

Janusz Dąbrowski

KOMPETENCJE MENEDŻERÓW I PRACOWNIKÓW W STRUKTURZE ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA

STRESZCZENIE

Obecnie zmianie ulega sposób myślenia o zasobach przedsiębiorstwa i źródłach przewagi konkurencyjnej. Szczególną uwagę zwraca się na zasoby niematerialne, do których należą m.in. kompetencje menedżerów i pracowników. W artykule omówiono istotę kompetencji, jej rodzaje i modele. Przedstawiono strukturę zasobów przedsiębiorstwa oraz rolę kompetencji menedżerów i pracowników w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kompetencje menedżerów, kompetencje pracowników, przewaga konkurencyjna, zasoby niematerialne

Wstęp

Zgodnie z teorią zasobową przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, jedynie jeśli dysponuje wyjątkowymi zasobami i jest w stanie chronić je przed mechanizmem dyfuzji¹. Według Jaya B. Barneya zasoby przedsiębiorstwa powinny posiadać cztery atrybuty²:

- muszą być wartościowe (pozwalają na wykorzystanie szans i neutralizację zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa);
- muszą być rzadkie (źródła wartości nie mogą być powszechnie dostępne, gdyż nie dawałyby szans na osiągnięcie szczególnej pozycji rynkowej);

¹ J.B. Barney, *Special theory forum the resource based view of strategy: origins, implications, and prospects*, „Journal of Management” 1991, no. 1.

² J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1.

- brak jest możliwości ich dokładnego odwzorowania (są zbyt skomplikowane lub też są efektem unikalnych warunków ich wyłonienia);
- brak jest substytutów dla wartościowych, ale rzadkich i niepodrabialnych zasobów (nie może istnieć strategiczny ekwiwalent dla danego wyjątkowego zasobu).

Przed każdym przedsiębiorstwem, chcącym uzyskać nadzwyczajne korzyści z posiadanego potencjału, stoi zadanie identyfikacji i rozwoju kluczowych zasobów oraz ich ochrony przed imitacją przez innych uczestników rynku. Takimi właśnie kluczowymi zasobami przedsiębiorstw coraz częściej stają się zasoby niematerialne (intelektualne). Przedsiębiorstwa budują swoją przewagę konkurencyjną w szczególności na unikalnych kompetencjach menedżerów i pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie pojęcia oraz struktury kompetencji menedżerów i pracowników, a także ich miejsca i roli, jaką odgrywają w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw.

1. Kompetencje menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa

Pojęcie kompetencji jest terminem wieloznacznym i różnie rozumianym³ oraz definiowanym z różnych perspektyw: prakseologicznej (skupiającej się na sprawności działania), prawniczej (odnoszącej się do formalnej podstawy działania osób i organizacji), socjologicznej (kładącej nacisk na społeczne wzorce zachowań) i psychologicznej (koncentrującej się na aspekcie funkcjonalnym oraz mechanizmach regulacji działania)⁴. Termin „kompetencje” odnosi się do konkretnych osób fizycznych oraz prawnych i ich zachowań. Przykładowe definicje kompetencji w zakresie wykonywanej pracy zostały przedstawione w tabeli 1.

W przedstawionych definicjach (tab. 1) pojawiają się różne elementy składowe kompetencji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć następujące komponenty⁵:

- **wiedza** powstaje w wyniku kojarzenia, porównywania i analizowania różnych informacji. Może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii. W tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to, czego pracownik lub menedżer nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji;

³ Początkowo używano tego słowa w węższym niż obecnie znaczeniu, jako posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie. Następnie stopniowo zwiększała się pojemność znaczeniowa pojęć „kompetencje” i „kwalifikacje”, a różnice między nimi zaczęły zanikać – zarówno w teorii zarządzania, jak i w języku ogólnym. Współcześnie szerokie rozumienie kompetencji zbliża je do pojęcia kapitału ludzkiego. Zob. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17–20.

⁴ Cz.S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategia. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 74–75.

⁵ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 22.

Tabela 1. Przykładowe definicje terminu „kompetencje”

Autor/Autorzy	Definicja
D. Thierry, C. Sauret	Kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania do tych zmieniających się warunków.
A. Ludwicyński	Kompetencje to wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązywania zadań.
A. Sajkiewicz	Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
S. Whiddett, S. Hollyforde	Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje.
A. Szczęsna, T. Rostkowski	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.

Źródło: D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6; A. Ludwicyński, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, PFPK, Warszawa 2000, s. 5; A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltext, Warszawa 2001, s. 30; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13; *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

- **umiejętności** to zdolność do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie danego celu lub wyniku. Umiejętności można nabyć poprzez uczenie się (wykształcenie) i poprzez praktykę (doświadczenie);
- **doświadczenie** jest wynikiem praktykowania. Źródłami wzrostu kompetencji poprzez doświadczenie może być zmiana pełnionych funkcji, przydzielanie zadań wymagających dużej odpowiedzialności, rywalizacja, niepowodzenia, obserwacje wykonywane podczas pracy. Doświadczenie bezpośrednio i pośrednio wpływa na pozostałe składniki kompetencji. Dzięki doświadczeniu poznawane są nowe sposoby pozyskiwania i praktycznego wykorzystania wiedzy, zaś nowa wiedza i doświadczenie ułatwiają nabywanie nowych umiejętności;
- **cechy osobowościowe** to zbiór cech psychicznych (np. otwartość na zmiany, kreatywność, sumiennność, życzliwość, stabilność emocjonalna) oraz system

przekonań, motywów i potrzeb jednostki. Decydują o właściwym funkcjonowaniu jednostki w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi, mają bezpośredni wpływ na jakość oraz sposób wykonywania powierzonych przez pracodawcę zadań;

- **postawy i zachowania** – postawa to wewnętrzne nastawienie osoby, które wyznacza sposób jej zachowania. Postawa wzmacniająca kompetencje występuje wówczas, gdy dana osoba posiada wystarczającą wiedzę o obiekcie, ma wobec niego pozytywne emocje i jest gotowa do działania.

Kompetencje przejawiają się w konkretnym zachowaniu i działaniu prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonego celu. Stopień opanowania danej kompetencji można ocenić na podstawie zaobserwowanych rezultatów, skuteczności i efektywności podjętego działania. Dzięki temu można kompetencje mierzyć, przypisywać im różne poziomy spełnienia i posiadania.

Zestawy (modele, profile) niezbędnych kompetencji potrzebnych do wykonywania konkretnej pracy są różne i zależne od zawodu, zajmowanego stanowiska, sektora, w jakim działa przedsiębiorstwo, sytuacji rynkowej, aktualnej strategii biznesowej, struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i wielu innych czynników. Coraz większa dynamika i złożoność otoczenia wymuszają konieczność zmian w oczekiwanych kompetencjach menedżerów i pracowników. Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie jest trudnym zadaniem i wiąże się z określeniem profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk i zawodów, pomiarem i oceną rzeczywistych kompetencji, rozwijaniem kompetencji (eliminacją tzw. luki kompetencyjnej) oraz odpowiednim powiązaniem kompetencji z systemami motywowania i wynagradzania pracowników.

Kompetencje menedżerów są kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa. Nie brakuje przykładów przedsiębiorstw, które upadły jedynie z powodu niekompetentnego zarządzania. Dlatego też menedżerowie, którzy potrafią sprawnie i skutecznie kierować zarówno swoją pracą, jak i pracą podwładnych, szybko stają się jednym z najważniejszych zasobów organizacji, a efektywność w kierowaniu – głównym warunkiem sukcesów i osiągnięć⁶.

Przeprowadzono wiele badań nad pożądanymi i realnymi kompetencjami menedżerów różnych organizacji. Wyniki sondaży wskazują na pewne wspólne cechy skutecznych kierowników. Na podstawie badań przeprowadzonych na próbie ponad 2 tys. polskich przedsiębiorstw do najbardziej istotnych kompetencji menedżerskich zaliczono: efektywne komunikowanie się, umiejętność współpracy, przedsiębiorczość, elastyczność, orientację na klienta, efektywność, niezależność, umiejętność podejmowania decyzji, rozwiązywanie problemów, organizację i planowanie, uczenie się przez całe życie, postawę proaktywną, odporność na stres, wyszukiwanie informacji i zarządzanie nimi, komunikowanie się w językach obcych⁷. M. Janowska na podstawie badań sondażowych,

⁶ G. Bartkowiak, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 15.

⁷ A. Rola-Jarzębowska, I. Malinowska, *Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 91.

wykonanych przez Andersen Consulting wśród menedżerów z różnych krajów, za kluczowe uznaje: myślenie globalne, docenianie różnorodności kulturowej, dbałość o satysfakcję klientów, umiejętność pracy zespołowej, nastawienie na partnerskie stosunki, kreatywność, innowacyjność, samodzielność⁸. Według Alicji Sajkiewicz współcześnie pierwszoplanową rolę odgrywa profesjonalna wiedza, umiejętności podejmowania w porę trafnych decyzji, współdziałanie, doświadczenie, przestrzeganie zasad kultury i etyki⁹.

Jednak kompetencje, zarówno oczekiwane, jak i te, którymi realnie się dysponuje, nie są takie same dla ogółu menedżerów¹⁰. Są one odmienne w wypadku menedżerów i liderów, kierowników sztabowych i liniowych, kierowników funkcjonujących w strukturach hierarchicznych i macierzowych itd. Inna jest struktura kompetencji osób zarządzających np. produkcją, a inna ludzi zarządzających projektami czy finansami¹¹.

Współczesne przedsiębiorstwa budują modele kompetencji swoich menedżerów w celu poprawy ich skuteczności i efektywności działania. Struktura wymaganych kompetencji od menedżerów jest różna w zależności od sektora, aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, oraz jego otoczenia. Na przykład w National Westminster Bank do ogólnych kompetencji menedżerskich zalicza się: poszukiwanie informacji do podejmowania decyzji; formułowanie koncepcji na bazie informacji; elastyczność koncepcji, rozważanie alternatyw; rozumienie odczuć i idei innych; kierowanie relacjami, budowanie zespołów, orientację rozwojową, tworzenie klimatu rozwoju, wywieranie wpływu i otrzymywanie wsparcia dla własnych idei; pewność przy wdrażaniu własnych pomysłów i idei; prezentację i komunikowanie idei; orientację proaktywną (wdrożenie); orientację na osiągnięcia (ambitne, ale osiągalne cele)¹².

Profile kompetencyjne menedżerów będą ulegały zmianie ze względu na zmieniające się wyzwania stawiane przedsiębiorstwom przez globalizującą się gospodarkę opartą na wiedzy. W ciągu najbliższych lat kompetencje, które dziś są mile widziane, w przyszłości będą należały do standardowego wachlarza wymagań. Należą do nich: umiejętność zarządzania wiedzą, znajomość technologii

⁸ *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009, s. 135.

⁹ *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008, s. 82.

¹⁰ Pojęciu „menedżer” nadaje się różne znaczenie. Powszechnie za menedżerów w przedsiębiorstwach uważane są osoby, które kierują pracą podległych im pracowników i/lub zarządzają powierzoną im częścią organizacji, jej zasobami z zamiarem osiągnięcia w sposób skuteczny i efektywny celów organizacji. W najszerszym znaczeniu wyróżnia się menedżerów najwyższego szczebla (*top management*), średniego szczebla (*middle management*) i najniższego szczebla (*first-line management*). Niektórzy autorzy nie zaliczają najniższego szczebla kierowników do menedżerów ze względu na niepodjęcie przez nich decyzji ekonomicznych, a jedynie nadzorowanie pracy wykonawców (*supervisor*). W najwęższym ujęciu menedżer to członek najwyższego kierownictwa odpowiedzialny za ogólne zarządzanie organizacją (prezes, wiceprezes, dyrektor generalny).

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 22.

¹² A. Pietruszka-Ortyl, *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 626, s. 33.

informatycznych, mobilność przestrzenna, umiejętność zarządzania zespołami międzynarodowymi, posiadanie świadomości różnic kulturowych, dostosowywanie się do zmian i często zmieniających się warunków, zdolność do podejmowania decyzji w warunkach intensywnego działania wielu skomplikowanych i różnorodnych czynników¹³.

Kompetencje pracowników są głównym składnikiem kompetencji przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kompetentnym pracownikiem jest osoba, która posiadając wiedzę, umiejętności i zdolność twórczego myślenia potrafi wykorzystać w praktycznym działaniu. Posiada pewne predyspozycje osobowościowe do wykonywania powierzonych zadań oraz umiejętność współpracy z innymi, wykazuje się odpowiednią postawą i zachowaniem. Szeroko rozumiane kompetencje pracownicze obejmują: wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania¹⁴. W sposób bardziej ogólny kompetencje pracowników można podzielić na¹⁵:

- **kompetencje poznawcze** (*cognitive competence*), które wiążą się z otwartością na nowe rozwiązania, chęcią uczenia się, z pozyskiwaniem nowej wiedzy;
- **kompetencje funkcjonalne** (*functional competence*) są związane z efektywnym wykonywaniem konkretnego zawodu na określonym stanowisku w sposób samodzielny;
- **kompetencje społeczne** (*social competence*) to umiejętność współpracy, nawiązywania i utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi wynikająca z odpowiedniej postawy i zachowania, predyspozycji, cech psychofizycznych pracownika;
- **metakompetencje** (*meta-competence*) wiążą się ze zdolnością do radzenia sobie w warunkach niepewności, samodzielnego uczenia się i refleksji, ułatwiają nabywanie innych ważnych kompetencji.

Kompetencje pracownicze mogą mieć uniwersalny charakter, tj. wspólny dla ogółu przedsiębiorstw. Można do nich zaliczyć: orientację biznesową, samodzielne, twórcze i innowacyjne myślenie, chęć do nabywania nowej wiedzy i zdolność do rozwoju, umiejętność pracy zespołowej, komunikatywność, otwartość na zmiany i elastyczność w działaniu. Jednak istnieje pewna grupa kompetencji pracowniczych zależna od zmiennych sytuacyjnych. Kompetencje specyficzne pracowników mogą wynikać z sektora, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, rynków, na których działa, a także z wykonywanego przez pracownika zawodu i zajmowanego stanowiska. Współcześnie w przedsiębiorstwach można wyróżnić trzy grupy pracowników i oczekiwanych od nich kompetencji¹⁶:

¹³ A. Rola-Jarzębowska, I. Malinowska, *Kompetencje menedżerskie...*, s. 206–207.

¹⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 25.

¹⁵ F. Delamare Le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, no. 1.

¹⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 176–180.

- **specjalistów**, tj. pracowników, którzy potrafią łączyć umiejętność efektywnej pracy i obsługiwanie już opanowanych procesów i procedur z kreatywnością i innowacyjnością, śledzeniem postępu, inicjowaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań w swoich organizacjach;
- **pracowników merytoryczno-wykonawczych**, potrafiących samodzielnie, dobrze jakościowo i efektywnie obsługiwać te wszystkie procesy, procedury, które w danym przedsiębiorstwie są już znane; nie wymaga się jednak od nich, aby byli bardzo twórczy, śledzili osobiście światowy i krajowy postęp i go wdrażali, a tym bardziej, aby ten postęp tworzyli;
- **pracowników operacyjnych** – to osoby wykonujące proste prace, niewymagające profesjonalnego wykształcenia; od pracowników operacyjnych również oczekuje się samodzielności (przy wykonywaniu prac rutynowych), staranności i dobrej jakości, odpowiedzialności za wyniki, uczciwości i lojalności, kultury pracy.

W okresie bardzo szybkiego postępu większa niż w przeszłości liczba osób o wysokich kompetencjach musi śledzić postęp i wdrażać zmiany w przedsiębiorstwach. Powinni to robić specjaliści będący pracownikami zatrudnionymi w przedsiębiorstwach oraz tzw. **pracownicy wiedzy**, którzy świadczą profesjonalne usługi często na własny rachunek. Pracownicy wiedzy to ludzie będący fachowcami w danej dziedzinie, podnoszący swoje kompetencje zarówno dzięki analizie istniejących informacji, jak i nabywaniu doświadczenia na drodze wykonywania kolejnych projektów¹⁷.

Analizując rzeczywiste i oczekiwane kompetencje menedżerów i pracowników, należy zwrócić uwagę na ich różne znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. W tym celu stosowana jest **gradacja kompetencji** na kluczowe i uzupełniające (drugorzędne, trzeciorzędne). Kluczowe kompetencje na stanowisku to te, które są najważniejsze dla uzyskania oczekiwanych rezultatów, kompetencje uzupełniające są dość ważne lub mniej ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Według Tadeusza Oleksyna wybitne kluczowe kompetencje i niższy poziom pozostałych kompetencji (o znaczeniu drugorzędnym) to dla organizacji lepsze rozwiązanie niż średni poziom wszystkich kompetencji oczekiwanych na danym stanowisku.

Wspaniały strateg, pełen różnych wad, ale prowadzący przedsiębiorstwo do wielkiego sukcesu jest cenniejszy niż menedżer starannie wykształcony, taktowny i sprawiedliwy, życzliwy dla ludzi i dbający o ich rozwój zawodowy, z rozwiniętą empatią i charakteryzujący się wieloma innymi „miękkimi” kompetencjami, który jednak do porównywalnego sukcesu organizacji nie jest w stanie doprowadzić. Projektant mało komunikatywny, niezdyscyplinowany, niezbyt interesujący się wizją, misją i strategią przedsiębiorstwa, opryskliwy, ale wyczarowujący rewelacyjnie sprzedające się produkty jest kimś o wiele bardziej potrzebnym niż

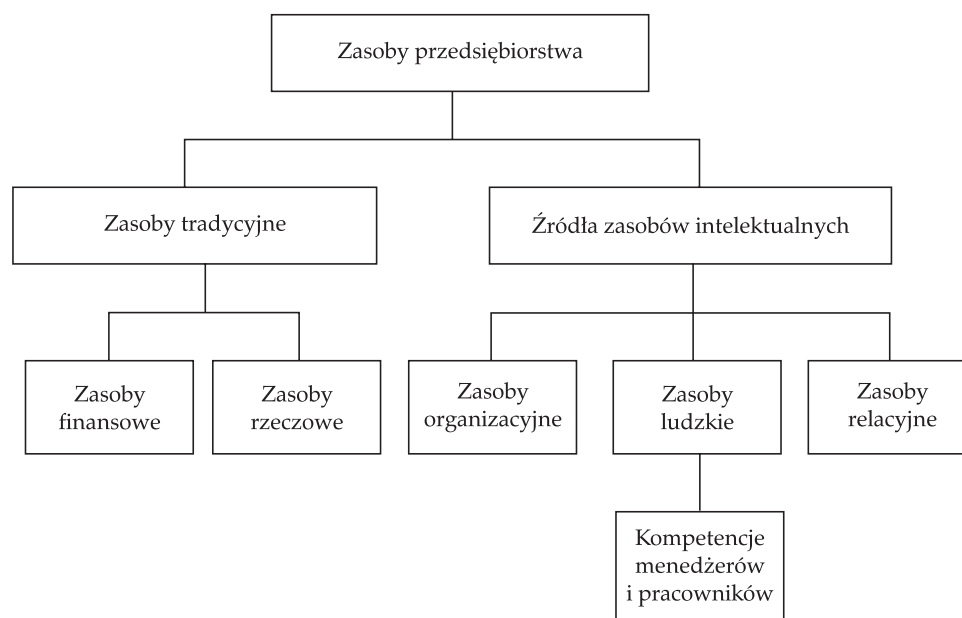
¹⁷ J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 110.

jego kolega po fachu, oceniany jako dobry czy nawet bardzo dobry według trzystu różnych kryteriów (wymyślonych za biurkiem)¹⁸.

2. Kompetencje jako składnik zasobów i kapitału przedsiębiorstwa

Do zasobów przedsiębiorstwa tradycyjnie zalicza się jego majątek. Jednak prowadzone analizy wartości przedsiębiorstw wskazują na zwiększającą się dysproporcję pomiędzy wartością księgową a ich wartością rynkową¹⁹. Zjawisko to, przybierające na sile, spowodowało konieczność weryfikacji dotychczasowych poglądów na źródła wartości przedsiębiorstw i pojawienie się nowych, często znacznie różniących się od siebie podziałów zasobów²⁰.

O wartości przedsiębiorstwa decydują nie tylko zasoby materialne (rzeczowe i finansowe), lecz także zasoby niematerialne (intelektualne), obejmujące szeroki aspekt funkcjonowania organizacji (rys. 1).



Rysunek 1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa a kompetencje menedżerów i pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Roos, S. Pike, L. Fernström, *Managing intellectual capital in practice*, Elsevier Ltd., Burlington 2005, s. 73.

¹⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 20–21.

¹⁹ Na przykład według badań J.B. Quinna z początku lat 90. XX w. relacje pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw amerykańskich wyrażały się w stosunku 1 do 3. Badania przeprowadzone w 2003 r. przez M. Kunasza na 201 spółkach notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie pokazały, że całkowita wartość rynkowa podmiotów jest o 37% większa od wartości księgowej. J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie...*, s. 11.

²⁰ Tamże.

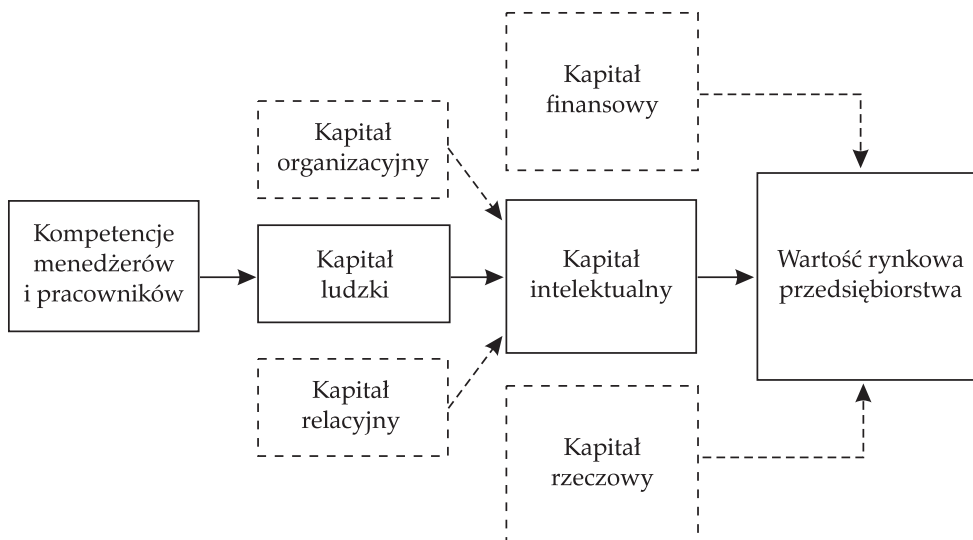
Do zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- **Zasoby organizacyjne** (strukturalne), tj. posiadaną i rozwijaną wiedzę w przedsiębiorstwie mającą wpływ na kreowanie wartości, niezwiązaną bezpośrednio z pracownikami. Do tych zasobów można zaliczyć procesy biznesowe, strukturę organizacyjną, oprogramowanie, informację zawartą w bazach danych, patenty, znaki firmowe, kulturę organizacyjną.
- **Zasoby relacyjne** (społeczne) – w ich skład wchodzi wszystkie powiązania łączące przedsiębiorstwo z otoczeniem, mające wpływ na kreowanie jego wartości. Z jednej strony są to relacje z klientami, dostawcami, partnerami, związkami zawodowymi, właścicielami, inwestorami, władzami lokalnymi, mediami itp. Do źródeł wartości można zaliczyć np.: lojalność klientów, relacje partnerskie z dostawcami, reputację i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Z drugiej strony są to zdolności kreowania wartości wynikające z norm kulturowych (religii, tradycji, historycznego nawyku) i moralnych (lojalności, uczciwości, rzetelności) danej społeczności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo.
- **Zasoby ludzkie** – wyrażają możliwości i cechy pracowników, czyli ich wiedzę, umiejętności, doświadczenie, możliwości intelektualne oraz postawy. Z zasobami ludzkimi wiążą się bezpośrednio kompetencje menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa (rys. 1). Charakteryzują one jakościowy aspekt zasobów ludzkich i są uważane za najważniejszy czynnik sukcesu każdej organizacji.

Kompetencje stanowią zasób przedsiębiorstwa, który może przynieść wzrost dochodu, tak więc może być traktowany jako kapitał. Posiadanie zdolności do wykonywania określonej pracy (kompetencji) stanowi majątek, podobny do kapitału rzeczowego czy finansowego, choć nie może być on kupowany i sprzedawany w ten sam sposób jak majątek materialny. Współczesne, szerokie rozumienie kompetencji zbliża je do pojęcia kapitału ludzkiego, określanego jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”²¹. Kapitał ludzki, a zatem i kompetencje menedżerów oraz pracowników stanowią ważne źródło wartości rynkowej przedsiębiorstwa (rys. 2).

Samo stwierdzenie, że kompetencje menedżerów i pracowników mają pozytywny, a nawet decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa, nie budzi na ogół zastrzeżeń. Jednak jak wycenić wartość kompetencji, efektywność inwestycji w kapitał ludzki czy wpływ kompetencji na wyniki przedsiębiorstwa? Problem z kwantyfikacją tych wielkości i zależności wynika z samej złożoności pojęcia zasobów ludzkich oraz z trudności w oddzieleniu wpływu kompetencji od wielu innych czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Niezależnie od postępów nauki w tym obszarze związek między kompetencjami pracowników i menedżerów a osiągnięciami przedsiębiorstwa jest w praktyce na tyle zauważalny,

²¹ A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 45.



Rysunek 2. Kompetencje menedżerów i pracowników a wartość rynkowa przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Roos, S. Pike, L. Fernström, *Managing intellectual capital...*, s. 73; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 44.

że sami pracownicy/menedżerowie inwestują w rozwój swoich kompetencji. Rozwój własnych kompetencji odbywa się np. poprzez: zdobywanie dodatkowego wykształcenia, decydowanie się na pracę gorzej płatną, lecz zapewniającą znaczne możliwości uczenia się, zmianę pracy lub stanowiska w celu nabycia nowego doświadczenia, dbanie o zdrowie.

Przedsiębiorstwa również inwestują w kompetencje pracowników, głównie poprzez szkolenia. Z badań przedsiębiorstw produkcyjnych wynika, że podmioty prowadzące programy szkoleniowe wykazywały 19% wzrost produktywności w przeciągu trzech lat w stosunku do tych organizacji, w których nie stosowano takich programów²². Według danych American Society for Training and Development inwestowanie w systemy szkoleń pracowniczych przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści: wzrost wydatków na kształcenie pracowników o 680 USD na osobę generuje średnio wzrost zysku o 6%²³.

Istnieją dwa zasadnicze sposoby kształtowania potrzebnych przedsiębiorstwu kompetencji. Model „sita” polega na zatrudnianiu ludzi o potrzebnych kompetencjach, a następnie, gdy potrzeby się zmieniają, przedsiębiorstwo zwalnia wcześniej zatrudnionych i przyjmuje nowych pracowników z nowymi kompetencjami. Model „kapitału ludzkiego” również polega na przyjmowaniu

²² A. Bartel, *Productivity gains from the implementation of employee training programs*, „Industrial Relations” 1994, no. 4.

²³ L.J. Bassi, J. Ludwig, D.P. McMurrer, M. Van Buren, *Profiting from learning: Do firm’s investments in education and training pay off?*, The American Society for Training and Development and Saba, Research White Paper 2000, s. 5, http://files.astd.org/Research/ASTD_Profitting_From_Learning.pdf (dostęp: 20.11.2015).

kompetentnych pracowników, ale uwzględnia trwalsze związanie się z nimi. Zamiast zwalniać zatrudnionych, przedsiębiorstwo sukcesywnie dostosowuje profile kompetencji swoich kierowników i pracowników do zmieniających się potrzeb. W praktyce z obu opcji korzysta się jednocześnie (model „mix”), w różnych proporcjach, zależnych od obiektywnych uwarunkowań i prowadzonej polityki personalnej przedsiębiorstwa. Współcześnie dominuje przekonanie, że model kapitału ludzkiego jest bardziej etyczny, motywujący do pracy i bardziej opłacalny. Wydatki ponoszone na zatrudnienie nowego pracownika z wymaganymi kwalifikacjami z reguły są wyższe niż przeszkolenie pracującego już pracownika.

Zakończenie

Współcześnie głównym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw stają się zasoby intelektualne (organizacyjne, ludzkie i relacyjne). Jest to związane z postępowaniem technologicznym, globalizacją, intensyfikacją konkurencji i koniecznością radzenia sobie w coraz bardziej złożonym i dynamicznym otoczeniu. O roli zasobów intelektualnych świadczy stale powiększająca się dysproporcja pomiędzy wartością rynkową i księgową podmiotów notowanych na giełdach papierów wartościowych. Pomimo trudności w mierzeniu i ewidencjonowaniu wartości większości zasobów niematerialnych wciąż wzrastają inwestycje przedsiębiorstw w ten rodzaj aktywów.

Kompetencje menedżerów i pracowników są najważniejszym zasobem intelektualnym i głównym źródłem przyszłych dochodów i wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Umiejętne inwestowanie w kompetencje, zdaniem wielu autorów, jest najbardziej opłacalną inwestycją w obecnych czasach.

Literatura

1. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 1
2. Barney J.B., *Special theory forum the resource based view of strategy: origins, implications, and prospects*, „Journal of Management” 1991, no. 1
3. Bartel A., *Productivity gains from the implementation of employee training programs*, „Industrial Relations” 1994, no. 4
4. Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003
5. Bassi L.J. Ludwig J., McMurrer D.P., Van Buren M., *Profiting from learning: Do firm's investments in education and training pay off?*, The American Society for Training and Development and Saba, Research White Paper 2000, http://files.astd.org/Research/ASTD_Profitting_From_Learning.pdf
6. Delamare Le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International” 2005, no. 1

7. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
8. Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011
9. *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008
10. Ludwicyński A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, PFPK, Warszawa 2000
11. Nosal Cz.S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategia. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
12. *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004
13. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
14. Pietruszka-Ortyl A., *Profil kompetencji współczesnego menedżera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, nr 626
15. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003
16. Rola-Jarzębowska A., Malinowska I., *Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2011, nr 91
17. Roos G., Pike S., Fernström L., *Managing intellectual capital in practice*, Elsevier Ltd., Burlington 2005
18. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, Poltext, Warszawa 2001
19. Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994
20. Tissen R., Andriessen D., Deprez F.L., *The knowledge dividend*, Prentice Hall, New York 2000
21. *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009
22. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2004
23. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

COMPETENCIES OF MANAGERS AND EMPLOYEES IN THE STRUCTURE OF ENTERPRISE RESOURCES

SUMMARY

The way of thinking about enterprise resources and sources of competitive advantage is changing. Particular attention is paid to non-material resources, which include, among others, the competencies of managers and employees. The article discusses the meaning of competencies, its types and models. A structure of corporate resources is presented, as well as the role competencies of managers and employees plays in creating market value of a company.

Keywords: competencies of employees, competencies of managers, competitive advantage, intellectual capital, non-material resources