

Łukasz Sienkiewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KOMPETENCJE TRANSFEROWALNE MENEDŻERÓW W BADANIACH OCZEKIWAŃ PRACODAWCÓW

Streszczenie: W pierwszej części referatu analizie poddano samo pojęcie kompetencji transferowalnych, jak również przykłady badań prowadzonych na tym polu. Część empiryczna obejmuje analizę wymagań stawianych kandydatom w ogłoszeniach o pracę przeprowadzoną pod kątem kompetencji transferowalnych. Transferowalność zanalizowana została zarówno z punktu widzenia możliwości przenoszenia różnych funkcji organizacji między stanowiskami kierowniczymi. Pozwoliło to na uchwycenie najważniejszych kompetencji transferowalnych menedżerów z punktu widzenia nie tylko różnych organizacji, ale również obszarów funkcjonalnych w ramach ról kierowniczych.

Słowa kluczowe: kompetencje menedżerskie, umiejętności interpersonalne, transferowalność kompetencji, oczekiwania pracodawców, role menedżerskie.

1. Pojęcie kompetencji transferowalnych

Kompetencje transferowalne najczęściej utożsamia się z pojęciem kompetencji ogólnych (*generic competencies*), uniwersalnych, a czasem kluczowych, rozumianych z reguły jako kompetencje właściwe dla różnych grup zawodowych we wszystkich organizacjach. Wskazuje się, że umiejętności transferowalne (*transferable skills*) są umiejętnościami rozwijanymi w jednym kontekście, które mogą być wykorzystane w innych kontekstach [Heery, Noon 2001], są rozwijane niezależnie od rodzaju pracy, zawodu i stanowiska [Matusiak, Kuciński, Gryzik (red.) 2009]. Czasami kompetencje uniwersalne są definiowane jako kompetencje, jakie mogą być wykorzystywane w pracy na różnych stanowiskach, zarówno z punktu widzenia funkcji stanowiska w organizacji (działu), jak i poziomu w hierarchii [Juchnowicz (red.) 2008]. Przeciwnieństwem umiejętności transferowalnych są kompetencje specyficzne dla organizacji, odpowiednie dla określonej technologii czy procesu biznesowego, ale niezapewniające wartości dodanej na zewnętrznym rynku pracy [Heery, Noon 2001].

Ważnym obszarem analizy stało się poszukiwanie ogólnej listy transferowalnych kompetencji menedżerów, które pozwalają im efektywnie funkcjonować w różnych kontekstach organizacyjnych. Mimo dużej liczby badań w tym obszarze

Tabela 1. Zróżnicowanie kompetencji menedżerskich w zależności od branży

Przemysł tekstylny	Ochrona zdrowia
<ul style="list-style-type: none"> • Wiedza i umiejętności z zakresu logistyki i transportu międzynarodowego • Wiedza technologiczna różnicująca firmę poprzez zmiany produktu, jakość i koszty • Zdolność do rozwijania młodych talentów • Wiedza i umiejętności pozwalające wzmocnić i ocenić odpowiedzialność na poziomie indywidualnym • Wiedza i umiejętności łączenia celów operacyjnych z planami wynagrodzeń • Wiedza o reengineeringu procesów mających na celu utrzymanie i poprawę efektywności kosztowej • Wiedza o konkutowaniu na globalnych rynkach • Zarządzanie kosztami 	<ul style="list-style-type: none"> • zdolność elastycznego konkutowania – dokonywania szybkich działań, rozpoczynania nowych programów i kończenia starych, wykorzystywania szans rynkowych • wiedza w zakresie zarządzania „opieką ciągłą”: od przedszpitalnej przez szpitalną do poszpitalnej • wiedza o zarządzaniu technologią informacyjną, w tym kartoteki <i>on-line</i> zawierające opisy leczenia, rozległe bazy danych • zdolność pozyskania najlepszego kierownictwa • umiejętność szkolenia personelu medycznego i pomocniczego w zakresie wykorzystania informacji • wiedza z zakresu zarządzania ryzykiem

Źródło: [King, Fowler, Zeithaml 2001].

Tabela 2. Kompetencje transferowalne w przykładowych badaniach

Badanie	Rodzaj kompetencji/ badana kategoria	Wymagania kompetencyjne
1	2	3
<i>Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce, Society for Human Resource Management (SHRM), USA, 2008</i>	kompetencje wymagane od doświadczonych pracowników (od najistotniejszych do najmniej istotnych)	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność – umiejętność krytycznego myślenia/rozwiązywania problemów – zdolności przywódcze – profesjonalizm – umiejętność współpracy – umiejętność zastosowania technologii informatycznych – innowacyjność – różnorodność – umiejętność redagowania tekstów – etyka – nastawienie na permanentny rozwój – komunikacja werbalna – zdrowy tryb życia – dobra znajomość języka angielskiego – rozumienie procesów globalizacyjnych – odpowiedzialność (związana z decyzjami finansowymi) – postawa obywatelska – wiedza ekonomiczna w ujęciu globalnym – przedsiębiorczość – znajomość innych języków obcych (poza angielskim) – znajomość rachunkowości

1	2	3
<p>„New skills for new jobs” – <i>European Monitoring Centre on Change</i> – Eurofound, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</p>	<p>analiza najważniejszych kompetencji w 10 sektorach (komputery; elektronika; przemysł optyczny; handel i dystrybucja; produkcja energii elektrycznej; gospodarka energetyczna i wodna oraz gospodarka odpadami; przemysł elektromechaniczny; usługi finansowe; hotele i restauracje; pozostałe usługi; przemysł stoczniowy; przemysł lekki)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza z zakresu prawa – kompetencje językowe – obsługa programów i sprzętu komputerowego – wiedza z zakresu marketingu i sprzedaży, technologii IT – znajomość produktów i technologii – umiejętność pracy grupowej – zdolności komunikacyjne i międzykulturowe – umiejętności analityczne – inicjatywa – kreatywność – umiejętność planowania, zarządzania czasem – umiejętność radzenia sobie ze stresem – umiejętność pracy grupowej – elastyczność – multidyscyplinarność – umiejętność pracy nad różnymi zadaniami jednocześnie – umiejętność identyfikacji trendów – umiejętność współpracy z klientami – rozumienie biznesu
<p><i>Foresight kadr nowoczesnej gospodarki 2009</i>, K.B. Matusiak (red.), J. Kuciński, A. Gryzik, PARP, Warszawa 2009.</p>	<p>oczekiwane kompetencje kadry kierowniczej (od najważniejszych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym – praca w zespole, zarządzanie zespołami – kreatywność i przedsiębiorczość – zarządzanie wiedzą i infobrokerstwo – komunikacja interpersonalna, autoprezentacja – znajomość języków obcych – znajomość technologii informatycznych – wykorzystanie technologii mobilnych – „przekwalifikowalność” i mobilność – ochrona własności intelektualnej – ugruntowane podstawy matematyki
<p><i>Skills for improved productivity, employment growth and development (2007-2008)</i>, International Labour Office</p>	<p>kompetencje zwiększające szanse na zatrudnienie i utrzymanie pracy (obecnie i w przyszłości)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – kreatywność – innowacyjność – otwartość na zmiany – elastyczność – gotowość do ciągłego uczenia się – przedsiębiorczość – gotowość do przekwalifikowania się – dążenie do zdobywania unikalnych wysokich kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionych badań.

autorzy nie są zgodni co do tego, które z kompetencji są rzeczywiście kompetencjami transferowalnymi, podając ich różne klasyfikacje i listy. Na przykład w jednym z badań [King, Fowler, Zeithaml 2001] przeanalizowano kompetencje ponad 200 menedżerów w 17 organizacjach w branży tekstylnej i ochronie zdrowia. Menedżerowie najwyższego i średniego szczebla identyfikowali kompetencje i oceniali stopień,

w jakim ich firmy miały przewagę lub były na gorszej pozycji w każdej z tych kompetencji w porównaniu z konkurencją, oceniając ich podatność na kodyfikację, niewrażliwość na zmiany rynkowe, trudność zimitowania oraz zakorzenienie w firmie. Wyniki ich badań zestawiono w tab. 1.

Z badań wynika, że organizacje, w których menedżerowie opisali kompetencje jako trudniej kodyfikowalne, niewrażliwe na zmiany i zakorzenione w firmie, osiągały przewagę konkurencyjną nad konkurentami. Z badania wynika, że spektrum identyfikowanych przez menedżerów kompetencji jest bardzo szerokie i różne dla innych organizacji. Kompetencje transferowalne były też przedmiotem innych bardziej przekrojowych badań, których ogólne wyniki przedstawiono w tab. 2.

Prezentowane badania nie odpowiadają jednak na pytania o rzeczywistą transferowalność kompetencji zarówno między kontekstami organizacyjnymi, jak i – przede wszystkim – między różnymi obszarami funkcjonalnymi organizacji. Konieczne jest więc bardziej szczegółowe przeanalizowanie możliwych kierunków transferu kompetencji w tym zakresie, szczególnie w odniesieniu do kompetencji menedżerskich.

2. Transferowalność kompetencji menedżerskich w świetle badań własnych

Przeprowadzone przez autora własne badania empiryczne obejmowały analizę znaczenia określonych kompetencji transferowalnych z punktu widzenia pracodawców funkcjonujących na rynku polskim, na podstawie struktury i częstotliwości występowania wymagań kompetencyjnych w publikowanych ogłoszeniach prasowych o pracę. Podstawowymi źródłami pozyskiwania informacji były ogłoszenia o pracę publikowane w dodatku „Praca” „Gazety Wyborczej” (wersja drukowana i elektroniczna (www.gazetapraca.pl)). W analizie wykorzystano również dwa portale internetowe publikujące ogłoszenia o pracę: www.pracuj.pl oraz www.jobpilot.pl.

Na podstawie wstępnej analizy do dalszego badania wybrano cztery stanowiska kierownicze:

- kierownika ds. marketingu i sprzedaży (100 ogłoszeń),
- kierownika ds. finansów (100 ogłoszeń),
- kierownika ds. ZZL (57 ogłoszeń),
- kierownika ds. IT (31 ogłoszeń).

Ogłoszenia te poddane zostały szczegółowej analizie obejmującej wyodrębnienie listy kompetencji transferowalnych oraz częstotliwości ich występowania. Wybór ogłoszeń do analizy w ramach każdego stanowiska pracy miał charakter losowy¹.

Wyniki prezentują szczegółową analizę horyzontalnej transferowalności kompetencji na stanowiskach kierowniczych w różnych obszarach funkcjonalnych (marke-

¹ Ogłoszenia te reprezentowały zróżnicowane branże, niemożliwe jednak było opracowanie statystyki branżowej ze względu na fakt, że w znacznej części analizowanych ogłoszeń nie podano firmy/branży, z jakiej pochodziło ogłoszenie.

ting i sprzedaż, finanse, ZZZ, IT). Jak pokazano w tab. 3, zdecydowanym ułatwieniem w przejściu pomiędzy obszarami funkcjonalnymi może być doświadczenie w zarządzaniu zespołem. Wymaganie to jest silnie podkreślane na prawie wszystkich badanych stanowiskach kierowniczych, z wyjątkiem obszaru ZZZ, w którym – przynajmniej na poziomie ogłoszenia rekrutacyjnego – ma ono znaczenie mniejsze. Kolejnym ułatwieniem jest posiadanie wykształcenia wyższego (z wyjątkiem kierownika ds. marketingu i sprzedaży), chociaż często pojawia się wymaganie posiadania wykształcenia kierunkowego (szczególnie w obszarze finansów i IT), co może być barierą transferu między tymi stanowiskami.

Tabela 3. Podstawowe oczekiwania na stanowiskach kierowniczych

Oczekiwania	Procent wskazań			
	Kierownik ds. marketingu i sprzedaży	Kierownik ds. finansów	Kierownik ds. ZZZ	Kierownik ds. IT
Doświadczenie w zarządzaniu zespołem	78	87	53	74
Wykształcenie wyższe	57	83	75	68

Źródło: opracowanie własne.

Do najbardziej widocznych barier transferowalności na badanych stanowiskach kierowniczych należą wiedza zawodowa oraz znajomość branży/rynku (tab. 4.). W pierwszym z kryteriów jedynie na stanowiskach kierowniczych w obszarze marketingu i sprzedaży wiedza zawodowa nie ma aż tak kluczowego znaczenia i w praktyce obejmuje znajomość technik sprzedaży. W obszarze marketingu i sprzedaży dużo większą w stosunku do innych obszarów barierę stanowi natomiast konieczność znajomości branży/rynku. W przypadku finansów i IT ten czynnik ma marginalne znaczenie.

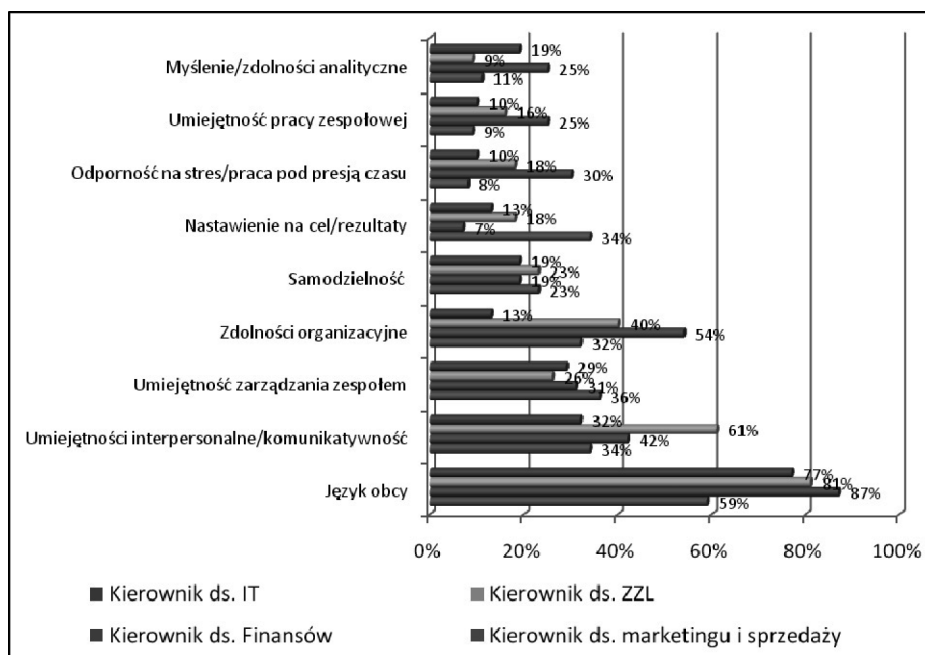
Tabela 4. Główne bariery transferowalności na stanowiskach kierowniczych

Oczekiwania	Procent wskazań			
	Kierownik ds. marketingu i sprzedaży	Kierownik ds. finansów	Kierownik ds. ZZZ	Kierownik ds. IT
Wiedza zawodowa	25	77	79	77
Znajomość branży/rynku	58	14	25	10

Źródło: opracowanie własne.

Analiza częstotliwości występowania wymagań kompetencyjnych na badanych stanowiskach pokazała duże zróżnicowanie wymagań (wykres na rys. 1).

Zdecydowanie kluczową kompetencją transferowalną (a więc w tym kontekście – możliwą do przeniesienia między różnymi stanowiskami kierowniczymi w ana-



Rys. 1. Kompetencje transferowalne na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne.

lizowanych obszarach funkcjonalnych) jest znajomość języków obcych (szczególnie języka angielskiego). Następne w kolejności są umiejętności interpersonalne, a szczególnie komunikatywność. Ma ona jednak największe znaczenie w pracy kierowników ds. zarządzania zasobami ludzkimi (prawie dwukrotnie więcej wskazań niż w przypadku IT i – co ciekawe – marketingu i sprzedaży). Mniejsze zróżnicowanie widać w odniesieniu do wymagań umiejętności zarządzania zespołem oraz samodzielności.

Zdolności organizacyjne, chociaż bardzo pożądane na stanowiskach kierowniczych w obszarze finansów i ZZZ (odpowiednio 54 i 40% wskazań), mają mniejsze znaczenie w marketingu i sprzedaży – 32%, i w zasadzie marginalne w obszarze IT – jedynie 13% ogłoszeń zawierało to wymaganie. Podobne zróżnicowanie widać w zakresie kompetencji nastawienie na cel/rezultaty, z tym że wymaga się jej przede wszystkim od kierowników ds. marketingu i sprzedaży z mniejszym naciskiem w ZZZ i IT i praktycznie marginalnym znaczeniem w obszarze finansów. W tym ostatnim obszarze, w stosunku do pozostałych, zdecydowanie większe znaczenie mają za to: odporność na stres/praca pod presją czasu, umiejętność pracy zespołowej oraz myślenie/zdolności analityczne. Analizując więc potencjalną transferowalność

między np. stanowiskami kierownika ds. marketingu i sprzedaży na kierownika ds. ZZZ, oprócz uzupełnienia wiedzy zawodowej należy się skupić na wzmocnieniu znajomości języka obcego, umiejętności interpersonalnych/komunikatywności, odporności na stres/pracy pod presją czasu oraz umiejętności pracy zespołowej.

3. Podsumowanie

Wśród kompetencji transferowalnych wymienia się między innymi niektóre z kompetencji społecznych, takie jak praca zespołowa, komunikowanie się czy rozwiązywanie problemów. Kompetencje te mogą mieć jednak również charakter bardziej specyficzny (np. zarządzanie pracownikami, ograniczanie kosztów, nastawienie na potrzeby klientów) czy wręcz techniczny (np. umiejętność obsługi komputera). Kompetencje takie często uważa się za transferowalne między zawodami [*Prosperity for all...* 2006], stanowiskami, branżami czy organizacjami. W przypadku niektórych zawodów i stanowisk pracy, w szczególności stanowisk menedżerskich, wymagania dotyczące rozwijania kompetencji transferowalnych zdecydowanie rosną w ostatnich latach. Kompetencje podlegają jednak wpływom kontekstu organizacyjnego, co odpowiada obecnym tendencjom w zarządzaniu podkreślającym znaczenie ujęcia sytuacyjnego, a także wpływu otoczenia organizacji, które coraz częściej może być scharakteryzowane jako nieprzewidywalne, niepewne i niekontrolowane [Raelin, Coolege 1995]. Organizacje działają na różnorodnych rynkach, zaspokajając zróżnicowane potrzeby swoich klientów, co w znacznej mierze determinować może to, które kompetencje będą bardziej, a które mniej przydatne i wartościowe dla organizacji. Schemat transferowalności kompetencji menedżerskich między funkcjami, firmami i branżami jest więc bardziej złożony niż się wydaje. Określenie zamkniętej listy kompetencji transferowalnych może więc być trudne, o ile w ogóle możliwe.

Literatura

- Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce*, report Society for Human Resources Management, <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/Critical%20Skills%20Needs%20and%20Resources%20for%20the%20Changing%20Workforce%20Survey%20Report.pdf>, 2007.
- Heery E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2001.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2008.
- King A.W., Fowler S.W., Zeithaml C.P., *Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge*, "Academy of Management Executive" 2001, vol. 15, no 2.
- Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.), *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki 2009*, PARP, Warszawa 2009.
- Prosperity for all in the global economy – world class skills*, Leitch Review of Skills, Final Report, Wielka Brytania, 2006.

Raelin J.A., Cooledge A.S., *From generic to organic competencies*, "Human Resource Planning" 1995, vol. 18, no 3.

Skills for improved productivity, employment growth and development, ILO, http://www.ilo.org/skills/what/pubs/lang--en/docName--WCMS_103624/index.htm, 2007-2008.

MANAGERS' TRANSFERABLE COMPETENCIES IN EMPLOYERS EXPECTATIONS' ANALYSIS

Summary: First part of this paper describes the idea and definition of transferable competencies, as well as examples of studies in this area. The empirical part of the study covers an analysis of recruitment requirements included in job advertisements, from the perspective of transferable competencies. Transferability itself has been assessed from the perspectives of possible transfer of competencies among different managerial positions in various functional areas of an organization. This analysis allowed to pinpoint the most important managers' transferable competencies from the point of view of a different organization and among managerial functions.