

KOMPETENCJE a sukces rynkowy

Ewa Suchożebrska
ewa.s@attestor.pl

Każdego dnia bez względu na wielkość firmy i skalę jej działania menedżerowie i właściciele firm, a także teoretycy zarządzania poszukują odpowiedzi na pytanie – jak osiągnąć sukces w biznesie

Prowadzone przez 25 lat badania Instytutu Gallupa, których celem było zidentyfikowanie cech wspólnych dla firm odnoszących trwałe sukcesy rynkowe pokazały, że firmy posiadające pracowników:

- dobrze dobranych do zadań i wyposażonych w narzędzia niezbędne do ich realizacji,
- mających wpływ na to, co dzieje się w firmie i dobrze się w niej czujących,
- mogących realizować w firmie lub dzięki niej potrzebę rozwoju, osiągając szybciej to, co powszechnie uważa się za czynniki sukcesu, czyli innowacyjny produkt, nowoczesne technologie, profesjonalny marketing itd. Potwierdza to tezę, że w centrum zainteresowania współczesnych menedżerów i właścicieli firm nie powinny być produkty, systemy czy technologie, ale kompetencje ludzi podejmujący decyzje i ludzi te decyzje realizujących.

Czym są kompetencje?

W 1973 roku wybitny amerykański psycholog David McClelland opublikował artykuł „Badać raczej kompetencje niż inteligencję”, którym przyczynił się do odejścia od paradygmatu zakładającego, że dominującą rolę w osiągnięciu sukcesu zawodowego mają takie cechy jak: inteligencja, temperament i osobowość, na rzecz bardziej elastycznych koncepcji koncentrujących się na umiejętnościach i gotowości do konkretnych zachowań. Współcześnie w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kompetencji. Poniżej

przytaczam te, które najlepiej wyjaśniają istotę tego pojęcia.

- 1) Kompetencje to dyspozycje (gotowość do zachowań określonego rodzaju) w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
- 2) Kompetencje to praktyczne i elastyczne stosowanie i wykorzystywanie posiadanej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz motywacja do ich ujawnienia.
- 3) Kompetencje to suma wiedzy, umiejętności, predyspozycji i doświadczenia, którą uznaje się za przydatną z punktu widzenia realizacji wyznaczonych celów.

Jak określić kompetencje potrzebne do wykonywania pracy w sposób efektywny?

W ramach projektu „Katalizator Innowacji” został opracowany uniwersalny model kompetencji, który może posłużyć do zdefiniowania kompetencji niezbędnych do efektywnej pracy na każdym stanowisku w firmie. Powstał on na podstawie analizy kompetencyjnych opisów stanowisk oraz zbiorów kompetencji z różnych organizacji. Zawiera najczęściej wykorzystywane kompetencje zawodowe, co oznacza, że lista nie jest zamknięta i w zależności od firmy można w poszczególnych kategoriach ją rozszerzać i uzupełniać. Ze względu na kategorię zadań ww. kompetencje zostały podzielone na cztery

Tabela 1. Kompetencje w podziale na kategorie

Menedżerskie (M)	Zawodowe (Z)	Osobiste (O)	Spoleczne (S)
<ul style="list-style-type: none"> • budowanie sprawnej organizacji • budowanie zespołów • ocena i rozwój podwładnych • delegowanie • kontrola menedżerska • motywowanie • myślenie strategiczne • coaching • odwaga kierownicza • organizowanie • planowanie • przywództwo • zarządzanie przez cele • zarządzanie zmianą 	<ul style="list-style-type: none"> • administracja/prowadzenie dokumentacji • orientacja w biznesie • procedury – znajomość i stosowanie • rozwój zawodowy/gotowość do uczenia się • wiedza zawodowa • umiejętności IT • zarządzanie informacjami • zarządzanie projektami • zarządzanie procesami • znajomość języków obcych 	<ul style="list-style-type: none"> • dążenie do osiągnięcia celu • elastyczność • etyka zawodowa • organizacja własnej pracy/zarządzanie czasem • myślenie analityczne • innowacyjność • podejmowanie decyzji • przedsiębiorczość • radzenie sobie ze stresem • rozwiązywanie problemów • sumienność/rzetelność • samodzielność 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie i rozwój relacji • identyfikacja z firmą • dzielenie się wiedzą i doświadczeniem • współpraca wewnątrz firmy • komunikowanie • kultura osobista • negocjowanie • obsługa klienta • orientacja na klienta • sprzedawanie • współpraca w zespole • rozwiązywanie konfliktów

Źródło: Uniwersalny model kompetencyjny opracowany w ramach projektu „Katalizator innowacji” współfinansowanego przez UE

kategorie:

- **kompetencje społeczne** – ich poziom decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych;
- **kompetencje osobiste** – ich poziom wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, jakości i zaangażowaniu w podejmowane działania;
- **kompetencje menedżerskie** i przywódcze – ich poziom decyduje o skuteczności zarządzania organizacją i pracownikami;
- **kompetencje zawodowe** – ich poziom wpływa na efektywność

realizowanych zadań związanych ze specyfiką pracy, zawodu, stanowiska.

Tabela powyżej zawiera wykaz kompetencji z podziałem na te kategorie. Osoby zainteresowane zapoznaniem się z opisami tych kompetencji zapraszam na stronę www.attestor.pl gdzie w zakładce baza wiedzy będzie można pobrać plik „Katalizator innowacji – opis kompetencji”. Warto w tym miejscu podkreślić (a wynika to przede wszystkim z mojego wieloletniego doświadczenia), że najlepsze opisy kompetencji powstają wewnątrz organizacji. Opisy

czytaj dalej (s.2) →

Rys. 1. Przykładowy opis kompetencji



Źródło: opracowanie własne

→ ciąg dalszy ze s.1

takie jak ten mogą być podstawą do dyskusji i opracowania własnych opisów będących odzwierciedleniem specyfiki (strategii, relacji, kultury organizacyjnej...) konkretnej organizacji.

Dla zobrazowania, jak przy wykorzystaniu ww grup kompetencji może wyglądać opis kompetencji osoby zatrudnionej na stanowisku kierowniczym przedstawiam przykład zawierający opis kompetencji menedżera 6 osobowego zespołu w małej firmie innowacyjnej z obszaru IT (Rys. 1).

Opracowując katalogi kompetencji dla poszczególnych osób (gdy firma jest jeszcze bardzo mała) lub stanowisk (gdy w firmie istnieje już struktura organizacyjna) warto określić jeszcze jeden – **katalog kompetencji firmowych** czyli kompetencji charakterystycznych dla wszystkich pracowników firmy. Będą one doskonałą wskazówką przy poszukiwaniu nowych współpracowników.

Które z kompetencji sprzyjają osiągnięciu sukcesu rynkowego?

W raporcie „Wyszkolenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”, który został opracowany na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na podstawie badań przeprowadzonych na grupie reprezentatywnej obejmującej 600 przedstawicieli kadry zarządzającej i 1200 pracowników szeregowych zatrudnionych w polskich firmach sektora MŚP zostały określone kompetencje wpływające na poziom konkurencyjności i innowacyjności

firmy, a tym samym na jej sukces rynkowy. Badania wskazały, że na innowacyjność przedsiębiorstw większy wpływ wywierają kompetencje kadry zarządzającej, aniżeli kompetencje pracowników szeregowych. Szczegółowe wyniki badań przedstawiają tabele 2 i 3.

Dla firm stawiających na rozwój kompetencji, z tych badań wynika jeszcze jeden pozytywny wniosek – **wraz ze wzrostem poziomu kompetencji pracowników, zwiększa się konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw**. Znalazło to swoje potwierdzenie w wynikach innych badań przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przed-

W centrum zainteresowania współczesnych menedżerów nie powinny być produkty, systemy czy technologie, ale kompetencje ludzi podejmujących decyzje i te decyzje realizujących.

siębiorczości w 2012 roku, które zostały opracowane w raporcie „Wyszkolenie, praca, przedsiębiorczość Polaków”. Szczególnie interesujące są wyniki analizy zależności między inwestowaniem przedsiębiorstw w rozwój pracowników, a oceną stopnia rozwoju firmy. Wśród firm zaklasyfikowanych do grupy przedsiębiorstw silnie rozwijających się, odsetek inwestujących w rozwój kadr był najwyższy (66%). **Im słabszy był rozwój firm, tym niższy był w tej grupie odsetek pracodawców zaangażowanych w podnoszenie kompetencji swoich pracowników** – w firmach rozwijających się wyniósł on 62%, wśród przedsiębiorstw słabo

rozwijających się tylko połowa inwestowała w kadry w 2010 r., natomiast wśród podmiotów stagnacyjnych zaledwie 40%. Wg autorów raportu prawdopodobną przyczyną

występowania tej zależności jest wzajemne wzmacnianie się procesu rozwoju firmy i inwestowania w doskonalenie kompetencji pracowników.

Podsumowując, pomimo tego, że w zdobyciu i utrzymaniu przez firmę na rynku silnej pozycji konkurencyjnej i innowacyjnej większą rolę odgrywają kompetencje osób zarządzających firmą, aniżeli szeregowych pracowników, należy pamiętać, że to właśnie szeregowi pracownicy są „substancją” scalającą wszystkie obszary organizacji w całość, a tym samym decydują o jej adaptacyjności i elastyczności. Dodatkowo w większości przypadków inwestycje w nowe technologie i sprzęt wpływają pośrednio na konieczność rozwoju pracowników, którzy będą z nich korzystać, czy je obsługi-

Tabela 3. Kompetencje szeregowych pracowników

Kluczowe kompetencje pracowników szeregowych z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw:

- duża wiedza wynikająca z doświadczenia,
- znajomość branży,
- umiejętność współpracy z przełożonymi,
- precyzyjne wyrażanie swoich pomysłów,
- umiejętność współpracy ze współpracownikami,
- duża wiedza wynikająca z wykształcenia,
- wytrwałość i upór w dążeniu do celu.

wać. Odpowiednie przygotowanie pracowników zwiększa bowiem efektywność zastosowania innowacji i skraca czas wdrażania zmian. Dlatego obowiązkiem osób zarządzających organizacjami jest dbanie nie tylko o rozwój firmy, ale przede wszystkim o rozwój własny i swoich pracowników. Współcześnie, kompetencje ludzi tworzących firmę to główny czynnik sukcesu rynkowego.

O tym, jak efektywnie rozwijać kompetencje przeczytaj Państwo w następnym numerze HT.



WCTT wydało skrypt pt.: **Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą**.

Wydawnictwo to jest swego rodzaju kompendium wiedzy o przedsiębiorczości. Tematyka została tak dobrana i przedstawiona by zapoznać przyszłego, ale także działającego już przedsiębiorcę z takimi zagadnieniami jak: kreatywność, innowacyjność, ochrona intelektualnej własności, tworzenie biznesplanów, zarządzanie firmą, marketing i tworzenie dobrego wizerunku przedsięwzięcia.

Wydawnictwo można uzyskać bezpłatnie w siedzibie WCTT.

Tabela 2. Kompetencje kadry zarządzającej

powiązane z osiągnięciem dominującej i silnej pozycji konkurencyjnej:	powiązane z wysokim poziomem innowacyjności:
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność wyznaczania celów, • identyfikację z firmą, • umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi, • umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych, • odwagę kierownictwa, • dużą wiedzę wynikającą z doświadczenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność diagnozowania potrzeb klienta, • umiejętność wyznaczania celów, • kultura osobista, • identyfikacja z firmą, • umiejętności przywódcze.

Źródła:

„Wyszkolenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw”, raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP 2010r.; „Wyszkolenie, praca, przedsiębiorczość Polaków”, raport z badań przeprowadzonych na zlecenie PARP 2012 r.; „Jak zostać kreatywnym przedsiębiorcą”, Politechnika Wroclawska WCTT, 2013 „Dlaczego jedne firmy odnoszą sukcesy a inne nie”, www.moznainaczej.com.pl strona osobista A.J.Bliklego

INŻYNIER + PROJEKTANT = PRODUKT: relacja z konferencji

Dnia 30 października w CRZ Krzywy Komin odbyło się kolejne wydanie w ramach Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego: konferencja „Inżynier + Projektant = Produkt”.

Tematem przewodnim konferencji było przedstawianie zalet wynikających z bliskiej współpracy inżynierów i projektantów przy wdrażaniu nowych produktów. W konferencji wzięli udział zarówno projektanci jak i przedsiębiorcy z Dolnego Śląska.

Pełny program można znaleźć pod adresem: http://siec.asp.wroc.pl/docs/Agenda_konferencja.pdf

Poniżej relacja z kilku wybranych prezentacji.

Dr Piotr Jędrzejewski z Wrocławskiej Akademii Sztuk Pięknych podkreślił korzyści wynikające z wczesnego zaangażowania projektantów wzornictwa w proces produkcyjny. Jeżeli producent przyjdzie z gotowym wyrobem jedynie w celu jego upiększenia, na innowacyjne rozwiązania często jest już za późno.

Dr inż. Damian Derlukiewicz przedstawił projekt Creative Design, w którym zorganizował współpracę pomiędzy studentami Politechniki Wrocławskiej i Akademii Sztuk Pięknych. Dzięki dwóm kontrastującym podejściom do rozwiązywania problemów projektowych udało

się wypracować niezwykle ciekawe koncepcje pojazdów i urządzeń.

Jednym z punktów programu było zaprezentowanie pierwszych wniosków i obserwacji z realizowanych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii w kooperacji z Akademią Sztuk Pięknych audytów wzorniczych w dolnośląskich firmach. Prof. Jan Kukuła wspominał o dużej potrzebie merytorycznego doradztwa z zakresu wzornictwa. Większość audytowanych firm widzi korzyści płynące z dobrego designu, ale nie wie jak rozpocząć ten proces i gdzie szukać pomocy.

Łukasz Liebersbach powiedział o roli jaką metoda Design Thinking może odegrać w projektowaniu produk-

tów i usług lepiej dopasowanych do potrzeb użytkowników.

Pani Ewa Trzcionka, redaktorka magazynu Design Alive zapewniła doskonałą moderację konferencji oraz zaprezentowała największe talenty młodego polskiego wzornictwa. W swojej prezentacji również założyła nagrody za kreatywne myślenie: Design Alive Awards.

O kolejnych wydarzeniach organizowanych w ramach Dolnośląskiej Sieci Wzornictwa Przemysłowego można się dowiedzieć na stronie www.siec.asp.wroc.pl, w zakładce „wydarzenia”.

HORYZONT 2020: pieniądze na innowacje i badania naukowe

Katarzyna Banyś
k.banyś@wctt.pl
Elżbieta Olejnik
e.olejnik@wctt.pl

Horyzont 2020 jest największym w historii unijnym programem ramowym na rzecz badań naukowych i innowacji, chcielibyśmy aby polskie uczelnie, przedsiębiorcy, naukowcy, jednostki naukowe skorzystały z tej możliwości jak najpełniej.

Stanowi on pierwszą inicjatywę skupiającą w jednym programie wszystkie unijne środki finansowania badań naukowych i innowacji w wysokości prawie **80 mld Euro**.

Komisja Europejska ogłosiła 11 grudnia pierwsze konkursy w programie Horyzont 2020. Tematy konkursów, w których naukowcy - zarówno z sektora akademickiego, jak i pozaakademickiego - z całej Europy mogą zaangażować

się w prace nad rozwijaniem nowych leków, projektowaniem komputerów przyszłości, opracowaniem sposobów konwertowania dwutlenku węgla na

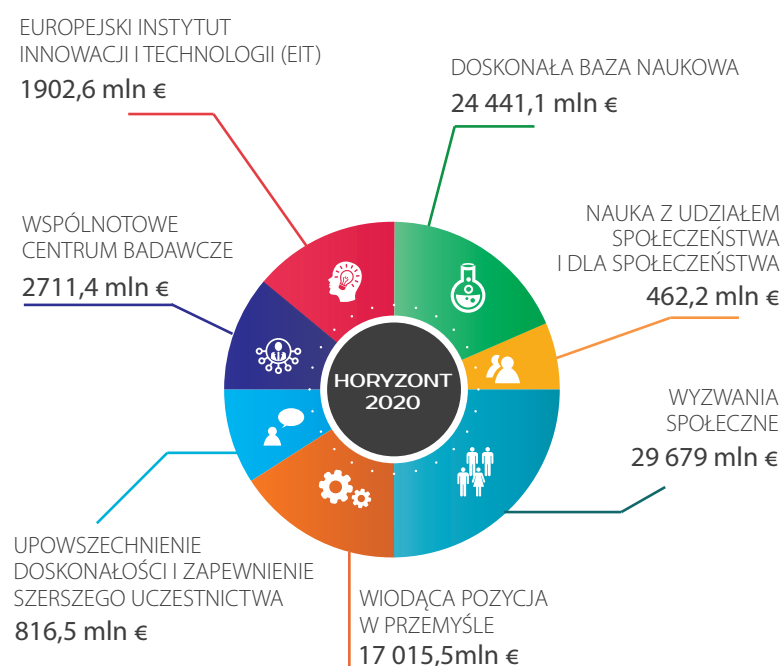
programu Horyzont 2020 określają programy prac publikowane na unijnym portalu Participant Portal, dotyczącym finansowania

„Europa bardzo potrzebuje nowych pomysłów. Dzisiaj prosimy o te pomysły, ogłaszając pierwsze zaproszenia do składania wniosków”

Unijna komisarz ds. badań naukowych

Maire Geoghegan-Quinn

Rys 1. Podział funduszy HORYZONT 2020



użyteczne związki chemiczne, budowaniem akumulatorów nowej generacji do samochodów elektrycznych czy opracowaniem specjalnych diet, które przyczyniłyby się do walki z niedożywieniem. Ogłoszono również konkursy na projekty wspierające rozwój kariery naukowej, mające na celu promowanie międzynarodowej i międzysektorowej współpracy poprzez wymianę pracowników naukowych, technicznych i kadry zarządzającej oraz konkursy na wyszkolenie nowego pokolenia kreatywnych, przedsiębiorczych i innowacyjnych naukowców. Możliwość uzyskania finansowania w ramach

badań. Został on przebudowany i umożliwił szybsze przeprowadzanie procedur, m.in. dzięki temu, że uczestnik programu nie musi przedstawiać dokumentów w wersji papierowej.

Informacje o aktualnych konkursach w H2020 można znaleźć na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/index.html>

Komisja Europejska ogłosiła również tematy, na których będą się skupiać działania podejmowane w latach 2014-2015. Są to: spersonalizowana opieka medyczna, zrównoważone bezpieczeństwo żywności, „niebieski wzrost” - wykorzystanie potencjału oceanów, inteligentne miasta i środowiska, konkurencyjna energia niskowęglowa, efektywność energe-

tyczna, mobilność na rzecz wzrostu, odpady - materiały do recyklingu, ponownego użycia i odzyskania surowców, innowacje w zakresie wody - wykorzystanie jej zalet dla Europy, przezwyciężanie kryzysu - nowe pomysły, strategie i struktury zarządzające dla Europy, odporność na klęski - bezpieczeństwo społeczeństwa, w tym adaptacja do zmian klimatycznych, bezpieczeństwo cyfrowe.

Program Horyzont 2020 cechuje się szeregiem uproszczeń w stosunku do 7. Programu Ramowego:

- wprowadzono jednolity zestaw reguł dla wszystkich typów projektów,
- ułatwiono zasady dotyczące kontroli finansowych i audytów,
- podatek VAT jest kosztem kwalifikowalnym dla instytucji, które nie mogą odzyskać go z własnych państwowych systemów fiskalnych,
- dofinansowanie KE do kosztów bezpośrednich projektu wynosi do 100%,
- ryczałt na koszty pośrednie wynosi 25%,
- zniesiono karty czasu pracy dla pracowników zatrudnionych w projektach w pełnym wymiarze,
- świadectwo kontroli sprawozdań finansowych do Komisji Europejskiej należy przedłożyć

Program Horyzont 2020 to:

- silniejszy akcent na innowacje - od badań do rynku, wszelkie formy innowacji
- nacisk na wyzwania społeczne
- koncentracja na konkretnych wyzwaniach i rozwiązaniach, a nie na określonych technologiach
- podejście inter- i multidyscyplinarne.

Wszelkie bieżące informacje na temat Horyzontu 2020 jak również o szkoleniach, stypendiach i konkursach publikujemy na stronie:

→ www.rpk.wroclaw.pl

tylko w momencie sporządzania końcowego sprawozdania, jeśli dofinansowanie z Komisji jest wyższe lub równe 325 000 EURO.

POMYSŁ, PROTOTYP, PRODUKT: wdrażanie innowacji w Jelczańskim Parku Technologicznym

Andrzej Łodziński
a.lodzinski@wctt.pl

Jelczański Park Technologiczny Sp. z o.o. (JPT) powstał w styczniu 2013 roku. Zasadniczym celem powołania do życia przedsiębiorstwa jest realizowanie praktycznych innowacji. Naczelne hasło brzmi 3xP, czyli Pomysł, Prototyp, Produkt. Obszar działania firmy i współpracujących z nią przedsiębiorstw, innowatorów i wynalazców to niekonwencjonalne urządzenia transportowe i pojazdy o alternatywnym napędzie oraz badania nad odnawialnymi źródłami energii.

Park to unikalna inicjatywa społeczno-gospodarcza sformalizowana w strukturę przedsiębiorstwa przez ludzi z dużym doświadczeniem w praktycznym opracowywaniu i wdrażaniu innowacji oraz zarządzaniu dużymi projektami. Firma swoimi założeniami społecznymi i biznesowymi wpisuje się w przyjętą przez zarząd województwa dolnośląskiego uaktualnioną wersję Regionalnej

Strategii Innowacji na lata 2011-2020. Oprócz dużego potencjału ludzkiego przedsiębiorstwo dysponuje jedną z największych w Polsce hal produkcyjnych, Halą E byłych Jelczańskich Zakładów Samochodowych wraz z przyległym terenem. Powierzchnia hali razem z częścią biurowo-magazynową to ponad 50 tys. m². Ta ogromna przestrzeń umożliwia zbudowanie prężnie działającej grupy innowacyjnych firm.

Park i współpracujące z nim przedsiębiorstwa, innowatorzy i wynalazcy prowadzą wspólne działania w zakresie budowy niekonwencjonalnych urządzeń i pojazdów oraz badań nad odnawialnymi źródłami energii. JPT skupiając przedsiębiorstwa o określonym profilu działalności staje się pewnego rodzaju klastrem i motorem innowacji. Współpraca firm, grono wspierających specjalistów, założycie-

li Parku, pobudza pomysłowość i ułatwia rozwiązywanie problemów technicznych oraz technologicznych. Park jest otwarty na współpracę z zainteresowanymi firmami, instytucjami oraz innowatorami zarówno z kraju jak i zagranicą.

Zebrany przez Park w jednym miejscu duży potencjał twórczy w naturalny sposób znalazł się w kręgu zainteresowania Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii (WCTT). Prak-

tycznie od samego początku swego istnienia JPT współpracuje z Centrum i Politechniką Wrocławską. WCTT poprzez sieć Enterprise Europe Network (EEN) aktywnie wspiera firmę promując polską myśl techniczną i polskie technologie na rynkach międzynarodowych. Przygotowane przez konsultantów profile technologiczne cieszą się zainteresowaniem zagranicznych przedsiębiorstw współpracujących z siecią EEN.

Wszystkim czytelnikom biuletynu, naszym klientom i partnerom życzymy, aby zbliżające się Święta Bożego Narodzenia upłynęły w miłej atmosferze, zdrowiu i pokoju, a Nowy Rok przyniósł wiele sukcesów w życiu prywatnym i zawodowym.

- zespół Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii



**Wrocławskie Centrum
Transferu Technologii**
Politechnika Wrocławska

HIGH-TECH Biuletyn Informacyjny

Wydawca: Wrocławskie Centrum Transferu Technologii - Politechnika Wrocławska
ul. Smoluchowskiego 48, 50-372 Wrocław
tel. 71 320 3318, fax 71 320 3948
strona internetowa: www.wctt.pl • e-mail: wctt@wctt.pl



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki