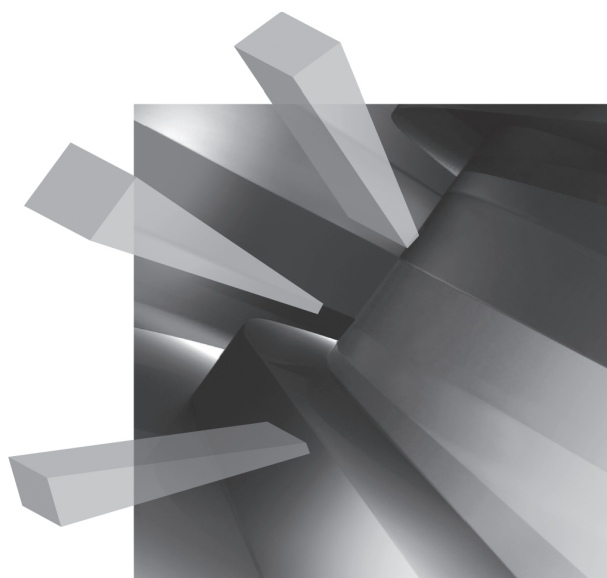


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.noz.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 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

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 | 7 |
| Adela Barabasz: Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers)..... | 9 |
| Małgorzata Baran: Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) | 22 |
| Agnieszka Izabela Baruk: Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors)..... | 33 |
| Radosław Dawidziuk: Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) | 46 |
| Joanna Kacala, Andrzej Michaluk: Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces).... | 60 |
| Robert Karaszewski, Andrzej Lis: Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?) | 72 |
| Krystyna Kmiotek: Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers))..... | 81 |
| Marek Krasieński: Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) | 91 |
| Dagmara Lewicka, Anna Rakowska: Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)... | 102 |
| Marta Moczulska, Janina Stankiewicz: Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management)..... | 116 |
| Joanna M. Moczydłowska: Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) | 130 |

| | |
|---|-----|
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) | 139 |
| Beata Skowron-Mielnik: Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)... | 151 |
| Marzena Stor: Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections)..... | 164 |
| Czesław Zając: Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research)..... | 186 |
| Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation)..... | 196 |

Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk

Marzena Stor

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: marzena.stor@wp.pl

**PARADOKSALNE I NIEPARADOKSALNE
OKSYMORONIZMY W STRATEGIACH ZARZĄDZANIA
KOMPETENCJAMI PRACOWNICZYMI –
REFLEKSJE BADAWCZE**

**PARADOXICAL AND NONPARADOXICAL OXYMORA
IN THE STRATEGIES OF COMPETENCY
MANAGEMENT – RESEARCH REFLECTIONS**

DOI: 10.15611/noz.2016.2.14

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest zaproponowanie takich oksymoronicznych związków wyrazowych, które trafnie desygnują zjawiska o paradoksalnym charakterze, które zidentyfikowano w międzynarodowych badaniach empirycznych poświęconych zarządzaniu kompetencjami. Badania były współfinansowane przez Unię Europejską w ramach projektu *Erasmus+* i zostały przeprowadzone w Polsce, Hiszpanii i Austrii. Refleksja badawcza, jaka pojawiła się w wyniku analizy zgromadzonych danych w zakresie strategii zarządzania kompetencjami, skłoniła autorkę do dokonania podziału oksymoronów na paradoksalne i nieparadoksalne. Natomiast ostatecznym rezultatem podjętych rozważań jest próba wprowadzenia do języka zarządzania takich nieparadoksalnych oksymoronów, jak hierarchiczny egalitaryzm, elastyczna formalizacja, terażniejsza przyszłość, kolektywny indywidualista, kobieca męskość, indywidualistyczny kolektywizm i męska kobiecość.

Słowa kluczowe: zarządzanie kompetencjami, strategie, oksymorony, paradoksy.

Summary: The main goal of the article is to propose such oxymoronic word combinations that accurately designate the phenomena of paradoxical character which were identified in international empirical research devoted to competency management. The research project was cofunded by the Erasmus+ Program of the European Union and covered Poland, Spain and Austria. A research reflection that appeared as a consequence of data analysis in the scope of competency management strategies inclined the author to divide the oxymora into paradoxical and nonparadoxical. At the same time the final result of the conducted considerations is an attempt to introduce such nonparadoxical oxymora to management language as hierarchical egalitarianism, flexible formalization, present future, collectivistic individualist, female masculinity, individualistic collectivist, and male femininity.

Keywords: competency management, strategies, oxymora, paradoxes.

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są paradoksy, jakie zidentyfikowano w obszarze zarządzania kompetencjami w czasie przeprowadzanych badań empirycznych. Pojawiające się w rezultacie tych badań refleksje skłoniły autorkę do poszukania takiej formy opisu zaobserwowanych paradoksów, która w sposób zwięzły, ale też wystarczająco klarowny, będzie odzwierciedlać dostrzeżone zjawiska. Ostatecznie przyjęto, że najlepszym wyborem w tym zakresie są oksymorony. Zatem celem artykułu jest zaproponowanie takich oksymoronicznych związków wyrazowych, które trafnie desygnują zidentyfikowane zjawiska o charakterze paradoksalnym.

Chociaż praca jest w pewnym zakresie opracowaniem interdyscyplinarnym, to osadzona jest w obszarze nauki o zarządzaniu i w związku z tym przed podjęciem dyskusji nad jej tytułowym zagadnieniem konieczne jest wyjaśnienie podstawowych założeń, jakie zostały przyjęte w zarządzaniu kompetencjami. Dlatego też pierwsza część artykułu poświęcona została zakresowi i celom zarządzania kompetencjami, a kwestie lingwistyczno-logiczne klasyfikowania paradoksów zostały podjęte w drugiej kolejności. W artykule wyodrębniono też części dotyczące: metodyki przeprowadzonych badań, wybranych wyników badań nad zarządzaniem kompetencjami oraz wniosków końcowych z przeprowadzonych rozważań.

2. Zakres i cele zarządzania kompetencjami

Zasadniczym celem tej części artykułu jest wyjaśnienie głównych założeń o charakterze teoretycznym, które stanowią rezultat poczynionych studiów literaturowych, a które przyjęto w przeprowadzonych badaniach empirycznych. Zatem nie chodzi o przeprowadzenie jakiejś szerszej dyskusji nad różnymi koncepcjami czy perspektywami naukowo-badawczymi, a jedynie o stworzenie kontekstu i racjonalnego uzasadnienia dla selektywnie prezentowanych wyników badań empirycznych i formułowanych na ich podstawie wniosków w dalszej części artykułu.

Należy zatem rozpocząć od tego, że **zarządzanie kompetencjami rozumiane** jest jako zbiór działań ukierunkowanych na identyfikowanie, pozyskiwanie, rozwijanie i zatrzymywanie w organizacji takich kompetencji pracowniczych, które umożliwiają osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa. Natomiast same **kompetencje zdefiniowano** jako umiejętności, wiedzę, cechy osobiste oraz zachowania pracowników potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiągnięciu jego strategicznych celów. Założono też, że są one związane z rzeczywistym działaniem czy też wynikami tego działania uzyskiwanymi w określonej sytuacji.

Ponadto zgodnie z jednym z trendów pojawiających się zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej przedsiębiorstw przyjęto, że zarządzanie

kompetencjami jest jednym z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi¹ (por. [Rodríguez i in. 2002, s. 310; *Guidelines* ... 2011, s. 33; Sienkiewicz 2013, s. 10; Ngo i in. 2014]), które to z kolei jest traktowane jako jedna z funkcji zarządzania organizacją, tj. jako funkcja personalna.

W takim ujęciu zarządzanie kompetencjami wspiera jednocześnie zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzanie przedsiębiorstwem. Jest traktowane jako wspólna baza dla strategii i substrategii biznesowych oraz ZZL (zob. [Homer 2001, s. 59; Dubois, Rothwell 2004, s. 53-45; Sutton, Watson 2013, s. 1026; Antczak 2013a]). Kompetencje stanowią bowiem podstawę horyzontalnej integracji kluczowych działań ZZL, takich jak dobór, ocena pracownicza, szkolenia, rozwój kariery, wynagradzanie, jak też bazę dla wertykalnej integracji tych działań choćby ze strategią i wartościami organizacji, procesami biznesowymi czy wynikami podejmowanego działania. Współcześnie największe znaczenie w utrzymywaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przypisuje się bowiem integrowaniu programów i systemów ZZL z jasno określonymi celami tworzenia zbieżności i komplementarności pomiędzy indywidualnymi kompetencjami a zdolnościami organizacji [Gangani i in. 2006, s. 131; Soderquist i in. 2010, s. 326; Przytuła 2011, s. 147]. Dlatego też w wielu przedsiębiorstwach znaczenie relacji między kompetencjami a strategią organizacji uznaje się za krytyczne, i to bez względu na to, czy przyjmuje się, że kompetencje pracowników i zdolności firmy powinny być kształtowane w taki sposób, aby podążać za strategią, czy też uznaje się, że strategia, kompetencje i zdolności powinny raczej wchodzić we wzajemne interakcje [Capece, Bazzica 2013, s. 40-44].

Ta krótka dyskusja na temat znaczenia i celów zarządzania kompetencjami prowadzi do wniosku, że w zależności od specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa, jego systemu ZZL, jak i samych pracowników, zarządzanie kompetencjami znajduje wiele różnych zastosowań, które służą wybranym celom. Cele mogą być ogólne lub szczegółowe, mogą w większym stopniu wykazywać zorientowanie na biznes lub na kapitał ludzki, mogą mieć charakter organizacyjny bądź indywidualny. Jednakże **głównym celem zarządzania kompetencjami** jest wspieranie przedsiębiorstwa w uzyskiwaniu powodzenia, umożliwienie mu osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz przygotowanie go na zmiany i wahania, które pojawiają się w jego otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Można zatem sformułować ogólny wniosek, że zarządzanie kompetencjami stosowane jest do przeprowadzania wewnętrznej integracji wszystkich subfunkcji ZZL, a także do zewnętrznego ich zintegrowania ze strategiami biznesowymi organizacji.

¹ Warto w tym miejscu nadmienić, że istnieją też inne trendy, jak choćby postrzeganie zarządzania kompetencjami jako komponentu rozwoju zasobów ludzkich (*human resources development*), który rozwija się równoległe do zarządzania zasobami ludzkimi i nie jest traktowany w kategoriach jednego z jego elementów, ale jako osobna dziedzina (zob. [Rausch i in. 2002]) czy też zarządzanie kompetencjami jako składowa zarządzania wiedzą [Draganidis, Mentzas 2006, s. 51; Antczak (red.) 2013b].

3. Istota i rodzaje oksymoronów

Oksymoron to związek wyrazowy, w którym wyraz określający pozostaje w sprzeczności znaczeniowej z wyrazem określanym [Encyklopedia... 1985, s. 363]. Ta wewnętrznie sprzeczna zależność wyrazowa najczęściej dotyczy rzeczownika i określającego go przymiotnika (np. głupi mędrzec, ciepłe lody, oryginalna podróbka) albo czasownika i określającego go przysłówka (np. głośno myśleć, spieszyć się powoli, kraść uczciwie). Oksymoron ma zatem ze swojej natury znaczenie paradoksalne. Paradoksalne to znaczy takie, które ma cechy paradoksu, zawiera sprzeczne ze sobą elementy, jest nielogiczne, absurdalne, niedorzeczne. W tym kontekście powstaje pytanie: czy można powiedzieć, że oksymoron jest paradoksalny, czy też paradoksalność odnosi się jedynie do jego znaczenia? Innymi słowy, co to znaczy – *paradoksalny oksymoron* i czy istnieje *nieparadoksalny oksymoron*?

Pod względem językowo-logicznym *paradoksalny oksymoron* to pleonazmatyczna konstrukcja językowa, w której wyraz określający (podrzędny) powtarza informację zawartą już w wyrazie określanym (nadrzędny). Jest to zatem taki sam błąd językowy, z jakim mamy do czynienia w wyrażeniu *oksymoroniczny oksymoron*. Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że oksymoron jest pewną odmianą paradoksu, to równie dobrze można by powiedzieć *paradoksalny paradoks*. Każdy z zaprezentowanych przykładów to pleonazm, który w mowie potocznej nazywamy „masłem maślanym”. Zatem należałoby uznać, że zarówno wyrażenie *paradoksalny oksymoron*, jak i *nieparadoksalny oksymoron* są niepoprawne językowo i logicznie. Jeżeli bowiem paradoksalny to taki, który zawiera sprzeczne elementy, a oksymoron to związek wyrazów o sprzecznym znaczeniu, to wyrażenie *paradoksalny oksymoron* jest pleonazmem. Natomiast wyrażenie *nieparadoksalny oksymoron* dotyczyłoby zjawiska językowego, które nie jest oksymoronem. Jeżeli bowiem nieparadoksalny to taki, który nie zawiera elementów sprzecznych, to nieparadoksalny nie może odnosić się do oksymoronu, który to takie elementy zawiera.

Należy jednak zauważyć, że niektóre oksymorony tracą swoje paradoksalnie sprzeczne znaczenie i wchodzą do powszechnego użycia (np. wirtualna rzeczywistość², biała noc, eksport wewnętrzny). I tutaj pojawiają się kolejne pytania. Czy oksymoron, który stracił swoje paradoksalne znaczenie, jest w dalszym ciągu oksymoronem? Czy też można go w tej sytuacji nazwać *nieparadoksalnym oksymoronem*? A może powinien nazywać się *paradoksalnym oksymoronem*?

Odpowiadając na te pytania, należałoby przyjąć założenie, że nie mamy do czynienia z błędem logiczno-językowym, a uwagę skupić na aspekcie semantyczno-ewolucyjnym omawianych związków wyrazowych. Wobec tego na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się, że:

- **oksymoron** to związek wyrazowy, w którym wyraz określający pozostaje w sprzeczności znaczeniowej z wyrazem określanym,

² Na temat wirtualizacji życia młodego pokolenia zob. też [Stor 2009].

- **paradoksalny oksymoron** to wewnętrznie sprzeczny związek wyrazowy, w którym wyraz określający pozostaje w sprzeczności znaczeniowej z wyrazem określanym,
- **nieparadoksalny oksymoron** to wewnętrznie niesprzeczny związek wyrazowy, w którym wyraz określający pozostaje w sprzeczności znaczeniowej z wyrazem określanym.

4. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Prezentowane wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego, współfinansowanego w ramach programu *The Erasmus+ Program of the European Union* i zatytułowanego *Agile-based Competency Management*. **Głównym celem** przeprowadzanych **badania empirycznych** była identyfikacja, analiza i diagnoza praktyk biznesowych w obszarze zarządzania kompetencjami w wybranych krajach europejskich. Jedno z pytań badawczych, do którego nawiązuje treść niniejszego artykułu, dotyczyło strategii zarządzania kompetencjami. W trakcie analizy zgromadzonych danych empirycznych w tym zakresie zaobserwowano występowanie swoistego rodzaju paradoksów. Dlatego też **celem artykułu** jest zaproponowanie takich oksymoronicznych związków wyrazowych, które trafnie desygnują zidentyfikowane zjawiska o charakterze paradoksalnym.

Populację badanych organizacji stanowiły przedsiębiorstwa różnej wielkości, które reprezentowały każdy z sektorów według EKD³. Próbę badawczą tworzyły przedsiębiorstwa polskie, hiszpańskie i austriackie. Głównym kryterium klasyfikującym do badania było stosowanie przez badany podmiot jakichś rozwiązań z zarządzania kompetencjami.

W badaniu wykorzystano zarówno **metody jakościowe**, jak i **ilościowe**. W fazie przygotowawczej zespół badawczy przeprowadził wywiady w 6 starannie dobranych przedsiębiorstwach (kryterium – stosunkowo wysoki poziom zaawansowania w zakresie zarządzania kompetencjami) i z 4 konsultantami, również celowo dobranymi (kryterium – stosunkowo długie i bogate doświadczenie we współpracy doradczo-konsultacyjnej z przedsiębiorstwami w zakresie zarządzania kompetencjami). Celem wywiadów było pozyskanie specyficznych danych dotyczących badanego zjawiska i przygotowanie na ich podstawie (w połączeniu z wynikami uprzednich studiów literaturowych) narzędzia badawczego. Następnie narzędzie poddano weryfikacji w badaniach pilotażowych, które przeprowadzono w 10 przedsiębiorstwach i wśród 6 konsultantów. Natomiast próba badawcza, z której pozyskano dane prezentowane w artykule, liczyła łącznie 141 przedsiębiorstw, a jej strukturę zamieszczono w tab. 1.

³ EKD – Europejska Klasyfikacja Działalności.

Tabela 1. Struktura próby badawczej

| Kraj | Wywiady | | Badania pilotażowe | | Badania właściwe | |
|-----------|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------|
| | liczba przedsiębiorstw | liczba konsultantów | liczba przedsiębiorstw | liczba konsultantów | liczba przedsiębiorstw | % przedsiębiorstw |
| Polska | 4 | 2 | 6 | 4 | 93 | 65 |
| Hiszpania | 1 | 1 | 2 | 1 | 22 | 16 |
| Austria | 1 | 1 | 2 | 1 | 26 | 19 |
| Razem | 6 | 4 | 10 | 6 | 141 | 100 |

Źródło: własne badania empiryczne.

Ponadto, poza analizą źródeł pierwotnych i wtórnych (różnego rodzaju dokumenty firmy, zarówno udostępnione badaczom przez te firmy w formie papierowej lub elektronicznej, jak i pozyskane z różnych źródeł internetowych, w tym strony www badanych firm), główną techniką badawczą była technika kwestionariuszowa. Kwestionariusz był sporządzony w 4 językach: polskim, hiszpańskim, austriackim i angielskim. Dane gromadzono, wykorzystując do tego celu takie techniki, jak: CATI⁴, CAWI⁵, CASI⁶, CAPI⁷. Zespół badawczy miał charakter międzynarodowy, a w jego skład wchodził pracownicy naukowcy uczelni⁸, przedstawiciele firm doradczo-konsultingowych⁹ oraz pracownicy organizacji *non-profit* zrzeszającej naukowców¹⁰.

Dokonując identyfikacji strategii w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw, zresztą tak samo, jak i w teorii zarządzania, konieczne jest wskazanie kryteriów, na podstawie których strategie ulegają rozróżnieniu i zaliczeniu do określonej kategorii rodzajowej. W przeprowadzonych badaniach empirycznych zastosowano metodę zarówno jedno-, jak i wielokryterialną do zidentyfikowania strategii zarządzania kompetencjami, co ostatecznie przyniosło rezultat w postaci różnorodnych kategorii strategii o różnym poziomie szczegółowości. Ponieważ celem artykułu nie jest szczegółowa prezentacja wyników badań, jakie uzyskano w tym zakresie, a jedynie

⁴ CATI – wywiad telefoniczny wspierany komputerowo; ankieterzy kontaktują się telefonicznie z badanymi i uzupełniają kwestionariusz znajdujący się w systemie informatycznym.

⁵ CAWI – ankieta internetowa zamieszczona na stronie www i wypełniana przez badanego *on-line*. Aktywne kwestionariusze ankiet dostępne były w j. angielskim na <http://survey.merig.eu/index.php/175655/lang-en>, w polskim na <http://survey.merig.eu/index.php/175655/lang-pl>, w austriackim na <http://survey.merig.eu/index.php/175655/lang-at> oraz hiszpańskim na <http://survey.merig.eu/index.php/175655/lang-es>.

⁶ CASI – elektroniczny kwestionariusz przesyłany pocztą elektroniczną.

⁷ CAPI – bezpośredni wywiad przy użyciu laptopa; pozyskane dane zapisuje się w trakcie wywiadu w formie elektronicznej przez ankietującego.

⁸ Chodzi tutaj o Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu i Wyższą Szkołę Handlową we Wrocławiu.

⁹ W projekcie uczestniczyły dwie takie firmy pochodzące z Polski, tj. Profes i e-peers oraz jedna pochodząca z Hiszpanii, tj. Hominem Challenge.

¹⁰ Była to organizacja z Austrii o nazwie The Multidisciplinary European Research Institute Graz.

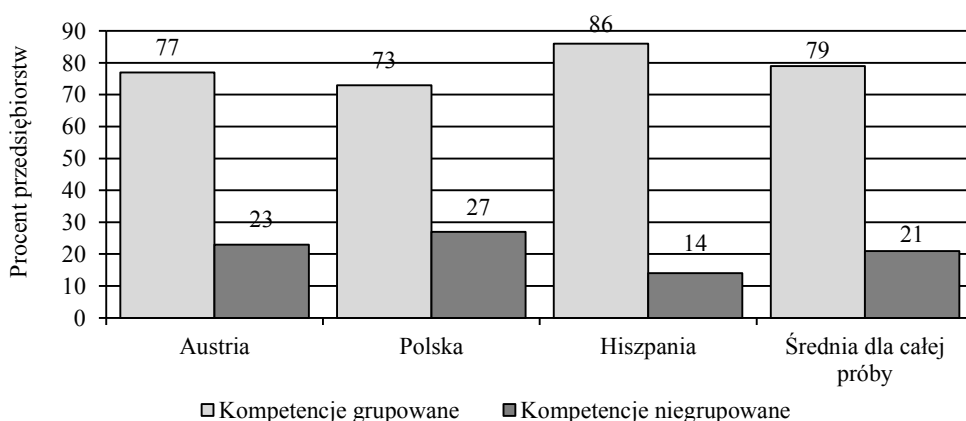
wskazanie i uzasadnienie desygnatów proponowanych oksymoronów, więc zasadnicze refleksje badawcze przywołane w kolejnych częściach artykułu będą dotyczyły tylko tych paradoksów, które zaobserwowano w trakcie identyfikowania strategii według takich kryteriów, jak:

- strukturyzowanie kompetencji w grupy i poziomy hierarchiczne,
- obszar ZZL, do którego się odnoszą, i cele, jakie w tym zakresie mają być osiągnięte,
- stopień informatyzacji,
- przyjmowany horyzont czasu,
- preferowane kompetencje kulturowo-behawioralne.

Należy też wyjaśnić, że ze względu na ograniczenia wydawnicze przedmiotem rozważań będą nie strategie jako takie, a wybrane charakterystyki wyżej wymienionych strategii.

5. Grupowanie i hierarchizowanie kompetencji

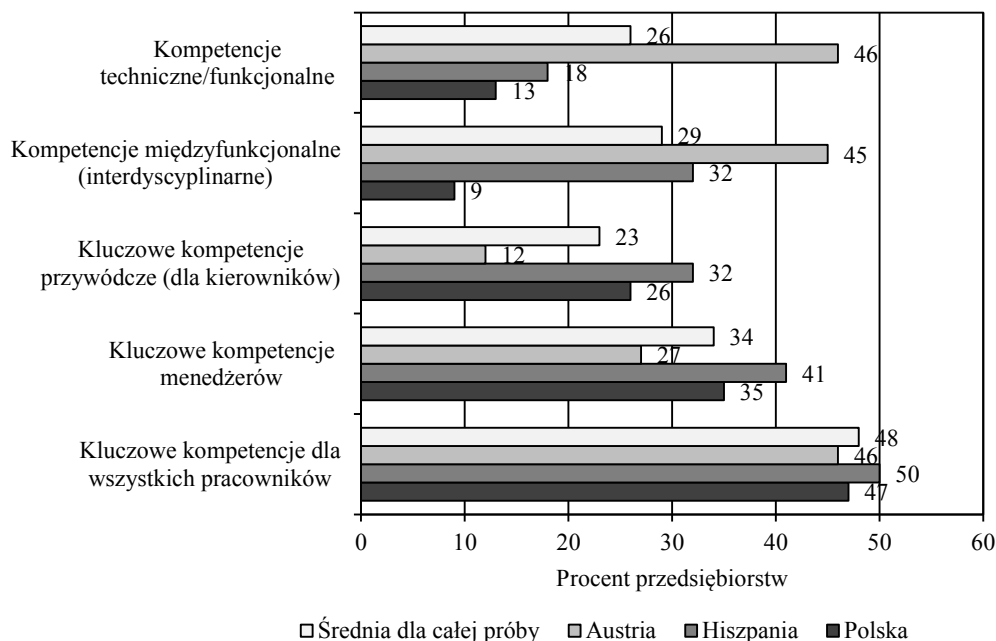
W badanej próbie większość przedsiębiorstw tworzy różne **grupy kompetencji**. Najwięcej firm grupujących kompetencje jest w Hiszpanii (86%), chociaż odsetek takich organizacji w pozostałych krajach jest również wysoki (wykres na rys. 1). W badaniu udało się wyodrębnić 5 grup kompetencyjnych, które tworzone są w praktyce organizacyjnej (zob. rys. 2). Ze zgromadzonych danych wynika, że niemal w połowie przedsiębiorstw (bez względu na kraj lokalizacji) identyfikowane są kluczowe kompetencje dla wszystkich pracowników. Jednakże w przedsiębiorstwach austriackich porównywalnym zainteresowaniem cieszą się kompetencje techniczne i międzyfunkcyjne, podczas gdy w Polsce i Hiszpanii na drugim miejscu są kompetencje menedżerskie i przywódcze. Jeśli natomiast wziąć pod uwagę liczbę grup



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw ze względu na grupowanie kompetencji (dane wg krajów)

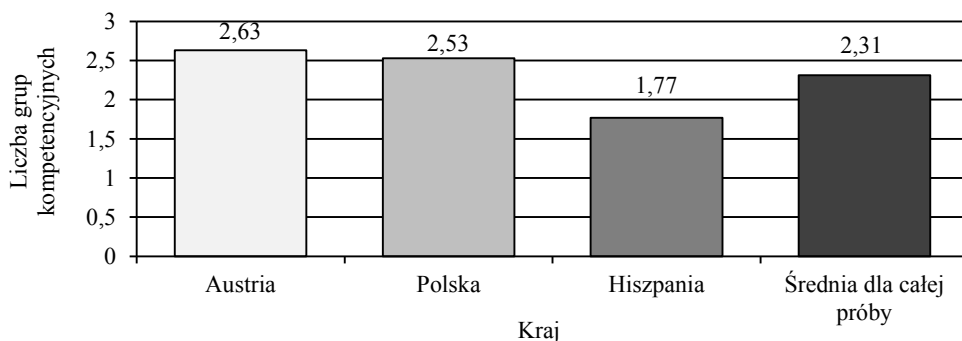
Źródło: badania własne.

kompetencyjnych (rys. 3), to najwyższą średnią w tym zakresie osiągają przedsiębiorstwa austriackie (2,63 grupy na 1 przedsiębiorstwo), a najniższą hiszpańskie (1,77 grupy na 1 przedsiębiorstwo).



Rys. 2. Grupy kompetencji w przedsiębiorstwie (dane wg krajów)

Źródło: badania własne.

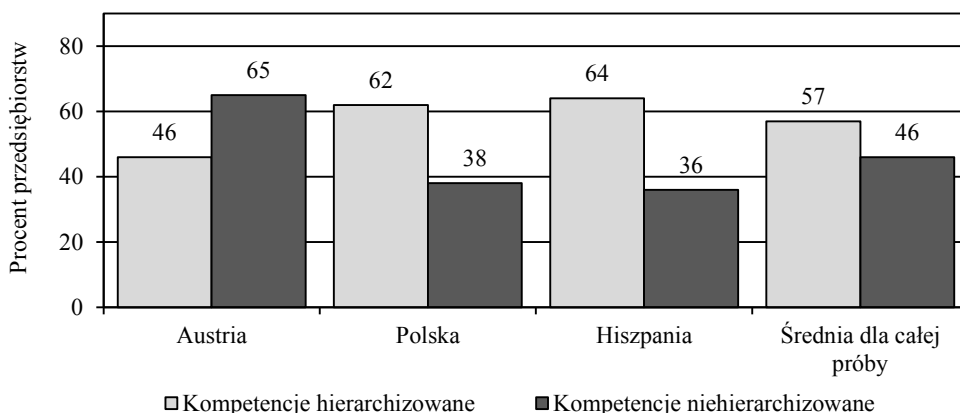


Rys. 3. Średnia liczby grup kompetencyjnych w przedsiębiorstwie wg krajów

Źródło: badania własne.

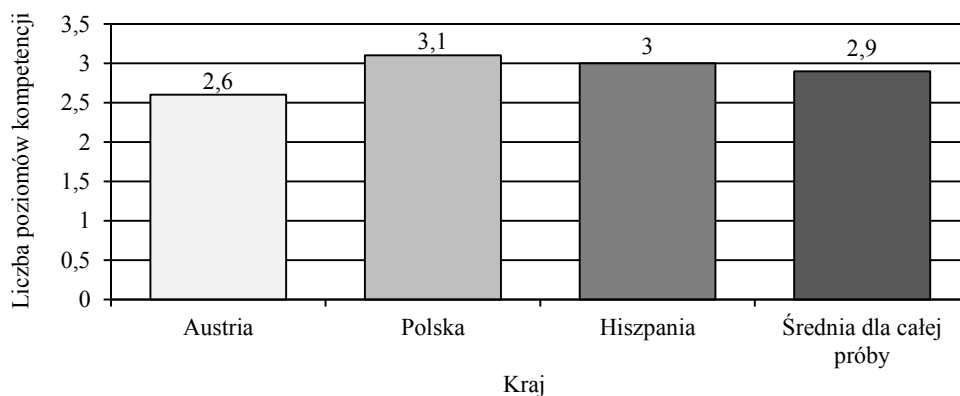
W swojej praktyce gospodarczej poza grupowaniem kompetencji przedsiębiorstwa dokonują też ich hierarchizacji. Tworzenie **hierarchicznych poziomów kompetencyjnych** jest praktykowane w ponad 60% firm z Polski i Hiszpanii i w około

połowie przedsiębiorstw z Austrii (rys. 4). Jednocześnie w Polsce i Hiszpanii średnia liczby poziomów hierarchicznych wynosi około 3, a w Austrii jest ona niższa o około 0,5 (rys. 5).



Rys. 4. Struktura przedsiębiorstw ze względu na hierarchizowanie kompetencji (dane wg krajów)

Źródło: badania własne.



Rys. 5. Średnia liczba poziomów hierarchicznych kompetencji w przedsiębiorstwie wg krajów

Źródło: badania własne.

Analiza zgromadzonych danych w zakresie grup i poziomów kompetencyjnych umożliwia dokonanie syntetycznej charakterystyki praktyki organizacyjnej badanych przedsiębiorstw ze względu na kraj lokalizacji. Taką zwięzłą charakterystykę zaprezentowano w tab. 2.

Dokonane ustalenia prowadzą zatem do ogólnego wniosku, że chociaż w większości organizacji w całej próbie badawczej kluczowe kompetencje identyfikowane są względem wszystkich zatrudnionych, to wśród przedsiębiorstw:

- austriackich występuje duża różnorodność grup kompetencyjnych o małej liczbie poziomów hierarchicznych kompetencji,
- polskich występuje duża różnorodność grup kompetencyjnych o dużej liczbie poziomów hierarchicznych kompetencji,
- hiszpańskich występuje mała różnorodność grup kompetencyjnych o dużej liczbie poziomów hierarchicznych kompetencji.

Tabela 2. Praktyka grupowania i hierarchizowania kompetencji w przedsiębiorstwach wg kraju pochodzenia

| Hiszpania | Polska | Austria |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Najwięcej firm grupujących kompetencje w całej próbie badawczej (86%). • Najmniejsze zróżnicowanie grup kompetencyjnych przypadających średnio na firmę (1,77). • Bardzo popularne hierarchizowanie kompetencji (64% firm). • Stosunkowo wysoka średnia liczby poziomów kompetencji przypadających na firmę (3,0). | <ul style="list-style-type: none"> • Większość firm grupuje kompetencje (73%). • Przeciętna liczba grup kompetencyjnych (2,53) większa od średniej dla całej próby. • Podobnie jak w Hiszpanii popularne hierarchizowanie kompetencji (62% firm). • Średnia liczba poziomów hierarchicznych kompetencji (3,1) większa niż w Hiszpanii (3,0). | <ul style="list-style-type: none"> • Grupowanie kompetencji nieco częstsze niż w Polsce, ale nieco rzadsze niż w Hiszpanii (77%). • Średnio na firmę tworzy się więcej grup kompetencyjnych niż w Polsce i Hiszpanii (2,63). • Hierarchizowanie kompetencji mniej popularne niż w Polsce i Hiszpanii, ale i tak dotyczy prawie połowy firm (46%). • Najmniejsza średnia liczby poziomów hierarchicznych w całej próbie badawczej (2,6). |

Źródło: badania własne.

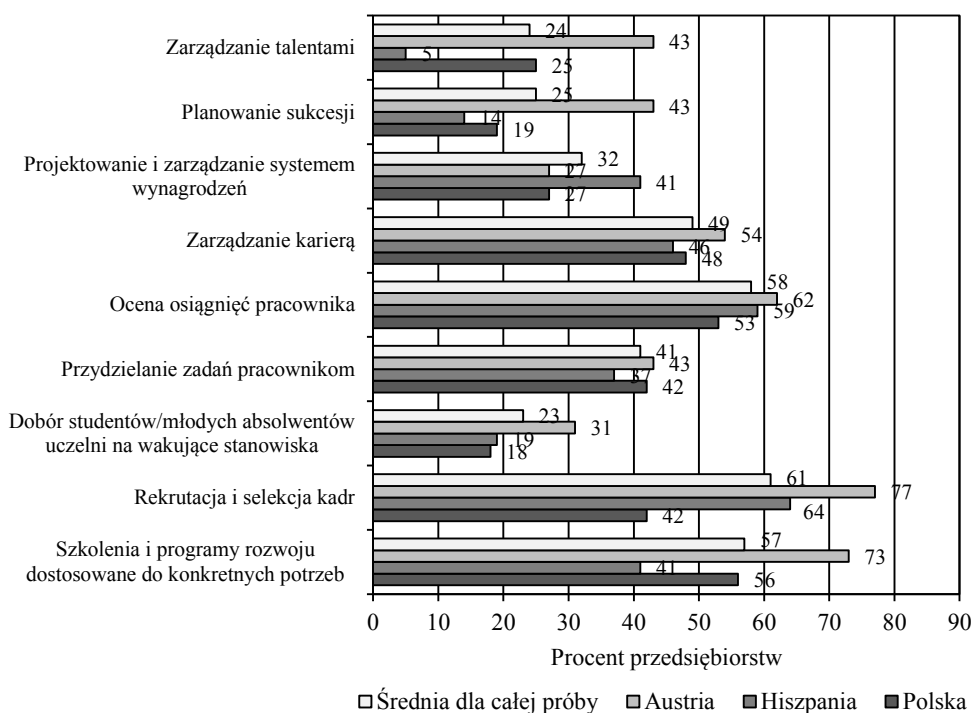
Zatem z jednej strony opisywana praktyka nosi znamiona egalitaryzmu, gdyż w większości wypadków dotyczy całej populacji osób zatrudnionych w danej organizacji. Jednakże z drugiej strony cechuje ją swoista hierarchizacja, albowiem nie tylko tworzone są różne poziomy hierarchiczne kompetencji wewnątrz określonych grup kompetencyjnych (co jest najbardziej widoczne w firmach polskich i hiszpańskich), ale też wielość i specyfika poszczególnych grup kompetencyjnych uwzględniają hierarchiczny układ poziomów organizacyjnych w przedsiębiorstwie (np. stanowiska kierownicze i niekierownicze w firmach austriackich). Opisywane zjawisko można zatem określić mianem **hierarchicznego egalitaryzmu**. Taki paradoksalny oksymoron w tej konkretnej sytuacji staje się **nieparadoksalnym oksymoronom**, gdyż mimo iż wyraz określający pozostaje w sprzeczności znaczeniowej z wyrazem określanym, to razem tworzą wewnątrznie niesprzeczny związek wyrazowy.

6. Formalizacja i orientacja czasowa

Zarządzanie kompetencjami, tak jak i zarządzanie w ogóle, wymaga pewnej formalizacji, która ma nie tylko uporządkować działania podejmowane w konkretnych obszarach, ale też sankcjonować przyjęte rozwiązania i zapewniać określony poziom spójności (zob. też [Rutka 2004, s. 131-132]). Chodzi zatem o wytworzenie

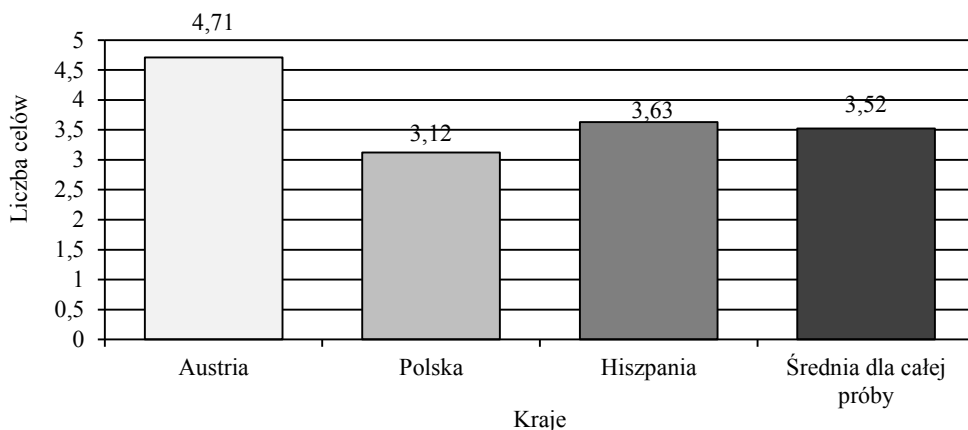
pewnych skodyfikowanych wzorców zachowań i zależności oraz procedur działania, które służą osiągnięciu określonych rezultatów. Formalizacja może występować w różnej postaci (zob. [Przybyła 2001, s. 81-85]). W kontekście prezentowanych wyników badań empirycznych wybrano jedynie te **przejawy formalizacji**, które są istotne z punktu widzenia tytułowego zagadnienia niniejszego artykułu, a mianowicie: cele zarządzania kompetencjami, stosowane rozwiązania technologiczne, orientację czasową w analizie pracy i – omawiane uprzednio – grupowanie kompetencji i hierarchizowanie ich poziomów.

Ogólnie można powiedzieć, że zarządzanie kompetencjami w badanych organizacjach obejmowało realizację **9 zasadniczych celów**, które wymieniono na wykresie (rys. 6), ale oczywiście na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw takich celów bywało znacznie mniej. Najwyższą średnią liczbę celów (wykres na rys. 7) uzyskały przedsiębiorstwa austriackie (4,71), na drugim miejscu znalazły się przedsiębiorstwa hiszpańskie (3,63), a na trzecim polskie (3,12). Niemniej jednak w każdej grupie przedsiębiorstw według kraju pochodzenia można zidentyfikować trzy cele o największej częstotliwości wskazań. W Polsce są to: szkolenie i rozwój pracowników (56%), ocena pracownicza (53%) oraz zarządzanie karierą (48%). Z kolei w Hiszpanii to: rekrutacja i selekcja kadr (64%), ocena pracownicza (59%) i zarzą-



Rys. 6. Cele zarządzania kompetencjami w organizacji

Źródło: badania własne.

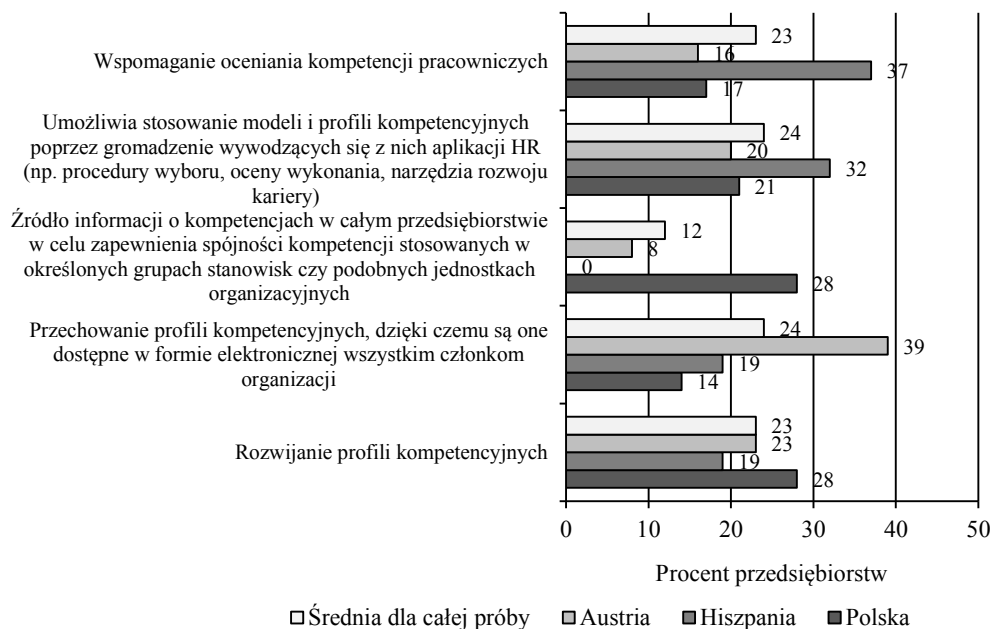


Rys. 7. Średnia liczby celów zarządzania kompetencjami w organizacji wg krajów

Źródło: badania własne.

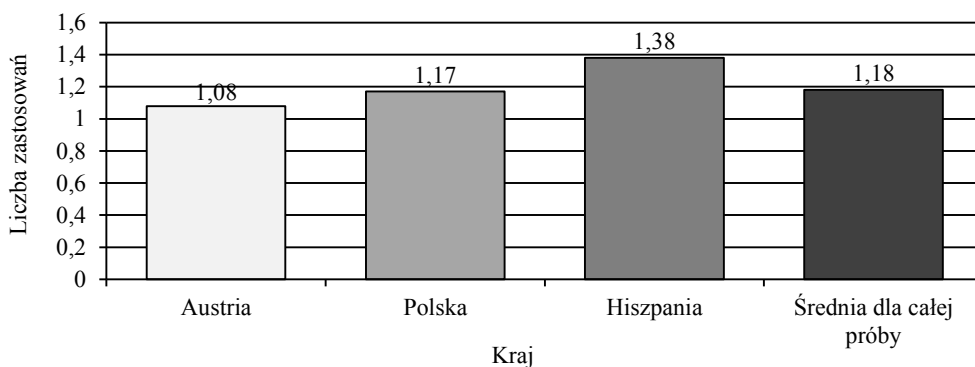
dzanie karierą (46%). Natomiast w Austrii to: rekrutacja i selekcja kadr (77%), szkolenie i rozwój pracowników (73%) oraz ocena pracownicza (62%).

Stosowane **rozwiązania technologii informatycznych** ze względu na ich liczbę, rodzaj i wzajemne powiązania są kolejnym przejawem formalizacji zarządzania kompetencjami w badanych organizacjach. Na rysunku 8 zaprezentowano odpowiedzi respondentów co do roli, jaką odgrywa ta technologia w ich przedsiębiorstwach. Analiza zgromadzonych danych prowadzi do wniosku, że nie tylko w uśrednionych wynikach dla całej próby badawczej, ale też w poszczególnych grupach według kraju pochodzenia organizacji nie ma jednego, wyraźnie preferowanego wsparcia technologicznego w zarządzaniu kompetencjami. Przyczyn może być oczywiście wiele, jak choćby cena programów komputerowych, ich dostosowanie do konkretnych potrzeb firmy, poziom ich skomplikowania, zainteresowanie konkretnych użytkowników czy też w ogóle poziom zarządzania kompetencjami w danej organizacji. W każdym razie w całej próbie badawczej zainteresowanie jedną z 5 ról, jakie może odgrywać technologia informatyczna, nie przekracza średnio 24% wszystkich wskazań. Nie dziwi zatem, że średnia liczby zastosowań technologii informatycznych dla całej próby wynosi zaledwie 1,18 (rys. 9). Jeżeli chodzi natomiast o wyniki w poszczególnych krajach, to w Polsce przedsiębiorstwa stosują technologie informatyczne najczęściej do zapewnienia spójności w różnych grupach kompetencyjnych (28%) oraz do rozwijania profili kompetencyjnych (28%), w Hiszpanii do oceny kompetencji (37%) i użytkowania modeli i profili kompetencyjnych na bazie zgromadzonych aplikacji *human resources* (HR) (32%), a w Austrii do zapewniania dostępu wszystkim członkom organizacji do elektronicznej formy profili kompetencyjnych (39%) oraz do rozwijania profili kompetencyjnych (23%).



Rys. 8. Rola technologii informatycznych w zarządzaniu kompetencjami w przedsiębiorstwie

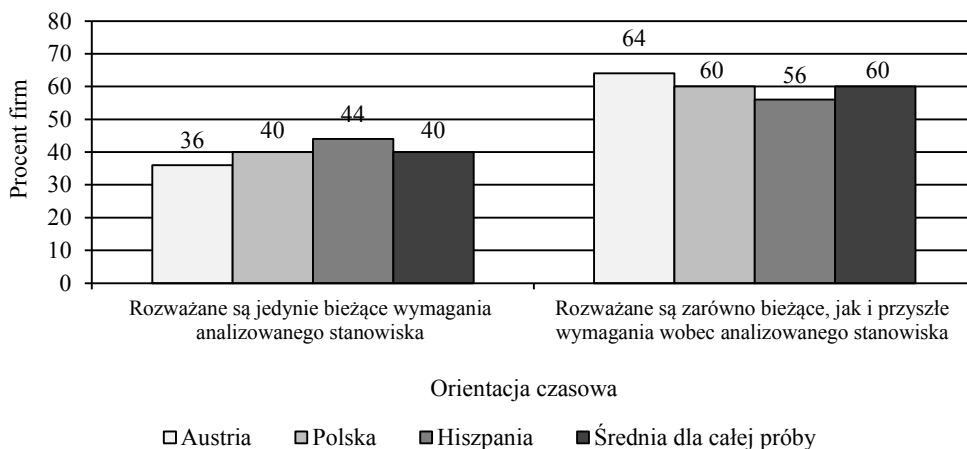
Źródło: badania własne.



Rys. 9. Średnia liczba zastosowań technologii komputerowych w zarządzaniu kompetencjami w przedsiębiorstwie

Źródło: badania własne.

Formalizacja to również skodyfikowany rezultat przeprowadzonej **analizy stanowiska** pracy. W omawianych badaniach empirycznych przedmiotem zainteresowania była **orientacja czasowa**, na jakiej osadzona jest taka analiza. Uzyskane w tym zakresie dane wskazują, że prawie 60% przedsiębiorstw (zarówno w całej próbie badawczej, jak i w poszczególnych krajach), dokonując analizy stanowiska pracy, bierze pod uwagę zarówno bieżące, jak i przyszłe wymagania (rys. 10).



Rys. 10. Orientacja czasowa w przeprowadzanej analizie stanowiska pracy

Źródło: badania własne.

Analiza zgromadzonych danych w zakresie celów zarządzania kompetencjami, stosowanych rozwiązań technologii informatycznych, orientacji czasowej w analizie pracy oraz grupowania kompetencji i hierarchizowania ich poziomów umożliwia dokonanie syntetycznej charakterystyki praktyki formalizacyjnej badanych przedsiębiorstw ze względu na kraj lokalizacji. Taką zwięzłą charakterystykę zaprezentowano w tab. 3.

Dokonane ustalenia prowadzą do pewnej ogólnej refleksji, że chociaż przedsiębiorstwa formalizują wybrane rozwiązania w obszarze zarządzania kompetencjami, to jednocześnie podejmują starania, aby zachować przy tym pewien stopień elastyczności. Ta elastyczność jest uzyskiwana co najmniej w dwojaki sposób: poprzez wykorzystywane odpowiednich technologii informatycznych albo też poprzez przyjęcie określonej orientacji czasowej.

Chociaż programy komputerowe ze względu na swoją konstrukcję mogą ograniczać wprowadzanie *ad hoc* ważnych i pilnych zmian w systemie¹¹, przez co zamrażają niejako istniejący stan rzeczy w czasie, w którym powinien on być zmieniony, to jednak po pokonaniu tych barier administracyjno-programistycznych umożliwiają dokonywanie kompleksowych zmian, na przykład we wszystkich aplikacjach *human resources* jednocześnie. System może nie tylko monitorować spójność wprowadzanych zmian, ale też identyfikować miejsca, w których kolejne zmiany są konieczne. W związku z tym technologia informatyczna, mimo pojawiających się niekiedy ograniczeń, nadaje tej komputerowej formalizacji w zarządzaniu kompe-

¹¹ Użytkownicy różnych programów komputerowych znają stwierdzenia typu: *system tego nie widzi, nie ma takiej opcji, brak możliwości zmiany formatu, nie przewidziano takiego pola wyboru czy funkcja dostępna tylko dla administratora* itp.

Tabela 3. Praktyka formalizacyjna zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach wg kraju pochodzenia

| Hiszpania | Polska | Austria |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Formalizowanie celów zarządzania kompetencjami i sposobów ich realizacji poprzez stosowanie odpowiadających im aplikacji komputerowych z obszaru <i>human resources</i> (HR) • Duże ukierunkowanie celów zarządzania kompetencjami na pozyskiwanie do organizacji określonych kompetencji w procesie rekrutacji i selekcji nowych pracowników, jak również oceny osiągnięć obecnie zatrudnionych • Analiza stanowiska pracy w większości przypadków uwzględnia bieżące i przyszłe wymagania kompetencyjne • Mała różnorodność grup kompetencyjnych, mimo dużej liczby poziomów hierarchicznych kompetencji, nie implikuje potrzeby zapewniania ich spójności za pomocą technologii komputerowych | <ul style="list-style-type: none"> • Cele zarządzania kompetencjami w większości przypadków ukierunkowane są na zasoby kompetencyjne obecnych pracowników i dotyczą ich oceniania, doskonalenia i rozwoju zgodnie z pojawiającymi się potrzebami • Analiza stanowiska pracy w większości przypadków uwzględnia bieżące i przyszłe wymagania kompetencyjne • Duża różnorodność grup kompetencyjnych o dużej liczbie poziomów hierarchicznych kompetencji wymusza podjęcie działań uspojnających • Formalizowanie profili kompetencyjnych w określonych grupach stanowisk i w różnych jednostkach organizacyjnych za pomocą technologii komputerowych, które zapewniają zachowanie spójności w tym zakresie | <ul style="list-style-type: none"> • Formalizowanie zarządzania kompetencjami poprzez zastosowanie technologii komputerowych ma na celu głównie zapewnienie szerokiego dostępu wszystkim pracownikom do opracowanych profili kompetencyjnych • Duże ukierunkowanie celów zarządzania kompetencjami z jednej strony na procesy rekrutacji i selekcji, a zatem pozyskiwanie określonych kompetencji, a z drugiej strony na szkolenie i rozwój obecnie zatrudnionych pracowników, czyli na obecne zasoby kompetencyjne • Analiza stanowiska pracy w większości przypadków uwzględnia bieżące i przyszłe wymagania kompetencyjne • Mimo dużej średniej liczby celów zarządzania kompetencjami i dużej różnorodność grup kompetencyjnych, stosunkowo mało wykorzystywanych jest rozwiązań z zakresu technologii komputerowych |

Źródło: badania własne.

tencjami pewne cechy elastyczności. W tym sensie możemy tutaj mówić o **elastycznej formalizacji**. Jest to przykład kolejnego **nieparadoksalnego oksymoronu**, w którym wewnątrznie niesprzeczny związek wyrazowy został utworzony z wyrazów pozostających w sprzeczności znaczeniowej.

Elastyczność implementowanych rozwiązań kompetencyjnych ma też zapewniać orientacja na przyszłość. W wielu przypadkach badane organizacje starają się łączyć obecne wymagania stanowiskowe z wymaganiami, które są przewidywane w przyszłości. Widoczne jest to nie tylko w orientacjach czasowych przeprowadzanych analiz stanowiskowych, ale też w budowaniu programów rekrutacji, selekcji, rozwoju, doskonalenia czy oceniania kadr na bazie rezultatów takich analiz. Wygląda to tak, jakby przyszłość zakorzeniła się już w terażniejszości, a terażniejszość wybiegła w przyszłość. Nasuwają się tutaj na myśl dwa oksymorony: **przyszła terażniejszość** i **terażniejsza przyszłość**. Biorąc pod uwagę, że nie chodzi tutaj o ekstrapolację terażniejszości w przyszłość, a raczej wyjście tej przyszłości naprze-

ciw, interpolację między przyszłością a terażniejszością, pewien stały stan przejściowy, to pierwszy z nich zdaje się być wciąż **paradoksalnym oksymoronom**, podczas gdy drugi można by już uznać za **nieparadoksalny**.

7. Ocena i rozwój kluczowych kompetencji

Zarządzanie kompetencjami w badanych organizacjach w pewnych kwestiach zdaje się ujawniać **cechy kolektywistyczne**, a w **innych indywidualistyczne**. Podobnie jedne preferencje zdają się być zakorzenione w zachowaniach typowo **męskich**, a inne w **kobięcych**. Na myśl przychodzą tu znane w literaturze przedmiotu różne koncepcje kultury, w których najogólniej przyjmuje się, że [Stor 2011, s. 192]:

- wymiar indywidualizm/kolektywizm odnosi się do zakresu, w jakim ludzie myślą o sobie jako jednostkach lub jako członkach grup i zgodnie z tym poczuciem zachowują się w życiu,
- wymiar męskość/kobiecość odnosi się do zakresu, w jakim ludzie są asertywni, wyrażają postawę konkurencyjną, są twardzi, skupiają się na osiągnięciach i sukcesie materialnym (męskość) lub też są skromni, uczuciowi, zorientowani na jakość życia, relacje interpersonalne (kobiecość),
- a przedsiębiorstwa wdrażają odpowiadające im rozwiązania organizacyjne¹².

W badaniach dotyczących kultur narodowych Polska wypada jako kraj o stosunkowo wysokim poziomie indywidualizmu, nieco mniejszy indywidualizm charakteryzuje Austriaków, a Hiszpanom z kolei nieco bliżej do kolektywizmu, chociaż posiadają też znaczące cechy kultury indywidualistycznej¹³. Takie charakterystyki znajdują swoje odzwierciedlenie we wspomnianych uprzednio liczbach grup kompetencyjnych. Największa indywidualizacja takich grup miała miejsce w Polsce, a najmniejsza w Hiszpanii. Natomiast co do drugiego wymiaru, to Polska i Austria należą do kultur męskich, a Hiszpania do kobięcych. To może też tłumaczyć, dlaczego zarządzanie talentami jest najmniej popularne w Hiszpanii.

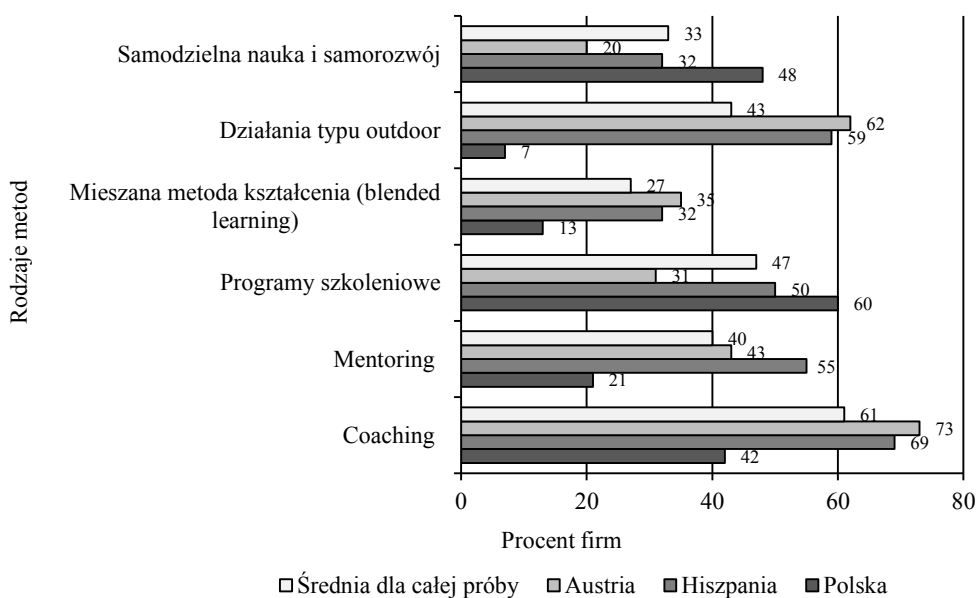
Analiza praktyki gospodarczej oparta na zgromadzonych danych badawczych w wymienionych krajach skłania też do wniosku, że w niektórych przypadkach i w wybranych obszarach mamy do czynienia z konwergencją w zarządzaniu kompetencjami. I tak na przykład **ocena osiągnięć pracownika** – stanowiąca jeden z uprzednio omawianych **celów zarządzania kompetencjami** (por. wykres na rys. 6) – pojawia się w ponad połowie przedsiębiorstw w każdym z badanych krajów. Chociaż idzie ona zwykle w parze z indywidualistycznymi i męskimi cechami kultury, to jej częstotliwość występowania w Hiszpanii jest porównywalna do częstotliwości w Polsce czy Austrii. Jednakże jej rozumienie i praktyczne powiązania z innymi subfunkcjami zarządzania kompetencjami mogą być nieco odmienne. Kontynuując wątek celów zarządzania kompetencjami, można powiedzieć, że o ile oce-

¹² Zob. też na temat etnocentryzmu i wdrażanych rozwiązań organizacyjnych w [Przytuła 2013].

¹³ Zob. też. Wyniki badań nad wymiarami kulturowymi w [Hofstede, Hofstede 2005].

na osiągnięcie pracownika w Austrii czy w Polsce może być powiązana z zarządzaniem talentami, a więc identyfikowaniem i rozwijaniem indywidualnych jednostek, o tyle w Hiszpanii rezultaty takiej oceny raczej służą ustaleniu kryteriów, które brane są pod uwagę w procesie rekrutacji i selekcji, aby ustalić, czy aplikant posiada potencjał do osiągnięcia takich wyników pracy, jak obecnie zatrudniony pracownik, który został wysoko oceniony. Zatem to, co w klasycznym rozumieniu stanowi kolektywizm i indywidualizm oraz męskość i kobiecość, zostaje w pewien sposób zaburzone.

Z podobną sytuacją mamy do czynienia w przypadku wykorzystywanych metod **rozwaju i doskonalenia pracowników** (rys. 11). O ile nie dziwi, że w męskiej i indywidualistycznej kulturze Polaków większość oczekuje, że to pracownicy będą samodzielnie podejmować naukę i dbać o samorozwój (prawie 50% wskazań), o tyle nieco zaskakuje, że takie rozwiązania są mało popularne w Austrii (tylko 20%). Jednocześnie programy typu *outdoor*, które wykazują pewne cechy działań kolektywnych i nie są zbyt często spotykane w polskich przedsiębiorstwach (7%), są popularne nie tylko w Hiszpanii (59%), ale też w Austrii (62%). Warto też zwrócić uwagę na *coaching* i *mentoring*. Obie metody są o wiele częściej praktykowane w Hiszpanii i Austrii niż w Polsce. W polskich przedsiębiorstwach *mentoring* jest stosowany zaledwie w 21% firm, podczas gdy w Austrii i Hiszpanii prawie dwa razy częściej. Z kolei *coaching* praktykuje 42% polskich organizacji, co stanowi średnio o 1/3

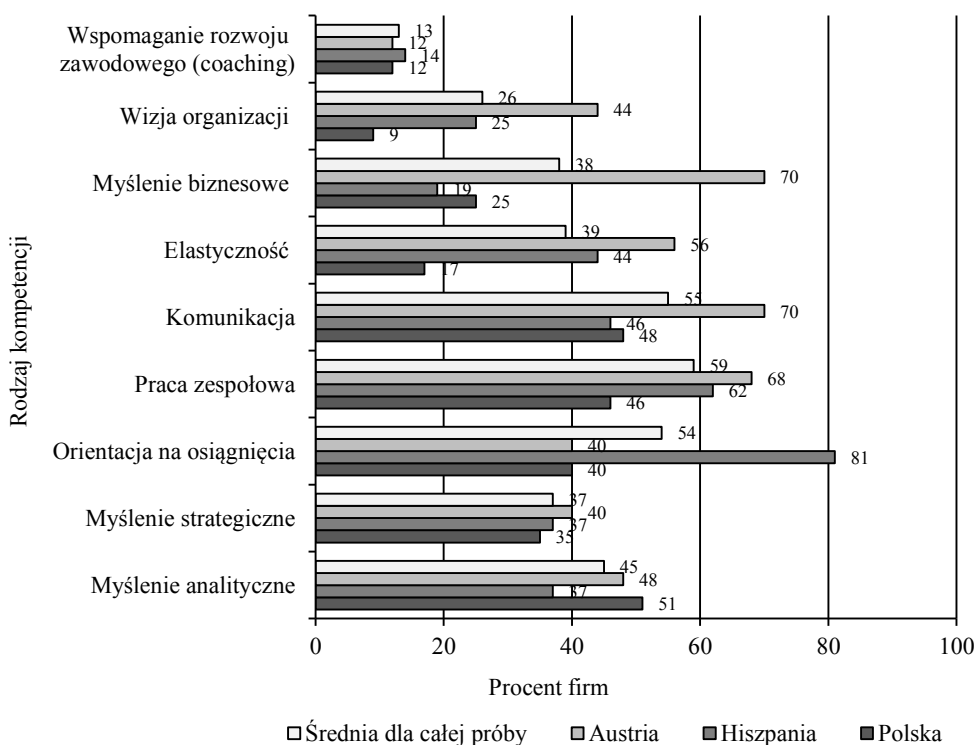


Rys. 11. Metody stosowane w rozwoju i doskonaleniu pracowników

Źródło: badania własne.

mniej firm niż w pozostałych dwóch krajach. Przyczyna może tkwić w tym, że polscy pracownicy nieco inaczej rozumieją rolę, jaką odgrywają omawiane metody rozwoju i doskonalenia. O ile w kulturze męskiej i indywidualistycznej *mentoring*, ze względu na swoją naturę, może być negatywnie oceniany, gdyż rodzi poczucie, że osoba posiadająca mentora jest mniej zaradna i potrzebuje wsparcia, o tyle *coaching* może być traktowany raczej jako odpowiedź na indywidualne potrzeby, które służą wyłącznie osiągnięciu indywidualnych celów poprzez pobudzenie i wykorzystywanie indywidualnych zdolności. Chociaż takie wyjaśnienie może być wystarczające dla częstotliwości *mentoringu* i *coachingu* w Polsce, to bez wskazania innych zmiennych trudno uznać je za trafne względem praktyki w przedsiębiorstwach austriackich.

Przyglądając się wynikom badania w zakresie **kompetencji uznanych za kluczowe**, dochodzi się do nie mniej zaskakujących refleksji. Na rysunku 12 zamieszczono tylko wybrane kompetencje, które stanowiły przedmiot badania. Widać na nim, że orientacja na osiągnięcia, typowa dla kultur męskich i indywidualistycznych, jest jedną z kluczowych kompetencji w 81% hiszpańskich firm, natomiast



Rys. 12. Wybrane kompetencje uznane za kluczowe w przedsiębiorstwie

Źródło: badania własne.

w organizacjach polskich i austriackich stanowi ona zaledwie 40% wskazań. Pewne zdziwienie budzi też pozycja *coachingu*. Z jednej strony w Hiszpanii i Austrii jest to najczęściej stosowana metoda rozwoju i doskonalenia kadr (por. rys. 11), pojawiająca się w prawie 70% firm każdym z tych krajów, a z drugiej strony tylko w średnio 13% firm w tych krajach wspomaganie rozwoju zawodowego w procesie *coachingu* jest uznane za kluczową kompetencję. Być może wynika to z tego, że *coaching* jest rozumiany głównie jako wsparcie uzyskiwane z zewnątrz organizacji, a zatem związana z tym kompetencja pracownicza nie jest tak ważna. Swego rodzaju dysonans wywołuje też kompetencja odnosząca się do elastyczności, cechy przypisywanej kulturom raczej kolektywnym i kobiecym. O ile zainteresowanie w Polsce tą kompetencją stanowi niezaskakujące 17%, o tyle w Austrii aż 56%.

Poczynione dywagacje w zakresie aspektu kulturowego rozwoju i doskonalenia kluczowych kompetencji pracowników podsumowano w tab. 4. Podobnie jak poprzednio – prezentowana charakterystyka praktyki organizacyjnej w tym zakresie została podzielona ze względu na kraj lokalizacji przedsiębiorstw.

Tabela 4. Aspekt kulturowy praktyki rozwoju i doskonalenia kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwach wg kraju pochodzenia

| Hiszpania | Polska | Austria |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mała liczba grup kompetencyjnych, ale w dużej liczbie firm wskazuje na kolektywizm z silnymi pierwiastkami indywidualizmu • Kobięce cechy kultury mogą wyjaśniać małe zainteresowanie zarządzaniem talentami • Znacząca orientacja na ocenę osiągnięć pracownika może wskazywać na indywidualizm i męskość kultury • Duże zainteresowanie programami typu <i>outdoor</i> sugeruje cechy kultury kolektywnej i kobiecej • Kolektywizm i kobiecość kultury może uzasadniać stosunkowo duże zainteresowanie mentoringiem i coachingiem • Duża orientacja na osiągnięcia, jako jedną z kluczowych kompetencji, znamionuje cechy męskości i indywidualizmu | <ul style="list-style-type: none"> • Duża liczba grup kompetencyjnych w dużej liczbie firm wskazuje na duży indywidualizm • Męskie cechy kultury mogą wyjaśniać duże zainteresowanie zarządzaniem talentami. • Znacząca orientacja na ocenę osiągnięć pracownika może wskazywać na indywidualizm i męskość kultury • Przeważające oczekiwanie, że pracownicy sami podejmują naukę i zadbają o samorozwój, mogą wskazywać na indywidualizm i męskość kultury • Małe zainteresowanie mentoringiem i średnie zainteresowanie coachingiem sugeruje cechy kultury indywidualistycznej • W zakresie kluczowych kompetencji małe zainteresowanie elastycznością znamionuje męskość kultury, a stosunkowo duże zainteresowanie komunikacją i pracą zespołową sugeruje jej kobiecość i kolektywizm | <ul style="list-style-type: none"> • Duża liczba grup kompetencyjnych w dużej liczbie firm może być przejawem dużego indywidualizmu • Silne cechy kultury męskiej mogą wyjaśniać bardzo duże zainteresowanie zarządzaniem talentami • Znacząca orientacja na ocenę osiągnięć pracownika może wskazywać na indywidualizm i męskość kultury • Duże zainteresowanie programami typu <i>outdoor</i> sugeruje cechy kultury kolektywnej i kobiecej • Kolektywizm i kobiecość kultury może uzasadniać stosunkowo duże zainteresowanie mentoringiem i coachingiem • Stosunkowo duża orientacja na osiągnięcia, jako jedną z kluczowych kompetencji, sugeruje cechy kultury męskiej i indywidualistycznej |

Źródło: badania własne.

Ogólna konstatacja jest taka, że w badanej próbie przedsiębiorstw daje się zaobserwować swoistą konwergencję w zakresie zarówno niektórych rozwiązań organizacyjnych w obszarze zarządzania kompetencjami, jak i niektórych oczekiwań behawioralno-kompetencyjnych wobec pracowników. Dlatego też w kobieco-kolektywnej kulturze hiszpańskich przedsiębiorstw obserwuje się intensyfikację działań rozwijających cechy męskie i indywidualistyczne, a w indywidualistyczno-męskiej kulturze polskich i austriackich firm pojawiają się działania sprzyjające rozwojowi cech kolektywnych i kobiecych. W takiej sytuacji uznanie takich związków wyrazowych, jak **kolektywny indywidualizm** oraz **kobieca męskość** za **nieparadoksalne oksymorony**, staje się uzasadnione. W Polsce i Austrii oznacza to, że zgodnie z klasycznymi już badaniami kulturowymi dominuje indywidualizm i męskość, które wzmagają zachowania konkurencyjne wśród pracowników i ich ukierunkowanie na osiągnięcia. Jednakże od współczesnych pracowników i podejmowanych wobec nich działań w obszarze zarządzania kompetencjami oczekuje się też pewnego nachylenia w kierunku kolektywizmu i kobiecości, gdyż to sprzyja pracy zespołowej, tak ważnej w dobrze funkcjonujących przedsiębiorstwach. Z kolei w Hiszpanii, uznanej za kraj o cechach raczej kolektywnych i kobiecych, a zatem sprzyjających pracy zespołowej, oczekiwania i działania w zarządzaniu kompetencjami w coraz większym zakresie ukierunkowane są na pobudzenie pewnego indywidualizmu i mękości, gdyż sprzyja to generowaniu zachowań konkurencyjnych i orientacji na osiągnięcia, które to w sposób wymierny przyczyniają się do sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Zatem w odniesieniu do tego kraju można by mówić o takich **nieparadoksalnych oksymoronach**, jak **indywidualistyczny kolektywizm** i **męska kobiecość**.

8. Podsumowanie i wnioski końcowe

Podsumowując podjęte rozważania, można uznać, że główny cel artykułu został osiągnięty. W rezultacie dokonanych ustaleń zaproponowano takie oksymoroniczne związki wyrazowe, które zdają się trafnie desygnować zjawiska o paradoksalnym charakterze, zaobserwowane w praktyce zarządzania kompetencjami w badanych organizacjach. Oczywiście rozszerzenie płynących wniosków na całość populacji nie jest jednak uprawnione, ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Pewne niedoskonałości są widoczne także w kontekście zastosowanych skal pomiarowych i przyjętej terminologii.

Mimo tych ograniczeń przeprowadzone badania mają walor poznawczy, zwłaszcza że dotychczas jest to obszar słabo rozpoznany. Potwierdziły to wykonane badania literaturowe. Warto przy tym zauważyć, że problematyka paradoksów w zarządzaniu wzbudza coraz większe zainteresowanie i należy przyjąć, że będzie ono wzrastało, szczególnie w kontekście dużego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, zwiększającej się wielokulturowości ich zasobów ludzkich, a także intensyfikujących się procesów globalizacyjnych. Za niezbędne należy zatem uznać dalsze pro-

wadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze, co umożliwi nie tylko wzbogacenie wiedzy naukowej i zracjonalizowanie metodyki badań, ale też formułowanie użytecznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Literatura

- Antczak Z., 2013a, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Antczak Z. (red.), 2013b, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Capece G., Bazzica P., 2013, *A practical proposal for a "competence plan fulfillment". Key performance indication*, Knowledge and Process Management, vol. 20, no. 1.
- Draganidis F., Mentzas G., 2006, *Competency based management: A review of systems and approaches*, Information Management & Computer Security, vol. 14, no. 1.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., 2004, *Competency-based Human Resource Management*, Davis-Black Publishing, Palo Alto.
- Encyklopedia powszechna PWN*, 1985, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Gangani N., McLean G.N., Braden R.A., 2006, *A competency-based human resources development strategy*, Performance Improvement Quarterly, vol. 19, no. 1.
- Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites*, 2011, Petroleum Industry Association Ltd, published by Cogent.
- Hofstede G., Hofstede G.J., 2005, *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Homer M., 2001, *Skills and competency management*, Industrial and Commercial Training, vol. 33, iss. 2.
- Ngo H., Jiang C.Y., Loi R., 2014, *Linking HRM competency to firm performance: An empirical investigation of Chinese firms*, Personnel Review, vol. 43, iss. 6.
- Przybyła M., 2001, *Organizacja jako struktura*, [w:] Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Przytuła S., 2011, *Human capital as a source of competitive advantage of East Asian Corporation (Chinese, Japanese)*, [w:] Skulska B., Jankowiak A. (red.), *Faces of Competitiveness in Asia Pacific*, Research Papers of Wrocław University of Economics, no. 191.
- Przytuła S., 2013, *Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań*, Nauki o Zarządzaniu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 2(15), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rausch E., Sherman H., Washbush J.B., 2002, *Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development*, Journal of Management Development, vol. 21, iss. 3.
- Rodriguez D., Patel R., Bright A., Gregory D., Gowing, M.K., 2002, *Developing competency models to promote integrated human resource practices*, Human Resource Management, Fall, vol. 41, no. 3.
- Rothwell W.J., Lindholm J.E., 1999, *Competency identification, modeling and assessment in the USA*, International Journal of Training and Development, vol. 3, no. 2.
- Rutka R., 2004, *Formalizacja struktury organizacyjnej*, [w:] *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

- Sienkiewicz Ł., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Soderquis K.E., Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G., 2010, *From task-based to competency-based. A typology and process supporting a critical HRM transition*, *Personnel Review*, vol. 39, iss 3.
- Stor M., 2009, *Dualizm polskiej kultury narodowej w praktyce organizacyjnej korporacji międzynarodowych w Polsce*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Stor M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sutton A., Watson R., 2013, *Can competencies at selection predict performance and development needs?*, *Journal of Management Development*, vol. 32, iss. 9.