

dr hab. Piotr Górski, prof. nadzw. AGH
mgr Anna Klama
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WZÓR MEDIALNY SPECJALISTY PERSONALNEGO I SAMOCENA PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO ABSOLWENTÓW SPECJALNOŚCI „ZARZĄDZANIE KADRAMI”. SPOŁECZNO-KULTUROWE ASPEKTY WSPÓŁPRACY SZKOŁY WYŻSZEJ Z PRACODAWCAMI¹

Streszczenie

Prezentowany tekst opiera się na badaniach, których celem było zrekonstruowanie wizerunku menedżera personalnego oraz poznanie systemu wartości studentów i ich wyobrażeń o kompetencjach zawodowych menedżera personalnego. Wyniki badań pozwoliły odpowiedzieć na pytanie o zgodność wyobrażeń studentów z wyobrażeniami środowiska zawodowego.

Słowa kluczowe: specjalista personalny, kompetencje, HR, kształcenie, wizerunek medialny

Summary

This article based on research which attempted to reconstruct the image of the HR manager and get to know students value system and their expectations for competencies related to the role of HR manager. The results of the research allowed to answer the question about compliance the representations of students' perceptions with that of professional environment.

Keywords: human resources specialist, competence, HR, education, media image

¹ Artykuł powstał w ramach realizacji Grantu Uczelnianego Zamawianego GUZ AGH „Społeczno-kulturowe aspekty współpracy Akademii Górniczo-Hutniczej z pracodawcami w kształceniu specjalistów dla gospodarki opartej na wiedzy”.

Wstęp

Zarządzanie organizacjami publicznymi, zwłaszcza organizacjami edukacyjnymi, wymaga uwzględnienia specyfiki celów tych organizacji. Jan Łuczyński cel ten widział w przyczynianiu się do rozwoju indywidualnego beneficjentów, czyli dzieci i młodzieży, co wiązało się ze szczególną odpowiedzialnością zarówno personelu tych organizacji, jak i ich kierownictwa w stosunku do tych, których dobru organizacje te mają służyć [Łuczyński, 2009]. Jednak w odniesieniu do szkół wyższych proponowalibyśmy poszerzyć krąg beneficjentów o organizacje zatrudniające ich absolwentów oraz całe społeczeństwo, które może osiągać korzyści z wyższej jakości usług świadczonych przez organizacje zatrudniające lepiej przygotowany, profesjonalny personel. Dzięki lepszemu przygotowaniu kadry nie tylko sprawniej funkcjonują te organizacje, ale też wzrasta ogólna jakość życia, podnosi się poziom kultury współżycia w społeczeństwie. Dlatego w ramach funkcji dydaktycznej wyższych uczelni wyróżnimy, obok przekazywania wiedzy, socjalizację, przygotowanie do pełnienia przyszłych ról zawodowych. Przygotowanie to obejmuje nie tylko nabywanie niezbędnych kompetencji, ale również internalizację określonych wartości, norm i wzorów działania.

Nauki zarządzania, szczególnie zarządzanie personelem, przyswoiły wypracowaną na gruncie psychologii kategorię kompetencji. Kompetencje zawodowe zostały zidentyfikowane jako zmienne wpływające w istotny sposób na efektywność pracowników na danych stanowiskach w określonej organizacji. Mimo znacznych różnic między badaczami w definiowaniu tego pojęcia [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000] większość z nich wskazuje na wiedzę, umiejętności oraz motywacje związane z realizacją zadań wynikających z pracy na danym stanowisku [Rostkowski, 2004]. Dobrym przykładem może być ujęcie kompetencji przez Aleksego Poczowskiego, według którego obejmują one ogół trwałych właściwości człowieka, „(...) tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny” [Poczowski, 2003, 153].

Badania kompetencji, mimo iż skoncentrowane są na organizacji i wykorzystywaniu oraz rozwoju potencjału wiedzy i umiejętności jej członków, wskazują także na czynniki wpływające na ich poziom. Kompetencje powiązane są z realizacją ról zawodowych, a te z kolei uwarunkowane są przez liczne czynniki o charakterze społeczno-kulturowym. Tadeusz Oleksyn zwraca uwagę na prestiż, oczekiwania środowiska, normy etyczne, normy kulturowe oraz tradycje, lecz nie wskazuje aktorów kształtujących standardy ról zawodowych ani sposobu, w jaki się to dokonuje [Oleksyn, 2006, 36]. W odniesieniu do ról zawodowych specjalistów, dla których podstawą pozycji zawodowej jest posiadana przez nich wiedza teoretyczna, ważnymi aktorami kształtującymi te standardy są stowarzyszenia zawodowe [Górski 2008]. W odniesieniu do standardów ról zawodowych warto zatem zwrócić uwagę nie tylko na kategorię kompetencji zawodowych, ale także na kategorię wyobrażeń dotyczących profesjonalizmu czy wzorów ról zawodowych. Badanie wyobrażeń jako kategorii kulturowych jest uzasadnione

tym, że – jak pokazują badania kompetencji pracowniczych – ich kształtowanie i wykorzystanie związane jest z kulturą organizacyjną, a ta, jak wiadomo, w wieloraki sposób powiązana jest z kulturą otoczenia.

Zwrócenie uwagi na inne niż kompetencje zawodowe kategorie analizy związane z realizacją roli zawodowej i osadzenie ich nie tylko w organizacji, w której są realizowane, ale także w środowisku zawodowym, z którym jednostka się identyfikuje, zyskując tożsamość zawodową będącą podstawą jej usytuowania w społeczeństwie i społecznego prestiżu, podkreśla znaczenie środowisk zawodowych w procesach przygotowania studentów (przyszłych specjalistów) do pełnienia ról zawodowych. Profesjonalizacja, proces społeczny polegający na wyodrębnieniu się ról zawodowych, wypracowaniu standardów ich realizacji, w wypadku specjalistów oznaczała nie tylko określenie zakresu wiedzy teoretycznej wymaganej do wykonywania zadań związanych z tą rolą zawodową (na przykład rolą lekarza czy sędziego), ale także utworzenie instytucji edukacyjnych, szkół wyższych, w których wiedza ta jest rozwijana i przekazywana. W odniesieniu do profesji związanych z praktyką gospodarczą można zauważyć olbrzymi wkład stowarzyszeń zawodowych w powstanie takich szkół w naszym kraju [Górski, 1994]. Podobnie wyglądało to jeśli chodzi o rozwój edukacji menedżerskiej zarówno w USA, jak i w Polsce [Górski, 2009]. Stowarzyszenia te nie tylko inicjowały upowszechnianie wiedzy i wymianę doświadczeń z danej dziedziny, ale także praktycy wcielali się w rolę wykładowców, czego dobrym przykładem w dziedzinie zarządzania może być zarówno Karol Adamiecki, jak i Edwin Hauswald [Górski, 2005].

W artykule podejmujemy zagadnienie przygotowania zawodowego specjalistów z dziedziny zarządzania personelem. Jest to stosunkowo młoda dziedzina, obejmująca zarówno praktykę, jak i refleksję teoretyczną. W ostatnim ćwierćwieczu jej znaczenie rośnie ze względu na wzrost znaczenia kapitału wiedzy w organizacjach. Pozyskiwanie i rozwój personelu staje się zadaniem powiązanim z realizacją celów strategicznych w organizacji. Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego oraz zmiany w koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi w tym czasie zbiegły się z transformacją polskiej gospodarki zarówno w wymiarze makrospołecznym, jak i wymiarze organizacyjnym. Symbolicznym przejawem tych zmian było zastąpienie „kadrowca” z organizacji działającej w systemie centralnego planowania „haerowcem”, pracownikiem, przed którym stawia się zupełnie inne zadania, inaczej przygotowanym do realizacji swej roli w organizacji oraz – co istotne – inaczej postrzegającym tę rolę.

Rozwój wiedzy i kształcenie specjalistów z tej dziedziny dokonywały się wielotorowo. Po pierwsze było to zapoznanie się z nową praktyką zarządzania zasobami ludzkimi, implementowaną dzięki wpływom zagranicznych organizacji i ich personelowi. Po drugie – przyswajanie zagranicznych koncepcji i wydawanie w języku polskim podstawowych podręczników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwój środowiska naukowego, szczególnie na wydziałach zarządzania, prowadzenie własnych badań, publikacje ich wyników w książkach i czasopismach oraz kształcenie na specjalizacjach studiów magisterskich i dyplomowych [*Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniej-*

szłość, przyszłość, 2007]. Po trzecie – rozwój firm szkoleniowych i doradczych w dziedzinie zasobów ludzkich.

W 2005 roku powstało Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia zrzeszające 50 agencji specjalizujących się w dostarczaniu usług w zakresie rekrutacji, *outsourcingu* i doradztwa personalnego [Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia]. W tym samym roku powstała Polska Izba Firm Szkoleniowych zrzeszająca 350 firm szkoleniowych, której misją jest „działanie na rzecz ciągłego rozwoju kompetencji i kształcenia przez całe życie poprzez rozwój rynku szkoleniowego, na którym obowiązują zasady uczciwej konkurencji” [Polska Izba Firm Szkoleniowych]. Zmiany te spowodowały już nie tylko przekształcenie się istniejącego środowiska zawodowego, ale wręcz ukształtowanie środowiska nowego. Co ciekawe, drogi do wykonywania tego zawodu były różne. Haerowcami bardzo często zostawali ludzie, którzy z wykształcenia byli absolwentami kierunków społecznych, szczególnie psychologii, filologii, a nawet dziennikarstwa, o czym świadczą biogramy osób udzielających wywiadów w analizowanych przez nas publikacjach prasowych. Środowisko to dość wcześnie zaczęło się instytucjonalizować. Już w 1994 roku powstało Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami. Poważną rolę w integracji środowiska i upowszechnianiu wiedzy pomocnej dla praktyki działów personalnych i wymiany doświadczeń miało czasopismo „Personel i Zarządzanie”, wychodzące od 1994 roku.

Zatem proponujemy, aby w przygotowaniu specjalistów z dziedziny zarządzania kadrami uwzględnić perspektywę środowiska zawodowego. Współpraca między uczelnią a środowiskiem zawodowym musi się zasadać na komunikowaniu, dlatego w punkcie wyjścia postanowiliśmy zestawzić z sobą perspektywę środowiskową, która została przedstawiona przez rekonstrukcję wzoru menedżera personalnego opracowanego na podstawie wywiadów opublikowanych na łamach „Personelu i Zarządzania” w 2009 i 2010 roku, z wyobrażeniami studentów kończących studia na specjalności zarządzanie kadrami na Wydziale Zarządzania AGH na temat kompetencji zawodowych wymaganych na rynku pracy, oceny roli uczelni w rozwoju tych kompetencji i samooceny posiadanych kompetencji.

Wzór menedżera personalnego

Wzór ten został opracowany na podstawie analizy wywiadów z ekspertami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Dobór próby został zaprojektowany w taki sposób, aby na poziomie operacyjnym stwarzał szansę na zrealizowanie zasadniczych celów badania, którymi są odpowiedzi na pytania: Jak zmienia się funkcja haerowca? Jaka jest jego rola w przedsiębiorstwie? Jakie są wyzwania stojące przed pracownikami działów zarządzania zasobami ludzkimi? Na co należy zwrócić szczególną uwagę podczas kształcenia przyszłych haerowców? Zastosowano tzw. dogodnościowy dobór próby. Analizie poddano sześć wywiadów z ekspertami ds. zarządzania kapitałem ludzkim, zamieszczonych w „Personelu i Zarządzaniu”.

Przyjęte kryteria doboru respondentów zapewniły różnorodność prezentowanych przez nich perspektyw. Analizowaliśmy wypowiedzi osób, które dzięki swojemu wieloletniemu doświadczeniu i wiedzy nie tylko przez nas, ale także przez czytelników czasopisma – praktyków zarządzania zasobami ludzkimi – traktowani byli jako eksperci. W publikacjach staraliśmy się znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie funkcje pełnią działy HR w organizacjach?
- Jakie wyzwania stoją przed działami HR?
- Jakie kompetencje są najbardziej pożądane u pracowników działów HR?

Jeden z ekspertów, David Ulrich – profesor Uniwersytetu w Michigan i współzałożyciel The RBL Group – definiuje funkcję transakcyjną jako funkcję, która „(...) koncentruje się na procesach administrowania kadrami i na wydajności”. Przez ostatnich kilka lat była ona uważana za jedną z najważniejszych. HR transakcyjny charakteryzuje się centralizacją i powtarzalnością zadań. Funkcja transformacyjna jest natomiast związana z kompetencjami wyróżniającymi. Charakteryzuje się wspomaganie realizacji strategii biznesowej przez indywidualne zdolności ludzi i kompetencje organizacji. Rozwijanie talentów i potencjału organizacji to działanie, które ściśle wiąże się ze wzrostem znaczenia kapitału intelektualnego. Jeden z ekspertów zauważył, że „(...) sukces osiągają te organizacje, które świadomie kładą nacisk na rozwój kompetencji pracowników, a przewagę konkurencyjną firmy zapewniają zatrudnieni w niej ludzie”. W analizie pojawiło się też działanie dotyczące kreowania tzw. kultury wydajności. Za Ulrichem będziemy definiować ją jako „(...) prawdziwą identyfikację potrzeb kluczowych klientów firmy, jej inwestorów oraz pracowników”. Pracownicy działów HR powinni się przyczyniać do wzrostu tej kultury przez wdrażanie i opracowywanie narzędzi efektywnej komunikacji, wdrażanie odpowiednich praktyk w zakresie zarządzania ludźmi, które w konkretnym czasie są firmie potrzebne, oraz programów budowy zaangażowania pracowników. Rozwijanie talentów i potencjału przedsiębiorstwa to podstawowe zadanie personelu HR. Wiązą się z nim działania dotyczące identyfikacji indywidualnych i ponadprzeciętnych kompetencji pracowników. Realizacja tych działań wymaga dobrej współpracy specjalistów działów HR z kierownikami liniowymi organizacji. Zdaniem jednego z ekspertów haerowcy niestety nie potrafią sobie poradzić z tym zadaniem, nie potrafią wnieść wartości do strategii biznesowej firmy.

Następnym wymienianym przez badanych działaniem jest umiejętność rozwiązywania konfliktów. Aby je sprawnie realizować, haerowiec powinien umieć oddzielać ludzi od problemów. Susan Wildau, jedna z ekspertów, której wywiad został zanalizowany, uważa, że aby osiągnąć najlepsze wyniki, należy się starać „(...) lepiej zrozumieć motywy działania, potrzeby i oczekiwania osób, z którymi się współpracuje”. W sytuacji gdy pojawia się konflikt, bardzo szybko czujemy wrogość do drugiej osoby na poziomie osobistym. Należy zadbać więc o to, aby najpierw dobrze zrozumieć drugą stronę, zanim będzie się oczekiwać, że ona nas zrozumie. Skieruj wspólny wysiłek na współpracę w zakresie znalezienia rozwiązań. Unikaj postawy: „ja przeciwko tobie”. Kolejne działanie to koncentrowanie się na strategii firmy. Ekspertci jednogłośnie uznali je za najważniejsze. Pociąga ono za sobą zmianę roli

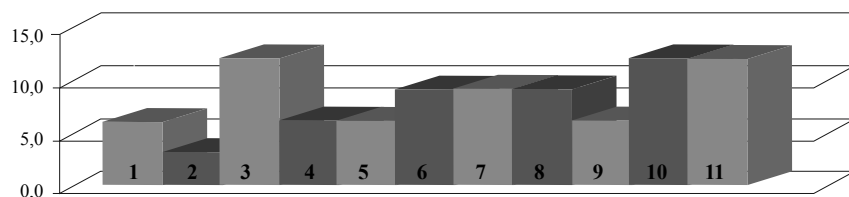
haerowców, jak i pojawienie się wyzwania w odpowiednim doborze mierników potrzebnych do oceny efektywności działań. Osoby pracujące w działach zarządzania zasobami ludzkimi powinny tworzyć konkretną wartość dla firmy. Ostatnim działaniem jest działanie dotyczące zarządzania wiedzą. Zdaniem jednego z ekspertów ten rodzaj zarządzania wskazuje „(...) w jaki sposób podchodzimy do gromadzenia, przetwarzania oraz dzielenia się wiedzą wśród pracowników”.

Kolejnym pytaniem badawczym była identyfikacja wyzwań stojących przed działami HR. Wyzwania wymieniane przez ekspertów zostały zestawione z odpowiedziami pracowników działów ds. zarządzania kapitałem ludzkim. Na rysunku 1 pokazano, jakie wyzwania pracownicy uznali za najbardziej istotne. Na pierwszym miejscu znalazły się problemy dotyczące: przeprowadzenia w realizacji zmian, odpowiedzialności za rozwój personelu i działania w dobie kryzysu. Przewodzenie we wprowadzaniu zmian jest ściśle związane z działaniami, jakie są podejmowane przez organizację w czasach kryzysu finansowego. Kryzys drastycznie zmienił rzeczywistość, w której funkcjonują przedsiębiorstwa, zwolnienia i ograniczenie kapitałów firm powodują wysunięcie się kiedyś niedużych wyzwań na pierwszy plan. Haerowiec musi się odnaleźć w roli „lidera zmian”. Działy HR muszą podjąć długofalowe działania w zakresie planowania zatrudnienia i budowania narzędzi pomocnych przy zarządzaniu ludźmi. Według badań przeprowadzonych przez Pricewaterhouse Coopers i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami dla wielu firm masowa redukcja personelu spowodowała spadek motywacji pracowników i ich zaangażowania, co przekłada się na obniżoną efektywność i morale [Czas próby. HR po kryzysie, online]. Na kolejnych miejscach ulokowały się wyzwania dotyczące wdrażania rozwiązań systemowych w zarządzaniu ludźmi, orientacja na realizację celów strategicznych organizacji oraz wdrażanie nowej kultury korporacyjnej. Te pierwsze mogą dotyczyć systemowych ocen pracowników, co dostarcza im informacji zwrotnych na temat ich pracy i możliwości rozwojowych, mogą dotyczyć również systemowych szkoleń. Kolejna grupa wyzwań odnosząca się do pozyskiwania odpowiedniego personelu uznana została za nadrzędną. Została jednak wzbogacona o rozwój pracowników przez szkolenia i wdrażanie nowych technologii w proces zarządzania zmianą. Na ostatnim miejscu znalazł się międzynarodowy rynek pracy. Działy HR muszą sprostać wyzwaniom wielokulturowości.

Eksperti natomiast za najbardziej istotne uznali następujące wyzwania:

- (1) Zmiana roli z wykonawczej na partnera strategicznego.
- (2) Wybór i wdrożenie odpowiednich mierników, które są niezbędne do oceny efektywności działań w zakresie zarządzania ludźmi, a ponadto pozwalają na pomiar rzeczywistego wpływu tych działań na ogólne wyniki firmy.
- (3) Opracowywanie programów efektywnej komunikacji.
- (4) Wdrożenie odpowiednich do sytuacji firmy praktyk w zakresie zarządzania ludźmi.

Aby współtworzyć i realizować strategię organizacji, osoby zarządzające działami HR muszą zrozumieć zewnętrzne warunki biznesowe, w których działa firma. Dzisiaj haerowiec postrzegany jest jako partner strategiczny. Bycie takim partnerem wymusza na pracownikach HR zdolności przewidywania potrzeb fir-



- | | |
|--|--|
| 1. Pozyskanie odpowiedniego personelu | 7. Orientacja na realizację celów strategicznych organizacji |
| 2. Międzynarodowy rynek pracy | 8. Wdrażanie nowej kultury korporacyjnej |
| 3. Przewodzenie w realizacji zmian | 9. Implementacja nowoczesnych narzędzi ułatwiających zarządzanie potencjałem ludzkim |
| 4. Wyzwolenie dodatkowej energii organizacyjnej | 10. Działanie w dobie kryzysu finansowego |
| 5. Dążenie do tego, aby firma stała się organizacją uczącą się | 11. Odpowiedzialność za rozwój personelu |
| 6. Wdrożenie rozwiązań systemowych w zarządzaniu ludźmi | |

Rysunek 1. Wyzwania stojące przed działami HR

Źródło: opracowanie własne.

my, a następnie wcielania ich w życie. Są to działania długoterminowe, wymagające od pracownika posiadania odpowiedniego przygotowania. Haerowcy powinni uczestniczyć w zebraniach i przyglądać się uważnie pracy innych działów, żeby jak najszybciej definiować ich potrzeby. Według badań Europejskiego Stowarzyszenia HR zmiana roli działów HR na partnerów strategicznych wiąże się z pojawieniem się takich obowiązków tych działów, jak: zwiększanie wydajności, dostosowanie zasobów do potrzeb i specyfiki przedsiębiorstwa oraz do efektywnego wdrażania przyjętych przez firmę rozwiązań [HRStandard, online]. Drugie wyżej wymienione wyzwanie to praktyczne zastosowanie działań strategicznych. Opracowywanie programów efektywnej komunikacji to kolejne wyzwanie wymieniane przez ekspertów. Ich zdaniem powinna być tutaj wdrażana w życie technika tzw. „otwartych drzwi”. Jest to dostępność haerowców dla pracowników. Ponadto ważne w tym wyzwaniu jest to, aby specjaliści HR wspierali otwartą na dialog kulturę organizacyjną. Powinni oni tworzyć wiele kanałów przepływu informacji. W analizowanych wywiadach respondenci wymieniali takie kanały, jak: „(...) regularne spotkania ze wszystkimi pracownikami, tradycyjne i e-mailowe skrzynki na pytania pracowników”. Kolejnym wyzwaniem stojącym przed haerowcem jest wdrożenie odpowiednich do sytuacji firmy praktyk w zakresie zarządzania ludźmi. Wyzwanie to wiąże się ściśle z funkcją kreowania kultury wysokiej wydajności. Aby stawić czoło temu wyzwaniu, należy się sprawnie komunikować na linii haerowiec – kierownik liniowy oraz razem z pracownikami wybierać odpowiednie szkolenia. Istotną rolę odgrywa tutaj szkolenie kierowników liniowych. W tym celu dział HR powinien dokonywać regularnych przeglądów zespołów, aby zapewnić personelowi jak najwyższą jakość pracy.

Wyzwania wskazywane zarówno przez pracowników, jak i ekspertów zaprezentowano w tabeli 1. Jak widać, obie analizy wykazały, że najważniejszymi wyzwaniami postrzeganymi przez działy HR są wyzwania dotyczące stawiania

się partnerami strategicznymi w działalności firm oraz budowania narzędzi skutecznej komunikacji.

Tabela 1

Wyzwania stawiane działom HR

| Wyzwania stawiane działom HR wg ekspertów | Wyzwania stawiane działom HR wg pracowników działów HR |
|---|--|
| Zmiana roli z wykonawczej na partnera strategicznego. | Przewodzenie w realizacji zmian. |
| | Wdrożenie rozwiązań systemowych w zarządzaniu ludźmi. |
| | Orientacja na realizację celów strategicznych. |
| Opracowywanie programów efektywnej komunikacji. | Implementacja nowoczesnych narzędzi ułatwiających zarządzanie potencjałem ludzkim. |

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło identyfikacji kompetencji niezbędnych do sprostaania owym wyzwaniom. Pracownicy działów HR wskazywali na następujące kompetencje:

- empatię – praca haerowca wymaga od niego kontaktów indywidualnych z pracownikami, jak i z osobami spoza firmy; to umiejętność spoglądania na rzeczywistość z perspektywy innych osób,
- kreatywność – kompetencja, która pozwala na budowanie nowych koncepcji, wdrażanie nowych przedsięwzięć i sposobów ich realizacji,
- posiadanie merytorycznego wykształcenia – wiedzy fachowej, nabytej w toku studiów i szkoleń oraz doświadczenia zawodowego.

Natomiast eksperci w swoich wypowiedziach podkreślali znaczenie posiadania przez pracowników działów HR potencjału społecznego, niejednokrotnie decydującego o powodzeniu realizacji projektów. Na potencjał ten składały się: samodzielność, odpowiedzialność we współpracy z klientem, umiejętność pracy w grupie, zdolność do dzielenia się wiedzą, a także chęć do nauczania innych osób w trakcie wykonywania bieżących obowiązków. Ciągłe zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym organizacji powodują, że szczególnie osoby kierujące tymi działami powinny rozwijać swój społeczny potencjał.

Jak wynika z powyższej analizy, dotychczasowy model haerowca uległ znacznej zmianie. Przede wszystkim duży wpływ na ten proces miał kryzys gospodarczy, który wymógł od specjalistów HR wykazanie się dużą kreatywnością. Zmiana funkcji i pojawienie się nowych działań związanych z nimi, jak i nowych wyzwań, spowodowały, że haerowiec dzisiaj jest postrzegany przez właścicieli firm jako partner biznesowy, a nie tylko osoba, która zarządza kadrą. Dzisiaj specjalista ds. zarządzania kapitałem ludzkim stał się partnerem strategicznym, animatorem zmian, specjalistą zarządzającym administracją kadrą i rzecznikiem pracowników.

Ocena kompetencji zawodowych w perspektywie badanych studentów

Większość badanych studentów chciałaby w przyszłości pracować zgodnie z wybraną specjalizacją, najczęściej wskazując na działy personalne przedsiębiorstw lub agencje doradztwa personalnego. Osoby pragnące podjąć pracę w obszarach związanych z zarządzaniem personelem, oceniając swoje szanse na uzyskanie pracy, wskazywały na odpowiedzi „bardzo duże” (14,1%) i „raczej duże” (55,4%), co może świadczyć o przekonaniu, że są dobrze przygotowane do sprostania wymaganiom rynku pracy. Zdecydowana większość badanych pracowała podczas studiów (91,0%), a dla 71,8% była to praca w wymiarze pełnego etatu (40 godzin tygodniowo), co wskazuje, że wymagania stawiane przed pracownikami w organizacjach, niekoniecznie na stanowiskach związanych z działami HR, nie są im obce. W odpowiedziach na pytanie o wymagania, jakie przed pracownikami stawiają pracodawcy, najczęściej wskazywali doświadczenie (60,2%). Wielu z nich starało się zdobywać potrzebne doświadczenie zawodowe. Spośród studentów pracujących podczas studiów 44,6% wskazywało, że pracę tę podjęli, aby zdobyć potrzebne na rynku pracy doświadczenie zawodowe. 28% podjęło dodatkowe praktyki zawodowe, co piąty uczestniczył w dodatkowych kursach i szkoleniach, a niemal co trzeci uczył się na dodatkowych kursach języka angielskiego.

W badaniach poprosiliśmy studentów o ocenę ważnych dla specjalistów personalnych kompetencji i umiejętności na pięciostopniowej skali, gdzie 5 oznaczało ocenę maksymalną. Interesowała nas ocena tych kompetencji z punktu widzenia roli studiów w ich rozwoju, znaczenia wymienionych kompetencji na rynku pracy oraz samooceny studentów w zakresie posiadanych kompetencji i umiejętności. W tabeli 3 znajduje się część z tych kompetencji: ogólnych, specjalistycznych i społecznych. Podane wartości zostały obliczone na podstawie średniej ważonej.

Tabela 2

Ocena kompetencji i umiejętności przez badanych studentów

| Kompetencje i umiejętności | Ważne na rynku pracy | Rola wyższej uczelni | Samoocena |
|--|----------------------|----------------------|-----------|
| Skutecznego komunikowania się | 4,42 | 3,77 | 3,89 |
| Pracy w zespole | 4,35 | 3,5 | 3,9 |
| Wywierania wpływu i budowania autorytetu | 3,69 | 2,95 | 3,24 |
| Motywowania | 4,08 | 4,38 | 3,54 |
| Rekrutacji i selekcji | 4,01 | 3,67 | 3,69 |
| Budowania systemu ocen pracowniczych | 3,72 | 3,56 | 3,45 |
| Budowania systemu wynagradzania | 3,79 | 3,57 | 3,27 |
| Wykorzystywania nowoczesnych technologii | 3,83 | 3,57 | 3,23 |

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych zawartych w tabeli wskazuje, że generalnie wyższa jest ocena poszczególnych kompetencji ze względu na ich znaczenie na rynku pracy, nieco niższa samoocena i najniższa ocena studentów znaczenia wyższej uczelni dla ich rozwoju. Badani uważają, że większe znaczenie na rynku pracy będą miały kompetencje społeczne, komunikowanie i praca w zespole oraz związane z tym motywowanie. Co ciekawe, w ich wypadku największa jest różnica między oceną ważności na rynku pracy a oceną roli uczelni w ich kształtowaniu, co wskazuje na konieczność zastanowienia się nad opracowaniem takiej formy aktywności studentów, która pozwoli na rozwój tych właśnie kompetencji. Sądzymy, że na ich rozwój wpływa nie tyle program studiów, ile aktywność studentów w różnego rodzaju stowarzyszeniach podczas pobytu na studiach i wykorzystywanie szansy, jaką daje wchodzenie w role przydatne w późniejszym życiu zawodowym. W organizacjach studenckich i innych stowarzyszeniach deklarowało działanie 10,6% badanych, co pokazuje, że aktywność studentów na tym polu jest daleko mniejsza niż ich aktywność zawodowa, która umożliwia zarabianie pieniędzy oraz poznawanie wymagań pracodawców, najczęściej jednak nie daje możliwości wchodzenia w rolę przywódcy i występowania na szerszym forum, czemu służy aktywność w stowarzyszeniach i studenckim ruchu naukowym. Nieco mniejsze znaczenie, zdaniem badanych, będą miały kompetencje i umiejętności specjalistyczne, szczególnie te, które nabywane są przez zajęcia w ramach wybranej specjalności: budowanie systemu ocen pracowniczych i budowanie systemu wynagradzania. Znaczenie uczelni w rozwoju tych umiejętności zostało ocenione stosunkowo wysoko. Najniżej rola uczelni została oceniona w odniesieniu do kompetencji „wywieranie wpływu i budowanie autorytetu”, co nie tylko świadczy o trudnościach w ich kształtowaniu, ale potwierdza wcześniejszą tezę, że niska ocena może wynikać z niewielkiej aktywności studentów w organizacjach umożliwiających realizację ról sprzyjających nie tylko rozwojowi takich kompetencji, ale i kształtowaniu przyszłych liderów i uświadamianiu studentom, że ich aktywność w organizacjach i odniesione sukcesy winny być podstawą do zdobywania uznania w środowisku studenckim, co jest nie mniej ważne niż oceny z egzaminów.

Odpowiadając na pytanie o wymagania pracodawców wobec absolwentów kończących specjalność zarządzanie kadrami, studenci najczęściej wskazywali na posiadanie doświadczenia zawodowego oraz umiejętności komunikowania się i pracy zespołowej. W drugiej grupie znalazły się cechy charakteryzujące postawę etyczną pracownika, odpowiedzialność i uczciwość. Uważano, że najmniej cenionymi cechami są przedsiębiorczość, ambicja i innowacyjność, co związane jest z kreatywnością pracowników. Na ostatnim miejscu znalazła się empatia, rozumienie innych. Co do posiadanej wiedzy specjalistycznej opinie były podzielone. Część badanych (ok. 1/3) uważała je za bardzo ważne, a co czwarty był przekonany, że nie ma dla pracodawców większego znaczenia. Być może było to związane z przekonaniem, że umiejętności specjalistycznych nabywa się w praktyce i przez szkolenia w miejscu pracy. Opinie te wydają się świadczyć, iż badani postrzegają preferowanego pracownika jako osobę przygotowaną do realizacji zadań wyznaczonych przez pracodawcę, ograniczającego równocześnie swoją kreatywność.

Zakończenie

W artykule zwróciliśmy uwagę na zmiany, jakim podlegają funkcje realizowane przez działy HR w organizacjach. Powodują one, że z jednej strony rośnie znaczenie osób kierujących tymi działami, co wynika ze strategicznej roli zasobów ludzkich w organizacji, z drugiej zmianie ulegają wymagania stawiane przed personelem tych działów. Przede wszystkim konieczne jest rozumienie biznesu, ujmowanie zadań stawianych przed tymi działami w perspektywie realizacji strategii organizacji oraz umiejętne pozyskiwanie i rozwój tak ważnego zasobu organizacji, jakim są ludzie. Coraz ważniejsze stają się kompetencje społeczne menedżerów działów personalnych: umiejętność komunikowania, umiejętność pracy zespołowej czy empatia. Badani studenci świadomi są znaczenia dwóch pierwszych kompetencji w ich przyszłej pracy zawodowej, wskazując jednocześnie na niższą ocenę roli uczelni w ich kształtowaniu i rozwoju. Oznacza to, że przed uczelniami kształcącymi przyszłych specjalistów w tej dziedzinie stają wyzwania kształtowania tych kompetencji wśród swoich studentów. Innowacyjność powinna dotyczyć doboru odpowiednich form zajęć, a także zwrócenia uwagi studentom na znaczenie ich aktywności w różnego rodzaju stowarzyszeniach, w których pełniąc role kierownicze, mogą kształtować kompetencje społeczne. Z pewnością zmiany powinny dotyczyć również organizacji praktyk, nawiązania bliższych kontaktów z pracodawcami w celu uświadomienia im znaczenia tych form kształcenia dla przygotowania pracowników, którzy mają sprostać wyzwaniom, jakie będą przed nimi stawiane.

Nieco inaczej przedstawia się kształtowanie kompetencji związanych z empatią i innymi umiejętnościami w zakresie inteligencji emocjonalnej. Te cenione przez ekspertów umiejętności były postrzegane przez badanych studentów jako najmniej ważne, jako najmniej cenione przez pracodawców. Najprawdopodobniej ocena ta była uwarunkowana osobistymi doświadczeniami studentów i osób, z którymi wymieniają oni spostrzeżenia, oparte na doświadczeniach z dotychczasowej pracy. Takie przekonania świadczyć mogą niekorzystnie o kulturze pracy w polskich organizacjach i mogą się stać zarówno poważną przeszkodą w rozwoju samych organizacji oraz w sprostaniu wyzwaniom współczesności, jak i stanowić barierę dla rozwoju pracowników.

Literatura

- Borkowska S. (red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czas próby. HR po kryzysie* [online] <http://www.pwc.com/pl/pl/biuro-prasowe/hr-po-kryzysie.pdf>, dostęp: 28.09.2010.
- Górski P. (1994), *Jak i dlaczego doszło do powstania Akademii Górniczej w Krakowie w 1919 roku*, „Universitas”, 11.

- Górski P. (2005), *Między inteligencką tradycją a menedżeryzmem. Studium kształtowania środowiska menedżerskiego i jego ideologii w Polsce międzywojennej*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Górski P. (2008), *Profesjonalizacja zarządzania a edukacja menedżerska* [w:] W. Pawnik, L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne i psychologiczne*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Górski P. (2009), *Metodologiczne aspekty badania rozwoju i recepcji koncepcji zarządzania na przykładzie naukowej organizacji w Stanach Zjednoczonych i w Polsce* [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Cz. II, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Łuczyński J. (2009), *Zarządzanie humanistyczne jako źródło rozwoju humanistycznego* [w:] P. Górski (red.), *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problematyki badawczej i inspiracji metodologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Polska Izba Firm Szkoleniowych, [online] <http://www.pifs.org.pl/strona/nasza-izba.html>
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami w UE* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Stowarzyszenie Agencji Zatrudnienia [online] <http://saz.org.pl/?p=art&id=1>
- Strategiczny HR potrzebny od zaraz [online] <http://hrstandard.pl/2010/03/05/strategiczny-hr-potrzebny-od-zaraz/>, odczyt: 28.09.2010.