

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 337-345

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 7.12.2015

Data recenzji/Accepted: 6.02.2016/5.04.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/18998658.1228287

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Hanna Soroka-Potrzebna^{BDF}

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

**KOMPETENCJE KAPITAŁU LUDZKIEGO W OCENIE
OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH ORGANIZACJĄ**

**COMPETENCE OF HUMAN CAPITAL IN OPINION
OF MANAGERS IN ORGANIZATION**

Streszczenie: Kapitał ludzki uznawany jest za najważniejszy czynnik decydujący o produktywności pracy, co wpływa na wzrost innowacyjności gospodarki, a także szybsze tempo jej rozwoju. W ostatnich latach coraz częściej analizuje się i uwypukla znaczenie nie tylko samego kapitału ludzkiego, ale przede wszystkim kompetencji, które posiadają jednostki. Co kryje się pod pojęciem kompetencji? Jakie kompetencje są szczególnie istotne w ocenie samych pracodawców? Na ile kapitał ludzki posiada kompetencje oczekiwane przez pracodawców? Te pytania stają się w dzisiejszym świecie bardzo aktualne. Analiza ich wyników

staje się pomocna zarówno dla osób poszukujących pracy na rynku, jak i dla szkolnictwa wyższego, które stale boryka się z problemem niedopasowania oferty do potrzeb zgłaszanych przez rynek pracy, a więc przez samych pracodawców.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, organizacja, zarządzanie, kompetencje, zasoby ludzkie

Abstract: Human capital is considered to be the most important determinant of labor productivity, which affects the growth of economic innovation and the rapid of its development. In recent years, more and more analyzes and highlights the importance of not only the human capital, but above all the competence that it has.

What is meant by competence? What competencies are particularly relevant in assessing the employers themselves? And how much human capital hired by employers has the competence expected by those employers? The questions become in today's very important. Analysis of the results are helpful for job seekers in the market, but also for higher education, which is constantly struggling to match the offer to the needs reported by the labor market, so by the employers.

Keywords: human capital, organization, management, competence, human sources

Wstęp

Kapitał ludzki definiowany jest w różnorodny sposób przez wielu autorów, co ukazuje złożoność jego struktury. OECD podaje, iż kapitał ludzki to „wiedza, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które umożliwiają wytwarzanie osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrobytu”¹. Podobnie kapitał ludzki definiuje J. Grodzki, który podaje, że jest to wiedza, umiejętności oraz możliwości jednostek, które mają wartość ekonomiczną dla organizacji². Nieco inaczej kapitał ludzki definiuje B. Koźuch, uznając go za zasób wiedzy i umiejętności, nabytych dzięki kształceniu oraz praktyce zawodowej, połączony z zasobem zdrowia oraz energii witalnej³.

W literaturze spotyka się również wiele różnych podziałów elementów tworzących kapitał ludzki. J. Ross, G. Ross i N.C. Dragonetti wymieniają⁴:

- postawy, do których zaliczana jest motywacja pracowników, zachowania, a także wyznawane poglądy;
- sprawność umysłową, obejmującą umiejętności analizowania, umiejętności syntezowania, skłonność do innowacji, a także umiejętności dostosowywania się do zmiennych warunków;
- kompetencje, które obejmują posiadane: wiedzę, umiejętności oraz możliwości.

¹ OECD, *The well-being of Nations, The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing, 2001, s. 18.

² J. Grodzki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 42.

³ B. Koźuch, *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000, s. 56.

⁴ J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press 1997, s. 43.

K. Bratnicki oraz J. Strużyna wyróżniają nieco inny podział, na⁵: kompetentność (wiedzę, umiejętności i posiadane talenty), zręczność intelektualną (innovacyjność, przedsiębiorczość) oraz motywację (przywództwo, chęć do działania, zaangażowanie).

Analiza różnych struktur kapitału ludzkiego, prezentowanych przez różnych autorów, pozwala wyróżnić najczęściej powtarzane elementy struktury, do których należą: kompetencje, postawy, cechy osobowości, a także motywację. Badania rynku podejmowane w ostatnich latach zwracają szczególną uwagę na kompetencje, jakimi powinien dysponować kapitał ludzki. Podkreślają one znaczenie dopasowania kompetencji do wymagań rynku i zgłaszanego na nie zapotrzebowania przez przedsiębiorców.

Celem artykułu jest prezentacja kompetencji najbardziej poszukiwanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami. Analiza zaprezentowana w artykule, oparta została na wynikach badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

1. Kompetencje

We współczesnych organizacjach coraz większy nacisk kładzie się na kompetencje, które powinien posiadać kapitał ludzki. Samo pojęcie kompetencji definiowane jest w różny sposób. Jedna z definicji określa je jako „zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą”⁶. Inna wskazuje, że kompetencje to „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”⁷. Kompetencje definiowane są również jako „predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”⁸.

Analiza różnych definicji pojęcia „kompetencje” pozwoliła wyróżnić elementy wspólne tego terminu, do których zaliczono⁹: wiedzę ogólną oraz specjalistyczną, kwalifikacje (czyli posiadany przez jednostkę poziom wykształcenia oraz formalne uprawnienia do wykonywania zawodu), umiejętności, zdolności, zachowania, postawy, doświadczenia, wprawę, wartości, sposoby rozumowania, style myślenia,

⁵ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 16.

⁶ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

⁷ *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 89.

⁸ J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008, s. 24.

⁹ Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Raport: *Jak w pełni wykorzystać potencjał pracowników?*, Warszawa, s. 13.

motywację, wyobrażenie o sobie (samowiedza i/lub samoocena), przyjmowane role społeczne, inteligencję (poznawczą, emocjonalną itd.), cechy osobowości, temperament oraz cechy psychofizyczne.

Zaprezentowane elementy składowe pojęcia, jakim są kompetencje, ukazują, jak szerokie ma ono znaczenie. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji kompetencji ze względu na różne kryteria podziału. Najbardziej ogólny podział uwzględniający obiekt, którego kompetencje dotyczą, wyróżnia¹⁰:

1. Kompetencje zawodowe (ogólne) – kompetencje charakterystyczne dla poszczególnych grup zawodowych lub funkcji pełnionych w określonym obszarze. Jako przykłady wymienić tu można kompetencje lekarza, prawnika, księgowego. Jest to zbiór kompetencji, które powinien posiadać każdy przedstawiciel danej grupy zawodowej, niezależnie od tego, w jakiej instytucji pracuje i wykonuje swój zawód.

2. Kompetencje stanowiskowe (szczegółowe) – kompetencje odnoszące się do określonego stanowiska pracy lub roli organizacyjnej. Kompetencje te są więc uściśleniem kompetencji zawodowych. Jako przykład można podać kompetencje lekarza kardiologa dziecięcego zatrudnionego w konkretnym szpitalu.

3. Kompetencje korporacyjne – kompetencje wspólne dla wszystkich pracowników organizacji lub dla zawodu. Dzięki tym kompetencjom w przedsiębiorstwie możliwe jest stworzenie spójnej, jednolitej kultury wśród wszystkich pracowników.

Inny podział kompetencji dotyczy ich poszczególnych komponentów, tj. umiejętności i zachowań, wyróżniając:

1. Kompetencje związane z procesem myślenia – odnoszące się do takich umiejętności, jak: myślenie analityczne, uczenie się, rozwiązywanie problemów.

2. Kompetencje związane z procesem odczuwania – odnoszące się do umiejętności interpersonalnych, umiejętności budowania relacji oraz elastyczności w działaniu.

3. Kompetencje związane z procesem działania – odnoszące się do planowania, organizowania, a także właściwego nakierowania prowadzonych działań.

Posiadanie w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego o ściśle określonych kompetencjach, przydatnych i istotnych do stworzenia efektywnego i wydajnego systemu pracy, jest podstawą dla osób zarządzających organizacją. Dzięki temu praca poszczególnych osób, ale i całego zespołu przynosi większe efekty dla organizacji. Przedsiębiorcy działający na rynku coraz częściej analizują kompetencje posiadane przez zatrudnionych pracowników i tworzą zestawy kompetencji potrzebnych w ich przedsiębiorstwie. Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorców pozwoli na ocenę kompetencji posiadanych przez pracowników, ale i wskazanie kompetencji najbardziej poszukiwanych.

¹⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 99.

2. Poziom kompetencji wśród pracowników

Zgodnie z wynikami corocznego badania prowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego – Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, ponad połowa (54%) pracodawców zadowolona jest z poziomu kompetencji aktualnie zatrudnionych pracowników. Jednocześnie rok 2014 był rokiem, w którym pracodawcy najlepiej ocenili kompetencje swoich pracowników na tle badań prowadzonych w latach 2010–2014. Pozostała część pracodawców w przeważającej większości uważa, że kompetencje pracowników wymagają doszkolenia, a zaledwie 3% uznaje je za niezadowolające.

Istotnym wnioskiem z analizy wyników badań jest fakt, że od roku 2011 procent pracodawców niezadowolonych z kompetencji swoich pracowników jest na tym samym poziomie – 3%. Oznacza to brak działań w celu poprawy sytuacji lub zatrudnianie stale nowych pracowników, którzy nie posiadają oczekiwanych kompetencji. W tabeli 1 zaprezentowano częściowe wyniki badań w podziale na wielkość przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Udział pracodawców zadowolonych z kompetencji swoich pracowników (w podziale na lata i wielkość badanych podmiotów)

Table 1. The participation of employerst hat are satisfied with the competences of its employees (by year andsize of auditedentities)

	2010	2011	2012	2013	2014
Mikroprzedsiębiorstwa	53%	51%	49%	52%	57%
Małe przedsiębiorstwa	46%	43%	41%	44%	46%
Średnie przedsiębiorstwa	39%	37%	31%	36%	37%
Duże przedsiębiorstwa	32%	31%	30%	22%	25%
Ogółem – wszystkie badane przedsiębiorstwa	52%	50%	48%	51%	54%

Źródło: *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, PARP, Warszawa 2011-2015.

Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracodawców pokazują, że kompetencje kapitału ludzkiego zatrudnionego w mikroprzedsiębiorstwach są najbardziej zgodne z oczekiwaniami osób zarządzających tymi podmiotami. Co więcej analiza danych pokazuje, że na przestrzeni lat poziom kompetencji wzrósł w porównaniu z latami ubiegłymi, co napawa optymizmem. Nieznacznie mniej korzystnie sytuacja wygląda w odniesieniu do pracowników małych przedsiębiorstw. Natomiast kompetencje kapitału ludzkiego zatrudnionego w podmiotach dużych oceniane są najgorzej i poziom zadowolenia pracodawców z roku na rok obniża się.

Surowsza ocena ze strony większych podmiotów wynikać może z większej wiedzy i świadomości dużych podmiotów dotyczących kompetencji, które powinien posiadać kapitał ludzki. Ponadto więksi przedsiębiorcy oferują swoim pracowni-

kom więcej możliwości do rozwoju, i tym samym oczekują od nich większych kompetencji, niż mikro i mali przedsiębiorcy.

3. Najistotniejsze kompetencje na rynku pracy

Najbardziej cenione kompetencje kapitału ludzkiego wśród pracodawców to kompetencje szczególnie poszukiwane i niezbędne przedsiębiorcom. Kapitał ludzki, posiadający rzadko spotykane umiejętności, wiedzę oraz postawy, staje się zasobem poszukiwanym przez pracodawców, a tym samym posiadającym najistotniejsze kompetencje na rynku pracy.

Zgodnie z wynikami Badania Kapitału Ludzkiego w Polsce, przeprowadzanymi w latach 2010-2014, wyróżnić można kilka rodzajów kompetencji szczególnie poszukiwanych wśród kapitału ludzkiego przez pracodawców w Polsce. Wyniki badań prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Udział kompetencji poszukiwanych przez pracodawców w latach 2010-2014
Table 2. The participation of competencesearching by employers in 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Kompetencje zawodowe	56%	68%	48%	49%	49%
Kompetencje samoorganizacyjne	23%	19%	20%	22%	23%
Kompetencje interpersonalne	18%	17%	15%	14%	17%
Kompetencje biurowe	2%	2%	17%	18%	18%
Kompetencje komputerowe	12%	9%	10%	8%	8%
Kompetencje techniczne	5%	5%	9%	9%	9%
Kompetencje językowe	5%	4%	4%	3%	4%
Kompetencje kwalifikacje	4%	4%	6%	4%	4%
Kompetencje kognitywne	3%	2%	3%	4%	4%
Kompetencje kierownicze	1%	2%	2%	3%	6%
Inne kompetencje	3%	1%	5%	4%	3%

Źródło: *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, PARP, Warszawa 2011-2015.

Najbardziej poszukiwaną grupą kompetencji wśród pracodawców w Polsce są kompetencje zawodowe, odnoszące się do posiadanej wiedzy oraz umiejętności wy-

konywania zadań związanych z wykonywanym zawodem. Co roku właśnie ta grupa kompetencji wskazywana jest przez około połowę badanych podmiotów. Porusza to istotny problem, przede wszystkim dla szkolnictwa, które nie wyposaża swoich absolwentów w kompetencje poszukiwane na rynku pracy.

Drugą w kolejności grupą najistotniejszych kompetencji są umiejętności związane z samoorganizowaniem pracy i przejawianiem własnej inicjatywy podczas pracy. Kompetencje samoorganizacyjne odnoszą się również do terminowości wykonywanych zadań przez kapitał ludzki. Grupa tych kompetencji jest jedną z najrzadziej spotykanych wśród zatrudnianego kapitału ludzkiego, i tym samym są to bardzo cenne i poszukiwane kompetencje.

Trzecią i czwartą grupą kompetencji, które w ostatnich latach równie często zgłaszane są przez pracodawców, to kompetencje interpersonalne oraz biurowe. Pierwsza grupa odnosi się do umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi. Druga zaś to umiejętności odnoszące się do organizowania pracy oraz prowadzenia prac biurowych.

Kolejne kompetencje zgłaszane przez około 9% pracodawców to kompetencje techniczne (dotyczące obsługi, montowania i naprawy urządzeń) oraz komputerowe (obejmujące obsługę komputera oraz wykorzystywanie Internetu). Kompetencje istotne, ale w mniejszym zakresie poszukiwane przez pracodawców, to kompetencje językowe, kwalifikacje, kierownicze i inne.

Podsumowanie

Zarządzający organizacją, aby osiągnąć sukces na rynku, tworzy swój własny zestaw kompetencji, który ma posiadać zatrudniony w niej kapitał ludzki. Organizacja zatrudniająca kapitał ludzki, zgodnie z ustalonymi priorytetami kompetencyjnymi, gwarantuje sobie przewagę na rynku. Zestaw kompetencji tworzony przez pracodawców jest kombinacją szeregu zasobów niematerialnych, wielokrotnie cennych i rzadkich, które trudno jest naśladować. Dlatego też osoby posiadające szerokie kompetencje są bardzo cenione na rynku i poszukiwane przez przedsiębiorców¹¹.

Badania wśród pracodawców, przeprowadzane regularnie, pozwalają na stały monitoring najistotniejszych, i tym samym najbardziej poszukiwanych kompetencji kapitału ludzkiego. Wpływa to między innymi na ofertę kształcenia sformułowaną przez uczelnie wyższe, w których już od roku 2011 (ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym) stale zachodzą zmiany mające na celu podniesienie jakości kształcenia, a tym samym realizowanie programów studiów zmierzających do osiągnięcia przez studentów założonych efektów kształcenia w zakresie: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Uczelnie kładą

¹¹ *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, red. E. Masłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 29-38.

przy tym nacisk na kompetencje, które student nabeździe przez cały okres studiów, aby sprostać wymaganiom rynku. Sami studenci również doceniają wagę kompetencji i z chęcią włączają się w działania uczelni wyższych w postaci: warsztatów, kursów, praktyk czy też zajęć językowych.

Z zaprezentowanych wyników badań, które przeprowadzone zostały wśród osób zarządzających podmiotami prowadzącymi działalność na rynku polskim, wynika, że najbardziej cenione są kompetencje:

- zawodowe – specyficzne umiejętności, które niezbędne są do właściwego wykonywania zadań na konkretnym stanowisku pracy;
- samoorganizacyjne – obejmujące chęć do pracy umiejętności zarządzania czasem, podejmowania decyzji, przejawiania inicjatywy, odporności na stres;
- interpersonalne – umiejętności bycia komunikatywnym, współpracowania w grupie, a także rozwiązywania konfliktów międzyludzkich.

Wykształcenie poszukiwanych kompetencji na rynku pracy jest istotne, gdyż pracodawcy niemożący znaleźć kapitału ludzkiego posiadającego odpowiednie kompetencje muszą zatrudniać kapitał ludzki wykształcony w zawodach niekoniecznie związanych z poszukiwanym, i następnie przekwalifikować ich. Działania takie prowadzą do pogłębiania się nierównowagi popytu i podaży pracy.

Aby właściwie kształtować rynek pracy, a tym samym sprostać wymaganiom pracodawców, analizy wśród osób zarządzających organizacjami powinny być przeprowadzane regularnie, na terenie całego kraju. Tylko stale uaktualniane dane pozwolą na właściwe reagowanie na zmiany pojawiające się na rynku pracy.

Bibliografia

- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Raport: *Jak w pełni wykorzystać potencjał pracowników?*, Warszawa.
- Grodzki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- Kożuch B., *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2000.
- OECD, *The well-being of Nations, The Role of Human and Social Capital*, OECD Publishing, 2001.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- PARP, *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Warszawa 2011.
- PARP, *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Warszawa 2012.

PARP, *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Warszawa 2013.

PARP, *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Warszawa 2014.

PARP, *Badanie Kapitału Ludzkiego w Polsce*, Warszawa 2015.

Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press 1997.

Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji, red. E. Masłyk-Musiał, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.

Nota o Autorze:

Hanna Soroka-Potrzebna – doktor nauk ekonomicznych. Wykładowca na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, gdzie prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania. Autorka około 20 artykułów w publikacjach krajowych.

Author's resume:

Hanna Soroka-Potrzebna – doctor of Economics. Lecturer at the Faculty of Management and Economics of Services University of Szczecin, where she teaches courses in management. The author of about 20 articles in national publications.

Kontakt/Contact:

Hanna Soroka-Potrzebna

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

Uniwersytet Szczeciński

ul. Cukrowa 8

71-004 Szczecin

e-mail: hanna.soroka@wzieu.pl.