

# Zarządzanie własnymi kompetencjami – przesłanki i egzemplifikacja

<https://doi.org/10.33141/po.2010.01.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (840), 2010, ss. 8-11

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Piotr Jedynak*

## Wprowadzenie

**G**dyby rzeczywiście przyjąć, jak to się ciągle jeszcze powszechnie uważa, że głównym beneficjentem kompetencji pracownika jest organizacja, to proces ich kształtowania należałoby powierzyć głównie organizacji, byłaby ona „centralnym ośrodkiem” zarządzania kompetencjami ludzi.

Organizacje oczywiście kompetencjami zarządzają i kształtują je zgodnie z własnymi potrzebami, szczególnie wówczas, kiedy w procesie kształtowania kompetencji nikt ich nie może zastąpić, np. w przypadku kompetencji specyficznych dla danej organizacji, mających unikatowy charakter. Są jednak tylko jednym z kilku poziomów zarządzania kompetencjami. Poziomy, o których mowa, to między innymi:

- poziom indywidualny (poszczególnych ludzi),
- poziom organizacji,
- poziom lokalny (miast, gmin i powiatów),
- poziom regionalny (np. województwa),
- poziom krajowy,
- poziom ponadnarodowy (np. Unia Europejska).

Analiza podmiotów zarządzania kompetencjami dokonywana na poziomie organizacji wskazuje, że w tworzeniu systemu zarządzania kompetencjami partycypują przede wszystkim:

- naczelne kierownictwo,
- menedżer i specjaliści personalni,
- wszyscy pozostali kierownicy,
- wszyscy pozostali pracownicy.

Legitymizacja pracowników do bycia podmiotem zarządzania kompetencjami jest silnie uzasadniona względami merytorycznymi. Mimo że bywają oni ciągle – w tym względzie – podmiotem niedocenionym, to jednak są pod wieloma względami najbardziej wiarygodni. To sami pracownicy znają najlepiej własne zalety i słabości. Wiedzą, co chcą robić, a czego nie chcą i jakie szkolenia są im potrzebne.

T. Oleksyn<sup>1)</sup> zauważa, że podmiotowość pracowników w kształtowaniu systemu zarządzania kompetencjami wyraża się coraz częściej w przejmowaniu przez nich inicjatywy kształtowania własnych ścieżek rozwoju i awansu. Z jednej strony jest to zapewne odpowiedź pracowników na niedostatki rozwiązań proponowanych im przez organizacje. Z drugiej strony oznacza przejęcie przez nich odpowiedzialności za własne kompetencje, a także związanego z tym ryzyka. W sytuacji kiedy rzeczą naturalną stała się zmiana miejsca pracy, powierzenie przez pracownika zarządzania kompetencjami wyłącznie organizacji, w której aktualnie pracuje, oznaczałoby

przyjęcie na siebie skutków ryzyka „niedopasowania” własnych kompetencji do potrzeb innych pracodawców czy szerzej – rynku pracy.

Zatem jeśli plany rozwojowe pracownika obejmują więcej niż jedną organizację (a tak jest bardzo często), nie powinien on zdawać się wyłącznie na to, co w odniesieniu do jego kompetencji planuje organizacja.

Można więc mówić o narastającej tendencji do przesuwania punktu ciężkości procesu zarządzania kompetencjami. Wcześniej znajdował się on głównie w organizacjach, które zarządzały kompetencjami pracowników, dzisiaj coraz częściej to ludzie zarządzają własnymi kompetencjami, co częściowo dzieje się w granicach organizacji, ale częściowo również poza tymi granicami. W niniejszym tekście autor kieruje uwagę na udział w studiach podyplomowych jako jedną z interesujących form rozwoju własnych kompetencji.

## Przesłanki zarządzania własnymi kompetencjami

**P**ytanie o uzasadnienie zarządzania własnymi kompetencjami jest pytaniem ważnym, tak z praktycznego, jak i teoretycznego punktu widzenia. W wyniku przeglądu literatury przedmiotu, a także własnych opinii autora, poniżej określono kilkanaście przesłanek zarządzania własnymi kompetencjami. Ludzie powinni nimi zarządzać:

- ponieważ są do tego coraz częściej zmuszeni przez zewnętrzne okoliczności, takie jak brak możliwości liczenia na tzw. etatowe zatrudnienie na czas nieokreślony. Stale maleją zasoby tzw. stałej pracy, a rosną takich jej form, jak: *outsourcing*, praca na własny rachunek, praca na umowy o dzieło i zlecenie, praca kontraktowa, praca na czas określony, praca w niepełnym wymiarze czasu, telepraca;
- ponieważ średni cykl aktywności zawodowej pracującego (około 40 lat) jest średnio dwukrotnie dłuższy niż czas istnienia dużej firmy i siedmiokrotnie dłuższy niż przeciętny czas istnienia małej firmy<sup>2)</sup>;
- aby uzyskać tzw. kompetencje progowe<sup>3)</sup>. Ten rodzaj oznacza podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku. Bez nich pracownik nie może pracować na tym stanowisku;
- aby skutecznie sprostać strategiom naboru stosowanym przez współczesne organizacje. Jak pisze A. Poczowski<sup>4)</sup>, kompetencje mogą być podstawą tworzenia profili wymagań (cech osobowych) dla kandydatów do pracy. Jest to szczególnie interesujące w punkcie widzenia cyklu życia zawodowego

jednostki. Akceptując wymieniony argument, dochodzimy do wniosku, że zarządzanie własnymi kompetencjami to proces ciągły, który winien być zapoczątkowany daleko wcześniej niż dopiero w momencie podejmowania pierwszej pracy. Decyzje edukacyjne uczniów i studentów, ich aktywność w odbywaniu praktyk i staży traktować należy jako jeden z pierwszych etapów zarządzania własnymi kompetencjami;

- aby sprostać rzeczywistym wymaganiom organizacji, w sytuacji kiedy formalne opisy stanowiska pracy szybko się dezaktualizują i nie nadążają za ciągłymi zmianami. W organizacjach (a są one ciągle w wielkości), w których opis stanowiska pracy jest podstawowym narzędziem określenia kompetencji pracownika, jak piszą D.D. Dubois i W.J. Rothwell<sup>5)</sup>, sytuacja niedopasowania wymagań kompetencyjnych występujących w rzeczywistości oraz tych, które ujęto w dokumentacji organizacyjnej jest praktycznie nie do uniknięcia;
- aby zrealizować plany rozwoju osobistego. Czy to w ramach organizacji, czy na własną rękę pracownicy niejednokrotnie samodzielnie organizują ramy własnego kształcenia. Zarządzanie własnymi kompetencjami odnosi się wówczas do celów osobistego rozwoju oraz opiera się na diagnozie swojej obecnej pozycji i stanu posiadanych kompetencji<sup>6)</sup>;
- ponieważ na kompetencjach może się opierać indywidualna strategia kariery. Przez strategię kariery rozumiemy te wszystkie działania jednostki, które świadomie podejmuje, by zrealizować przyjęte cele kariery. A. Miś, dokonując syntezy problematyki indywidualnych strategii kariery<sup>7)</sup>, wyróżniła 7 takich strategii. Zasadniczo wszystkie z nich są oparte na różnego rodzaju kompetencjach, przy czym niektóre odwołują się do kompetencji w sposób bezpośredni. Tymi strategiami są rozwój kompetencji w aktualnej pracy oraz zwiększenie umiejętności związanych z pracą. M. Armstrong<sup>8)</sup> jako jeden ze sposobów rozwoju kariery poprzez wzrost podaje metodę zakresu kompetencji. Chodzi tu o spełnienie warunku osiągnięcia określonego poziomu kompetencji (punktu docelowego) po to, aby móc się pięć po szczeblach kariery;
- aby satysfakcjonująco zarabiać. W literaturze przedmiotu częstokroć można spotkać postulaty opierania systemu wynagradzania pracowników na ich kompetencjach. W większości przypadków jednak (np. M. Armstrong, T. Oleksyn<sup>9)</sup>) sugeruje się unikanie skrajności w postaci traktowania kompetencji jako jedynego kryterium projektowania płac. Równocześnie jednak zauważa się, że kompetencje, mniej lub bardziej, w sposób bezpośredni lub pośredni, wpływają na wynagrodzenia. Dzieje się tak między innymi dlatego, że wraz ze wzrostem trudności pracy powstaje potrzeba opłacania kompetencji niezbędnych do jej wykonania. Im większe jest więc uzależnienie poziomu wynagrodzeń od kompetencji, tym większa motywacja do zarządzania nimi przez pracowników;
- aby uniknąć degradacji stanowiskowej i zwiększyć prawdopodobieństwo awansu. Jak słusznie zauważa T. Oleksyn<sup>10)</sup>, kompetencje pracowników wpisują się w system oceny i awansów. Niedobory kompetencji mogą prowadzić do degradacji, a nawet zwolnień, ich posiadanie jest jednym z kluczowych warunków awansu;
- aby zapełnić lukę i niedostatki zarządzania kompetencjami przez organizację. System zarządzania kompetencjami w organizacji stanowi wypadkową poglądów i interesów wielu grup i osób. Ostatecznie

jest on podporządkowany celom stron zainteresowanych, które cechuje najwyższy poziom aspiracji. Niekoniecznie jest ona zatem ściśle dopasowana (i nie może być) do indywidualnych preferencji pracownika. Zakres kompetencji przewidziany dla pracowników jest w każdej organizacji zamknięty jej granicami. Czy to ścieżki kariery, czy plany rozwoju pracowników dotyczą tych grup stanowisk, które w organizacji się znajdują;

- aby sprostać wymaganiu mistrzostwa osobistego traktowanego przez P.M. Senge'a jako jeden z czterech filarów uczących się organizacji<sup>11)</sup>. Jak pisze P.M. Senge, „(...) mistrzostwo osobiste oznacza traktowanie życia jako działalności twórczej, przyjęcie twórczego, a nie reaktywnego sposobu widzenia świata(...)”. Mimo że mistrzostwo osobiste to więcej niż kompetencje i umiejętności, to jednak jest ono na nich oparte. Zarządzanie własnymi kompetencjami ukierunkowane na mistrzostwo osobiste oznacza stałe powiększanie swoich możliwości osiągania w życiu tego, do czego się dąży;
- aby utrzymywać zdolność do wykorzystywania wiedzy w nowych sytuacjach zawodowych. Jest to koncepcja kompetencji sformułowana przez brytyjską Agencję ds. Szkoleń (Training Agency) w 1988 r.;
- aby być pracownikiem wiedzy. Dostrzeżenie tej wyłaniającej się w latach 50. grupy pracowników zawdzięczamy P. Druckerowi. W gruncie rzeczy posiadanie bardzo wysokich kompetencji jest głównym atrybutem pracowników wiedzy. Aby być takim pracownikiem, trzeba rozumieć, posługiwać się, utrzymywać i rozwijać duży zasób wiedzy<sup>12)</sup>. Z posiadaniem wysokich kompetencji wiąże się jednak istotne profity, jak np.: bogata treść pracy, możliwość podejmowania intelektualnych wyzwań, swoboda w miejscu pracy i brak silnej zależności od przełożonych, elastyczny system czasu pracy, możliwość prowadzenia własnej działalności, wysokie dochody;
- aby mieć możliwość skorzystania z okazji pojawiających się na rynku pracy. Można tu wskazać na pewien interesujący paradoks nadmiaru kompetencji. Nadmiar ten istnieje bowiem wyłącznie w odniesieniu do wymagań kompetencyjnych obecnego miejsca pracy. Może być natomiast spożytkowany przy ubieganiu się o zatrudnienie w innym miejscu pracy. Utrzymywanie owego nadmiaru kompetencji przez pracowników wydaje się więc być konieczne w sytuacji, kiedy plany rozwoju zawodowego przewidują zmianę pracodawcy;
- aby móc pracować we własnej firmie. Powszechne obecnie zjawisko *outsourcingu*, preferowanie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce oraz inne czynniki sprzyjają zdecydowanie podejmowaniu działalności gospodarczej na własną rękę. W zarządzaniu własnymi kompetencjami przedsiębiorcą nikt nie jest w stanie wyręczyć. Podejmując wyzwanie, jakim jest prowadzenie działalności gospodarczej, musi jednocześnie zadbać o niezbędne kompetencje. Kompetencje te można określić mianem kluczowego czynnika sukcesu.

### **Uczestnictwo w studiach podyplomowych jako formuła zarządzania własnymi kompetencjami (wyniki badań empirycznych)**

**B**adania empiryczne prowadzono w 2008 r., w ramach projektu badawczego „Rola studiów podyplomowych w kształceniu pracowników

i menedżerów”, realizowanego w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>13)</sup>. W badaniu brało udział 157 osób, które rozpoczęły studia podyplomowe w Instytucie Ekonomii i Zarządzania UJ w roku akademickim 2008/2009. Próbę dobrano na podstawie nielosowego schematu doboru, jako próbę okolicznościową, kierując się dostępnością respondentów dla prowadzących badania. Badania prowadzono metodą ankietową, za pomocą standaryzowanego kwestionariusza.

### **Status studiów podyplomowych w aktualnym miejscu pracy respondentów**

W badaniach próbowano ustalić m.in., jakie jest znaczenie ukończenia studiów podyplomowych dla awansu zawodowego w organizacjach, w których pracują respondenci (tabela 1). Respondenci odpowiedzieli najczęściej (75 osób, 47,8%), że przełożeni zwracają uwagę na fakt ukończenia studiów podyplomowych przez podwładnych, decydując o kwestiach awansu, jednak ukończenie takich studiów nie jest usankcjonowane jako kryterium formalne. Wiele osób (51 – 32,5%) wskazywało, że w organizacjach, w których pracują, ukończenie studiów podyplomowych nie ma żadnego znaczenia dla awansu zawodowego. 14 osób (8,9%) zaznaczyło odpowiedź, że ukończenie studiów podyplomowych jest w ich organizacjach niezbędne, aby pełnić funkcje wybranych specjalistów, 8 osób (5,1%) – że trzeba ukończyć studia podyplomowe, aby pełnić niektóre funkcje kierownicze, zaś 5 osób (3,2%) – że jest to kryterium formalne, którego

spełnienie jest niezbędne do pełnienia wszystkich funkcji kierowniczych. Można zatem stwierdzić, że respondenci pracowali w organizacjach, gdzie nieczęsto określono formalnie wymóg ukończenia studiów podyplomowych jako warunek pełnienia funkcji specjalistów lub kierowników. Jednak branie pod uwagę faktu ukończenia studiów podyplomowych, mimo braku jego usankcjonowania jako formalnego kryterium awansu, uznać należy za częste.

Respondentów zapytano także o popularność studiów podyplomowych wśród pracowników organizacji, w których pracują respondenci (tabela 2). Najczęściej (98 osób, 62,4%) wskazywano odpowiedź przeczącą, a mianowicie, że studia podyplomowe w organizacjach zatrudniających respondentów są mało popularne i uczestniczyli lub uczestniczą w nich nieliczni pracownicy. 50 osób (31,8%) było zatrudnionych w organizacjach, w których studia podyplomowe są popularne i uczestniczy lub uczestniczyła w nich część pracowników. Jedynie 4 osoby (2,5%) pracowało w organizacjach, gdzie studia podyplomowe są bardzo popularne.

### **Motywy uczestnictwa respondentów w studiach podyplomowych**

Wśród wielu przesłanek uczestnictwa w studiach podyplomowych, respondenci wskazywali najczęściej: chęć nabycia nowych kompetencji (121 wskazań, 77,1%), a także chęć zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku pracy (106 wskazań, 67,5% badanych) (tabela 3). Świadczy to o bardzo pragma-

**Tab. 1. Znaczenie ukończenia studiów podyplomowych dla awansu zawodowego w organizacjach, w których pracują respondenci\***

| Znaczenie  | Liczba wskazań | Procent wskazań |
|--|----------------|-----------------|
| 1. Nie ma żadnego znaczenia  | 51             | 32,5            |
| 2. Przełożeni biorą ten fakt pod uwagę, ale nie jest to kryterium formalne                         | 75             | 47,8            |
| 3. Jest to kryterium formalne, niezbędne do pełnienia funkcji wybranych specjalistów               | 14             | 8,9             |
| 4. Jest to kryterium formalne, niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczych wyższego szczebla      | 2              | 1,3             |
| 5. Jest to kryterium formalne, niezbędne do pełnienia funkcji kierowniczych w niektórych obszarach | 8              | 5,1             |
| 6. Jest to kryterium formalne, niezbędne do pełnienia wszystkich funkcji kierowniczych             | 5              | 3,2             |

Źródło: badania własne.

\* W tabeli pominięto brak odpowiedzi.

**Tab. 2. Popularność studiów podyplomowych wśród pracowników organizacji, w których pracują respondenci\***

| Popularność  | Liczba wskazań | Procent wskazań |
|--|----------------|-----------------|
| 1. Bardzo popularne, uczestniczy bądź uczestniczyła w nich większość pracowników | 4              | 2,5             |
| 2. Popularne, uczestniczy lub uczestniczyła w nich część pracowników             | 50             | 31,8            |
| 3. Mało popularne, uczestniczą lub uczestniczyli w nich nieliczni pracownicy     | 98             | 62,4            |

Źródło: badania własne.

\* W tabeli pominięto brak odpowiedzi.

Tab. 3. Przesłanki uczestnictwa respondentów w studiach podyplomowych

| Przesłanki  | Liczba wskazań | Procent wskazań |
|---|----------------|-----------------|
| 1. Aby awansować w obecnym miejscu pracy                                  | 22             | 14              |
| 2. Aby lepiej wykonywać swoją pracę                                       | 50             | 31,8            |
| 3. Aby spełnić wymagania formalne przewidziane dla zajmowanego stanowiska | 9              | 5,7             |
| 4. Aby podwyższyć swoje dochody   | 27             | 17,2            |
| 5. Aby nabyć nowe kompetencje   | 121            | 77,1            |
| 6. Aby spotkać nowych, ciekawych ludzi                                    | 22             | 14              |
| 7. Bo tak robi dzisiaj większość ludzi po studiach wyższych               | 3              | 1,9             |
| 8. Aby zaspokoić ciekawość związaną ze studiowaniem w trybie podyplomowym | 4              | 2,5             |
| 9. Aby zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku pracy                     | 106            | 67,5            |
| 10. Aby zmienić dotychczasowego pracodawcę                                | 24             | 15,3            |
| 11. Aby prowadzić działalność gospodarczą na własną rękę                  | 12             | 7,6             |

Źródło: badania własne.

tycznym podejściu badanych do swego uczestnictwa w studiach podyplomowych; dzięki temu uczestnictwu chcą oni osiągnąć wymierne korzyści zawodowe. Można zatem stwierdzić, że uczestnictwo w studiach podyplomowych badani traktują jako środek w zarządzaniu własnymi kompetencjami oraz rozwojem zawodowym i karierą. Dane ujęte w tabeli 3 wskazują także na to, że część badanych podwyższa swoje kompetencje dzięki studiom podyplomowym z myślą o obecnym miejscu pracy (przesłanki: 1, 2, 3), część natomiast czyni to z myślą o zmianie pracodawcy. Dla 12 badanych (7,6%) uczestnictwo w studiach podyplomowych ma pomóc działalności gospodarczej na własną rękę.

## Podsumowanie

**J**esteśmy obecnie świadkami rosnącej roli kapitału ludzkiego w działalności organizacji i funkcjonowaniu gospodarek. Jedną z charakterystycznych cech, a jednocześnie warunkiem utrwalania zjawiska zwanego gospodarką opartą na wiedzy staje się wzięcie odpowiedzialności za proces zarządzania kompetencjami przez pojedynczych ludzi. W artykule przedstawiono przesłanki uzasadniające sens i potrzebę zarządzania własnymi kompetencjami, a także, dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym, ukazano udział w studiach podyplomowych jako jedną z wiodących form rozwoju własnych kompetencji.

dr hab. Piotr Jedynak  
Instytut Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Jagielloński

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zob. T. OLEKSYN, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 197.

<sup>2)</sup> *Ibidem*, s. 262.

<sup>3)</sup> Ten rodzaj kompetencji R. Boyatzis przeciwstawił kompetencjom dotyczącym działania. Te pierwsze nie mają związku z wynikami uzyskiwanymi przez pracowników, te drugie taki związek wykazują. Por. M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 245.

<sup>4)</sup> Por. A. POCZTOWSKI, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 153, 154. Temat ten rozwijają

także D.D. DUBOIS oraz W.J. ROTHWELL. Zob. *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice, s. 135–170.

<sup>5)</sup> *Ibidem*, s. 20–24. Wymienieni autorzy upatrują źródeł problemów w statycznym projektowaniu stanowisk pracy, w których wymagania kompetencyjne określa się w odniesieniu do obowiązków pracownika. Zwracają uwagę na to, że obecnie bardziej odpowiednią kategorią są oczekiwane od pracownika rezultaty i wyniki, a te, jak wiadomo, ulegają ciągłym modyfikacjom. Dlatego też ich zdaniem, najlepiej określać wymagania kompetencyjne w odniesieniu do ról organizacyjnych przewidzianych dla pracowników. Podzielając optymizm zawarty w tym stwierdzeniu, autor uważa jednak, że nawet w sytuacji posługiwania się konwencją ról organizacyjnych, to pracownik będzie podmiotem, który jest w stanie najbardziej elastycznie przewidywać i reagować na własne potrzeby kompetencyjne.

<sup>6)</sup> Por. M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 443–447.

<sup>7)</sup> Zob. A. MIŚ, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 92 – 96. Pozostałe indywidualne strategie kariery to: zwiększenie zaangażowania w pracę, rozwój i wykorzystanie okoliczności towarzyszących pracy, wykorzystanie relacji zależności/podległości, budowa wizerunku, „politykowanie” w organizacji.

<sup>8)</sup> Zob. M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 490, 491.

<sup>9)</sup> Zob. T. OLEKSYN, *Zarządzanie kompetencjami*, *op. cit.*, s. 243–245; M. ARMSTRONG, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *op. cit.*, s. 560–562.

<sup>10)</sup> Zob. OLEKSYN T., *Zarządzanie kompetencjami*, *op. cit.*, s. 232–242.

<sup>10)</sup> Por. P.M. SENGE, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 145–176. P.M. Senge używa w odniesieniu do mistrzostwa osobistego terminu „dyscyplina” uczącej się organizacji. Innymi dyscyplinami są: modele myślowe, wspólna wizja oraz zespołowe uczenie się.

<sup>11)</sup> Na temat pracowników wiedzy piszą interesująco np. B. NOGALSKI i B. SURAWSKI. Zob. S.A. WITKOWSKI, T. LISTWAN (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 118–130.

<sup>12)</sup> W projekcie brali udział także dr Monika Jedynak oraz dr Aleksander Marcinkowski.

## Summary

In the text one undertook the problem of the management with own competences. One showed premises of this process and also his exemplification in the form of the participation in postgraduate studies.