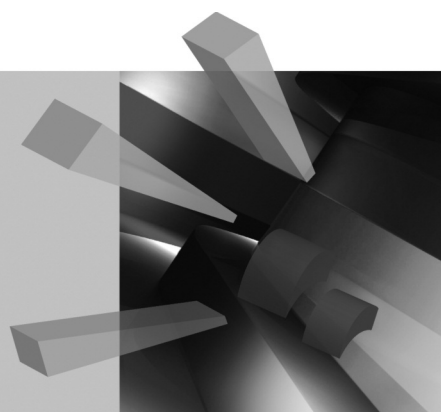


PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją
Jana Skalika
Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania deskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise.....	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Joanna Żukowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KSZTAŁTOWANIE POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: W artykule dokonano rozróżnienia między pojęciami „kwalifikacje” i „kompetencje”. Zaprezentowano ich typologię oraz charakterystyki. Przedstawiono podejścia przedsiębiorstw do rozwoju pracowników, a także najbardziej pożądane przez organizacje wśród pracowników kompetencje i specjalizacje. Zwrócono też uwagę na pewną niezgodność definiowania pojęć.

Słowa kluczowe: kompetencje, kwalifikacje, umiejętności, rozwój.

1. Wstęp

Kompetencje, kwalifikacje to pojęcia bardzo popularne i rozpowszechniane zarówno przez organizacje, świat nauki czy nawet władze państwowe. Można zaobserwować liczne działania zmierzające do zwiększenia ich poziomu wśród pracowników. Omawiane procesy wspierane są zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i przez instytucje, podmioty publiczne czy legislacyjne. Kwestią rozwoju pracowników zajęła się nawet Komisja Europejska, tworząc w 1989 r. dokument Kształcenie ogólne i zawodowe we Wspólnocie Europejskiej, w którym edukacja zawodowa została uznana za element priorytetowy.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie rozróżnienia między pojęciami „kwalifikacje” i „kompetencje”, zasygnalizowanie pewnych podejść reprezentowanych przez przedsiębiorstwa do rozwoju pracowników, a także wskazanie cech pracowników najczęściej poszukiwanych przez organizacje. Ma on także zwrócić uwagę na nieścisłości w definiowaniu pojęć. Artykuł stanowi wstęp do badań nad zagadnieniem kompetencji i kwalifikacji na polskim rynku.

2. Kompetencje, kwalifikacje – ujęcie teoretyczne

Rozważania należy rozpocząć od głębszej analizy pojęć kwalifikacje, umiejętności podstawowe oraz kompetencje, a także pewnej ich systematyki. Dokonując studiów literaturowych, można dojść do wniosku, iż występują duże rozbieżności w definio-

waniu tych pojęć. Co ciekawe, w pewnych przypadkach pojęcia te traktowane są wręcz synonimicznie. Autorka, dokonując dogłębnego przeglądu literatury krajowej oraz zagranicznej, dokonała próby pewnej systematyki pojęć, ujmując je w pewien zbiór prezentowany na rysunku 1. Należy również dodać, że ze względu na duże rozbieżności w podejściu do definiowania pojęć zarówno przez autorów polskich, jak i wywodzących się z innych krajów, rysunek 1 odnosi się wyłącznie do publikacji autorów krajowych.



Rys. 1. Systematyka pojęć

Źródło: opracowanie własne.

Analiza literatury może przewrotnie wskazywać, że kwalifikacje stanowią najszersze ujęcie pojęciowe. W ich ramach mieszczą się kompetencje. Można zatem domniemywać, iż pracownik, na którym skoncentrowano się w niniejszym opracowaniu, może posiadać kwalifikacje, aczkolwiek kompetencji już mieć nie musi lub też może mieć szcążkowe kompetencje, w ramach których wystąpi przykładowo doświadczenie, ale z niewystarczającą wiedzą. Przed dalszą analizą wynikową pojęć warto przyrzeć się wybranym ich definicjom.

3. Kompetencje w definicjach polskich autorów

W literaturze odnaleźć można wiele pojęć kompetencji.

Zgodnie ze słownikiem języka polskiego H. Zgólkowej kompetencje stanowią zakres czyjejs wiedzy, odpowiedzialności oraz umiejętności [Zgólkowa 1994, s. 178].

S. Dylak definiuje kompetencję jako wielce złożoną dyspozycję, stanowiącą wypadkową wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji, emocji i wartościowania [Dylak 1995, s. 37].

M. Czerepaniak-Walczak uważa, iż kompetencje to prezentowanie oczekiwanych, zgodnych ze społecznymi standardami umiejętności odpowiedniego zachowania, powiązanego ze świadomością jego konsekwencji, a także branie odpowiedzialności za nie [Czerepaniak-Walczak 1995, s. 135].

M. Dudzikowa traktuje kompetencje jako zdolność do realizacji zadań, wyłaniającą się dzięki umiejętnościom, świadomości i wierze we własne możliwości oraz sprawności [Kwiatkowska 1994, s. 205].

Zgodnie z podejściem Dulewicza kompetencje definiowane są jako cechy osobiste pracownika powiązane z pozytywnymi wynikami organizacji. Wyróżnia on cztery zasadnicze klasy kompetencji: intelektualne, interpersonalne, adaptacyjne oraz zorientowane na wyniki [Dulewicz, Higgs 2003, s. 17].

K. Stech w swych analizach idzie krok dalej i dokonuje pewnej charakterystyki kompetencji. Ich zasięg społeczny i przedmiotowy nie jest daleki. Pokazują one, z czym są związane i do kogo skierowane, można je zdobyć w procesie uczenia i doświadczenia, jednakże przebiega on zazwyczaj w kontekście standardowym dla danego otoczenia. Ponadto są dynamiczne oraz ewoluują w czasie. Typowym zjawiskiem jest tu także możliwość przekazywania ich do innych obszarów [Stech 2004, s. 16].

W. Furmanek dokonał jeszcze głębszej charakterystyki kompetencji, wskazując na ich podmiotowy charakter. Zgodnie z jego poglądami kompetencje są stopniowalne, pozwalają realizować zadania na wymaganym poziomie, mają zróżnicowany zakres treściowy, skonstruowane zbiory kompetencji pozwalają na odzwierciedlenie poziomu przygotowania do wykonywanej pracy [Furmanek 1997, s. 7].

Manpower Services Commission zdefiniowało natomiast kompetencje zawodowe, określając, iż stanowią zdolność do realizowania zadań w zawodzie w sposób adekwatny do standardów przypisanych do danego stanowiska [Siciński 2003, s. 18].

Zgodnie z National Council for Vocational Qualifications kompetencje zawodowe to predyspozycje do realizowania funkcji pracy lub czynności zbieżne z wymogami w danej pracy [Bańka 2005, s. 32].

Wyróżniono także kompetencje kluczowe, czyli zestaw najważniejszych kompetencji, bez których nie można kształtować kompetencji pozostałych [<http://www.coveria.com.pl...>].

4. Kwalifikacje i potencjał rozwojowy w definicjach polskich autorów

W opracowaniach dotyczących sfery zarządzania zasobami ludzkimi, a więc tej, która wydaje się najtrafniejsza przy analizowanej tematyce, zaobserwować można definiowanie pojęcia kwalifikacji zawodowych.

Kwalifikacje zawodowe to zestaw zachowań, postaw, umiejętności psychofizycznych, czyli zarówno praktycznych, jak i umysłowych, stwarzających możliwość rozwiązywania zadań na konkretnym stanowisku pracy. Należy dodać, że poziom umiejętności psychofizycznych zmienia się w zależności od typu wykonywanego zawodu [Hamel, Prahalad 1994, s. 18].

M. Siciński ujmuje kwalifikacje zawodowe jako pojęcie, które charakteryzują cztery podstawowe cechy: zestaw umiejętności niezbędny na danym stanowisku, zdolności oraz poziom zawodowego wykszolenia, osobiste predyspozycje pracownika, a także wiedza, umiejętności i doświadczenie niezbędne do prawidłowego wykonywania zawodowych obowiązków [Siciński 2003, s. 18].

Kwalifikacje zawodowe umożliwiają prawidłowe wykonanie zadania, są skorelowane z konkretnym obszarem zawodowym, pozwalają na realizację zadań w konkretnym czasie, zgodnie z określonymi wymogami, w ramach zdefiniowanych warunków.

Co ciekawe, kwalifikacje zawodowe podlegają ewaluacji. Początkowo mają charakter wstępny, z czasem osiągają coraz wyższe poziomy, aż po mistrzostwo [Siciński 2003, s. 18].

Zdaniem T. Nowackiego kwalifikacje zawodowe składają się na szersze pojęcie kwalifikacji, którym są kwalifikacje pracownicze. Na te natomiast poza zawodowymi składają się jeszcze kwalifikacje moralno-społeczne oraz zdrowotne [Nowacki 2000, s. 39].

Kwalifikacje pracownicze, których elementami są kwalifikacje zawodowe, to umiejętności dostosowane do rozwiązywania zadań na stanowisku pracy. Obejmują one także kwalifikacje moralno-społeczne i zdrowotne. Kwalifikacje pracownicze są pojęciem szerszym niż kwalifikacje zawodowe, gdyż obejmują również kwalifikacje pracownicze dotyczące rozmaitych rodzajów zatrudnienia, które nie zaliczają się do żadnego z zawodów. W tabeli 1 zaprezentowano szczegółową charakterystykę kwalifikacji pracowniczych.

W literaturze zdefiniowano także kluczowe kwalifikacje, traktowane jako umiejętności i sprawności, które obejmują predyspozycje do realizowania w tym samym czasie różnorodnych zadań i funkcji oraz do przewyższania trudności związanych z realizacją zadania [Razik 2010, s. 14].

Tabela 1. Charakterystyka kwalifikacji pracowniczych

	Kwalifikacje pracownicze			
	zawodowo-fachowe kwalifikacje	zmiennosc zawodow	zmiennosc w zawodzie	partycypacja pracownicza
Istota	umiejtnosci, aktywnosc, gotowosc wyboru drogi ksztalcenia zawodowego, wyuczenia sie zawodu i dalszego ksztalcenia	umiejtnosc i gotowosc opanowania innego lub kilku zawodow, ich czesci lub funkcji	gotowosc do stalego przedstawiania sie w pracy, aktywnosc w zawodzie, aktywnosc w zakresie sprawowanych funkcji	umiejtnosc i gotowosc wspoldzialania w ksztaltowaniu struktury wlasnej pracy
Aktywnosc	umiejtnosc ksztaltowania pracy	umiejtnosc orientacji i reorientacji dlugookresowej	umiejtnosc orientacji i reorientacji krótkookresowej	umiejtnosc strukturyzowania pracy, gotowosc do zmiany

Źródło: [Kordel i in. 2003].

Wyróżniono także pięć poziomów kwalifikacji. Pierwszy z nich odpowiada umiejętności wykonywania rutynowych zadań. Etap drugi dotyczy predyspozycji do realizowania dość typowych zadań, lecz powiązanych z braniem za nie odpowiedzialności lub koniecznością pracy w zespole. Poziom trzeci obejmuje kwalifikacje do realizacji złożonych zadań, w różnych warunkach, także trudnych. Poziom czwarty obejmuje kwalifikacje niezbędne przy wykonywaniu równolegle kilku skomplikowanych zadań w sposób samodzielny, pozbawiony wsparcia. Najwyższy poziom obejmuje kwalifikacje pożądane przy bardzo trudnych, złożonych zadaniach, wiążących się z podejmowaniem odpowiedzialności za innych współpracowników oraz za sukces i powodzenie całej organizacji [Cardy 2006, s.17].

Zwrócono również uwagę na występowanie kwalifikacji ekstrasfunkcyjnych, rozumianych jako zdolności niestandardowe, wykraczające poza tradycyjne umiejętności zawodowe, w tym te związane z umiejętnościami interpersonalnymi [Nowacki i in. 2000, s. 277].

Wyróżniono także kompetencje kluczowe, czyli zestaw najważniejszych kompetencji, bez których nie można kształtować pozostałych kompetencji [http://www.coveria.com.pl...].

Analizując owe pojęcia, można zauważyć, że występują pewne niezgodności semantyczne. W jednym przypadku kompetencje są traktowane na równi z kwalifikacjami zawodowymi, w innym kompetencje są tożsame z umiejętnościami.

Zaobserwowane niezgodności terminologiczne będą wstępem do dalszych analiz pojęciowych oraz dokładniejszego ich rozróżnienia przez autorkę w kolejnych opracowaniach.

Kolejnym dowodem na dość swobodne podejście do definiowania pojęć kompetencji, kwalifikacji, umiejętności jest fakt, że umiejętności proponowane przez Organizację Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) w Polsce traktowane są jako kluczowe kompetencje. W Polsce stanowią one zestaw pięciu kompetencji, do których zalicza się planowanie, organizowanie i ocenianie własnego uczenia się, a także skuteczne komunikowanie się, sprawne współgranie w zespole, kreatywne rozwiązywanie problemów i obsługę komputera [Współpraca rozwojowa... 2005, s. 13]. Natomiast w przypadku OECD jest to dziewięć głównych umiejętności istotnych na każdym stanowisku pracy. Zalicza się do nich współpracę w zespole, posługiwanie się nowoczesną technologią informacyjną, komunikowanie się oraz zdolność radzenia sobie z problemami, umiejętność aktywnego słuchania innych, wyszukiwania i korzystania z informacji, syntetyczne wnioskowanie, umiejętne podejście do sytuacji niepewnych i skomplikowanych oraz samoorganizacja i ocena własnej pracy [Review... 1996, s. 41].

Patrząc krytycznie zarówno na wspomniane przez jedną stronę kompetencje, a przez drugą – umiejętności, można mieć wątpliwość czy faktycznie one nimi są. Pojawia się także refleksja, czy nie są to przypadkiem cechy lub składowe osobowości.

W kontekście niniejszego artykułu nie sposób pominąć kwestii potencjału rozwojowego pracownika. Według A. Szałkowskiego jest to wspólne działanie cech oraz kompetencji pracownika. Zalicza on do nich zdrowie, zdolności, wiedzę, umiejętności praktyczne, poziom moralnego rozwoju, stopień automotywacji do wykonywania obowiązków oraz do dalszego indywidualnego rozwoju, doświadczenie, prospołeczne zachowania. Potencjał rozwojowy pracownika ma być pomocny w adaptacji w życiu zawodowym oraz może wspomagać jego dalszą ewaluację [Szałkowski 2002, s. 9-23].

Suma potencjałów pracowników powinna kształtować potencjał przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne jest więc dla organizacji rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, jak również projektowanie narzędzi wspomagających jego eskalację w przyszłości [Steward 2002, s. 200-207].

5. Zbiór pożądanych kompetencji

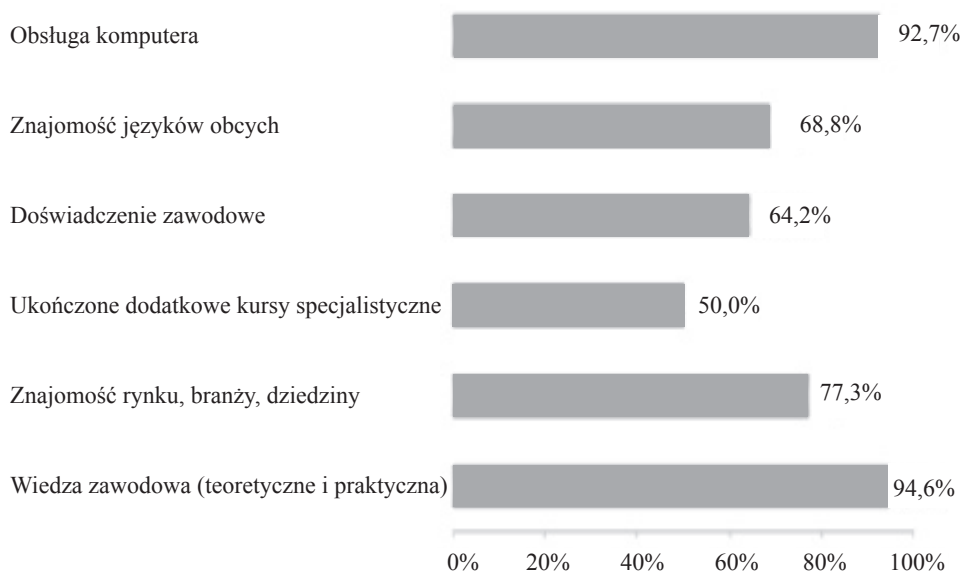
Analizując literaturę oraz raporty rynkowe, można wyróżnić najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwa kompetencje zostały one wymienione w kolejności najczęstszego deklarowania przez pracodawców i należą do nich:

- komunikatywność,
- obsługa programów informatycznych,
- wiedza specjalistyczna,
- dyspozycyjność,
- posiadanie prawa jazdy,

- wykształcenie kierunkowe,
- kreatywność,
- umiejętność pracy zespołowej [Kordel i in. 2003, s. 12].

Co ciekawe, dość rzadko wymieniano samodzielność oraz umiejętności negocjacyjne. Podobnie znajomość języków obcych nie plasowała się wysoko w rankingu pożądanych kompetencji.

KOMPETENCJE IDEALNEGO KANDYDATA WEDŁUG PRACODAWCÓW

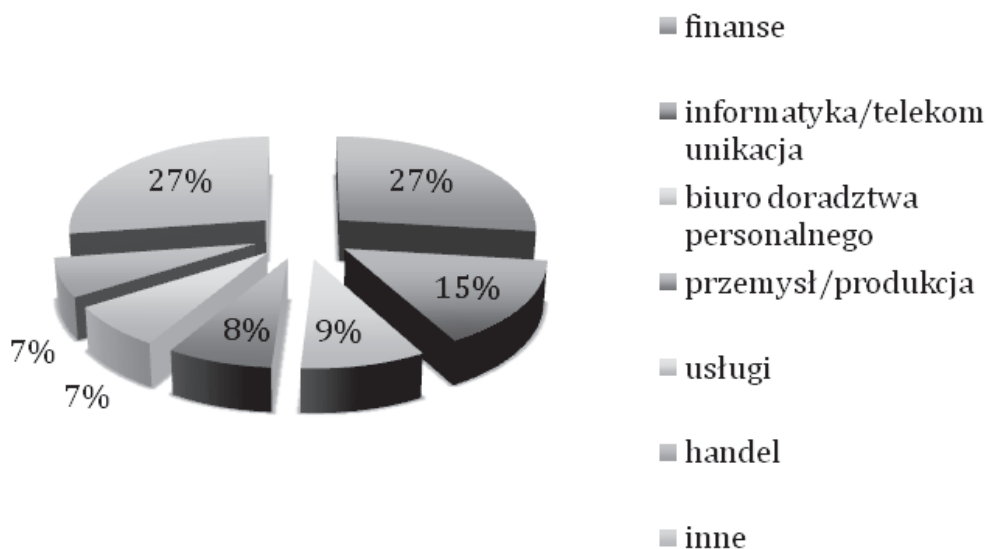


Rys. 2. Kompetencje idealnego pracownika

Źródło: [<http://www.egospodarka.pl/>].

Warto również zwrócić szczególną uwagę na rodzaje kwalifikacji, a co za tym idzie – zawodów pożądanych przez pracodawców. Z raportu „Preferencje pracodawców” wynika, że w Polsce w 2009 r. najbardziej poszukiwanymi profesjami były specjalizacje związane z finansami, informatyką i telekomunikacją. Kwalifikacje osób reprezentujących owe zawody już w momencie zatrudnienia musiały plasować się na poziomie czwartym lub nawet piątym. Dość często pracodawcy poszukiwali pracowników o wysokich kwalifikacjach z obszarów doradztwa personalnego, przemysłu i usług.

Rysunek 3 prezentuje procentowy rozkład najbardziej pożądanych specjalistów.



Rys. 3. Procentowy rozkład pożądanych specjalizacji

Źródło: [Pomianek 2010].

6. Kształtowanie potencjału rozwojowego w organizacjach

Przedsiębiorstwa coraz częściej zapisują cele rozwojowe swoich pracowników w strategii firmy. Dążą do strategicznego planowania ścieżki ewaluacji kwalifikacji, odchodząc od działania *ad hoc* w tym zakresie. Zakres działań rozwojowych dość często jest dopasowywany do faktycznych potrzeb pracowników oraz samego stanowiska.

Najpopularniejszymi formami podnoszenia kwalifikacji pracowników są szkolenia, szkolenia indywidualne i grupowe, programy rozwoju kadry menedżerskiej, mentoring i coaching, dofinansowanie nauki na studiach oraz nauki języków. Zdecydowanie rzadziej zaobserwować można stosowanie assesment center czy development center, jak również rotacji stanowisk pracy czy zdobywania wiedzy dzięki stażom w innych oddziałach firmy, w tym w placówkach zagranicznych. W 2010 r. średnia liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego polskiego pracownika wynosiła 8.

Organizacje często skłaniają się także do indywidualnego trybu programu rozwojowego dla konkretnego pracownika. Często posiadają one specjalne wewnętrzne jednostki odpowiedzialne za rozwój potencjału pracowników.

Przedsiębiorstwa pragnące osiągać przewagę konkurencyjną wprowadzają programy rozwojowe dopasowane do potrzeb, ale i kultury organizacji. Ponadto starają

się bezpośrednio włączyć zainteresowanych w samodzielne planowanie własnego rozwoju oraz transferu wiedzy [Emerling i in. 2010, s. 30].

7. Zakończenie

Organizacje coraz częściej traktują rozwój swoich pracowników jako jeden z kluczowych elementów przyczyniających się do osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej. Można mniemać, iż uważne, precyzyjne dopasowanie ścieżki podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia kompetencji przez pracowników przekłada się zarówno na wzrost ich efektywności, jak i motywacji oraz zaangażowania w pracę. Można przypuszczać, że traktowanie rozwoju potencjału pracowników jako strategicznego elementu funkcjonowania przedsiębiorstwa istotnie przyczynia się do jego sukcesu.

Jednakże ponownie nasuwa się zasadnicza wątpliwość dotycząca semantyki pojęć. Czy przedsiębiorcy, mówiąc o kwalifikacjach, faktycznie o nich wspominają. A może biorą pod uwagę kompetencje, umiejętności lub cechy? Podobnie, czy prezentowane raporty rynkowe informują faktycznie o potencjale rozwojowym? Czy można je porównywać? Zagadnienie to nasuwa wiele pytań, które stanowią inspirację do dalszych, szeroko zakrojonych badań i analiz.

Literatura

- Bańka A., *Ocena, pomiar i usprawnianie jakości procesu doradztwa zawodowego*, MPiPS, Warszawa 2005.
- Cardy R.L., Selvarajan T., *Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage*, „Business Horizons“ 2006, 49 (3).
- Czapka M., *Psychospołeczne i pedagogiczne uwarunkowania pracy*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom 2005.
- Czerepaniak-Walczak M., *Między dostosowaniem a zmianą. Elementy emancypacyjnej teorii edukacji*, Szczecin 1995.
- Deist F.D.L., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, 8(1).
- Dubois D.D., W. Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach: od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Dudzikowa M., *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*, [w:] H. Kwiatkowska (red.), *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, Warszawa 1994.
- Dulewicz V., Higgs M., *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*, Henley Working Paper Series, 2003.
- Dylak S., *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, AE Poznań, Poznań 1995.
- Emerling A., Orlińska A., Węsierska S., *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*, Raport KPMG i Lewiatan, Warszawa 2010.
- Furmanek W., *Kompetencje ogólnotechniczne*, „Edukacja Ogólnotechniczna Inaczej” 1997, nr 8.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.

- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, „Edukacja i Dialog” 2003, 153.
- Levy-Leboyer C.C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Nowacki T., *Nowy słownik pedagogiki pracy*, PWE, Warszawa, 2000.
- Pomianek T., *Raport „Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej”*, WSiIZ, Warszawa 2010.
- Razik K., *Bo życie to stały rozwój*, Edustacja Polska, Łódź 2010.
- Review of National Policies for Education, *OECD, 1996*.
- Siciński M., *Kwalifikacje czy kompetencje*, „Edukacja i Dialog” 2003, nr 151.
- Stech K., *Kompetencje zawodowe nauczyciela – spojrzenie na problem*, [w:] K. Ferencz, E. Koziół (red.), *Kompetencje nauczyciela-wychowawcy*, Zielona Góra 2002.
- Steward D.M. (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 2002.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.
- Turner R., Möller R., *Choosing Appropriate Project Managers. Matching Their Leadership Style to the Type of Project*, Project Management Institute, Pennsylvania 2006.
- Współpraca rozwojowa – raport za rok 2005 – działania i polityka członków Komitetu Pomocy Rozwojowej, OECD, 2005.
- Zgółkowska H., *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1994.

Źródła internetowe

- <http://www.coveria.com.pl/nauczyciel/materialy/index.htm> (30.05.2011).
- <http://www.egospodarka.pl/64761,Rynek-pracy-w-UE-a-polscy-specjalisci,1,39,1.html> (9.06.2011).
- <http://www.mpips.gov.pl/>.

CREATION OF DEVELOPMENT POTENTIAL OF ENTERPRISES EMPLOYEES

Summary: The paper presents a distinction between qualifications and competence. It shows their typologies and characteristics. Moreover, it presents the enterprise approaches to personnel development and its competence and specializations which are most desired by organizations. In addition, attention is paid to certain discrepancy in the defining of terms.

Keywords: qualifications, competence, development.