

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrą w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

Politechnika Poznańska
e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

OCENA POTENCJAŁU KOMPETENCYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA WYTWÓRCZEGO SEKTORA MASZYN ROLNICZYCH

ASSESSMENT OF COMPETENCE POTENTIAL OF MANUFACTURING COMPANY OF THE AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR

DOI: 10.15611/pn.2016.429.13

Streszczenie: Jako że nowe kierunki badań w naukach o zarządzaniu są niezbędne do tworzenia trwalszych i efektywniejszych systemów zarządzania elastycznością, w niniejszej publikacji za zasadne uznano dokonanie diagnozy potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego działającego w sektorze mechanizacji rolnictwa. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania zadań cząstkowych, do których autorzy zaliczają: a) kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań; zgodnie z intencją autorów znalazło to swój wyraz w opracowanym arkuszu oceny – zestawie pytań diagnozujących potencjał kompetencyjny organizacji; b) poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie sfery zarządzania implikują potencjał kompetencyjny przedsiębiorstwa?; c) diagnozę potencjału kompetencyjnego prowadzoną wśród celowo dobranych wytwórców działających w badanym sektorze.

Słowa kluczowe: potencjał kompetencyjny, elastyczność organizacji, kompetencje, doskonalenie kadry, kapitał ludzki.

Summary: As the new directions of research in management sciences are essential for creating more sustainable and efficient systems of the flexibility management, in this paper, it was considered appropriate to develop a diagnosis method of the competence potential of a manufacturing company operating in the agricultural mechanisation sector. The achievement of the main objective required formulation and implementation of partial objectives, in which the authors include: a) a query of subject literature directly related to the topic of research; according to the authors' intention, this has been reflected in a developed evaluation sheet – a set of questions diagnosing competence potential of an organisation; b) the search for an answer to the question: which spheres of management imply a company's potential competence?;

c) a diagnosis of competence potential conducted among deliberately chosen manufacturers operating in the examined sector.

Keywords: competence potential, organisation flexibility, competences, staff improvement, human capital.

Należy umożliwić pracownikom uczestniczenie w sposób bardziej pełny i godny w życiu narodu i wspierać ich w procesie rozwoju

św. Jan Paweł II

1. Wstęp

Procesom globalizacji gospodarki światowej i postępowi technicznemu towarzyszą ciągle zmiany społeczne [Lichtarski 2011, s. 144]¹. W kontekście zarządzania kompetencjami należy je rozpatrywać przynajmniej na dwóch płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna to zmiany zachodzące w postawach i podejściu ludzi pracujących we współczesnych organizacjach². W takim podejściu należy zwrócić uwagę na zmienne oczekiwania pracowników, coraz większe wymagania i rosnącą potrzebę doskonalenia i samorealizacji. W społeczeństwie, w którym podstawą jest wiedza, pracownicy są coraz bardziej świadomi i wymagający, ich potrzeby są dynamiczne, a preferencje zmienne i trudne do przewidzenia. Chęć sprostania tym wyzwaniom wiąże się z koniecznością częstego doskonalenia procesów kadrowych, co z kolei zwiększa częstotliwość realizacji zadań rozwojowych.

Druga płaszczyzna to analiza zmian społecznych w kontekście kompetencji przyszłych pracowników. J.M. Lichtarski [2011, s. 144–145] zauważa tutaj kilka kierunków zmian, a mianowicie:

- rosnącą mobilność pracowników, dzięki której istnieje możliwość włączania do zespołów zadaniowych szerszego grona specjalistów;
- lepsze wykształcenie pracowników, dające możliwość realizacji bardziej złożonych i kompleksowych zadań³; wzrost liczby specjalistów i pracowników wiedzy;

¹ Współczesne organizacje zmuszone są do ciągłego doskonalenia. Owo dążenie według K. Krzakiewicza i Sz. Cyferta [2015, s. 7] znajduje swój wyraz w podejmowanych przez osoby zarządzające organizacjami starań o wdrożenie do systemu zarządzania metod i narzędzi nakierowanych na podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji.

² J. Moczydłowska [2010, s. 7] zauważa, że do rangi zagadnień kluczowych urasta problematyka społeczna, w tym respektowanie potrzeb pracowników. W tym znaczeniu pracownicy tworzą ważną grupę interesariuszy firmy, stanowiąc jeden z podstawowych jej kapitałów.

³ Chodzi o przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności, czyli ich rozwój [Listwan 1995, s. 73]. Według T. Listwana i M. Stor [2008,

- większe ambicje i plany zawodowe; praca nie jest wyłącznie zajęciem gwarantującym środki do życia, lecz spełnia także inne funkcje związane z odczuwaniem satysfakcji⁴ z wykonywanych zadań i samorealizacji⁵.

W związku z powyższym nie dziwi fakt, iż we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka oraz kompetencji pracowniczych w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej [Wyrwicka 2003, s. 5].

Problematyka kompetencji pracowniczych jest współcześnie nośnym tematem i przedmiotem zainteresowania wielu badaczy; nie jest zagadnieniem nowym. Analiza literatury ostatnich pięćdziesięciu lat wskazuje, że charakterystyka kompetentnego pracownika podejmowana była wielokrotnie⁶. Już w latach czterdziestych ubiegłego wieku starano się wyszukać uniwersalne cechy kompetentnego pracownika. Kolejna grupa teorii usiłowała za pomocą modeli sytuacyjnych uzasadnić wszystkie te aspekty działania pracownika, których nie udało się wyjaśnić na gruncie wcześniej wymienionych koncepcji. Dopiero w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku zaczęto identyfikować te umiejętności, które korelują z wysoką skutecznością działania. W ostatnim okresie natomiast nastąpił powrót do teorii cech, choć z nieco odmiennego punktu widzenia. Prowadząc badania, analizowano zachowania odróżniające skutecznych i mniej skutecznych pracowników i identyfikowano te, które są najsilniej skorelowane ze sprawnym wykonywaniem przez nich zadań. Zaowocowało to tworzeniem modeli kompetencji, przedstawianych w formie list, profili lub macierzy.

W Polsce, od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, obserwuje się zwiększone zainteresowanie modelami kompetencji, zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Pojawiło się szereg publikacji przedstawiających wyniki badań literaturowych i empirycznych, dotyczących zarządzania kompetencjami zawodowymi [Filipowicz 2004; Moczydłowska 2008; Szczęśna, Rostkowski 2004],

s. 136] zarządzanie rozwojem pracowników obejmuje działania podejmowane przez organizację i samych pracowników, ukierunkowane na przygotowanie ich do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji.

⁴ Z koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, odpowiadającej obecnym trendom zarządzania, w tym teorii wartości organizacji, wynika, że satysfakcja zawodowa stanowi ważny predyktor zaangażowania współczesnych pracowników [Juchnowicz 2014, s. 7].

⁵ Pogląd ten zdaje się potwierdzać T. Listwan [(red.) 2006, s. 147], postulując, iż w kontekście zarządzania kadrami dynamika i kierunek rozwoju są determinowane z jednej strony celami firmy, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników.

⁶ Rozważania dotyczące wymaganych kompetencji i kwalifikacji pracowniczych były i są prowadzone równoległe z analizami nowych koncepcji zarządzania. Struktura uzdolnień zaprezentowana przez H. Fayola czy E. Hauswalda na początku XX wieku tworzona była z tą samą intencją co liczne współczesne opracowania. Zamiarem było i jest zidentyfikowanie istotnych wymagań stwarzanych przez konkretną pracę oraz otoczenie przedsiębiorstwa.

kompetencji pracowników zatrudnionych w przemyśle [Wyrwicka 2001; Niewiadomski 2010⁷], kompetencji skutecznego kierownika [Nogalski, Śniadecki 2001; Bartkowiak 2003], kluczowych kompetencji kadry kierowniczej [Rakowska, Sitko-Lutek 2000; Rakowska 2007; Walkowiak 2004a] czy luki kompetencyjnej [Rakowska 2007; Walkowiak 2004b]. Opisano system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach [Dubois, Rothwell 2008], zwrócono uwagę na związki między kompetencjami a karierami [Majewski 2006] oraz poziomami kierownictwa. Dokonano analizy i oceny możliwości szkolnictwa zawodowego, uwzględniając potrzeby pracodawców oraz analizując kompetencje zawodowe młodych [Kęsy 2008].

Dostrzeżono natomiast brak naukowego rozpoznania w odniesieniu do potencjału kompetencyjnego pracowników związanych z przedsiębiorstwami typowo przemysłowymi, definiowanymi jako samodzielny podmiot powołany do prowadzenia uzasadnionej ekonomicznie działalności gospodarczej, charakteryzujący się tym, że w jego działalności dominują procesy produkcyjne, polegające na przetwarzaniu materialnego tworzywa w uprzednio zaprojektowane wyroby [Mantura (red.) 2000, s. 36].

W związku z powyższym niniejsza publikacja, w której za zasadne uznano dokonanie diagnozy potencjału kompetencyjnego, nawiązuje do przedsiębiorstw przemysłowych⁸ związanych z budową maszyn rolniczych. Osiągnięcie celu głównego wymagało sformułowania i zrealizowania zadań (celów) cząstkowych, do których autorzy zaliczają:

- na płaszczyźnie teoretyczno-projektowej – kwerendę literatury przedmiotu pozostającą w bezpośredniej relacji z tematem badań; zgodnie z intencją autorów znajdzie to swój wyraz w arkuszu oceny – zestawie pytań diagnozujących potencjał kompetencyjny organizacji;
- na płaszczyźnie projektowej – poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie sfery zarządzania implikują potencjał kompetencyjny przedsiębiorstwa;
- na płaszczyźnie empirycznej – diagnozę potencjału kompetencyjnego prowadzoną wśród celowo dobranych wytwórców działających w badanym sektorze.

Podjęcie problematyki potencjału kompetencyjnego⁹, zwłaszcza w kontekście jego oceny, nie jest zadaniem łatwym, ale koniecznym, tym bardziej że obserwacja postaw i zachowania bardzo wielu osób piastujących wysokie stanowiska

⁷ Wskazaną tematykę w swojej rozprawie doktorskiej porusza P. Niewiadomski, dokonując badania kompetencji menedżerskich w przedsiębiorstwie budowy maszyn.

⁸ Zakłada się bowiem, że produkcja jako jeden z bardziej złożonych systemów organizacyjnych, charakteryzuje się określoną specyfiką, a szczególnie liczbą problemów występujących w zarządzaniu [Lewandowski 2003, s. 58].

⁹ Istnieje znaczne zróżnicowanie w kwestiach zasadniczych, tj. dotyczących definiowania, strukturyzowania czy wartościowania kompetencji, które bywają też określane mianem kwalifikacji. Według M. Stor [2008, s. 201] należy uznać, że przyjmowanie jakichkolwiek uogólnień czy też rozwiązań uniwersalistycznych w tym zakresie może być obarczone błędem. Nie oznacza to jednak, że takie działania należy uznać za niepotrzebne. Przecież bez możliwości znalezienia wspólnych płaszczyzn nie można by było w zasadzie prowadzić badań w tym zakresie.

w zarządach różnych organizacji, a także zajmujących wysokie urzędy państwowe i samorządowe, ujawnia dość powszechny brak wiedzy z zakresu zarządzania [Bieniok 2011, s. 15]¹⁰.

Teoretyczno-empiryczny charakter publikacji przesądził o wyborze metod badawczych: w warstwie teoretycznej wykorzystano metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi, natomiast w warstwie empirycznej przystąpiono do postępowania badawczego opartego na wywiadach bezpośrednich, w których dążono do oceny stanu potencjału kompetencyjnego wybranych przedsiębiorstw przemysłowych.

2. Pojęcie potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa

Zarówno coraz bogatsze doświadczenia, jak i badania naukowe potwierdzają, że czynnikiem decydującym o sukcesie niemal każdej organizacji są odpowiednie działania, pozwalające na wykorzystanie i rozwój potencjału kompetencyjnego organizacji. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk wśród badaczy brakuje jednoznacznej definicji w kwestii znaczenia pojęcia potencjał kompetencyjny. W kontekście powyższego należy uznać, że jest to pojęcie wielowymiarowe, co powoduje trudności w jego definiowaniu i klasyfikowaniu¹¹.

Zdaniem autorów niniejszej pracy powstało zamieszanie metodologiczne, które czasem prowadzi do sprzecznych opinii, a nawet sporów, dotyczących tego, czym w istocie jest potencjał kompetencyjny, a co za tym idzie – jakimi metodami go badać, a następnie doskonalić.

Mimo że pojęcie potencjału kompetencyjnego jest coraz powszechniej używane, teoria i praktyka pokazują, że daleko jeszcze do przyjęcia jednej, powszechnie akceptowanej definicji. Jednakże nie jest istotne, ani bardzo prawdopodobne, że praktycy zarządzania zasobami ludzkimi przyjmą ogólnie akceptowalną definicję. Należy przyjmować takie przeciwieństwa określenia, które są sensowne w kontekście warunków organizacji i są wykorzystywane konsekwentnie we wszystkich aplikacjach. Równie ważne jest to, aby członkowie organizacji jednoznacznie rozumieli przyjętą definicję i potrafili określić i wytłumaczyć sens pojęcia.

W kontekście powyższego podjęte w publikacji próby uporządkowania terminologicznego mają charakter wyłącznie poznawczy. Zakłada się bowiem, że systematyzacja różnych ujęć tego samego problemu zwiększa szansę na kompleksową analizę, a także może stanowić inspirację do dalszych poszukiwań badawczych.

W dyscyplinie nauki o zarządzaniu niemal od początku dyskusji nad źródłami efektywności organizacji przyjmowano jako oczywiste założenie, że takie ob-

¹⁰ Praca ma dostarczyć praktycznych wskazówek w tym zakresie.

¹¹ Problem dotyczy jednoznacznego zdefiniowania samego terminu kompetencje, i to przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne, w tym przede wszystkim psychologię i socjologię.

szary, jak: strategia zarządzania kadrami, kompetencje technologiczne, kompetencje menedżerskie, samorozwój, potencjał kadrowy, działalność szkoleniowa czy wspieranie postaw doskonalących, determinują nie tylko kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, lecz także ewentualny sukces bądź porażkę. Przekonania tego typu doprowadziły do powstania teorii, w której mówi się o tym, że istnieje zespół podstawowych cech, czyniących daną organizację zdolną do wybitnych osiągnięć.

Potencjał kompetencyjny musi zapewniać monitorowanie zmian zachodzących w otoczeniu i umożliwiać dostosowywanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku. Musi także tak kształtować wewnętrzne procesy, aby skutecznie reagować na pojawiające się nowe warunki zarówno w otoczeniu, jak i we wnętrzu organizacji. Można postawić tezę, że potencjał kompetencyjny wpływa na większą lub mniejszą elastyczność organizacji¹².

Podstawowym czynnikiem warunkującym przebieg powyższych procesów są ludzie, tj. właściciele, kadra kierownicza i pracownicy. W takim ujęciu potencjał kompetencyjny to ogół cech i właściwości poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa, które decydują o ich obecnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań w przedsiębiorstwie, a także o ich sile przetargowej na rynku.

Nie jest celem niniejszej pracy szczegółowa analiza pojęcia potencjału kompetencyjnego organizacji, a jedynie przyjęcie własnej, służącej dalszym rozważaniom, definicji, zwłaszcza, że L. Krzyżanowski [1992, s. 63] podkreśla, iż jedynie właściwym sposobem uprawiania nauk o organizacji i zarządzaniu, przynajmniej w obecnym stadium ich rozwoju, jest wielość sposobów widzenia, interpretowania i kształtowania badanego wycinka rzeczywistości. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu przyjęto definicję potencjału kompetencyjnego, rozumiejąc go jako wiązkę zasobów ludzkich, procesów i zdolności leżących u podłoża uelastyczniania się organizacji, dających dostęp do ważnych rynków, nowych implementacji, czyniących znaczny wkład w dostrzeganie przez klientów wartości, umożliwiających obniżkę kosztów czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną¹³ i nią zarządzać.

3. Diagnoza stanu potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa

3.1. Koncepcja siedmioobszarowego modelu zarządzania potencjałem kompetencyjnym

Według autorów niniejszej pracy, już na etapie projektowania systemu oceny każde rozwiązanie należy rozpatrywać pod kątem jego efektywności, czyli możliwych do uzyskania korzyści, zwłaszcza że bez wiarygodnych wyników pomiaru trudno

¹² Wyznacznikiem elastyczności jest nie tylko szybkość reakcji na impulsy zmian płynące z otoczenia, lecz także zdolność ich antycypowania i wyprzedzającego przygotowywania odpowiednich zestawów reakcji.

¹³ Za M. Bratnickim [2000, s. 23] przyjęto, że architektura strategiczna to sieć więzi wewnętrznych i zewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej.

jest obiektywnie oceniać efektywność rozwiązań uelastyczniających procesy implementacyjne. Opracowana w niniejszej publikacji metoda diagnozy potencjału kompetencyjnego jest uniwersalnym i użytecznym sposobem analizy możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, a także stanowi ważny instrument planowania strategicznego. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą dokonać samooceny i ustalić, z którymi sferami zarządzania mogą wiązać w przyszłości większe nadzieje, a które z nich winny być przedmiotem doskonalenia¹⁴.

Zaproponowana w niniejszej pracy koncepcja narzędzia badawczego obejmuje czterdzieści sześć pytań, nawiązujących do siedmiu sfer zarządzania potencjałem kompetencyjnym organizacji¹⁵. Każde z wymienionych pytań jest jednokrotnego wyboru. Odpowiedzi zaznacza się na pięciopunktowej skali, gdzie 1 oznacza niedostateczne działanie danego podsystemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym, a 5 – bardzo dobre działanie danego podsystemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym. Poszczególnych sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym, które zostały objęte diagnozą, to:

- ZSZK – zmiana strategii zarządzania kadrami;
- KT – kompetencje technologiczne¹⁶;
- KM – kompetencje menedżerskie;
- POS – poszukiwanie okazji do samorozwoju;
- PK – potencjał kadrowy;
- FDSZ – finansowanie działalności szkoleniowej;
- WPR – wspieranie postaw doskonalących.

3.2. Przedmiot i podmiot badań

Diagnozę potencjału kompetencyjnego prowadzono z perspektywy sześciu¹⁷ celowo dobranych przedsiębiorstw wytwórczych działających w sektorze związanym

¹⁴ Umiejętność samooceny słabych i mocnych stron jest kluczową kompetencją współczesnego menedżera. Wobec powyższego zakłada się, iż poddana badaniu kadra menedżerska jest „wyselekcjonowaną elitą zawodową”, która z racji zajmowanej pozycji ma wiele okazji do zbierania informacji na temat własnego przedsiębiorstwa. Fakt ten postanowiono wykorzystać w niniejszej pracy, dlatego za najbardziej racjonalne narzędzie badawcze uznano kwestionariusz samooceny przedsiębiorstwa.

¹⁵ Inspiracją do opracowania ankiety były prace A. Rakowskiej [2007], R. Walkowiaka [2004b], G. Osbert-Pociechy [2011], R. Krupskiego [2008], P. Niewiadomskiego [2016] oraz T. Majewskiego [2005].

¹⁶ W kontekście dokonanego przeglądu literatury [Nogalski, Kowalczyk 2007; Koźmiński, Jemieliński (red.) 2012; Sopińska 2010; Tabaszewska 2012; Grudzewski, Hejduk 2008; Grudzewski, Merski 2004; Perechuda, Sobińska 2008; Ejdyś 2011] na potrzeby opracowania przyjmuje się, że kompetencje technologiczne to system wzajemnie powiązanych zasobów wiedzy inżynierskiej i doświadczeń, umiejętność ich wykorzystania (zastosowania w praktyce), nakierowany na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań implementacyjnych występujących na danym stanowisku wykonawczym.

¹⁷ Mając na względzie ochronę danych osobowych, w opracowaniu nie podano rzeczywistych nazw przedsiębiorstw poddanych badaniu. Zastąpiono je inicjałami osób biorących udział w badaniu.

z mechanizacją rolnictwa¹⁸. W prowadzonym badaniu wykorzystano podejście empiryczne, oparte na wiedzy i doświadczeniu osób mających bezpośredni kontakt z ocenianym przedsiębiorstwem. Oceny z ramienia przedsiębiorstw produkcyjnych dokonywali: w czterech przedsiębiorstwach – ich właściciele oraz dyrektor generalny i prokurent – z ramienia dwóch pozostałych poddanych ocenie.

Wykorzystując technikę wywiadu bezpośredniego, wymienionych ekspertów poproszono o wskazanie skali, która w ich odczuciu w największym stopniu odzwierciedla poziom realizacji poszczególnej sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym w przedsiębiorstwie, które reprezentują.

W celu przeprowadzenia diagnozy przyjęto pięciostopniową skalę opisującą wagi, które mogą być przyznane poszczególnym sferom zarządzania potencjałem kompetencyjnym:

1 – sfera systemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym nie występuje lub funkcjonuje na poziomie niedostatecznym, np. przyjęto strategię, której realizacja nie sprzyja doskonaleniu organizacji.

2 – sfera systemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym występuje wyłącznie w teorii; w praktyce nie funkcjonuje na poziomie dostatecznym; formalnie przyjęta strategia zarządzania zasobami ludzkimi nie znajduje odzwierciedlenia w praktycznym działaniu przedsiębiorstwa.

3 – sfera systemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje w praktyce, jednakże w stopniu dostatecznym; istnieją znaczne możliwości poprawy skuteczności jego funkcjonowania.

4 – sfera systemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje dobrze, niemniej jednak istnieją pewne możliwości jego udoskonalenia.

5 – sfera systemu zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje wzorowo (modelowo), np. w przedsiębiorstwie z dużymi sukcesami wykorzystuje się koncepcję zarządzania wiedzą.

Opracowana w niniejszej publikacji metoda diagnozy potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa jest uniwersalnym i użytecznym sposobem analizy jego możliwości rozwojowych. Stanowi ważny instrument planowania strategicznego w obszarze zasobów ludzkich. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą ustalić, z którymi sferami zarządzania mogą wiązać w przyszłości większe nadzieje, a które z nich winny być przedmiotem doskonalenia¹⁹.

¹⁸ W celu uzyskania rzetelnych i trafnych wyników autorzy osobiście dobrali przedsiębiorstwa do badań. Badania przeprowadzono przy okazji rozmów prowadzonych w ramach spotkania dotyczącego powołania klastra zrzeszającego przedsiębiorstwa wytwarzające części zamienne przeznaczone do zagranicznych maszyn rolniczych. W metodyce doboru przedsiębiorstw do badań istotnym kryterium była bezpośrednia znajomość autorów z potencjalnym respondentem oraz przede wszystkim jego gotowość do wzięcia udziału w badaniu. Ponadto autorzy przyjęli, że diagnozującego powinna cechować duża wiedza w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁹ Ów proces polega nie tylko na doskonaleniu wiedzy i umiejętności, obejmuje także kreowanie określonych postaw, motywacji i poziomu sprawności intelektualnej, psychicznej i fizycznej [Nogalski

3.3. Wyniki badań własnych

Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie dla doskonalenia stwarzają czynniki wewnętrzne, trzeba umieć je zidentyfikować, co pozwoli właściwie nimi zarządzać. Dlatego też w realizowanej przez autorów diagnozie potencjału kompetencyjnego dokonanej według wyselekcjonowanych obszarów zarządzania wskazano na pytania, które w założeniu mają dostarczyć oceniającemu jego obecny stan. Wyniki oceny przedstawiono w tab. 1–7.

Tabela 1. Zmiana strategii zarządzania kadrami – wyniki diagnozy

Lp.	Zmiana strategii zarządzania kadrami	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr.
P-1	Czy przyjęta strategia rozwoju organizacji uwzględnia wpisanie doskonalenia zasobów ludzkich w wiązkę celów przedsiębiorstwa?	4	5	4	4	3	2	3,67
P-2	Czy przedsiębiorstwo posiada strategię w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi?	4	5	4	3	3	3	3,67
P-3	Czy przyjęta strategia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest skutecznie i efektywnie realizowana?	3	4	3	2	1	1	2,50
P-4	Czy istnieje wielokierunkowy przepływ informacji w obszarach związanych z potencjałem kompetencyjnym firmy?	2	4	2	2	2	1	2,17
P-5	Czy istnieje potrzeba pozyskiwania dodatkowych informacji w tym zakresie?	5	4	4	4	4	3	4,00
P-6	Czy przeprowadza się okresowe analizy SWOT?	3	4	4	3	2	2	3,00
SUMA		21	26	21	18	15	13	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W ramach diagnozy sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym *zmiana strategii zarządzania kadrami* maksymalna liczba punktów, którą dany wytwórca mógł uzyskać, wynosi 30. Najwięcej punktów, bo aż 26, uzyskał wytwórca BK. Wytwórcy GW oraz PN otrzymali po 21 punktów, natomiast wytwórcy AK, HK i MS, kolejno 18, 15 i 13 punktów.

Współczesne idee, koncepcje i teorie zarządzania eksponują rolę kompetencji wykonawczych (w tym wiedzy technologicznej i umiejętności jej wykorzystania) w skutecznym funkcjonowaniu organizacji. Zaczęto je uważać za źródło przewagi konkurencyjnej, a tym samym za podstawowy rodzaj zasobów organizacji. Dlatego też w większym niż dotychczas stopniu zwraca się uwagę na rozwój pracowników

i in. 2008, s. 459]. Szczególną rolę odgrywa w tym procesie – według autorów – otwartość, motywacja do uczenia się i zmiany zachowań.

wykonawczych, pozwalający powiększać zarówno ich zasoby wiedzy, jak i zasoby całej organizacji.

Adaptując treść teorii nauk o zarządzaniu i uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw wytwórczych w kontekście diagnozy sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym *kompetencje technologiczne*, wyróżniono siedem pytań. Wyniki oceny przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Kompetencje technologiczne – wyniki diagnozy

Lp.	Kompetencje technologiczne	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr.
P-7	Czy posiadane kompetencje (mające na celu rozwiązanie problemów implementacyjnych) odpowiadają zapotrzebowaniu?	4	5	3	3	3	4	3,67
P-8	Jaki jest dostęp do wiedzy wpływającej na efektywność procesu technologicznego?	4	5	4	4	3	4	4,00
P-9	Jaki jest poziom wiedzy w zakresie stosowanych nowoczesnych rozwiązań technologicznych? Czy zakupy nowych maszyn i oprzyrządowania wynikają ze świadomej wiedzy?	4	5	4	4	4	4	4,17
P-10	Czy zakup nowych maszyn i oprzyrządowania, jak również wprowadzanie zmian w sposobie produkcji odpowiadają przyswojonym kompetencjom?	4	4	4	3	3	3	3,50
P-11	Czy kadre menedżerską i wykonawczą cechuje dążenie i potrzeba do poznawania nowej wiedzy w zakresie technologii?	4	4	3	3	3	3	3,33
P-12	Czy przedsiębiorstwo posiada zdolności kooperacyjne wspomagające zdobywanie nowej wiedzy?	4	5	4	4	3	3	3,83
P-13	Czy w firmie istnieje możliwość wykonania oprzyrządowania we własnym zakresie? Czy firma posiada zasoby wiedzy umożliwiające takie działania?	4	5	4	4	4	4	4,17
SUMA		28	33	26	25	23	25	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W wyniku prowadzonej diagnozy, w ramach sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym *kompetencje technologiczne*, najczęściej punktów, tj. 33, uzyskał wytwórca BK. W prezentowanej kategorii dany wytwórca mógł uzyskać maksymalnie 35 punktów. Stosunkowo wysoko zostali sklasyfikowani pozostali wytwórcy, uzyskując: wytwórca GW – 28 punktów, wytwórca PN – 26 punktów, wytwórca AK i MS – 25 punktów oraz wytwórca HK – 23 punkty.

Z uwagi na pionierski charakter podejmowanego w artykule tematu potencjału kompetencyjnego w kontekście uelastyczniania przedsiębiorstwa wytwórczego i braku narzędzi do jego identyfikowania należało opracować właściwe sposoby i wybrać odpowiednie metody badawcze oraz zaprojektować narzędzia, które dostarczą odpowiednich informacji. W związku z powyższym opracowano dziewięć pytań, które w znacznym stopniu przybliżą reprezentowany przez dane przedsiębiorstwo stan potencjału kompetencyjnego w ramach kategorii *kompetencje menedżerskie* (tab. 3).

Tabela 3. Kompetencje menedżerskie – wyniki diagnozy

Lp.	Kompetencje menedżerskie	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr.
P-14	Czy poziom posiadanych przez menedżerów kompetencji (w tym m.in. kompetencji przywódczych) odpowiada zapotrzebowaniu?	4	5	4	4	4	4	4,17
P-15	Czy w przedsiębiorstwie można wskazać innowacyjnych menedżerów wiedzy?	4	4	4	4	3	3	3,67
P-16	Czy wymaga się od menedżerów kompetentnych zachowań?	5	5	5	5	4	4	4,67
P-17	Czy w przedsiębiorstwie występuje dopasowanie menedżerów do obszarów zarządzania, za który odpowiadają?	4	5	4	4	3	4	4,00
P-18	Czy w przedsiębiorstwie przeprowadza się oceny menedżerskie?	3	4	4	4	3	2	3,33
P-19	Czy jednym z kryteriów oceny menedżerów jest ich potencjał innowacyjny?	3	3	3	2	1	1	2,17
P-20	Czy w celu pozyskania wiedzy przedsiębiorstwo współpracuje z parkami technologicznymi lub uczelniami?	1	3	3	2	1	1	1,83
P-21	Czy w przedsiębiorstwie przeprowadza się szkolenia dla menedżerów?	2	3	2	1	1	1	1,67
P-22	Czy kadra menedżerska posiada umiejętność przekazywania wiedzy innym pracownikom?	4	5	3	4	3	3	3,67
SUMA		30	37	32	30	23	23	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W wyniku prowadzonej diagnozy, w ramach sfery zarządzania *kompetencje menedżerskie*, najwięcej punktów, tj. 37 na 45 możliwych, uzyskał wytwórca BK. Pozostali wytwórcy w ramach samooceny uzyskali: wytwórca GW – 30 punktów, wytwórca PN – 32 punkty, wytwórca AK – 30 punktów oraz wytwórca HK i MS – 23 punkty.

Strategia *poszukiwanie okazji do samorozwoju* nakierowana jest na maksymalizację wyników przedsiębiorstwa. Strona podążająca taką drogą poszukuje możli-

wości samorozwoju, co w perspektywie powinno owocować wyższym poziomem elastyczności. W kontekście diagnozy tej sfery zarządzania wyróżniono pięć pytań. Wyniki oceny przedstawiono w tab. 4.

Tabela 4. Poszukiwanie okazji do samorozwoju – wyniki diagnozy

Lp.	Poszukiwanie okazji do samorozwoju	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr.
P-23	Czy w przedsiębiorstwie funkcjonuje aktywny system rozwoju kompetencji nakierowany na procesy implementacyjne?	4	4	3	3	3	3	3,33
P-24	Czy w przedsiębiorstwie istnieje możliwość zgłaszania pomysłów w zakresie samodoskonalenia bez obawy zlekceważenia?	4	4	4	3	3	3	3,50
P-25	Proszę ocenić liczbę przeprowadzonych w ostatnim roku szkoleń	1	2	1	1	1	1	1,17
P-26	Czy w przedsiębiorstwie organizuje się spotkania umożliwiające zaprezentowanie własnych poglądów?	2	4	2	2	3	2	2,50
P-27	Czy liczba realizowanych szkoleń odpowiada zapotrzebowaniu?	2	4	2	2	3	3	2,67
SUMA		13	18	12	11	13	12	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W wyniku prowadzonej diagnozy, w ramach sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym *poszukiwanie okazji do samorozwoju*, najwięcej punktów, tj. 18, uzyskał wytwórca BK. W prezentowanej kategorii dany wytwórca mógł uzyskać maksymalnie 25 punktów. Stosunkowo nisko zostali sklasyfikowani pozostali wytwórcy, uzyskując: wytwórca GW – 13 punktów, wytwórca PN – 12 punktów, wytwórca AK – 11 punktów oraz wytwórca HK – 13 punktów i wytwórca MS – 12 punktów.

Granice gałęzi produkcji stają się coraz bardziej nieostre, można zaobserwować skracanie się cyklu życia produktów i kanałów dystrybucji. Zmiany te powodują odchodzenie od klasycznego ujęcia zasobów ludzkich na rzecz potencjału kadrowego. W kontekście diagnozy niniejszej sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym organizacji wyróżniono zatem osiem pytań, co zobrazowano w tab. 5.

W ramach samooceny tej sfery zarządzania najwięcej punktów, tj. 34 na 40 możliwych, uzyskał również wytwórca BK. Stosunkowo słabe oceny zanotowali pozostali wytwórcy: GW – 23 punkty, PN i AK – 22 punkty, HK – 21 punktów oraz MS – 20.

Zachodzące w Polsce zmiany ekonomiczne i społeczne stawiają przed przedsiębiorstwami szereg wyzwań. Potrzebuje ona dobrych i wszechstronnie wykształconych pracowników. Menedżerowie powinni więc prowadzić przemyślaną i skuteczną politykę szkoleniową, aby zapewnić firmie fachową kadrę i dobrze wykorzystać

Tabela 5. Potencjał kadrowy – wyniki diagnozy

Lp.	Potencjał kadrowy	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr.
P-28	Czy przedsiębiorstwo prowadzi aktywną bazę potencjalnych pracowników?	1	3	2	2	1	1	1,67
P-29	Czy firma prowadzi pomiar zadowolenia pracowników ze współpracy?	2	4	1	1	2	1	1,83
P-30	Czy firma stosuje działania mające na celu zwiększenie zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy?	3	4	3	2	3	3	3,00
P-31	Czy firma stosuje działania nakierowane na pogłębianie lub budowanie relacji z pracownikami?	3	5	2	3	2	2	2,83
P-32	Czy firma prowadzi badania przyczyn utraty pracowników?	2	3	2	2	1	1	1,83
P-33	Czy poszczególni pracownicy są świadomi roli, jaką odgrywają w przedsiębiorstwie?	4	5	4	3	4	4	4,00
P-34	Czy system motywowania pracowników jest powiązany z wynikami przedsiębiorstwa?	4	5	4	5	4	4	4,33
P-35	Czy w firmie istnieje system współuczestnictwa pracowników w działaniach nakierowanych na rozwój?	4	5	4	4	4	4	4,17
SUMA		23	34	22	22	21	20	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

jej potencjał do osiągnięcia wyznaczonych celów. Różne formy doksztalcania, w tym szkolenia, są tego nieodłącznym elementem. Ze względu na obowiązek racjonalnego i gospodarnego wydatkowania środków finansowych menedżerowie powinni jednak przy planowaniu i realizacji szkoleń kierować się zasadą maksymalizacji efektów z danych nakładów.

W związku z powyższym opracowano dziewięć pytań, które w znacznym stopniu przybliżą reprezentowany przez dane przedsiębiorstwo stan potencjału kompetencyjnego w ramach kategorii *finansowanie działalności szkoleniowej* (tab. 6).

W ramach samooceny tej sfery zarządzania najwięcej punktów, tj. 21 na 25 możliwych, uzyskał wytwórca BK. Stosunkowo słabe oceny zanotowali pozostali wytwórcy: GW – 18 punktów, PN – 17, AK – 18, HK – 19 oraz MS – 16 punktów.

Partnerskie relacje między zarządzającym a pracownikiem zorientowane na odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika opierają się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Chodzi o to, by pracownik dzięki odpowiednim zabiegom poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje ono także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu pracownika. Kluczowym działaniem jest indywidualizacja oferty rozwoju poprzez dostosowanie jej do oczekiwań i potrzeb pracownika.

Tabela 6. Finansowanie działalności szkoleniowej – wyniki diagnozy

Lp.	Finansowanie działalności szkoleniowej	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr
P-36	Czy firma posiada środki finansowe na szkolenia w zakresie nowych rozwiązań technologicznych i innowacji?	4	5	4	5	5	4	4,50
P-37	Czy firma przeznaczają środki finansowe na szkolenia?	3	4	3	3	4	3	3,33
P-38	Czy firma dostrzega konieczność przeznaczania środków finansowych na szkolenia?	4	4	3	3	4	3	3,50
P-39	Czy firma posiada możliwość korzystania z dofinansowanych szkoleń?	4	5	4	5	4	4	4,33
P-40	Czy firma systematycznie dokonuje monitoringu w zakresie potrzeb szkoleniowych?	3	3	3	2	2	2	2,50
SUMA		18	21	17	18	19	16	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mając powyższe na uwadze, w kontekście diagnozy niniejszej sfery zarządzania potencjałem kompetencyjnym organizacji, wyróżniono zatem osiem pytań, co zobrazowano w tab. 7.

Tabela 7. Wspieranie postaw doskonalących – wyniki diagnozy

Lp.	Wspieranie postaw doskonalących	GW	BK	PN	AK	HK	MS	Śr
P-41	Proszę ocenić wpływ kultury organizacyjnej na aktywność pracowników w obszarze doskonalenia	3	4	3	3	4	3	3,33
P-42	Czy w firmie wykorzystuje się jakiegokolwiek narzędzia do informowania o możliwościach rozwoju?	2	3	3	3	3	2	2,67
P-43	Czy w przedsiębiorstwie ceni się konstruktywne postawy krytyczne wobec istniejącego stanu kompetencji?	2	2	3	2	2	3	2,33
P-44	Czy przedsiębiorstwo daje możliwość swobody działania aktywnym pracownikom chcącym realizować pomysły kreujące elastyczność?	4	4	4	3	4	3	3,67
P-45	Czy w przedsiębiorstwie ceni się postawę aktywności i wykorzystywania okazji?	5	5	5	5	5	4	4,83
P-46	Czy w przedsiębiorstwie kreuje się nastawienie na przekazywanie wiedzy poprzez współpracę pomiędzy pracownikami?	4	4	4	3	3	3	3,50
SUMA		20	22	22	19	21	18	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W ramach samooceny tej sfery zarządzania najwięcej punktów, tj. 22 na 30 możliwych, uzyskali wytwórcy BK i PN. Niższe oceny zanotowali pozostali wytwórcy, a mianowicie: GW – 20 punktów, AK – 19 punktów, HK – 21 punktów, natomiast MS – 18 punktów.

Podsumowanie wyników diagnozy – przeprowadzonej przez celowo dobranych ekspertów – przedsiębiorstw przedstawiono w tab. 8.

Tabela 8. Podsumowanie wyników ankiety

Sfera zarządzania	Przedsiębiorstwo					
	GW	BK	PN	AK	HK	MS
Zmiana strategii zarządzania kadrami	21	26	21	18	15	13
Kompetencje technologiczne	28	33	26	25	23	25
Kompetencje menedżerskie	30	37	32	30	23	23
Poszukiwanie okazji do samorozwoju	13	18	12	11	13	12
Potencjał kadrowy	23	34	22	22	21	20
Finansowanie działalności szkoleniowej	18	21	17	18	19	16
Wspieranie postaw doskonalących	20	22	22	19	21	18
SUMA	153	191	152	143	135	127

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Liczba punktów możliwych do uzyskania w całej ankiecie (46 pytań) wynosi 46–230. Jeśli wziąć pod uwagę siedem sfer zarządzania potencjałem kompetencyjnym, w ramach prowadzonej diagnozy, to najwięcej punktów uzyskało przedsiębiorstwo BK, bo aż 191. Nieco mniej uzyskali kolejno: wytwórca GW – 153 oraz wytwórca PN – 152 punkty. Najmniej, bo 127 punktów uzyskało przedsiębiorstwo MS.

Biorąc pod uwagę liczbę punktów, przyjęto następującą skalę oceny:

- 45–106 – system zarządzania potencjałem kompetencyjnym nie funkcjonuje;
- 107–133 – trudno mówić o zarządzaniu potencjałem kompetencyjnym w przedsiębiorstwie, choć obserwowane są pewne symptomy;
- 134–182 – system zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje częściowo;
- 183–208 – system zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje, ale widnieją pewne możliwości poprawy jego skuteczności i efektywności;
- 209–230 – system zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje modelowo.

W kontekście powyższego system zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje w przedsiębiorstwie BK, widnieją jednak pewne możliwości poprawy jego skuteczności i efektywności. System zarządzania potencjałem kompetencyjnym funkcjonuje częściowo w przedsiębiorstwie GW, PN, AK oraz HK. W przedsiębiorstwie MS trudno mówić o zarządzaniu potencjałem kompetencyjnym; występują tylko pewne jego symptomy.

4. Zakończenie

Prowadzenie biznesu oparte jest na pozyskiwaniu z otoczenia gospodarczego różnorodnych składników oraz ich konfigurowaniu w sposób potrzebny do funkcjonowania przedsiębiorstwa [Falencikowski 2013, s. 15]. Ta integracja dokonywana jest według ogólnej, ale i całościowej koncepcji biznesu tak, aby możliwe było osiągnięcie zamierzonych celów. Różnorodność składników, z których zbudowane jest przedsiębiorstwo, oraz stopień kompletności koncepcji prowadzenia działalności gospodarczej dają podstawy do wskazania, że przy formułowaniu biznesu znaczenie mają kompetencje.

Świadomi tego faktu właściciele i menedżerowie wyrażają przekonanie o konieczności wdrożenia takich rozwiązań w zakresie ich diagnozy, które dostarczałyby szybkich i wiarygodnych informacji. Odpowiedzią na takie zapotrzebowanie jest zaproponowany w niniejszej publikacji – wspomagający działania implementacyjne – arkusz oceny, zwłaszcza że sugerowaną możliwością osiągnięcia sukcesu rynkowego w warunkach dzisiejszej gospodarki jest odpowiednia selekcja oraz efektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów zawartych w podsystemach produkcji, wchodzących w skład przedsiębiorstwa wytwórczego.

Autorzy świadomi są faktu, że nie jest to całościowe ujęcie zagadnienia, lecz tylko kolejny etap w rozwoju metod wspomagających diagnozę potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego. W ramach jednej publikacji nie można było pomieścić nawet najbardziej skondensowanego przeglądu wszystkich pojęć, koncepcji i rozwiązań dotyczących jego kształtowania. Dokonując wyboru omawianych zagadnień, starano się zachować pewną spójność logiczną prowadzonych rozważań, pokazując równocześnie podstawowe cechy i trudności związane z jego oceną.

Autorzy opracowania świadomi są faktu, że kryteria oceny wyróżnione w tej sferze zarządzania są bardzo ogólne, niemniej jednak, ze względu na rygory wydawnicze co do objętości tekstu, niemożliwe było ich bardziej precyzyjne rozwinięcie.

Przedstawione w pracy wnioski o charakterze ogólnym i szczegółowym potwierdzają konieczność prowadzenia dalszych badań w tym zakresie, co będzie miało swoje odzwierciedlenie w kolejnych raportach i publikacjach.

Literatura

- Bartkowiak G., 2003, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bieniok H., 2011, *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Bratnicki M., 2000, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

- Ejdys J., 2011, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Falencikowski T., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2008, *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Merski J., 2004, *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych. Część II*, WSE w Warszawie, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., 2006, *Jak oceniać pracę. Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa.
- Kęsy M., 2008, *Kompetencje zawodowe młodych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (red.), 2012, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Krupski R., 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2015, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Krzyżanowski L., 1992, *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Lewandowski J., 2003, *Zarządzanie produkcją w przyszłości*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w przyszłości*, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Lichtarski J.M., 2011, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. (red.), 2006, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Majewski T., 2006, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Mantura W. (red.), 2000, *Marketing przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Moczydłowska J., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Moczydłowska J., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.
- Niewiadomski P., 2010, *Badanie kompetencji menedżerów sprzedaży w przedsiębiorstwie budowy maszyn*, praca doktorska (niepublikowana).
- Niewiadomski P., 2016, *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Nogalski B., Kowalczyk A., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2001, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., 2008, *Konkurencyjność małego przedsiębiorstwa handlowego a wiedza w zakresie kompetencji indywidualnych pracowników*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Difin, Warszawa.

- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Perechuda K., Sobińska M., 2008, *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa.
- Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sopińska A., 2010, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Stor M., 2008, *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa.
- Szczęsna A., Rostkowski T., 2004, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa.
- Tabaszewska E., 2012, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Walkowiak R., 2004a, *Niedomagania kompetencyjne zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
- Walkowiak R., 2004b, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Wyrwicka M., 2001, *Kompetencje i kwalifikacje wymagane od pracowników przemysłu u progu XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Humanistyka i Nauki Społeczne, 2001 nr 50, s. 57–64.
- Wyrwicka M., 2003, *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.