

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 kadrami 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

Marzena Stor

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

Adam Suchodolski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: adam.schodolski@ue.wroc.pl

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

DOI: 10.15611/pn.2016.429.21

Streszczenie: Przedmiotem zainteresowania w artykule są kompetencje związane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, istotne z punktu widzenia zadań kierowników personalnych ze względu na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. W tym kontekście zasadniczym celem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak w praktyce gospodarczej wartościowane są takie kompetencje w relacji do konkretnych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), jakie im towarzyszą? Osiągnięciu tego celu podporządkowano strukturę artykułu. Na wstępie autorzy wyjaśniają przedmiot zainteresowania i cel pracy. Następnie prezentowane są główne założenia o charakterze teoretycznym i terminologicznym, przyjęte w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W dalszej części opisana zostaje metodyka zastosowana w tych badaniach; prezentowane są także wybrane wyniki wspomnianych badań. Ostatnią część stanowi podsumowanie i wnioski końcowe.

Słowa kluczowe: kompetencje, kierownik personalny, wyniki przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwa polskie, przedsiębiorstwa zagraniczne.

Summary: The main subject of interest in the article make those competencies which are associated with the realization of personnel function in a company and which are critical to the tasks performed by HR managers with regard to their company's performance results. In this context the main goal of the paper is to answer the following question: In business practice,

how are these competencies valued or weighted in relation to the specific performance results gained by the companies and in relation to the particular HRM issues that accompany them? To realize this goal the article is structured as follows. The main subject of interest and the goal of the article are explained in the introductory part. Next the authors present the basic theoretical and terminological principles that were assumed in the empirical research. In the further part the research methodics applied in the study and selected research findings are discussed. The final summary and conclusions make the last part of the article.

Keywords: competencies, HR manager, company's performance results, Polish enterprises, foreign enterprises.

1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są kompetencje związane z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które są istotne z punktu widzenia zadań realizowanych przez kierowników personalnych ze względu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. Zainteresowanie tą problematyką wynika przede wszystkim z bezskutecznej próby znalezienia w literaturze przedmiotu odpowiedzi na pytanie: Jak w praktyce gospodarczej wartościowane są takie kompetencje w relacji do konkretnych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), jakie im towarzyszą?

Chociaż w licznych badaniach empirycznych pozyskuje się opinie respondentów na temat znaczenia określonych kompetencji dla uzyskiwanego przez organizacje powodzenia, w tym osiągniętych wyników w różnych obszarach jej działalności, to w rzeczywistości nader często okazuje się, że takie kompetencje rozpatrywane są przez badanych w szerszym kontekście przydatności określonych kompetencji w danej organizacji (zob. [Urlich i in., 2011, s. 4]) niż w odniesieniu do faktycznej (wymuszonej choćby samym badaniem) ewaluacji wyników przedsiębiorstwa. Rzecz jednak w tym, że chodzi o umiejscowienie znaczenia kompetencji nie tylko w określonych warunkach organizacyjnych, lecz także w określonym czasie ze względu na interwały, w jakich możliwe jest dokonywanie ewaluacji wyników przedsiębiorstwa.

W tym kontekście celem autorów tego artykułu jest udzielenie odpowiedzi na sformułowane powyżej pytanie oparte na wynikach własnych badań empirycznych, w których respondenci wartościują kompetencje w relacji do wyników organizacji ocenianych w perspektywie jednorocznej (odpowiadającej rokowi podatkowemu) i do problemów w obszarze ZZL, jakie w tym czasie były doświadczane w danej organizacji. Z tego też względu na wstępie autorzy wyjaśniają przedmiot zainteresowania i cel pracy. Następnie prezentowane są główne założenia o charakterze teoretycznym i terminologicznym, które przyjęto w przeprowadzonych badaniach empirycznych. W dalszej części opisana zostaje metodyka, jaką zastosowano w tych badaniach, a także prezentowane są wybrane wyniki wspomnianych badań. Natomiast ostatnią część stanowi podsumowanie i wnioski końcowe.

2. Definicja i znaczenie kompetencji w przedsiębiorstwach

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

Należy zatem rozpocząć od tego, że w literaturze przedmiotu nie ma jednej, powszechnie zaakceptowanej definicji kompetencji¹ ani też jasno sprecyzowanej różnicy między tym pojęciem a kwalifikacjami. Co więcej, bywa tak, że niektórzy autorzy stosują te terminy zamiennie, a inni wykazują między nimi znaczące różnice. Jednym z powodów zaistniałej sytuacji jest to, iż kwalifikacje i kompetencje są przedmiotem zainteresowania różnych dyscyplin naukowych [Gonsalvez, Calvert 2014, s. 201]. Innym powodem może być rozpatrywanie kwalifikacji i kompetencji przez pryzmat różnych sektorów gospodarki, zarówno prywatnego, jak i publicznego [Haromszeki 2014], przy czym należy jeszcze pamiętać o różnych podejściach, jakie pojawiają się zarówno w USA, jak i Europie [Page, Hood, Lodge 2005]. Zatem kwalifikacje i kompetencje mogą być poddawane pod dyskusję z perspektywy narodowej, sektorowej czy organizacyjnej [Chapman, Lovell 2006]. Dotychczas różne grupy interesariuszy wykazywały też zainteresowanie podejmowaną tutaj problematyką, jak choćby psychologowie, teoretycy zarządzania, menedżerowie ds. zasobów ludzkich, pedagodzy czy politycy (J. Burgoyne za: [Hoffmann 1999, s. 275]).

Ponadto przez wiele lat uwidoczniły się też pewne różnice w zakresie stosowanej terminologii między amerykańskim i brytyjskim językiem angielskim [Moore, Cheng, Dainty 2002]. Dominującym podejściem w USA do analizy pracy stała się orientacja na osobę (np. behawioralne wywiady zdarzeniowe), której celem jest identyfikacja tych cech, które umożliwiają odróżnienie osób o ponadprzeciętnych wynikach od innych. Zatem kompetencje obejmują umiejętności, cechy osobowe oraz zachowania [Cheng, Dainty, Moore 2003, s. 530]. W amerykańskim angielskim stosuje się tutaj pojęcie *competencies* (l. poj. *competency*), co w zasadzie odpowiada polskiemu terminowi kompetencje w rozumieniu nauk o zarządzaniu (w naukach prawniczych oznacza zakres uprawnień) [Stor 2014a; 2014b]. Z kolei w Wielkiej

¹ W każdym razie analiza literatury z okresu ostatnich 35 lat owocuje zgromadzeniem pokaźnego zbioru różnorodnych definicji odnoszących się do kompetencji. Oto wybrane przykłady różnorodnych definicji: [Boyatzis 1982, s. 16; Guion 1991, s. 335; Spencer, Spencer 1993, s. 4; Woodruffe 1993, s. 29; Rowe 1995, s. 12; Mirabile 1997, s. 21; Green 1999, s. 5; *The Manager...*, 2001, s. 1; Buford, Lindner 2002, s. 3; Jackson, Schuler 2003; Gangani, McLean, Braden 2006, s. 127; Draganidis, Mentzas 2006, s. 53; Teodorescu 2006, s. 27–29; Ljungquist 2007, s. 396; *Guidelines...* 2011, s. 33; Kupczyk 2013, s. 25; Stor 2014b, s. 15].

Brytanii najpopularniejsze staje się wykorzystywanie technik analizy pracy, które są zorientowane na zadania i opierają się na analizie funkcjonalnej, której celem jest zidentyfikowanie raczej niezbędnych ról, zadań oraz obowiązków związanych z wykonywaną pracą niż umiejętności tych osób, które odnoszą sukces. Takie rozwiązanie wymaga identyfikowania czy też definiowania kluczowych celów albo i funkcji danego zawodu, następnie dezagregowanych na pomniejsze cele i funkcje, które to stają się wskaźnikami wyników koniecznych do uzyskania w osiągnięciu kluczowych celów [Cheng, Dainty, Moore 2003, s. 530]. W brytyjskim angielskim pojawia się tutaj pojęcie *competences* (l. poj. *competence*), albo też *qualifications*, co w zasadzie odpowiada polskiemu terminowi kwalifikacje [Stor 2014a; 2014b].

Wszystko to prowadzi do wniosku, że definicje kompetencji i kwalifikacji zależą od perspektywy naukowej, jaką przyjmuje dany badacz. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw, gdzie definiowanie tych pojęć zależy od przyjmowanych założeń praktycznych i celów implementacyjnych. Zatem nie tylko w obszarze czysto naukowym, ale też obejmującym praktykę przedsiębiorstw trudno znaleźć jakiś konsensus. Wobec tego w projekcie badawczym, podejmowanym przez autorów tego artykułu, przyjęto, że **kompetencje** (*competencies*; l. poj. – *competency*) to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiągnięciu jego strategicznych celów. Są one związane z rzeczywistym działaniem czy też uzyskiwanymi wynikami tego działania w określonej sytuacji. Jednocześnie, aby poczynić wyraźne rozróżnienie między kompetencjami a kwalifikacjami, przyjęto, że **kwalifikacje** (*competences*; l. poj. – *competence*) to potencjalna zdolność do funkcjonowania w danej sytuacji czy też określonych warunkach i związana jest raczej z formalnym dokumentowaniem posiadanej wiedzy, umiejętności, doświadczenia czy też pewnych cech psychologicznych. Zatem kwalifikacje czynią pracownika zdolnym do wypełniania obowiązków na danym stanowisku, a kompetencje stanowią o tym, że praca na tym stanowisku jest wykonywana w oczekiwany sposób. Innymi słowy, kompetencje są określane na podstawie porównania obecnych wyników czy też osiągnięć pracownika z wynikami czy osiągnięciami określonymi w standardach (wzorach) wykonania, które zostały opracowane zgodnie ze standardami kwalifikacyjnymi dla danego środowiska pracy. Oznacza to, że nim pracownik osiągnie oczekiwany typ i poziom kompetencji, najpierw musi się wykazać określonym rodzajem i poziomem kwalifikacji [Stor 2014a, s. 15].

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 ludzkimi² (por. [Ro-

² 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, Scherman, Washbush 2002; Suchodolski

driguez i in. 2002, s. 310; *Guidelines...* 2011, s. 33; Sienkiewicz 2013, s. 10; Ngo, Jiang, Loi 2014]), które 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. 43–45; Sutton, Watson 2013, s. 1026; Antczak 2013b]). Kompetencje stanowią bowiem podstawę zarówno horyzontalnej integracji kluczowych działań ZZL, takich jak dobór, ocena pracownicza, szkolenia, rozwój kariery, wynagradzanie, jak i 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, McLean, Braden 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]. Zatem prezentowane podejście zakorzenione jest w perspektywie zasobowej zarządzania, w której trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, albo też w ogóle jakakolwiek przewaga konkurencyjna, zależy od zdolności organizacji, które są z kolei warunkowane jakością ludzkich kompetencji.

3. Typologie kompetencji w organizacjach gospodarczych

Typologie kompetencji w organizacjach gospodarczych są zwykle prezentowane w postaci profili i modeli kompetencyjnych. Kiedy podejmuje się jednak próbę ich zdefiniowania, napotyka się te same problemy, z jakimi mieliśmy do czynienia poprzednio, poszukując w literaturze przedmiotu powszechnie zaakceptowanych definicji kompetencji i kwalifikacji. Otóż pojęcia profil kompetencyjny i model kompetencyjny bywają niekiedy stosowane zamiennie, ale bywa też tak, że używa się ich do oznaczenia sprzecznych ze sobą treści. Na próżno szukać wspólnego stanowiska w tym zakresie, czy to w gronie naukowców, czy też praktyków biznesu. Wszystko to tworzy swego rodzaju bałagan terminologiczny i czyni dyskusję chaotyczną.

W celu dokonania rozróżnienia pomiędzy tymi terminami, na potrzeby niniejszego projektu badawczego przyjęto, że model kompetencyjny to zbiór wszystkich

2014]) czy też zarządzanie kompetencjami jako składowa zarządzania wiedzą [Draganidis, Mentzas 2006, s. 51; Antczak (red.) 2013a].

kompetencji wymaganych od pracowników w danej organizacji, na który składają się poszczególne grupy kompetencji nazywane profilami kompetencyjnymi. Profile kompetencyjne, które tworzą strukturę modelu kompetencyjnego, mogą zawierać takie kompetencje, które są potrzebne do:

- pomyślnego wykonywania pewnego rodzaju pracy na poszczególnych stanowiskach organizacyjnych, które mogą być analizowane, opisywane i kategoryzowane (profilowane) w zakresie:
 - porównywalnej treści pracy, np. administracyjnej, technicznej, sprzedażowej, obsługi klienta itp.,
 - porównywalnego poziomu organizacyjnego lub komórki organizacyjnej, np. wyższa kadra kierownicza, menedżerowie operacyjni, liderzy zespołów itp.;
- pomyślnego odgrywania danych ról organizacyjnych, np. mentorów, coachów, liderów, wdrożeniowców itp.;
- pomyślnego wypełniania obowiązków związanych ze specyficznym rodzajem zarządzania, np.:
 - zarządzania opartego na procesach,
 - zarządzania opartego na funkcjach,
 - zarządzania opartego na projektach,
 - zarządzania opartego na koncepcji *lean*;
- przyczyniania się do osiągnięcia celów strategicznych poprzez:
 - wnoszenie wkładu kompetencyjnego do sukcesu organizacji (kwalifikacje wejściowe, np. zdolności, umiejętności, wiedza, cechy psychologiczne, doświadczenie),
 - uzyskiwanie kompetencji wyjściowych służących powodzeniu organizacji (zachowanie objawiające się w działaniu, wyniki działań, osiągnięcia);
- skutecznego odpowiadania na:
 - ogólne wymagania dotyczące wykonywania pracy (kompetencje generyczne, ogólne), to znaczy takie, które wykazują się transferowalnością pomiędzy sektorami gospodarki, organizacjami, działami itp.),
 - specyficzne wymagania dotyczące wykonywania pracy (kompetencje specyficzne), to znaczy takie, które są użyteczne tylko w danym sektorze gospodarki, danym przedsiębiorstwie, danej profesji czy danym rodzaju pracy.

Niektórzy autorzy ostrzegają jednak, że bez względu na to, jaka byłaby struktura kompetencji, to kontekst sytuacyjny działa jak swego rodzaju filtr, który umożliwia lub uniemożliwia wykorzystywanie własnych kompetencji [Molek-Winiarska 2007; Filipowicz 2014, s. 64; Haromszeki 2012], a zatem żadne modele czy profile kompetencyjne nie są wolne od wpływów kontekstualnych. Należy jednak zgodzić się z ogólnym poglądem, że model kompetencji (a w jego ramach profile kompetencji) zapewniają „spoiwo” niezbędne do skoordynowania działań pomiędzy różnymi systemami zarządzania (subfunkcjami) ZZL w organizacji [Sienkiewicz 2013, s. 13]. W rezultacie uznaliśmy, że kompetencje są elementarnymi komponentami profili kompetencyjnych, a profile kompetencyjne są elementami składowymi modeli kom-

petencyjnych w organizacjach. Ponadto w naszych założeniach badawczych przyjęliśmy, że modele kompetencyjne powinny zawierać nie tylko komponenty kompetencyjne, lecz także zmienne sytuacyjne i kryteria wynikowe.

Należy jednak wyjaśnić, że przedmiotem naszego zainteresowania badawczego były nie konkretne modele i profile kompetencyjne, lecz specyficzne kompetencje kierowników personalnych w aspekcie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo. W naszym rozumieniu, które miało być czytelne dla respondentów, kompetencje specyficzne dotyczyły tych kompetencji, które były potrzebne do realizacji konkretnych zadań związanych z ZZL w określonym czasie i określonych warunkach organizacyjnych. Jednakże od kierowników personalnych oczekiwaliśmy też kompetencji, które wychodzą poza tradycyjne obszary subfunkcjonalne ZZL i zgodnie z obserwowanymi trendami obejmują również wiedzę i umiejętności z zakresu strategicznego zarządzania biznesem oraz ogólnie rozumianą wiarygodność i skuteczność w działaniu (zob. [Ulrich i in. 2007, s. 2; 2012, s. 466–468]). Można zatem powiedzieć, że założyliśmy, iż w badanych organizacjach istnieją modele kompetencyjne, na które składają się m.in. profile kompetencyjne kierowników personalnych, przy czym nie muszą mieć one sformalizowanego charakteru. Chodziło nam bowiem o kompetencje związane z rzeczywistym działaniem i uzyskiwanymi wynikami.

4. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

Prezentowane wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego, pt. *Zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): praktyki stosowane w zagranicznych jednostkach korporacji międzynarodowych (KMN) usytuowanych w Europie Środkowej i Wschodniej*, który jest realizowany cyklicznie od 2007 roku. Projekt ma charakter międzynarodowy i obejmuje 15 krajów europejskich³. Jego głównym celem, zgodnie z sugestią zawartą w tytule, jest analiza zmian zachodzących w ZZL. W niniejszym artykule przedstawione zostaną wybrane wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w lutym 2016 roku, a dotyczące tych kompetencji kierowników personalnych, które zostały uznane za ważne ze względu na uzyskiwane wyniki badanych przedsiębiorstw w 2015 roku.

Populację badanych organizacji stanowiły 33 przedsiębiorstwa polskie i 47 zagranicznych⁴. Ich wielkość, mierzona liczbą zatrudnionych, była bardzo różnorodna, najmniejsza miała 3 pracowników, a największa 19 500. Jednakże małych

³ Projekt jest koordynowany przez prof. Józsefa Poóra z Uniwersytetu Szent István w Gödöllő na Węgrzech. Funkcję doradców naukowych pełnią prof. Chris Brewster z Henley College w Wielkiej Brytanii oraz prof. Allen Engle z Eastern Kentucky University w Stanach Zjednoczonych. Za badania w Polsce odpowiedzialni są autorzy niniejszego artykułu.

⁴ Struktura przedsiębiorstw zagranicznych wg pochodzenia: W. Brytania – 3; USA – 8; Szwecja – 3; Szwajcaria – 2; Niemcy – 14; Korea – 1; Ukraina – 1; Hiszpania – 2; Grecja – 1; Francja – 5; Finlandia – 2; Dania – 1; Czechy – 1; Belgia – 1; Austria – 2.

organizacji było zaledwie kilka, pozostałe to przedsiębiorstwa średnie (> 50–250) i duże (> 250), które reprezentowały każdy z sektorów gospodarki według EKD⁵. Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankietę w formie papierowej i elektronicznej. Przyjęliśmy też pogląd, że dyrektorzy czy kierownicy personalni, szczególnie w dużych organizacjach, niekoniecznie muszą być rzetelnymi informatorami, niekiedy rozsądniejszym wyjściem jest pozyskiwanie informacji od osób, które doświadczają konkretnych praktyk personalnych, jak kierownicy czy pracownicy (por. [Liao i in. 2009]). Dlatego, mając na względzie cel badania, jak również to, że chodziło nam o kompetencje związane z rzeczywistym działaniem i uzyskiwanymi wynikami – ankietę skierowano do kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw.

Główny problem badawczy, do którego nawiązuje treść niniejszego opracowania, został sformułowany w następujący sposób: *Jakie kompetencje kierowników personalnych są ważne ze względu na istotność problemów pojawiających w zakresie ZZL i w relacji do wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo? Czy występują w tym względzie jakieś różnice między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi?*

Z kolei **szczegółowe pytania badawcze** przyjęły następującą postać:

1. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między a) oceną istotności kompetencji kierowników personalnych⁶ dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo a b) oceną tych wyników?
2. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między a) oceną istotności kompetencji kierowników personalnych dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo a b) oceną istotności poszczególnych obszarów subfunkcyjnych ZZL ze względu na osiągnięte przez organizację wyniki?

Ewaluacja wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo dotyczyła 4 obszarów: rentowności, jakości, innowacyjności oraz ochrony środowiska. Z kolei ewaluacja poszczególnych subfunkcyjnych ZZL ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstwa obejmowała objęła 11 następujących subfunkcyjnych: planowanie kadr, rekrutację, selekcję, ocenianie, szkolenie i rozwój, zarządzanie talentami, wynagradzanie, stosunki pracy, komunikowanie, system informacji personalnej (SIP) oraz bezpieczeństwo i higienę pracy (bhp). Natomiast na kompetencje kierowników personalnych składało się 6 następujących kompetencji: (1) wiedza biznesowa (szczególnie dotycząca łańcucha wartości i tworzenia wartości), (2) zarządzanie strategiczne (w tym zarządzanie kulturą, zarządzanie zmianą, podejmowanie strategicznych decyzji), (3) ORW (odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność – owocujące osiągnięciem zamierzonych rezultatów, budowaniem skutecznych relacji, umiejętnościami komunikacyjnymi), (4) dostarczanie usług z zakresu ZZL (kompetencje komprehenzywne: rekrutacja, selekcja, szkolenia i rozwój, ocenianie, zarządzanie kompeten-

⁵ EKD – Europejska Klasyfikacja Działalności

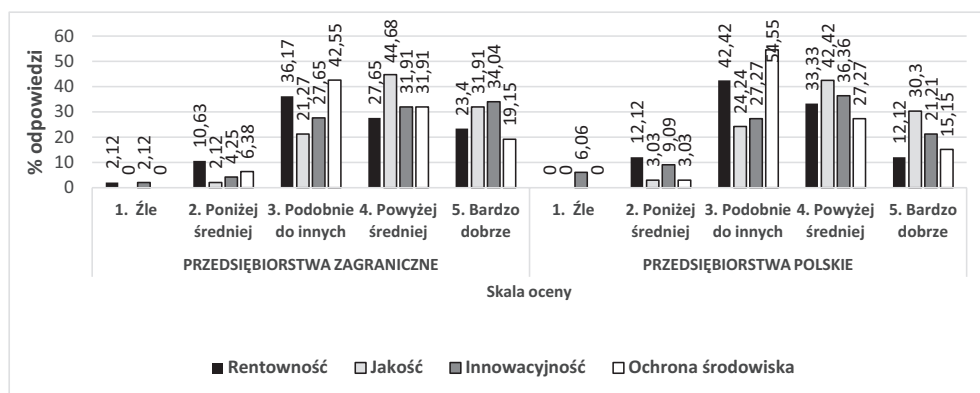
⁶ W badaniu przyjęto, że w małych przedsiębiorstwach rolę kierownika personalnego odgrywa właściciel firmy lub inna osoba odpowiedzialna za rozwiązania w tym obszarze.

cjami itp.), (5) wykorzystywanie SIP (systemu informacji personalnej) oraz (6) znajomość języków obcych. Należy przy tym wyjaśnić, że wszystkie przyjęte powyżej podziały, które znalazły swoje odzwierciedlenie w ankiecie badawczej, były wynikiem uzgodnień dokonanych między partnerami z 17 krajów, którzy tworzą międzynarodowy zespół badawczy.

Zgromadzone dane empiryczne analizowano przy zastosowaniu statystyki opisowej oraz testu nieparametrycznego (*rho Spearmana*). W tym ostatnim przypadku posłużono się programem *Statistica 12*.

5. Uzyskane wyniki badań empirycznych

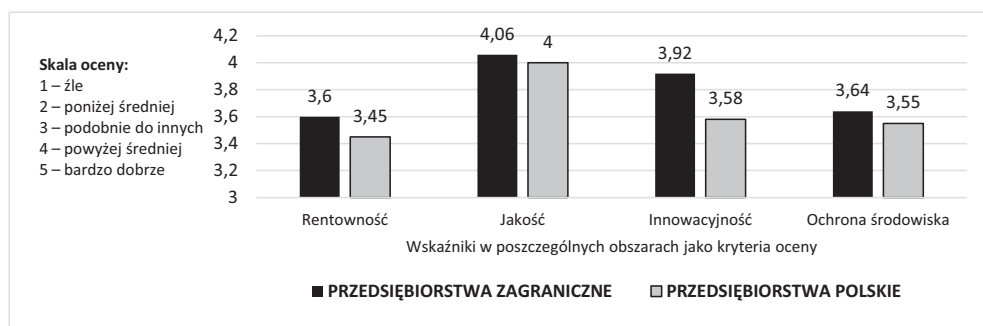
Przyjmując za kryteria ewaluacji wskaźniki rentowności, jakości usług, innowacyjności oraz ochrony środowiska, zdecydowana większość przedsiębiorstw, zarówno polskich jak i zagranicznych, pozytywnie ocenia swoje wyniki w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze. W rezultacie zastosowania 5-stopniowej skali (rys. 1) okazało się, że w obu kategoriach firm średnio zaledwie 2% uważa, że ich wyniki są złe, a 6–8% – że poniżej średniej. Pozostałe organizacje w bardzo zbliżonych odsetkach oceniają się jako uzyskujące wyniki podobne do innych, powyżej średniej lub bardzo dobre, jednak z zastrzeżeniem, że na oceny bardzo dobre w zakresie rentowności wskazuje o połowę mniej firm polskich niż zagranicznych, a w zakresie innowacyjności 1/3 polskich względem zagranicznych.



Rys. 1. Samoocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze wg pochodzenia organizacji

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Jeśli wziąć pod uwagę średnie wartości na przyjętej skali pomiarowej względem zastosowanych kryteriów oceny, to w obu kategoriach przedsiębiorstw rozkładają się one podobnie w tym sensie, że tworzą ten sam układ rankingowy ocen od wartości największej do najmniejszej i porządkują wyniki przedsiębiorstw w następującej

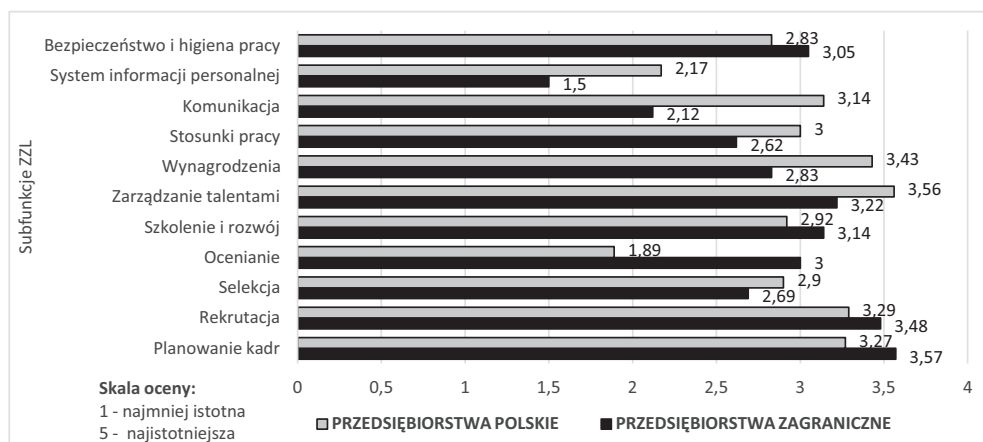


Rys. 2. Średnie wartości samooceny wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do innych przedsiębiorstw działających w tym samym sektorze wg pochodzenia organizacji

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

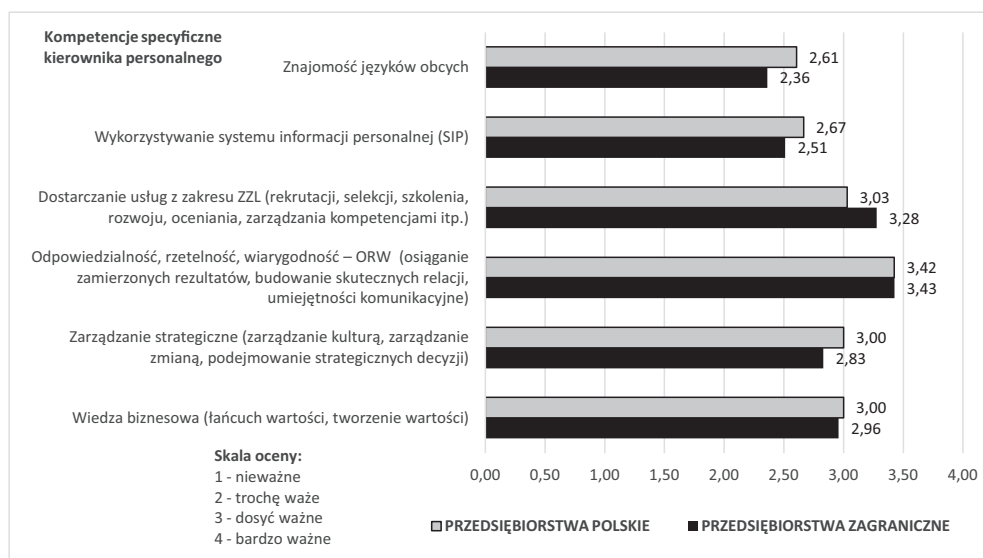
kolejności: jakość, innowacyjność, ochrona środowiska i rentowność (rys. 2). Warto jednak zwrócić uwagę, że w polskich przedsiębiorstwach nieco niżej w porównaniu do zagranicznych oceniana jest innowacyjność oraz rentowność.

W badaniach starano się też ustalić, jak ważne były wybrane subfunkcje ZZZ (doświadczane w nich problemy) ze względu na uzyskiwane wyniki przez przedsiębiorstwo. W tym celu zastosowano 5-stopniową skalę pomiarową, gdzie 1 oznaczało najmniej istotną, a 5 najistotniejszą. Poszczególne subfunkcje ZZZ wraz ze średnią oceną ich istotności zaprezentowano na rys. 3. Z analizy zamieszczonych tam danych wynika, że w przedsiębiorstwach zagranicznych najważniejsze było planowanie kadr (3,57), rekrutacja (3,48) oraz zarządzanie talentami (3,22), a w przed-



Rys. 3. Średnia wag wybranych subfunkcji ZZZ ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstw wg pochodzenia organizacji

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.



Rys. 4. Średnia wag dla kompetencji specyficznych kierowników personalnych ze względu na uzyskiwane wyniki przedsiębiorstw wg pochodzenia organizacji

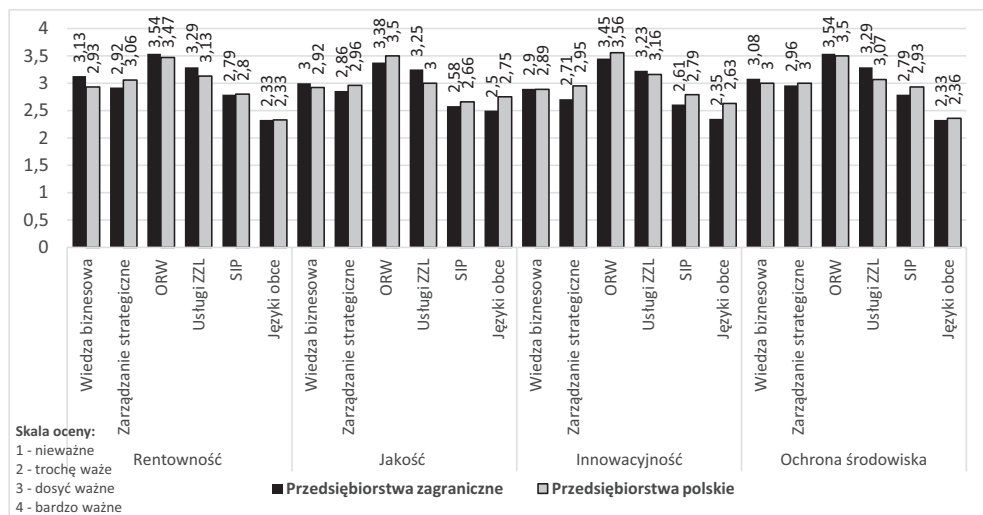
Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

się przedsiębiorstwach polskich – zarządzanie talentami (3,56), wynagrodzenia (3,43) i rekrutacja (3,29). Z kolei najmniej istotny w tych pierwszych był system informacji personalnej (SIP) (1,5), a w tych drugich ocenianie pracowników (1,89). Warto też wskazać na inne wyłaniające się różnice między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. Otóż są one najbardziej widoczne w zestawieniu wartości przypisywanych komunikacji i ocenianiu pracowników. Pierwszy jest oceniany o prawie 1 stopień wyżej w przedsiębiorstwach polskich, a drugi też o prawie 1 stopień wyżej, ale w przedsiębiorstwach zagranicznych.

Kontynuując kontekst uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo wyników, zapytano respondentów o wagę wybranych kompetencji kierownika personalnego. Listę tych kompetencji wraz z zastosowaną 4-stopniową skalą pomiarową zaprezentowano na rys. 4.

Zgromadzone dane badawcze wskazują, iż kolejność kompetencji wg średnich wag nie różnicuje badanych kategorii przedsiębiorstw. Zarówno w zagranicznych, jak i w polskich przedsiębiorstwach najwyżej ocenione są ORW, usługi ZZL oraz wiedza biznesowa, a najniżej znajomość języków obcych. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że w polskich przedsiębiorstwach od kierowników personalnych wymagany jest nieco wyższy poziom kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego, wiedzy biznesowej oraz języków obcych.

Na rys. 5 pogrupowano z kolei średnie wag dla kompetencji specyficznych kierowników personalnych w przedsiębiorstwach, które oceniły swoje wyniki na ≥ 4 .



Rys. 5. Średnia wag dla kompetencji specyficznych kierowników personalnych przedsiębiorstw, które oceniły swoje wyniki na ≥ 4 (wg pochodzenia organizacji)

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

W ten sposób starano się ustalić, czy istnieją jakieś różnice w tym zakresie między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. I tak okazuje się, że o ile zarządzanie strategiczne jest w dalszym ciągu nieco wyżej oceniane w przedsiębiorstwach polskich jako kompetencja kierownika personalnego bez względu na obszar, w którym ocenia się wyniki przedsiębiorstwa, o tyle kompetencje z zakresu wiedzy biznesowej takiego kierownika są już nieco wyżej oceniane w przedsiębiorstwach zagranicznych, i to w każdym obszarze oceny wyników organizacyjnych. Może to budzić zdziwienie, gdyż w uśrednionych wynikach wag, jakie prezentowano na rys. 4, sytuacja miała się zgoła odmiennie – w każdym obszarze przedsiębiorstwa polskie wymagały wyższych kompetencji biznesowych od kierowników personalnych niż przedsiębiorstwa zagraniczne. Dodatkowa analiza danych zebranych z przedsiębiorstw, które swoje wyniki oceniły na < 4 , wykazała, że średnie w tym zakresie zostały podwyższone właśnie przez tego typu przedsiębiorstwa w odniesieniu do polskich organizacji, a obniżone – do zagranicznych. Ze względu na ograniczenia wydawnicze te dodatkowe analizy nie zostaną tutaj zaprezentowane, ale warto poczynić jedną uwagę. Otóż wygląda na to, że w przedsiębiorstwach zagranicznych wyższej ocenie wyników przedsiębiorstwa towarzyszy wyższa ocena kompetencji biznesowych kierownika personalnego, podczas gdy w przedsiębiorstwach polskich sytuacja wydaje się odmienna.

O ile przeprowadzone dotychczas analizy w ramach statystyki opisowej pozwoliły na identyfikację kilku istotnych zjawisk, o tyle w projekcie badawczym podjęto też próbę ustalenia, czy istnieje korelacja między (A) oceną kompetencji kierowni-

ków personalnych (por. rys. 4) a (B) oceną wyników przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach poddawanych ewaluacji (por. rys. 2) oraz między (A) oceną kompetencji kierowników personalnych (por. rys. 4) a (C) oceną ważności wybranych subfunkcji ZZL (por. rys. 3) i czy w tym zakresie występują jakieś różnice między badanymi kategoriami przedsiębiorstw. Zarówno dla

- 1. hipotezy₀, stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (B), jak i dla alternatywnej
- 1. hipotezy₁, mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A), tym wyższa ocena (B), jak i dla
- 2. hipotezy₀, stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (C), jak i dla alternatywnej
- 2. hipotezy₁, mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A), tym wyższa ocena (C)
 - sformułowano wiele hipotez szczegółowych, odnoszących się do poszczególnych komponentów (A), (B) i (C). Jednak ze względu na ograniczenia wydawnicze zostaną one pominięte.

Do analizy związku wykorzystano nieparametryczny test korelacji porządku rang – *rho Spearmana*, gdyż trzy grupy zmiennych mierzone były na skalach porządkowych. Rezultaty przeprowadzonych testów zamieszczono w tab. 1, natomiast komentarz zostanie ograniczony wyłącznie do najistotniejszych spostrzeżeń, w tym dotyczących istotnych statystycznie korelacji niskich lub umiarkowanych.

Analiza uzyskanych wyników badań tylko częściowo pozwala na odrzucenie 1 i 2 hipotezy₀ i tym samym na częściowe przyjęcie 1 i 2 hipotezy₁. Przyjmując, że związek między zmiennymi jest istotny statystycznie przy $p < 0,05$ i uwzględniając kierunek korelacji, można powiedzieć, że w **przedsiębiorstwach zagranicznych**:

- im większą wagę mają kompetencje związane z wykorzystywaniem SIP przez kierowników personalnych,
 - tym wyższa ocena wyników organizacyjnych w obszarze: rentowności ($r = 0,34$), jakości ($r = 0,38$), ochrony środowiska ($r = 0,34$),
 - tym wyższa ocena istotności takich subfunkcji ZZL, jak: szkolenie i rozwój ($r = 0,44$), SIP ($r = 0,34$),
 - tym niższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL jak rekrutacja ($r = -0,41$);
- im większą wagę mają ogólne kompetencje w zakresie ZZL wykorzystywane przez kierowników personalnych,
 - tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak ocenianie ($r = 0,29$);
- im większą wagę mają kompetencje kierowników personalnych w zakresie zarządzania strategicznego,
 - tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak SIP ($r = 0,31$).

Ogólnie można powiedzieć, że w próbie przedsiębiorstw zagranicznych ważne wydają się kompetencje, jakie posiadają kierownicy personalni w zakresie wykorzystywania SIP, wspierania oceny pracowniczej oraz działań podejmowanych w obszarze zarządzania strategicznego.

Tabela 1. Wyniki testu korelacji dla oceny: wyników przedsiębiorstwa, ważności wybranych subfunkcji ZZZ i kompetencji kierowników personalnych w badanych przedsiębiorstwach

Zmienne		PRZEDSIĘBIORSTWA ZAGRANICZNE						PRZEDSIĘBIORSTWA POLSKIE					
		Kompetencje kierowników personalnych						Kompetencje kierowników personalnych					
		Wiedza biznesowa	Zarządzanie strategiczne	ORW	Umiejęt- ności ZZZ	Korzysta- nie z SIP	Język obcy	Wiedza biznesowa	Zarządzanie strategiczne	ORW	Umiejęt- ności ZZZ	Korzysta- nie z SIP	Język obcy
Obszary wyników organizacji	Rentowność	0,26	0,14	0,24	-0,12	0,34	0,19	-0,08	-0,06	0,01	0,07	0,06	-0,25
	Jakość	0,09	0,02	0,11	-0,02	0,38	0,09	-0,20	-0,03	0,22	-0,09	-0,29	0,06
	Innowacyjność	0,04	-0,04	0,18	-0,09	0,17	0,19	-0,18	-0,02	0,29	0,03	-0,19	-0,20
	Ochrona środowiska	0,22	0,22	0,06	0,12	0,34	0,08	0,02	0,13	0,10	-0,07	0,03	0,19
Subfunk- cyjne obszary ZZZ	Planowanie	-0,02	-0,04	-0,24	0,26	-0,16	-0,15	0,14	-0,04	0,18	0,22	0,16	0,31
	Rekrutacja	-0,07	0,04	-0,08	0,07	-0,41	0,07	0,01	-0,07	0,03	-0,04	-0,34	0,13
	Selekcja	-0,08	-0,09	-0,08	0,19	-0,26	0,03	-0,09	-0,05	-0,28	-0,06	-0,41	-0,09
	Ocenianie	0,06	0,02	0,15	0,29	-0,21	-0,03	0,14	-0,09	0,08	0,21	0,19	-0,04
	Szkolenie	0,09	-0,01	0,08	0,08	0,44	0,15	-0,24	0,31	0,26	0,24	0,30	0,00
	Zarządzanie talentami	0,10	0,18	0,07	-0,16	0,06	0,20	0,03	0,55	0,12	0,42	0,40	0,26
	Wynagrodzenia	0,06	-0,14	-0,16	-0,04	0,28	-0,06	-0,03	-0,22	0,08	-0,35	-0,10	-0,11
	Stosunki pracy	-0,19	-0,11	0,01	-0,26	0,12	-0,12	0,35	-0,18	0,30	-0,05	0,07	-0,18
	Komunikowanie	0,03	0,04	0,23	-0,17	0,21	-0,11	0,00	-0,03	0,06	0,11	-0,13	-0,23
	SIP	0,28	0,31	0,17	-0,13	0,34	0,13	-0,13	0,01	0,01	0,07	0,41	-0,27
BHP	-0,22	-0,16	0,04	-0,05	0,10	0,05	-0,17	-0,15	-0,07	-0,42	-0,15	-0,20	

Korelacja porządku rang Spearmana

BD usuwane parami

Oznaczone współczynniki korelacji są istotne z $p < 0,05000$

Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Podobnie, przy $p < 0,05$ po uwzględnieniu kierunku korelacji, można powiedzieć, że w **przedsiębiorstwach polskich**:

- im większą wagę mają kompetencje kierownika personalnego w zakresie
 - wiedzy biznesowej, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak stosunki pracy ($r = 0,35$),
 - zarządzania strategicznego, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami ($r = 0,55$),
 - komprehensywnej wiedzy ZZL, tym wyższa ocena istotności takiej subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami ($r = 0,42$),
 - wykorzystywania SIP, tym wyższa ocena takich subfunkcji ZZL, jak zarządzanie talentami ($r = 0,40$) i SIP ($r = 0,41$);
- im większą wagę mają kompetencje kierownika personalnego w zakresie
 - komprehensywnej wiedzy ZZL, tym niższa ocena takich subfunkcji ZZL, jak wynagradzanie ($r = -0,35$) i BHP ($r = -0,42$),
 - wykorzystywania SIP, tym niższa ocena takiej subfunkcji ZZL, jak selekcja ($r = -0,41$).

Ogólnie można powiedzieć, że w badanej próbie polskich przedsiębiorstw ważną rolę odgrywają takie kompetencje kierowników personalnych, które umożliwiają im partycypowanie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem oraz są bezpośrednio związane z zarządzaniem talentami.

W konkluzji warto też zauważyć, że w przedsiębiorstwach polskich nie zidentyfikowano żadnych istotnych statystycznie korelacji między oceną wyników przedsiębiorstwa a oceną kompetencji kierowników personalnych. Natomiast w przedsiębiorstwach zagranicznych takie korelacje pojawiły się między oceną kompetencji kierowników personalnych w zakresie SIP a oceną wyników przedsiębiorstw w obszarze rentowności, jakości i ochrony środowiska. Zauważono też, że ogólna liczba wszystkich badanych korelacji w obu kategoriach przedsiębiorstw jest taka sama, chociaż nie pokrywają się one pod względem merytorycznym z obszarami, do których się odnoszą. Warto też zauważyć, że korelacje w polskich przedsiębiorstwach wykazują nieco większą siłę natężenia między badanymi zmiennymi (wartość średnia to 0,41) niż w przedsiębiorstwach zagranicznych (średnia wartość to 0,36).

6. Zakończenie (podsumowanie i wnioski końcowe)

Podsumowując podjęte rozważania, można uznać, że główny cel artykułu został osiągnięty. W rezultacie przeprowadzonych badań ustalono, jak wartościowane są kompetencje kierowników personalnych w relacji do konkretnych wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa oraz w relacji do istotności konkretnych problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), jakie im towarzyszą. Udało się też zidentyfikować w tym względzie pewne różnice między przedsiębiorstwami polskimi i zagranicznymi. Rozszerzenie płynących wniosków na całość populacji nie jest jednak uprawnio-

ne, ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Wystarczy choćby wspomnieć, że w badanej próbie było tylko jedno przedsiębiorstwo azjatyckie, a ponadto znacząca większość badanych organizacji pozytywnie oceniła swoje wyniki i w związku z tym trudno powiedzieć, czy poszukiwane prawidłowości nie zostałyby ostatecznie rozbudowane o dodatkowe wnioski. Pewne niedoskonałości są widoczne także w kontekście zastosowanych skal pomiarowych i przyjętej terminologii.

Jednakże mimo tych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań mają walor poznawczy, zwłaszcza że podejmowana problematyka wydaje się wciąż słabo rozpoznana empirycznie. Potwierdziły to wykonane studia literaturowe. W naszych badaniach empirycznych istotne bowiem było nie to, jak respondenci oceniają przydatność kompetencji w danej organizacji w ogóle, lecz w odniesieniu do konkretnych wyników firmy i konkretnych sytuacji problemowych w ZZL. Dlatego też w ankiecie wielokrotnie proszono respondentów, aby odnosili się do 2015 roku i uzyskanych w tym czasie wyników.

Warto przy tym zauważyć, że problematyka kompetencji, ich znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wpływu na wyniki osiągnięte przez organizacje 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 i wzrastającej roli nowych technologii wspomagających procesy decyzyjne. Za niezbędne należy zatem uznać dalsze prowadzenie eksploracji teoretycznej i empirycznej w tym obszarze, co umożliwi nie tylko wzbogacenie wiedzy naukowej i zrationalizowanie metodyki badań, lecz także formułowanie użytecznych rekomendacji dla praktyki gospodarczej.

Literatura

- Antczak Z. (red.), 2013a, *Kapitał ludzki w strukturach wirtualno-sieciowych. Nowe role pracowników i menedżerów wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Antczak Z., 2013b, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Boyatzis R.E., 1982, *The competent manager. The model for effective performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Buford J.A. Jr., Lindner J.R., 2002, *Human resource management in local government: Concepts and applications for students and practitioners*, Southwestern, Cincinnati.
- Capece G., Bazzica P., 2013, *A practical proposal for a "competence plan fulfillment". Key performance indication*, Knowledge and Process Management, vol. 20, no. 1.
- Chapman J.A., Lovell G., 2006, *The competency model of hospitality service: Why it doesn't deliver*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 18, iss. 1.
- Cheng M.I., Dainty A.R.J., Moore D.R., 2003, *The differing faces of managerial competency in Britain and America*, Journal of Management Development, vol. 22, iss. 6.
- 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.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gangani N., McLean G.N., Braden R.A., 2006, *A competency-based human resources development strategy*, Performance Improvement Quarterly, vol. 19, no. 1.
- Gonsalvez C.J., Calvert F.L., 2014, *Competency-based models of supervision: Principles and applications, promises and challenges*, Australian Psychologist, vol. 49.
- Green P.C., 1999, *Building Robust Competencies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Guidelines for Competency Management Systems for Downstream and Petroleum Sites*, 2011, Petroleum Industry Association Ltd, published by Cogent.
- Guion R.M. (1991), *Personnel Assessment, Selection and Placement*, Consulting, Psychological Press, Palo Alto.
- Haromszki Ł., 2012, *Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, T. 2 Problemy zarządczo-psychologiczne*, red. S.A. Witkowski, M. Stor, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 249, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Haromszki Ł., 2014, *Expected features and the behavior of talented leaders in the three sectors of the Polish economy in context with other Central-Eastern European Countries*, Journal of Intercultural Management, vol. 6, no. 4.
- Hoffmann T., 1999, *The meanings of competency*, Journal of European Industrial Training, vol. 23, iss. 6.
- Homer M., 2001, *Skills and competency management*, Industrial and Commercial Training, vol. 33, iss. 2.
- Jackson S.E., Schuler R.S., 2003, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, South-Western, Mason, OH.
- Kupczyk T., 2013, *Relations between management competences and organizational success considering gender issues – research results*, China-USA Business Review, vol. 12, no. 3, March.
- Liao H., Toya K., Lepak D., Hong Y., 2009, *Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality*, Journal of Applied Psychology, vol. 94, no. 2.
- Listwan T., 2010, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Ljungquist U., 2007, *Core competency beyond identification: Presentation of a model*, Management Decision, vol. 45, iss. 3.
- Mirabile R.J., 1997, *Implementation planning: Key to successful competency strategies*, Human Resource Professional, vol. 10, no. 4.
- Molek-Winiarska D., 2007, *Stres w procesach innowacyjnych – źródła, skutki, sposoby redukcji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1.
- Moore D.R., Cheng M., Dainty A., 2002, *Competence, competency and competencies: Performance assessment in organisations*, Work Study, vol. 51, iss. 6.
- 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.
- Page E., Hood C., Lodge M., 2005, *Conclusion: Is competency management a passing fad?*, Public Administration, vol. 83, no. 4.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Przytuła S., 2011, *Human capital as a source of competitive advantage of East Asian corporation (Chinese, Japanese)*, [w:] *Faces of Competitiveness in Asia Pacific*, red. B. Skulska, A. Jankowiak, Research Papers of Wrocław University of Economics, no. 191, Wydawnictwo UE, Wrocław.

- 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, vol. 41, no. 3, Fall.
- Rostkowski T., 2014, *Podmioty zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rowe C., 1995, *Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development*, Industrial and Commercial Training, vol. 27, iss. 11.
- Sienkiewicz Ł., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Soderquist 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.
- Spencer L.M. Jr., Spencer S.M., 1993, *Competencies at Work: Models for superior performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Stor M., 2014a, *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. M. Stor, T. Listwan, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, no. 349, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stor M., 2014b, *Reconceptualizing strategic international human resources management in pursuing sustainable competitive advantage of MNCs*, Human Resource Management, no. 6 (10).
- Suchodolski A., 2008, *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, red. T. Listwan, M. Stor, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Suchodolski A., 2014, *Closer or further? Comparison of employee development trends in Polish and international companies operating in Poland*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty, no 3 (33), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Sutton A., Watson R., 2013, *Can competencies at selection predict performance and development needs?*, Journal of Management Development, vol. 32, iss. 9.
- Teodorescu T., 2006, *Competence versus competency. What is the difference?*, Performance Improvement, vol. 45, no. 10, November/December.
- The Manager Competency Model*, 2001, Hay Acquisition Company I, Inc., Hay Resources Direct, Boston.
- Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Younger J., 2007, *Human resource competencies: Responding to increased expectations*, Employment Relations Today, vol. 34, iss. 3.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M., 2011, *Competencies for HR Professionals*, White Paper Series, The RBL Group, Provo.
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M., 2012, *HR talent and the new HR competencies*, Strategic HR Review, vol. 11, iss. 4.
- Woodruffe C., 1993, *What Is meant by a competency?*, Leadership & Organization Development Journal, vol. 14, iss. 1.