

Marian Kopczewski, Joanna Krawczyk

Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Problemy Profesjologii nr 1, 47-59

2011

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marian Kopczewski, Joanna Krawczyk

KOMPETENCJE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie

Warunkiem trafnie podjętej decyzji biznesowej, tak w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jak w każdym innym obszarze działania, jest informacja i właściwa jej analiza o sytuacji w organizacji. Informacja, w tym na temat obecnego stanu zasobów ludzkich jest zatem warunkiem koniecznym podjęcia wszelkich decyzji zarówno dotyczących organizacji, jak i każdego z jej pracowników. Zagadnienie pomiaru stanu zasobów ludzkich można przedstawić za pomocą koncepcji zarządzania kompetencjami, które będąc elementem strategii personalnej, w tym samym stopniu służą do jej budowy, jak i do oceny efektywności jej wdrażania. Ze wzrostem znaczenia funkcji ZZL wiążą się jednak nie tylko korzyści (tak dla organizacji, jak dla profesjonalistów ZZL), ale także nowe problemy i zadania. Do najistotniejszych nowych problemów można zaliczyć: konieczność budowy strategii personalnej, zmianę podejścia do budowy systemów zarządzania zasobami ludzkimi (od luźnej „konfederacji” poszczególnych podsystemów do jednolitego, silnie zintegrowanego systemu zarządzania ludźmi), zmianę sposobu podejmowania decyzji w obszarze ZZL.

SKILLS IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The precondition of making an apt business decision, both in the area of human resources management, and any other area of the organization's activities, is the accurate analysis of current situation. Information on the current state of human resources is therefore prerequisite to make all decisions, both relating to the organization and each of its employees.

The issue of measuring human resources may be represented by the concept of competence management, which, as a part of HR strategy, is in the same manner used for the construction, and assessment of the effectiveness of its implementation.

The strategic importance of human resource management function is currently attracting fewer and fewer doubts. The growing importance of HRM functions involves not only the benefits (both for the organization as well as for HR professionals), but also new problems and tasks. Within the most significant new problems one may include: the need to build human resources strategy, the change in approach towards building human resource management systems (from a loose „confederation” of the individual subsystems into a single, highly integrated human management system), the change of the way decisions are made in the area of HRM.

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania personelem traktującym ludzi jako podstawowy zasób organizacji. Współczesny wzrost zainteresowania zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach kładzie nacisk na prze-

kształcenie zasobów ludzkich w kapitał, od którego w dużym stopniu zależy wartość i konkurencyjność firmy. Kapitałem są ludzie trwale związani z firmą i z jej misją, umiejący współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne, ujawniające się w efekcie skutecznego zarządzania organizacją ukierunkowanego na misję i strategiczne cele firmy. Do najważniejszych zagadnień ZZL należą: zaangażowanie kierownictwa, dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie pracowników w bieżące problemy przedsiębiorstwa, dbałość o utożsamianie się pracowników z organizacją i lojalność w stosunku do niej¹.

1. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie personelem ma wspólną płaszczyznę z zarządzaniem zasobami ludzkimi w niektórych kluczowych zagadnieniach, takich jak: naturalna troska o ludzi i ich potrzeby, poszukiwanie skutecznych środków selekcji i szkoleń, ocena rozwoju oraz nagradzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi może być postrzegane jako teoria, która zrodziła się z tradycyjnego zarządzania personelem i która do pewnego stopnia je zastąpiła. ZZL odzwierciedla również zmiany filozofii i praktyki w odniesieniu do zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach. Pierwsze uogólnienia dotyczące filozofii ZZL możemy znaleźć w amerykańskich pismach naukowych z lat osiemdziesiątych, w których naukowcy sugerują, iż pomiędzy kierownictwem, a personelem powinna być zawarta tak zwana „psychologiczna umowa”, która powinna oferować „sensowną i rozwijającą pracę w zamian za lojalnego, zaangażowanego i posiadającego motywację pracownika”².

Na podstawie wielu źródeł zidentyfikować można trzy cechy, które zdają się odróżniać zarządzanie personelem od zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwsza z nich to zarządzanie personelem, które jest wyzwaniem skierowanym w głównej mierze do kadry niekierowniczej, podczas gdy zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zaangażowania przede wszystkim przedstawicieli kierownictwa. Drugą cechą jest zarządzanie zasobami ludzkimi: oznacza zintegrowaną działalność kierownictwa liniowego, podczas gdy zarządzanie personelem może jedynie wpływać na postawy kierowników operacyjnych. Trzecia sugeruje, że zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla wagę inicjatywy kierownictwa wyższego szczebla, w przeciwieństwie do zarządzania personelem, które zawsze podchodziło z dużą dozą podejrzliwości

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996, s. 18.

² *Ibidem*, s. 24.

do układu organizacyjnego³. Różnice w zarządzaniu personelem, a zarządzaniem zasobami ludzkimi przedstawiają tabele 1 i 2.

Tabela 1. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zagadnienie	Zarządzanie personelem w warunkach przemysłowych	Zarządzanie zasobami ludzkimi
<i>Przekonania i założenia</i>		
Umowa	Staranne przygotowanie umów na piśmie	Celem jest wyjście „poza umowę”
Zasady	Nacisk na jasne zasady, wzajemne wymagania	Perswazja, niechęć do zasad
Sposób postępowania kierownika	Procedura kontrolna zgodności z przepisami	„potrzeby firmy”, elastyczność, oddanie
Wzorce zachowania	Normy, tradycja i praktyka	Wartości, poczucie misji
Zasada kierownictwa w odniesieniu	Sterowanie	Kształtowanie
Natura związków	Pluralistyczna	Unitarystyczna
Konflikty	Sformalizowane	Nie podkreśla się
Standaryzacja	Wysoki stopień (np. kwestia „równorzędności”)	Niski stopień (np. nie przykłada się wagi do „równorzędności”)
<i>Aspekty strategiczne</i>		
Kluczowe związki	Robotnicy-kierownictwo	Firma-klient
Inicjatywy	Fragmentaryczne, odosobnione	Zintegrowane
Wizja (plan całości)	Kwestia marginalna	Kwestia podstawowa
Szybkość podejmowania decyzji	Wolno	Szybko
<i>Kierownictwo firmowe</i>		
Funkcje	Określone przepisami	Role przywódcze
Główni przełożeni	Specjaliści ds. personelu i warunków przemysłowych	Dyrektorzy generalni, kierownicy zakładu, liniowi
Cenione umiejętności kierownicze	Negocjowanie	Uprzystępnianie

³ A. Lipka, *Marketing stanowisk pracy*, Bydgoszcz 1998, s.52.

<i>Kluczowe mechanizmy</i>		
Podstawy do interweniowania	Przepisy dotyczące personelu	Szeroko pojęte wytyczne dotyczące kultury, personelu i organizacji
Selekcja, dobór	Oddzielne zadanie, o marginalnym znaczeniu	Zintegrowane zadanie o podstawowym znaczeniu
Płaca	Ocena pracy, wielostopniowa sztywna skala ocen	Powiązania z wynikami pracy, kilkustopniowa skala ocen Gęśli w ogóle stosowana)
Warunki	Negocjowane osobno	Zharmonizowane
Robotnicy-kierownictwo	Zbiorowe negocjowanie umów	Zmierzają do umów indywidualnych
Relacje z przedstawicielami związków	Regulaminowo stworzone udogodnienia oraz szkolenia	Kwestia marginalna (nie licząc negocjowania zmian)
Komunikowanie	Ograniczony zasięg, niebezpośrednie	Wzmoczone, bezpośrednie
Model pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
Rozwiązywanie konfliktów	Osiągnięcie tymczasowych porozumień („zawieszenie broni”)	Wpływanie na atmosferę i kulturę zachowania
Szkolenie i rozwój	Kontrolowanie, uczestnictwo w kursach	Firma nastawiona na naukę

Źródło: opracowano na podstawie: H. Albach i in., *Kosten der Arbeit*, Stuttgart 1985.

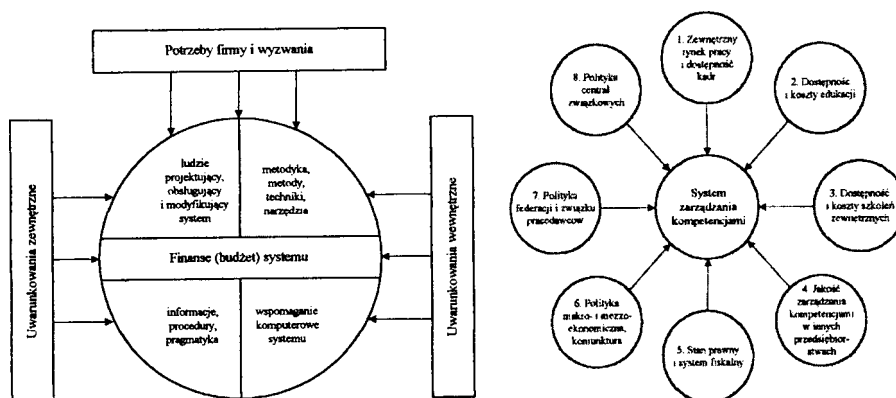
Tabela 2. Różnice między zarządzaniem personelem w warunkach przemysłowych a zarządzaniem zasobami ludzkimi

Element	Zarządzanie personelem	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL)
Relacje przełożony – pracownik	Nieprzychylnie	Współpraca, rozwój
Orientacja	Bierna, fragmentaryczna	Aktywna, skoncentrowana na firmie
Struktury organizacji	Oddzielone funkcje	Zintegrowane funkcje
Klient	Kierownictwo	Kierownictwo i personel
Wartości	Porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	Skoncentrowanie na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań
Rola kierownictwa liniowego	Pasywna	Aktywna
Ogólne wyniki	Poszufladkowany sposób myślenia	Istotny wpływ zasobów ludzkich na działania oraz potrzeby firmy

Źródło: M. Armstrong, *Strategies for Human Resource Management*, Lybrand 1992.

2. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Główne problemy dzisiejszego ZZL w Polsce mogą być rozwiązane dzięki wykorzystaniu koncepcji zarządzania kompetencjami, które będąc elementem strategii personalnej, w tym samym stopniu służą do jej budowy, jak i co do późniejszej oceny efektywności jej wdrażania, rysunki 1 i 2.



Rys. 1 i 2. Struktury zarządzania kompetencjami oraz jego uwarunkowania.

Źródło: opracowano na podstawie: portal internetowy www.kadryinfo.pl

Istnieje wiele definicji kompetencji, na przykład przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy według brytyjskich programów szkoleniowych, takich jak National Scottish Vocational Qualifications (Szkocki Program Podwyższania Kwalifikacji Zawodowych – NSVQ) czy Management Charter Initiative (Program Podwyższania Kadry Kierowniczej – MCI). W MCI zdefiniowano kompetencje jako „zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę”⁴. Definicję kompetencji przedstawiono również w formie opisu behawioralnego (ta definicja rozwinęła się dzięki pracy badaczy i konsultantów specjalizujących się w zagadnieniach skuteczności i sprawności zarządzania). Różne definicje kompetencji opierające się na elementach behawioralnych stanowią odmiany formuły zawierającej stwierdzenie, że kompetencja na określonym stanowisku to „zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i wyróżniające się wypeł-

⁴ Z. Hellwig, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, Przegląd statystyczny, Warszawa 1968, s. 21.

nianie zadań związanych z wykonywaną pracą”⁵. Najczęściej cytowana definicji mówi o tym, że kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy takie, jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje. W rezultacie zachodzących ostatnio zmian organizacje chcą zwiększyć swoją wartość dodaną oraz pozycję rynkową wykorzystując kompetencje kadr, na nich bowiem głównie koncentrują się procesy kadrowe oraz zmiany w metodach pracy z ludźmi. Taką właśnie zależność pokazuje rysunek nr 3.



Rys. 3. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sajkiewicz, *Zarządzanie potencjałem pracy*, Warszawa 1998.

Gospodarowanie zasobami pracy to działania w kierowaniu organizacją, zapewniające jej liczebność i jakość kadr, potrzebne dla konkurencyjnej działalności. Ważną rolę odgrywają tu decyzje, których celem jest optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu i potencjału firmy. Cel ten wspierają procesy pogłębiania motywacji ludzi do rozwoju kompetencji i efektywnej pracy. Jednym z ważniejszych celów zarządzania zasobami pracy jest ukształtowanie pożądanych kompetencji kadr. Wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr, szkolenia, metod motywowania, kształtowania karier. Właściwie opracowany system bazujący na kompetencjach pozwala na dokonywanie różnego rodzaju ocen i pomiarów, poprzez porównanie stanu „idealnego” ze stanem „obecnym”. Aby system bazujący na kompetencjach funkcjonował we właściwy sposób, muszą one opisywać możliwie pełny obraz najistotniejszych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa cech pracowników. Na możliwość dokonywania trafnych pomiarów w największym stopniu wpływa zatem sposób budowy profili kompetencyjnych i samych kompetencji. Podejściem skutecznie stosowanym w praktyce budowy profili kompetencyjnych jest wykorzystanie koncepcji „macierzy

⁵ O.G. Klemp, *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, 1980, s. 121.

kompetencji”⁶. Kompetencje wspólne dla wszystkich pracowników firmy nazywa się kluczowymi (*competencies*), natomiast kompetencje występujące w niektórych obszarach firmy określa się odpowiednio specyficznymi dla funkcji, np. dla działu marketingu albo działu finansów (*function specific competencies*), lub specyficznymi dla roli, np. stratega, lidera albo eksperta (*role specific competencies*)⁷.

Z punktu widzenia systemów zarządzania zasobem ludzkim rolą kompetencji kluczowych jest budowa wspólnej dla wszystkich pracowników firmy kultury organizacyjnej. Kompetencje specyficzne dla funkcji to takie, dzięki którym możliwe jest porównywanie pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej. Są one także kluczowe dla planowania rozwoju zawodowego, a szczególnie w ramach budowy ścieżek karier i awansów pionowych. Profil kompetencyjny dla stanowiska kierowniczego w dziale technicznym jednego z przedsiębiorstw usługowych może mieć następującą postać⁸:

- a) kompetencje kluczowe: komunikowanie się w mowie (uzdolnienia werbalne), tworzenie dochodu firmy, elastyczność;
- b) kompetencje specyficzne dla roli: myślenie strategiczne (uzdolnienia biznesowe), negocjowanie, kierowanie zespołem, styl zarządzania – partycypacyjny;
- c) kompetencje specyficzne dla funkcji: wiedza techniczna, marketing produktów i usług. Podobne rozwiązanie pod nazwą „macierz umiejętności”.

3. Techniki identyfikacji kompetencji

Do najczęściej wykorzystanych technik identyfikacji kompetencji można zaliczyć:

- a) Badanie dokumentacji firmy – dokumentacja dotycząca misji i wizji firmy oraz jej strategii długookresowej dostarcza wielu informacji o wymaganiach kompetencyjnych.
- b) Badania ankietowe – badania tego typu są szczególnie przydatne, gdy trzeba zebrać informacje od wielu pracowników, gdy występują trudności z zastosowaniem innych metod (np. wywiadów) lub gdy istotne jest skrócenie czasu zbierania informacji.
- c) Wywiady – rozróżniamy wywiady grupowe (*Focus Group Interview*) lub indywidualne (*In-Depth Interview*). Szczególnym przypadkiem wywiadu grupowego jest panel ekspercki (najczęściej dotyczący tworzenia założeń przyszłości i właściwego opracowania i wdrożenia zmian).

⁶ H. Albach i In., *Kosten der Arbeit*, Stuttgart 1985, s. 82.

⁷ M. Armstrong, *Strategies for Human Resource Management*, Lybrand 1992, s. 67.

⁸ B. Bojarczuk, *Macierz umiejętności*, Personel 1-15 września 2001.

- d) Obserwacja bezpośrednia i symulacje – w ramach tej grupy metody identyfikacji kompetencji wyróżnić można: obserwacje w miejscu pracy (np. przez „podstawionego” klienta lub zewnętrznego konsultanta, czy bezpośredniego przełożonego), samoobserwacje (np. prowadzenie dziennika samoobserwacji), symulacje w ramach procedur podobnych do Assessment (*Development*) Centre. W praktyce wykorzystanie wielu metod od razu zakłada koncentrację na utrwalaniu najlepszych dotychczasowych zachowań (np. wywiady oparte na wypadkach krytycznych czy ogólnofirmowe badania kwestionariuszowe) lub opracowywanie kompetencji przyszłości, jak np. panele ekspertów.

4. Opis kompetencji

Ważną kwestią w budowie modelu kompetencyjnego jest określenie poziomu szczegółowości opisów i kompetencji. W praktyce konkretna kompetencja dla jednego przedsiębiorstwa może być zbiorem kompetencji możliwym do dalszej klasyfikacji na poszczególne części składowe (w takim przypadku również kompetencje) dla innej organizacji. Przykładem tego jest kompetencja „komunikowanie się”, definiowana jako „umiejętności skutecznej wymiany informacji i wiedzy z innymi”, która składa się w praktyce z wielu innych kompetencji np.: „komunikowanie się w piśmie”, „komunikowanie się w mowie”, „umiejętność aktywnego słuchania”, komunikowanie się w języku obcym itd. Kompetencja „komunikowanie się w piśmie” rozumiana jako umiejętność przekazywania zrozumiałych komunikatów w formie pisemnej” może składać się z wielu innych kompetencji, jak np. „umiejętność tworzenia raportów”, „umiejętność pisania” itd. „Umiejętność pisania” definiowana jako „biegła znajomość zasad pisowni i ortografii” może być w dalszym ciągu bonitowana na poszczególne elementy – także kompetencje.

Decyzja o szczegółowości modelu kompetencyjnego określa w znacznym stopniu czas potrzebny na stworzenie modelu oraz możliwości jego zastosowania w różnych obszarach działalności. Im model jest bardziej szczegółowy, tym dłużej trwa jego budowa, a koszty opracowania są wyższe. Obszerność definiowania kompetencji ogranicza także możliwość stosowania kreatywnych, nowych dróg osiągania pożądaných wyników. Wnikliwy model pozwala na dokładniejsze określenie pożądaných rezultatów jednocześnie wpływając na efektywniejsze zarządzanie wynikami pracy. Zestawienie elementów definicji kompetencji wraz z opisem znaczenia dla modelu kompetencyjnego oraz funkcją w zarządzaniu zasobem ludzkim przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Elementy definicji kompetencji i ich znaczenie dla ZZL.

Elementy definicji kompetencji	Opis	Cel w ramach ZZL
Nazwa kompetencji	Powinna być formułowana zgodnie z tzw. językiem organizacji, dotychczas promowanymi określeniami lub zwyczajowo wykorzystywanymi określeniami w firmie X	Ułatwienie identyfikacji zakresu kompetencji i jej znaczenia dla organizacji
Definicja kompetencji	Identyfikacja konkretnego obszaru zachowań pracowników, jaki obejmuje kompetencja	Zapewnienie „rozłączności” kompetencji, czyli oceniania konkretnych zachowań wyłącznie w ramach jednej kompetencji
Uszczegółowienie definicji kompetencji	Identyfikacja głównych obszarów zachowań w ramach kompetencji. Odpowiedź na pytanie, poprzez jaką grupę zachowań realizowana jest konkretna kompetencja	Ta część definicji ma dwa zadania: 1. pozwala na łatwą identyfikację zachowań szczegółowych opisujących kompetencję 2. pełni funkcję planu szkolenia (rozwoju) w ramach konkretnej kompetencji
Poziomy spełniania kompetencji	Identyfikacja odniesienia konkretnych zachowań do struktury wewnętrznej organizacji	Celem tej części definicji jest: 1. wspieranie nowej struktury organizacyjnej 2. opracowanie narzędzi niezbędnych do wartościowania stanowisk/kompetencji
Zachowania ilustrujące poszczególne poziomy kompetencji	Identyfikacja konkretnych pozytywnych zachowań (wskaźników behawioralnych)	Celem jest opracowanie mechanizmów i mierników pozwalających na precyzyjną i rzetelną ocenę pracowników, ich grup, całej organizacji, prowadzonych projektów itd.
Zachowania negatywne	Identyfikacja konkretnych negatywnych zachowań (wskaźników behawioralnych)	Celem jest pokazanie pracownikom nie budzących wątpliwości wskazówek na temat zachowań, jakich firma nie będzie akceptować.

Źródło: opracowanie własne

Wyróżnić można dwa rodzaje profili kompetencyjnych. Model pożądaných kompetencji opisuje pożądanę cechy dotyczące raczej celu działania, czy sytuacji idealnej w przeszłości. Model obecnych kompetencji opisuje obecne kompetencje, czyli te, którymi dysponujemy w chwili dokonywania opisu. W zależności od planowanego zastosowania można używać poszczególnych modeli (np. dla potrzeb wartościowania pracy czy rekrutacji stosuje się model pożądaných kompetencji, zaś dla potrzeb weryfikacji skuteczności programów szkolenia

i rozwoju modele obecnych kompetencji sporządzane w różnym czasie, przed i po cyklu szkoleniowym) lub obu modeli jednocześnie (np. dla potrzeb oceny okresowej pracowników). Ostatnim etapem opracowywania systemu kompetencyjnego jest dostosowanie do mierników kompetencyjnych narzędzi i procedur zarządzania zasobem ludzkim. W praktyce przy wdrażaniu kompetencji poważne zmiany systemu ZZL nie są konieczne, wystarczająca jest modyfikacja poszczególnych elementów, jak:

- rekrutacja i selekcja (opracowanie nowej formuły ogłoszeń rekrutacyjnych, modyfikacja kwestionariusza rekrutacyjnego, sformułowanie nowych pytań wywiadu ustrukturyzowanego i modyfikacja zadań w ramach Assessment Centre);
- ocena okresowa pracowników (zmiana kryteriów oceny pracy na kompetencje), programy szkoleń oraz programy wdrożenia pracowników (uzupełnienie programu wdrożenia zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem systemu kompetencyjnego i korzyściami z jego wdrożenia dla pracowników);
- opracowanie programu rozwoju kompetencji w ramach wdrożenia pracowników);
- narzędzia coachingowe (modyfikacja formularzy wspomagających menedżerów w procesie bieżącego rozwoju kompetencji).

Dzięki zastosowaniu procedury identyfikacji kompetencyjnej mającej źródło bezpośrednio w strategii organizacji możliwe jest także opracowanie nowego systemu analizy i raportowania stanu zasobu ludzkiego w organizacji. W ramach tego toku zarząd firmy może dysponować pełnym przeglądem dostosowania poszczególnych pracowników firmy (oraz grup pracowników i całej organizacji) do wymagań, jakie zostały określone przy wykorzystaniu kompetencji. Brak wystarczająco rozwiniętej w organizacji kompetencji „świadomość kosztowa” może być powodem niegospodarności i wskazuje na możliwość ograniczenia kosztów działania dzięki podjęciu projektów szkoleniowych, czy zwiększeniu roli wyższej kadry menedżerskiej w promowaniu odpowiednich postaw wśród pracowników. Wyższy od oczekiwanego poziom rozwoju kompetencji jest wskazówką do podjęcia decyzji o zwiększeniu oczekiwań zarządu w konkretnych obszarach działania. Wysoka ocena kompetencji „zarządzanie zmianami” osiągnięta przez konkretny zespół w oczach menedżera jest jednocześnie swego rodzaju deklaracją – menedżer pośrednio „zgłasza” swój zespół do testowania nowych rozwiązań, czy uczestnictwa w programach pilotażowych nowych projektów. W ten sposób wysoka ocena kompetencji „negocjowanie” powoduje zwiększenie oczekiwań zarządu firmy dotyczących osiągniętego zysku ze sprzedaży lub korzystniejszych terminów dostaw i tym samym poprawę przebiegu procesów biznesowych wewnątrz organizacji.

Dodatkowych informacji zarządczych dostarczają zestawienia mierników kompetencyjnych z innymi miernikami zarządczymi opracowanymi w innych obszarach działania organizacji niż ZZL, jak: mierniki finansowe, mierniki satysfakcji klientów, wskaźniki satysfakcji z pracy w ramach badania opinii pracowników, mierniki określające czas wdrożenia nowych produktów do sprzedaży, czy wdrażania innowacji itd. Możliwe zestawienia mierników to: „współpraca wewnętrzna” – wyniki badania opinii pracowników (obszar „współpraca wewnętrzna”), pomiar czasu wdrażania innowacji; „tworzenie dochodu” – poziom kosztów i przychodów organizacji w różnych obszarach; „koncentracja na jakości pracy” – wyniki audytu jakości, wyniki badania opinii klientów (obszar „zachowanie standardów współpracy”); „zarządzanie ludźmi” – wyniki badania opinii pracowników (obszar „przywództwo”); „nastawienie na potrzeby klienta” – wyniki badania opinii klientów (obszar „nastawienie na potrzeby klienta”); „wiedza zawodowa” – wyniki testów wiedzy pracowników, wyniki badania opinii klientów (obszar „profesjonalizm sprzedawcy”, „profesjonalizm wykonania usługi”). W przypadku wykorzystania zestawień mierników ZZL z innymi wskaźnikami zarządczymi należy pamiętać o trzech istotnych problemach. Po pierwsze, tego rodzaju zestawienia mogą być wykorzystywane wyłącznie wtedy, gdy ich zaprojektowanie odbywa się na samym początku budowy systemu kompetencyjnego, a więc system kompetencyjny musi być budowany w taki sposób, aby „tłumaczyć” już wdrożone mierniki zarządcze z innych obszarów niż ZZL. Po drugie, zazwyczaj nie wszystkie mierniki zarządcze funkcjonują obecnie w organizacji. Opracowanie mierników kompetencyjnych jest zatem prowadzone, zanim zostaną opracowane towarzyszące mu inne mierniki zarządcze. Oznacza to konieczność ścisłej współpracy pracowników działu ZZL i konsultantów zewnętrznych z komórkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za konkretny obszar, np. pracownikami działów utrzymania jakości, czy marketingu. Ostatnim ograniczeniem jest wykorzystywanie połączonych mierników kompetencyjnych i pozostałych mierników zarządczych bez odpowiedniej, szczegółowej analizy zarówno samych mierników, jak też wpływu na ich zastosowanie ze strony czynników niezależnych od organizacji. Oczywistych dowodów na to twierdzenie dostarcza przykład kompetencji „negocjowanie”. Na końcowy przebieg i rezultat negocjacji handlowych mają wpływ nie tylko umiejętności pracowników firmy, ale także sprawność konkurentów. Każda firma stara się być „nastawiona na potrzeby klienta”. Analiza mierników satysfakcji klientów oraz polityki spełnienia ich oczekiwań wpływa na różnoraki sposób definiowania kompetencji. Poniżej zaprezentowano kilka wybranych przykładów pozornie tej samej kompetencji „nastawienie na potrzeby klienta”.

1. Współpraca z klientami – identyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów, które mogą być zaspokojone przez produkty i usługi firmy poprzez: aktywne zbieranie informacji o potrzebach klientów, okazywanie zrozumienia dla zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów, zachęcanie klientów do czynnego uczestnictwa, współpracy w działaniach, które dotyczą standardów ich obsługi.
2. Dostarczanie produktów i usług – zaspokojenie potrzeb klientów poprzez dostarczanie produktów i usług, które spełniają lub przekraczają ich oczekiwania poprzez: szybkie dostarczanie dostosowanych do wymagań konkretnych osób usług, służeń klientom z troską i uwagą, wychodzenie naprzeciw klientom w celu upewnienia się, że ich oczekiwania i potrzeby są spełnione lub przekroczone (przy każdej transakcji).
3. Following-up with clients – pozostawanie z klientem w stałym kontakcie i dążenie do otrzymywania informacji zwrotnej na temat produktów i usług poprzez: przekazywanie klientom wszelkich informacji mogących wpływać na ich pracę (korzystnych i niekorzystnych), pytanie klientów o wnioski i uwagi, współpracę z klientami w celu dostosowania produktów i usług firmy do ich wymogów.
4. Tworzenie relacji z klientem – tworzenie długotrwałych stosunków z klientem (wybiegających poza czas trwania usługi, proces sprzedaży produktu) poprzez: traktowanie obsługi posprzedażnej jako integralnej części pracy, branie osobistej odpowiedzialności za pomoc klientom w rozwiązywaniu ich problemów.

Wnioski

Budowa zintegrowanego systemu zarządzania kompetencjami jest zadaniem wieloetapowym, z jednoczesnym opracowaniem jakościowej części strategii personalnej organizacji połączonej ze strategią ogólną i innymi strategiami funkcjonalnymi. Rzetelne i analityczne podejście, służy w pierwszej kolejności celom organizacji i zarządu firmy. Stanowisko to umożliwia opracowanie spójnej formuły zarządzania zasobem ludzkim, pozwalając na zwiększanie satysfakcji pracowników, dobre wykorzystywanie ich potencjału, sprawniejszą komunikację wewnętrzną wykorzystującą rozwiązania systemowe do uwiarygodnienia celów stawianych przez firmę i osiąganie szeregu innych korzyści. Największą korzyścią wynikającą z wdrożenia zindywidualizowanej formuły tworzenia systemu kompetencyjnego jest możliwość opracowania zasad budowy rzeczywistej przewagi konkurencyjnej opartej na pracownikach organizacji i zmiana sposobu myślenia na temat funkcji zarządzania zasobem ludzkim w organizacji. Już w czasie opracowywania systemu kompetencyjnego rośnie znaczenie pro-

fesjonalistów ZZL jako strategicznych parterów zarządów firm. Poprzez wykorzystanie mierników kompetencyjnych do zarządzania organizacją i zestawienie ich z innymi miernikami zarządczymi funkcja ZZL przestaje być „miękką”, nie przynoszącą korzyści częścią działalności firmy, a jest częścią typowej biznesowej działalności organizacji.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Strategies for Human Resource Management*, Lybrand 1992.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996.
3. Albach H., i in., *Kosten der Arbeit*, Stuttgart 1985.
4. Bojarczuk B., *Macierz umiejętności*, Personel 1-15 września 2001.
5. Bratnicki M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice 1998.
6. Hellwig Z., *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, Przegląd statystyczny, Warszawa 1968.
7. Juchnowicz M., *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, Warszawa 2002.
8. Klemp O.G., *The Assessment of Occupational Competence*, Washington, 1980.
9. Lipka A., *Marketing stanowisk pracy*, Bydgoszcz 1998.
10. Sajkiewicz A., *Zarządzanie potencjałem pracy*, Warszawa 1998.
11. Widdett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Katowice 2003.

Recenzent: Bogusław Pietrulewicz