

Ryszard Borowiecki*

Tomasz Kusio**

Zwiększanie zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw poprzez współpracę z uczelniami

Wstęp

Współczesna sytuacja gospodarcza charakteryzuje się rozwojem koncentrującym się na usługach, szerszym inwestowaniu w czynniki niematerialne, a także na rozwoju dziedzin gospodarki opartej na wiedzy. Zarządzanie przedsiębiorstwami polega na reorientacji w kontekście sposobów formułowania wizji, misji, celów i strategii działania [Borowiecki, Bętkowska, 2011, s. 112–113]. Istotne jest, aby w kontekście reorientacji działalności przedsiębiorstwa zwrócić szczególną uwagę na rosnące na znaczeniu zasoby niematerialne, jakimi są ludzie oraz ich zdolności, umiejętności, wiedza i postawy. Szczególnie istotne wydaje się być umacnianie przedsiębiorstwa poprzez permanentne zwiększanie jego konkurencyjności i innowacyjności. Co więcej, ciągła restrukturyzacja wymaga odpowiedniego zarządzania, na co bezpośredni wpływ mają menedżerowie. Wpływ uczelni na procesy innowacyjne odnosi się zarówno do działalności badawczej, jak i edukacyjnej. Z tego względu istotna jest analiza zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw w kontekście współpracy z uczelniami.

Celem artykułu jest przedstawienie syntezy rozważań na temat kształtowania kompetencji w organizacji. Opracowanie przygotowano w oparciu o studia literatury krajowej i zagranicznej, w toku prowadzonych rozważań zastosowano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu. Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, borowier@uek.krakow.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Pracy, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, kusiot@uek.krakow.pl

1. Rola kompetencji w organizacji

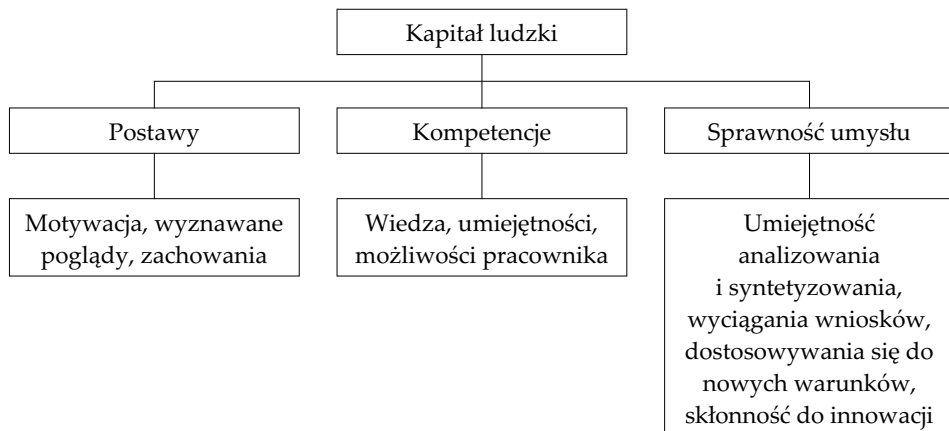
W literaturze przedmiotu definiowane są terminy zasoby ludzkie, kapitał ludzki, kapitał intelektualny, a także szereg innych, które prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Definicje kapitału ludzkiego

Autor	Definicje kapitału ludzkiego
A. Baron M. Armstrong	Wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzenia innowacji, wykazywane przez ludzi pracujących w danej firmie.
N. Bontis	Czynnik ludzki organizacji, czyli połączone ze sobą: inteligencję, umiejętności i wiedzę specjalistyczną, które nadają organizacji jej specyficzny charakter.
D. Ulrich	Kompetencje pomnożone przez zaangażowanie.
B. Kozuch	Zasób wiedzy i umiejętności, zdobytych w procesie kształcenia i praktyki zawodowej, a także zasób zdrowia i energii witalnej.
A. Sajkiewicz	Ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój.
J. Grodzicki	Wiedza, umiejętności i możliwości jednostek, mające wartość ekonomiczną dla organizacji.
A. Pocztowski	Ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału.
M. Rybak	Ludzie mający ze sobą współpracować – ludzie trwale związani z firmą i jej misją
M. Gableta	Jest nierozzerwalnie związany z cechami fizycznymi, psychicznymi, intelektualnymi, jak i moralnymi poszczególnych jednostek ludzkich.

Źródło: [Król, Ludwiczynski, 2006; Baron, Armstrong, 2008, za: Samul, 2013, s. 200].

Dość szczegółowo i w złożony sposób definiowane są również kompetencje (rysunek 1). Definicja zasobów kompetencyjnych zwraca uwagę na kompetencje oraz ich udział i znaczenie w kapitale ludzkim czy kapitale intelektualnym.

Rysunek 1. Struktura kapitału ludzkiego

Źródło: [Samul, 2013, s. 201].

W teorii organizacji i zarządzania przyjmuje się, że każda organizacja znaczy tyle, ile stanowi potencjał intelektualny, zdolności, motywacje, chęć do podejmowania inicjatyw oraz kreatywność funkcjonujących w jej ramach pracowników [Fudaliński, 2013, s. 44].

Potencjał ludzki, rozumiany w kategoriach kapitału organizacji, wyraża się w funkcjonowaniu organizacji. Efektywność działania organizacji zależy bowiem od jakości i sprawności pracy osób tę organizację tworzących. Im zatem lepsze kwalifikacje osób tworzących organizację, tym większe potencjalne korzyści z pracy takich osób. Mając z kolei na uwadze zróżnicowanie pracy różnych osób w organizacji, na różnych stanowiskach wymagane są zróżnicowane kwalifikacje, stąd można również wnioskować, że ważne też jest odpowiednie dopasowanie kompetencyjne miejsc pracy do potencjału personelu.

W literaturze przedmiotu poza definiowaniem kapitału ludzkiego definiowana jest również struktura kapitału ludzkiego. Analiza strukturalna w odniesieniu do kapitału ludzkiego pozwala na wyodrębnienie następujących fundamentalnych składników [Dokurno, 2012, s. 297]:

- poziom kwalifikacji i kompetencji wynikających z wiedzy, talentu oraz kreatywności,
- doświadczenie zawodowe,
- natężenie motywacji wynikające z kompetencji umysłowych,
- zdrowie,

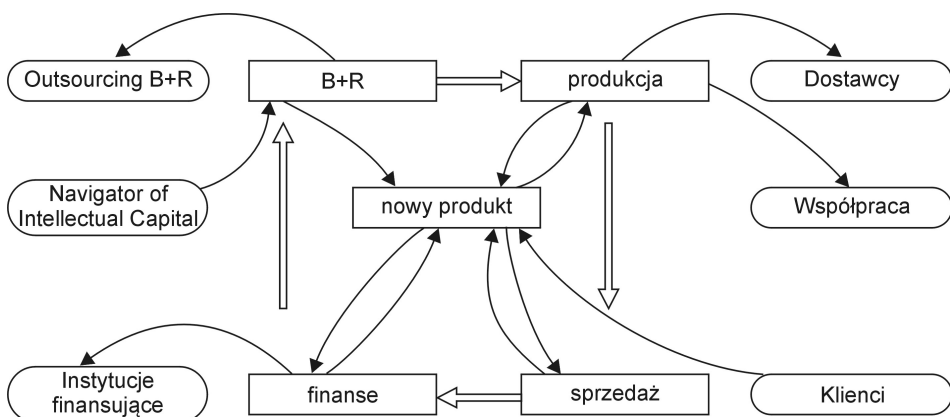
- poziom kultury w danej populacji wyrażający się w metodach kreatywnego myślenia, zasadach zachowań etycznych, kryteriach estetycznych.

Poziom kwalifikacji oraz kompetencji stanowi kluczową składową kapitału ludzkiego. Im zatem ten poziom wyższy, tym dla przedsiębiorstwa lepiej. Zwiększanie poziomu kompetencji tym samym wpływa na zwiększanie wartości kapitału ludzkiego. Kwantyfikacja kapitału ludzkiego jako takiego nie jest celem niniejszej analizy. Natomiast dla celów analizy wpływu poziomu zasobów kompetencyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ważna jest kwestia poziomu zasobów kompetencyjnych oraz zależności pomiędzy tymi zasobami a funkcjonowaniem (poziomem i jakością funkcjonowania) przedsiębiorstwa.

Zwiększający się potencjał pracowników wynikający ze wzrastającego doświadczenia zawodowego sprzyja wzrostowi kapitału intelektualnego, w szczególności w ramach gospodarki opartej na wiedzy [Dokurno, 2012, s. 299]. Ponadto rozwój zasobów ludzkich wpływa na kreowanie wartości w organizacji. Wynika to z faktu przeobrażenia jednych zasobów w inne w trakcie funkcjonowania organizacji. Efektywność funkcjonowania organizacji wyraża się właśnie w dynamice przeobrażeń jednych zasobów w inne. Warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest pobieranie zasobów z otoczenia i przekształcanie ich w inne w ten sposób, że wartość zasobów na wyjściu powinna być większa od wartości zasobów na wejściu [Borowiecki, Wysłocka, 2012, s. 15]. Rysunek 2 obrazuje udział zasobów kapitału ludzkiego w przeobrażenia jednych zasobów w inne w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

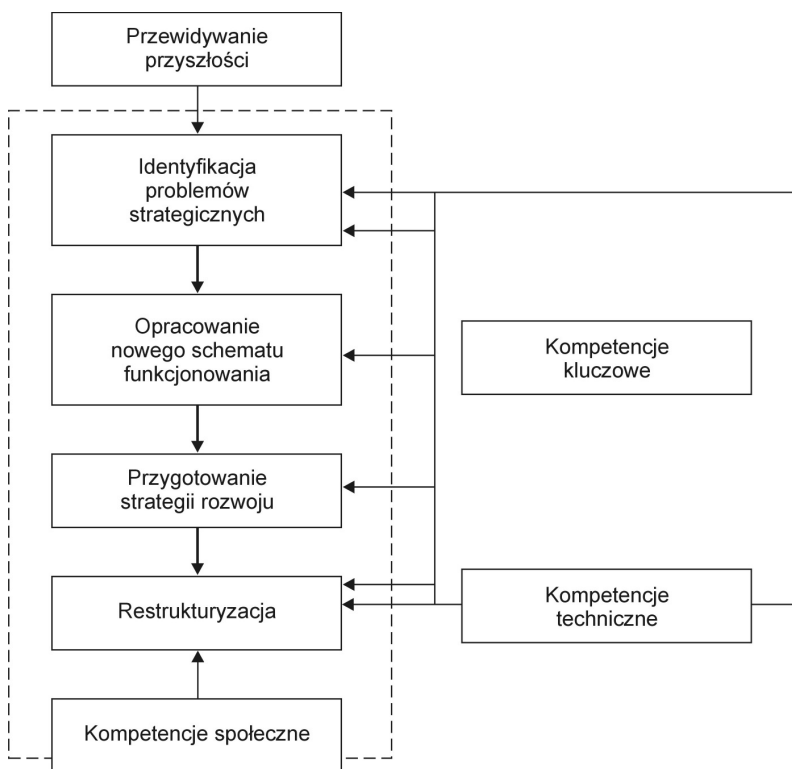
Inwestycje w zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie, prowadzące do zwiększenia dynamiki oraz efektywność przekształcania posiadanych zasobów w produkty czy też usługi do działania są tym samym pożądane z punktu widzenia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rysunek 3 przedstawia relacje między wymaganiami kompetencyjnymi a środowiskiem organizacji przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Proces przekształcania zasobów kapitału intelektualnego w efekty procesu produkcyjnego



Źródło: [Tkachenko, 2012, s. 305].

Rysunek 3. Kompetencje w zarządzaniu przedsiębiorstwem



Źródło: [Żyra, 2014b, s. 92].

Ogólny model organizacji, w którego centrum znajduje się władza organizacyjna oraz przywództwo, ukierunkowany jest na cztery zasadnicze elementy [Kraśnicka, 2014, s. 205–206]:

- strategię działalności,
- kulturę organizacyjną,
- strukturę organizacyjną,
- ludzi.

Zarówno w środowisku organizacji, jak również w modelu organizacji miejsce zasobów kompetencyjnych jest kluczowe. Znaczenie zasobów kompetencyjnych zwiększa się, co znajduje odzwierciedlenie w traktowaniu kapitału ludzkiego w kategoriach aktywów organizacji.

2. Zasoby kompetencyjne jako aktywa organizacji

O kompetencjach można mówić w kontekście posiadania, ale też przede wszystkim należy mieć na uwadze ich wykorzystywanie. Kompetencje należałoby uznawać za te umiejętności i zdolności posiadane przez pracownika czy pracowników, które są czynnie i skutecznie wykorzystywane w pracy. W tym kontekście zastosowanie podobnego, dynamicznego modelu kompetencji stanowi dla organizacji ważny składnik aktywów. Jak zwraca uwagę J. Żyra [2014b, s. 92], w konkurencyjnym funkcjonowaniu organizacji pierwszoplanową rolę odgrywa nie optymalizacja zasobów produkcji, ale wykorzystanie zasobów kapitału ludzkiego jako głównego źródła rozwoju gospodarczego. Z kolei odpowiednie zdefiniowanie kompetencji, podkreślające unikalność organizacji oraz przewagę konkurencyjną na rynku, powinno być dostosowane do aktualnej strategii firmy i jednocześnie odnosić się do przyszłości [Tyrańska, 2010, s. 230–231]. Definiowanie kompetencji w misji i strategii działania organizacji wpływa m.in. na wizerunek przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie widoczne w przypadku tych przedsiębiorstw i organizacji, które są zorientowane w swojej działalności na świadczenie usług wykonywanych głównie zasobami ludzkimi. Do podobnych usług zaliczyć można m.in. usługi konsultingowe, doradcze.

Znaczenie wartości niematerialnych w procesie wzrostu konkurowania i pozycji na rynku nabiera obecnie coraz większej roli [Skawińska i inni, 2014, s. 6–13]. Wartościami niematerialnymi w przedsiębiorstwie są z pewnością kompetencje. Umiejętności osób pracujących na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa stanowi, obok know-how w zakresie procedur postępowania przedsiębiorstwa czy know-how w zakresie technologii,

bardzo ważny składnik aktywów w firmie. Know-how podzielić można zatem na know-how technologiczne oraz know-how w zakresie sposobu (systemu, metod świadczenia usług). Specyfika świadczenia usług zawierająca, poza sposobami i technikami świadczenia tych usług, również sposoby oraz niezbędną wiedzę, wchodzi w skład wartości niematerialnych bądź aktywów niematerialnych danego przedsiębiorstwa.

W procesie konkurowania, gdzie nie tylko utrzymanie, ale wręcz umacnianie pozycji konkurencyjnej jest konieczne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, bezwzględnie ważne są wartości niematerialne, czyli m.in. posiadane know-how w wymiarze wiedzy, doświadczenia, przekładających się na specyfikę działalności przedsiębiorstwa.

3. Wpływ zasobów kompetencyjnych na innowacyjność organizacji

Obecne środowisko konkurencyjne można nazywać burzliwym bądź turbulentnym [Kusio, 2015]. W tego typu otoczeniu innowacyjność organizacji postrzegana jest jako filar przetrwania i rozwoju. Organizacje funkcjonujące w takim burzliwym otoczeniu przejawiają zdolność do przetrwania i rozwoju m.in. jeżeli przewyciężają w sposób ciągły bariery uczenia się zarówno pojedynczych pracowników, jak też całej organizacji [Pichlak, 2012, s. 144].

Zagadnienia obecnej wysokiej konkurencyjności na rynkach są nierozzerwalnie związane z postępującą ewolucją metod komunikacji [Borowiecki, Czekaj, 2011]. Jednocześnie środowisko konkurencyjne wymusza potrzebę innowacyjności. Procesy innowacyjne, jakie powinny zachodzić w przedsiębiorstwach zorientowanych na rozwój i umacnianie przewagi konkurencyjnej, wymagają odpowiedniej kadry, ale też odpowiedniej kultury innowacyjności i przedsiębiorczości. W warunkach rosnącej złożoności, zmienności i wrogości otoczenia organizacje bogatsze w zasoby osiągają wyższy poziom innowacyjności [Pichlak, 2012, s. 166]. W kontekście innowacyjności w przypadku zasobów jednym z czynników mających wpływ na dynamikę oraz skuteczność prowadzenia polityki proinnowacyjnej w przedsiębiorstwie jest wiek przedsiębiorstwa i etap jego funkcjonowania. Rekonfiguracja zasobów w organizacjach dojrzałych może się okazać bardziej czasochłonna i kosztowna niż w organizacjach nowych [Pichlak, 2012, s. 152].

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw jest definiowany jako wszystko wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, co może służyć procesom

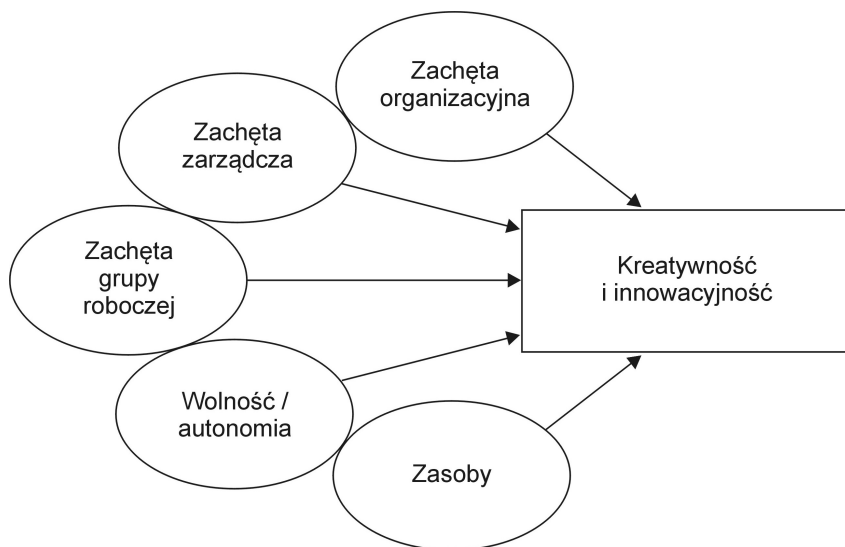
innowacyjnym oraz przyczynia się do dyfuzji innowacji. Poprzez inwestowanie w badania własne przedsiębiorstwa są w stanie opracować i rozwijać rozwiązania innowacyjne, a następnie wdrażać te innowacje. Kolejnym istotnym elementem innowacyjności jest inwestowanie w kapitał ludzki oraz jego efektywne wykorzystanie [Kosała, Żur, 2004, s. 280–281].

Edukacja wyższa wpływa na przyspieszenie wzrostu gospodarczego poprzez akumulację zasobów kapitału rzeczowego i ludzkiego, stanowi również czynnik komplementarny do wzrostu wydajności pracy. Z kolei innowacje technologiczne i ich przyspieszenie wpływają na zwiększenie wydajności zasobów kapitału rzeczowego i ludzkiego (siły roboczej) [Żyra, 2014a, s. 105–106]. Z tego względu wzmocnienie konkurencyjności firmy, jakie wynika ze zwiększenia wydajności i efektywności działalności operacyjnej, poprzez zwiększenie efektywności zasobów ludzkich wiąże się też z inwestycjami. Inwestycje w zasoby rzeczowe stanowią jeden z elementów wspierających innowacyjność, ale również inwestycje w zasoby ludzkie wpływają na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia gospodarki wzrost liczby studentów w Polsce jest korzystny dla zwiększania inwestycji [Żyra, 2014a, s. 107]. Należy pamiętać, że źródłem niskiej wydajności zasobów kapitału rzeczowego jest brak umiejętności pracowników, uniemożliwiający faktyczne wykorzystanie wysoko technologicznych dóbr inwestycyjnych.

W kontekście gospodarki krajowej większe zdolności adaptacyjne pracowników przyczyniają się do większej komplementarności między edukacją a inwestycjami. Podobny makroekonomiczny wymiar relacji pomiędzy edukacją a inwestycjami oraz cechami charakteryzującymi zasoby ludzkie odnosi się do przedsiębiorstw. Inwestycje w kapitał rzeczowy wymagają umiejętności efektywnego wykorzystania tego kapitału. Nie tylko wzrasta wartość aktywności rzeczowych przedsiębiorstwa, ale wzrasta również poziom umiejętności oraz kompetencji pracowników. Można zatem zaryzykować tezę o pozytywnej korelacji pomiędzy inwestycjami oraz wzrostem zasobów kompetencyjnych w przedsiębiorstwie.

Czynniki, które mogą wspierać lub wpływać na kreatywność i innowacyjność w organizacji (rysunek 4), to: zachęta organizacyjna, zachęta do nadzoru, zachęta do pracy w grupie, wolność, autonomia, zasoby. W odróżnieniu od tych czynników kontrola jest uznawana za czynnik hamujący innowacyjność i kreatywność.

Rysunek 4. Czynniki wspierające organizacyjną kreatywność i innowacyjność



Źródło: [Konstadykopulos, 2007, s. 204].

Literatura przedmiotu dość jednoznacznie potwierdza pozytywną korelację pomiędzy sukcesem przedsiębiorstwa a jego zdolnościami do pozyskiwania, szacowania, zarządzania, jak również rozwoju wiedzy zarówno we wnętrzu przedsiębiorstwa, jak też pozyskaniem nowej wiedzy spoza organizacji [Majda, Socha, 2014, s. 66].

W przypadku zaś firm rodzinnych większą uwagę zwraca się na zasoby wewnętrzne. Przewaga konkurencyjna firm rodzinnych upatrywana jest w wewnętrznym potencjale wiedzy i kompetencji. Platforma komunikacyjna [Majda, Socha, 2014, s. 67] członków firmy rodzinnej skutkuje często tworzeniem przełomowych pomysłów, ale też przyczynia się do łatwiejszego pokonywania pojawiających się problemów. Wzmacnianie zasobów kompetencyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych będzie zatem w zdecydowanie większym stopniu polegać na wzmacnianiu istniejących zasobów ludzkich. Jednakże zatrudnienie dodatkowych osób może również mieć pozytywny wpływ na realizację celów działalności.

4. Potrzeba podwyższania jakości kapitału ludzkiego

Najcenniejszym zasobem organizacji jest jej pracownik oraz jego wydajność. Natomiast ważna jest ocena jakości kształcenia przez pryzmat skutków, jakie ten proces wywoła w przyszłości w miejscu pracy absol-

wenta [Wawak, 2010, s. 24–25]. Zasoby ludzkie, stanowiące siłę napędową w działalności przedsiębiorstwa, stanowią niematerialną wartość firmy. Kompetencje pracowników można charakteryzować według posiadanej wiedzy i doświadczenia, jednak trudno jest je bezpośrednio wycenić czy też skwantyfikować w jednostkach pieniężnych. Bezwzględnie wpływ uczelni na jakość zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach jest ogromna. W szczególności w kontekście zarządzania oraz personelu średniego i wyższego szczebla.

Poprzez identyfikację oraz rozwój kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa są w stanie przetrwać oraz umacniać swoją pozycję konkurencyjną [Roszyk-Kowalska, Stańda, 2014, s. 61–62]. Na kompetencje kluczowe składa się zbiór kwalifikacji wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, w szczególności personelu zarządzającego. Szkolenie personelu to uzyskanie konkretnych umiejętności, które formują w dalszej kolejności kompetencje. Praktycy zarządzania, jak m.in. H. Ford, kształtowali umiejętności swoich pracowników. Natomiast niektórzy zachęcali do szkolenia personelu oraz zachęcali do bezmyślnej imitacji i rutyny. Co więcej, zachęcali do uczenia organizacji aktywności ludzkiej nie tylko w miejscu pracy, ale również na etapie wcześniejszym, tj. w szkole lub uniwersytecie.

Dbałość o jakość kapitału ludzkiego powinna stanowić dla zarządzających jeden z podstawowych kierunków podejmowanych decyzji. O jakości kapitału ludzkiego decydują posiadane przez personel kompetencje. Z punktu widzenia operacyjnego przedsiębiorstwa zbiór kompetencji, jakimi charakteryzują się pracownicy, odpowiada kapitałowi ludzkiemu. Im te kompetencje są bardziej adekwatne do potrzeb utrzymania i wzmacniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, tym większe ich znaczenie i wartość dla przedsiębiorstwa.

Wpływ na jakość kompetencji charakteryzujących zasoby ludzkie ogółem u danego pracownika indywidualnie mają zarówno instytucje edukacyjne, które wyposażają przyszłego pracownika w wiedzę, jak również przedsiębiorstwa, które w procesie szkoleń oraz przysposobienia do pracy kształtują kompetentność u pracownika. Z tego względu o jakości kompetencji decydują zarówno uczelnie, jak też pracodawcy.

Bardzo ciekawą inicjatywą w procesie kształtowania kompetencji jest skrócenie czasu ich kreowania. Uzyskiwane jest to poprzez współpracę przedsiębiorstw z uczelniami jeszcze na etapie studiowania. Współpraca polega m.in. na organizowaniu wspólnych kursów akademickich,

w których organizacji i przeprowadzeniu uczestniczą pracownicy przedsiębiorstwa współpracującego.

5. Rola uczelni w zwiększaniu poziomu kompetencji

Wiek XXI charakteryzuje się zmianami oraz nowymi wyzwaniem dla ludzkości, funkcjonowania gospodarek oraz przedsiębiorstw. Globalizacja wkracza w niemal wszystkie dziedziny życia: ekonomię, prawo, edukację, naukę, politykę, kulturę, turystykę [Borowiecki, 2014, s. 11]. W nowej gospodarce szczególne znaczenie jest przypisywane człowiekowi oraz jego wiedzy i umiejętnościom. Czym większy potencjał kandydata do pracy, tym większe szanse na znalezienie ciekawej pracy. O potencjale decyduje z kolei wiedza wyniesiona z uczelni, doświadczenie z kraju lub zagranicy, znajomość języków obcych oraz obsługi komputera. Inwestowanie w siebie to ważne z punktu widzenia pracowników obecnych i przyszłych zadanie, z którego coraz więcej osób zaczyna sobie zdawać sprawę [Kopertyńska, 2009, s. 82].

Kompetencje są kształtowane w podstawowym wymiarze w procesie kształcenia. Uzupełnianie kompetencji następuje poprzez dodatkowe aktywności podejmowane przez studenta w okresie studiów. Z reguły źródłem informacji o kompetencjach nabywanych na różnych kierunkach studiów są programy kształcenia, a w szczególności ich część dedykowana efektom kształcenia (wiedza, umiejętności, postawy) [Pocztowski i inni, 2013, s. 60]. O kształtowanych na uczelniach kompetencjach mówi się, że są zawodowe, czyli odnoszą się do potrzeb rynku pracy.

Rola szkół wyższych w zwiększaniu poziomu kompetencji poza tym, że odnosi się do uzupełniania poziomu kompetencji, czyli do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, również powinna odnosić się do sytuacji przyszłej. Niedopasowanie kompetencji na polskim rynku pracy dotyczy dwóch ogólnych kategorii kompetencji:

- 1) kompetencji zawodowych – specyficznych dla każdego stanowiska pracy,
- 2) kompetencji ogólnych (miękkich) wymaganych do pracy w każdym zawodzie.

W perspektywie krajowej brak jest danych dotyczących liczby przedsiębiorstw, w których prowadzona jest analiza potrzeb kompetencyjnych, natomiast dostępne dane ograniczają się do szacunków odsetka pracodawców, którzy nie są świadomi znaczenia kapitału ludzkiego – 20–80% (m.in. podejmowanie oceny kompetencji kapitału ludzkiego) [PRP, 2015,

s. 21–22]. Z kolei w badaniu prowadzonym w 2012 roku [*Kompetencje...*, 2012, s. 13] za najważniejsze pracodawcy uznali:

- efektywną komunikację,
- znajomość języków obcych,
- otwartość na uczenie się i stały rozwój,
- zaangażowanie,
- umiejętność pracy w zespole,
- umiejętność określania i uzasadniania priorytetów,
- etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu,
- odpowiedzialność,
- umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem,
- elastyczność i zdolność do adaptacji.

Pracodawcy nie podali kompetencji odnoszących się do stanowiska pracy, co oznacza, że pracodawcy uznają za swoją rolę wyposażenie w te kompetencje przyszłych pracowników. Niedopasowania edukacyjne to problem nie tylko krajowy [Ordine, Rose, 2011, s. 3–18; Mały i inni, 2015, s. 233–262], a za jego powstanie i pogłębianie odpowiada nadpodaż kompetencji generowanych przez rynek edukacyjny oraz nie dość elastyczne dostosowanie oferty edukacyjnej do dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej.

Uczelnie, prowadząc badania m.in. kształtowania się rynku pracy, są w stanie zidentyfikować kierunki zmian w zapotrzebowaniu na określone kompetencje oraz w monitorowaniu, jak zmienia się zapotrzebowanie na wcześniej zidentyfikowane ważne kompetencje. Tym samym mogą one odpowiednio wcześniej reagować na przyszłe zapotrzebowanie na wiedzę i w ten sposób kierunkować proces edukacyjny. Coraz bardziej znacząca rola trzeciej misji uczelni również odgrywa dużą rolę, uczelnie w proces edukacyjny mogą jeszcze włączyć aktywności o charakterze proedukacyjnym, takie jak wizyty studyjne, wyjazdy zagraniczne do uczelni lub przedsiębiorstw, czy też np. zajęcia w językach obcych, do których mogą angażować wykładowców z zagranicy.

Uczelnie mogą monitorować rynek pracy samodzielnie, chociażby poprzez analizy typu *foresight*. Mogą również prowadzić analizy źródeł wtórnych, śledząc raporty oraz opracowania wydawane przez instytucje rynku pracy. Niejednokrotnie też pracownicy uczelni zajmujący się naukowo zagadnieniami rynku pracy uczestniczą, jako eksperci, w tworzeniu analiz kształtowania się rynku pracy, uczestnicząc z ramienia

uczelni w pracach instytucji rynku pracy, mających na celu opracowywanie dokumentów związanych z tym tematem.

Potrzeba zwiększania zasobów kompetencyjnych wynika z potrzeby wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W gospodarce konkurencyjnej oraz opartej na wiedzy znaczenie zasobów ludzkich jest coraz większe. Ludzie bowiem generują nowe pomysły oraz wytyczają kierunki rozwoju firmy. W omawianiu tematyki zwiększenia zasobów kompetencyjnych w takiej organizacji jak przedsiębiorstwo ważne jest zwrócenie uwagi na podział kadry przedsiębiorstwa. Inne zasoby kompetencyjne dotyczą kadry zarządzającej, inne też odnoszą się do kadry wykonawczej. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku istotne jest zwiększanie poziomu kompetencji, a także procesowe jego podnoszenie. W tym procesie dużą rolę odgrywa szkolnictwo wyższe, jako kreator oraz dostarczyciel wiedzy.

Proces podnoszenia kompetencji dotyczyć może zarówno pracowników już zatrudnionych, jak również nowo zatrudnianych. Podnoszenie kompetencji pracowników zatrudnionych dotyczy każdej kategorii wykonywanej pracy. Podnoszenie kompetencji technicznych odnosi się do personelu technicznego, zaś w przypadku kadry zarządczej należy podnosić kompetencje kluczowe. Zagadnienia podnoszenia kompetencji, tym samym, odnoszą się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Niektóre przedsiębiorstwa w realizacji polityki podnoszenia kompetencji mogą stosować procedury wymiany personelu. Ma to szczególne znaczenie, kiedy w przedsiębiorstwie następuje taka zmiana, jak np. restrukturyzacja. W takim przypadku istotne jest zapewnienie podniesienia potencjału kapitału ludzkiego w kontekście nowych funkcji w przedsiębiorstwie.

Mając na uwadze podział kadry przedsiębiorstwa w kontekście zasobów kompetencyjnych oraz udziału szkół wyższych w procesie podnoszenia zasobów kompetencyjnych, wydaje się, że będzie on dotyczył kadry kierowniczej i zarządzającej w głównej mierze, choć zdarza się również, że uczelnie biorą udział w inicjatywach mających na celu szkolenie ukierunkowane na podnoszenie poziomu kompetencji technicznych, np. dla inżynierów czy też osób obsługujących aparaturę. Główny jednak punkt ciężkości będzie kładziony na kompetencje osób zarządzających.

Cel kształcenia, jaki w ostatnich latach dominował w rozprawach nad szkolnictwem wyższym, to przygotowanie absolwentów do pracy

zawodowej. Aby udało się ten cel spełnić, konieczne jest dostosowanie oferty edukacyjnej do wymogów rynku pracy [Szulc-Fischer, 2013, s. 91–92].

Poza podejściem ogólnym, w którym rynek pracy odnosi się do ogółu stanowisk pracy, należy również mieć na uwadze wymiar regionalny i lokalny. Zarówno w wymiarze regionu istotne wydaje się być zapewnienie równowagi podaży i popytu, jak również w wymiarze lokalnym, każde indywidualne inicjatywy, tak po stronie popytowej, jak też podażowej posiadają w dalszej kolejności wpływ na krajowy rynek pracy oraz równowagę podażowo-popytową w obronie pracy.

Inicjatywy indywidualne, które należy rozumieć jako odnoszące się do pojedynczego przedsiębiorstwa poszukującego pracowników, obejmują działania mające na celu pozyskanie najlepszej przyszłej kadry. Inicjatywy mają na celu przede wszystkim uprzedzenie sytuacji, w której przedsiębiorstwo posiada braki kadrowe lub którego zasoby ludzkie nie gwarantują rozwoju i wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej.

Jedną z takich inicjatyw są wspólne kursy akademickie, prowadzone przez uczelnie oraz pracodawców. Definiuje się je jako akademie biznesowe i stanowią dla studentów bardzo atrakcyjny element dydaktyczny w procesie kształcenia. Akademie odnoszą się do przedmiotów dodatkowych, z reguły nie są włączone do obowiązkowego minimum programowego. Są natomiast bardzo popularne wśród studentów. Ich atrakcyjność wynika m.in. z:

- możliwości udziału w zajęciach z praktykami (przyszli pracodawcy),
- możliwości pracy badawczej w odniesieniu do rzeczywistych sytuacji gospodarczych (prawdziwe studia przypadku),
- pracy w grupie,
- możliwości spotkania na kursie osób o podobnych zainteresowaniach, co wynika z dobrowolności zapisów na zajęcia,
- możliwych dodatkowych zachęt, jakie oferują wykładowcy akademicy,
- możliwych dodatkowych zachęt, jakie oferują przedstawiciele przedsiębiorstw.

Kolejną formą współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz uczelniami, ukierunkowaną na kreowanie kompetencji przyszłych pracowników, jest oferta staży w przedsiębiorstwach. Przeprowadzenie staży dotyczyć może zarówno studentów, jak też absolwentów. Studenci, mając obowiązek praktyk, mogą zawczasu zapoznać się z działalnością przedsiębiorstwa. Mogą też brać udział w stażach, które nie odnoszą się do

okresu obowiązkowych praktyk, ale stanowią dobrowolne działanie, np. praktyki wakacyjne.

Interesującym przykładem kształtowania kompetencji, który jest przytaczany przy okazji klasyfikowania kompetencji, jest dydaktyka oparta na praktyce. Coraz częściej podnoszonym tematem jest kwestia sposobów uczenia studenta w kontekście nabywania przez absolwenta oczekiwanych przez rynek pracy umiejętności.

6. Standaryzacja kompetencji wg UE-ESCO

Omawiając tematykę kompetencji, należy odnotować działania Komisji Europejskiej ukierunkowane na usystematyzowanie informacji oraz opisów odnoszących się do kompetencji, co znajduje wyraz w opracowanym systemie ESCO (*European Skills, Competences and Occupational Taxonomy*). Ambicją systemu odnoszącego się do efektów kształcenia jest stworzenie uniwersalnej bazy kompetencji na poziomie europejskim. Jednocześnie też przypisanie kompetencji do stanowisk pracy, co również oznacza stworzenie uniwersalnej, europejskiej bazy stanowisk pracy. Zestandaryzowanie charakterystyki kompetencji ma być przyczynkiem do łatwiejszej mobilności pracowników oraz do ułatwienia procesu zatrudniania w krajach UE. Jednocześnie zestandaryzowanie opisu kompetencji powinno stanowić kolejny etap w uznawalności wykształcenia w krajach Unii Europejskiej [Marszałek, 2012, 67–76].

Z punktu widzenia przedsiębiorstw zestandaryzowanie opisu kompetencji może oznaczać zapewnienie podwyższenia jakości w tych przypadkach, kiedy kandydaci do pracy zawyżali w dokumentacji aplikacyjnej swoje umiejętności. Z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa prowadzą własne procesy rekrutacyjne i nie należy się spodziewać radykalnych zmian w tym zakresie. Jednakże zestandaryzowanie opisu kompetencji może zakończyć działania odnoszące się do fragmentarycznej działalności różnorodnych jednostek i instytucji tworzących własne opisy i standardy. Ujednoclenie w tym zakresie niejako zamyka na poziomie unijnym te działania.

Przedsiębiorstwa mogą, ale nie muszą stosować w akcjach rekrutacyjnych kryterium posiadania przez aplikujących i wiarygodnego dokumentowania określonych kompetencji. Natomiast instytucje kształcące i szkolące, aby móc certyfikować odpowiednie kompetencje kończących kursy, mogą być zmuszone do poddania się akredytacji. Wszystko to

może oczywiście prowadzić do podniesienia jakości w procesie kształcenia i szkolenia, co dla przedsiębiorstw stanowi wartość dodaną.

Zakończenie

Znaczenie kompetencji w organizacji jest w dobie nasilonej konkurencyjności bardzo duże. Kompetencje odnoszą się do wszystkich pracowników organizacji, czyli do kapitału ludzkiego. Charakterystyka kapitału ludzkiego obejmuje jego opis w formie kompetencji, co wynika z potrzeby uszczegółowienia, wnoszonej do funkcjonowania organizacji, pracy ludzkiej. Zasoby kompetencyjne stanowią zbiór charakterystyk zasobów kapitału ludzkiego, istotnych z punktu widzenia organizacji. Tym samym składają się na aktywa niematerialne danej organizacji. Dostrzeżona rosnąca rola kapitału ludzkiego, jeżeli chodzi o rozwój organizacji, wynika z czynnika intelektualnego, który decyduje o innowacyjności. Tym samym zasoby kompetencyjne determinują innowacyjność organizacji, zarówno w wymiarze tworzenia, jak też wdrażania innowacyjnych rozwiązań. Im większe zasoby kompetencyjne, tym większe szanse na zwiększenie innowacyjności oraz aktywów niematerialnych organizacji. Kluczową rolę w zwiększaniu zasobów kompetencyjnych odgrywają uczelnie. Uczelnie reprezentują etap edukacji wyższej, poprzedzający wchodzenie studentów na rynek pracy. Niejednokrotnie wchodzenie na rynek pracy występuje równoległe z uczęszczaniem na zajęcia w szkole wyższej. Równie ważne jest to, że innowacje o największym znaczeniu, z punktu widzenia gospodarki, powstają właśnie w wyniku współpracy z uczelniami. W ujęciu ilościowym powstawanie rozwiązań innowacyjnych jest również związane z działalnością badawczą sektora szkolnictwa wyższego lub przy udziale pracowników sektora wyższego.

Podnoszenie tematyki kompetencji zostało z perspektywy unijnej zawarte w standaryzacji ESCO. Jest to ujęcie techniczne, mające na celu próbę określenia wspólnych standaryzacji, w celu zwiększenia mobilności wewnątrzspółnotowej pracowników poszukujących pracy. W tym kontekście o zwiększaniu zasobów kompetencyjnych można mówić nie tylko w ujęciu krajowym, ale również unijnym. Wyznacza to nowe ujęcie oraz nowe wyzwania dla sektora szkolnictwa wyższego.

Literatura

1. Baron A., Armstrong M. (2008), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

2. Borowiecki R. (red.) (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach globalizacji – szanse i zagrożenia*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
3. Borowiecki R., Bętkowska S. (2011), *Wartość dla właścicieli w strukturze celów współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, Bartkowiak P. (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
4. Borowiecki R., Czekaj J. (red.) (2011), *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
5. Borowiecki R., Dziura M. (2013), *Challenges and problems of knowledge management*, „China-USA Business Review”, Vol. 12, No. 2.
6. Borowiecki R., Dziura M. (2010), *Innovation policies in the financial crisis*, „Organization and Management”, No. 1 (139).
7. Borowiecki R., Jaki A. (2015), *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
8. Borowiecki R., Wysocka E. (2012), *Analiza ekonomiczna i ocena ekspercka w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
9. Dokurno Z. (2012), *Relations between human capital and sustainable development*, w: *Knowledge, Economy, Society. Transfer of knowledge in the contemporary economy*, Lula P., Mikuła B., Jaki A. (red.), UEK, Kraków.
10. Fudaliński J. (2013), *Koncepcja zarządzania społecznego organizacjami trzeciego sektora (zarys problematyki)*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
11. *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy* (2012), SGH, Amerykańska Izba Handlu, Ernst & Young, Warszawa.
12. Konstadykopulos D. (2007), *The Organizational Restructuring of Higher Education in Europe*, w: *Towards a new creative and innovative Europe*, Kukliński A., Lusiński C., Pawłowski K. (red.), WSB-NLU, Nowy Sącz.
13. Kopertyńska M. W. (2009), *Sytuacja ludzi młodych na rynku pracy i jej wpływ na ich aktywność*, w: *Rynek pracy w Polsce w dobie integracji europejskiej i globalizacji*, Noga M., Stawicka M. K. (red.), CeDeWu.pl, Warszawa.
14. Kosąła M., Żur A. (2004), *The role of small and medium-sized enterprises in reducing regional unemployment in Poland*, w: *Entrepreneurship, Employment and Beyond 2003*, Targalski J. (red.), AE w Krakowie, Kraków.
15. Kraśnicka T. (2014), *Innowacyjność zarządzania w rozwoju współczesnych organizacji (aspekty teoretyczne)*, w: *Strategie zarządzania organizacjami*

- w społeczeństwie informacyjnym, Stabryła A., Małkus T. (red.), Mfiles.pl, Kraków.
16. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 17. Kusio T. (2015), *Zarządzanie zmianą w uczelni w warunkach konkurencyjności i innowacyjności*, Maszynopis powielany, Kraków,
 18. Mahy B., Rycx F., Vermeylen G. (2015), *Educational Mismatch and Firm Productivity: Do Skills, Technology and Uncertainty Matter?*, „The Economist”, No. 163.
 19. Majda A., Socha B. (2014), *Zarządzanie wiedzą jako element przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Region i edukacja a procesy rozwojowe*, Bojar E., Żminda T., Bis J. (red.), Politechnika Lubelska, Lublin.
 20. Marszałek A. (2012), *The significance of the European Taxonomy of Skills, Competences and Occupations (ESCO) for the Lifelong Learning Concept*, w: *Knowledge, Economy, Society. Transfer of knowledge in the contemporary economy*, Lula P., Mikuła B., Jaki A. (red.), UEK, Kraków.
 21. Ordine P., Rose G. (2011), *Educational Mismatch and Wait Unemployment*, AlmaLaurea Working Papers, No. 19.
 22. Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
 23. *Polski Rynek Pracy – wyzwania i kierunki działań: na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015* (2015), Górnica L. (red.), PARP, Warszawa.
 24. Poczowski A., Miś A., Pauli U. (2013), *W górę-to jedyna droga! Poradnik rozwoju zawodowego dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, ACK UEK, Kraków.
 25. Roos J., Roos G., Dragonetti N. C. (1997), *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Press.
 26. Roszyk-Kowalska G., Stańda A. (2014), *The issue of framework qualifications of management Staff*, w: *Managing Organizations in the Information Society*, Stabryła A., Woźniak K. (red.), Mfiles.pl, Kraków.
 27. Samul J. (2013), *Definicje kapitału ludzkiego w ujęciu porównawczym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 9.

28. Siuta-Tokarska B. (2015), *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP z kapitałem krajowym i udziałem kapitału zagranicznego w Polsce: Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa.
29. Skawińska E., Sobolewska-Poniedziałek E., Zalewski R. I. (2014), *Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródła przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
30. Szulc-Fischer P. (2013), *Ewolucja metod nauczania*, w: *Efektywność innowacyjnych narzędzi dydaktycznych w procesach kształtowania postaw przedsiębiorczych*, Bizon W., Poszewiecki A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
31. Tkachenko E. A. (2012), *Formation of the mechanism of management of the intellectual capital of region*, w: *Knowledge, Economy, Society. Transfer of knowledge in the contemporary economy*, Lula P., Miłkuła B., Jaki A. (red.), UEK, Kraków.
32. Tyrańska M. (2010), *Metody oceny kompetencji menedżerskich*, w: *Konceptje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Stabryła A. (red.), Mfiles.pl, Kraków.
33. Wawak T. (2010), *Projakściowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, w: *Konceptje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Stabryła A. (red.), Mfiles.pl, Kraków.
34. Żyra J. (2014a), *Komplementarność edukacji wyższej oraz inwestycje w Polsce: analiza danych regionalnych*, w: *Region i edukacja a procesy rozwojowe*, Bojar E., Żminda T., Bis J. (red.), Politechnika Lubelska, Lublin.
35. Żyra J. (2014b), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i wymagania kompetencyjne w czasie globalizacji*, w: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Borowiecki R., Jaki A. (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Streszczenie

Problematyka wpływu uczelni na dynamikę procesów gospodarczych z reguły zasada się na wdrażaniu wyników badań naukowych oraz edukowaniu przyszłych kadr. Zagadnienia kapitału ludzkiego, zasobów ludzkich w organizacjach stanowią tematykę o rosnącym znaczeniu, co przejawia się w dyskusjach na temat kompetencji. W artykule poruszona została problematyka wpływu uczelni na podnoszenie poziomu zasobów kompetencyjnych w organizacjach. Zwrócono uwagę na to, że wpływ uczelni to nie tylko edukowanie wyłącznie osób dopiero co wchodzących na rynek pracy. Uczelnie mogą pełnić funkcję dostarczyciela wiedzy uzupełniającej dla pracowników organizacji, tych z ugruntowanym już doświadczeniem. W zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej

uczelnie mogą współpracować z przedsiębiorstwami, dostarczając odpowiednią wiedzę studentom, absolwentom, pracownikom. W artykule uściślono również zagadnienia dotyczące kompetencji i kapitału ludzkiego. Traktując zasoby pracy w kategoriach kapitału ludzkiego, który wyraża się poprzez kompetencje, użyto definicji zasobów kompetencyjnych.

Słowa kluczowe

zasoby, szkolnictwo wyższe, przedsiębiorczość, kompetencje

Increasing the competence resources of enterprises through the cooperation with universities (Summary)

The issue of university impact on the dynamics of business processes as a rule, is based on the implementation of research results, and educating future personnel. Issues of human capital, human resources in organizations are the subject of growing importance, which is reflected in discussions on competencies. The article presents issues of the impact of universities on raising the level of competence resources in organizations. It was noted that the impact of the university is not only to educate just those people entering the labor market. Universities can act as a provider of complementary knowledge to the workers, those with already well-established experience. In the changing economic environment, universities can work with companies providing adequate knowledge to students, graduates, employees. The article also clarifies issues of competence and human capital. Treating labor resources in terms of human capital, which is expressed through competencies, there has been used the definition of competency resources.

Keywords

resources, higher education, entrepreneurship, competences