

Anna Wieczorek-Szymańska

Uniwersytet Szczeciński

DOSKONALENIE KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH JAKO DROGA BUDOWANIA POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PLACÓWEK UNIwersALNYCH BANKÓW KOMERCYJNYCH

Streszczenie: W artykule zaprezentowano znaczenie doskonalenia kompetencji pracowników i menedżerów organizacji w budowaniu jej potencjału rozwojowego. W celu zilustrowania problemu przedstawiono wyniki badań sondażowych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety na temat rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowniczych na przykładzie wybranych uniwersalnych banków komercyjnych.

Słowa kluczowe: potencjał rozwojowy organizacji, kompetencje, doskonalenie zawodowe.

1. Wstęp

Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa budowany jest przez wiele różnorodnych zmiennych, w tym kompetencje kadry pracowniczej. Artykuł traktuje o koncepcji zarządzania kompetencjami w warunkach kreowania organizacji uczącej się, a zasadniczym celem jest przedstawienie procesu doskonalenia kompetencji pracowników i menedżerów na przykładzie sektora bankowego.

Zamieszczone w artykule wyniki badań są fragmentem szerszego projektu badawczego¹. W zbieraniu informacji posłużono się metodą badania sondażowego przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety.

2. Zarządzanie kompetencjami w organizacji uczącej się

Potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa jest rozumiany jako zespół czynników zapewniających jego przetrwanie na rynku, a także umożliwiających dynamiczny

¹ Przedstawione wyniki są efektem badania pilotażowego poprzedzającego właściwe badania empiryczne. Badania prowadzone są w ramach projektu promotorskiego pn. „Proces kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym”.

i wielokierunkowy rozwój. Potencjał ów zależy od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, a także od umiejętności zastosowania ich optymalnych kombinacji przez kierujących firmą [Kornecki i in. 2008, s. 14]. W związku z tym, że środowisko działania współczesnych przedsiębiorstw charakteryzuje się znaczą dynamiką zmian, a także trudnością ich przewidywania, od menedżerów wymaga się takiego podejścia do zarządzania, które umożliwi kreowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach burzliwego otoczenia rynkowego. Jednym z interesujących podejść jest koncepcja zarządzania kompetencjami, która koresponduje z ideą organizacji uczącej się [Filipowicz 2004, s. 34-35].

Kluczową kompetencją konkurencyjnego przedsiębiorstwa staje się umiejętność elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu. Tą cechą charakteryzuje się organizacja ucząca się [Cunningham, Iles 2002, s. 481], która dzięki generowanej wiedzy twórczo kreuje swoją przyszłość, wyciąga wnioski z przeszłości i stymuluje odpowiednie zachowania pracowników. W tym kontekście strategicznym zasobem są ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, gdyż to właśnie kompetentni pracownicy integrują wiedzę indywidualną, grupową i organizacyjną, przekształcając potencjał przedsiębiorstwa w unikatowe z punktu widzenia klienta produkty lub usługi. Kompetencje pracowników jako kategorie dynamiczne podlegają z jednej strony dewaluacji, a z drugiej rozwojowi. Dlatego w organizacji uczącej się stale dokonywana jest ocena struktury i poziomu kompetencji pracowników. Na podstawie wyników tej oceny tworzone są programy rozwoju i doskonalone te kompetencje, które uważane są za kluczowe z punktu widzenia strategicznych założeń firmy.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji uczącej się ma na celu zapewnienie odpowiedniego ich poziomu, tak by pracownicy osiągalni wysoką jakość pracy, a organizacja podnosiła poziom efektywności, konkurencyjności i stawała się coraz bardziej elastyczna [Oleksyn 2006, s. 37]. Można więc stwierdzić, że w organizacji uczącej się, nastawionej na rozbudowę kompetencji pracowniczych w sposób odpowiadający rozwojowi kluczowych kompetencji organizacji, realizowana jest koncepcja strategicznego inwestowania w kapitał ludzki. Kierunek doskonalenia i nabywania nowych kompetencji jest zgodny z długoterminowymi celami, wyrażonymi w postaci strategii [Bukowski 2005, s. 38].

3. Rozwój i doskonalenie kompetencji pracowniczych w wybranych placówkach uniwersalnych banków komercyjnych

Z ideą organizacji uczącej się wiąże się koncepcja ustawicznej edukacji. Proces uczenia się powinien być tu rozpatrywany szeroko i obejmować aktualizowanie i opanowywanie nowej wiedzy i umiejętności potrzebnych organizacji, nowych technologii, metod, technik, narzędzi, procedur, koncepcji zarządzania, uczenie się przedsiębiorczości, zdobywanie wiedzy o potrzebach klientów itp. [Oleksyn 2006,

s. 222-223]. Poprzez generowanie wiedzy na poziomie jednostek, zespołów i organizacji jako całości można bowiem kształtować potencjał rozwoju przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym postanowiono przeanalizować wybrane aspekty procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowniczych na przykładzie uniwersalnych banków komercyjnych. W procesie zbierania informacji posłużono się metodą badania sondażowego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety². Badaniem objęto 72 osoby z ośmiu oddziałów różnych banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze, mieszczących się na terenie miasta Szczecin. Badanie przeprowadzono w okresie styczeń-marzec 2011 r. Weryfikacji i analizie poddano 68 (94,4%) kompletnie wypełnionych ankiet. Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali dwie duże grupy wyróżnione w oparciu o kryterium zwierzchnictwa nad innymi członkami organizacji. Grupa pracowników (45 respondentów – 66,2% badanych) składała się z osób niemających zwierzchniej kontroli nad współpracownikami, natomiast menedżerowie (23 respondentów – 33,8% badanych) byli kierownikami różnych szczebli, legitymującymi się prawem do planowania i organizowania pracy, kontrolowania i motywowania swoich podwładnych.

W pierwszej kolejności zweryfikowano częstotliwość uczestnictwa w programach rozwoju kompetencji w badanej grupie w horyzoncie czasowym obejmującym lata 2008-2011. Najwięcej respondentów doskonało własne kompetencje w 2010 r. (60,9% pracowników i 53,3% menedżerów), przy czym w ciągu ostatnich 12 miesięcy³ pracownicy i menedżerowie najczęściej jednokrotnie uczestniczyli w programach doskonalenia zawodowego. Aż 21,7% menedżerów zadeklarowało, że w ciągu ostatnich 12 miesięcy cztery lub więcej razy brali udział w procesie rozwoju, podczas gdy wśród pracowników analogiczna sytuacja dotyczyła tylko 6,7% respondentów. Stąd wniosek, że menedżerowie częściej niż pracownicy poddawani są procesom rozwoju i doskonalenia kompetencji.

Wszyscy menedżerowie biorący udział w programach rozwoju kompetencji cztery lub więcej razy, mieli staż pracy w banku dłuższy niż 10 lat. Częste uczestnictwo w szkoleniach może w przypadku tej grupy respondentów wiązać się z koniecznością aktualizacji wiedzy i rozwojem nowych kompetencji ze względu na znaczny okres pracy w banku.

Jednocześnie 13% pracowników i 17,8% menedżerów w ciągu całego okresu pracy nie doskonało kompetencji, a 33,3% pracowników i 30,4% menedżerów nie doskonało kompetencji w okresie ostatnich 12 miesięcy. W tej grupie dominują pracownicy ze stażem pracy poniżej jednego roku oraz ci, którzy pracują więcej

² Ankieta wykorzystana w ramach badania pilotażowego składała się z trzech części dotyczących: kluczowych kompetencji banku, samooceny kompetencji kadry, procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji kadry w organizacji. Łącznie kwestionariusz ankiety zawierał 27 pytań oraz metryczkę. Do napisania niniejszego artykułu wykorzystano wyniki badania ankietowego związane z analizą procesu doskonalenia kompetencji.

³ 12 miesięcy liczonych wstecz od końca lutego 2011 r.

niż 10 lat, a także menedżerowie ze stażem pracy powyżej 5 lat. Spory jest zatem odsetek pracowników i menedżerów, którzy nie byli poddawani procesom rozwoju i doskonalenia kompetencji. Przewaga pracowników z krótkim stażem w tej grupie badanych może być wynikiem ostrożnej polityki inwestowania w kapitał ludzki. Ci którzy pracują krócej niż jeden rok, będą mniej lojalnymi pracownikami, a więc zainwestowane środki w ich doskonalenie mogą się nie zwrócić, jeśli młody pracownik postanowi zmienić miejsce pracy. Z kolei respondenci o stażu dłuższym niż 10 lat nie uczestniczą w programach rozwoju kompetencji prawdopodobnie dlatego, że w pracy bazują na swoim doświadczeniu zawodowym. Mogą zatem nie odczuwać potrzeby doskonalenia, zwłaszcza umiejętności, które nabyli w praktyce.

Najczęściej respondenci kierowani byli do uczestnictwa w programie rozwoju kompetencji przez swoich zwierzchników (sytuacja taka dotyczy 71,4% menedżerów⁴ i 70,3% pracowników⁵). Najrzadziej (choć częściej w przypadku menedżerów niż pracowników) postanowienie o doskonaleniu było wynikiem decyzji pracownika działu kadr (zdarzyło się to w przypadku 2,7% pracowników i 14,3% menedżerów). Niemal co czwarty (24,3%) pracownik i co piąty menedżer samodzielnie zgłaszał swoją kandydaturę do programu. Zwykle stroną finansującą rozwój menedżerów i pracowników był bank (ponad 90% odpowiedzi w obu grupach respondentów). Żaden z badanych nie sfinansował samodzielnie własnego rozwoju i tylko w znikomym procencie ustawiczny rozwój kadry finansowany był ze środków unijnych (7% wszystkich respondentów). Dominujący udział banku w finansowaniu doskonalenia zawodowego wynika przede wszystkim z faktu, że respondenci byli najczęściej delegowani do uczestnictwa w programie doskonalenia zawodowego, stąd też nie musieli pokrywać samodzielnie kosztów szkoleń.

Zgodnie z deklaracjami ankietowanych rozwój kompetencji dotyczył, w przypadku menedżerów, głównie: umiejętności interpersonalnych (71,4%) i zarządzania kapitałem ludzkim (71,4%). Żaden respondent z analizowanej grupy nie wziął udziału w szkoleniu informatycznym i językowym. Wśród innych rodzajów programów rozwoju kompetencji wymienione zostały specjalistyczne szkolenia z zakresu finansów. Natomiast w grupie pracowników głównie rozwijane były: umiejętności komunikowania się (40,5%), kompleksowej obsługi klienta (40,5%), sprzedaży nowych produktów (45,9%). Jednocześnie nikt z badanych nie uczestniczył w kursach językowych. Inne obszary rozwoju dotyczyły zagadnień związanych z ochroną środowiska.

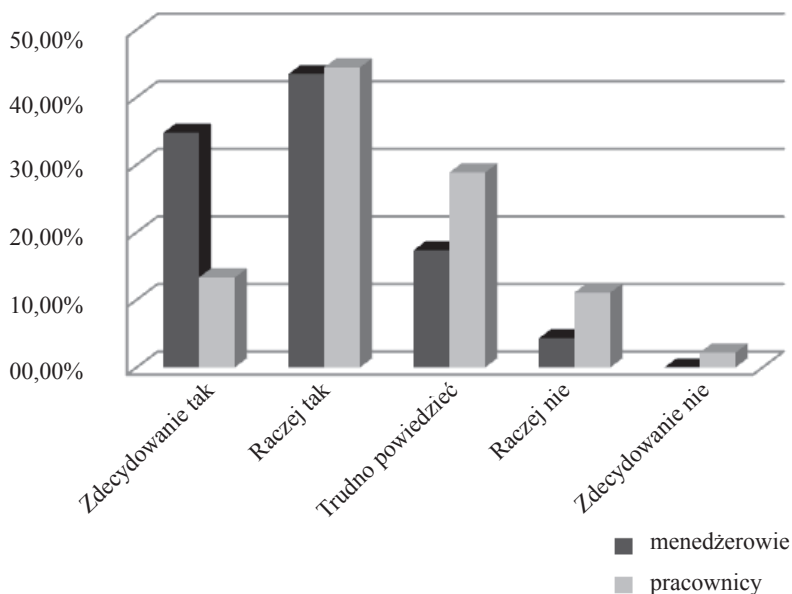
Kolejne pytania ankiety dotyczyły efektów doskonalenia i stosunku badanych do programów rozwoju kompetencji. W oparciu o analizę wyników badań ankietowych można stwierdzić, że większość menedżerów (69,6%) i pracowników (51,1%)

⁴ Spośród tych menedżerów, którzy zadeklarowali, że w analizowanym okresie byli objęci programem rozwoju i doskonalenia kompetencji.

⁵ Spośród tych pracowników, którzy zadeklarowali, że w analizowanym okresie byli objęci programem rozwoju i doskonalenia kompetencji.

ma zdecydowanie pozytywne podejście do programów rozwoju kompetencji. Żaden z ankietowanych menedżerów nie przejawia negatywnego i zdecydowanie negatywnego stosunku do idei doskonalenia. W grupie pracowników negatywnie o programach rozwoju wypowiada się tylko 2,2% ankietowanych. Pozytywny stosunek wobec rozwoju kompetencji potwierdza przekonanie ankietowanych o efektach uczenia się. 82% menedżerów twierdzi, że uczestnictwo w programach doskonalenia podnosi jakość i efektywność pracy. Taką samą odpowiedź przytacza 71% pracowników. Dodatkowo menedżerowie i pracownicy widzą w rozwoju własnych kompetencji możliwość awansu (taką odpowiedź wskazało ponad 60% menedżerów i ponad połowa pracowników) i dostrzegają właściwości motywacyjne szkoleń (według 60% menedżerów i niespełna 40% pracowników). Swoimi odpowiedziami ankietowani wpisują się w nurt organizacji uczącej się i przejawiają właściwy stosunek do idei ustawicznego kształcenia.

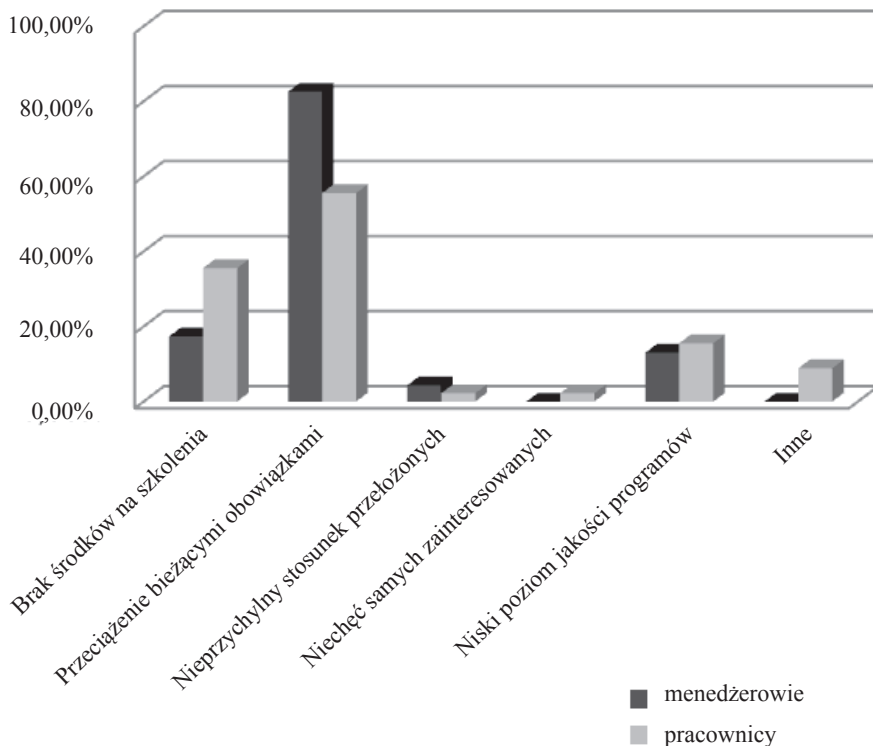
Jednocześnie 78,3% menedżerów i 57% pracowników ocenia, że są zachęceni w organizacji do ciągłego podnoszenia własnych kompetencji. 13% pracowników odpowiedziało jednocześnie, że w ich organizacji są zdecydowanie zniechęceni do rozwoju zawodowego. Wynika stąd, że w bankach wspierany jest bardziej rozwój kadry menedżerskiej niż pracowniczej (zob. rys. 1).



Rys. 1. Podejście do zagadnienia rozwoju zawodowego w badanych bankach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jednocześnie obie grupy ankietowanych za największą barierę uczestnictwa w programach rozwoju kompetencji uznają przeciążenie bieżącymi obowiązkami (82,6% wskazań menedżerów i 55,6% wskazań pracowników). Przy czym odpowiedź ta wybierana była częściej przez menedżerów niż pracowników (zob. rys. 2). Pracownicy dodatkowo wskazywali na ograniczenia budżetu na szkolenia jako drugi główny czynnik limitujący akces do projektów rozwoju kompetencji (35,6% wskazań).



Rys. 2. Bariery rozwoju zawodowego w badanych bankach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Programy rozwoju kompetencji dla menedżerów przyjmowały zwykle postać e-learningu (71,4% ankietowanych). Menedżerowie często uczestniczą także w seminariach i konferencjach (47,6%). Nieco rzadziej doskonalenie odbywa się na stanowisku pracy (28,6%) lub przyjmuje postać warsztatową (33,3%). W ogóle nie są wykorzystywane takie metody, jak: staże krajowe i zagraniczne, uczestnictwo w uniwersytetach korporacyjnych i klubach *toastmasters*. Sporadycznie występują gry strategiczne i mentoring. Można zatem stwierdzić, że stosowane metody doskonalenia nie są mocno zróżnicowane. Wybór e-learningu wynika przede wszystkim

z możliwości ograniczenia kosztów przy wykorzystaniu tej metody, a także z braku konieczności dłuższego odrywania menedżera od wykonywanych obowiązków zawodowych. Tak więc przesłankami doboru metod są głównie: koszt i mała czasochłonność. Tymczasem menedżerowie najniżej spośród wszystkich stosowanych metod rozwoju kompetencji oceniają właśnie przydatność e-learningu (średnia ocena 3,50 w skali pięciopunktowej). Najwyżej oceniono przydatność treningu interpersonalnego (średnia ocena 4,67 w skali pięciopunktowej). Można zatem wnioskować o niewłaściwym doborze metod rozwoju kompetencji w opinii menedżerów.

Pracownicy, podobnie jak menedżerowie, najczęściej korzystali z e-learningu w procesie uczenia się (70% ankietowanych). Rzadziej sięgano po coaching (32,4%), szkolenia na stanowisku (29,7%) i symulacje (27%). Sporadycznie zastosowano gry strategiczne (około 5%) i treningi interpersonalne (około 8%). W ogóle nie sięgnięto po staże krajowe i zagraniczne ani po możliwość uczestnictwa w klubach toastmasters. Tu też kryterium doboru metod stały się koszty i wysoka elastyczność e-learningu. Jednocześnie pracownicy, tak jak menedżerowie, średnio ocenili przydatność e-learningu jako metody doskonalenia kompetencji (średnia ocena 3,2 w skali pięciopunktowej). Za najefektywniejszą metodę uznano trening interpersonalny (średnia ocena 4,67 w skali pięciopunktowej).

4. Wnioski końcowe

Z przeprowadzonych badań wynika, że w analizowanych placówkach uniwersalnych banków komercyjnych organizowane są programy rozwoju i doskonalenia kompetencji. Tym samym przyznaje się kapitałowi ludzkiemu istotne znaczenie w procesie kreowania potencjału rozwojowego banków. Kompetentna kadra pracownicza i menedżerska służyć ma kreowaniu pozycji konkurencyjnej w sektorze bankowym. Występują jednakże pewne obszary problemowe, które można uznać za bariery w kształtowaniu potencjału rozwoju organizacji. Szczegółowe wnioski, jakie nasuwają się po analizie, są następujące:

1. Menedżerowie są najczęściej szkoleni w zakresie miękkich kompetencji, dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim i umiejętności wchodzenia w interakcje społeczne. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki pracy menedżera. Z kolei pracownicy bankowi szkoleni są zasadniczo w kompetencjach fachowych, związanych z nowymi produktami i obsługą klienta. Dodatkowo rozwijane są u pracowników umiejętności społeczne odnoszące się zasadniczo do obszaru komunikowania się z innymi. Zjawisko to można tłumaczyć faktem, że badani rekrutowali się głównie spośród pracowników zajmujących stanowiska obsługi klienta. Stąd też muszą być przede wszystkim merytorycznie przygotowani do działań tego typu.

2. W analizowanych bankach menedżerowie rzadko uczestniczą w programach rozwoju kompetencji firmowych, dotyczących etyki, strategii banku czy polityki bezpieczeństwa. Pracownicy częściej niż menedżerowie biorą udział w tego typu

szkoleniach. Stąd wniosek, że w badanych organizacjach istnieje założenie, że menedżerowie lepiej przyswoją sobie kompetencje firmowe niż pracownicy.

3. Znamienny jest fakt, że większość respondentów prezentuje pozytywny stosunek wobec idei rozwoju zawodowego. Jednocześnie większość badanych twierdzi, że w wyniku odbytych szkoleń podniosła się jakość i efektywność ich pracy. Dodatkowo badani deklarują, iż są zachęceni do rozwoju zawodowego w miejscu pracy, a główne bariery partycypacji w programach szkoleniowych to brak czasu (przeciążenie bieżącymi obowiązkami) i ograniczenia budżetowe.

4. Istnieje duża dysproporcja pomiędzy poszczególnymi bankami, jeśli chodzi o intensywność realizowanych programów doskonalenia zawodowego. Z badań wynika, że bankowcy poddawani byli głównie procedurom e-learningowym, których skuteczność oceniono na średnim poziomie. Tak więc kadra bierze udział w programach rozwoju kompetencji, ale metody doskonalenia nie są w pełni dostosowane do oczekiwań.

Literatura

- Bukowski M., *Zintegrowane zarządzanie rozwojem kompetencji pracowniczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4.
- Cunningham P., Iles P., *Managing learning climates in financial services organization*, „Journal of Management Development” 2002, Vol. 21, No. 6.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Kornecki J., Głodek P., Nowak S., Czyż P., *Raport końcowy. Potencjał rozwojowy polskim MSP*, Warszawa 2008, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/4543.pdf> (21.06.2011).
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

IMPROVEMENT OF EMPLOYEE COMPETENCIES AS A WAY OF CREATION OF DEVELOPMENT POTENTIAL OF AN ORGANIZATION – THE EXAMPLE OF SELECTED UNIVERSAL COMMERCIAL BANKS

Summary: This article aims to show the importance of improving competencies of employees and managers of the organization in the process of creation its development potential. Therefore, the author presents the results of the survey on “Development and improvement of employee competencies – the example of selected universal commercial banks”.

Keywords: organization’s development potential, competencies, professional development.