

**Anna Lenart**

Uniwersytet Gdański

## **KOMPETENCJE ZASADNICZYM CZYNNIKIEM ZMIAN W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Kompetencje jako element kapitału ludzkiego**

O sukcesie przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy decydują jego pracownicy. Ich kompetencje zawodowe i społeczno-psychologiczne oraz zaangażowanie wpływają na jakość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

Kompetencje to „wiedza, umiejętności i możliwości pracownika, które są w stanie stworzyć nową wartość” [Juchnowicz 2007, s. 19] lub „zakres usprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy” [Antczak 2008, s. 18-19]. Współcześnie istotne dla rozwoju przedsiębiorstw są również kompetencje społeczno-psychologiczne pracowników [Makowski 2008, s. 41]. W literaturze odróżnia się kompetencje indywidualne od kompetencji organizacji.

Współczesny menedżer musi identyfikować i redukować lukę kompetencyjną, czyli różnicę między kompetencjami wymaganymi a rzeczywistymi [Sitko-Lutek 2007, s. 23]. W kontekście doskonalenia kompetencji organizacji oraz identyfikowania i niwelowania luk kompetencyjnych coraz większego znaczenia nabierają kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna. Kompetencje menedżerskie „związane są z operacjami, finansami, ludźmi i informacjami” [Sitko-Lutek 2007, s. 50]. Najważniejszym składnikiem kultury organizacyjnej są wartości, które generują innowacyjność, efektywność, rozwój i sukces przedsiębiorstwa [Makowski 2008, s. 18]. Kultura organizacyjna otwarta na zmiany cechuje szczególnie tzw. organizacje w ruchu, w których pracownicy są zmuszeni do nieustannego rozwijania swoich kompetencji. Organizacje w ruchu to przedsiębiorstwa, które reagują na złożoność i zmienność otoczenia oraz na zmiany wewnętrzne [Masłyk-Musiał 2003, s. 9].

Kompetencje związane są z kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Do składników kapitału intelektualnego zalicza się: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał relacyjny. Kapitał ludzki to „niematerialne zasoby, których dostarczają pracodawcom ich pracownicy” [Baron, Armstrong 2008, s. 20]. Obejmuje on trzy

elementy: kompetencje, relacje interpersonalne i wartości. W relacjach interpersonalnych ważna jest zdolność do dzielenia się wiedzą oraz zaufanie. System wartości uznawanych przez współpracowników wynika z istniejącej w firmie kultury organizacyjnej [Juchnowicz 2007, s. 20]. Kapitał organizacyjny dotyczy własności intelektualnej oraz zapewnia odpowiednią infrastrukturę i systemy informatyczne, które uzupełniają kapitał ludzki. Kapitał relacyjny to powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem.

System wartości organizacji decyduje o stylu zarządzania kapitałem ludzkim oraz o sposobie reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji [Makowski 2008, s. 19]. Aby przedsiębiorstwa mogły wykorzystywać pojawiające się okazje oraz unikać potencjalnych zagrożeń, pracownicy muszą wykorzystywać kompetencje do skutecznego działania. Przedsiębiorstwa powinny definiować wymagane kompetencje i pozyskiwać dysponujących nimi ludzi w celu stworzenia odpowiedniej struktury zatrudnienia, umożliwiającej przeprowadzanie zmian.

## **2. Zarządzanie kompetencjami na tle zarządzania zasobami ludzkimi**

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie w określonym czasie i miejscu odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników oraz warunków stymulujących produktywne zachowania zgodne ze strategią, strukturą i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia podnoszenie efektywności pracy i wartości kapitału ludzkiego organizacji [Pocztowski 2007, s. 34].

System zarządzania kompetencjami lub zarządzania opartego na kompetencjach (*competency based management*) obejmuje cztery rodzaje czynności:

- 1) określenie kompetencji potrzebnych w organizacji,
- 2) ustalenie kompetencji posiadanych przez pracowników,
- 3) diagnozę stanu potencjału kompetencyjnego organizacji,
- 4) poprawę bilansu kompetencji [Oleksyn 2006, s. 193; Walkowiak 2007, s. 30-31].

Różne koncepcje postrzegania kompetencji można połączyć w ramach macierzy kompetencji, usprawniającej tworzenie profili kompetencyjnych. Kompetencje wspólne dla wszystkich pracowników to kompetencje kluczowe, natomiast kompetencje występujące w niektórych obszarach firmy to kompetencje specyficzne dla funkcji lub specyficzne dla ról. Z punktu widzenia systemów zarządzania zasobami ludzkimi rolą kompetencji kluczowych jest budowa wspólnej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej oraz możliwość dokonywania porównań pomiędzy pracownikami w organizacji. Do kluczowych kompetencji zalicza się przestrzeganie norm etycznych, nastawienie na potrzeby klientów i znajomość działalności organizacji [Juchnowicz 2004, s. 45]. Dzięki stosowaniu kompetencji specyficznych dla funkcji można planować rozwój zawodowy oraz porównywać pracowników

w ramach jednej komórki organizacyjnej. Wśród kompetencji specyficznych dla roli kierowniczej wyróżnia się: zarządzanie ludźmi, planowanie strategiczne, współpracę, podejmowanie decyzji i zarządzanie zmianami [Juchnowicz 2004, s. 45-46]. Zastosowanie kompetencji specyficznych dla roli ułatwia porównywanie pracowników zajmujących stanowiska na tym samym poziomie w hierarchii organizacji [Sajkiewicz 2004, s. 105-106; Juchnowicz 2007, s. 133-135].

Jakość procesu zarządzania kompetencjami wymaga odniesienia do wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje powinny decydować o doborze pracowników na stanowiska pracy oraz o kształtowaniu systemów oceniania, wynagradzania i rozwoju [Pocztowski 2007, s. 38-39]. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądanego wyników i wymagań organizacyjnych z perspektywy pracownika [Dubois, Rothwell 2008, s. 53]. Sukces organizacji zależy od przewidywania pożądanego w przyszłości potencjału kompetencyjnego, poprzez nabywanie, doskonalenie i rozwijanie kompetencji [Wal-kowiak 2007, s. 31].

Zarządzanie kompetencjami przyczynia się do łatwiejszego wprowadzania zmian organizacyjnych poprzez zwiększenie elastyczności pracowników [Sajkiewicz 2008, s. 81]. Dzięki rozwijaniu różnych kompetencji pracownik może uczestniczyć w procesie zmian. Zastosowanie systemu zarządzania kompetencjami pozwala podejmować decyzje personalne, które mają doprowadzić do optymalnego wykorzystania aktualnych kompetencji i ich ciągłego doskonalenia.

### 3. Uwarunkowania zarządzania zmianami w MŚP

Zarządzanie zmianami jest niezbędną umiejętnością menedżerów w warunkach turbulentnego otoczenia. Proces zarządzania zmianą polega na wykorzystaniu „strategii organizacji do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem rynkowym” [Zarębska 2002, s. 29].

Małe i średnie przedsiębiorstwa to organizacje uczące się, które szybko reagują na zmiany i zatrudniają pracowników o wysokich kwalifikacjach, dbających o rozwój swoich umiejętności [Bańka 2002, s. 28]. Szybka reakcja na zmiany jest możliwa dzięki elastycznym strukturom organizacyjnym, które ułatwiają częstą zmianę ról i stanowisk.

Podstawą funkcjonowania i rozwoju MŚP są zmiany strategiczne i operacyjne. Małe i średnie przedsiębiorstwa „powinny umieć funkcjonować w procesie zmian i systematycznie uczyć się dokonywania zmian” [Bańka 2002, s. 165]. Istotny jest również problem dynamiki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Skalik 2006, s. 42-47]. W sposób szczególny w procesie zmian uczestniczą pracownicy, których kompetencje wpływają na skuteczność przeprowadzania zmian. Wprowadzanie zmian wymaga również ukształtowania kultury organizacyjnej wspierającej zmiany.

W celu efektywnego zarządzania zmianami przedsiębiorstwa muszą rozwijać kompetencje [Roth, Kurtyka 2008, s. 106]. Aby zniwelować lukę kompetencyjną

należy stosować procesy organizacyjnego uczenia się i zarządzać wiedzą [Sitko-Lutek 2007, s. 24].

Wykorzystanie kapitału ludzkiego i zarządzania wiedzą wymaga zasadniczych zmian w sposobie kierowania ludźmi. Niezbędne jest tworzenie atmosfery zaufania i swobody działania oraz dostępu do informacji. Największe szanse udanej adaptacji do zmiany są wtedy, gdy w organizacji permanentnie przebiega proces uczenia się [Bańka 2002, s. 166]. Główne cechy organizacji uczącej się to: elastyczna struktura, otwartość na innowacje i atmosfera sprzyjająca uczeniu się pracowników oraz zastosowanie wiedzy do osiągnięcia celów organizacji [Juchnowicz 2007, s. 21-24].

W zarządzaniu organizacją uczącą się czynności kierownicze ukierunkowane są głównie na zarządzanie zmianami oraz zarządzanie wiedzą i jej wykorzystaniem w procesie zmian. Od zrozumienia problemu zmian i przeprowadzania właściwych zmian we właściwym czasie zależy sukces organizacji. Zmiany organizacyjne mogą dotyczyć struktury organizacyjnej, profilu kompetencji pracowników, kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, funkcji zarządzania oraz metod i technik zarządzania [Zarębska 2002, s. 29].

Duży wpływ na przebieg procesu zarządzania zmianami w MŚP ma postawa pracowników. „Zmiany tworzą ludzie – ale tylko wtedy, gdy są do tego właściwie motywowani” [Masłyk-Musiał 2003, s. 32]. Gdy zmiany przeprowadzane są bez wiedzy zainteresowanych, to może wystąpić opór wobec zmian. Aby tego uniknąć, należy włączyć pracowników w proces zmian oraz informować pracowników o potrzebie zmian i o oczekiwanych od nich wynikach [Penc 2008, s. 259-270]. Przedsiębiorstwa powinny też stosować strategie personalne wspierające zmiany, a dotyczące kształcenia i motywowania personelu, rekrutacji, systemu wynagradzania i oceniania pracowników [Masłyk-Musiał 2003, s. 210]. Skuteczna realizacja strategii personalnych w MŚP wymaga zastosowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

#### **4. Zarządzanie kompetencjami z użyciem systemu ERP w procesie zarządzania zmianami**

Efektywne zarządzanie zmianami jest możliwe tylko wtedy, gdy dysponuje się informacją o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Informacje udostępniane są przez systemy informatyczne wspomagające zarządzanie. W procesie zarządzania zmianami w średnim przedsiębiorstwie można zastosować koncepcję zarządzania kompetencjami, wspieraną przez system ERP (Enterprise Resource Planning). Jest to system planowania zasobów przedsiębiorstwa, który wspomaga wszystkie obszary funkcjonalne [Monk, Wagner 2006, s. 2]: sprzedaż i marketing, zarządzanie łańcuchem dostaw, finanse i rachunkowość oraz zarządzanie zasobami ludzkimi – HRM (Human Resource Management). Do korzyści z zastosowania systemów ERP zalicza się:

- poprawę płynności finansowej,
- możliwość zastosowania dobrych praktyk,
- eliminację asymetrii informacji,
- dostarczanie informacji o wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa w czasie rzeczywistym,
- zwiększenie kompetencji pracowników.

W erze kapitału intelektualnego systemy HRM ewoluują w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim – HCM (Human Capital Management). Systemy HCM „są odpowiedzią na potrzeby nowej rzeczywistości gospodarowania opartej na wiedzy, innowacji oraz informacji” [Węgrzyn 2008, s. 22]. Zarządzanie kompetencjami to jeden z kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim. Główne funkcje systemu HRM/HCM w zakresie zarządzania kompetencjami to:

- opisywanie kompetencji wraz z poziomami ich spełnienia,
- rejestrowanie kompetencji specyficznych dla poszczególnych pracowników,
- ocena kompetencji pracowników,
- opracowanie indywidualnych planów rozwoju dla pracowników w celu zniwelowania luki kompetencyjnej,
- wyszukiwanie pracowników o określonych kompetencjach,
- budowanie zespołów na podstawie kompetencji wymaganych do wykonywania określonej pracy [Lipiński 2008, s. 60].

System SAP ERP niemieckiej firmy SAP udostępnia podsystem HCM, który wspiera pięć obszarów: rekrutację i zarządzanie talentami, zarządzanie szkoleniami, zarządzanie rozwojem pracowników, zarządzanie wynagrodzeniami i zarządzanie zespołami projektowymi. Zastosowanie koncepcji zarządzania kompetencjami umożliwia połączenie wszystkich obszarów systemu HCM w jeden wewnętrznie spójny system, co podnosi jakość zarządzania kapitałem ludzkim poprzez bardziej efektywne podejmowanie decyzji. Dlatego systemy HCM odgrywają coraz większą rolę również w sektorze MSP.

Najważniejsze korzyści wynikające z zastosowania zarządzania kompetencjami w procesie zarządzania zmianami to:

- ułatwienie powiązania celów pracowników z celami przedsiębiorstwa,
- rekrutacja pracowników posiadających kompetencje niezbędne do wdrażania zmian,
- właściwa alokacja pracowników posiadających kompetencje niezbędne do przeprowadzania zmian,
- wspieranie rozwoju zawodowego pracowników,
- polityka szkoleniowa dostosowana do planowanych zmian,
- motywowanie pracowników do rozwijania kompetencji niezbędnych do inicjowania i wdrażania zmian,
- zastosowanie systemu wynagradzania bazującego na poziomie spełnienia kompetencji,
- agregowanie informacji na potrzeby decyzji strategicznych w zakresie dostosowania struktury zatrudnienia do potrzeb zmian planowanych w przyszłości.

W procesie zarządzania zmianami system HCM pozwala nie tylko zarządzać kompetencjami, ale również tworzyć wirtualne modele struktury organizacyjnej, służące do przeprowadzania symulacji kosztów i analiz wprowadzania zmian organizacyjnych. Zastosowanie systemu HCM zwiększa szansę na sukces zarządzania zmianami dzięki zaangażowaniu kompetentnych pracowników w dążenie do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

## 5. Zakończenie

W gospodarce opartej na wiedzy organizacje muszą zwiększać elastyczność działania i reagować na zmieniające się wymagania otoczenia. Powoduje to zmiany wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom.

Warunkiem koniecznym przeprowadzania zmian w MŚP jest zatrudnianie pracowników o odpowiednich kompetencjach, a także nakłanianie pracowników do doskonalenia i rozwijania kompetencji. Zarządzanie kompetencjami akcentuje strategiczne znaczenie pracowników w dążeniu do celów przedsiębiorstwa. System zarządzania kompetencjami podnosi jakość zarządzania kapitałem ludzkim, przez co przyczynia się do sukcesu organizacji w zakresie zarządzania zmianami.

## Literatura

- Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Bańka W., *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008.
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
- Lipiński W., *Kadry na ekranie. Narzędzia wspierające pracę działów HR*, „Personel i Zarządzanie” luty 2008.
- Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2008.
- Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Monk E., Wagner B., *Concepts in Enterprise Resource Planning*, Thompson Course Technology, Boston 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Sitko-Lutek A. (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Skalik J., *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, AE, Wrocław 2006.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Węgrzyn A., *Pracownik – szczególny rodzaj zasobów przedsiębiorstwa*, „Personel Plus”, październik 2008.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

## THE COMPETENCE AS A MAIN FACTOR OF CHANGES IN SME

### Summary

During the times of turbulent environment and permanent competition the success of the implementation of the changes in small and medium enterprises depends on the people who have suitable competence. The aim of the article is to present the competency based management by using the Enterprise Resource Planning system as an example of solution which supports the changes in the medium enterprise. The competence as the element of the human capital and the competency based management against the background of the human resource management have been also described. Moreover, the determinants of the change management in SME were discussed.