

KATARZYNA BERGIER*, MACIEJ MALARSKI**

WYMAGANIA KOMPETENCYJNE W PRACY SCOUTA

Wstęp

Praca scouta jako osoby pośredniczącej między uczelnią a światem działalności gospodarczej jest obarczona wielkowymiarowością i różnorodnością. Jego działanie to łączenie dwóch odmiennych światów kulturowych – świata nauki, w którym istnieją inne założenia dotyczące pracy, jej wyników, rozliczenia z efektów oraz świata biznesu, w którym podstawowym założeniem jest osiągnięcie jak najwyższej wartości rynkowej własnej działalności. Dominujące założenia świata biznesu to szybkość działania, trafność decyzji związanych z produktem i dotarciem do klienta, obniżenie ryzyka działań. Świat nauki to podążanie w kierunku nowości i związane z tym podejmowania ryzyka, realizowanie badań podstawowych, niekoniecznie gwarantujących aplikacyjny charakter odkryć, długotrwałość i niepewność rezultatów badań często prowadząca do zmiany założeń i modyfikowania celu badań.

Różnice w funkcjonowaniu tych dwóch środowisk nakładają specjalne wymagania na zachowania i umiejętności scouta, a co za tym idzie – wpływają na wymagania kompetencyjne. W niniejszym rozdziale zostaną omówione podstawowe zagadnienia, związane z rolą koncepcji kompetencji i zarządzania kompetencjami, możliwościami wykorzystania kompetencji w kierowaniu pracowników jaki są scouci. Zaprezentowane zostaną podstawowe zadania charakterystyczne dla pracy scouta oraz zestaw kompetencji, które powinny się znaleźć w ramach pracy scouta.

* Katedra Fizjologii i Biochemii Roślin, Instytut Biologii Eksperymentalnej, Wydział Biologii i Ochrony Środowiska, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Banacha 12/13.

** Zakład Zarządzania Wiedzą, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26.

1. System kompetencyjny

Coraz powszechniej wskazywanym źródłem sukcesów organizacji są jej pracownicy, ich szczególne umiejętności i prezentowane w pracy postawy i zachowania. Ich ujęcie w sposób uporządkowany gwarantuje koncepcja systemów kompetencyjnych. Kompetencje są różnie definiowane, jednak najczęściej dotyczą zbioru indywidualnych wymagań stawianych pracownikom, które decydują o jego efektywności i skuteczności w wypełnianiu określonych funkcji i ról organizacyjnych, wyznaczanych zakresem czynności¹. Do składowych kompetencji najczęściej zalicza się wiedzę, postawy i umiejętności, choć istnieją również poszerzone interpretacje kompetencji, uwzględniające osobowość, doświadczenie oraz odpowiedzialność². Takie poszerzone rozumienie kompetencji może być adekwatne w odniesieniu do oceny konkretnej osoby, wydaje się jednak zbyt szczegółowe, a przez to trudne do generalizowania i do tworzenia narzędzi zarządczych dla całej organizacji.

Systemy kompetencyjne stają się ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji, kodyfikując zachowania ludzi i ukierunkowując wszelkie działania związane z kierowaniem nimi w organizacjach. System kompetencji można zdefiniować jako zbiór elementów (poszczególne kompetencje) wraz z nałożonym na ten zbiór systemu relacji (zakres stosowania tych kompetencji) oraz określonym celem zastosowania.

Wdrożenie systemu kompetencji pozwala organizacji osiągnąć szereg korzyści, które można scharakteryzować w następujący sposób³:

1. Kompetencje pozwalają zwrócić uwagę na biznesowy charakter zarządzania kapitałem ludzkim. Funkcja personalna przestaje być traktowana jako obszar „miękki”, a zaczyna się ją postrzegać jako mającą mierzalny wpływ na wyniki firmy.

2. Kompetencje pozwalają zintegrować narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji poprzez oparcie ich na tych samych elementach – kompetencjach i zawartych w nich zasadach.

3. Kompetencje dają szansę oceny jakości kapitału ludzkiego organizacji przez pryzmat posiadanych przez pracowników kompetencji.

¹ J. C z e k a j, *Metodyka diagnozy, pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnych gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2010, s. 32.

² Porównaj: S. W a r i e r, *Competency Management*, CreateSpace, 2014, s. 8; S. S a n g h d i, *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, London 2007, s. 10.

³ T. C z a p l a, M. M a l a r s k i, *Wykorzystanie zarządzania kompetencjami w systematyzacji narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, Toruń 2011, s. 265–283.

4. Kompetencje zwiększają zdolność organizacji do elastycznego reagowania na wymagania rynkowe.

5. Kompetencje dają nowe, skuteczne metody raportowania stanu zasobów ludzkich organizacji – zarząd firmy dysponuje danymi na temat jakości kapitału ludzkiego firmy oraz stopnia dopasowania go do potrzeb organizacji.

6. Kompetencje usprawniają podejmowanie decyzji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi poprzez oparcie ich na zasadach biznesowych.

2. Podstawowe zasady tworzenia systemów kompetencyjnych

Niezwykle ważną cechą kompetencji, wykorzystywanych w ramach realizacji funkcji personalnej jest to, że umożliwiają one nie tylko precyzyjne opisanie stanowiska pracy (dokładnie i w usystematyzowany sposób oddając jej istotę), lecz także odzwierciedlają umiejętności i oczekiwane postawy człowieka wymagane na danym stanowisku pracy. Aby można w pełni wykorzystać zalety kompetencji jako podstawy systematyzacji narzędzi zarządzania personelem, powinny się one charakteryzować następującymi cechami⁴:

– Operacyjność i celowość – kompetencje przejawiają się w konkretnych zachowaniach i działaniach, które prowadzą do realizacji ustalonych celów. Kompetencje powinny ukierunkowywać wysiłek pracowników, dając wskazówki, które umiejętności są właściwe i przynoszą najlepsze efekty w konkretnej pracy.

– Obserwowalność i mierzalność – ta cecha kompetencji odnosi się do powiązania ich zakresu treściowego z realizowanymi zadaniami. Dokonując opisu poziomów kompetencji, należy się posługiwać behawioralnym językiem umiejętności, opisującym w sposób specyficzny dla danej organizacji oczekiwany sposób realizacji zadań. Oznacza to, że o kompetencji możemy wnioskować jedynie na podstawie obserwowalnych zachowań pracownika w środowisku pracy.

– Sytuacyjność – kompetencje mogą być wykorzystane do odzwierciedlenia zadań na różnych poziomach organizacji, w zależności od kontekstu, w jakim praca jest wykonywana. Poza tym występuje możliwość (a nawet konieczność) indywidualizacji rozumienia zapisów kompetencji w odniesieniu do potencjału pracownika, który realizuje dane zadania.

– Rozwijalność – kompetencje, które obok wiedzy i umiejętności (te z definicji mogą być rozwijane) obejmują postawy, mogące również podlegać modyfikacjom. Tak określony potencjał pracownika, w pełni (przynajmniej potencjalnie)

⁴ Na podstawie: T. O l e k s y n, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele system. Humanizacja pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 3; G. F i l i p o w i c z, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 17–20; S. W h i d d e t t, S. H o l l y f o r d e, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 30–35; *Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Kraków 2011, s. 106–107; T. P. C z a p l a, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Łódź 2011.

podlega rozwojowi poprzez procesy kształcenia, rozwijania i doskonalenia. Należy zaznaczyć, że nie są kompetencjami te cechy, które nie podlegają (lub podlegają w ograniczonym stopniu) rozwojowi, a więc cechy osobowości, predyspozycje analityczne, uwarunkowania temperamentalne. Cechy te wpływają na zdolność człowieka do uzyskania pewnego poziomu kompetencji, ale nie stanowią same w sobie samodzielnych kompetencji.

– Stopniowalność – kompetencje powinno się opisywać według pewnych poziomów ich spełnienia. Do klasy kompetencji nie należą takie właściwości, które podlegają pomiarowi jedynie przy wykorzystaniu miar zero-jedynkowych. W związku z tym kompetencje powinny być formułowane na tyle obszernie, aby była możliwość ich rozpisania na kilkupoziomowej skali ich spełnienia.

– Rozłączność – ta cecha kompetencji oznacza, że dane *umiejętności* wchodzące w ich skład powinny być przypisane tylko do jednej kompetencji, niedopuszczalne jest wzajemne zachodzenie na siebie definicji, co jest m.in. warunkiem wykorzystania kompetencji do tworzenia kryteriów oceniania pracowników, określania luki kompetencyjnej itd. Rozłączność kompetencji oznacza również, że występowanie jednej kompetencji nie może być uzależnione od występowania innej.

3. Wykorzystywanie systemu kompetencji w realizacji funkcji personalnej

Przyjęcie systemu kompetencji jako podstawy realizacji funkcji personalnej pozwala zbudować wewnątrznie spójną platformę narzędzi zarządzania personelem. Wprowadzenie kompetencji do wykonywania różnorodnych czynności związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem i rozwojem pracowników sprawia, że w efekcie niknie problem zróżnicowanych narzędzi wykorzystywanych w ramach funkcji personalnej. Aby w pełni wykorzystać zalety, jakie daje stosowanie kompetencji w ramach realizacji funkcji personalnej, konieczne jest zintegrowanie wykorzystywania systemu kompetencji ze strategią organizacji. Język kompetencji pozwala efektywnie kształtować ten szczególny zasób, jakim są pracownicy organizacji. Stanowi to ogromną zaletę posługiwania się kompetencjami w ramach kształtowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Jednym z podstawowych punktów wyjścia we wdrażaniu systemów kompetencji w organizacji jest ustalenie profili kompetencyjnych, wymaganych do pełnienia konkretnych ról organizacyjnych. Profile kompetencyjne składają się ze zbioru kompetencji potrzebnych na konkretnym stanowisku, z opisem zachowań, postaw i wiedzy na temat sposobu realizacji działań wymaganych na stanowisku. Profile kompetencyjne stanowią bazę operacyjnego wykorzystania kompetencji w kierowaniu ludźmi⁵.

⁵ M. Małarski, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *HR menu: personalny wymiar zarządzania*, red. M. Krokowski, Łódź 2009.

W ramach planowania zasobów ludzkich profile kompetencyjne stanowią usystematyzowaną podstawę przygotowania i aktualizacji obecnego oraz oczekiwanego stanu potencjału pracowników. Każda zmiana w funkcjonowaniu organizacji może i powinna przekładać się na obszar działania pracowników, a modyfikacja w ramach zadań i obciążeń pracowników powoduje zdobycie nowej umiejętności. Na etapie poszukiwania i selekcji kandydatów do pracy można używać języka kompetencji, gdyż punktem rozpoczęcia procesu poszukiwania pracownika jest zaistniała (lub w przypadku nowych stanowisk pracy – planowana) luka kompetencyjna, obejmująca zakres oczekiwanych umiejętności i postaw, jakie ma wnieść ze sobą nowy pracownik.

Utworzenie profili kompetencyjnych może posłużyć do określania hierarchii stanowisk pracy (np. w procesie wartościowania pracy) i pozwala odzwierciedlić jednocześnie zróżnicowanie zadań realizowanych na poszczególnych stanowiskach oraz złożoność kontekstu pracy na konkretnym stanowisku. Złożoność ta może wynikać z ilości i trudności kontaktów interpersonalnych, narażenia na trudne relacje społeczne, rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie z zastrzeżeniami lub agresją. Wyrażeniem złożoności kontekstu pracy są także oczekiwane postawy, jakie pracownik powinien prezentować w sytuacji realizacji powierzonych mu zadań.

W ramach kierowania rozwojem pracownika język kompetencji znajduje zastosowanie w dwóch podstawowych aspektach – budowania systemów ocen pracowniczych oraz zarządzania szkoleniami. W przypadku wykorzystywania kompetencji w ramach budowania systemów ocen ma ten dodatkowy sens, że kompetencje przedstawiają język działania. W efekcie mogą one wyrażać zarówno spodziewane wyniki wysiłków jednostki, jak i sposób, w jaki te wyniki są osiąganе. Ponieważ każdy w organizacji może nauczyć się mówić tym językiem, kompetencje stanowią wspólny, powszechnie zrozumiały sposób opisywania oczekiwań dotyczących wykonywania działań w wielu różnych kontekstach⁶. Możliwe jest wykorzystanie kompetencji do budowy narzędzi badania potrzeb rozwojowych i badania efektywności szkoleń. Kluczową ideę stanowi rozpoznanie oczekiwanych umiejętności, które wykorzystywane w realizacji zadań powinny przekładać się na efektywność i skuteczność.

System kompetencji może być wdrożony do administrowania zasobami ludzkimi. W tym celu konieczne jest zintegrowanie działań personalnych ze strategią generalną organizacji. W procesie tym punktem wyjścia jest strategia zasobów ludzkich organizacji, która wynika z realizowanej przez organizację strategii generalnej, ze szczególnym uwzględnieniem roli zasobów ludzkich jako czynnika przewagi strategicznej. Między strategią zasobów ludzkich a poszczególnymi etapami funkcji personalnej zachodzi relacja, która od strony strategii ma charakter dyrektyw wy-

⁶ S. Whiddett, S. Hollyforde, *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, London 2003, s. 23.

znaczących kierunki i zakres działań w ramach każdego z etapów. Od strony poszczególnych etapów składających się na realizację funkcji personalnej relacja ma charakter sprzężenia informacyjnego. Dzięki niemu możliwe jest weryfikowanie strategii zasobów ludzkich i (ewentualne) jej korygowanie w oparciu o wewnętrznie spójne i zestandaryzowane informacje uzyskiwane dzięki zastosowaniu kompetencji. Analogiczne sprzężenie informacyjne zachodzi pomiędzy poszczególnymi etapami funkcji personalnej a funkcją administrowania zasobami ludzkimi.

Z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej w organizacji proces rekrutacji i selekcji pracowników jest kluczowym elementem planowania zasobów ludzkich:

[...] rekrutacja to proces mający na celu przyciągnięcie możliwie dużej liczby posiadających odpowiednie kwalifikacje kandydatów na wakujące i nowo tworzone stanowiska. Jego istota polega na poszukiwaniu talentów i kształtowaniu w miarę możliwości najlepszej grupy kandydatów na dostępne stanowiska. Selekcja ma natomiast na celu ograniczenie liczby kandydatów i pozostawienie wyłącznie tych, którzy mają najlepsze kwalifikacje do tego, by wypracować pożądane skutki czy wyniki. W trakcie tego procesu osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi starają się ocenić, którzy kandydaci są w stanie najlepiej realizować powierzone zadania, a jednocześnie którzy będą w stanie najlepiej dostosować się do wymagań danego rodzaju stanowiska i kultury organizacji⁷.

System kompetencji stanowi dobrą podstawę do prowadzenia działań w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, gdyż

[...] struktura kompetencyjna pomaga stworzyć procedury zbierania informacji o stanowiskach pracy i kandydatach. Dysponując właściwie opracowanym modelem, mamy w zasięgu ręki: przykłady modelowych zachowań, koniecznych do efektywnej pracy na określonych stanowiskach; gotowe główne sformułowania, których można użyć w tekstach ogłoszeń o pracy; kryteria, które należy zastosować podczas wyboru metod oceny i opracowywania procedur jej przebiegu; wzorcowe punkty odniesienia, ważne przy podejmowaniu decyzji; model sprzężenia zwrotnego, którym możemy się posłużyć w trakcie procesów oceny oraz zbiór kryteriów monitorowania selekcji⁸.

Oparcie działań selekcyjnych na systemie kompetencji w ramach organizacji może stanowić źródło cennych informacji dotyczących poziomu kompetencji pracowników. W procesie rekrutacji wewnętrznej, w ramach badań związanych z wyselekcjonowaniem kandydata na wolne stanowisko, organizacja może zbudować obraz aktualnego poziomu kompetencji grupy pracowników, a w efekcie – stopnia dopasowania kompetencji osób do wymagań stanowisk pracy. W efekcie badanie kompetencji pozwala także na precyzyjne określenie luk kompetencyjnych. Taka możliwość okazuje się szczególnie ważna w sytuacji, gdy na wakujące stanowi-

⁷ D. D. Dubois, W. J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Gliwice 2008, s. 136.

⁸ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne...*, s. 71.

sko musimy wybrać osobę niecałkowicie spełniającą wymogi profilu kompetencyjnego. Wówczas badanie kompetencji może wprost wskazywać zakres działań koniecznych do podjęcia w okresie przystosowywania wybranego pracownika do nowego stanowiska pracy. Dzięki podniesieniu wyników indywidualnych do poziomu oczekiwanego możliwe jest jednoznaczne określenie obszarów, w których kandydat ma wystarczające kompetencje na obsadzane stanowisko oraz jego braków kompetencyjnych w odniesieniu do oczekiwanych kompetencji. Dzięki dodaniu wyniku średniej oceny kompetencji w (badanej) grupie pracowników możemy jeszcze dowiedzieć się, czy nasz kandydat odbiega (w którą stronę i jak daleko) od pozostałych kandydatów.

Korzyści z oparcia systemu rekrutacji na kompetencjach scharakteryzować można w następujący sposób⁹:

- ułatwiają dokładniejszą ocenę możliwości kandydata i jego przydatności na określonym stanowisku pracy, zapewniając lepsze dopasowanie umiejętności i zainteresowań kandydata do wymagań stanowiska pracy;

- umożliwiają wyodrębnienie umiejętności i cech w profilu kandydata, co ułatwia dostosowanie planów rozwoju kandydata do jego rzeczywistych potrzeb, zapobiegając jednocześnie wydawaniu przez osoby oceniające pochopnych sądów o kandydatach oraz ocenianiu ich na podstawie cech, które nie są istotne na danym stanowisku pracy;

- mogą stanowić podstawę wielu narzędzi oceny, takich jak: formularze aplikacyjne, rozmowy kwalifikacyjne, testy, ośrodki oceny.

4. Specyfika pracy scouta

W gospodarce opartej na wiedzy rośnie znaczenie sfery naukowej i o ile w krajach wysoko rozwiniętych współpraca między sferą naukową a biznesową jest mocno zacieśniona, o tyle w krajach rozwijających się dopiero raczkuje. Dlatego w polskich realiach praca scouta jest dużym wyzwaniem, ponieważ musi on działać w dwóch różnych środowiskach, tj. wśród naukowców i przedsiębiorców, co więcej – pośredniczy w nawiązywaniu współpracy przez oba środowiska. Niektóre z czynników ograniczających nawiązanie współpracy przez obie strony mają charakter uniwersalny, ponieważ dotyczą zarówno ośrodków naukowych, jak i przedsiębiorstw. Jednym z takich wyzwań dla scouta jest zmiana przekonania panującego zarówno wśród polskich naukowcy, jak i przedsiębiorców, że sami sobie poradzą z rozwiązywaniem problemów. Inną barierą, z którą się spotyka w swojej pracy jest przełamywanie wzajemnego braku zaufania naukowców

⁹ Na podstawie: R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Kraków 2006, s. 35.

i przedsiębiorców. Jednocześnie scout musi sobie zdawać sprawę, że każda ze stron ma swoje własne bariery ograniczające i hamujące proces nawiązywania współpracy, które należy uwzględnić, aby uzyskać zamierzony efekt. Do najważniejszych barier utrudniających współpracę po stronie środowiska naukowego, które scout powinien wziąć pod uwagę, należy zaliczyć biurokratyczne procedury, mało elastyczne i nieprzejrzyste struktury decyzyjne, brak kadr odpowiedzialnych za kontakty z firmami oraz brak zaufania do stabilności firm. Natomiast po stronie przedsiębiorstw przeszkodami w kooperacji z naukowcami są: ryzyko związane z realizacją i finansowaniem prac badawczo-rozwojowych, krótki czas realizacji oraz niedostosowanie badań do ich potrzeb. Mając na uwadze wymienione trudności, związane z prowadzeniem dialogu pomiędzy naukowcami a przedsiębiorcami, do głównych zadań scouta należą:

- przeglądanie baz danych o publikacjach, badaniach naukowych i projektach prowadzonych w przypisanym obszarze lub w ramach powierzonego wydziału;
- przeprowadzanie rozmów z wybranymi pracownikami naukowymi w celu identyfikacji zakresu przeprowadzanych prac badawczo-naukowych;
- uzupełnianie bazy danych o projektach i pracach badawczo-naukowych, prowadzonych przez pracowników naukowych w przypisanym obszarze lub w ramach powierzonych działów/wydziałów
- przeprowadzanie wstępnej oceny projektów i prac naukowych pod kątem ich potencjału do komercjalizacji lub dalszych badań naukowych;
- cykliczna weryfikacja kompletności bazy danych i jej aktualizacji;
- uczestniczenie w pracach zespołu scoutów nad wtórną oceną projektów i wskazaniem rekomendacji co do skierowania projektu na ścieżkę komercjalizowania lub dalszych prac badawczych;
- dzielenie się z innymi scoutami wiedzą na temat własnych doświadczeń;
- formułowanie na podstawie ocen projektów i prac badawczych ofert współpracy dla potencjalnych partnerów biznesowych;
- nawiązywanie kontaktów z partnerami biznesowymi i przedstawianie ofert potencjalnym partnerom biznesowym;
- aranżowanie spotkań partnerów biznesowych z pracownikami naukowymi;
- przygotowywanie listów intencyjnych, dotyczących współpracy pracownika naukowego/uczelnicy z partnerem biznesowym.

Poza zadaniami głównymi scout realizuje także zadania uzupełniające:

- udział w konferencjach specjalistycznych, spotkaniach biznesowych;
- przeglądanie i analiza ogólnodostępnych baz danych na temat funkcjonujących firm z zakresu dyscyplin badawczych, w których specjalizuje się scout;
- poszukiwanie i nawiązywanie kontaktów z organizacjami przedsiębiorców oraz potencjalnymi partnerami biznesowymi, gromadzenie informacji o potrzebach partnerów biznesowych w zakresie badań naukowych, rozwiązywanie problemów technologicznych, nowych rozwiązań technicznych, parametrów produktowych.

Realizując wymienione zadania, scout prowadzi – w sposób ciągły, systematycznie i aktywnie – poszukiwania tworzonej w ramach prac badawczych wiedzy i technologii, a jednocześnie monitoruje zapotrzebowanie na współpracę z jednostkami naukowymi lub konkretnymi zespołami badawczymi ze strony przedsiębiorców. Aby wzmocnić i rozszerzyć te działania, konieczny jest również udział scouta w pracy zespołowej, która daje mu możliwość wymiany zdobytej wiedzy i doświadczeń z innymi scoutami oraz nabywanie dobrych praktyk.

Biorąc pod uwagę specyfikę działania scouta, można wyróżnić następujący zestaw kompetencji, które obejmują umiejętności związane z posiadaniem odpowiedniej wiedzy, jej zastosowaniem oraz prezentowaniem odpowiednich zachowań i przyjęciem właściwej postawy. Przedstawione poniżej kompetencje stanowią propozycję takiego zestawu umiejętności, które wynikają wprost z realizowanych zadań i wymagań stawianych osobom pełniącym rolę scouta:

- kształtowanie przebiegu procesu komercjalizacji, czyli umiejętność całościowego spojrzenia na ogół działań w ramach tego procesu, podejmowanych przez wszystkie zaangażowane osoby;
- myślenie analityczne, obejmujące umiejętności pozyskiwania, przetwarzania i celowego wykorzystywania danych oraz informacji;
- efektywne komunikowanie, czyli umiejętność skutecznego i świadomego posługiwania się narzędziami komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej;
- kreatywność, związana z umiejętnościami znajdowania rozwiązań problemów wymagających twórczego i nieschematycznego podejścia;
- praca w zespole, czyli umiejętność efektywnego włączania się i wspierania celów zespołowych, dzielenia się zadaniami, wzajemnego korzystania z posiadanej wiedzy i doświadczeń;
- prezentacja, czyli umiejętność efektywnego przedstawiania zagadnień biznesowych w ramach wystąpień publicznych;
- posługiwanie się oprogramowaniem komputerowym, czyli umiejętność efektywnego operowania bazami danych jako narzędziem pracy;
- budowanie relacji, czyli umiejętność tworzenia sieci relacji i wsparcia, ułatwiających realizację zadań.

Przyjęty zakres pracy scouta oraz wymagane kompetencje sprawiają, że efekty jego działania będą zmierzały do pogłębiania związków wyższych uczelni z ich gospodarczym otoczeniem, przynosząc obustronne korzyści. Wśród nich najważniejsze z punktu widzenia uczelni są skrócenie czasu wdrażania nowych technologii oraz pozyskiwanie znacznego finansowania ze środków unijnych. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa korzyści wynikające z powiązań ze sferą nauki to dostęp do wiedzy, wyników badań, nowych rozwiązań, infrastruktury badawczej, możliwość zatrudniania pracowników naukowych o wysokim poziomie kwalifikacji, a także lepsza jakość wytwarzanych produktów dzięki pozyskiwaniu nowych technologii.

5. Wykorzystanie kompetencji do zarządzania scoutami

Od momentu, w którym uczelniom wyższym – obok misji edukacyjnej i naukowo-badawczej – przypisano rolę ośrodków oferujących wiedzę dynamizującą gospodarkę powstało zapotrzebowanie na scoutów (pracowników), którzy umożliwią wypełnianie tej roli przez ośrodki akademickie. Pojawiła się luka kompetencyjna, ponieważ dotychczasowi pracownicy uczelni nie byli gotowi do pracy zgodnie z nowymi wymogami. Oznacza to, że uczelnie nie dysponują pracownikami, dysponującymi wiedzą, umiejętnościami i postawami do wdrożenia zmian. Wiedza postrzegana jest jako kapitał intelektualny, o który wzbogaca się uczelnia i który wraz z odpowiednimi umiejętnościami i postawami gwarantuje osiągnięcie celu¹⁰. Aby scouci sprawdzali się w realizacji wytyczonego celu, należy zapewnić im różne formy rozwoju kompetencji, takie jak: coaching, mentoring, autorozwój, czyli samokształcenie oraz szkolenia. Wybór poszczególnych form rozwoju zależy w dużym stopniu od wcześniej ustalonych wymagań kompetencyjnych oraz poziomu przygotowania i potrzeb rozwojowych konkretnych osób pracujących na stanowisku scouta.

Coaching – to forma wsparcia w obszarze kompetencji osobistych, która polega na wypracowaniu indywidualnych metod wzrostu własnej efektywności i skuteczności działania, przy jednoczesnym osiąganiu emocjonalnej równowagi i satysfakcji z prowadzonych działań. Coaching nie jest ani terapią, ani też doradztwem, poprzez odpowiedzi na właściwe pytania pomaga uporządkować wewnętrzny świat człowieka i lepiej poznać siebie. Umiejętnie zadawane pytania pozwalają odkryć własne możliwości, znaleźć sposoby rozwiązywania problemów i dzięki temu osiągnąć cel. Według Parsloe i Wray¹¹, „coaching to proces przyswajania wiedzy oraz rozwój, dzięki którym doskonalimy umiejętności”. Szersze i bardziej kompleksowe podejście do coachingu wskazuje Żukowska¹², powołując się na definicję zaproponowaną przez Ratajczyk i Filipczuk, która mówi, że jest to proces zmierzający do wzmocnienia i wspierania osoby coachowanej w dążeniu do zmiany. Dodatkowo podaje cechy coachingu, takie jak: dobrowolność, pobudzanie do myślenia lub koncentracja na osiągnięciu celu.

Mentoring – jest dość klasyczną metodą uczenia i katalizowania rozwoju, opartą na relacji „mistrz – uczeń”, zmierzającą do odkrywania i rozwijania potencjału ucznia, dzięki czemu poznaje on siebie, organizację, rośnie jego samoświadomość i satysfakcja¹³. W tej relacji mistrz jest pewnym wzorcem dla

¹⁰ T. P. Czaplą, *op. cit.*

¹¹ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Warszawa 2002, s. 49.

¹² J. Żukowska, *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Warszawa 2011.

¹³ S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, <http://www.mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>.

ucznia, osoba, która się rozwija powinna korzystać z jego wiedzy i doświadczenia. W pewnym zakresie mentoring zawiera również elementy doradztwa, kiedy mentor pomaga rozwiązywać bieżące problemy i wpływa na przebieg zdarzeń.

Samokształcenie – realizowane w obszarach związanych z wiedzą, najczęściej utożsamiane jest z czytaniem literatury fachowej, może też oznaczać zdobywanie doświadczeń praktycznych i teoretycznych na podobnych polach aktywności. Rezultaty tego procesu w sposób istotny mogą prowadzić do przewartościowania cech osobowości i kształtowania się nowych postaw i zachowań. W ramach samorozwoju osoba kształcąca się musi być przede wszystkim aktywna, systematyczna i skupiona na podejmowaniu działań, prowadzących do zrozumienia otaczającego ją świata i pogłębiania własnej wiedzy. Sama dobiera tematykę podlegającą rozwojowi, np. biorąc pod uwagę wskazówki wynikające z mentoringu lub coachingu.

Szkolenia przydatne przy ćwiczeniu pojedynczych umiejętności, wprowadzaniu w pracę i jako wsparcie we wdrażaniu kompetencji zdobytych w ramach innych metod. Szkolenia rozwijają, pomagają zdobywać nowe kwalifikacje, wpływają na wzajemne relacje, pracę zespołową, integrację i komunikację.

Wszystkie wymienione formy rozwoju kompetencji poszerzają i pogłębiają rozwój osobisty oraz zawodowy scouta.

Podsumowanie

Rola scouta w procesach komercjalizacji technologii jest mocno związana z potrzebą znajdowania powiązań między światem nauki a światem biznesu. Scout występuje tu w roli łącznika, od którego wymagane są różnorodne kompetencje; ich poprawne zidentyfikowanie i zdefiniowanie pozwala na wykorzystanie korzyści wynikających z wprowadzenia systemu kompetencji jako platformy do zarządzania personelem. Samo określenie profilu kompetencyjnego scouta jest punktem wyjścia do wskazania wymagań wobec kandydatów na to stanowisko, zbudowania narzędzi rekrutacyjnych i selekcyjnych. Następnie ocena umiejętności osoby na takim stanowisku daje podstawę do określenia luki kompetencyjnej i pozwala określić kierunki oraz sposoby doskonalenia umiejętności scouta w zakresie wiedzy, kompetencji osobistych, zmiany zachowań, modyfikacji postaw, a w konsekwencji – uzyskania lepszych wyników w pracy i zadowolenia z wykonywanych zadań.

Bibliografia

- Czapla T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Czapla T., Malarski M., *Wykorzystanie zarządzania kompetencjami w systematyzacji narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami*

- bami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, Towarzystwo Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Czekaj J., *Metodyka diagnozy, pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, [w:] *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnych gospodarki*, red. D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
- Dubois D. D., Rothwell W. J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, <http://www.mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>.
- Malarski M., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *HR menu: personalny wymiar zarządzania*, red. M. Krokowski, Imperia, Łódź 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele system. Humanizacja pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 1999, nr 3.
- Parlsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2002.
- Przegląd problemów doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2011.
- Ratajczyk A., Filipczuk P., *Definicja coachingu*, [http://www.iccpoland.pl/artykuł/2011\[15.03.2015\]](http://www.iccpoland.pl/artykuł/2011[15.03.2015]).
- Sanghdi S., *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage, London 2007.
- Warier S., *Competency Management*, CreateSpace 2014.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Whiddett S., Hollyforde S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003.
- Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Żukowska J., *Naukowe ujęcie coachingu*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2011.