

dr Beata Groblewska-Bogusz

dr Dorota Nawrat

## **Zarządzanie kompetencjami rodzinnymi w procesie kształtowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.**

Złożoność problematyki kształtowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w powiązaniu z aktualnymi celami Strategii Lizbońskiej wskazuje na konieczność szerszego spojrzenia na kwestie zasobów pracy, kompetencji pracowniczych i społecznych funkcji przedsiębiorstwa. Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście zmian dokonujących się w otoczeniu przedsiębiorstw a także będących konsekwencją ich działań. Zmiany demograficzne i społeczne kształtują jakość i struktury zasobów pracy, wyznaczają też nowe potrzeby, które przedsiębiorstwa powinny zaspokajać. Docenienie i wykorzystanie kompetencji rodzinnych jako elementu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa stanowi jednocześnie propozycję rozwiązania istotnych problemów społecznych.

### **Zasoby pracy – problemy i perspektywy.**

Obecne wymagania i problemy rynku pracy powodują konieczność odmiennego podejścia do roli i zadań przedsiębiorstw, które winny uwzględniać także perspektywy i funkcje społeczne. R

ozwój i efektywne gospodarowanie zasobami ludzkimi, wzrost zatrudnienia i aktywności zawodowej oraz ograniczenie biedy i wykluczenia społecznego stanowią kluczowe cele Strategii Lizbońskiej. Jednym z istotnych problemów państw Europy Zachodniej staje się starzenie się społeczeństwa. W krajach rozwiniętych obserwuje się tendencje dotyczące ludzi starszych: wydłużanie się długości życia, a przy tym nie zwiększa się liczba lat poświęconych na pracę zarobkową i ludzie nie przechodzą na emeryturę później. W Europie obecnie osoby po 50. roku życia to blisko 30% ludności. Kolejnym problemem staje się narastająca segmentacja rynku pracy, która sprzyja społecznemu wykluczeniu osób o niewystarczających kwalifikacjach lub też czasowo wyłączonych z rynku pracy (np. bezrobocie, macierzyństwo, opieka nad osobą przewlekle chorą). Zmiany technologiczne i wzrost produktywności także wpływają na rozszerzanie się zjawiska wykluczenia. Obecnie coraz mniejsza grupa bardzo intensywnie pracujących jest w stanie wyprodukować wystarczającą ilość dóbr dla pozostałych. Pomimo, że globalna ilość dóbr może być wówczas wystarczająca, to indywidualne uczestnictwo w efektach pracy związane jest z także uczestnictwem w procesie

ich tworzenia. Ci, którzy nie mają pracy, tracą wartość społecznego uczestnictwa i integracji, co wpływa także na ich mniejsze prawo do korzystania z redystrybuowanych efektów pracy innych. Te społeczne perspektywy i problemy winny być uwzględniane w strategiach zatrudnienia oraz w efektywnym wykorzystywaniu wszystkich dostępnych zasobów pracy.

W Polsce wciąż potrzebne jest nadawanie priorytetu polityce wzrostu zatrudnienia. Nieustannie zbyt niski udział pracujących w strukturze zasobów pracy, stanowi poważne zagrożenie dla osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Sprzyja również poszerzaniu zjawiska i skali marginalizacji. Stąd istotne jest realizowanie zarówno kompleksowego narodowego programu wzrostu zatrudnienia inspirowanego Europejską Strategią Zatrudnienia, jak i dostrzeganie oraz inspirowanie inicjatyw lokalnych, a służących poprawie obecnej sytuacji. Szczególną wagę winno mieć poprawianie aktywności zawodowej grup zwiększonego ryzyka bezrobocia. Grupy te, w związku z trudnościami wejścia na rynek pracy i utrzymania się na nim, oraz stosowaniem wobec nich praktyk dyskryminacyjnych, są w Polsce podobne jak w innych krajach Europy (por. Golinowska S. 2004). Główne czynniki ryzyka stanowią: poziom sprawności, wiek, miejsce zamieszkania, źródło utrzymania oraz płeć. W przypadku kobiet trudności z wejściem i utrzymaniem pozycji na rynku pracy nie wynikają z ich niższych kwalifikacji czy trudności w dostosowaniu do zwiększonych wymagań pracodawców, lecz spowodowane są nierównym statusem kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Pomimo, iż kobiety w Polsce posiadają relatywnie wyższe (w porównaniu z mężczyznami) kwalifikacje i znacznie wyższą skłonność do ich podnoszenia, instytucjonalne oraz kulturowe uwarunkowania postrzegania roli kobiety powodują, że rodzinne jej funkcje dominują nad innymi. To matka jest wskazywana jako ten z rodziców, którego obowiązkiem jest opieka nad dzieckiem. Wobec niedorozwoju infrastruktury oraz niedostatecznego wsparcia ze środków publicznych pozwalającego na godzenie obowiązków rodzinnych i zawodowych, a także niedostatecznego partnerstwa w rodzinach, pracodawcy unikają zatrudniania kobiet ze względu na ryzyko poniesienia wyższych kosztów pracy, np. związanych z urlopem macierzyńskim. Badane wartości wskaźników pozycji na rynku pracy dla obu płci wskazują, że kobiety w porównaniu z mężczyznami są mniej aktywne zawodowo, a stopa pracujących kobiet jest w Polsce niska i znacznie niższa niż mężczyzn (por. Golinowska S. 2004), s.190). Kobiety bardziej obciążone są sytuacją bezrobocia, w tym bezrobocia długookresowego, dłużej poszukują pracy. Realne wyrównanie statusu kobiet i mężczyzn na rynku pracy wymaga, z jednej strony – motywacji do zmiany zachowań pracodawców, a z drugiej – rozwoju instytucji wspierających godzenie funkcji rodzicielskich z zawodowymi. Państwo powinno realizować takie cele w swej polityce wzrostu zatrudnienia, analizując istniejące

nierówności i monitorując efekty działań podejmowanych przez różnych uczestników życia społecznego (por. Golinowska S. 2004, s.287). Dotychczas podstawowym instrumentem działania państwa na rzecz grup wykluczonych, długotrwale bezrobotnych i o obniżonej zdolności do pracy były działania pasywne, ograniczone do środków pomocy społecznej (świadczenia socjalne), z pominięciem innych instrumentów integracji społeczno-zawodowej, jak: edukacja socjalna i zawodowa oraz pomoc w zatrudnieniu. W rezultacie zamiast rozwiązywać problemy grup wykluczonych, dotychczasowa polityka raczej utrzymywała ten stan. Na szczęście w ostatnich latach uwidacznia się zmiana tendencji, o czym świadczą między innymi takie działania jak: ustawa o pożytku publicznym i wolontariacie, ustawa o zatrudnieniu socjalnym, ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, projekt programu budownictwa socjalnego czy też programy kształcenia ustawicznego. Te działania wskazują na zmianę kierunku polityki zatrudnienia zorientowanej na ograniczanie ubóstwa i wykluczenia społecznego oraz reaktywację społeczno-zawodową grup nim zagrożonych. Należy zauważyć, że wskazane regulacje i programy rządowe powstały w dużej mierze we współpracy i z inspiracji organizacji *non-profit*. Organizacje obywatelskie są obecnie w Polsce istotnym rzecznikiem powrotu do społeczeństwa i na rynek pracy osób społecznie wykluczonych. Te tendencje i rozwiązania są zbieżne z polityką społeczną Unii Europejskiej i jej programami, takimi jak: strategia zatrudnienia, strategia integracji społecznej oraz inicjatywami integracyjnymi (np. Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL).

Jedną z inicjatyw o zasięgu europejskim jest międzynarodowy projekt badawczy FamCompass, którego jednym z głównych założeń jest umożliwienie powrotu na rynek pracy osobom zagrożonym wykluczeniem oraz zwiększanie ich szans na zatrudnienie i sukces zawodowy. Program w sposób szczególny dotyczy kobiet, które najczęściej są wykluczane z rynku pracy z powodów rodzinnych. Jednocześnie poprzez organizowanie życia rodziny i pełnienie funkcji opiekuńczo –wychowawczych nabywają unikalne kompetencje, które mogą wykorzystać w pracy zawodowej.

### **Portfolio kompetencji nabytych w rodzinie szansą powrotu na rynek pracy.**

#### Projekt

wielostronny FamCompass, realizowany jest w ramach Programu Uczenie się przez Całe Życie (Lifelong Learning Program) Komisji Europejskiej – Grundtvig I, numer projektu: 134054-LLP-1-2007-BE-GRUNDTVIG-GMP. Partnerami projektu są instytucje związane z sektorami edukacyjnymi lub rynkiem pracy z siedmiu krajów: Belgia (koordynator), Słowacja, Niemcy, Rumunia, Finlandia, Litwa i Polska. Projekt jest w trakcie realizacji.

Główną ideą projektu jest pomoc w powrocie na rynek pracy osobom z niego wykluczonym, a posiadającym kompetencje nabyte w trakcie życia rodzinnego umożliwiające im podjęcie pracy. W projekcie przyjęto założenie, że w najbliższej przyszłości kompetencje zdobyte w trakcie życia rodzinnego staną się cenne i pożądane, ze względu na rosnące potrzeby w sektorze opieki socjalnej, związane ze starzeniem się społeczeństw krajów Europy. Celami projektu są: opracowanie wspólnego dla wszystkich krajów partnerskich narzędzia do weryfikacji kompetencji zdobytych w trakcie życia rodzinnego, które nazwano Family Competences Portfolio oraz wypracowanie przez poszczególnych partnerów koncepcji wykorzystywania i promowania tego narzędzia w swoim kraju. *Kompetencje rodzinne* zostały zdefiniowane jako posiadane przez jednostkę: wiedza, umiejętności, sposób bycia i rozwiązywania problemów, które zostały nabyte poprzez pełnienie rozmaitych ról związanych z funkcjonowaniem w rodzinie (opiekun, rodzic, partner, dziecko, itp.), a które mogą zostać przez nią wykorzystane w pracy zawodowej.

Family Competences Portfolio będzie miało formę papierowego portfolio oraz programu komputerowego dostępnego w językach partnerów oraz w języku angielskim. Dzięki narzędziu będzie można zweryfikować: jakie kompetencje rodzinne posiada dana osoba, ocenić ich poziom, pozyskać wiedzę na temat sposobu zdobycia danej kompetencji oraz umiejętności jej praktycznego wykorzystywania w sytuacjach zawodowych. Celem nadrzędnym jest wykorzystywanie narzędzia w procesach rekrutacyjnych, i poprzez to umożliwienie powrotu/wejścia na rynek pracy osobom, które posiadają pożądane kompetencje na danym poziomie. Dodatkowo może być wykorzystywane przez doradców zawodowych a także edukatorów.

Metodologia, która pomogła opracować portfolio opiera się na autorefleksji oraz umiejętności określania przez badanego jego słabych i mocnych stron. Portfolio umożliwia ogólny wgląd w posiadane przez badanych kompetencje potwierdzone przez konkretne argumenty lub/i dokumenty.

Zachęca również badanego do autorefleksji nad własnymi możliwościami i sposobami doskonalenia przez naukę i trening.

Narzędzie zostało wspólnie wypracowane i przetestowane (w dwóch etapach) przez partnerów w siedmiu krajach.

Family Competences Portfolio składa się z 4 części, które poprzedzone są metryczką zawierającą ogólne informacje na temat badanego oraz jego sytuacji rodzinnej.

Narzędzie składa się z czterech części:

I. Lista kompetencji rodzinnych;

II. Folder refleksji;

III. Dowody potwierdzające odpowiednie doświadczenie rodzinne (do załączenia);

IV. Analizy przypadków („case studies”) związanych z życiem rodzinnym oraz zawodowym.

Część I: Lista kompetencji rodzinnych

W tej części znajduje się lista kompetencji powiązanych z życiem rodzinnym. Podzielona jest na 4 części: obszary kompetencji, główne kompetencje, podkompetencje oraz umiejętności szczegółowe.

Obszary kompetencji zostały podzielone na trzy główne:

Związki rodzinne i opieka,

Zarządzanie gospodarstwem domowym i opieka społeczna,

Kompetencje osobiste.

W ramach każdego z tych trzech obszarów kompetencji zostały wyróżnione główne kompetencje, podkompetencje oraz umiejętności szczegółowe.

Na przykład: w ramach 1. obszaru: Związki rodzinne i opieka wyróżniono 3 główne kompetencje:

Relacje z dziećmi, edukacja i opieka nad dziećmi;

Związek z partnerem, opieka nad partnerem;

Relacje oraz opieka nad ludźmi starszymi.

Każda z tych głównych umiejętności podzielona jest na umiejętności szczegółowe, które są oceniane przez badanego w pięciostopniowej skali.

Badany zaznacza, które z nich posiada i na jakim poziomie. Wyróżnionych zostało pięć poziomów kompetencji:

- Poziom 0: Kompetencja, której badany nie posiada.
- Poziom 1: Zna daną kompetencję z dyskusji lub literatury.
- Poziom 2: Ma doświadczenie w danej kwestii, ale nigdy albo bardzo rzadko ją wykorzystuje.
- Poziom 3: Często stosuje daną kompetencję, a czasami zastanawia się jak ją rozwijać.
- Poziom 4: Dana kompetencja jest integralną częścią badanego. Stosuje ją z łatwością także w nieprzewidzianych sytuacjach oraz zastanawia się jak ją rozwijać.

W instrukcji badany jest proszony także o przypomnienie sobie konkretnych sytuacji, w których wykorzystał daną kompetencję. Badany ma również możliwość dodania w polu „Inne

umiejętności” tych kompetencji, które uważa za istotne (i/lub je posiada), a nie znalazły się na liście. Może również pominąć, te kompetencje, których nie posiada.

#### Część 2: Folder refleksji

W folderze refleksji, badany jest proszony o szczegółowe przedstawienie swoich mocnych i słabych stron w odniesieniu do kompetencji zawartych w Części 1 (Lista kompetencji). Ta część składa się z dwóch etapów:

Etap I: Badany jest poproszony o zwięzłe omówienie konkretnych kompetencji, które posiada oraz pomysłów na ich rozwijanie.

Etap II: Badany jest poproszony o wybór co najmniej 2 kompetencji z części 1. (Lista kompetencji) oraz podanie przykładów konkretnych sytuacji, w których wykorzystał daną kompetencję.

#### Część 3: Dowody zastosowań umiejętności zdobytych w rodzinie.

W tej części badani są poproszeni o udokumentowanie posiadanych kompetencji. Dowodami mogą być: oficjalne dokumenty podpisane przez poradnie, szkoły, ośrodki pomocy społecznej, centra adopcyjne, bądź inne instytucje, a także zaświadczenia o ukończeniu kursów szkoleń.

#### Część 4: Analiza przypadków.

W tej części opisane zostały sytuacje rodzinne i zawodowe (case studies). Badany jest proszony podanie konkretnego rozwiązania, jak poradziłby sobie z daną sytuacją/ problemem.

Uzupełnione portfolio jest oceniane przez eksperta.

W ramach projektu wypracowane zostało także narzędzie do oceny kompetencji rodzinnych służące osobom oceniającym.

Ocena jest przeprowadzona niezależnie i bez porównywania go do innych portfolio. Oceniający może szukać tylko związku pomiędzy kompetencjami badanego i jego wykształceniem i/lub zawodem. Pracuje on sam (niezależnie) – konsultacje z innymi oceniającymi są możliwe tylko jeśli jest to wymagane przez klienta/instytucję, która organizuje procedurę związaną z portfolio. W celu zachowania profesjonalizmu ważne jest, by oceniający nie znał osobiście kandydata – jeśli jest inaczej, powinien starać się być jak

najbardziej obiektywny i zaznaczyć w swoim raporcie, że zna kandydata. Osoba oceniająca nie może brać udziału w procesie tworzenia portfolio – mogłoby to wpłynąć na rzetelność oceny.

W ramach prac projektu FamCompass obecnie zakończyła się druga faza testowania omówionego powyżej narzędzia we wszystkich krajach partnerskich. W październiku 2009 r. w Brukseli odbędzie się konferencja, na której zostaną omówione warunki i możliwości wprowadzenia narzędzia w krajach partnerskich. W Polsce przetestowano narzędzie na ponad 30 osobach z różnych instytucji (szkoleniowych, urzędu pracy, innych), zbierając opinie na temat między innymi: użyteczności, trafności, rzetelności, struktury i walorów diagnostycznych narzędzia. Według opinii osób testujących narzędzie – pomimo swojej złożoności portfolio może być niezwykle przydatne – szczególnie w obecnej sytuacji na rynku pracy w Polsce. Dla wielu osób nie posiadających kwalifikacji zawodowych, natomiast z wysokim poziomem kompetencji rodzinnych może stanowić ono wielką szansę wejścia lub powrotu na rynek pracy.

### **Rola i znaczenie kompetencji rodzinnych w kształtowaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.**

Zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania od dawna poszukują odpowiedzi na pytania „jakie są przyczyny sukcesu przedsiębiorstw?” I chociaż nie brak jest danych i szczegółowych informacji znaczące zróżnicowaniem zarówno przedsiębiorstw jak i rynków, które dawno już wykroczyły poza granice państw czy kontynentów sprawia, że znalezienie jednoznacznej odpowiedzi wydaje się niemożliwe. Problemy z jakimi mają do czynienia przedsiębiorstwa są zbyt złożone by stosować do nich standardowe techniki analityczne, a poszczególne przedsiębiorstwa są na tyle wyjątkowe, że dokonywanie uogólnień uznać można za nieuprawnione. Poszukując przyczyn sukcesów rynkowych firm najczęściej podkreśla się znaczenie udziału w rynku, rentowności, sprawności technicznej czy zdolności do szybkiej reakcji na zachodzące w otoczeniu firmy zmiany. Różnorodność tych poglądów prowadzi oczywiście do zakrojonych na szeroką skalę dyskusji, wśród których w ostatnim czasie coraz większą popularnością cieszy się opinia, że pozycja rynkowa firmy i efektywność jej funkcjonowania uzależniona jest nie tylko od czynników stricte ekonomicznych.

Do niedawna jeszcze reprezentanci różnych nauk społecznych analizując proces funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, koncentrowali się przede wszystkim na kontekście problemu sobie najbliższym. Ekonomiści wskazywali na znaczenie polityki państwa, socjologowie badali funkcjonowanie organizacji, ale w oderwaniu od czynników otoczenia, z kolei przedstawiciele nauk o zarządzaniu kładli nacisk na „twarde” strategie, struktury organizacyjne.

Rewolucyjny postęp wiedzy i technologii, ale nierzadko również trudne do przewidzenia zmiany polityczne, społeczne i kulturowe jakie dokonują się w realiach współczesnych firm, stawiają przed nimi wyzwania, którym trudno sprostać bez zaangażowania wiedzy i kompetencji wszystkich osób tworzących przedsiębiorstwo. Nic więc dziwnego, że coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że prawdziwą wartość przedsiębiorstwa tworzy jego kapitał intelektualny, umożliwiający przedsiębiorstwu stworzenie własnej tożsamości, stanowiący podstawę dla budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. Kapitał ten leżąc u podstaw rynkowych sukcesów współczesnych firm (por. E. Skrzypek, 2003), stanowi też cenne aktywa, na których zabezpieczeniu zależy zarówno menadżerom jak i właścicielom przedsiębiorstw.

W ujęciu teoretycznym kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest niewątpliwie doskonałym przykładem zasobów wyspecjalizowanych o strategicznym dla przedsiębiorstwa znaczeniu. Traktują go tak zarówno nauki o zarządzaniu jak i ekonomia. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu od wielu lat podkreślają, że wiedza i kompetencje są istotnym źródłem sukcesu firm, dopiero jednak lata osiemdziesiąte, zwłaszcza po ukazaniu się prac W.Ouchiego, T.Petersa i C.K.Prahalada, nadały kapitałowi intelektualnemu dzisiejszą rangę. Na gruncie ekonomii instytucjonalnej specyficzne aktywa ludzkie uznane zostały za jeden z czterech podstawowych typów zasobów wyspecjalizowanych. W przedsiębiorstwie rozumianym jako wiązka kontraktów, ich istnienie jest zarówno przyczyną powstania relacji kontraktowych jak i źródłem potencjalnych dochodów czynników produkcji. (O.Williamson 1998 ss. 65-69, 104-105).

Wiedza zawodowa i organizacyjna, kompetencje i doświadczenie, własność intelektualna i inne aktywa niematerialne, innowacyjność czy umiejętność kształtowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem rzutują w znacznym stopniu na ocenę „przydatności” pracownika dla przedsiębiorstwa. Są też bardzo często kluczowymi czynnikami sukcesu, na których zbudowana została pozycja rynkowa przedsiębiorstwa. Nie budzi zatem zdziwienia fakt, że zarówno stojące wobec nowych wyzwań przedsiębiorstwa jak i świat nauki przypisują

kapitałowi intelektualnemu coraz to istotniejsze znaczenie w procesie efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Chociaż tradycyjnie kapitał intelektualny przedsiębiorstwa odnoszony jest do kompetencji zawodowych i przedsiębiorczych, wzrasta znaczenie szeroko rozumianych kompetencji społecznych, do których zaliczają się również kompetencje rodzinne. Nabierają one tym większego znaczenia, że warunki zewnętrzne wymuszają na przedsiębiorstwach realizację funkcji społecznych. Z tej perspektywy uwzględnianie i docenianie kompetencji rodzinnych jest odpowiedzią na wyzwania, jakie stawia przed przedsiębiorstwami współczesność i stanowi nową jakość w budowaniu kapitału intelektualnego.

### **Podsumowanie**

Jednym z założeń Strategii Lizbońskiej jest budowanie społecznej integracji zarówno wewnątrz poszczególnych krajów członkowskich, jak i w ramach całej UE. Stawia to przedsiębiorstwa w nowej roli. Poza wymiarem ekonomicznym – ogromnego znaczenia w ich działalności i strategii nabiera kształtowanie społecznej świadomości oraz współodpowiedzialności za procesy gospodarcze i społeczne w wymiarze czy to lokalnym, czy globalnym. Stąd problematyka społeczna nierozdzielnie wiąże się z problematyką ekonomiczną. Realizacja idei społecznej integracji nie jest jednak możliwa w sytuacji, gdy podmioty mające ją realizować w praktyce nie będą dostrzegały potrzeby i znaczenia podejmowania działań, które mogłyby ją zagwarantować. Przedstawione narzędzie Family Competences Portfolio jest jednym z przykładów powiązania rozpatrywanych dotychczas oddzielnie zagadnień: kompetencji rodzinnych i kapitału intelektualnego.

### **Bibliografia:**

- Golinowska S. (red.), *W trosce o pracę*. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2004, Wydawnictwo: Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, UNDP, 2004
- Skrzypek E. *Zarządzanie wiedzą jako narzędzie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa*. [w:] Z. Szyjewski, J.K. Grabary, J.S. Nowak: *Efektywność zastosowań systemów informacyjnych*, t. 2. Warszawa – Szczyrk: Wydaw. Naukowo-Techniczne, 2003,
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. PWN, Warszawa, 1998,
- Strona internetowa projektu: [www.famcompass.eu](http://www.famcompass.eu).

