiza finansowa, ekonomiczna i controlling; audyt i kontrola finansowa; bankowość i doradztwo finansowe; bezpieczeństwo i higiena pracy; biznes międzynarodowy; e-biznes; handel międzynarodowy; informatyka dla menedżerów; inwestycje (finansowe, rzeczowe, itp.); konsulting menedżerski; logistyka; marketing; nowoczesna gospodarka; podatki i doradztwo podatkowe; prawo (pracy, gospodarcze, handlowe itp.); rachunkowość; reklama; stosunki międzynarodowe; systemy zarządzania jakością; windykacja; zamówienia publiczne; zarządzanie (administracją, firmą, finansami, inwestycjami, kadrami, projektami itp.).	doskonalenie personelu; doskonalenie umiejętności menedżerskich; informacja i komunikacja w organizacjach; kapitał ludzki w biznesie międzynarodowym; komunikacja i promocja w biznesie; kreatywność; kształtowanie i zmiana tożsamości firmy; mediacje i negocjacje; zwiększenie kwalifikacji zawodowych; przedsiębiorczość; przywództwo; psychologia (biznesu, klienta, menedżerska, organizacji, rozwoju firmy, zarządzania itp.); psychologiczne kompetencje w zarządzaniu; <i>public relations</i> ; rozwiązywanie konfliktów; skuteczny menedżer w nowoczesnej firmie; strategie (rozwoju, organizacji, sprzedaży, zarządzania itp.); techniki sprzedaży; trener i organizator szkoleń; wywieranie wpływu w biznesie; zarządzanie (umiejętnościami menedżerskimi, kompetencjami pracowników, zasobami ludzkimi, informacją, wiedzą, wartością firmy itp.).

Źródło: (Jędrzejczyk, 2013, s. 124).

formy i trybu kształcenia, ilości zajęć prowadzonych przez obcojęzycznych specjalistów z danych dziedzin, kwalifikacji, praktyki i zaangażowania wykładowców, ilości wymaganej pracy własnej, organów współpracujących i odpowiedzialnych za program oraz warunków ukończenia studiów MBA. Są to studia płatne i z reguły kosztowne. Program studiów jest bardzo szeroki i obejmuje m.in. takie dziedziny jak: księgowość, finanse, sprzedaż, marketing, e-biznes, zarządzanie przedsiębiorstwem, bankami, prawo, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Sposobem na zwiększenie kompetencji menedżerskich może być uczestnictwo w serii szkoleń oraz warsztatów biznesowych, oferowanych przez uznane firmy i instytucje szkoleniowe. Rynek usług szkoleniowo-doradczych rozwinął się w Polsce w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wiele firm szkoleniowych przez ten czas nabyło już dużego doświadczenia w zakresie przekazywania menedżerom aktualnej wiedzy i praktycznych umiejętności niezbędnych w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. Obecnie oferta szkoleniowa uwzględnia najnowsze zmiany i osiągnięcia w danej dziedzinie wiedzy oraz dostosowana jest do realiów gospodarczych i prawnych obowiązujących w Polsce. Misją firm szkoleniowych jest świadczenie usług szkoleniowych na wysokim poziomie, których wymiernym efektem ma być zwiększenie kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności miękkich uczestników szkolenia. Założeniem jest, że wzrost kwalifikacji i umiejętności ma znacząco wpłynąć na osiąganie sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Firmy szkoleniowe propagują kreowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie – dialogu, innowacji oraz ciągłego uczenia się, które to procesy przyczyniają się do zwiększenia efektywności działań biznesowych. Szkolenia i warsztaty prowadzone są z dużym zaangażowaniem uczestników. Wiedza przekazywana jest przy pomocy różnych metod i technik kształcenia. Najczęściej stosowane metody i techniki to:

- wykład połączony z prezentacją multimedialną,
- analiza studiów przypadków,
- dyskusja moderowana,
- ćwiczenia praktyczne pobudzające kreatywność i twórcze myślenie,
- ćwiczenia praktyczne bazujące na realnych zadaniach zawodowych uczestników szkolenia,
- ćwiczenia nagrywane przy pomocy kamery cyfrowej,
- burza mózgów,
- praca w zespołach zadaniowych,
- praca warsztatowa,
- symulacje zespołowe,
- testy psychometryczne,
- konsultacje indywidualne w zakresie omawianych zagadnień.

Obecnie oferta szkoleń biznesowych dla firm jest bardzo szeroka. Można wyróżnić w niej następujące kategorie tematyczne: administracja i BHP, finanse i księgowość, IT, jakość, języki obce, kadry, HR, logistyka i zaopatrzenie, marketing i PR, prawo, produkcja, sprzedaż i obsługa klienta, umiejętności osobiste oraz zarządzanie. We współczesnych realiach gospodarczych szczególnie ważne są te

szkolenia i warsztaty, które umożliwiają rozwijanie i doskonalenie kompetencji miękkich w zarządzaniu. Oferowane aktualnie szkolenia i warsztaty dla kadry menedżerskiej, dotyczące miękkich umiejętności biznesowych, obejmują wiele aspektów ZZL – m.in.: praca w zespole, komunikacja w zarządzaniu, rekrutacja i selekcja pracowników, controlling personalny, motywowanie, coaching, zarządzanie czasem, asertywność w zarządzaniu, rozwój osobisty, aplikacje NLP w biznesie. Wybrane tematy szkoleń biznesowych oferowanych przez firmy i instytucje szkoleniowe zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane tematy szkoleń biznesowych oferowanych przez firmy i instytucje szkoleniowe

Temat szkolenia biznesowego
Asertywność w zarządzaniu
Coaching i mentoring – nowoczesne metody doskonalenia kompetencji i stylu zarządzania
Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi
Delegowanie zadań – sposób na zarządzanie pracą własną i rozwijanie podwładnych
Efektywna komunikacja międzyludzka
Kierowanie zespołem – skuteczne motywowanie i inspirowanie pracowników
Kompetencje i umiejętności menedżerskie
Komunikacja w zarządzaniu projektami
Konflikty i kryzysy w projektach
Kreatywność i twórcze rozwiązywanie problemów w zarządzaniu
Manager działu HR
Metodyka budowy strategii firmy
NLP w biznesie
Organizacja i współpraca w zespole
Planowanie strategiczne
Przywództwo w zarządzaniu projektami
Przywództwo – warsztat rozwoju kompetencji liderek
Skuteczna rekrutacja i selekcja personelu
Stres w zarządzaniu
Warsztaty doskonalenia umiejętności interpersonalnych
Zarządzanie czasem
Zarządzanie emocjami i komunikacja interpersonalna
Zarządzanie ryzykiem
Zarządzanie zmianą – zarządzanie ludźmi w procesie zmian

Źródło: (Jędrzejczyk, 2013, s. 127).

Wybrany sposób rozwoju i doskonalenia kompetencji determinuje w dużej mierze wykorzystywane metody i narzędzia. Wyróżnia się trzy główne metody doskonalenia kompetencji (*Które metody...*):

- 1) edukacyjną (podawczą),
- 2) treningową,
- 3) coachingową.

Metoda edukacyjna (podawcza) – polega na przekazywaniu wiedzy o istotnym znaczeniu danej kompetencji, jak również możliwościach jej doskonalenia. Z kolei metoda treningowa – w przeciwieństwie do metody edukacyjnej – dotyczy sukcesywnego i systematycznego kształtowania danej kompetencji oraz istotnych umiejętności z nią związanych. Istotą treningu jest nabycie stosownych kompetencji i zachowań w zróżnicowanych sytuacjach decyzyjnych. Odnosząc się do metody coachingu, należy podkreślić, że dotyczy ona przede wszystkim wsparcia potreninowego na etapie wdrażania danej kompetencji (zwłaszcza miękkich) i związanych z nią umiejętności poznanych w czasie treningu. Coaching stanowi w tym kontekście narzędzie zwiększające transfer nabytych kompetencji w trakcie treningu do rzeczywistych zdarzeń biznesowych.

4. PODSUMOWANIE

Portfel różnorodnych kompetencji biznesowych wyróżnionych w niniejszym artykule, jak również turbulentne otoczenie wpływające m.in. na decyzje menedżerów, stymuluje dyfuzję metod, sposobów kształtowania kompetencji na różnych szczeblach kształcenia. Uwarunkowane jest to również potrzebą ustawicznego podnoszenia kompetencji, zarówno tych, którzy już pracują, jak i tych, którzy w niedługim czasie znajdą się na rynku pracy. Współcześnie, kształcenie kompetencji nie ma charakteru tymczasowego czy diagnostycznego, jest to proces ewolucyjny, związany z ciągłym nieprzerwanym doskonaleniem w symbiozie z zachodzącymi zmianami.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Boguslauskas, V., Kvedaraviciene, G. (2009). Difficulties In Identifying Company's Core Competencies and Core Processes. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 2, 75-81.
- Bolten, J. (2003). *Interkulturelle Trainingsformen*. Erfurt: Landeszentrale für Politische Bildung.

Jędrzejczyk, W. (2013). *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*. Toruń: Dom Organizatora.

Które metody doskonalenia kompetencji miękkich są najskuteczniejsze. Pobrano z: http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/326343, *Ktore-metody-doskonalenia-kompetencji-miekkich-sa-najskuteczniejsze.html*, (14.09.2018).

Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE). Pobrano z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=URISERV:c11090&from=CS>. (18.09.2018).

DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCES IN THE KNOWLEDGE SOCIETY

Summary

This article presents a portfolio of business competences, including key transversal competences. The author attempts to justify the fact that these competences must be constantly improved and developed. Examples of methods of shaping these competences at different levels of education are presented in the paper. Moreover, selected thematic areas of business training offered not only by lifelong learning units (schools, universities) but also by companies and training institutions have also been summarised in it.

Keywords: competences, types of competences, improvement of competences

