



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**IBE**



INSTYTUT  
BADAŃ  
EDUKACYJNYCH

**Unia Europejska**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Polityka zarządzania kompetencjami pracowników

Warszawa 2013

Redakcja merytoryczna:  
*dr Łukasz Sienkiewicz*

Autorzy:  
*dr Łukasz Sienkiewicz*  
*Katarzyna Trawińska-Konador*  
*Krzysztof Podwójcic*

Konsultacje merytoryczne:  
*dr Agnieszka Chłoń-Domińczak*  
*dr Michał Sitek*

Wydawca:  
*Instytut Badań Edukacyjnych*  
*ul. Górczewska 8*  
*01-180 Warszawa*  
*tel. +48 22 241 71 00*  
*www.ibe.edu.pl*

Skład i druk:  
*Drukarnia GC*  
*ul. Sycowska 20*  
*02-266 Warszawa*

© Copyright by: Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013

*Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”*

*Egzemplarz bezpłatny*

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> K. Trawińska-Konador, Ł. Sienkiewicz, A. Chłoń-Domińczak .....	5
<b>Część 1. Wprowadzenie do ZZL w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie</b> .....	7
1.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz, K. Trawińska-Konador) .....	7
<b>Część 2. Badanie empiryczne – założenia i wyniki</b> .....	21
Badanie ilościowe .....	21
2.1. Metodologia badania (Ł. Sienkiewicz) .....	21
2.2. System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w świetle badań ilościowych (Ł. Sienkiewicz) .....	35
2.3. Profile kompetencyjne (Ł. Sienkiewicz) .....	49
2.4. Pozyskiwanie pracowników w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz) .....	63
2.5. Rozwój pracowników w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz) .....	83
2.6. Ocena i wynagradzanie w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz) .....	115
2.7. Dzielenie się wiedzą i kodyfikacja kompetencji (Ł. Sienkiewicz) .....	124
2.8. Funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jego postrzegana efektywność (Ł. Sienkiewicz) .....	132
Badanie jakościowe .....	140
2.9. Kluczowe wyniki badań jakościowych (K. Podwójcic) .....	140



# Wprowadzenie

We współczesnym świecie coraz bardziej istotnym czynnikiem rozwoju jest jakość kapitału ludzkiego i wykorzystanie tego kapitału na rynku pracy. Wynika to z szeregu wyzwań związanych z procesami demograficznymi, globalizacyjnymi i rozwojem nowych, innowacyjnych dziedzin gospodarki. W efekcie kapitał ludzki staje się głównym aktywem przedsiębiorstwa i nierzadko decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku. Jest to jednak możliwe pod warunkiem, że wystarczająco zadamy o jego jakość i stały rozwój. Odpowiedzią jest uczenie się przez całe życie, uwzględniające różne formy, miejsca i ścieżki: formalną, pozaformalną, a także nieformalną. Model pracy przez całe życie w jednym miejscu i w wyuczonej w młodości profesji okazał się niewystarczający, pracownicy coraz częściej mają przed sobą perspektywę nawet kilkukrotnego przeorientowania zawodowego w ciągu kariery zawodowej, co oznacza konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji i rozwijania swoich kompetencji.

Pracodawcy coraz częściej dostrzegają znaczenie kompetencji pracowników na obecnych, wysoce konkurencyjnych rynkach: krajowym, europejskim i światowym. Rozwój i zarządzanie kompetencjami stają się jednym z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Organizacje poszukują nowych metod i sposobów maksymalnego wykorzystania zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych pracowników w bieżącej działalności oraz w realizacji strategii długookresowych. W najszerszym ujęciu wszelkie działania organizacji są zawsze oparte na kompetencjach zatrudnionych ludzi. Podstawowym zadaniem i wyzwaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest zatem identyfikacja i rozwój kompetencji w taki sposób, jaki umożliwi organizacji najbardziej efektywne funkcjonowanie. Jest to możliwe dzięki budowie modeli kompetencji i ich wdrażania. To zaś prowadzi do poszukiwania metod najskuteczniejszego zarządzania kompetencjami pracowników w organizacjach.

Odpowiednie rozpoznanie efektów szeroko rozumianego procesu uczenia się było również jednym z impulsów dla rozwoju systemu europejskich ram kwalifikacji, w tym ramy europejskiej oraz opracowywanych w każdym z krajów UE krajowych ram kwalifikacji. Rama, będąc jednym z najważniejszych instrumentów rekomendowanych przez Parlament Europejski i Radę dla wspierania polityki uczenia się przez całe życie, daje możliwość odpowiedniego porządkowania i porównywania kwalifikacji obejmujących wiedzę, umiejętności oraz kompetencje społeczne, co pozwala na identyfikację tego, co osoba z określonym pakietem kwalifikacji wie, co potrafi, a także kim jest (jakie ma kompetencje społeczne). Opracowanie i wdrożenie krajowych ram kwalifikacji w Europie ma również przyczynić się do stworzenia przejrzystych i sprawnie działających krajowych systemów kwalifikacji, umożliwiających porównywanie kwalifikacji uzyskiwanych w różnych systemach edukacyjnych oraz poza szkołą w trakcie całego cyklu życia i kariery zawodowej.

Założeniem prac nad Polską Ramą Kwalifikacji jest stworzenie możliwości identyfikacji popytu na kwalifikacje ze strony pracodawców oraz podaży kwalifikacji osiąganych w ramach różnych form uczenia się i potwierdzania osiągniętych efektów uczenia się. Ułatwi to pracodawcom pozyskiwanie kompetentnych pracowników oraz ułatwi ocenę lub modyfikację efektów uczenia i kształcenia nabywanych w różnych instytucjach edukacyjnych (m.in. szkołach zawodowych, uczelniach i instytucjach szkoleniowych), ukierunkowanych na potrzeby rynku pracy. Podejście to wspiera również osoby uczące się w planowaniu swojego rozwoju osobistego i zawodowego, wspomagając kształtowanie postawy uczenia się przez całe życie.

Niniejsza publikacja przedstawia wyniki badania „**Ocena procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie**”. Badanie to było zrealizowane przez Instytut Badań Edukacyjnych w ramach prac związanych z opracowywaniem Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK)<sup>1</sup>, kierunków modernizacji systemu kwalifikacji w Polsce opartego na PRK oraz badań mających na celu identyfikację roli pracodawców w procesie uczenia się osób dorosłych w kontekście związków pomiędzy szeroko rozumianą edukacją a rynkiem pracy<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> W ramach projektu systemowego „Opracowanie założeń...”.

<sup>2</sup> W ramach projektu systemowego „Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacji zaplecza badawczego”.

Głównym celem badania było zebranie wiedzy na temat tego, jak kształtowany jest w Polsce popyt pracodawców średnich i dużych przedsiębiorstw na kwalifikacje i kompetencje oraz jak pracodawcy wykorzystują dostępne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Główną przesłanką było to, że z perspektywy przedsiębiorstw pożądane jest podnoszenie kompetencji pracowników, które stają się powoli najważniejszym zasobem organizacji. Zdolność organizacji do zidentyfikowania i zatrzymania najlepszych pracowników oraz umiejętność promowania pożądanych postaw i zachowań stają się kluczowymi czynnikami sukcesu. Aktualizowanie posiadanej przez pracowników wiedzy oraz rozwijanie nowych umiejętności często ma zasadnicze znaczenie w utrzymaniu się organizacji na rynku, szczególnie w branżach wysokich technologii oraz obszarach wymagających dużej wiedzy specjalistycznej.

Zaprezentowane wyniki pokazują, jak pracodawcy wpisują w politykę swoich przedsiębiorstw zarządzanie kompetencjami m.in. w zakresie ich weryfikacji, metod budowania i finansowania działań mających na celu rozwój pracowników. Takie ujęcie problematyki – wcześniej niestosowane w ramach polskich badań – pozwoliło na ocenę roli średnich i dużych przedsiębiorstw we wdrażaniu polityki uczenia się przez całe życie w Polsce.

*dr Łukasz Sienkiewicz*  
Koordynator badania

*Katarzyna Trawińska-Konador*  
Lider Zespołu ds. Mapy Kwalifikacji,  
Walidacji i Jakości Kwalifikacji

dr Agnieszka Chłoń-Domińczak  
Lider projektu KRK

# Część 1. Wprowadzenie do ZZL w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie

## 1.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

*Pojęcie kompetencji jest ściśle związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Bezpośrednio dotyczy ono fundamentalnego celu strategicznego ZZL – pozyskiwania i rozwoju wysoce kompetentnych ludzi, którzy szybko osiągną swoje cele i w ten sposób maksymalnie zwiększą swój wkład w osiąganie celów przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.*

### 1.1.1. Przesłanki wprowadzania zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Koncepcja pracownika jako najważniejszego aktywa organizacji jest obecnie bardzo rozpowszechniona zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania. Związane jest to zarówno z generalnym rozwojem nauk o zarządzaniu, jak również z rzeczywistą nową rolą kapitału ludzkiego, wynikającą z przekształcenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. W nowej gospodarce najważniejszym źródłem rozwoju gospodarczego i wartości przedsiębiorstw staje się wiedza i jej wykorzystanie. Szczególnie istotne stają się w tej perspektywie kompetencje pracowników jako potencjalne źródło wartości. Długofalowy wzrost wartości firmy wymaga bowiem wysokiej jakości potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników.

Pozycja przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy w coraz większym zakresie zależy od jakości jego zasobów niematerialnych, czyli kapitału ludzkiego. Odgrywa on strategiczną rolę w organizacji i uważany jest za potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Współczesne organizacje są zatem zmuszone do poszukiwania narzędzi umożliwiających im właściwe diagnozowanie, ocenianie i rozwijanie kompetencji pracowników, gdyż to właśnie **wiedza pracowników stanowi w dużej mierze o sukcesie firmy**.

Uznanie wiedzy jako potencjału umożliwiającego przewagę konkurencyjną przejawia się zarówno na poziomie makroekonomicznym (gospodarki narodowe), jak i na poziomie mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa). Przewaga, o której mowa, zależy coraz bardziej od wiedzy posiadanej przez zatrudnionych w organizacji ludzi. Pozycję lidera rynku będzie się zatem osiągać nie dzięki posiadanym zasobom fizycznym czy finansowym, lecz dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim<sup>4</sup>. Teorię kapitału ludzkiego można zatem w oczywisty sposób powiązać z panującą tendencją do promowania wartości i znaczenia kompetencji, opierając się na założeniu, że efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników buduje wartość organizacji<sup>5</sup>.

**Podejście oparte na kompetencjach wydaje się więc szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw wiedzochłonnych** (knowledge-intensive firms – KIFS), szczególnie świadczących usługi wiedzochłonne (knowledge-intensive services – KIS). Jak twierdzi Alvesson<sup>6</sup>:

- przedsiębiorstwa wiedzochłonne odróżnia od innych organizacji wyjątkowe znaczenie przypisywane jakości i motywacji swoich pracowników,
- kwestie kompetencji są postrzegane jako najbardziej znaczący wymiar organizacji wiedzochłonnych,
- przewaga konkurencyjna opiera się w przedsiębiorstwach wiedzochłonnych głównie na efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich.

Silna baza wiedzy i nacisk na rozwój kompetencji są zatem kluczowymi cechami przedsiębiorstw wiedzochłonnych<sup>7</sup>. Alvesson<sup>8</sup> uważa, że przedsiębiorstwa wiedzochłonne odróżnia od innych or-

<sup>3</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 248.

<sup>4</sup> Perez J.R., Ordonez de Pablos P., *Knowledge management and organizational competitiveness: a Framework for human capital analysis*, „Journal of Knowledge Management” Vol. 7, No 3/2003, str. 82, [w:] Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, str. 17.

<sup>5</sup> Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, str. 22.

<sup>6</sup> Alvesson M., *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford University Press, Oxford 2009, str. 22, 138.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 22.

<sup>8</sup> Ibidem, str. 21 oraz 38-39.

organizacji szereg czynników leżących po stronie charakteru pracy oraz sposobu jej organizacji i zarządzania:

- 1) wysoko wykwalifikowani pracownicy wykonujący pracę opartą na wiedzy z wykorzystaniem umiejętności intelektualnych i symbolicznych,
- 2) dość wysoki stopień autonomii i pomniejszanie znaczenia hierarchii organizacyjnej (z dominacją samoorganizacji i rozproszonego autorytetu),
- 3) stosowanie adaptacyjnych, doraźnych form organizacyjnych (ograniczenie biurokracji),
- 4) potrzeba szerokiej komunikacji w celu koordynacji i rozwiązywania problemów (wynikająca z wysokiego poziomu niepewności i świadomości problemów pracy zespołowej),
- 5) idiosynkratyczne usługi dla klienta (usługi zorientowane na klienta i dopasowane sytuacyjnie),
- 6) asymetria informacji i władzy (często na korzyść pracownika a nie klienta – wynikająca z pozycji eksperta, jakim jest pracownik),
- 7) subiektywna i niepewna ocena jakości (złożone problemy i rozwiązania obejmujące elementy niematerialne wymagają subiektywnej i niepewnej oceny jakości).

O ile więc dla wszystkich firm przyciągnięcie, utrzymanie i rozwój kompetentnych pracowników stanowi istotny problem, o tyle jest on jeszcze większy w przypadku przedsiębiorstw wiedzochłonnych. Sukces przedsiębiorstw wiedzochłonnych jest zatem bezpośrednio uzależniony od ich zdolności do zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w perspektywie kompetencyjnej.

Zmianie podlegają procesy zarządzania zasobami ludzkimi, których podstawą coraz częściej jest tworzenie relacji z pracownikami opartych na zaufaniu, wzajemności oraz tworzeniu możliwości rozwoju w ramach organizacji. Podejście to zaowocowało zainteresowaniem alternatywnymi podejściami do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym perspektywą kompetencyjną (tab. 1.1).

**Tabela 1.1. Kluczowe różnice między „tradycyjnym” modelem ZZL a modelem ZZL opartym na kompetencjach**

<b>Podstawy</b>	
<p><b>Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi</b></p>	<p>Analiza zadań i opis stanowiska stanowią podstawę tradycyjnego modelu ZZL. Analiza zadań decyduje o charakterze procesu rekrutacji i selekcji, wdrażania, szkolenia, nagradzania, oceny oraz rozwoju pracowników. Opis stanowiska wyznacza zakres realizowanych działań. Nie obejmuje on opisu oczekiwanych rezultatów sformułowanego za pomocą mierzalnych i dających się zaobserwować kryteriów.</p>
<b>Najważniejsze argumenty przemawiające za stosowaniem tego podejścia</b>	
<p><b>Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi</b></p>	<p>Kompetencje to cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem i w sposób godny naśladowania realizować swoje działania. Wskazanie, ukształtowanie oraz ocena kompetencji stanowią podstawę funkcjonowania opartego na kompetencjach modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Celem działu HR jest odkrycie w pracowniku cech, pozwalających mu z powodzeniem i w sposób wybitny realizować swoje zadania, oraz ukształtowanie zasad funkcjonowania HR ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji pracownika.</p>
<p><b>Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi</b></p>	<p>Istota tego podejścia nie budzi żadnych wątpliwości; pozwala ono w łatwy sposób dostosowywać się do przyjętych wytycznych. Ludzie grupowani są według schematu organizacyjnego, dzięki czemu każdemu z pracowników można w sposób jednoznaczny przypisać zadanie i wyegzekwować od niego jego realizację.</p>
<p><b>Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach</b></p>	<p>Podejście to pozwala stymulować efektywność działań oraz wykorzystywać ludzkie uzdolnienia w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej. Uwzględnia ono różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągnięcia określonych wyników pracy. Wybitni pracownicy pracują znacznie bardziej efektywnie niż osoby na podobnych stanowiskach osiągające w pełni zadowalające wyniki. Organizacja, która potrafi dostrzec i wspomagać rozwój wzorowego pracownika, może być zdecydowanie bardziej efektywna bez zwiększania liczby zatrudnionych.</p>

Źródło: Dubois D.D., Rothwell W.J., Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 26.

W literaturze przedmiotu i w praktyce przedsiębiorstw można znaleźć cały szereg przesłanek czy celów wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w organizacji. Przesłanki przejścia od systemów opartych na stanowiskach pracy do systemów opartych na kompetencjach wynikają ze zmian zachodzących w przedsiębiorstwach, najczęściej wymuszonych



zmieniającą się sytuacją rynkową. Najogólniej ujmując, zastosowanie tych rozwiązań jest odpowiedzią na pojawiające się w zarządzaniu zasobami ludzkimi pytania, a mianowicie<sup>9</sup>:

- jak uprościć i zintegrować praktyki personalne?
- jak przekształcać strategię organizacji w działania pracowników?
- jak skłonić pracowników do podejmowania ryzyka i innowacyjności?
- jak przekształcić funkcję personalną w organizacji z administracyjnej w strategiczną?
- jak kształtować struktury funkcjonowania w momencie, gdy sama koncepcja stanowiska pracy zanika?

Tadeusz Oleksyn do najważniejszych uniwersalnych celów zarządzania kompetencjami zalicza<sup>10</sup>:

- zapewnienie niezbędnych kompetencji – poszczególnych ludzi, organizacji i w końcu całego społeczeństwa – gwarantujących wysoką jakość pracy i życia,
- osiąganie wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności,
- zapewnienie i rozwijanie zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienie im samorealizacji, utrzymania siebie i swoich rodzin oraz godziwej egzystencji we wszystkich wymiarach życia,
- dostosowanie kompetencji do zmieniających się potrzeb, co wymaga uzupełniania kwalifikacji, a niekiedy przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także niezbędnej elastyczności.

Jak widać, wyzwania stawiane współcześnie zarządzaniu zasobami ludzkimi są wyjątkowo złożone i wygórowane. Zainteresowanie zarządzaniem zasobami ludzkimi na podstawie kompetencji rośnie również w warunkach polskiego rynku ze względu na chęć, a często konieczność uelastycznienia zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, poprzez rozwój zakresu i poziomu kompetencji pracowników (ang. *multiskilling*). Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach stanowi więc alternatywę dla „tradycyjnego” modelu zarządzania zasobami ludzkimi w obliczu zmian zachodzących na rynku.

### **1.1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach i modelach kompetencyjnych**

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (ang. *Competency-based human resources management*) rozwija się aktywnie w USA i krajach Europy Zachodniej od początku lat 90. XX wieku i jest praktycznym przejawem upowszechnienia samego pojęcia „kompetencji” pracowników w zarządzaniu personelem. Zgodnie z założeniami teoretycznymi zarządzanie oparte na kompetencjach jest nowym trendem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który kładzie nacisk na konkretne kompetencje wykorzystywane w miejscu pracy, pozwalając na bardziej zindywidualizowane zarządzanie i indywidualny rozwój kompetencji w ramach indywidualnych ścieżek kariery<sup>11</sup>.

Zakładając zatem, że kompetencje pracowników są jednym z najcenniejszych zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, zadaniem procesów personalnych jest dziś nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami. Zaletą tworzenia systemów zarządzania kompetencjami jest możliwość zintegrowania wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi na bazie podejścia kompetencyjnego. Wprowadzanie systemu zarządzania kompetencjami pozwala na łączenie działań w obszarach doboru, motywowania, ocen pracowniczych, szkoleń, ścieżek karier właśnie poprzez wykorzystanie podejścia kompetencyjnego. Wśród różnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi podejście kompetencyjne jest szczególnie bliskie koncepcji uczenia się przez całe życie, która w centrum swojego zainteresowania stawia osobę. W podejściu kompetencyjnym punktem odniesienia jest pracownik zajmujący dane stanowisko, a nie samo stanowisko.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest jednak różnie definiowane (tab. 1.2).

<sup>9</sup> McLagan P.A., *Competencies: the next generation*, Training & Development, vol. 51, No. 5, May 1997, str. 40-48.

<sup>10</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warszawa 2010, str. 40.

<sup>11</sup> Brockmann M., Clarke L., Méhau Ph., Winch Ch., *Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective*, „Vocations and Learning” nr 1/2008, str. 227-244.

Tabela 1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach – definicje

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach	
ŹRÓDŁO	DEFINICJA
Brockmann M., Clarke L., Méhau Ph., Winch Ch. (2008) <sup>12</sup>	Zarządzanie oparte na kompetencjach jest nowym trendem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który kładzie nacisk na konkretne kompetencje wykorzystywane w miejscu pracy, pozwalając na bardziej zindywidualizowane zarządzanie i indywidualny rozwój kompetencji w ramach indywidualnych ścieżek kariery. Z tego punktu widzenia kompetencje są specyficzne dla firm lub poszczególnych stanowisk pracy w organizacji.
Dubois, D.D., Rothwell W.J. (2008) <sup>13</sup>	ZZL oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądanych wyników i wymagań organizacyjnych raczej z perspektywy pracownika niż z perspektywy zajmowanego przez niego stanowiska. Kompetencje stają się wtedy podstawą funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje są czynnikiem decydującym o procesie rekrutacji, selekcji, obsadzania stanowisk, wdrażania pracownika do pracy, zarządzania wynikami i nagradzania pracowników. Organizacja stosuje ZZL oparte na kompetencjach, gdy wszystkie aspekty zarządzania personelem są zintegrowane wokół kompetencji, a nie wokół tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami czy stanowiskami.
Sienkiewicz Ł. (2004) <sup>14</sup>	W systemie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje chodzi o właściwe wykorzystanie „uruchomienie” stworzonego modelu kompetencji. Model kompetencji nie przynosi bowiem żadnej wartości dodanej bez wykorzystania go w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Często stosowanym (częściej w Polsce – w literaturze anglojęzycznej występuje zdecydowanie rzadziej) skrótem jest „zarządzanie kompetencjami”. W rzeczywistości chodzi o „system zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje”.
Zarządzanie kompetencjami	
ŹRÓDŁO	DEFINICJA
Oleksyn T. (2006) <sup>15</sup>	Zarządzanie kompetencjami jest działalnością praktyczną zorientowaną na osiągnięcie założonych celów, prowadzoną z respektowaniem zasad racjonalności, wysiłku i etyki, w której można wyodrębnić funkcje: planowania, organizowania, kierowania ludźmi i procesami oraz nadzoru (kontrola i korygowania).
Klett F. (2010) <sup>16</sup>	Zarządzanie kompetencjami wykorzystuje pomiar i ocenę kompetencji wszystkich zatrudnionych, aby określić właściwy plan rozwoju kariery, zgodny z celami biznesowymi firmy.

Źródło: zestawienie definicji opracowane w trakcie kwerendy literatury przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

Jak wskazują definicje przedstawione w tabeli 2, alternatywnym terminem, wykorzystywanym czasem zamiennie, jest pojęcie „zarządzanie kompetencjami”. Wydaje się jednak, że jest to pojęcie węższe. Zgodnie z definicją autora, przyjętą na potrzeby badania oraz niniejszego opracowania, **system zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje** jest zestawem spójnych i powiązanych wzajemnie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jego obszarach: od wejścia ludzi do organizacji (np. procesy rekrutacji i selekcji, adaptacji do pracy), przez ich efektywne funkcjonowanie (np. procesy oceny okresowej i motywowania), rozwój (np. procesy szkoleń i pozaszkoleniowych działań rozwojowych), aż do wychodzenia ludzi z organizacji (np. procesy derekrutacji i outplacementu). W systemie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje wszystkie praktyki (oraz procesy) ZZL oparte są na wspólnym modelu kompetencji (zbiorze kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji). W szczególności na kompetencjach mogą zostać oparte: strategiczne planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, tworzenie opisów stanowisk pracy i wartościowanie stanowisk pracy, szkolenie i rozwój, ocena okresowa, planowanie kariery oraz system wynagrodzeń pracowników.

<sup>12</sup> Brockmann M., Clarke L., Méhau Ph., Winch Ch., *Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective*, Vocations and Learning 1, 2008, str. 227-244.

<sup>13</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 53.

<sup>14</sup> Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, IPISS, Warszawa 2004.

<sup>15</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 40.

<sup>16</sup> Klett F., *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, Vol. 2, No. 3. 2010.

ZZL oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądaných wyników i wymagań organizacyjnych raczej z perspektywy pracownika niż z perspektywy zajmowanego przez niego stanowiska, a organizacje stosujące to rozwiązanie integrują wszystkie aspekty zarządzania ludźmi wokół kompetencji, a nie wokół tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami czy stanowiskami<sup>17</sup>. Wielu autorów podkreśla praktyczny aspekt wdrażania zarządzania kompetencjami pracowników, jakim jest osiągnięcie założonych – obecnych i przyszłych – celów organizacji<sup>18</sup>. Dlatego też warunkiem sukcesu wykorzystania pojęcia kompetencji w przedsiębiorstwie jest wprowadzenie praktycznych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi opartych na tej koncepcji, których najbardziej widocznym przejawem są modele kompetencji oraz profile kompetencyjne.

**Podstawą wykorzystania kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest stworzenie modelu kompetencji.** Modelowanie kompetencji to alternatywa dla tradycyjnej analizy pracy. Stanowi zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu, portfela czy też wzorca kompetencji<sup>19</sup>, skupiającego się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych<sup>20</sup>. Model kompetencyjny jest dokumentem zawierającym zbiór (listę oraz opisy) wszystkich kompetencji, które firma uważa za niezbędne do realizacji swojej strategii i osiągnięcia celów biznesowych oraz do odniesienia sukcesu w prowadzonej działalności.

Jak pokazano na schemacie 1 rolę modelu kompetencji jest jednak nie tylko wskazanie listy kompetencji wymaganych od wszystkich pracowników (lub grup pracowników czy wreszcie poszczególnych pracowników), lecz także precyzyjne zdefiniowanie poszczególnych kompetencji w kategoriach jednostkowych cech (wiedza, umiejętności i inne charakterystyki, takie jak predyspozycje i postawy) oraz zachowań mających największy wpływ na osiąganie wyników w danej organizacji. Tym samym model kompetencji stanowi „szkielet” oceny jakości kapitału ludzkiego z punktu widzenia potrzeb organizacji.

Schemat 1.1. Zakres modelu kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

<sup>17</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 53.

<sup>18</sup> Patrz między innymi: Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 40; Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, str. 30 oraz Klett F., *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, Vol. 2, No. 3/2010.

<sup>19</sup> Poczrowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kożuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, str. 71.

<sup>20</sup> Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley Sons, USA, 2009, str. 134.

Tabela 1.3. Model kompetencji – definicje

ŹRÓDŁO	DEFINICJA
American Society for Training and Development <sup>21</sup>	Model kompetencji określa kompetencje niezbędne to wykonywania specyficznych ról zawodowych lub organizacyjnych. Upraszczając, model kompetencji pomaga określić, co ludzie powinni wiedzieć i robić, aby odnosić sukcesy.
Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. (2006) <sup>22</sup>	Model kompetencji jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Zestawy te noszą miano profili kompetencyjnych. Model kompetencji określa przede wszystkim: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jakie umiejętności, wiedza i charakterystyki są potrzebne do wykonywania pracy,</li> <li>• jakie zachowania mają największy wpływ na wyniki i sukces w danej pracy.</li> </ul> Model ten pozwala przede wszystkim na wychwycenie tych kompetencji, które są wymagane do właściwego lub wzorowego wykonania pracy, w kontekście przyjmowanych przez danego pracownika ról, odpowiedzialności oraz zależności w organizacji, a także jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.
Dubois, D.D., Rothwell W.J. (2008) <sup>23</sup>	Model kompetencji to pisemna charakterystyka kompetencji wymaganych dla osiągnięcia w pełni zadowalających lub wzorcowych wyników w pracy na danym stanowisku, w danym zespole, dziale, oddziale czy organizacji.
Fogg, C.D. (1999) <sup>24</sup>	Model kompetencji określa kompetencje niezbędne do wykonywania specyficznych ról zawodowych lub organizacyjnych. Upraszczając, model kompetencji jest behawioralnym opisem pracy, który musi być wykonany dla każdego stanowiska i funkcji zawodowej.
Klett F. (2010) <sup>25</sup>	Przez określenie potencjału uczenia się, poziomu umiejętności i zasobów model kompetencji wyznacza krytyczne komponenty wpływające na projektowanie przydatnych działań rozwojowych, otoczenia i usług, aby pomóc osobie uczącej się w zdobyciu przez nią właściwych kompetencji.
Pocztowski A., Miś A. (2000) <sup>26</sup>	Modelowanie kompetencji to zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu, portfela czy też wzorca kompetencji. Na tej podstawie można dokonać identyfikacji swoistej luki kompetencyjnej oraz podjąć działania ukierunkowane na jej minimalizację w określonym czasie.
Sienkiewicz Ł. (2004) <sup>27</sup>	Model kompetencji jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Stworzenie modelu kompetencji jest podstawą wykorzystania pojęcia kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
Steward G.L., Brown K.G. (2009) <sup>28</sup>	Modelowanie kompetencji – alternatywa dla tradycyjnej analizy pracy, która skupia się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych.
Szczęśna A., Rostkowski T. (2004) <sup>29</sup>	Model kompetencyjny to posiadany przez pracownika lub wymagany na konkretnym stanowisku zestaw najistotniejszych kompetencji (wraz z poziomem spełnienia).
Zingheim P.K., Ledford G.L. Jr. i Schuster J.R. (1996) <sup>30</sup>	Modele kompetencji mogą być budowane na różnych poziomach – od poziomu organizacji do modeli dla poszczególnych stanowisk czy pracowników. Począwszy od modelu dla całej organizacji (gdzie bierze się pod uwagę zestaw kluczowych kompetencji) dokonuje się zestawienia kompetencji oczekiwanych w stosunku do wszystkich członków organizacji. Na drugim końcu są modele budowane dla stanowisk. Rozwiązanie pośrednie to próba połączenia najlepszych stron obu podejść. Wszystkie rozwiązania mają swoje wady i zalety, a wybór najlepszego zależy od celów strategicznych organizacji i konkretnych planów związanych z zastosowaniem tych modeli.

Źródło: zestawienie definicji opracowane w trakcie kwerendy literatury przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

<sup>21</sup> American Society for Training and Development, www.astd.org

<sup>22</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.

<sup>23</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 40-41.

<sup>24</sup> Fogg C.D., *Implementing your strategic plan: How to turn „intent” into effective action for sustainable change*, New York: American Management Association, 1999, za: Ennis M.R., *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*, U.S. Department of Labor, 2008.

<sup>25</sup> Klett F., *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, Vol. 2, No. 3, 2010.

<sup>26</sup> Pocztowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kożuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, str. 71.

<sup>27</sup> Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2/2004, IPiSS, Warszawa.

<sup>28</sup> Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA 2009, str. 134.

<sup>29</sup> Szczęśna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Difin, Warszawa 2004, str. 58.

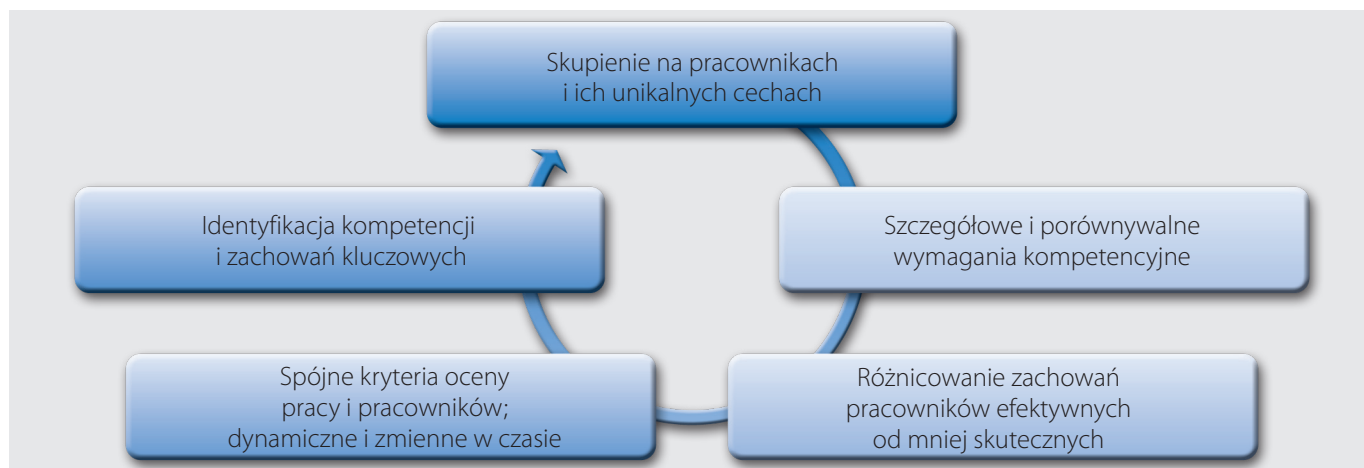
<sup>30</sup> Zingheim P.K., Ledford G.L. Jr., Schuster J.R., *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*, „ACA Journal”, Spring 1996, Vol. 5, No. 1, 1996, str. 56-65.

Budowa modelu kompetencji jest działaniem wieloetapowym, nakierowanym na zdobywanie informacji na temat kompetencji oczekiwanych na poziomie analizowanego przedsiębiorstwa.

Jak zauważa A. Pocztowski<sup>31</sup> *model kompetencji powinien zawierać zarówno wymogi kompetencyjne istniejących w danej organizacji stanowisk pracy lub przynajmniej kluczowych stanowisk pracy, jak i wzorce kompetencyjne pracowników osiągających wysokie efekty pracy. W przypadku wymogów kompetencyjnych stanowisk pracy chodzi o ustalenie listy **podstawowych kompetencji** (threshold competencies) niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy na tych stanowiskach. Natomiast w przypadku wzorców kompetencyjnych pracowników chodzi raczej o identyfikację **kompetencji wyróżniających** (differentiating competencies) efektywnych pracowników od pracowników przeciętnych.*

Dobry model kompetencyjny powinien odzwierciedlać specyfikę organizacji i oddawać rzeczywisty charakter ról i stanowisk w niej występujących. Dodatkowo, dobrze skonstruowany model kompetencyjny powinien być przejrzysty i zrozumiały oraz nie zawierać dwuznacznych sformułowań czy skomplikowanych opisów, które mogłyby prowadzić do nieporozumień i błędów. Wszystkie elementy modelu powinny być od siebie niezależne, co oznacza, że występowanie określonej kompetencji nie powinno być uzależnione od występowania innej. Najważniejszą kwestią jest jednak prawidłowe opracowanie opisów kompetencji, a w szczególności – charakteryzujących poszczególne stopnie spełnienia – zachowań wskaźnikowych dla poziomów kompetencji.

### Schemat 1.2. Główne cechy modelu kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

**Model kompetencji** jest więc zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie profile dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Jednym z etapów procesu tworzenia modelu kompetencji w organizacji jest opracowanie profili kompetencyjnych. **Profil kompetencyjny** jest natomiast zestawem wszystkich kompetencji opisujących określone stanowisko pracy lub rolę organizacyjną. Kompetencje w profilu powinny być opisane językiem wymaganych od pracownika zachowań. Profil kompetencyjny określa również wymagany od pracownika poziom wykazywania kompetencji. Model kompetencji (oraz w jego ramach profile kompetencji) zapewniają „spoiwo”, niezbędne dla skoordynowania działań pomiędzy różnymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji<sup>32</sup>. Zastosowanie modelu kompetencji wymaga opracowania odpowiednich procedur i zasad jego wykorzystania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku rozwiązań o charakterze systemowym.

**Jednym z kluczowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest fakt, że znaczenie pojęcia kompetencje nie jest precyzyjnie zdefiniowane i często bywa rozumiane odmiennie<sup>33</sup>.**

<sup>31</sup> Pocztowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

<sup>32</sup> Cooper S., Lawrence E., Kierstead J., Lynch B., Luce S., *Competencies – A Brief Overview of Development and Application to Public and Private Sectors*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada, 1998, str. 5.

<sup>33</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 26.

### 1.1.3. Definiowanie kompetencji w organizacji

Źródeł wszystkich definicji związanych z podejściem kompetencyjnym należy szukać w pracach D. McClellanda, zapoczątkowanych jeszcze w latach 70. ubiegłego wieku<sup>34</sup>. W ujęciu McClellanda na kompetencje posiadane przez pracowników składają się: wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy<sup>35</sup>. Opierając się na teoriach R. Boyatzisa, współpracownika i kontynuatora myśli McClellanda oraz propagatora idei charakteryzowania pracowników przez pryzmat kompetencji behawioralnych, L.M. Spencer i S.M. Spencer<sup>36</sup>, na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań, zaproponowali następującą definicję kompetencji: [kompetencja to] *wewnętrzna właściwość jednostki, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w pracy lub w danej sytuacji*.

Można wyróżnić dwa główne podejścia do definiowania kompetencji. Wynikają one z odmiennej optyki patrzenia autorów na zjawisko kompetencji. M. Armstrong<sup>37</sup> zauważa za Ch. Woodruffe<sup>38</sup>, że określenia „kompetencje” używa się zarówno w odniesieniu do zdolności kompetentnego wykonywania pracy lub pewnych zadań, jak i do zbioru zachowań, jakie musi wykazywać dana osoba, aby kompetentnie wykonywać zadania i związane z pracą funkcje. Dlatego też twierdzi on, że aby uniknąć potencjalnych nieporozumień i komplikacji, należy wyraźnie oddzielić dwa znaczenia tego słowa<sup>38</sup>:

- kompetencje jako pojęcie dotyczące osób i odnoszące się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania,
- kompetencje jako pojęcie związane z pracą i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna.

Tak więc, odpowiednio Ch. Woodruffe rozróżnia<sup>39</sup>:

- obszary oddziaływania kompetencji<sup>40</sup> (*areas of competence*),
- kompetencje odnoszące się do osoby.

Obszary oddziaływania kompetencji są działaniami, w których osoba jest kompetentna. Kompetencje odnoszące się do osoby są właściwościami pracownika, które pozwalają na uzyskiwanie wyników w ramach obszarów oddziaływania. Podstawową różnicą między powyższymi aspektami kompetencji jest fakt, że obszary oddziaływania kompetencji są zazwyczaj zorientowane na pracę, a kompetencje, w oryginalnym brzmieniu, są zorientowane na pracownika. Tym samym w obszernej i coraz szybciej powiększającej się literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa główne podejścia do definiowania kompetencji:

- podejście zorientowane na pracownika,
- podejście zorientowane na pracę.

W podejściu zorientowanym na pracownika kompetencje są zatem cechami (właściwościami) jednostki, które tkwią u podstaw efektywnego działania i zachowania w pracy<sup>41</sup>. Cechy te można pogrupować następnie w kategorie, którymi najczęściej są: wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy (tab. 1.4.).

<sup>34</sup> McClelland D.C., *Testing for competence Rather than for „intelligence”*, „American Psychologist”, No. 1, 1973, [w:] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, str. 125.

<sup>35</sup> Ferris G.R., Rowland K.M., Buckley R.M. (red.), *Human Resources Management: Perspectives and Issue*, Allyn & Bacon, Boston 1990, [w:] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, str. 126.

<sup>36</sup> Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993, [w:] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, str. 127.

<sup>37</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 243.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Kierstead J., *Competencies and KSAOs*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada, 1998, str. 6.

<sup>40</sup> W literaturze polskiej (np. Woodruffe Ch., *Ośrodek oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2003) są one nietrafnie przetłumaczone jako „aspekty kompetencji”, co, jak się wydaje, nie pozwala na uchwycenie istoty problemu.

<sup>41</sup> Slivinski L.W., Miles J., *The Wholistic Competency Profile: A Model*, Personel Psychology Centre, Public Service Commission, 1996, str. 2, [w:] Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, str. 127.

Tabela 1.4. Definicje kompetencji zorientowane na pracownika

ŹRÓDŁO	DEFINICJA
Bilans Kapitału Ludzkiego (2011) <sup>42</sup>	Kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy, które odzwierciedlone są w działaniu.
Armstrong M. (2000) <sup>43</sup>	Kompetencje to potencjał, przyczyniający się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników.
Borkowska S. (2001) <sup>44</sup>	Kompetencje to zachowania odróżniające pracowników w różnych sytuacjach zawodowych, zdeterminowane przez wykorzystaną przez nich wiedzę i umiejętności oraz przez postawy i motywacje. Znajomość kompetencji pracownika pozwala przewidywać jego zachowania (i ich skutki) w nowych sytuacjach.
Boyatzis R. (1982) <sup>45</sup>	Kompetencja oznacza trwałą, wewnętrzną właściwość danej osoby (motywy, cechy, umiejętności, postrzeganie samego siebie, rola społeczna, wiedza), odzwierciedlającą się w efektywnych i/lub ponadprzeciętnych zachowaniach i wynikach pracy.
Dessler G. (2009) <sup>46</sup>	Kompetencje to dające się udowodnić cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań, ułatwiających pracownikom osiągać wyniki.
Dubois D.D. (1993) <sup>47</sup>	Kompetencje to zdolność pracownika do osiągnięcia lub przewyższenia wymagań stanowiska pracy dla osiągnięcia oczekiwanego poziomu jakościowego w warunkach ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji.
Dubois D.D., Rothwell W.J. (2008) <sup>48</sup>	Kompetencje to narzędzia wykorzystywane przez pracowników na wiele różnych sposobów w celu wykonania poszczególnych zadań lub prac. Mieszczą się tu: wiedza i umiejętności, ale także bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji – cierpliwość, wytrwałość, elastyczność i pewność siebie. Kompetencje są niezbędne do wykonywania wszelkiego rodzaju prac. „Nie ma kompetencji, nie ma wyników, nie ma organizacji”.
Friensen N. i Anderson T. (2004) <sup>49</sup>	Kompetencje są definiowane jako zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów, wykonywania różnych rodzajów aktywności lub radzenia sobie w danej sytuacji.
Kocór M., Strzebińska A. (2010) <sup>50</sup>	Kompetencje, w przyjętym znaczeniu, to wiedza, umiejętności i postawy związane z wykonywaniem określonych czynności, niezależnie od tego, w jakim trybie zostały nabyte i czy są potwierdzone w wyniku procedury walidacyjnej. Kompetencje zawodowe to wiedza, umiejętności i postawy określone przez specyfikę pracy w danym zawodzie.
Kossowska M., Sołtysińska I. (2002) <sup>51</sup>	Podstawą kompetencji jest wiedza rozważana na trzech poziomach: 1) wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratorywna – wiem „co”), 2) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak” i potrafię), 3) postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).
McClelland D.C. (1973) <sup>52</sup>	Kompetencje to charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (KSA - <i>Knowledge, Skills, Abilities</i> ) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy. Kompetencje wskazują na (pozwalają przewidzieć) przyszłą efektywność pracy. Są uzupełniające w stosunku do wiedzy i postaw pracowników.
Oleksyn T. (2006) <sup>53</sup>	Kompetencje pracowników obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne.

<sup>42</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r., PARP, Warszawa 2011, str. 29.

<sup>43</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000, str. 241.

<sup>44</sup> Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 55.

<sup>45</sup> Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, 1982.

<sup>46</sup> Dessler G., *A Framework for Human Resources Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ., 2009, str. 362.

<sup>47</sup> Dubois D.D., *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*, Amherst, MA: HRD Press Inc., 1993, str. 5.

<sup>48</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 38.

<sup>49</sup> Friensen N., Anderson T., *Interaction for lifelong learning*, „British Journal of Educational Technology”, Vol. 35, No. 6, 2004, str. 679-687.

<sup>50</sup> Kocór M., Strzebińska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, PARP, Warszawa 2010, s.12.

<sup>51</sup> Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 14.

<sup>52</sup> McClelland D.C., *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, „American Psychologist” No. 28, 1973, za: Pochtowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

<sup>53</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 39.

Padzik K. (2003) <sup>54</sup>	Kompetencja – w świetle nowoczesnego podejścia do ZZL jest to sześciopokładowy, sześciopokładowy kontekst obejmujący wiedzę, umiejętności, uprawnienia, motywację wewnętrzną (w tym motywację zawodową), zbiór wzorców zachowań oraz cechy charakterologiczne. Kompetencja jest więc szeroko rozumianą i szeroko definiowaną charakterystyką pracownika ukazującą jego przygotowanie do wykonywania konkretnego zawodu lub zajmowania konkretnego stanowiska pracy, która jest opisywana na jak największej liczbie ze wszystkich sześciu wymiarów (nie wszystkie cechy dadzą się przedstawić w kontekście wszystkich sześciu wymiarów).
Pocztowski A. (2007) <sup>55</sup>	Kompetencje to pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar.
Sajkiewicz A. (2002) <sup>56</sup>	Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
Sajkiewicz A. (2008) <sup>57</sup>	Kompetencje to zespół wiadomości, doświadczenia, umiejętności, uzdolnień, wartości i postaw.
Spencer L.M. Jr., Spencer S.M. (1993) <sup>58</sup>	Kompetencje to wewnętrzna właściwość jednostki: motyw, cechy, postawy i wartości, wiedza, umiejętności, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w pracy lub w danej sytuacji.
Johannesburg (1995) <sup>59</sup>	Kompetencja jest zestawem powiązanej wiedzy, umiejętności i zdolności, który ma wpływ na znaczną część pracy jednostki, pozostaje w korelacji z osiąganiem wyników w pracy, może być mierzony według szeroko akceptowanych standardów i może zostać poprawiony przez szkolenie i rozwój.
Thierry D., Sauret Ch., Monod N. (1994) <sup>60</sup>	Kompetencje w znaczeniu ogólnym to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach, za pomocą określonych środków. Kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków.
Walkowiak R. (2007) <sup>61</sup>	Kompetencje to wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych.

Źródło: zestawienie definicji opracowane w trakcie kwerendy literatury przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

Odmienne od podejścia zorientowanego na pracownika, w którym za punkt wyjścia stawiana jest osoba, w drugim podejściu punktem wyjścia jest praca. Dokładniej, najpierw określone są działania niezbędne do wykonania określonej pracy, a następnie działania te określają osobiste właściwości, jakie pracownik powinien posiadać. W tym znaczeniu słowo „kompetencja” służy do określenia działań, które człowiek może kompetentnie realizować lub ról, które może z powodzeniem odgrywać<sup>62</sup>. Jest to pojęcie szersze i obejmuje pewien zestaw cech niezbędnych do wykonywania danej pracy<sup>63</sup>. W tym sensie według Ch. Woodruffe’a słowo „kompetencje” odnosi się do jednego z zestawów zachowań, które człowiek musi wykazywać, aby kompetentnie realizować zadania. Kompetencje są więc wymiarami związanymi z wykonywaniem określonej pracy. To podejście do badania kompetencji ma więc długą tradycję, mającą źródło w analizie pracy. Obszary kompetencji w tym przypadku są bardzo konkretne, ponieważ opierają się na analizie funkcjonalnej, której dokonuje się poprzez rozbięcie zadań na takie właśnie obszary<sup>64</sup> (tab. 1.5).

<sup>54</sup> Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, str. 35.

<sup>55</sup> Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, str. 117.

<sup>56</sup> Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2002, str. 30.

<sup>57</sup> Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, str. 119, 126

<sup>58</sup> Spencer L.M. Jr., Spencer S.M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993, str. 9-11, za: Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.

<sup>59</sup> Synteza poglądów kilkuset specjalistów zarządzania zasobami pracy biorących udział w konferencji w Johannesburgu w 1995 r.; za: Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. (2006), *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006 (patrz również: Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 94).

<sup>60</sup> Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, str. 6.

<sup>61</sup> Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, str. 19-20.

<sup>62</sup> Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 94.

<sup>63</sup> Ibidem, str. 92-93.

<sup>64</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 243.



Tabela 1.5. Definicje kompetencji zorientowane na pracę

ŹRÓDŁO	DEFINICJA
Butkiewicz M. (1995) <sup>65</sup>	Kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania.
Report of the Competencies Workgroup <sup>66</sup>	Kompetencje to charakterystyki pracowników, które przyczyniają się do dobrego wykonywania pracy i osiągnięcia rezultatów organizacyjnych. Należą do nich wiedza, umiejętności, postawy i inne charakterystyki, takie jak wartości, motywacje, inicjatywa i samodyscyplina.
Cheetham G. i Chivers G. (2005) <sup>67</sup>	Kompetencje przedstawione jako oczekiwane, dobre wyniki pracy zawodowej, które mogą się wahać od poziomu podstawowego do doskonałego.
Król H. (2006) <sup>68</sup>	Kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i/lub wyróżniającym, stosowane do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska.
Listwan T. red., (2005) <sup>69</sup>	Zakres zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności przypisanych pracownikowi w związku z umiejscowieniem jego stanowiska w strukturze hierarchicznej organizacji, a także z wykonywaniem przez niego pracy w określonym rodzajowo obszarze funkcjonowania organizacji (np. kadrowym, finansowym czy produkcyjnym) lub pełnionych doraźnie funkcji (np. kierowania projektem). W kompetencje organizacja wyposaża pracownika, są więc one wobec niego zewnętrzne, nadawane mu na dłuższy lub na krótszy okres. Dopiero gdy kompetencje są przez pracownika podejmowane mogą podlegać procesom uczenia się i internalizacji (uwewnętrznieniu), wchodząc w skład posiadanych przez niego kwalifikacji zawodowych. (S. Chełpa)
Nordhaug O., Gronhaug K. (1994) <sup>70</sup>	Kompetencje to zdolności do działania w ramach danego zawodu/stanowiska.
Rankin N. (2002) <sup>71</sup>	Definicje umiejętności i zachowań pracowników, co do których organizacje oczekują, że będą wykorzystywane przez pracowników w ich pracy.
Wood R., Payne T. (1998) <sup>72</sup>	Kompetencje to zadania i wyniki w danej pracy (stanowisku pracy).
Woodruffe C. (2003) <sup>73</sup>	Określenie „kompetencje” odnosi się do zestawu zachowań, które człowiek musi wykazywać, aby kompetentnie realizować zadania.
Wynne B., Stringer D. (1997) <sup>74</sup>	Kompetencje to to, kim ludzie powinni być, co powinni wiedzieć i robić, aby osiągać oczekiwane wyniki pracy.

Źródło: zestawienie definicji opracowane w trakcie kwerendy literatury przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

Część autorów zauważyła konieczność powiązania tych dwóch aspektów kompetencji w ramach jednego spójnego modelu. Pierwszym krokiem w tym kierunku było tworzenie **mieszanych definicji kompetencji**. Oparte na nich modele próbują łączyć kompetencje w rozumieniu podejścia zarówno zorientowanego na pracę, jak i zorientowanego na pracownika. Podejście to zazwyczaj posługuje się szerokimi nazwami kompetencji, takimi jak zdolności przywódcze, rozwiązywanie problemów czy podejmowanie decyzji. Obszary te obejmują zazwyczaj kilka elementów. Na przykład rozwiązywanie problemów składa się z określonej wiedzy (np. wiedza techniczna i techniki podchodzenia do problemów), pewnych umiejętności (np. umiejętności myślenia analitycznego i wielotorowego) oraz określonych nastawień, wartości, poglądów i zaangażowania (jak np. nastawienie na osiągnięcia i uczciwość). Innymi słowy, w ujęciu tym rozwiązywanie problemów jest złożoną kompetencją, której części składowe (wiedza, umiejętności i inne charakterystyki) mogą występować w wielu innych kompetencjach.

<sup>65</sup> Butkiewicz M., *Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych*, „Edukacja i praca”, 1995, str. 29-30.

<sup>66</sup> Report of the Competencies Workgroup, <http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/competencies/CompetenciesFinalReport.pdf>

<sup>67</sup> Cheetham G., Chivers G., *Professions, Competence and Informal Learning*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, str. 54.

<sup>68</sup> Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, str. 82.

<sup>69</sup> Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.

<sup>70</sup> Nordhaug O., Gronhaug K., *Competencies as resources in firms*, „International Journal of Human Resource Management” Vol. 5 No. 1, 1994, str. 89-103.

<sup>71</sup> Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, Competency and Emotional Intelligence, January 2002, str. 2-21.

<sup>72</sup> Wood R., Payne T., *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide*, John Wiley & Sons Inc., Chichester 1998.

<sup>73</sup> Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*. Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 94 (def. z roku 1990).

<sup>74</sup> Wynne B., Stringer D., *A Competency Based Approach to Training and Development*, Pitman Publishing, Boston, MA, 1997.

Tabela 1.6. Definicje kompetencji o charakterze mieszanym

ŹRÓDŁO	DEFINICJA
Filipowicz G. (2004) <sup>75</sup>	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
Klemp G.O. Jr., red. (1980) <sup>76</sup>	Kompetencja to podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i/lub osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników.
Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (2005) <sup>77</sup>	Kompetencje to suma wiedzy i umiejętności oraz sposób zachowania, niezbędne do optymalnego realizowania określonych ról organizacyjnych.
Levy-Leboyer C. (1997) <sup>78</sup>	Kompetencje są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.
Woodall J. i Winstanley D. (1998) <sup>79</sup>	Kompetencje to umiejętności, wiedza i jej stosowanie, cechy, wartości, przekonania i postawy, które prowadzą do dobrych wyników pracy w określonym kontekście, sytuacji lub roli.
Caroll A., McCrackin J. (1998) <sup>80</sup>	Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności, postawy i zachowania, które zapewniają doskonałe wyniki pracy w określonych warunkach.
Mansfield B. (1999) <sup>81</sup>	Kompetencje to podstawowe charakterystyki osoby, które przekładają się na oczekiwane lub doskonałe wyniki pracy.
Steward G.L., Brown K.G. (2009) <sup>82</sup>	Kompetencje to cechy i zdolności, których ludzie potrzebują do osiągnięcia sukcesu w zadaniach zawodowych.
Szczęśna A., Rostkowski T. (2004) <sup>83</sup>	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.
Rostkowski T. (2002) <sup>84</sup>	Kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.
Rostkowski T. (2004) <sup>85</sup>	Kompetencje to wszelkie cechy pracowników, które – używane i rozwijane w procesie pracy – prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa.
IEEE Reusable Competency Definition (RCD) <sup>86</sup>	Kompetencje to wszystkie formy wiedzy, umiejętności, postaw, zdolności lub celów edukacyjnych, które mogą być opisane w kontekście uczenia się, edukacji lub szkolenia.
European Commission (2008) <sup>87</sup>	Kompetencje to kombinacja wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich w danym kontekście.
European Commission (2007) <sup>88</sup>	Kompetencje kluczowe to te, których potrzebują wszystkie osoby do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.
National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) (1997) <sup>89</sup>	Kompetencje to możliwość wykorzystania wiedzy, praktycznych i abstrakcyjnych umiejętności do osiągnięcia oczekiwanych wyników, zgodnych ze standardami oczekiwań wobec pracowników. Obejmuje rozwiązywanie problemów i elastyczność w dostosowaniu się do zmieniających się potrzeb.
International Labour Office (2006) <sup>90</sup>	Kompetencje to wiedza, umiejętności i know-how wykorzystywane i doskonalone w określonym kontekście.

Źródło: zestawienie definicji opracowane w trakcie kwerendy literatury przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

<sup>75</sup> Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, str. 17.

<sup>76</sup> Klemp G.O. Jr. (red.), *The assessment of occupational competence*. Report to the National Institute of Education, National Institute of Education, Washington 1980, str. 23.

<sup>77</sup> Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, str. 87.

<sup>78</sup> Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s.32.

<sup>79</sup> Woodall J., Winstanley D., *Management Development: Strategy and Practice*, Blackwell, Oxford 1998.

<sup>80</sup> Caroll A., McCrackin J., *The competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development*, Performance Improvement Quarterly, 11 (3), 1998, str. 45-63.

<sup>81</sup> Mansfield B., *What is „Competence” all about?*, Competency nr 6 (3), 1999, str. 24-28

<sup>82</sup> Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2009, str. 134.

<sup>83</sup> Szczęśna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, T. Rostkowski (red.), Difin, Warszawa 2004, str. 41.

<sup>84</sup> Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002, str. 90.

<sup>85</sup> Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, str. 40.

<sup>86</sup> IEEE Reusable Competency Definition (RCD) [http://ieeeltsc.org/wg20Comp/Public/IEEE\\_1484.20.1.D3.pdf](http://ieeeltsc.org/wg20Comp/Public/IEEE_1484.20.1.D3.pdf)

<sup>87</sup> European Commission (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/eqf/broch\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_en.pdf)

<sup>88</sup> *Key Competences for Lifelong Learning, European Reference Framework*, Education and Culture DG, European Communities, 2007, str. 3.

<sup>89</sup> National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), 1997, UK.

<sup>90</sup> The New ILO Recommendation 195. *Human resources development: education, training and lifelong learning*, CINTERFOR/ILO, Montevideo 2006, str. 40.

Jak pokazano w powyższych zestawieniach sposoby definiowania kompetencji są bardzo zróżnicowane. W skrajnych przypadkach fundamentalnie odmienne podejście do kompetencji może w bezpośredni sposób wpływać na kształt i praktyczną przydatność stosowanych w organizacjach rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo, przyjęcie perspektywy definiowania kompetencji jako koncepcji zorientowanej na pracownika i jego indywidualne, immanentne i względnie trwałe cechy, wymaga od organizacji zaprojektowania innych niż w przypadku definicji zorientowanych na pracę narzędzi weryfikacji, oceny i rozwoju kompetencji. W takiej sytuacji większe znaczenie będą mieć testy psychologiczne i inne narzędzia służące ocenie jednostkowych cech pracowników, a proces rozwoju będzie się skupiał na wzmacnianiu i doskonaleniu składników potencjału kompetencyjnego pracowników, takich jak np. elastyczność, komunikatywność, otwartość na zmiany itp. W przypadku perspektywy kompetencji zorientowanych na pracę kluczowe znaczenie dla procesu weryfikacji, oceny i rozwoju kompetencji będzie mieć zakres zadań wykonywanych przez pracownika – jako podstawowe pole wykorzystania kompetencji w miejscu pracy.

Mimo wyraźnego wzrostu zainteresowania praktycznymi wdrożeniami zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w Polsce problematyka ta nie doczekała się do tej pory pogłębionych studiów empirycznych. Dla podejmowania rozważań teoretycznych, mających na celu doskonalenie koncepcji ZZL w oparciu o kompetencje, utrudnieniem jest brak danych empirycznych z reprezentatywnego badania, dotyczących praktycznego zastosowania tej koncepcji, szczególnie w zakresie opracowania profili kompetencyjnych oraz opracowania i wykorzystania narzędzi zarządzania kompetencjami w poszczególnych obszarach ZZL (rekrutacja i selekcja, ocena okresowa pracowników, szkolenia i rozwój, planowanie kariery pracowników itp.). Prezentowane poniżej badanie ma na celu wypełnienie tej luki.



## Część 2. Badanie empiryczne – założenia i wyniki

### BADANIE ILOŚCIOWE

#### 2.1. Metodologia badania

##### 2.1.1. Cele badania oraz problemy badawcze

Na podstawie analiz zakresu problemowego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie, zespół badawczy sformułował podstawowe założenia badania empirycznego<sup>91</sup>. Zgodnie z logiką procesu badawczego określono na wstępie główny cel podejmowanych badań. Ze względu na niewielką dostępność danych empirycznych dotyczących omawianego zagadnienia w kontekście przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku polskim, za **główny cel badania** uznano **zbadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie**. Zgodnie z założeniami, całość prowadzonych działań badawczych powinna prowadzić do odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwa w Polsce posiadają potencjał i narzędzia pozwalające na trafną weryfikację, ocenę i rozwój kompetencji pracowników oraz czy wykorzystują je w praktyce. Realizacji tak szerokiego celu głównego badania posłużyły więc następujące cele szczegółowe:

1. Określenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w przedsiębiorstwach.
2. Analiza zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje.
3. Analiza metod i narzędzi weryfikacji kompetencji pracowników stosowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.
4. Analiza podejść do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i stosowanych w tym zakresie metod.
5. Analiza sposobów oceny i motywowania do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.
6. Analiza sposobów dzielenia się wiedzą w organizacji.
7. Analiza efektywności nakładów na zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach.
8. Analiza barier wdrażania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach i uczenia się przez całe życie.

Dla każdego z powyższych celów szczegółowych badania sformułowano szereg szczegółowych problemów badawczych (tab. 2.1.), zoperacjonalizowanych następnie w postaci pytań badawczych, do których dobrano odpowiednie metody i skonstruowano narzędzia badawcze, w tym przede wszystkim kwestionariusza ankiety (patrz Załącznik 1).

<sup>91</sup> Cel główny, cele szczegółowe badania, pytania badawcze, metodologia oraz narzędzia badawcze zostały opracowane przez Zespół Instytutu Badań Edukacyjnych w składzie: dr Łukasz Sienkiewicz, dr Beata Mazurek-Kucharska, Katarzyna Trawińska-Konador, dr Ewa Bacía i Krzysztof Podwójcic, pod kierunkiem merytorycznym dr Łukasza Sienkiewicza.

Tabela 2.1. Problemy badawcze w ramach poszczególnych celów szczegółowych

Cel badawczy	Problemy badawcze
Cel szczegółowy 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Czy w badanych organizacjach jest opracowana i wdrażana strategia zarządzania zasobami ludzkimi?</li> <li>o Czy jest wdrożone zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje?</li> <li>o Czy i dla jakich stanowisk (grup stanowisk) w organizacji zostały opracowane profile kompetencyjne i wymagania kwalifikacyjne?</li> <li>o Które z charakterystyk kapitału ludzkiego mają największe znaczenie dla organizacji: kompetencje, kwalifikacje, czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność), inne charakterystyki (np. zdrowie) lub interakcja tych charakterystyk?</li> <li>o W jaki sposób posiadanie (lub brak) określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) przez pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną organizacji?</li> <li>o Jakie są główne determinanty podejmowania/niepodejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w organizacji?</li> <li>o Kto opracowuje i kto jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacjach?</li> </ul>
Cel szczegółowy 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Których pracowników/grup pracowników dotyczy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji?</li> <li>o W których procesach zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, rozwój, ocena, wynagradzanie itp.) wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami (np. profile kompetencyjne)?</li> <li>o Kto jest odpowiedzialny za opracowanie, doskonalenie i stosowanie narzędzi zarządzania kompetencjami?</li> <li>o Jaki jest kształt profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy ze względu na liczbę kompetencji, ich rangę i stopień zróżnicowania?</li> </ul>
Cel szczegółowy 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji?</li> <li>o Kto określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji?</li> <li>o Kto dokonuje oceny kompetencji kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji?</li> <li>o Jakie narzędzia weryfikacji kompetencji wykorzystuje się w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji?</li> <li>o Czy narzędzia weryfikacji kompetencji opracowywane są dla konkretnej organizacji, czy też organizacje korzystają z narzędzi uniwersalnych?</li> <li>o Czy i w jaki sposób korzysta się z usług podmiotów zewnętrznych?</li> <li>o Czy badana jest trafność stosowanych narzędzi weryfikacji kompetencji?</li> <li>o W jaki sposób weryfikowany jest poziom kompetencji deklarowanych przez pracownika?</li> <li>o Które z charakterystyk pracowników mają największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu: kompetencje, formalne wykształcenie, inne kwalifikacje (certyfikaty, uprawnienia itp.), czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność), inne charakterystyki (np. zdrowie) lub interakcja tych charakterystyk?</li> <li>o Czy i w jaki sposób badana jest trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika?</li> </ul>
Cel szczegółowy 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Przy użyciu jakich metod pracodawcy określają braki kompetencji (lukę kompetencyjną) swoich pracowników?</li> <li>o Czy organizacja systematycznie prowadzi analizę potrzeb rozwojowych (szkoleniowych) swoich pracowników? Jeżeli tak, to przy użyciu jakich metod i jak często?</li> <li>o Jakie metody rozwoju kompetencji stosowane są w organizacji (zarówno szkoleniowe jak i pozaszkoleniowe)?</li> <li>o Czy w organizacji opracowuje się indywidualne plany rozwoju kompetencji dla poszczególnych pracowników?</li> <li>o W jakim stopniu w szkoleniach wykorzystywane są usługi podmiotów zewnętrznych, a w jakim wykorzystywane są wewnętrzne zasoby organizacji?</li> <li>o Czy szkolenia realizowane są w formie modułowej, zgodnie z potrzebami rozwoju zróżnicowanych kompetencji poszczególnych pracowników?</li> <li>o Które grupy pracowników są najczęściej szkolone w organizacji?</li> <li>o Jaki jest klucz doboru pracowników do szkoleń i innych działań związanych z rozwojem kompetencji?</li> <li>o Czy organizacja wspiera własne inicjatywy pracowników w zakresie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników)?</li> <li>o Czy w organizacji zatrudnieni są specjaliści ds. szkoleń i trenerzy wewnętrzni? Jeżeli tak, to jakie mają kwalifikacje?</li> <li>o Czy cele prowadzonych w organizacji szkoleń są jasno określone i powiązane ze strategią?</li> <li>o Jakimi metodami bada się w organizacji efektywność działań w zakresie rozwoju kompetencji?</li> <li>o Czy w organizacji analizuje się efektywność szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników?</li> <li>o Czy w organizacji definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników?</li> <li>o Czy w organizacji przygotowywane są plany sukcesji oparte na analizie kompetencji i wyników pracowników?</li> </ul>

Cel szczegółowy 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Jak często w organizacji dokonywana jest ocena kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem?</li> <li>o Na jakiej podstawie/jakimi metodami dokonuje się oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej?</li> <li>o Do podejmowania jakich decyzji kadrowych wykorzystuje się wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem w organizacji?</li> <li>o Czy i jakie metody motywowania do rozwoju kompetencji stosowane są w organizacji?</li> <li>o Czy ocena kompetencji i kwalifikacji w porównaniu z pożądanym profilem powiązana jest z otrzymaniem indywidualnej podwyżki wynagrodzenia, uzyskaniem nagrody lub premii?</li> </ul>
Cel szczegółowy 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Czy w organizacji preferowane są awanse wewnętrzne czy zewnętrzne i dla jakich grup pracowników?</li> <li>o Jakie metody rozpowszechniania zdobytych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) wykorzystuje się w organizacji?</li> <li>o Czy w organizacji wykorzystuje się coaching i mentoring i w jakim celu (np. dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń, międzypokoleniowa wymiana wiedzy itp.)?</li> <li>o W jakim stopniu kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy) podlegają kodyfikacji (np. opracowuje się podręczniki, poradniki, procedury na podstawie analizy zachowań pracowników o najwyższych kompetencjach)?</li> <li>o Czy i w jaki sposób organizacje zabezpieczają się przed utratą kompetencji (np. przed odejściem przeszkolonych pracowników)?</li> </ul>
Cel szczegółowy 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Jak duże środki organizacja przeznaczona na dofinansowanie rozwoju zawodowego pracowników?</li> <li>o Z jakich źródeł finansuje się rozwój kompetencji pracowników w organizacji?</li> <li>o Czy w organizacji dokonuje się pomiaru efektywności nakładów na rozwój kompetencji?</li> <li>o Czy organizacja wykorzystuje ekonomiczno-finansowe mierniki efektywności nakładów na inwestycje w rozwój kompetencji (tzw. zwrot z inwestycji w kapitał ludzki HC ROI)?</li> <li>o Czy organizacja wykorzystuje inne mierniki kapitału ludzkiego, w tym wskaźniki kosztowe, ilościowe, wydajności itp.?</li> <li>o Czy pracodawcy mają świadomość wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników?</li> </ul>
Cel szczegółowy 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Jakie są najistotniejsze czynniki mogące powodować problemy przy realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje?</li> <li>o Jakie są koszty (materialne, pozamaterialne, alternatywne) rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach?</li> <li>o Jakie są bariery rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach? Jak występujące bariery można zminimalizować?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 2.1.2. Podmioty badania

Badaniem zostały objęte średnie i duże przedsiębiorstwa<sup>92</sup> (w ramach badań ilościowych i jakościowych) oraz firmy konsultingowe (w ramach badań jakościowych), w tym:

- przedsiębiorstwa średnie – przedsiębiorstwa zatrudniające pomiędzy 50 a 249 osób,
- przedsiębiorstwa duże – przedsiębiorstwa zatrudniające minimum 250 osób,
- firmy konsultingowe zatrudniające co najmniej 10 pracowników, zajmujące się rekrutacją, selekcją i oceną pracowników (lub innymi usługami w zakresie ZZL), na zlecenie przedsiębiorstw średnich i dużych.

Z badania w sposób celowy wyłączone zostały podmioty mikro i małe (zatrudniające mniej niż 50 pracowników) ze względu na relatywnie niski udział przedsiębiorstw stosujących sformalizowane systemy i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w tej kategorii firm. Co więcej, znaczne rozproszenie mikro- i małych przedsiębiorstw, zarówno branżowe, jak też terytorialne, wymagałoby doboru próby o znacznej liczebności, w celu uzyskania reprezentatywności wyników badania. W związku z tym zespół badawczy podjął decyzję o wyłączeniu tej kategorii przedsiębiorstw z badania.

<sup>92</sup> Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej przedsiębiorstwa to podmioty prowadzące działalność gospodarczą bez względu na ich formę prawną; zalicza się tu w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub konsorcja prowadzące regularną działalność gospodarczą. Za: Rozporządzenie KE 800/2008 (Dz. Urz. UE nr L 214 z 9 sierpnia 2008 r.).

Badane przedsiębiorstwa musiały spełniać następujące kryteria szczegółowe:

- prowadzić działalność od co najmniej 2004 roku oraz
- prowadzić działalność w kategoriach: usług wiedzochłonnych, usług mniej wiedzochłonnych lub działalności produkcyjnej.

Uzasadnieniem przyjęcia pierwszego kryterium była chęć objęcia badaniami przedsiębiorstw o ustabilizowanej pozycji rynkowej i procesach zarządzania, w tym szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Liczne badania pokazują, że wraz z wejściem organizacji w etap dojrzałości, następuje również stabilizacja stosowanych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które wraz z rozwojem funkcji personalnej, wykazują cechy rozwiązań systemowych, odmiennie od często wyizolowanych i tymczasowych działań przedsiębiorstw będących na wcześniejszych etapach rozwoju. Tym samym przyjęcie powyższego kryterium zwiększało prawdopodobieństwo objęcia badaniami przedsiębiorstw o utrwalonych praktykach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje.

Uzasadnieniem przyjęcia drugiego kryterium, zgodnie z prezentowanymi wcześniej założeniami, była chęć uchwycenia zróżnicowania w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach nie tylko pomiędzy sektorem usługowym a produkcyjnym, lecz także w ramach sektora usługowego, który jest sektorem silnie zróżnicowanym ze względu na wiedzochłonność prowadzonej działalności. W badaniu założono, że wzorce zarządzania kapitałem ludzkim, odpowiadające nie tyle specyfice sektora usług jako całości, ile jego poszczególnym segmentom, mogą być bardzo zróżnicowane. Sektor ten dzieli się na: usługi oparte na wiedzy (*knowledge-intensive services*) i usługi mniej wiedzochłonne (*less knowledge-intensive services*)<sup>93</sup>.

**Usługi wiedzochłonne** (określane także jako usługi oparte na wiedzy lub wysokotechnologiczne) definiowane są jako usługi świadczone przez przedsiębiorstwa o wysokiej intelektualnej wartości dodanej<sup>94</sup>. Cechą usług wiedzochłonnych jest łączenie wiedzy specjalistycznej z różnych dziedzin. Polska jest uznawana za kraj o dużym potencjale rozwoju wiedzochłonnych usług biznesowych<sup>95</sup>. Pojęcie usług wiedzochłonnych wykorzystywane jest w badaniach międzynarodowych, między innymi przez OECD<sup>96</sup> oraz Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy<sup>97</sup>. Zgodnie z międzynarodowymi klasyfikacjami działalności<sup>98</sup>, powielanymi również w polskich źródłach statystycznych<sup>99</sup>, **do branż zaliczanych do usług wiedzochłonnych** należą:

- wiedzochłonne usługi wysokich technologii (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 64, 72, 73),
- wiedzochłonne usługi rynkowe z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 61, 62, 70, 71, 74),
- wiedzochłonne usługi finansowe (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 65, 66, 67),
- pozostałe usługi wiedzochłonne (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 80, 85, 92).

Pozostałe usługi sklasyfikowane są jako **mniej wiedzochłonne** (kody europejskiej klasyfikacji NACE: 50, 51, 52, 55, 60, 63, 75, 90, 91, 93, 95, 99). Badaniem objęto także **przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną**.

Na potrzeby badania dokonano adaptacji powyższych kodów europejskiej klasyfikacji NACE, zgodnie z obowiązującą w Polsce klasyfikacją działalności gospodarczej (tzw. PKD 2007<sup>100</sup>). Podział branż na usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne oraz działalność produkcyjną według sekcji/działu PKD zaprezentowano w tabeli 2.2.

<sup>93</sup> *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, str. 261, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_nts\\_Nauka\\_i\\_teknika\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_nts_Nauka_i_teknika_2008.pdf)

<sup>94</sup> *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2008, str. 370-371, [http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn\\_transfer\\_tech.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn_transfer_tech.pdf)

<sup>95</sup> *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*. Ekspertyza dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, E. Wojnicka (red.), [http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/perspektywy\\_rozwoju\\_msp.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/perspektywy_rozwoju_msp.pdf)

<sup>96</sup> OECD, *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities*, [http://www.oecd.org/document/56/0,3746,en\\_2649\\_34273\\_36274360\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/56/0,3746,en_2649_34273_36274360_1_1_1_1,00.html)

<sup>97</sup> *The knowledge-intensive business services sector*, European Monitoring Centre on Change (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions): <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05016a.htm?p1=sectorfutures&p2=null>

<sup>98</sup> 'High-technology' and 'knowledge based services' aggregations based on NACE Rev. 2 Eurostat ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/htec\\_esms\\_an3.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf))

<sup>99</sup> *Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, GUS, Warszawa 2011, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_nts\\_nauka\\_i\\_teknika\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_nts_nauka_i_teknika_2009.pdf)

<sup>100</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz. U. z 2007 r. Nr 251, poz. 1885 ze zm.).



Tabela 2.2. Branże w podziale na usługi wiedzochłonne, pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne) oraz produkcyjne

<b>BRANŻE ZALICZANE DO USŁUG WIEDZOCŁONNYCH</b>	
<b>a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii</b>	
Dział PKD	Nazwa grupowania
53	Działalność pocztowa i kurierska
61	Telekomunikacja
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana
63	Działalność usługowa w zakresie informacji
72	Badania naukowe i prace rozwojowe
<b>b. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)</b>	
Dział PKD	Nazwa grupowania
50	Transport wodny
51	Transport lotniczy
68	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
77	Wynajem i dzierżawa
69-75	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (z wyłączeniem działu 72)
<b>c. Wiedzochłonne usługi finansowe</b>	
Dział PKD	Nazwa grupowania
64	Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych
65	Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego
66	Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne
<b>d. Pozostałe usługi wiedzochłonne</b>	
Dział PKD	Nazwa grupowania
85	Edukacja
86	Opieka zdrowotna
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna
<b>BRANŻE ZALICZANE DO POZOSTAŁYCH USŁUG (MNIJ WIEDZOCŁONNYCH)</b>	
Dział PKD	Nazwa grupowania
45	Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych
46	Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi
47	Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi
49	Transport lądowy oraz transport rurociągowy
55	Zakwaterowanie
56	Działalność usługowa związana z wyżywieniem
52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport
79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane
<b>Pozostałe działy</b>	Pozostała działalność usługowa z wyłączeniem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne)</li> <li>• Sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby)</li> <li>• Sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne)</li> </ul>

### BRANŻE ZALICZANE DO DZIAŁALNOŚCI PRODUKCYJNEJ

Sekcja PKD	Nazwa grupowania
<b>Sekcja B</b>	Górnictwo i wydobywanie (z wyłączeniem działu 09 – Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie)
<b>Sekcja C</b>	Przetwórstwo przemysłowe (z wyłączeniem działu 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń)
<b>Sekcja D</b>	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
<b>Sekcja E</b>	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (z wyłączeniem działu 39 – Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami)
<b>Sekcja F</b>	Budownictwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozporządzenia Rady Ministrów z 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (Dz.U. z 2007 r. nr 251, poz. 1885 ze zm.) oraz klasyfikacji NACE ("High-technology" and „knowledge based services“ aggregations based on NACE Rev. 2 Eurostat ([http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/Annexes/htec\\_esms\\_an3.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/htec_esms_an3.pdf)))

W celu zachowania przejrzystości podziału na usługi oraz produkcję, z branży produkcyjnej wyłączono działy związane z działalnością usługową w ramach poszczególnych sekcji (szczegółowy opis znajduje się w tabeli 2.2).

#### 2.1.3. Metody i narzędzia badawcze

Różnorodność celów szczegółowych badania wymagała zastosowania kilku metod badawczych oraz właściwych dla nich narzędzi. Założono, że jako podstawowe metody i narzędzia badawcze wykorzystane zostaną:

- badanie CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) z kierownikami lub dyrektorami działów HR (zakładana liczba zatwierdzonych wywiadów n=1000),
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z dyrektorami lub kierownikami działów HR oraz kierownikami operacyjnymi (łącznie liczba zatwierdzonych wywiadów n=112, w tym z szefami działów HR n=32 i kierownikami operacyjnymi n=80),
- zogniskowany wywiad grupowy (FGI) z doświadczonymi pracownikami firm konsultingowych.

Dodatkowo, badanie uzupełniono o badanie desk research oraz opracowanie pięciu studiów przypadku wykorzystania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim (tab. 2.3).

Tabela 2.3. Metody i narzędzia badawcze wykorzystane w badaniu

Badanie	Zakres/respondenci
<b>Badanie desk research</b>	Kwerenda literatury i przegląd badań
<b>Ilościowe CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing)</b>	Kierownicy lub dyrektorzy działów HR (zakładana liczba zatwierdzonych wywiadów n=1000)
<b>Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)</b>	Kierownicy lub dyrektorzy działów HR/operacyjni, (łącznie liczba zatwierdzonych wywiadów n=112, w tym z szefami działów HR n=32 i kierownikami operacyjnymi n=80)
<b>Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)</b>	Doświadczeni pracownicy firm konsultingowych
<b>Studia przypadków</b>	Pięć studiów przypadku dobrych praktyk w zakresie wdrożenia ZZL opartego na kompetencjach

Źródło: opracowanie własne.

#### 2.1.4. Charakterystyka próby w badaniu ilościowym

Ze względu na duże zróżnicowanie populacji generalnej dobór próby losowej do badań oparto na **losowaniu warstwowym**. W celu zwiększenia reprezentatywności próby oraz zmniejszenia błędu próby, populacja generalna podzielona została na warstwy w ramach których przeprowadzone zostało losowanie oddzielnie dla każdej z podprób. Reprezentacja badanych przedsiębiorstw uwzględniała następujące kryteria podziału na podpróby:

- 1) wielkość przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa średnie i duże);
- 2) obszary działalności w podziale na:
  - przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne,
  - przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne),
  - przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną.

W odniesieniu do pierwszego kryterium (wielkość przedsiębiorstwa w podziale na średnie i duże) w badaniu obowiązywała procedura zapewnienia reprezentatywności przedsiębiorstw średnich i przedsiębiorstw dużych zgodnie z najnowszymi danymi GUS co do proporcji udziału każdej z badanych podprób w ogólnej próbie przedsiębiorstw średnich i dużych w Polsce. W odniesieniu do drugiego kryterium (obszary działalności – usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne, prowadzące działalność produkcyjną) podziału przedsiębiorstw na powyższe trzy kategorie dokonano na podstawie informacji o głównym obszarze działalności firmy i związanego z tym przypisania jej do odpowiedniej sekcji/działu PKD (patrz tab. 2.4). Próba do badania została więc przygotowana trzyletowo:

- a) najpierw ustalono proporcje w populacji (ogółe średnich i dużych firm dla każdego z działów PKD),
- b) następnie obliczono proporcjonalną do tego rozkładu docelową liczbę wywiadów dla każdego działu PKD w każdej z podprób (na podstawie danych GUS o podmiotach zarejestrowanych dla poszczególnych PKD „PKD2007-lkw2011”),
- c) na koniec zaproponowano wielokrotność liczby przedsiębiorstw potrzebną do uzyskania żądanej liczby wywiadów zgodnej z powyższymi proporcjami (przy założeniu stopy zwrotu nie wyższej niż 20%).

Wyniki tych analiz zaprezentowano syntetycznie w tabeli 2.4.

**Tabela 2.4. Proporcje populacji oraz liczby wywiadów do zrealizowania dla poszczególnych działów PKD i wielkości przedsiębiorstwa**

Rodzaj działalności:	Liczba przedsiębiorstw wg GUS		Liczba wywiadów do zrealizowania	
	średnie	duże	średnie	duże
Przedsiębiorstwa wiedzochłonne, w tym:	7929	1107	<b>272</b>	<b>38</b>
a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii	354	108	11	4
b. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)	1282	170	43	5
c. Wiedzochłonne usługi finansowe	420	107	15	4
d. Pozostałe usługi wiedzochłonne	5873	722	203	25
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne)	7121	1141	<b>247</b>	<b>39</b>
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną	9867	1850	<b>341</b>	<b>63</b>
<b>RAZEM</b>	24917	4098	<b>860</b>	<b>140</b>
	29015		<b>1000</b>	

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch 2012.

Ogółem zaplanowano objęcie badaniem 3,45% populacji dużych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Jednakże ustalając proporcje próby, kierowano się również zasadą, że każda sekcja musi być reprezentowana w badaniu, nawet jeśli z rozkładu procentowego wynika ułamkowa reprezentacja danej sekcji. W takim wypadku zaproponowano przynajmniej jeden wywiad dla tej sekcji. Mogą stąd wynikać niewielkie różnice w proporcjach populacji oraz liczbie wywiadów do zrealizowania dla poszczególnych rodzajów działalności i kategorii wielkości przedsiębiorstw.

**Losowanie** przeprowadzono na podstawie wielkości zatrudnienia oraz kodu klasyfikacji PKD, określając wartości liczbowe dla każdego z wyróżnionych klastrów (podwarstw). Zgodnie z założeniami losowania warstwowego, dla każdego klastra (podwarstwy) został przygotowany oddzielny operat losowania, wynikający z wielkości danego klastra w próbie. Dla każdej podwarstwy została określona liczba losowa z zakresu od 1 do N (z tym, że N nie była większa od liczby firm w klastrze), która wyznaczyła początek losowania. Stosowanie operatu losowego zakończyło się w momencie wylosowania całej próby dla klastra. Dla każdej podwarstwy został przyjęty skok losowania uzależniony od wielkości populacji i wielkości próby w danym klastrze. Skok losowania odpowiadał za skok od pierwszego wylosowanego rekordu (przedsiębiorstwa) wchodzącego do badania, do rekordu następnego, który wszedł do badania. Obliczenie skoku do losowania dla każdej podwarstwy wyraża się następująco: iloraz liczby przedsiębiorstw w bazie do wielkości klastra w próbie, będący liczbą naturalną do zera miejsc po przecinku.

#### Przykład losowania dla warstwy przedsiębiorstw średnich i klastra PKD „Edukacja”

Liczba przedsiębiorstw w tym klastrze wynosi 3361 (dane HBI). Każde z przedsiębiorstw otrzymało niepowtarzalny numer od 1 do 3361. Numery zostały nadane po wcześniejszym posortowaniu przedsiębiorstw alfabetycznie według nazwy. Liczba przedsiębiorstw, jaka została wylosowana do próby, wynosi 169. Wielkość skoku wyniosła  $(3361/169) = 20$ . Na początku została wylosowana liczba startowa z zakresu od 1 do 3361. Pierwszym zakwalifikowanym do próby przedsiębiorstwem było przedsiębiorstwo o przypisanym numerze, który został wylosowany, np. 427. Kolejnym przedsiębiorstwem wchodzącym do próby było przedsiębiorstwo o numerze obliczanym według wzoru  $(427+20) = 447$  itp., aż do wylosowania 169 przedsiębiorstw.

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch 2012.

Realizacja badań terenowych została powierzona wyłonionej w przetargu firmie badawczej<sup>101</sup>. Do zadań firmy badawczej należało między innymi przygotowanie i losowanie próby badawczej. Za bazę danych, z której wyłoniono przedsiębiorstwa do badania, posłużyła komercyjna baza firm HBI 2011<sup>102</sup>. Rejestr zawierał dane teleadresowe przedsiębiorstw umożliwiające realizację badania: nazwę firmy, dane teleadresowe, główny kod PKD działalności, liczbę pracowników oraz informację o kierownikach, menedżerach, właścicielach z danej firmy. Porównanie liczebności baz GUS i HBI zaprezentowano w tabeli 2.5.

<sup>101</sup> Badanie zrealizowała firma Quality Watch Sp. z o.o. w zespole w składzie: Krystian Krawczyk, Agata Zalewska, Piotr Szawiec, Artur Kowalczyk.

<sup>102</sup> Baza ta zawiera dane ponad 235 000 profili polskich firm i ponad 530 tys. właścicieli, menedżerów, kierowników. Operat jest aktualizowany w okresach sześciomiesięcznych, co czyni tę bazę najbardziej aktualną spośród dostępnych na rynku.

Tabela 2.5. Porównanie baz GUS i HBI

Dział PKD	Nazwa	Średnie (liczba)	Duże (liczba)	Średnie (liczba)	Duże (liczba)
<b>Przedsiębiorstwa wiedzochłonne</b>		<b>dane GUS</b>		<b>dane HBI</b>	
<b>a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii</b>					
53	Działalność pocztowa i kurierska	10	5	9	2
61	Telekomunikacja	36	15	68	33
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	129	15	175	38
63	Działalność usługowa w zakresie informacji	39	14	21	4
72	Badania naukowe i prace rozwojowe	140	59	158	67
<b>b. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)</b>					
50	Transport wodny	10	2	28	8
51	Transport lotniczy	9	2	22	7
68	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	648	69	768	107
77	Wynajem i dzierżawa	35	11	146	43
69-75	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (z wyłączeniem działu 72)	580	86	630	121
<b>c. Wiedzochłonne usługi finansowe</b>					
64	Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych	313	69	268	70
65	Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego	30	18	48	24
66	Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	77	20	99	29
<b>d. Pozostałe usługi wiedzochłonne</b>					
85	Edukacja	4916	138	3361	164
86	Opieka zdrowotna	760	581	299	439
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	197	3	213	48
<b>Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi wiedzochłonne (mniej wiedzochłonne)</b>					
45	Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych	402	23	749	157
46	Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi	1662	188	3920	708
47	Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi	1297	186	1805	333
49	Transport lądowy oraz transport rurociągowy	556	147	931	239
55	Zakwaterowanie	163	24	205	44
56	Działalność usługowa związana z żywnością	154	16	170	31
52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	202	52	223	91
79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane	20	6	115	25

Pozostałe działy	Pozostała działalność usługowa z wyłączeniem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne)</li> <li>• sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby)</li> <li>• sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne) UWAGA: wyłączono też sekcję A, jako nieusługową</li> </ul>	2665	499	2954	586
<b>Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną, w podziale na:</b>					
Sekcja B	Górnictwo i wydobywanie (z wyłączeniem działu 09 – Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie)	113	39	119	49
Sekcja C	Przetwórstwo przemysłowe (z wyłączeniem działu 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń)	6895	1474	7859	336
Sekcja D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	219	86	250	100
Sekcja E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (z wyłączeniem działu 39 – Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami)	581	65	497	58
Sekcja F	Budownictwo	2059	186	2638	339
RAZEM (w podziale na średnie i duże)		24917	4098	28748	4300
RAZEM		29015		33048	

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch, 2012.

Porównanie zasobności baz HBI i GUS, wskazywało jednoznacznie, iż baza HBI jest bazą zawierającą więcej rekordów dotyczących przedsiębiorstw według wyszczególnionych branż. Wynika to głównie z faktu, iż baza HBI jest częściej aktualizowana oraz zawiera informacje o wszystkich typach i rodzajach działalności danego przedsiębiorstwa niż baza GUS. Z bazy HBI, dla każdej kategorii przedsiębiorstw (ze względu na wielkość i obszar działalności), zostały wylosowane dane kontaktowe w liczbie równej sześciokrotności wymaganej liczby wywiadów (tab. 2.6). W ten sposób określono ostateczną wielkość próby badawczej.

**Tabela 2.6. Wielkość próby badawczej w podziale na wielkość przedsiębiorstwa i rodzaj działalności**

Obszar działalności	Wielkość przedsiębiorstwa	
	średnie	duże
Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne	1632	228
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne)	1482	234
Przedsiębiorstwa świadczące działalność produkcyjną	2046	378
<b>RAZEM</b>	5160	840
<b>Suma razem (średnie i duże)</b>	<b>6000</b>	

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch, 2012.

Na potrzeby badania przyjęto następującą **procedurę wyboru respondentów** w wylosowanych do badania przedsiębiorstwach:

1. Sprawdzenie, czy w wybranej firmie jest dział zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli w przedsiębiorstwie jest taki dział (dział HR może funkcjonować pod inną nazwą: dział human resources, dział personalny,

- dział kadr), to respondentem może być tylko kierownik, dyrektor lub osoba na stanowisku kierowniczym w takim dziale, albo wyznaczony przez powyżej wymienionych specjalista z tego obszaru.
2. Jeśli w danej firmie nie ma działu zarządzania zasobami ludzkimi, następuje sprawdzenie, czy jest inny dział, który spośród pozostałych działów organizacji w największym stopniu wypełnia zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i sprawami personalnymi dotyczącymi pracowników całego przedsiębiorstwa. W przypadku istnienia takiej komórki organizacyjnej oraz niespełnienia przez przedsiębiorstwo warunku opisanego w pkt. 1 respondentem mógł być kierownik, dyrektor lub osoba na stanowisku kierowniczym w takim dziale.
  3. Jeśli przedsiębiorstwo nie spełniało warunku opisanego w pkt. 1 (nie ma odrębnego działu zarządzania zasobami ludzkimi) oraz warunku z pkt. 2 (nie ma innego działu, który zajmuje się zadaniami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi), respondentem mógł być właściciel firmy lub członek zarządu, który w największym stopniu spośród całego zarządu zajmuje się sprawami związanymi z rozwojem zasobów ludzkich.

Jeśli w wybranym przedsiębiorstwie nie zachodził żaden z warunków opisanych w punktach 1, 2 i 3, wywiad nie mógł być przeprowadzony i konieczne było wybranie innego podmiotu spełniającego kryteria.

W przypadku pojawienia się trudności w rekrutacji wymagającej uruchomienia procedury zastąpienia respondenta inną osobą, spełniającą kryteria opisane powyżej, w pierwszej kolejności dokonywano wyboru innego respondenta z wyłonionego do badania przedsiębiorstwa, a jedynie w przypadku braku skuteczności tej procedury stosowano wyłonienie z bazy następnego przedsiębiorstwa i upoważnionego do badania respondenta z tego przedsiębiorstwa.

### 2.1.5. Przebieg badania i próba zrealizowana

#### Badanie pilotażowe

Firma badawcza realizująca badanie terenowe przeprowadziła we wrześniu 2011 roku **badanie pilotażowe** na próbie 50 przedsiębiorstw w celu weryfikacji zrozumiałości i trafności kwestionariusza. Próba do badania pilotażowego została skonstruowana zgodnie z zaprezentowanym wcześniej podziałem na sekcje/działy PKD, a więc objęła przedsiębiorstwa: świadczące usługi wiedzochłonne (20 wywiadów), świadczące usługi mniej wiedzochłonne (22 wywiady) oraz prowadzące działalność produkcyjną (8 wywiadów). W pilotażu wzięło udział 39 średnich firm i 11 dużych firm. W celu uwzględnienia zróżnicowania terytorialnego pilotaż zrealizowano w 11 województwach. Wywiady przeprowadzono z respondentami należącymi do różnych kategorii (kierownik/dyrektor działu HR/personalnego – 15 wywiadów, dyrektor/kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi – 11 wywiadów, członek zarządu – cztery wywiady, właściciel firmy – pięć wywiadów, specjalista działu HR/zarządzania zasobami ludzkimi – osiem wywiadów, osoba zajmująca inne stanowisko w dziale HR/zarządzania zasobami ludzkimi – siedem wywiadów). Badanie pilotażowe, zgodnie z założeniami, zostało zrealizowane techniką wywiadu osobistego wspomaganego komputerowo (CAPI – ang. *Computer Assisted Personal Interviewing*), czyli dokładnie taką samą metodą, jaką wykorzystano w badaniu zasadniczym. Badanie pilotażowe pozwoliło na pozytywną ocenę prawidłowości konstrukcji narzędzia badawczego oraz do jego udoskonalenia (tj. wyeliminowania uchybień w zakresie konstrukcji, treści pytań i kafeterii odpowiedzi.) Zasugerowane zmiany zostały uwzględnione w kwestionariuszu do właściwego badania ankietowego (Załącznik 1).

#### Przebieg badania i analiza odmów

Zgodnie z procedurą zaproponowaną przez firmę badawczą, prowadzona była wstępna telefoniczna rekrutacja respondentów spełniających wyżej wymienione kryteria. Po ustaleniu właściwej osoby, ankieter prowadzący wstępną rekrutację prosił o spotkanie w miejscu dogodnym dla respondenta (zwykle w siedzibie przedsiębiorstwa). Następnie przysyłał (faksem lub pocztą elektroniczną)

uwierzytelniający list przewodni zawierający informacje o instytucji zamawiającej badanie, jego celach i stosowaniu zasady anonimowości. Jeśli respondent wyrażał zgodę, przeprowadzono wywiad w ustalonym wcześniej terminie.

Firma realizująca badanie prowadziła w trakcie jego realizacji **analizę odmów (non-response) oraz możliwych obciążeń wynikających z odmów udziału w badaniu części przedsiębiorstw**. Powody odmów były zróżnicowane (m.in. brak zgody bez podania uzasadnienia, brak osoby w przedsiębiorstwie spełniającej kryteria rekrutacyjne, niezgodna z kryteriami rekrutacyjnymi rzeczywista liczba pracowników, niezgodna z kryteriami rekrutacyjnymi sekcja/dział PKD, niezgodna z kryteriami rekrutacyjnymi data rozpoczęcia działalności), dominowały jednak odmowy z powodu braku czasu. Za odmowę w tej ostatniej kategorii uznano jedynie te przypadki, w których rozmowy nie odbyły się pomimo co najmniej pięciu prób dostosowania przez ankietera terminu wywiadu lub próśb o przełożenie terminu ze strony respondenta. Przedsiębiorstwa, które odmawiały udzielenia wywiadu, zastępowane były przedsiębiorstwami wylosowanymi w ramach poszczególnych klastrów (podwarstw), zgodnie z procedurą opisaną powyżej. W rezultacie zrealizowana próba odpowiada założeniom badania.

### Ostateczna próba zrealizowana w badaniu ilościowym

W badaniu ilościowym zrealizowano łącznie  $n = 941$  wywiadów<sup>103</sup>. Próba miała strukturę zgodną z zaprezentowanymi wcześniej założeniami dotyczącymi proporcjonalności i reprezentatywności dla populacji średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce z wybranych działów/sekcji PKD z uwzględnieniem podprób przedsiębiorstw świadczących usługi wiedzochłonne, usługi mniej wiedzochłonne oraz przedsiębiorstw produkcyjnych. Strukturę zrealizowanych wywiadów w poszczególnych podpróbach zaprezentowano w tabeli 2.7, a szczegółową strukturę uwzględniającą podział na poszczególne sekcje/działy PKD w tabeli 2.8.

Tabela 2.7. Struktura zrealizowanych wywiadów w podpróbach

Obszar działalności	Wielkość przedsiębiorstwa	
	średnie	duże
Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne	248	34
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne)	235	35
Przedsiębiorstwa świadczące działalność produkcyjną	328	61
<b>RAZEM</b>	811	130
<b>Suma razem (średnie i duże)</b>	<b>941</b>	

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch, 2012.

<sup>103</sup> Przy wymaganej minimalnej wielkości próby określonej na poziomie  $n = 700$ .



Tabela 2.8. Szczegółowa struktura zrealizowanych wywiadów według sekcji/działów PKD

Dział PKD	Nazwa	Liczba wywiadów zrealizowanych – Średnie	Liczba wywiadów zrealizowanych – Duże
	<b>Przedsiębiorstwa wiedzochłonne</b>	<b>248</b>	<b>34</b>
	<b>a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
53	Działalność pocztowa i kurierska	1	0
61	Telekomunikacja	0	1
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	5	1
63	Działalność usługowa w zakresie informacji	1	0
72	Badania naukowe i prace rozwojowe	4	2
	<b>b. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)</b>	<b>40</b>	<b>4</b>
50	Transport wodny	0	0
51	Transport lotniczy	1	0
68	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	19	1
77	Wynajem i dzierżawa	2	0
69-75	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (z wyłączeniem działu 72)	18	3
	<b>c. Wiedzochłonne usługi finansowe</b>	<b>15</b>	<b>4</b>
64	Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych	11	1
65	Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego	1	1
66	Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	3	2
	<b>d. Pozostałe usługi wiedzochłonne</b>	<b>182</b>	<b>22</b>
85	Edukacja	149	6
86	Opieka zdrowotna	26	16
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	7	0
	<b>Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne)</b>	<b>235</b>	<b>35</b>
45	Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych	13	1
46	Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi	54	6
47	Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi	45	6
49	Transport lądowy oraz transport rurociągowy	19	5
55	Zakwaterowanie	6	1
56	Działalność usługowa związana z żywnością	5	1
52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	7	2

79	Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane	1	0
Pozostałe działy	Pozostała działalność usługowa z wyłączeniem: <ul style="list-style-type: none"> <li>sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne),</li> <li>sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby),</li> <li>sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne)</li> </ul> UWAGA: wyłączono też sekcję A, jako nieusługową	85	13
	<b>Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną, w podziale na:</b>	<b>328</b>	<b>61</b>
Sekcja B	Górnictwo i wydobywanie (z wyłączeniem działu 09 – Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie)	4	1
Sekcja C	Przetwórstwo przemysłowe (z wyłączeniem działu 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń)	229	49
Sekcja D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	8	3
Sekcja E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (z wyłączeniem działu 39 – Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami)	19	2
Sekcja F	Budownictwo	68	6
<b>RAZEM (w podziale na średnie i duże)</b>		<b>811</b>	<b>130</b>
<b>RAZEM</b>		<b>941</b>	

Źródło: Krawczyk K., Zalewska A., Szawiec P., Kowalczyk A., Raport z badania CAPI, Quality Watch, 2012.

Ogółem, dla wybranych branż oraz kategorii przedsiębiorstw według wielkości (duże i średnie) zrealizowana próba stanowiła 3,24% populacji (tab. 20). W każdej z badanych podprób uzyskano wyniki badania dla ponad 3% populacji przedsiębiorstw, co przy zachowaniu zaprezentowanych wcześniej założeń doboru próby, uprawnia do wnioskowania na poziomie całej populacji oraz generalizowania wyników badania.

Tabela 2.9. Liczba zrealizowanych wywiadów jako % populacji przedsiębiorstw

	Liczba firm wg GUS		Liczba zrealizowanych wywiadów		Liczba przebadanych firm jako % populacji		
	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	ogółem
Przedsiębiorstwa usługowe wiodące	7929	1107	248	34	3,13%	3,07%	3,12%
Przedsiębiorstwa usługowe mniej wiodące	7121	1141	235	35	3,30%	3,07%	3,27%
Przedsiębiorstwa produkcyjne	9867	1850	328	61	3,32%	3,30%	3,32%
<b>Ogółem</b>	<b>24917</b>	<b>4098</b>	<b>811</b>	<b>130</b>	<b>3,25%</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,24%</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS oraz wyników badania.

## 2.2. System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w świetle badań ilościowych

### 2.2.1. Kompetencje pracowników i zarządzanie kompetencjami jako źródło wartości

Przekonanie, że pracownik i posiadane przez niego kompetencje to najważniejsze z aktywów organizacji jest obecnie bardzo rozpowszechnione, zarówno w literaturze, jak i praktyce zarządzania, przynajmniej na poziomie deklaratywnym. Jest to związane z rozwojem nauk o zarządzaniu, ale również, a właściwie przede wszystkim, z rzeczywistą nową rolą kapitału ludzkiego, wynikającą z przekształcenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. W globalnej gospodarce rola sektora usług zyskuje na znaczeniu, a w procesie tym najważniejszym źródłem rozwoju gospodarczego staje się wiedza i jej kreatywne wykorzystanie (szczególnie poprzez innowacje i kapitał ludzki). Człowiek staje się (lub w wielu organizacjach, szczególnie w organizacjach opartych na wiedzy – już jest) centralnym elementem procesu kreowania wartości. Jak zauważa J. Fitz-enz: *Procesy wiążą ze sobą zarządzanie kapitałem i strategiczne cele przedsiębiorstwa (...). Inwestowanie w kapitał ludzki (...) napędza realizowane procesy, kierując je w stronę osiągnięcia celów przedsiębiorstwa*<sup>104</sup>.

Dzięki tej perspektywie, na poziomie przedsiębiorstwa, coraz częściej zasób ludzki jest postrzegany jako zasób strategiczny. Jak twierdzi A. Lipka: *zasoby mają znaczenie strategiczne wtedy, gdy zapewniają przedsiębiorstwu trwałą unikatowość, a dzięki temu długookresową przewagę konkurencyjną*<sup>105</sup>. Becker, Huselid i Ulrich zauważają jednak, że *każda dyskusja o strategicznej roli zarządzania zasobami ludzkimi lub kapitałem ludzkim prędzej czy później koncentruje się na efektywnych zachowaniach pracowników*<sup>106</sup>, a jednocześnie zwracają uwagę na fakt, że *zachowań o znaczeniu strategicznym nie kształtuje się bezpośrednio, są one bowiem końcowym efektem funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi dopasowanego do strategii przedsiębiorstwa*<sup>107</sup>.

Jak pokazano w rozdziale 1, z perspektywy organizacji podstawową indywidualną determinantą zachowań pracowników są ich kompetencje. W związku z tym, to kompetencje pracowników powinny być postrzegane jako kluczowe, stanowiące element kapitału ludzkiego, źródło wartości i przewagi konkurencyjnej organizacji. Jednocześnie ich brak powinien negatywnie wpływać na możliwości konkurowania. W odniesieniu do powyższych założeń, w badaniu skupiono się na trzech najistotniejszych kwestiach:

- 1) analizie postrzeganych najważniejszych źródeł wartości dla organizacji oraz roli, jaką odgrywa kapitał ludzki wśród innych aktywów, zarówno o charakterze materialnym jak i niematerialnym,
- 2) zidentyfikowaniu, które elementy kapitału ludzkiego są postrzegane jako najważniejsze z punktu widzenia organizacji,
- 3) zdefiniowaniu, w jaki sposób brak określonych kompetencji (luka kompetencyjna na poziomie przedsiębiorstwa) wpływa na pozycję konkurencyjną organizacji w opinii respondentów.

Respondenci poproszeni o **ocenę najważniejszych źródeł wartości dla organizacji najczęściej wskazywali kapitał ludzki** (zoperacjonalizowany na potrzeby pytania jako „pracownicy firmy: ich wiedza, kompetencje i doświadczenie”) – był on najistotniejszym czynnikiem dla 47% firm. Zdecydowanie wyprzedził takie czynniki, jak kapitał relacji (sieć kontaktów zewnętrznych: sieć klientów, dostawców, współpracowników itp.), kapitał finansowy (zasób i dostępność kapitału), własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe itp.) czy unikalne procesy/produkty oferowane przez organizację (wykres 2.1).

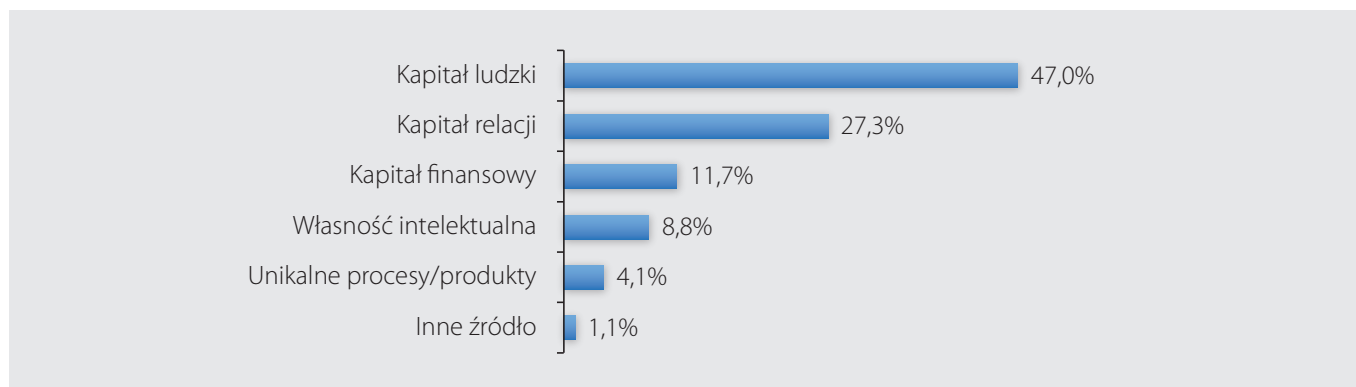
<sup>104</sup> Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 73.

<sup>105</sup> Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 16.

<sup>106</sup> Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 33.

<sup>107</sup> Ibidem.

Wykres 2.1. Najważniejsze źródło wartości dla organizacji (ogółem)



Najważniejszym źródłem wartości dla organizacji jest: ... (Proszę wybrać jedną odpowiedź)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Ze względu na charakterystykę respondentów (głównie przedstawiciele działów zarządzania zasobami ludzkimi) największą wartość będzie miała analiza nie tyle absolutnych różnic pomiędzy źródłami wartości (z tego względu, że respondenci ci częściej w swojej pracy zajmują się czynnikami związanymi z kapitałem ludzkim, kontaktami zewnętrznymi, niż np. kapitałem finansowym i procesami/produktami organizacji), ile różnic pomiędzy poszczególnymi kategoriami przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne zdecydowanie częściej niż pozostałe uznają kapitał ludzki (pracowników i ich wiedzę, kompetencje i doświadczenie) za najważniejsze źródło wartości dla organizacji (tab. 2.10). Wyraźnie widać również, że zarówno dla przedsiębiorstw świadczących usługi mniej wiedzochłonne, jak i produkcyjnych, relatywnie duże znaczenie ma sieć kontaktów zewnętrznych wśród klientów, dostawców, współpracowników itp. (tzw. kapitał relacyjny). Kapitał relacji jest również zdecydowanie ważniejszy w przedsiębiorstwach średnich niż dużych (28,6% vs 19,2%). Kapitał ludzki i relacyjny (nazywany również społecznym) stanowią elementy szeroko rozumianego kapitału intelektualnego, który stanowi obecnie najważniejsze źródło wartości w wielu organizacjach.

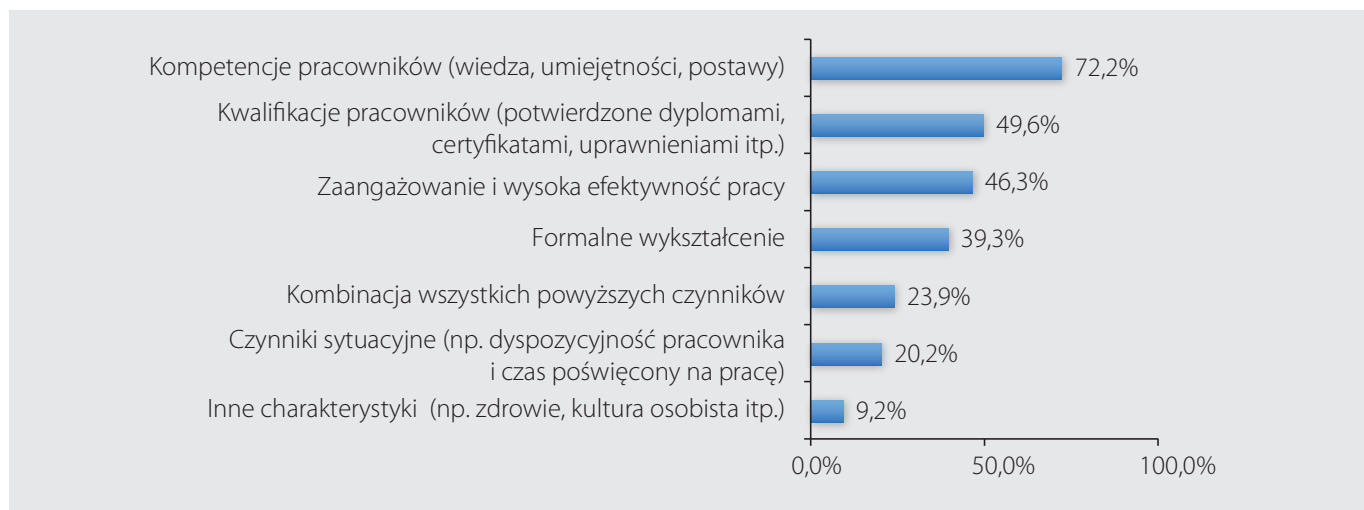
Tabela 2.10. Najważniejsze źródło wartości dla organizacji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Kapitał ludzki (pracownicy: ich wiedza, kompetencje i doświadczenie)</b>	45,6	55,4	58,2	41,1	42,9
<b>Kapitał relacji (sieć kontaktów zewnętrznych: sieć klientów, dostawców, współpracowników itp.)</b>	28,6	19,2	14,5	37,0	29,8
<b>Kapitał finansowy (zasób i dostępność kapitału)</b>	11,6	12,3	11,7	12,6	11,1
<b>Własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe itp.)</b>	9,0	7,7	11,7	5,2	9,3
<b>Unikalne procesy/produkty oferowane przez organizację</b>	4,2	3,8	2,5	3,3	5,9
<b>Inne źródło</b>	1,0	1,5	1,4	0,7	1,0

Najważniejszym źródłem wartości dla organizacji jest: ... (Proszę wybrać jedną odpowiedź)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Badane przedsiębiorstwa zdecydowanie dostrzegają duże znaczenie kompetencji pracowników jako ważnego aktywa organizacyjnego.** Aż 72,2% badanych firm twierdzi, że kompetencje pracowników (zoperacjonalizowane w badaniu jako wiedza, umiejętności i postawy) są najważniejszą dla organizacji charakterystyką kapitału ludzkiego. Jest ona ważniejsza niż kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.), zaangażowanie i wysoka efektywność pracy, formalne wykształcenie, czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę) czy inne charakterystyki kapitału ludzkiego (np. zdrowie, kultura osobista itp.) – wykres 2.2.

Wykres 2.2. Najważniejsze elementy kapitału ludzkiego (ogółem)



*Które z charakterystyk kapitału ludzkiego mają największe znaczenie dla organizacji? Proszę o uszeregowanie od 1 do 7, gdzie 1 oznacza najważniejszą charakterystykę, 7 najmniej ważną. Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).*

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu nie widać wyraźnego zróżnicowania ze względu na kryterium wielkości, wyraźne są natomiast różnice pomiędzy firmami świadczącymi usługi wiedzochłonne, usługi mniej wiedzochłonne i firmami produkcyjnymi. Przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne, podobnie jak przedsiębiorstwa produkcyjne, charakteryzuje większa niż w firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne świadomość znaczenia kompetencji pracowników (wiedzy, umiejętności i postaw), jako kluczowej dla organizacji charakterystyki kapitału ludzkiego (tab. 2.11). Ponadto firmy wiedzochłonne z sektora usług częściej niż ma to miejsce w pozostałych grupach cenią także formalne wykształcenie oraz kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.). Z kolei firmy usługowe mniej wiedzochłonne oraz, w mniejszym stopniu, firmy produkcyjne duże znaczenie przypisują zaangażowaniu i wysokiej efektywności pracy oraz czynnikom sytuacyjnym, takim jak dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę. Obserwacje te potwierdzają – a nawet wzmacniają – analizy kluczowych charakterystyk pracowników decydujących o ich zatrudnieniu. W firmach wiedzochłonnych bardzo wyraźnie widać nacisk na kompetencje pracowników (wiedzę, umiejętności, postawy).

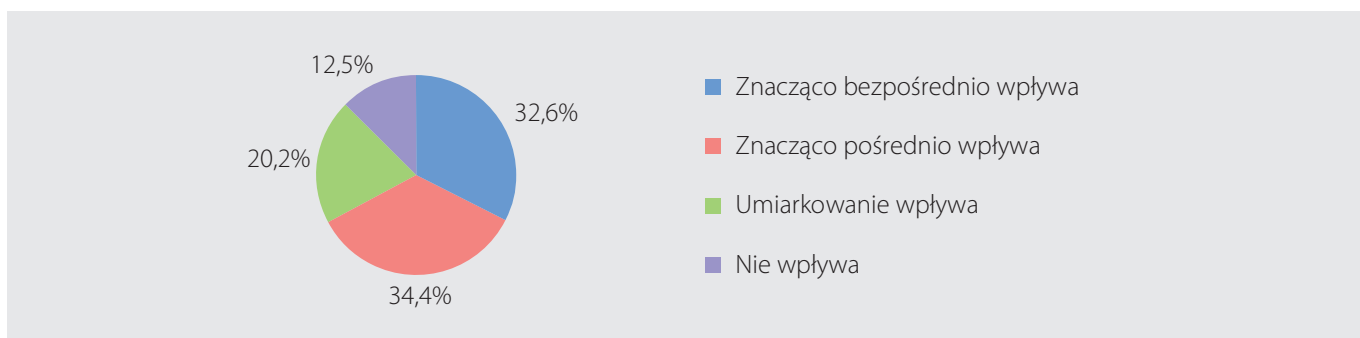
Tabela 2.11. Najważniejsze elementy kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy)	71,1	78,5	75,9	66,7	73,3
Formalne wykształcenie	38,7	43,1	52,5	29,3	36,8
Kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.)	49,0	53,8	58,2	42,2	48,6
Czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę)	20,1	20,8	10,3	27,0	22,6
Zaangażowanie i wysoka efektywność pracy	46,1	47,7	35,1	53,0	49,9
Inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista itp.)	9,2	9,2	6,7	11,5	9,5
Kombinacja powyższych	23,8	24,6	20,2	26,7	24,7

Które z charakterystyk kapitału ludzkiego mają największe znaczenie dla organizacji? Proszę o uszeregowanie od 1 do 7, gdzie 1 oznacza najważniejszą charakterystykę, 7 najmniej ważną. Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Badane przedsiębiorstwa mają świadomość wpływu braku określonych kompetencji (luki kompetencyjnej) na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.** W badanej próbie dwie trzecie firm określiło ten wpływ jako „znaczący” (biorąc pod uwagę zarówno wpływ pośredni i bezpośredni). Jedynie co ósme badane przedsiębiorstwo uznało, że brak określonych kompetencji w ogóle nie wpływa na konkurencyjność ich przedsiębiorstwa (wykres 2.3).

Wykres 2.3. Wpływ braku określonych kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa (ogółem)



W jaki sposób brak określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) u pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną Pana(i) organizacji? Proszę wybrać jedną odpowiedź. Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Najsilniejszy bezpośredni wpływ braku określonych kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa jest odczuwany przez przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochołonne (42,2% w porównaniu z 30,4% dla przedsiębiorstw świadczących usługi mniej wiedzochołonne i 27,2% dla firm produkcyjnych). Najsilniejsze oddziaływanie luki kompetencyjnej na tę kategorię przedsiębiorstw może być tłumaczone relatywnie dużym znaczeniem kompetencji pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces świadczenia usługi dla postrzegania jej wartości przez klienta. Co ciekawe, zarówno firmy produkcyjne, jak i – co szczególnie zaskakujące, biorąc pod uwagę rodzaj działalności – świadczące usługi mniej wiedzochołonne postrzegają ten wpływ, co prawda, jako znaczący, ale raczej pośredni albo umiarkowany. Brak wpływu w wyróżnionych podpróbach najczęściej odczuwają przedsiębiorstwa średnie (13,3%) oraz świadczące usługi mniej wiedzochołonne (15,9%) (tab. 2.12).

Tabela 2.12. Wpływ braku określonych kompetencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Znacząco bezpośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe	31,9	36,9	42,2	30,4	27,2
Znacząco pośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe	34,0	36,9	30,1	34,4	37,5
W umiarkowanym stopniu wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe	20,5	18,5	16,7	19,3	23,4
Nie wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe	13,3	7,7	10,6	15,9	11,6

W jaki sposób brak określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) u pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać jedną odpowiedź) Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

### 2.2.2. Strategia organizacji i strategia personalna jako podstawa zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

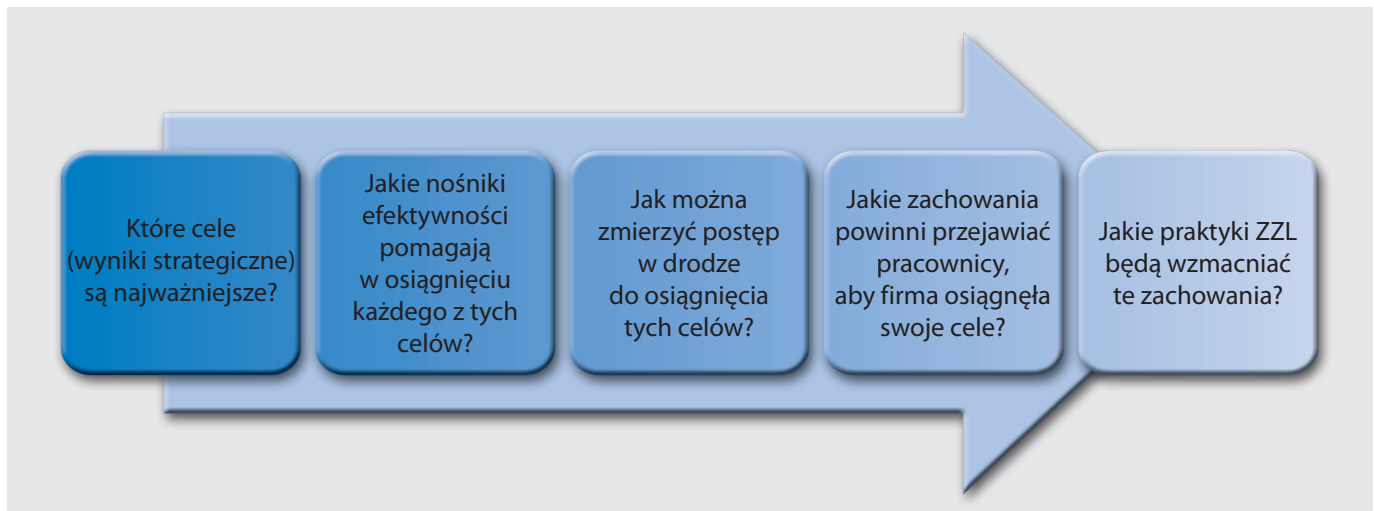
Powiązanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje z wymaganiami wynikającymi ze strategii organizacji jest jednym z najistotniejszych uwarunkowań efektywności tego systemu. Celem zarządzania kompetencjami w organizacji jest bowiem, oprócz zapewnienia jednokowych kryteriów wymagań stawianych pracownikom, wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób pozwalający na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych<sup>108</sup>. Tak więc, podstawą budowy efektywnego systemu zarządzania kompetencjami jest strategia organizacji<sup>109</sup>. Dodatkowo, na ostateczny kształt systemu kompetencyjnego mają znaczący wpływ elementy takie, jak: struktura organizacji, kultura organizacji oraz obecne i przyszłe potrzeby w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim<sup>110</sup>. Strategia ogólna organizacji wpływa na działania w sferze personalnej, zgodnie z logiką przedstawioną na schemacie 2.1. Wychodząc od kluczowych wyników strategicznych, definiuje się najczęściej organizacyjne czynniki warunkujące ich realizację (tzw. nośniki efektywności) i określa się ich mierniki, a następnie definiuje się zachowania, jakimi powinni wykazywać się pracownicy, aby firma osiągnęła założone cele. Ostatnim krokiem jest zdefiniowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które będą wzmacniać oczekiwane zachowania. Tym samym założenia strategii ogólnej organizacji zostają przeniesione na poziom zarządzania zasobami ludzkimi. W ujęciu operacyjnym przybierają one najczęściej formę strategii personalnej (strategii zarządzania zasobami ludzkimi/strategii zarządzania kapitałem ludzkim).

<sup>108</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>109</sup> Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, str. 121.

<sup>110</sup> Porównaj: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Juchnowicz M. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, str. 125.

Schemat 2.1. Mapa strategii a praktyki zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Becker, Huselid, Ulrich, op. cit., 2002.

Jak twierdzi prof. Listwan *strategia personalna to świadomy wybór długookresowych celów i zasad postępowania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*<sup>111</sup>. W ramach strategii personalnej wyróżnia się szeregi „substrategii”, szczególnie w obszarach rekrutacji i doboru, motywowania, rozwoju, zmniejszania zatrudnienia, oceniania, komunikowania się, kształtowania kosztów pracy i kształtowania kultury organizacyjnej<sup>112</sup>. Można więc powiedzieć, że strategia personalna stanowi sformalizowany wyraz intencji właściciela lub zarządu co do sposobu zarządzania zasobami ludzkimi przez ciąg przemyślanych decyzji, umożliwiających realizację strategii ogólnej organizacji.

Wykorzystanie koncepcji kompetencji jako konstruktu o cechach wspólnych zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników pozwala na efektywne łączenie strategii organizacji ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku rzeczywistego, a nie jedynie deklaratywnego, strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. Umożliwia bowiem organizacji pełniejszą realizację celów strategicznych, których osiągnięcie uzależnione jest od zasobów ludzkich. Wskazuje więc *na współwystępowanie zjawisk: zarządzanie kompetencjami zawodowymi i osiągnięcie celów polityki kadrowej spójnych z celami strategicznymi organizacji*<sup>113</sup>. Hendry I. i Maggio E.<sup>114</sup> sugerują, że kiedy kompetencje są powiązane z szerszymi celami organizacji, możliwa jest identyfikacja tych cech i zachowań, które odróżniają najlepszych pracowników od przeciętnych w zakresie ich wkładu w realizację celów strategicznych. Dlatego też istotne jest zbadanie stopnia wykorzystania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach jako kluczowego dokumentu definiującego cele i kierunki działań w sferze personalnej.

**Strategia zarządzania zasobami ludzkimi nie jest powszechnie stosowana w badanej próbie przedsiębiorstw.** Jedynie 41,6% wszystkich przebadanych firm wdrożyło strategię, 15,5% jest w trakcie jej wdrażania, a 7,5% opracowało strategię, ale jej jeszcze nie wdrożyło (wykres 2.4).

<sup>111</sup> Listwan T, *Strategie personalne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, str. 53.

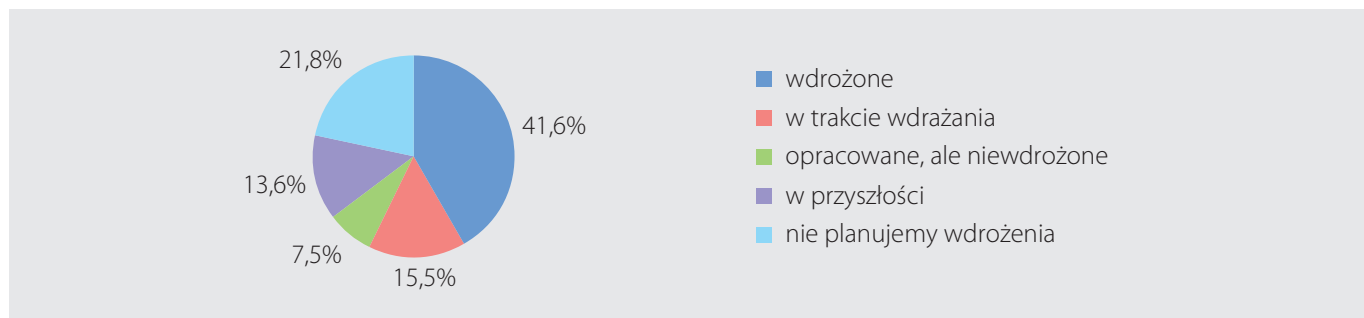
<sup>112</sup> Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 28 i następn.

<sup>113</sup> Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, str. 7.

<sup>114</sup> Hendry I., Maggio E., *Tracking success: is competency-based human resources management an effective strategy or simply flavour of the month?*, Benefits Canada, No. 71, May 1996.



Wykres 2.4. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... strategia zarządzania zasobami ludzkimi? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu (tab. 2.13) wyraźnie widać, że:

- przedsiębiorstwa duże zdecydowanie częściej niż średnie posiadają wdrożoną strategię zarządzania zasobami ludzkimi (62,3% vs 38,2%),
- przedsiębiorstwa średnie zdecydowanie częściej niż duże nie planują wdrożenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi (24,0% vs 7,7%),
- firmy świadczące usługi wiedzochłonne i firmy produkcyjne częściej niż firmy świadczące usługi mniej wiedzochłonne wdrażają strategię ZZL (odpowiednio 44,7%, 43,7% vs 35,2%),
- przedsiębiorstwa świadczące usługi mniej wiedzochłonne zdecydowanie częściej niż inne nie planują wdrożenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi (28,9% vs 16,3% firm usługowych wiedzochłonnych i 20,8% firm produkcyjnych).

Tabela 2.13. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wdrożone</b>	38,2	62,3	44,7	35,2	43,7
<b>W trakcie wdrażania</b>	16,0	12,3	19,1	11,5	15,7
<b>Opracowane, ale niewdrożone</b>	7,8	6,2	7,4	7,4	7,7
<b>W przyszłości</b>	13,9	11,5	12,4	17,0	12,1
<b>Nie planujemy wdrożenia</b>	24,0	7,7	16,3	28,9	20,8

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... strategia zarządzania zasobami ludzkimi? Baza: n= 941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Ważną kwestią jest również to, **kto opracowuje i jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji.**

Najczęściej w dostępnej literaturze więcej uwagi poświęcone jest kwestii wyboru osób, które dokonują identyfikacji i opisów kompetencji. G. Filipowicz<sup>115</sup> i za nim M. Sidor-Rządkowska<sup>116</sup> wskazują na istnienie dwóch podejść:

- 1) eksperckiego – w którym wdrażanie systemu kompetencyjnego jest dokonywane przez specjalistów z firmy konsultingowej,
- 2) partycypacyjnego – w którym wdrażanie systemu kompetencyjnego jest dokonywane przez pracowników zainteresowanego przedsiębiorstwa.

Oboje autorzy wskazują na liczne wady i zalety obydwu podejść (tab. 2.14).

<sup>115</sup> Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, str. 51-53.

<sup>116</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 37.

Tabela 2.14. Podejście eksperckie i partycypacyjne we wdrażaniu systemu zarządzania kompetencjami

Podejście eksperckie	
<p>Zalety</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość oparcia się na rozwiązaniach sprawdzonych w wielu organizacjach</li> <li>• Dostęp do najnowszej wiedzy na temat zarządzania kompetencjami</li> <li>• Nieodrywanie od codziennej pracy osób zatrudnionych w firmie</li> </ul>	<p>Wady</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niebezpieczeństwo nieuwzględnienia w wystarczającym stopniu specyfiki firmy</li> <li>• Niebezpieczeństwo uznania przez pracowników opracowanych modeli za narzucone odgórnie</li> </ul>
Podejście partycypacyjne	
<p>Zalety</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pełne dopasowanie przyjętych rozwiązań do warunków działania firmy i treści pracy na poszczególnych stanowiskach</li> <li>• Wyższy stopień akceptacji systemu wynikający z poczucia współuczestnictwa</li> </ul>	<p>Wady</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostatek specjalistycznej wiedzy na temat zarządzania kompetencjami</li> <li>• Obciążenie pracowników dodatkowymi obowiązkami, odbieranymi często jako odległe od istoty ich pracy</li> </ul>

Źródło: Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, *Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 38.*

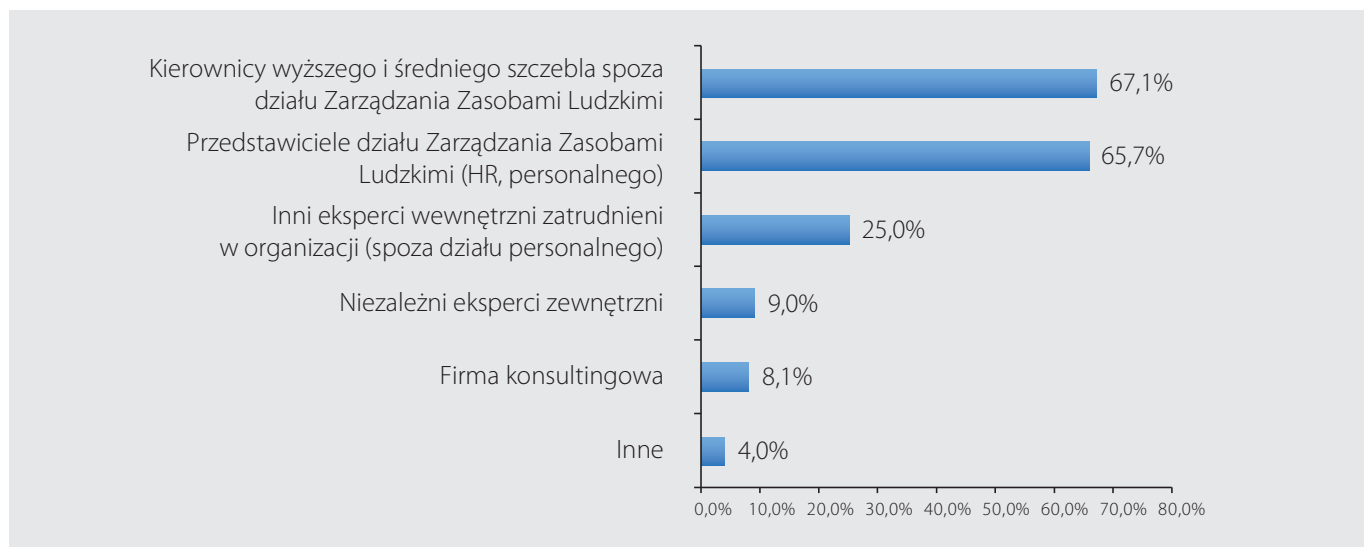
Wydaje się jednak, że problem opracowywania i wdrażania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest bardziej złożony z co najmniej dwóch powodów: po pierwsze, rozpoczyna się od formułowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (a nie od opracowania narzędzi, jakimi są listy i profile kompetencji<sup>117</sup>), a po drugie, zakres i stopień partycypacji różnych grup pracowników w procesie tworzenia systemu może być zróżnicowany. Szczególnie istotne jest uwzględnienie w analizach nie tylko udziału przedstawicieli działu personalnego, lecz także kierownictwa organizacji z innych niż HR działów. W odniesieniu do formułowania strategii jest to przede wszystkim kierownictwo wyższego i średniego szczebla zarządzania. Szeregowi pracownicy w organizacji nie muszą w pełni znać i rozumieć strategii organizacji i powiązanych z nią, wymaganych od nich zachowań. Niezbędne jest natomiast, żeby taką świadomość mieli zarządzający organizacją jako współtwórcy systemu. Przełożenie przez nich odpowiednich norm na wymagania kompetencyjne i szczegółowe zachowania musi mieć zdecydowanie charakter celowego działania. W ten sposób system kompetencyjny staje się jednym z najlepszych z dostępnych kierownictwu narzędzi zarządzania pracownikami. Konieczna jest więc analiza stopnia, w jakim kierownictwo organizacji bierze czynny udział w formułowaniu założeń i wdrażaniu strategii ZZL opartego na kompetencjach.

Również w odniesieniu do metody eksperckiej można wyróżnić inne możliwości wsparcia w formułowaniu tej strategii, poza pełnym wdrożeniem dokonywanym przez wyspecjalizowaną firmę consultingową. Szczególnie interesujący jest stopień udziału w tym procesie niezależnych ekspertów zewnętrznych oraz ekspertów wewnętrznych zatrudnionych w organizacji, funkcjonujących poza działem personalnym. Udział ekspertów może bowiem zapewnić istotne wsparcie merytoryczne w procesie opracowywania i wdrażania strategii. W dalszym ciągu jednak proces ten można nazwać „partycypacyjnym”, jeżeli udział biorą w nim (lub często nawet – odgrywają rolę wiodącą) wewnętrzni specjaliści z działu personalnego oraz reprezentanci kierownictwa średniego i wyższego szczebla zarządzania.

W badanych przedsiębiorstwach **kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach są kierownicy wyższego i średniego szczebla zarządzania (spoza działu personalnego) oraz przedstawiciele działu zarządzania zasobami ludzkimi.** Na te grupy osób wskazało odpowiednio 67,1% i 65,7% badanych (wykres 2.5). Bardzo wyraźna jest różnica pomiędzy wymienionymi dwiema grupami a pozostałymi, wśród których znaleźli się: inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego), niezależni eksperci zewnętrzni i firma consultingowa.

<sup>117</sup> Udział różnych grup pracowników w opracowywaniu profili kompetencyjnych zaprezentowano w rozdziale drugim tej części opracowania (*Profile kompetencyjne*).

**Wykres 2.5. Osoby odpowiedzialne za opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (ogółem)**



Kto opracowuje i kto jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w Pana(i) organizacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Z jednej strony, w przypadku podprób wyróżnionych w badaniu, jeszcze wyraźniejszy jest nacisk na zaangażowanie kierowników wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz przedstawicieli działu personalnego w opracowywaniu i wdrożeniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w firmach dużych w relacji do średnich (tab. 2.15). Z drugiej strony, firmy duże częściej niż średnie korzystają z pomocy innych ekspertów wewnętrznych zatrudnionych w organizacji, niezależnych ekspertów zewnętrznych i usług firm konsultingowych w opracowaniu i wdrożeniu strategii. Co ciekawe, również firmy świadczące usługi wiedzochłonne wyraźnie częściej korzystają z wiedzy ekspertów wewnętrznych spoza działu personalnego, szczególnie w porównaniu z firmami świadczącymi usługi mniej wiedzochłonne. Poza tym, nie widać innych różnic pomiędzy grupami przedsiębiorstw wyróżnionymi ze względu na rodzaj prowadzonej działalności.

**Tabela 2.15. Osoby odpowiedzialne za opracowanie i wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (w podpróbach) [w %]**

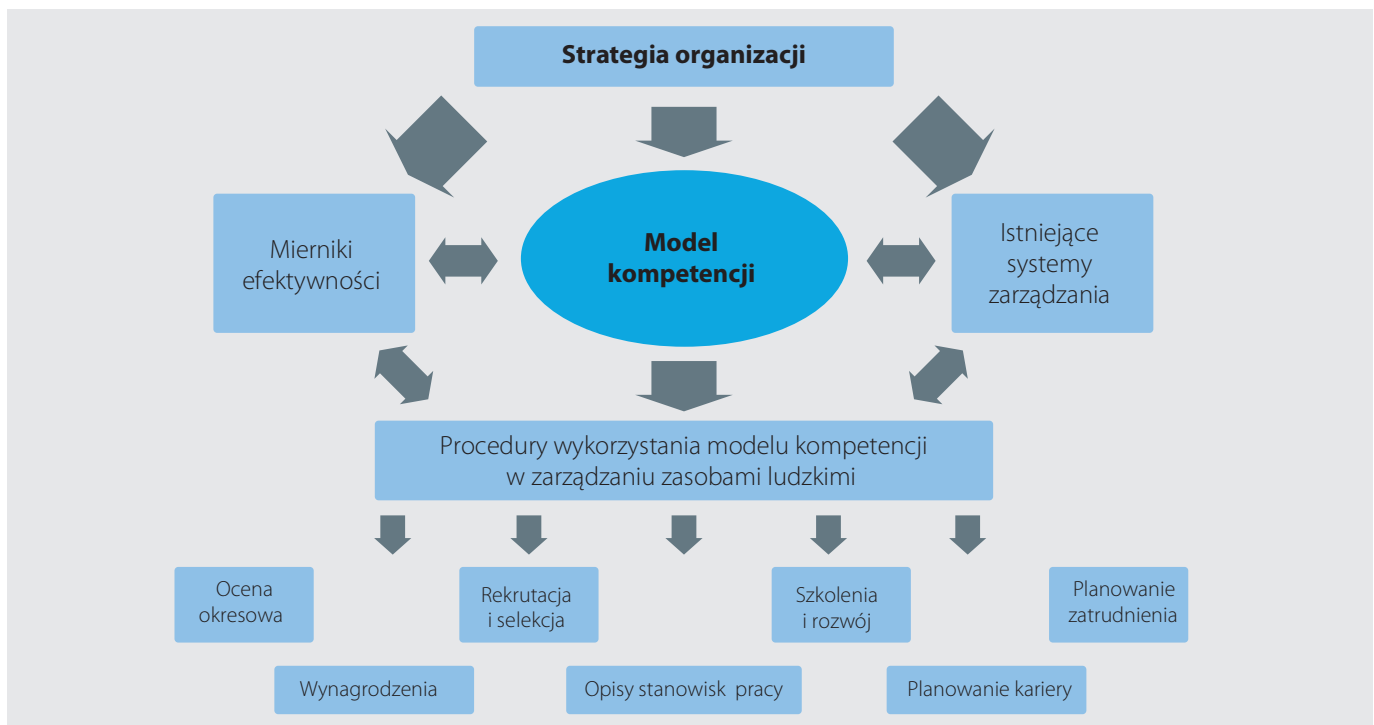
	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi</b>	65,6	76,2	66,7	63,7	69,7
<b>Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)</b>	62,9	83,1	64,2	63,7	68,1
<b>Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)</b>	23,7	33,1	30,9	19,3	24,7
<b>Firma konsultingowa</b>	7,0	14,6	8,2	8,5	7,7
<b>Niezależni eksperci zewnętrzni</b>	7,6	17,7	9,6	8,9	8,7
<b>Inne osoby</b>	4,3	2,3	1,8	7,0	3,6

Kto opracowuje i kto jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w Pana(i) organizacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

### 2.2.3. Stopień integracji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Język kompetencji może być cenny dla integracji kluczowych działań ZZZ i osiągnięcia spójnego podejścia do zarządzania ludźmi<sup>118</sup>. Model kompetencji może być podstawą kształtowania efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w praktycznie każdej organizacji z uwagi na to, że określa wymagania kompetencyjne stawiane wykonawcom pracy, których spełnienie przyczynia się do wzrostu efektywności pracy i jednocześnie realizacji celów organizacji. Według M. Sidor-Rządkowskiej *prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwia integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. Możliwe staje się oparcie wszystkich decyzji dotyczących polityki personalnej na wyraźnie określonych zasadach – przyjętym w organizacji modelu kompetencji*<sup>119</sup>. Kluczem do sukcesu jest więc przełożenie modelu kompetencji na rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi<sup>120</sup>. Integracyjna rola modelu kompetencji w realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest podkreślana w większości opracowań, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych<sup>121</sup>. Wskazuje się jednocześnie na integrację poziomą (pomiędzy poszczególnymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi takimi, jak rekrutacja i selekcja, szkolenia i rozwój, ocena okresowa, wynagrodzenia itp.), jak również na integrację pionową (pomiędzy praktykami ZZZ a strategią organizacji i innymi systemami zarządzania). Tak zdefiniowane „podejście systemowe” (całościowe, holistyczne) jest wymogiem współczesnego zarządzania<sup>122</sup>. Model takiego powiązania przedstawia schemat 2.2.

Schemat 2.2. Schemat systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji



Źródło: Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, str. 256.

<sup>118</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001, str. 248.

<sup>119</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 15-16.

<sup>120</sup> Zingheim P.K., Schuster J.R., *Competencies and Rewards: Substance or Just Style*, „Compensation & Benefits Review”, Sep/Oct 2003, str. 41. Patrz również: Zingheim P.K., Schuster J., *Competencies and competency models: Does one size fit all?*, „ACA Journal”, Spring 1996, str. 56-65.

<sup>121</sup> Patrz m.in.: Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 63; Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 15-16; Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, str. 7; Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, str. 41-42; Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warszawa 2010, str. 194; Pochtowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B., (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

<sup>122</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 63.

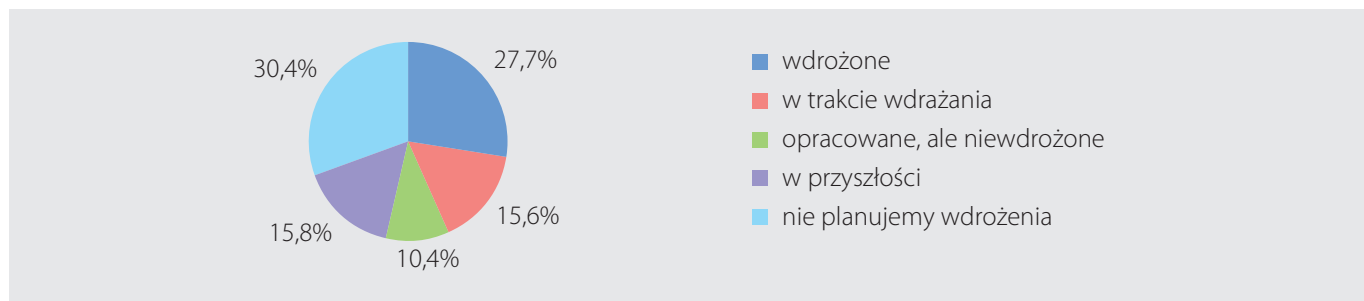
System zarządzania kompetencjami nazywany jest systemem **zintegrowanym**, ponieważ umożliwia ścisłą i wielopoziomą integrację systemową obejmującą:

- spójne podejście do zarządzania strategicznego i bieżącego, codziennego działania pracowników,
- połączenie wszystkich bez wyjątku obszarów zarządzania kapitałem ludzkim w jeden wewnętrznie spójny system<sup>123</sup>.

Zgodnie z definicją przyjętą na potrzeby badania oraz niniejszego opracowania, **zintegrowany system zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje** jest zestawem spójnych i powiązanych wzajemnie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jego obszarach: od wejścia ludzi do organizacji (np. procesy rekrutacji i selekcji, adaptacji do pracy), przez ich efektywne funkcjonowanie (np. procesy oceny okresowej i motywowania), rozwoju (np. procesy szkoleń i pozaszkoleniowych działań rozwojowych), aż po wychodzenie ludzi z organizacji (np. procesu derekrutacji i outplacementu). W systemie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach wszystkie praktyki (oraz procesy) ZZL oparte są na wspólnym modelu kompetencji (zbiórce kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji). W szczególności na kompetencjach mogą zostać oparte: strategiczne planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, tworzenie opisów stanowisk pracy i wartościowanie stanowisk pracy, szkolenie i rozwój, ocena okresowa, planowanie kariery oraz wynagrodzenia pracowników.

**Wdrożenie kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje deklaruje nieco ponad jedna czwarta (27,7%) badanych przedsiębiorstw.** Duża grupa firm (15,6%) jest obecnie w trakcie wdrożenia tych rozwiązań lub opracowuje (10,4%) i planuje wdrożyć te rozwiązania w przyszłości (15,8%). Nieco mniej niż co trzecia badana firma (30,4%) nie planuje wdrożenia tego typu rozwiązań. **Potwierdza to rosnącą popularność zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku, chociaż zakres wdrożeń jest wciąż ograniczony** (wykres 2.6).

Wykres 2.6. Zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (obejmujące wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do próbek wyróżnionych w badaniu (tab. 2.16) wyraźnie widać, że:

- zdecydowanie częściej kompleksowe rozwiązania wdrażają firmy duże (51,5%) niż średnie (23,9%),
- przedsiębiorstwa średnie częściej niż duże nie planują wdrożenia zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (32,8% vs 15,4%),
- firmy produkcyjne nieznacznie częściej niż firmy świadczące usługi wiedzochłonne oraz częściej niż firmy świadczące usługi mniej wiedzochłonne wdrażają zintegrowane ZZL w oparciu o kompetencje (odpowiednio 32,9% vs 27,0% i 21,1%),
- przedsiębiorstwa świadczące usługi mniej wiedzochłonne częściej niż produkcyjne i zdecydowanie częściej niż usługowe wiedzochłonne (odpowiednio 40,4% vs 28,8% i 23,0%) nie planują wdrożenia takiego rozwiązania.

<sup>123</sup> Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, str. 118.

Tabela 2.16. Zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Wdrożone	23,9	51,5	27,0	21,1	32,9
W trakcie wdrażania	16,3	11,5	17,7	14,4	14,9
Opracowane, ale niewdrożone	11,1	6,2	12,1	6,7	11,8
W przyszłości	15,9	15,4	20,2	17,4	11,6
Nie planujemy wdrożenia	32,8	15,4	23,0	40,4	28,8

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... Ocena okresowa oparta na kryteriach kompetencyjnych? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

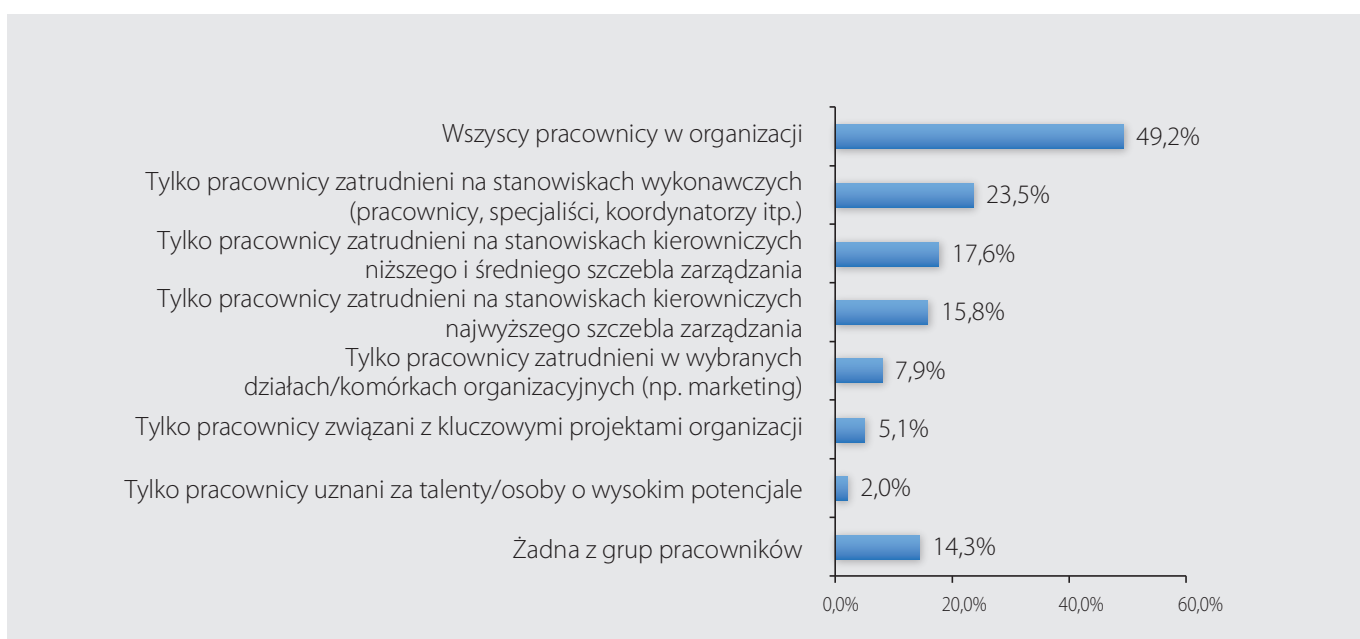
**Stopień integracji systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje można jednak ocenić przede wszystkim na podstawie analizy współwystępowania kryterium podmiotowego i przedmiotowego.** Ocena ta obejmowałaby:

- 1) kryterium podmiotowe – a więc analizę zasięgu oddziaływania systemu na poszczególne grupy pracowników w organizacji,
- 2) kryterium przedmiotowe – a więc analizę zasięgu wykorzystania systemu w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Podstawowym kryterium oceny zasięgu oddziaływania systemu opartego na kompetencjach jest analiza grup pracowników, które zostały nim objęte. **Ogólnie można stwierdzić, że najbardziej pożądaną sytuacją jest ta, w której systemem zarządzania kompetencjami zostają objęci wszyscy pracownicy organizacji.** Taka sytuacja miała miejsce niemal w połowie (49,2%) badanych przedsiębiorstw (wykres 2.7).

Co ciekawe, zarządzaniem kompetencjami objęci są częściej tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.) – 23,5% badanych firm – niż tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych (zarówno niższego i średniego szczebla – 17,6% przedsiębiorstw, jak i wyższego szczebla zarządzania – 15,8% badanych firm).

Wykres 2.7. Grupy pracowników objęte zarządzaniem zasobami ludzkimi przez kompetencje (ogółem)



Których pracowników/grup pracowników dotyczy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji? Baza n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Wśród badanych przedsiębiorstw nie widać również szczególnego zainteresowania wdrożeniami ograniczonymi jedynie do wyjątkowych grup pracowników: osób związanych z kluczowymi projektami organizacji, talentów/osób o wysokim potencjale czy osób zatrudnionych w wybranych działach/komórkach organizacyjnych. Wydaje się więc, że dominuje wśród badanych przedsiębiorstw perspektywa kompleksowa – chęć objęcia systemem jak największej liczby pracowników.

W odniesieniu do podprób badawczych wyróżnionych ze względu na wielkość i rodzaj prowadzonej działalności, stwierdzić należy brak istotnych różnic (tab. 2.17), poza:

- wyraźnym zróżnicowaniem w odsetku firm, które obejmują zarządzaniem przez kompetencje wszystkich pracowników ze względu na wielkość (62,9% dużych i 47,0% średnich firm),
- relatywnie częstszym wykorzystaniem zarządzania przez kompetencje tylko w odniesieniu do pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych w firmach średnich (24,5%) niż w dużych (15,2%),
- zdecydowanie częstszą w firmach średnich oraz świadczących usługi mniej wiedzochłonne sytuacją, w której zarządzaniem przez kompetencje nie jest objęta żadna z grup pracowników,
- relatywnie rzadszym wykorzystaniem zarządzania przez kompetencje dla wszystkich pracowników w firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne (41,4%) niż w pozostałych kategoriach przedsiębiorstw.

Tabela 2.17. Grupy pracowników objęte zarządzaniem zasobami ludzkimi przez kompetencje (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wszyscy pracownicy w organizacji</b>	47,%	62,9	53,8	41,4	51,3
<b>Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)</b>	24,5	15,2	26,9	21,5	22,3
<b>Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania</b>	17,9	15,5	16,2	18,7	17,8
<b>Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania</b>	15,2	19,8	13,8	16,7	16,6
<b>Tylko pracownicy zatrudnieni w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)</b>	7,0	13,8	5,8	12,0	6,6
<b>Tylko pracownicy związani z kluczowymi projektami organizacji</b>	5,0	6,0	4,6	4,8	5,7
<b>Tylko pracownicy uznani za talenty/osoby o wysokim potencjale</b>	1,9	2,6	2,3	2,0	1,7
<b>Żadna z grup pracowników</b>	<b>16,0</b>	3,4	8,5	<b>22,3</b>	12,9

Których pracowników/grup pracowników dotyczy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji? Baza n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Podstawą funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami jest przede wszystkim zastosowanie tego rozwiązania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko wtedy zarządzanie kompetencjami może przynieść oczekiwane efekty. Dlatego też **jednym z istotniejszych zagadnień w przypadku zarządzania kompetencjami są obszary zastosowania tych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi**. Badanie objęło analizę tych obszarów, w których już wykorzystuje się zarządzanie kompetencjami, w których rozwiązania te są dopiero wprowadzane oraz

tych, w których wdrożenie zarządzania kompetencjami jest dopiero w fazie planów. Zależnie od obszaru odsetek firm, który wdrożył takie narzędzia w danym obszarze, waha się pomiędzy 27,2% i 69,9% (wykres 2.8)<sup>124</sup>.

**Wykres 2.8. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożono zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w poszczególnych obszarach (ogółem)**



W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).

Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników, do najbardziej popularnych obszarów wykorzystania należą:

- rekrutacja i selekcja pracowników (średnio 69,6%; w tym w 83,1% dużych i 67,1% średnich przedsiębiorstwach),
- opisy stanowisk pracy/wartościowanie stanowisk pracy (średnio 63,2%; w tym w 72% dużych i 47% średnich przedsiębiorstwach),
- szkolenia i rozwój pracowników (średnio 58,2%; w tym w 72,9% dużych i 55,5% średnich przedsiębiorstwach),
- wynagrodzenia (średnio 56,1%; w tym w 69,5% dużych i 53,6% średnich przedsiębiorstwach).

Do grupy mniej popularnych zastosowań należy zaliczyć obszary:

- oceny okresowej pracowników (średnio 47,9%; w tym w 66,1% dużych i 44,5% średnich przedsiębiorstwach),
- strategicznego planowania zatrudnienia (średnio 36,1%; w tym w 47,5% dużych i 34,0% średnich przedsiębiorstwach),
- planowania kariery pracowników (średnio 27,2%; w tym w 33,9% dużych i 26,0% średnich przedsiębiorstwach).

W odniesieniu do kryterium rodzaju działalności, brak konkluzyjnych różnic w podpróbach (tab. 2.18), oprócz wyraźnie częstszego wykorzystania ZZL w oparciu o kompetencje w obszarze planowania kariery pracowników w przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne i firmach produkcyjnych niż w przedsiębiorstwach świadczących usługi mniej wiedzochłonne.

<sup>124</sup> Analiza udziału prowadzona jest tylko dla przedsiębiorstw, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników (n=756). Pytanie to nie dotyczy 19,7% przedsiębiorstw z próby badawczej, w których nie stosuje się ZZL w oparciu o kompetencje dla żadnej z wyróżnionych grup pracowników. W związku z tym rozkłady odpowiedzi mogą się różnić od tych dla całej próby (n=941). Uwzględniając wszystkie badane przedsiębiorstwa, odsetek firm, które wdrożyły rozwiązania wynosi odpowiednio: rekrutacja i selekcja 55,9%, opisy stanowisk pracy 50,8%, szkolenia i rozwój 46,8%, wynagrodzenia 45,1%, ocena okresowa 38,5%, strategiczne planowanie zatrudnienia 29,0%, planowanie kariery pracowników 21,9%.



Tabela 2.18. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożono zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w poszczególnych obszarach (w próbach) [w %]

	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wied佐chłonne n=247	Usługi mniej wied佐chłonne n=193	Produkcyjne n=316
Rekrutacja i selekcja pracowników	67,1	83,1	73,7	65,3	69,0
Tworzenie opisów stanowisk pracy/ wartościowanie stanowisk pracy	60,2	79,7	66,0	61,1	62,3
Szkolenie i rozwój pracowników	55,5	72,9	62,8	51,3	58,9
Ocena okresowa pracowników	44,5	66,1	51,4	46,6	45,9
Planowanie kariery pracowników	26,0	33,9	33,2	18,1	28,2
Strategiczne planowanie zatrudnienia	34,0	47,5	34,8	32,1	39,6
Wynagrodzenia	53,6	69,5	58,3	53,4	56,0

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).

Wartym uwagi wynikiem badania jest niewielki zakres wdrożeń tych rozwiązań w obszarze planowania kariery pracowników. Powodem tego może być oczywiście ogólny brak rozwiązań tego typu w organizacji, niezależnie, czy są one oparte na kompetencjach, czy też nie. Wydaje się, że zarządzanie kompetencjami doskonale nadaje się do rozwiązań z zakresu planowania kariery pracowników, wymaga jednak określenia kompetencyjnych kryteriów rozwoju kariery dla wszystkich stanowisk (czy ról organizacyjnych), dokonywania regularnej oceny kompetencji oraz podejmowania na jej podstawie decyzji kadrowych (np. o awansie czy przeniesieniu). Należy też pamiętać, że rozwiązania oparte na kompetencjach promują także inny model kariery niż tylko awans pionowy, a mianowicie, przez poszerzenie zakresu kompetencji oraz poprawę kompetencji już posiadanych. Awans oraz zwiększenie uposażenia jest w tym przypadku związany z poziomem i zakresem kompetencji danej osoby, a nie ze zmianą stanowiska pracy. Nie dziwi natomiast niska liczba wdrożeń w obszarze strategicznego planowania zatrudnienia. Wynika to z faktu, że rozwiązania tego typu są w ogóle mało popularne na rynku polskim, a systemy strategicznego planowania zatrudnienia są wciąż rzadkością.

Z pewnością jednak można stwierdzić, że **trudno w obecnej chwili mówić o rzeczywistej, integracyjnej roli modeli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w większości z przebadanych przedsiębiorstw. Droga do zintegrowanych systemów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest jeszcze dosyć daleka.** Tym samym, przedsiębiorstwa nie wykorzystują możliwości zwiększenia stopnia realizacji celów i oddziaływania tych systemów na pracowników poprzez maksymalizację liczby obszarów ich zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## 2.3. Profile kompetencyjne

### 2.3.1. Profile kompetencyjne jako narzędzie zarządzania kompetencjami

Narzędziem pozwalającym na bezpośrednie wykorzystanie pojęcia kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi są **profile kompetencyjne**. Pojęcie „profil kompetencyjny” bywa różnie definiowane i czasami jest utożsamiane z pojęciem „model kompetencji”. Jak pokazują przeprowadzone analizy porównawcze definicji tego pojęcia (tab. 2.19), jest ono jednak zasadniczo różne od pojęcia

modelu kompetencji. Dotyczy bowiem nie tyle samej struktury wymagań kompetencyjnych (zapewniającej „szkielet” dla systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, jak zaprezentowano w rozdziale 2.1.), ile szczegółowego zakresu wymagań kompetencyjnych stawianych poszczególnym pracownikom danej organizacji.

Tabela 2.19. Przegląd definicji pojęcia „profil kompetencyjny”

Źródło	Definicja
Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. (2006)	Profil kompetencji jest zestawieniem wszystkich kompetencji wymaganych od poszczególnych pracowników. Profile pozwalają porównać wymagania kompetencyjne stawiane pracownikom, umożliwiając ich różnicowanie. To właśnie profile kompetencyjne stają się podstawą stwierdzenia, że kompetencje wymagane od jednego pracownika są większe niż od drugiego, umożliwiając hierarchiczne ich uszeregowanie ze względu na wymagania kompetencyjne.
Szczęśna A., Rostkowski T. (2004)	Profil kompetencyjny to posiadany przez pracownika lub wymagany na konkretnym stanowisku zestaw najistotniejszych kompetencji (wraz z poziomem spełnienia). Jako narzędzie, profile kompetencyjne stanowią wstęp do budowania zintegrowanych systemów zarządzania kompetencjami i jako takie powinny się składać z czterech elementów: <ul style="list-style-type: none"> <li>o listy kompetencji wchodzących w skład profilu kompetencyjnego,</li> <li>o informacji na temat znaczenia poszczególnych kompetencji dla całego modelu,</li> <li>o informacji na temat pożądanego lub istniejącego poziomu spełnienia każdej kompetencji,</li> <li>o sposobów pomiaru kompetencji (zachowań ilustrujących występowanie danej kompetencji).</li> </ul>
Walkowiak R. (2007)	Profile kompetencyjne są zestawem kompetencji niezbędnych dla wykonania zadań według przyjętych w organizacji standardów.
Miao Y., van der Klink M., Boon J., Sloep P., Koper R. (2009)	Profil kompetencji to zestaw kompetencji wraz z określonymi poziomami biegłości, które wiążą się ściśle z wykonywaną pracą.
Oleksyn T., (2010)	Profile stanowiskowe są formami wyrażania kompetencji oczekiwanych na stanowisku lub realnie posiadanych przez ludzi. Można je traktować jak narzędzia w sferze zarządzania kompetencjami.

Źródło: Zestawienia definicyjne opracowane w ramach kwerendy literatury na potrzeby badania przez A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz.

Bazując na powyższym przeglądzie, **profil kompetencyjny zdefiniowano na potrzeby badania empirycznego jako zestaw wszystkich kompetencji opisujących określone stanowisko pracy lub rolę organizacyjną. Kompetencje w profilu powinny być opisane językiem wymaganych od pracownika zachowań. Profil kompetencyjny określa również wymagany od pracownika poziom wykazywania kompetencji.**

Profile kompetencyjne, opisane językiem zachowań, powinny być opracowane dla poszczególnych stanowisk w organizacji (czasami dla ról organizacyjnych lub dla poszczególnych pracowników). Sam proces opracowywania profili kompetencyjnych oraz jego wyniki (opisy profili) powinny charakteryzować się prostotą, logicznością i spójnością. Wymagania kompetencyjne prezentuje się najczęściej w postaci tabelarycznej, która umożliwia ich praktyczne wykorzystanie do diagnozy kompetencji pracowników. Przykład profilu kompetencyjnego dla stanowiska „Kierownik jakości” przedstawiono w tabeli 2.20.

Tabela 2.20. Przykład profilu kompetencyjnego (dla stanowiska kierownik jakości)

<b>I. Kompetencje strategiczne, wspierające realizację wartości firmy</b>			
Kompetencje kluczowe wymagane na każdym stanowisku, wspierające realizację misji i strategii firmy			
Nazwa kompetencji	Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu	
1.	<b>Otwartość na współpracę</b>	<b>3.</b>	Swoją postawą przyczynia się do zachowania dobrej atmosfery pracy; na ogół traktuje innych z szacunkiem, przestrzegając zasad równości w grupie; działa na rzecz osiągnięcia wspólnego celu.
2.	<b>Kreatywność w działaniu</b>	<b>3.</b>	Z łatwością przychodzi mu wymyślanie nowych, nawet najdrobniejszych zmian w obrębie własnego działu; są one korzystne; podejmuje próby ich wdrożenia; zachęca podwładnych do podobnego działania.
3.	<b>Orientacja na klienta zewnętrznego i klienta wewnętrznego</b>	<b>3.</b>	Swoim działaniem dba o utrzymanie satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego; działa, mając na uwadze wysokie bezpieczeństwo, dobrą jakość produktu i usług.
4.	<b>Optymalizacja kosztów działalności</b>	<b>3.</b>	Na ogół optymalizuje koszty działalności w zakresie swojego działu i pełnionej funkcji.
<b>II. Kompetencje związane z realizacją zakresu obowiązków</b>			
Kompetencje gwarantujące realizację zakresu obowiązków			
Nazwa kompetencji	Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu	
1.	<b>Podejmowanie decyzji</b>	<b>3.</b>	Podejmuje właściwe decyzje dotyczące podległego mu obszaru w odpowiednim momencie.
2.	<b>Rozwiązywanie problemów</b>	<b>3.</b>	Analizuje dokładnie problem po jego zaistnieniu, wyciąga wnioski, odnajduje optymalne rozwiązania systemowe dla podległego mu obszaru i wdraża je w życie.
3.	<b>Planowanie i organizowanie pracy</b>	<b>3.</b>	Na ogół potrafi planować pracę podległego zespołu, ustalać priorytety podejmowanych działań, delegować zadania podwładnym oraz monitorować rezultaty.
4.	<b>Zarządzanie zespołem</b>	<b>3.</b>	Potrafi zbudować efektywnie pracujący zespół oraz motywować go do codziennego działania.
5.	<b>Dbłość o rozwój pracowników</b>	<b>3.</b>	Na ogół identyfikuje potrzeby szkoleniowe swoich podwładnych oraz udziela im wsparcia w codziennym działaniu.
6.	<b>Zarządzanie informacjami</b>	<b>3.</b>	Informuje swoich podwładnych o celach, planach, zmianach w obrębie ich stanowisk oraz całego działu, przekazuje informacje płynące od pracowników swojemu przełożonemu oraz dba o przekazywanie informacji pomiędzy jego działem a pozostałymi działami współpracującymi.

### III. Kompetencje związane z efektywnością pracy

Kompetencje gwarantujące jakość, ilość oraz terminowość wszystkich realizowanych zadań na danym stanowisku

Nazwa kompetencji		Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu
1.	<b>Rozwój własny</b>	<b>3.</b>	Jest świadomy posiadanych luk kompetencyjnych i dba o rozwój zawodowy; aktywnie uczestniczy w szkoleniach doskonalących i wykorzystuje w praktyce nabyte podczas szkoleń umiejętności; konstruktywnie reaguje na komentarze i uwagi dotyczące jego własnej pracy i wyciąga odpowiednie wnioski.
2.	<b>Orientacja na działanie i wyniki</b>	<b>3.</b>	Jest zorientowany na działanie i jego wyniki; dąży do realizacji przydzielonych zadań i osiągnięcia założonych efektów.
3.	<b>Samodzielność</b>	<b>3.</b>	Jest samodziścyplinowany; szuka na własną rękę potrzebnych informacji – nie oczekuje gotowych odpowiedzi; przyjmuje odpowiedzialność za wykonywane zadania i jeśli tylko może, radzi sobie sam z ich realizacją.
4.	<b>Terminowość</b>	<b>3.</b>	Dbą o czas wykonywania powierzonych zadań, na ogół dotrzymuje terminów, stara się przewidywać zagrożenia, które mogą mieć wpływ na czas wykonania zadania.

### IV. Kompetencje twarde

Kompetencje wspierające codzienną realizację obowiązków

Nazwa kompetencji		Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu
1.	<b>Znajomość języka angielskiego</b>	<b>3.</b>	Posługuje się językiem w stopniu dobrym. Rozumie złożone wypowiedzi zawarte w tekstach, jak również podczas wymiany zdań, wykraczające poza obszar stanowiska, które zajmuje. Potrafi, w szerokim zakresie, formułować przejrzyste wypowiedzi pisemne. Swobodnie prowadzi rozmowy z rodzimymi użytkownikami języka. Bierze czynny udział w dyskusjach i bez trudu przedstawia swoje poglądy.
2.	<b>Obsługa oprogramowania</b>	<b>3.</b>	Obsługa oprogramowania służącego do planowania, zarządzania produkcją, administrowania zamówieniami oraz aplikacji jakościowych w zakresie wymaganym na zajmowanym stanowisku.

Źródło: Chrośniak G., Metoda badania luk kompetencyjnych wśród kadry różnych poziomów w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej, *Studium przypadku, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2010.*

Opracowanie profili kompetencyjnych jest ważnym krokiem w budowie modelu kompetencyjnego w organizacji. Profile kompetencyjne, stanowiąc zestawienie wszystkich kompetencji wymaganych od poszczególnych pracowników w firmie, stają się jednocześnie podstawowym narzędziem definiowania wymagań i podstawą oceny kompetencji. Zaletą profili kompetencyjnych jest również możliwość porównania wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikom danej organizacji i uchwycenia relatywnych różnic, np. pomiędzy różnymi szczeblami hierarchicznymi w organizacji. Przykładowo, na potrzeby przygotowania pracownika do awansu można dokonać porównania wymagań kompetencyjnych na stanowisku specjalisty i kierownika w danym dziale, określając wyraźnie zakres i rodzaj różnic. Tym samym działania nakierowane na przygotowanie pracownika do zajmowania nowego stanowiska mogą być lepiej ukierunkowane.

Błędy popełniane przy określaniu profili kompetencyjnych stanowisk to najczęściej<sup>125</sup>:

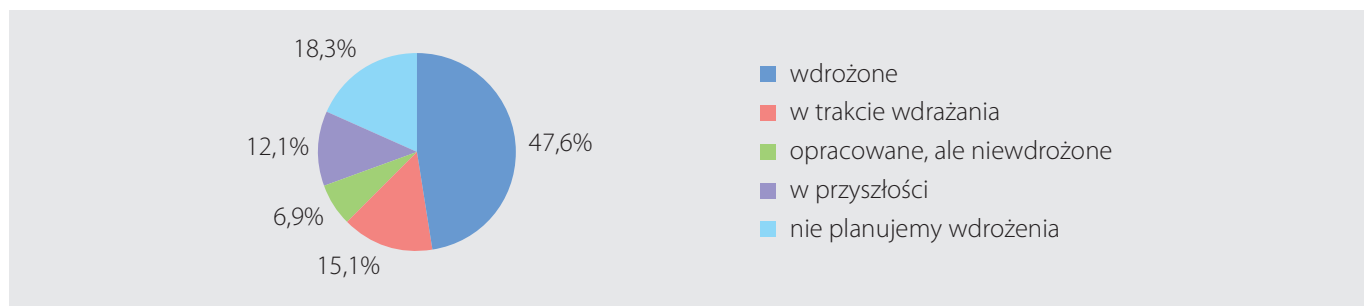
- 1) niewłaściwa identyfikacja kompetencji wymaganych na danym stanowisku,
- 2) identyfikowanie zbyt małej lub zbyt dużej liczby kompetencji,
- 3) niedopracowanie definicji poszczególnych kompetencji składających się na profil stanowiska,
- 4) brak jednoznacznego określenia poziomów spełnienia poszczególnych kompetencji.

<sup>125</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 113.

### 2.3.2. Wykorzystanie profili kompetencyjnych w badanych przedsiębiorstwach

W badanej próbie prawie połowa przedsiębiorstw (47,6%) wdrożyła profile (listy) kompetencji określające zestawy kompetencji koniecznych do wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku (wykres 2.9). Jednocześnie spora grupa firm (15,1%) w momencie badania była w trakcie wdrożenia tych rozwiązań, a 6,9% opracowało już profile kompetencyjne, ale ich jeszcze nie wdrożyło. Duża grupa (12,1%) planuje wdrożenie profili w przyszłości, a prawie co piąta badana firma (18,3%) nie planuje takiego wdrożenia. **Zakres wdrożenia profili kompetencyjnych w badanych przedsiębiorstwach należy zatem uznać za umiarkowany.**

Wykres 2.9. Zakres wdrożenia profili kompetencyjnych w przedsiębiorstwach (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... profile/listy kompetencji (określające zestawy kompetencji koniecznych do wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W wyróżnionych podpróbach badawczych zaobserwować można wyraźne zróżnicowanie w odniesieniu do skali wykorzystania narzędzia, jakim są profile kompetencyjne (tab. 2.21). W szczególności:

- widać zdecydowaną różnicę pomiędzy zakresem wdrożeń profili kompetencyjnych w przedsiębiorstwach dużych (66,2%) i średnich (44,6%),
- różnice pomiędzy firmami świadczącymi usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne i produkcyjne są niewielkie, jeżeli chodzi o zakres wdrożenia profili kompetencyjnych (najmniej wdrożeń w firmach usługowych mniej wiedzochłonnych), ale
- w firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne zdecydowanie większa jest grupa firm, które nie planują wprowadzenia tego rozwiązania.

Tabela 2.21. Zakres wdrożenia profili kompetencyjnych w przedsiębiorstwach (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wdrożone</b>	44,6	66,2	51,4	43,0	48,1
<b>W trakcie wdrażania</b>	15,9	10,0	19,1	12,6	13,9
<b>Opracowane, ale niewdrożone</b>	7,6	2,3	6,0	7,0	7,5
<b>W przyszłości</b>	12,5	10,0	12,1	11,5	12,6
<b>Nie planujemy wdrożenia</b>	19,4	11,5	11,3	25,9	18,0

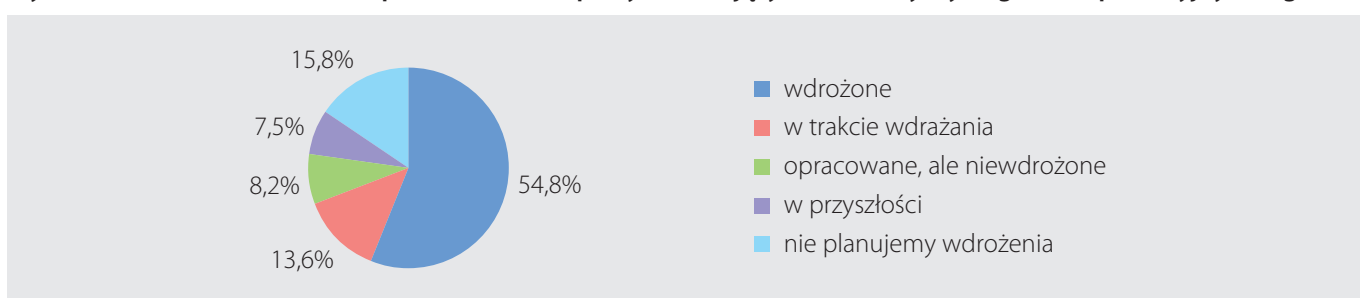
Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... profile/listy kompetencji (określające zestawy kompetencji koniecznych do wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Pewną alternatywą dla profili kompetencyjnych w odniesieniu do możliwości wykorzystania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w firmie jest wykorzystanie opisów stanowisk pracy zawierających elementy wymagań kompetencyjnych. W niektórych organizacjach opisy stano-

wisk pracy zawierają rozbudowaną część dotyczącą wymagań stawianych każdemu potencjalnemu wykonawcy w odniesieniu do wiedzy, umiejętności, postaw i predyspozycji potrzebnych do prawidłowego wykonywania pracy. Rozwiązanie takie należy uznać jednak za rozwiązanie pośrednie, ponieważ najczęściej opisy te nie zawierają oprócz listy kompetencji elementów istotnych w profilach kompetencyjnych, takich jak opisy zachowań wskaźnikowych czy określenie wymaganego poziomu danej kompetencji. Niemniej jednak, w pewnym zakresie możliwe jest realizowanie polityki personalnej w obszarze zarządzania kompetencjami z wykorzystaniem tego typu rozwiązania.

Przeprowadzone badania pokazują, że nieznacznie większa grupa przedsiębiorstw stosuje opisy stanowiska pracy zawierające elementy wymagań kompetencyjnych niż pełne profile kompetencyjne (wykres 2.10). Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (54,8%) wdrożyła takie rozwiązanie, 13,6% jest w trakcie jego wdrażania, a prawie co 10. firma (8,2%) opracowała takie opisy, ale ich nie wdrożyła. Porównywalna, jak w przypadku zakresu wdrożenia profili, chociaż nieco mniejsza grupa firm (15,8%) nie planuje wdrożenia tego rozwiązania.

Wykres 2.10. Zakres wdrożenia opisów stanowisk pracy zawierających elementy wymagań kompetencyjnych (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... opisy stanowiska pracy zawierające elementy wymagań kompetencyjnych w badanych organizacjach? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do wyróżnionych podprób badawczych (tab. 2.22), wyraźnie widać że:

- zakres wdrożenia opisów stanowisk zawierających elementy kompetencyjne jest zdecydowanie większy w przedsiębiorstwa dużych (71,5%) niż w średnich (52,2%),
- jednocześnie zdecydowanie więcej firm średnich (17,3%) niż dużych (6,9%) nie planuje wdrożenia tego rozwiązania,
- nie widać wyraźnego zróżnicowania zakresu wdrożenia ze względu na rodzaj prowadzonej działalności, niemniej jednak zdecydowanie największy odsetek firm nieplanujących wdrożenia obserwujemy w grupie firm świadczących usługi mniej wiedzochłonne (23,0%).

Tabela 2.22. Zakres wdrożenia opisów stanowisk pracy zawierających elementy wymagań kompetencyjnych (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wdrożone</b>	52,2	71,5	58,5	50,0	55,5
<b>W trakcie wdrażania</b>	13,9	11,5	17,0	9,6	13,9
<b>Opracowane, ale niewdrożone</b>	8,8	4,6	7,4	7,8	9,0
<b>W przyszłości</b>	7,9	5,4	7,8	9,6	5,9
<b>Nie planujemy wdrożenia</b>	17,3	6,9	9,2	23,0	15,7

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... opisy stanowiska pracy zawierające elementy wymagań kompetencyjnych w badanych organizacjach? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Sam fakt wykorzystania profili kompetencyjnych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi nie oznacza jednak homogeniczności podejścia. Profile kompetencyjne mogą się bowiem znacząco

różnić między sobą, opierać się na odmiennych założeniach, a także mogą być opracowane dla różnych grup stanowisk w ramach organizacji. Na podstawie powyższych założeń, w ramach badania postanowiono przeanalizować następujące kwestie:

- 1) średnią liczbę kompetencji w pojedynczym profilu,
- 2) typ stanowisk, dla których zostały opracowane,
- 3) stopień zróżnicowania (lub ujednoczenia) profili kompetencyjnych (ze względu na różne kryteria),
- 4) gradację ważności kompetencji na poziomie pojedynczego profilu.

Podstawą do dalszej, szczegółowej analizy kształtu profili kompetencyjnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach jest grupa 655 firm (69,6% badanej próby), w których opracowano/wdrożono profile kompetencyjne lub w których wdrażanie ich właśnie się odbywa.

### 2.3.3. Liczba kompetencji w pojedynczym profilu

Liczba kompetencji w pojedynczym profilu jest pochodną szczegółowości przyjętego w organizacji modelu kompetencji. Podstawowa zasada mówi, że im bardziej szczegółowy będzie model, tym dłużej będzie trwać jego budowa (a w związku z tym koszty opracowania tych narzędzi będą wyższe) oraz bardziej precyzyjnie określone będą sposoby dochodzenia do założonych celów/efektów (a w związku z tym, z jednej strony, można dokładniej określić pożądane rezultaty wykorzystania kompetencji i zarządzać wynikami, lecz z drugiej strony, ograniczona jest możliwość stosowania kreatywnych, alternatywnych sposobów osiągnięcia porównywalnych wyników)<sup>126</sup>. Wraz ze wzrostem szczegółowości modelu i liczby kompetencji w profilu maleje praktyczna użyteczność tego narzędzia, a także komplikuje się jego codzienne funkcjonowanie. Zazwyczaj wzrost szczegółowości modelu powoduje, że kompetencje wzajemnie się pokrywają i trudno ocenić różnice w ich wykazywaniu<sup>127</sup>.

Jak zauważa M. Sidor-Rządkowska, *Rozpowszechnione jest przekonanie, że model jest tym lepszy, im jest bardziej szczegółowy. Sprawa nie wydaje się tak prosta. Identyfikowanie zbyt dużej liczby kompetencji i opatrywanie ich wyczerpującymi opisami prowadzi do tego, że powstaje obszerna księga. Poza tym, co ważniejsze, następuje swoiste „rozmycie się” ważności kompetencji. Zarówno oceniający, jak i oceniani przestają mieć jasność, co tak naprawdę jest ważne w pracy na danym stanowisku*<sup>128</sup>. Zbyt duża liczba kompetencji powoduje więc również trudności w ich ocenie.

Przyjęcie odpowiedniego poziomu szczegółowości kompetencji pozwala na określenie optymalnej ich liczby w pojedynczym profilu, to znaczy takiej, która<sup>129</sup>:

- będzie odzwierciedlać w sposób dokładny różnice w wymaganiach kompetencyjnych poszczególnych pracowników i ich zakresów zadań oraz
- umożliwiać będzie sprawne funkcjonowanie modelu kompetencji w praktyce.

Z punktu widzenia pierwszego kryterium, liczba kompetencji w profilu nie powinna być zbyt mała, a z punktu widzenia drugiego kryterium – zbyt duża. Kompetencje powinny niemal w całości odzwierciedlać treść zadań danej osoby, jednocześnie umożliwiając sprawne funkcjonowanie tych narzędzi w organizacji. Różni autorzy i praktycy uznają, że liczba kompetencji w pojedynczym profilu powinna mieścić się w granicach 9-12 kompetencji<sup>130</sup>. M. Sidor-Rządkowska uważa, że *w praktyce organizacyjnej sprawdza się zasada identyfikowania w stosunku do danego stanowiska od kilku do kilkunastu kompetencji oraz opatrywania ich zwięzłymi opisami*<sup>131</sup>.

<sup>126</sup> Mirabile R.J., *Everything you wanted to know about competency modeling*, Training & Development, Vol. 51, No. 8, August 1997, str. 79.

<sup>127</sup> Jak zauważa Ch. Woodruffe (Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 102), zawieranie w modelu bardzo do siebie podobnych kompetencji (takich jak pisanie raportów i pisanie e-maili, które powinny znaleźć się pod nagłówkiem kompetencji „komunikacja pisemna”) nie ma logicznego uzasadnienia.

<sup>128</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 38.

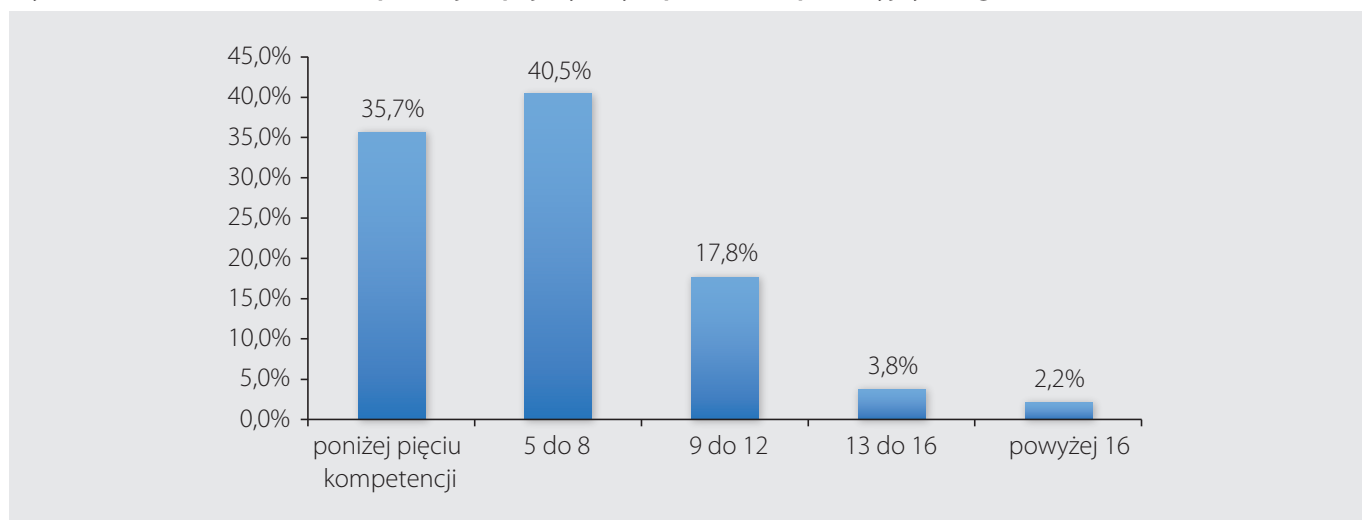
<sup>129</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>130</sup> Tego zdania jest między innymi M. Lipkowski (Lipkowski M., *Ewolucja funkcji zarządzania kadrami*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w.*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, str. 167, który twierdzi, że „równowaga pomiędzy wymaganiami wobec pracownika, planowaniem jego rozwoju a zdolnością jego percepcji tychże wymagań osiągniata jest właśnie przy około 12 kompetencjach”.

<sup>131</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 39.

W praktyce przedsiębiorstw funkcjonują różnorodne rozwiązania w zakresie liczby kompetencji w pojedynczym profilu, co pokazuje wykres 2.11. Zdecydowanie najbardziej popularnym rozwiązaniem w badanych przedsiębiorstwach była liczba kompetencji w ramach profilu określona na poziomie od pięciu do ośmiu kompetencji (stosowane w 40,5% badanych organizacji). Ponad jedna trzecia firm (35,7%) przyznała, że w ich organizacji stosuje się profile złożone z mniej niż pięciu kompetencji. Prawie co piąta badana firma stosowała profile o średnio 9-12 kompetencjach (17,8%). Najmniej popularne były rozwiązania, w których profile kompetencyjne składały się z dużej liczby kompetencji (od 13 do 16 kompetencji w 3,8% firm; powyżej 16 w 2,2%).

Wykres 2.11. Średnia liczba kompetencji w pojedynczym profilu kompetencyjnym (ogółem)



Z ilu kompetencji składa się średnio profil kompetencyjny w Pani/Pana organizacji? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji).

Poza znacznym zróżnicowaniem przyjętych w badanych organizacjach rozwiązań, uwagę zwraca zdecydowana dominacja rozwiązań prostych, w których preferowane są profile o niewielkiej liczbie kompetencji. Firmy, w których profile składają się z maksymalnie ośmiu kompetencji stanowią ponad trzy czwarte (76,2%) badanej próby. **Wskazuje to na preferowanie profili prostych, składających się z niewielkiej liczby kompetencji, łatwych w budowie i w wykorzystaniu.** Trzeba jednak pamiętać, że zbytnie uproszczenie profili także może negatywnie wpłynąć na ich praktyczną użyteczność w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W wyróżnionych podpróbach badawczych widać nieznaczne zróżnicowanie przyjętych rozwiązań w odniesieniu do średniej liczby kompetencji w pojedynczym profilu (tab. 2.23). W szczególności:

- wyraźnie częściej profile o większej liczbie kompetencji (powyżej ośmiu) stosowane są w przedsiębiorstwach dużych (34,5% firm) niż średnich (21,8%),
- podobne, choć mniej wyraźne, jest zróżnicowanie pomiędzy firmami świadczącymi usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne i produkcyjnymi w odniesieniu do rozwiązań o większej liczbie kompetencji w profilu (odpowiednio 29,4%, 20,1%, 21,9%),
- wyraźnie częściej najprostsze profile (zawierające poniżej pięciu kompetencji) stosowane są w przedsiębiorstwach produkcyjnych (40,6%), szczególnie w relacji do firm świadczących usługi wiedzochłonne (27,8%).



Tabela 2.23. Średnia liczba kompetencji w pojedynczym profilu kompetencyjnym (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=553	Duże n=102	Usługi wiedzochołonne n=216	Usługi mniej wiedzochołonne n=169	Produkcyjne n=270
poniżej 5 kompetencji	36,9	29,5	27,8	37,7	40,6
5 do 8	41,3	36,1	42,9	42,2	37,5
9 do 12	16,7	23,8	20,6	17,6	15,7
13 do 16	3,0	8,2	6,0	1,0	4,0
powyżej 16 kompetencji	2,1	2,5	2,8	1,5	2,2

Z ilu kompetencji składa się średnio profil kompetencyjny w Pani/Pana organizacji? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)

#### 2.3.4. Typ stanowisk, dla których opracowano profile kompetencyjne

Jak już powiedziano, pierwszym krokiem w tworzeniu profilu kompetencji jest określenie, które ze zidentyfikowanych kompetencji będą wymagane od danego pracownika. Najczęściej wymagania kompetencyjne definiowane są zakresem zadań zawodowych, które pracownik wykonuje na danym stanowisku, ponieważ zadania stanowią podstawowy obszar wykorzystania kompetencji. Dlatego też najczęściej struktura profili kompetencyjnych w organizacji tworzona jest na bazie istniejącej w firmie struktury stanowisk pracy. Wynikające z opisu stanowiska pracy wymagania określają, jakimi kompetencjami powinien wykazać się pracownik. Zaletą tego podejścia jest, wynikająca z dostępności informacji, dobra znajomość wymagań na danym stanowisku.

Profile kompetencyjne mogą być tworzone dla wszystkich stanowisk w organizacji lub dla wybranych grup stanowisk. **Generalnie można powiedzieć, że zakres oddziaływania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest ograniczony do stanowisk, dla których opracowano profile kompetencyjne.** Profile stanowią bowiem podstawowe narzędzie wykorzystania zarządzania kompetencjami, warunkujące możliwość oceny rzeczywistych kompetencji pracownika w odniesieniu do kompetencji wymaganych oraz podejmowanie na tej podstawie odpowiednich działań z zakresu zarządzania (w tym działań szkoleniowych, promocji na wyższe/inne stanowisko, wynagrodzeń itp.). Dlatego też najlepszym rozwiązaniem jest opracowanie profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk w organizacji. Możliwe, a czasami pożądane ze względu na specyfikę organizacji, są inne rozwiązania, w których profile opracowywane są dla wybranych grup stanowisk w przedsiębiorstwie.

Praktykę badanych przedsiębiorstw w tym zakresie przedstawia wykres 2.12. W firmach stosujących profile kompetencyjne rozwiązanie, w którym opracowane są one dla wszystkich stanowisk w organizacji, stosowane jest nieco rzadziej niż inne podejścia (61,7%). Najczęściej profile opracowywane są dla stanowisk wykonawczych (77,7%) oraz kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania (73,0%) i nieznacznie rzadziej – stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania (69,5%). Nieco mniej jest wdrożeń profili kompetencyjnych dla stanowisk wyróżnionych według innych kryteriów niż hierarchia organizacyjna: związanych z kluczowymi projektami organizacji (zgodnie z logiką macierzowo-projektowej struktury organizacyjnej), funkcjonujących w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (zgodnie z logiką podziału funkcjonalnego struktury organizacyjnej), a najmniej dla pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale (zgodnie ze zróżnicowaniem pracowników zgodnie z logiką teorii kapitału ludzkiego). **Wyniki te mogą wskazywać na traktowanie profili kompetencyjnych jako narzędzi normowania zasobów ludzkich (a więc narzędzi przede wszystkim określających zestandaryzowane wymagania kompetencyjne, stawiane potencjalnym wykonawcom pracy), a nie narzędzi służących do uelastycznienia i dywersyfikowania dostępnego w firmie kapitału ludzkiego (a więc nastawionych na różnicowanie pracowników ze względu na unikalne, trudne do skopiowania i zimitowania kompetencje, potrzebne organizacji do osiągnięcia sukcesu rynkowego – zgodnie z teorią kluczowych kompetencji organizacji Prahalada i Hamela).**

Wykres 2.12. Profile kompetencyjne opracowywane dla różnego typu stanowisk (ogółem)



*Dla jakich stanowisk lub grup stanowisk w Pana(i) organizacji opracowano listy wymaganych kompetencji (profile kompetencyjne)? Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi. Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)*

W odniesieniu do wyróżnionych podprób badawczych charakterystyka dotycząca adresowania profili kompetencyjnych jest następująca:

- największa różnica, sięgająca 21%, występuje pomiędzy firmami dużymi i średnimi w zakresie wdrożenia profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk w organizacji,
- różnice te są praktycznie nieistotne pomiędzy podpróbami firm ze względu na wiedzochłonność działalności,
- nie widać pomiędzy firmami średnimi i dużymi istotnych różnic w zakresie wdrożenia profili kompetencyjnych dla grup stanowisk wyróżnionych według kryterium hierarchicznego (stanowisk wykonawczych, kierowniczych niższego, średniego i najwyższego szczebla zarządzania),
- wyraźne różnice (wszystkie powyżej 20%) widać za to w zakresie wdrożenia profili kompetencyjnych w odniesieniu do stanowisk wyróżnionych ze względu na inne kryteria (wybrane działy/komórki, kluczowe projekty, talenty); zdecydowanie częściej dla tych grup stanowisk profile opracowywane są w firmach dużych,
- zdecydowanie częściej profile są opracowywane dla stanowisk wykonawczych w firmach świadczących usługi wiedzochłonne niż w pozostałych grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na typ działalności. Świadczyć to może o dużym znaczeniu kompetencji pracowników szeregowych (pracowników pierwszego kontaktu w usługach) w działalności przedsiębiorstw tego typu.

Tabela 2.24. Profile kompetencyjne opracowywane dla różnego typu stanowisk (w próbach) [w %]

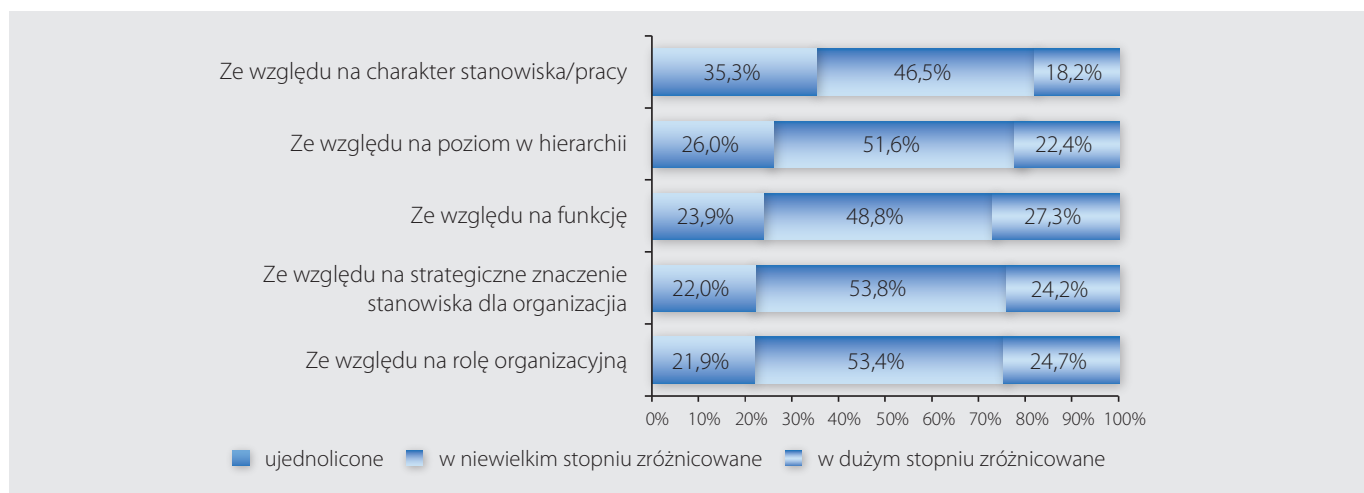
	Średnie n=553	Duże n=102	Usługi wiedzochołonne n=216	Usługi mniej wiedzochołonne n=169	Produkcyjne n=270
Dla wszystkich stanowisk w organizacji	58,4	79,4	59,7	59,2	64,8
Dla stanowisk wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)	77,0	81,4	85,2	73,4	74,4
Dla stanowisk kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	72,3	76,5	76,4	72,2	70,7
Dla stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	68,0	77,5	72,7	66,9	68,5
Dla stanowisk w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	61,1	79,4	60,6	68,0	64,1
Dla stanowisk związanych z kluczowymi projektami organizacji	61,3	75,5	65,3	62,1	63,0
Dla stanowisk pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale	48,6	59,8	56,9	45,0	48,5

Dla jakich stanowisk lub grup stanowisk w Pana(i) organizacji opracowano listy wymaganych kompetencji (profile kompetencyjne)? Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi. Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)

### 2.3.5. Stopień zróżnicowania (ujednolicenia) profili kompetencyjnych

Interesująca jest analiza odpowiedzi na pytanie o stopień zróżnicowania/ujednolicenia profili kompetencyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Generalnie wyraźnie widać niewielki lub umiarkowany stopień zróżnicowania profili (wykres 2.13), niezależnie od przyjętego kryterium zróżnicowania. Co ciekawe, najczęściej profile kompetencyjne są ujednolicone ze względu na charakter stanowiska pracy, poziom w hierarchii (pracownicy wykonawczy, specjaliści, kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla) oraz funkcję (np. dla poszczególnych działów w firmie: marketing, sprzedaż, finanse, HR itp.). Wskazuje to na już zaobserwowany normalizacyjny i standaryzacyjny charakter profili kompetencyjnych. Jednocześnie najczęściej profile kompetencyjne są w niewielkim stopniu zróżnicowane ze względu na strategiczne znaczenie stanowiska dla organizacji (np. talenty/osoby o wysokim potencjale, pracownicy kluczowi, główni eksperci itp.) oraz ze względu na rolę organizacyjną (np. doradczą, menedżerską, strategiczną itp.).

Wykres 2.13. Stopień zróżnicowania/ujednolicenia profili kompetencyjnych (ogółem)



Czy w Pani/Pana organizacji profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk są...? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)

Jak pokazuje tabela 2.25, w analizowanych podpróbach nie widać wyraźnego zróżnicowania profili kompetencyjnych ze względu na wyróżnione kryteria.

Tabela 2.25. Stopień zróżnicowania/ujednoczenia profili kompetencyjnych (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=553	Duże n=102	Usługi wied佐chłonne n=216	Usługi mniej wied佐chłonne n=169	Produkcyjne n=270
<b>Ze względu na charakter stanowiska pracy</b>	ujednoczone	35,2	36,1	35,7	36,3	34,5
	w niewielkim stopniu zróżnicowane	47,8	39,3	47,2	42,2	48,6
	w dużym stopniu zróżnicowane	17,0	24,6	17,1	21,6	16,9
<b>Ze względu na poziom w hierarchii (pracownicy wykonawczy, specjaliści, kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla)</b>	ujednoczone	26,4	23,8	26,2	22,5	28,0
	w niewielkim stopniu zróżnicowane	51,7	50,8	54,4	49,5	50,8
	w dużym stopniu zróżnicowane	21,9	25,4	19,4	27,9	21,2
<b>Ze względu na funkcję (np. dla poszczególnych działów w firmie: marketing, sprzedaż, finanse, HR itp.)</b>	ujednoczone	24,3	22,1	26,6	21,1	23,7
	w niewielkim stopniu zróżnicowane	50,2	41,0	48,4	49,0	48,9
	w dużym stopniu zróżnicowane	25,5	36,9	25,0	29,9	27,4
<b>Ze względu na rolę organizacyjną (np. doradcą, menedżerską, strategiczną itp.)</b>	ujednoczone	21,7	23,0	27,4	15,7	21,5
	w niewielkim stopniu zróżnicowane	54,6	46,7	49,6	51,5	57,5
	w dużym stopniu zróżnicowane	23,7	30,3	23,0	32,8	20,9
<b>Ze względu na strategiczne znaczenie stanowiska dla organizacji (np. talenty/osoby o wysokim potencjale, pracownicy kluczowi, główni eksperci itp.)</b>	ujednoczone	22,8	18,0	23,8	20,1	21,8
	w niewielkim stopniu zróżnicowane	53,7	54,1	56,7	47,5	55,4
	w dużym stopniu zróżnicowane	23,5	27,9	19,4	32,4	22,8

Czy w Pani/Pana organizacji profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk są...? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)

### 2.3.6. Gradacja ważności kompetencji na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego

Ważnym elementem budowy modelu kompetencji organizacji jest określenie względnego znaczenia kompetencji. Jak zauważa T. Rostkowski<sup>132</sup> wszystkie zidentyfikowane w modelu kompetencje

<sup>132</sup> Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, str. 94.

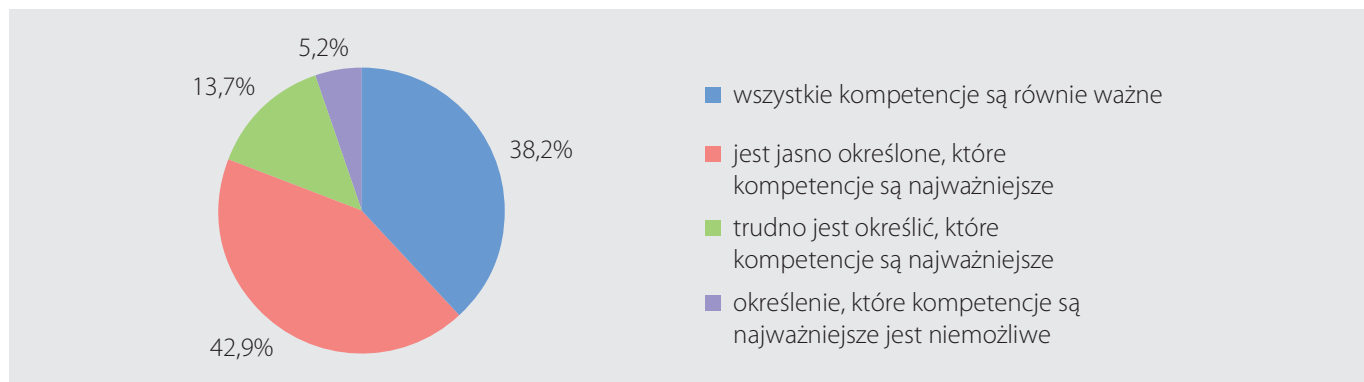
są istotne, ale nie wszystkie w równym stopniu, chodzi bowiem o „najbardziej istotne z punktu widzenia podanej listy”, a nie o „najbardziej istotne kompetencje w ogóle”. W praktyce możemy więc uznać, że:

- wszystkie kompetencje w modelu są równie ważne,
- poszczególne kompetencje mają różne znaczenie.

Zastosowanie ważności kompetencji pozwala na określenie kompetencji kluczowych dla danej organizacji. Kompetencja kluczowa jest kompetencją najważniejszą z punktu widzenia stworzonego modelu, a tym samym o największym znaczeniu dla organizacji. Uznanie, że poszczególne kompetencje mają różne znaczenie, daje możliwość odzwierciedlenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi występujących w praktyce różnic w wartości poszczególnych kompetencji, szczególnie z punktu widzenia organizacji. Określenie kompetencji kluczowych pozwala na ich szczególne wspieranie i nagradzanie, ponieważ są to kompetencje, które prowadzą do osiągnięcia sukcesu przez organizację. Pracownicy wykazujący te kompetencje stanowią bowiem najcenniejszy zasób organizacji.

Niestety określanie względnego znaczenia kompetencji dla organizacji jest często pomijanym etapem tworzenia modelu kompetencji. Praktyka badanych przedsiębiorstw w tym zakresie jest silnie zróżnicowana (wykres 14). Sytuacja, w której jest jasno określone, które kompetencje są najważniejsze z punktu widzenia organizacji występuje w przypadku 42,9% wszystkich badanych przedsiębiorstw. W drugiej pod względem liczebności grupie przedsiębiorstw (38,2%) wszystkie kompetencje są traktowane jako równie ważne. 5,2% wszystkich badanych firm uznało, że określenie, które kompetencje są najważniejsze, jest niemożliwe (nawet jeżeli nie wszystkie kompetencje są postrzegane jako równie ważne). Trudności z określeniem istotności kompetencji w ramach profilu, a w szczególności w określeniu kompetencji najważniejszych, miało 13,7% badanych organizacji. Tak więc wyraźnie widać, że wśród badanych organizacji przeważają te, w których określenie istotności kompetencji jest niemożliwe, utrudnione albo takiego rozróżnienia nie dokonuje się. Organizacje te stanowią 57,1% wszystkich przebadanych.

Wykres 2.14. Gradacja ważności kompetencji na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego (ogółem)



Czy na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego w Pana(i) organizacji wiadomo, które kompetencje są najważniejsze, a które najmniej istotne w danej pracy? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji)

W odniesieniu do próbek wyróżnionych w badaniu wyraźny jest brak konkluzywnych różnic między dużymi a średnimi przedsiębiorstwami (tab. 2.26). W przedsiębiorstwach usługowych (zarówno świadczących usługi wiedzochłonne, jak i mniej wiedzochłonne) częściej niż w produkcyjnych występuje sytuacja, w której wszystkie kompetencje są równie ważne dla organizacji (i odwrotnie – w firmach produkcyjnych większy jest odsetek firm, w których jest jasno określone, które kompetencje są najważniejsze).

Tabela 2.26. Gradacja ważności kompetencji w ramach profilu kompetencyjnego (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=553	Duże n=102	Usługi wiedzochołonne n=216	Usługi mniej wiedzochołonne n=169	Produkcyjne n=270
Wszystkie kompetencje są równie ważne	37,3	42,6	42,5	40,2	33,5
Jest jasno określone, które kompetencje są najważniejsze	43,6	39,3	38,1	38,2	49,5
Trudno jest określić, które kompetencje są najważniejsze	13,8	13,1	14,3	16,2	11,7
Określenie, które kompetencje są najważniejsze, jest niemożliwe	5,3	4,9	5,2	5,4	5,2

Czy na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego w Pana(i) organizacji wiadomo, które kompetencje są najważniejsze, a które najmniej istotne w danej pracy? Baza: n=655 (firmy, które opracowały/wdrożyły lub wdrażają profile kompetencyjne/listy wymaganych kompetencji).

Zakres zastosowania gradacji względnego znaczenia kompetencji w badanych przedsiębiorstwach jest zdecydowanie niewystarczający. Wpływ na taką sytuację może mieć wiele czynników. Jednym z głównych powodów może być obawa, że określenie jednych kompetencji jako mniej istotnych, a innych jako ważniejszych, spowoduje, że pracownicy skupią się jedynie na tych drugich<sup>133</sup>. Duże znaczenie może mieć również brak odpowiedniej wiedzy i narzędzi służących określaniu względnego znaczenia kompetencji na poziomie profilu.

W praktyce kompetencje można ważyć z dwóch perspektyw: w zależności od ich znaczenia dla pracy lub dla organizacji<sup>134</sup>. Spojrzenie przez pryzmat pracy prowadzi do zastosowania kryteriów pozwalających na **określenie względnego znaczenia kompetencji w danej pracy**, a więc na poziomie pojedynczego profilu kompetencji. Metodami stosowanymi do określenia takiego znaczenia mogą być<sup>135</sup>:

- 1) częstotliwość używania danej kompetencji w ramach pełnionej roli (np. komunikowanie się na piśmie w przypadku asystentki),
- 2) konsekwencje nieposiadania kompetencji (np. brak koncentracji uwagi pracowników kontroli jakości),
- 3) znaczenie dla efektywności pracy (np. negocjowanie w przypadku pracowników działów handlowych).

Metody te są nastawione na określenie znaczenia kompetencji w ramach pojedynczych profili jedynie z punktu widzenia wykonywanej pracy. Niestety, przy ich użyciu nie jesteśmy w stanie stwierdzić, która z kompetencji jest ważniejsza z punktu widzenia całej organizacji, ponieważ metody te nie pozwalają na chociażby przybliżone przewidywanie efektów działania danej kompetencji na skalę całej organizacji.

W zasadzie jedyną metodą związaną z poszczególnymi profilami, ale odpowiednią też dla określenia znaczenia kompetencji na poziomie organizacji jest wykorzystanie kategorii kompetencji progowych i różnicujących (patrz rozdział 2.1). Kompetencje różnicujące mogą w tym przypadku stanowić kompetencje najistotniejsze, ponieważ w największym stopniu wpływają na rezultaty pracy poszczególnych pracowników. Istnieją również metody pośredniego określania relatywnej wartości kompetencji w organizacji, polegające na analizie uwarunkowań wartości kompetencji, zarówno wewnętrznych (takich jak wpływ na realizację celów, kultura organizacyjna, faza rozwoju organizacji), jak i zewnętrznych (wartość rynkowa kompetencji uwzględniająca trudność pozyskania

<sup>133</sup> Obawy takie podziela również Ch. Woodruffe (Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 115), twierdząc, że przy takim podziale istnieje ryzyko, iż organizacje będą się koncentrować wyłącznie na tych, które nazwano „głównymi”, a to, co mniej ważne, stanie się zupełnie nieważne.

<sup>134</sup> Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 115.

<sup>135</sup> Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajakiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, str. 94.

kompetencji na rynku, tempo starzenia się kompetencji, trudność zimitowania i zastąpienia oraz powiązanie kompetencji z przewagą konkurencyjną<sup>136</sup>.

Podsumowując, określenie względnego znaczenia (gradacji ważności) poszczególnych kompetencji na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego jest istotne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami w organizacji, ponieważ umożliwia wskazanie kompetencji kluczowych, których pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie w organizacji jest zadaniem priorytetowym.

## 2.4. Pozyskiwanie pracowników w oparciu o kompetencje

### 2.4.1. Wykorzystanie zarządzania kompetencjami w obszarze pozyskiwania pracowników

Model kompetencyjny obejmujący profile kompetencyjne może być wykorzystany z powodzeniem do pozyskiwania pracowników, zarówno w zakresie planowania zatrudnienia w jego strategicznym wymiarze, jak i rekrutacji i selekcji.

Przed wszystkim znajduje on zastosowanie w **strategicznym planowaniu zatrudnienia**. Planowanie zatrudnienia jest ciągłym procesem, obejmującym określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym, analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów minimalizujących lukę między popytem a podażą na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu wdrażania planów zatrudnienia w życie<sup>137</sup>. Organizacja może także, dzięki zastosowaniu systemów opartych na kompetencjach, w łatwy sposób określać przyszłe potrzeby odnoszące się do wielkości zatrudnienia, a także, co ważniejsze, do zasobu kompetencji przyszłych pracowników<sup>138</sup>. Kompetencje określa się bowiem w odniesieniu do prognoz dotyczących działalności organizacji<sup>139</sup>. Procesy planowania można powiązać z prognozami przyszłych wymagań dotyczących kompetencji oraz z analizą luk pomiędzy prawdopodobnym popytem na poszczególne rodzaje kompetencji a przewidywaną podażą osób posiadających owe kompetencje<sup>140</sup>.

Przed wszystkim jednak modele kompetencyjne są postrzegane jako wysoce użyteczne narzędzie wspierania **systemów rekrutacji i selekcji**. Jak twierdzą Dubois i Rothwell<sup>141</sup> różnią się one zasadniczo od systemów tradycyjnych, w których proces pozyskiwania pracowników skupia się na poszukiwaniu kandydatów spełniających kryteria wskazane w specyfikacji stanowiska pracy, a o zdolności do wykonywania przydzielonych zadań decydują wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje. Tymczasem w ZZL opartym na kompetencjach cała uwaga skupiona jest na poszukiwaniu u kandydatów „udowodnionych zdolności do realizacji określonych zadań lub na podstawie potwierdzonych wyników” poprzez „porównanie uzdolnień kandydatów z modelem kompetencji opisującym cechy pracownika osiągnącego w pełni zadowalające lub ponadprzeciętne wyniki w swojej dziedzinie”. Kompetencje zawarte w profilu stanowią podstawowe kryterium selekcji, zdecydowanie istotniejsze od innych<sup>142</sup>. Z punktu widzenia danej pracy, jak również organizacji, najistotniejsze jest bowiem to, czy pracownik wykazuje pożądane kompetencje i czy będzie mógł wykorzystać je z pożytkiem dla organizacji. Przyjmując takie założenie, pracodawca znacznie ułatwia sobie wybór najodpowiedniejszego kandydata, gdyż wie, jakich kompetencji poszukuje i na które z nich kładzie największy nacisk. Tak więc, dzięki traktowaniu profili kompetencyjnych jako podstawy rekrutacji i selekcji pracowników, można<sup>143</sup>:

<sup>136</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>137</sup> Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 108.

<sup>138</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>139</sup> Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 126.

<sup>140</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

<sup>141</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 28.

<sup>142</sup> Porównaj: Pochtowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

<sup>143</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 125.

- ściśle powiązać procesy pozyskiwania pracowników z innymi aspektami polityki personalnej,
- lepiej przygotować procedury, metody i narzędzia zarówno rekrutacji, jak i selekcji,
- bardziej racjonalnie podejmować decyzje na kolejnych etapach postępowania rekrutacyjno-selekcyjnego.

Model kompetencji może być wykorzystany na wszystkich etapach procesu doboru, w tym w szczególności<sup>144</sup>:

- przygotowania ogłoszenia rekrutacyjnego,
- wyboru źródła rekrutacji i właściwej dla niego formy,
- planowania procesu selekcji i doboru narzędzi selekcyjnych,
- przygotowania narzędzi selekcyjnych,
- prowadzenia działań selekcyjnych,
- monitorowania oraz zwiększania jakości i skuteczności procesu doboru pracowników.

W związku z tym konieczne jest bliższe przyjrzenie się procesom pozyskiwania pracowników z wykorzystaniem narzędzi opartych na kompetencjach w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim.

#### 2.4.2. Zakres strategicznego planowania zatrudnienia oraz rekrutacji i selekcji w oparciu o kompetencje w badanych przedsiębiorstwach

Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z grup pracowników, **36,1% wdrożyło te rozwiązania w obszarze strategicznego planowania zatrudnienia, 24,7% jest w trakcie ich wdrażania, a 39,2% planuje ich wdrożenie.** W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu widać istotne zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.27). Różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności są mniej wyraźne, z nieznanymi częstotliwościami wdrożeniami w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Tabela 2.27. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w obszarze strategicznego planowania zatrudnienia (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochołonne n=247	Usługi mniej wiedzochołonne n=193	Produkcyjne n=316
<b>Wdrożone</b>	36,1	34,0	47,5	34,8	32,1	39,6
<b>W trakcie wdrażania</b>	24,7	25,1	22,9	24,7	20,7	27,2
<b>Planowane wdrożenie</b>	39,2	40,9	29,7	40,5	47,2	33,2

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).

**Spośród wszystkich wyróżnionych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi narzędzia zarządzania kompetencjami najczęściej wykorzystywane są w badanych firmach w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników.** Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL oparte na kompetencjach dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników, **69,6% wdrożyło te rozwiązania w obszarze rekrutacji i selekcji, 17,6% jest w trakcie ich wdrażania, a 12,8% planuje takie wdrożenia.** W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu wyraźne widać zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.28). Natomiast różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności są mniej wyraźne, chociaż największy odsetek firm, w których wdrożono to rozwiązanie w obszarze rekrutacji i selekcji, jest widoczny w grupie firm świadczących usługi wiedzochołonne.

<sup>144</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.



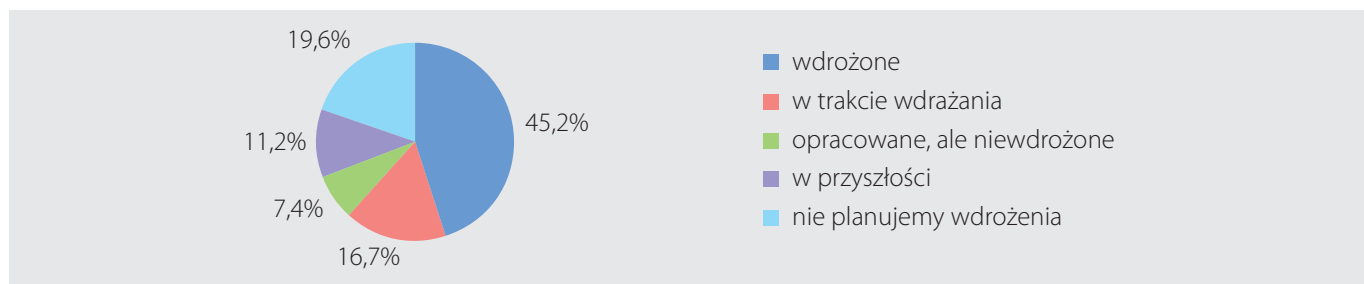
Tabela 2.28. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w rekrutacji i selekcji (ogółem i w próbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochołonne n=247	Usługi mniej wiedzochołonne n=193	Produkcyjne n=316
<b>Wdrożone</b>	69,6	67,1	83,1	73,7	65,3	69,0
<b>W trakcie wdrażania</b>	17,6	19,0	10,2	12,6	20,7	19,6
<b>Planowane wdrożenie</b>	12,8	13,9	6,8	13,8	14,0	11,4

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).

**Prawie połowa badanych przedsiębiorstw ma wdrożone formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji (45,2%).** Jednocześnie prawie co piąta firma (19,6%) nie planuje wdrażać takich procedur, a 11,2% planuje wdrożyć je w przyszłości. 16,7% badanych przedsiębiorstw jest w trakcie wdrożenia procedur weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji, a 7,4% opracowało takie procedury, ale ich jeszcze nie wdrożyło (wykres 2.15).

Wykres 2.15. Formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/są... formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszyscy respondenci).

W odniesieniu do próbek wyróżnionych w badaniu (tab. 2.29) wyraźnie widać, że:

- przedsiębiorstwa duże zdecydowanie częściej niż średnie mają wdrożone formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji (65,4% vs 41,9%),
- przedsiębiorstwa średnie częściej niż duże nie planują wdrożenia takich procedur (20,7% vs 12,3%),
- firmy świadczące usługi wiedzochołonne i firmy produkcyjne wdrażają procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji nieznacznie częściej niż firmy świadczące usługi mniej wiedzochołonne (odpowiednio 49,6%, 44,5% vs 41,5%),
- przedsiębiorstwa świadczące usługi mniej wiedzochołonne częściej niż inne nie planują wdrożenia takich procedur (24,1% vs 15,2% firm usługowych wiedzochołonnych i 19,5% firm produkcyjnych).

Tabela 2.29. Formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wdrożone</b>	41,9	65,4	49,6	41,5	44,5
<b>W trakcie wdrażania</b>	18,2	6,9	15,2	14,1	19,5
<b>Opracowane, ale niewdrożone</b>	7,9	4,6	8,2	7,4	6,9
<b>W przyszłości</b>	11,2	10,8	11,7	13,0	9,5
<b>Nie planujemy wdrożenia</b>	20,7	12,3	15,2	24,1	19,5

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieją/wykorzystywane jest/są... formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszyscy respondenci).

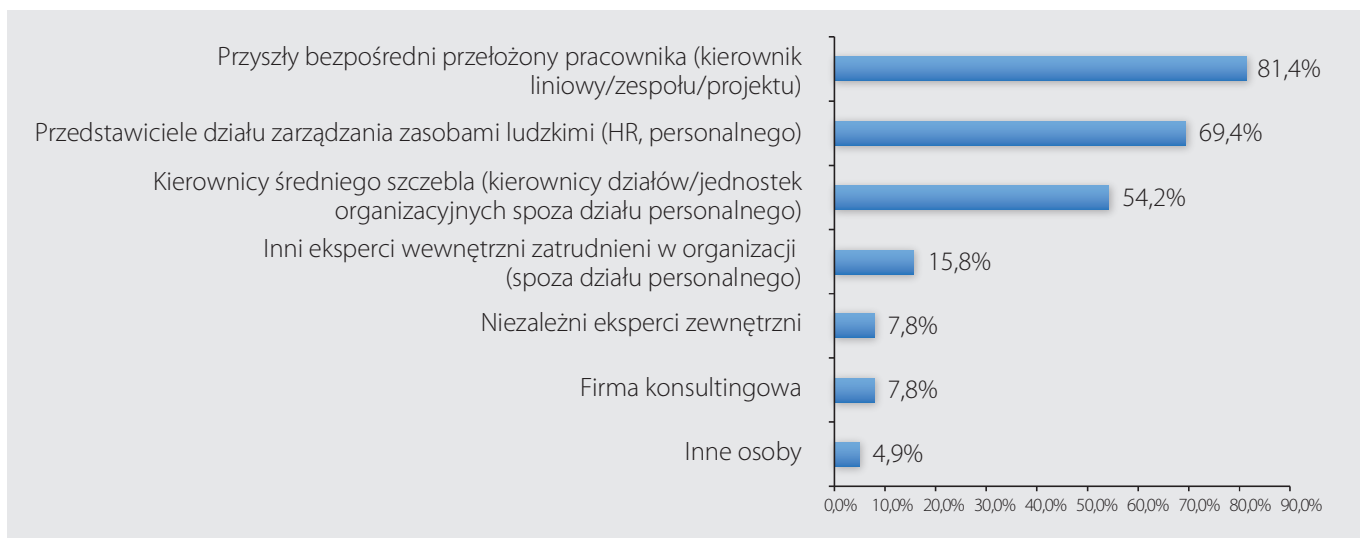
### 2.4.3. Definiowanie potrzeb kompetencyjnych w procesie pozyskiwania pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Zazwyczaj pierwszym etapem procesu doboru jest zgłoszenie zapotrzebowania na pracownika. Na tym etapie konieczna jest zawsze wnikliwa analiza pracy, prowadząca do budowy, z jednej strony, opisu stanowiska, a z drugiej, profilu pożądanego kandydata<sup>145</sup>. Modele kompetencji dostarczają wszystkich informacji niezbędnych do budowy takich profili dla wszystkich stanowisk w organizacji. Przede wszystkim zawierają szczegółowe opisy kompetencji oraz pożądaných poziomów ich wykazywania opisanymi kategoriami zachowań<sup>146</sup>.

Szczególnie ważne w definiowaniu potrzeb kompetencyjnych jest skupienie się na kompetencjach kluczowych, czyli najważniejszych z punktu widzenia organizacji. Ważne jest również, aby w procesie definiowania potrzeb kompetencyjnych w organizacji znaczną rolę odgrywali, poza pracownikami działu personalnego, przedstawiciele kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania, ponieważ osoby te posiadają opartą na założeniach strategicznych i operacyjnych wiedzę dotyczącą tych wymagań. W organizacjach, w których brak jest wyspecjalizowanej kadry posiadającej wiedzę w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, możliwe i często zalecane jest wsparcie ze strony ekspertów zewnętrznych. Pozwala to na profesjonalizację doboru pracowników, bez konieczności podnoszenia kosztów stałych działalności przedsiębiorstwa, związanych z zatrudnianiem dodatkowych pracowników.

**W badanych firmach dominuje praktyka określania oczekiwań wobec kandydatów do pracy przez przyszłego bezpośredniego przełożonego pracownika (w tym kierownika liniowego, kierownika zespołu, kierownika projektu) oraz przedstawicieli działu zarządzania zasobami ludzkimi** (wykres 2.16). Relatywnie często, bo w połowie badanych przedsiębiorstw, w proces ten są zaangażowani kierownicy średniego szczebla zarządzania, reprezentowani przez kierowników działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego (jak można się domyślać – reprezentujących kierownictwo działu, do którego prowadzony jest nabór). Zdecydowanie rzadziej w proces określania oczekiwań wobec kandydatów do pracy włączani są inni wewnętrzni eksperci zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego). Osoby reprezentujące zewnętrzne organizacje (w tym przedstawiciele firm konsultingowych i niezależni eksperci zewnętrzni) są zaangażowane na tym etapie rekrutacji przez niewielką część badanych firm.

Wykres 2.16. Osoby określające oczekiwania wobec kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji (ogółem)



Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

<sup>145</sup> Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003, str. 80.

<sup>146</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu wyraźnie widać zróżnicowanie pomiędzy firmami średnimi i dużymi (tab. 2.30). W tych drugich zdecydowanie częściej w opisywany proces angażowane są wszystkie wyróżnione kategorie osób w ramach organizacji (szczególnie wyraźnie większy jest odsetek firm włączających w proces określenia oczekiwań przedstawicieli kierownictwa średniego szczebla zarządzania). Może to wskazywać na większą dojrzałość zarządzania zasobami ludzkimi w firmach dużych, w których odpowiedzialność za proces zarządzania ludźmi przenoszona jest z działu personalnego na różne szczeble organizacji. Jednocześnie w firmach średnich widać relatywnie dużą (w stosunku do innych wyróżnionych grup) rolę przyszłego bezpośredniego przełożonego, co może wskazywać na wczesną fazę rozwoju funkcji personalnej w tych firmach (mniej rozbudowane i mniej wyspecjalizowane struktury działu ZZL, o ile taki w ogóle istnieje). Firmy duże nieznacznie częściej korzystają z zewnętrznych dostawców usług w procesie określenia oczekiwań wobec kandydatów do pracy. Natomiast w odniesieniu do podprób przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności nie widać istotnych różnic.

**Tabela 2.30. Osoby określające oczekiwania wobec kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji (w podpróbach) [w %]**

	<b>Średnie n=811</b>	<b>Duże n=130</b>	<b>Usługi wiedzochołonne n=282</b>	<b>Usługi mniej wiedzochołonne n=270</b>	<b>Produkcyjne n=389</b>
<b>Przedstawiciele działu zarządzania zasobami ludzkimi (HR, personalnego)</b>	67,0	84,6	69,9	69,6	68,9
<b>Przyszły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy/zespołu/projektu)</b>	79,8	91,5	82,3	75,9	84,6
<b>Kierownicy średniego szczebla (kierownicy działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego)</b>	51,5	70,8	54,3	47,8	58,6
<b>Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)</b>	15,5	17,7	20,2	11,9	15,4
<b>Firma konsultingowa</b>	7,3	10,8	8,9	5,9	8,2
<b>Niezależni eksperci zewnętrzni</b>	7,3	10,8	8,2	7,0	5,9
<b>Inne osoby</b>	5,3	2,3	2,1	7,8	4,9

*Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).*

Jako kluczową charakterystykę pracowników, mającą największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, badani uznali kompetencje pracowników – wiedzę, umiejętności i postawy (wykres 2.17). Nieco mniej istotne są kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.), zaangażowanie i wysoka efektywność pracy oraz formalne wykształcenie. Za mniej istotne ankietowani uznali czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę) oraz inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista itp.).

Wykres 2.17. Charakterystyki pracowników o największym znaczeniu w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (ogółem)



Które z charakterystyk pracowników mają największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w Pana(i) organizacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Nie widać wyraźnych różnic w obrębie próbek wyróżnionych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.31). W firmach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie widać znacznie większe znaczenie formalnego wykształcenia i nieznacznie większe – kompetencji oraz kwalifikacji pracowników. W firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne relatywnie większe znaczenie mają czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika), zaangażowanie i wysoka efektywność pracy oraz inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista).

Tabela 2.31. Charakterystyki pracowników o największym znaczeniu w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy)	75,5	86,2	81,2	72,2	77,1
Formalne wykształcenie	39,7	40,8	57,8	29,3	34,2
Kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.)	49,4	52,3	56,7	41,1	50,9
Czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę)	18,5	19,2	11,3	23,7	20,3
Zaangażowanie i wysoka efektywność pracy	39,7	40,0	30,1	45,6	42,7
Inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista itp.)	4,9	6,2	2,1	8,1	5,1
Kombinacja powyższych czynników	19,0	20,8	17,7	22,2	18,3

Które z charakterystyk pracowników mają największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w Pana(i) organizacji (proszę wskazać trzy)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Kluczowe kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy w badanych przedsiębiorstwach mieszczą się w kategorii „wiedza zawodowa”.** Dominuje więc zdecydowanie perspektywa kompetencji „twardych”. Do kompetencji „miękkich” cenionych przez badanych pracodawców zaliczyć można: pracę zespołową, odpowiedzialność, samodzielność, kreatywność oraz komunika-

tywność. Do kompetencji oczekiwanych przez zdecydowanie mniejszy odsetek przedsiębiorstw należą: rozwiązywanie problemów, zarządzanie zespołem (motywowanie, kontrolowanie, organizowanie, planowanie), innowacyjność, radzenie sobie z niepewnością oraz podejmowanie ryzyka.

Wykres 2.18. Podstawowe kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy (ogółem)



Jakich podstawowych kompetencji oczekuje Pana(i) organizacja od kandydatów do pracy/pracowników? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W firmach dużych do kluczowych oczekiwanych od kandydatów kompetencji, poza wiedzą zawodową, należą: praca zespołowa, odpowiedzialność oraz kreatywność (tab. 2.32). W firmach średnich zaś: praca zespołowa, odpowiedzialność, samodzielność oraz komunikatywność. W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie widać większe oczekiwania od kandydatów do pracy w stosunku do trzech kompetencji: wiedzy zawodowej, komunikatywności oraz kreatywności. Firmy usługowe wiedzochłonne oczekują również często od kandydatów odpowiedzialności oraz samodzielności. Firmy produkcyjne, poza wiedzą zawodową, najczęściej oczekują umiejętności pracy zespołowej, odpowiedzialności oraz samodzielności. Co ciekawe, praktycznie tego samego zestawu podstawowych kompetencji oczekują firmy świadczące usługi mniej wiedzochłonne, w których dodatkowo oczekiwana jest częściej komunikatywność.

Tabela 2.32. Podstawowe kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Wiedza zawodowa	72,9	73,1	82,3	61,1	74,3
Praca zespołowa	40,8	40,8	26,6	43,0	49,6
Zarządzanie zespołem (motywowanie, kontrolowanie, organizowanie, planowanie)	11,5	13,8	11,7	11,1	12,3
Komunikatywność	28,0	16,9	33,0	29,3	19,8
Samodzielność	31,6	24,6	30,5	33,0	29,0
Innowacyjność	7,5	4,6	7,1	8,1	6,4
Kreatywność	25,6	29,2	33,0	23,0	23,4
Podejmowanie ryzyka	2,8	4,6	2,1	4,1	3,1
Radzenie sobie z niepewnością	3,8	3,8	3,9	4,8	3,1

Rozwiązywanie problemów	14,3	16,2	11,3	15,9	15,9
Odpowiedzialność	35,0	40,8	34,4	33,0	38,8
Elastyczność	8,3	10,8	5,0	11,9	9,0
Odporność na stres	5,4	8,5	7,8	6,3	4,1
Inne	0,7	2,3	0,7	0,7	1,3

Jakich podstawowych kompetencji oczekuje Pana(i) organizacja od kandydatów do pracy/pracowników? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W badanych organizacjach zdecydowanie dominuje wewnętrzna obsługa procesu rekrutacji i selekcji (wykres 2.19). W prawie trzech czwartych badanych firm proces ten realizowany jest przez wewnętrznych specjalistów zatrudnionych w organizacji. Jeżeli przedsiębiorstwa korzystają z pomocy zewnętrznej, najczęściej ma ona charakter wspierający, a więc realizowana jest częściowo przez ekspertów wewnętrznych wspieranych przez ekspertów zewnętrznych (10,5%) lub przez zewnętrzną firmę doradczą (5,0%). Jedynie co setna badana firma w całości zleca proces rekrutacji i selekcji na zewnątrz. Jednocześnie co dwunasta badana firma nie prowadzi rekrutacji.

**Wykres 2.19. Wewnętrzni i zewnętrzni specjaliści zaangażowani w proces rekrutacji i selekcji (ogółem)**



Czy proces rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji jest...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Praktycznie równy odsetek firm dużych i średnich realizuje proces rekrutacji i selekcji w całości wewnętrznie (tab. 2.33). Widać jednak wyraźnie, że wśród firm dużych większy jest udział tych, które w proces doboru włączają zewnętrznych ekspertów i firmy doradcze. Co jednak ciekawe w firmach dużych pełnią oni raczej rolę wspierającą i rzadziej niż w średnich przedsiębiorstwach przejmują pełną odpowiedzialność za proces rekrutacji i selekcji. Przykładowo, żadna z badanych firm dużych nie zleciła procesu doboru w pełni zewnętrznej firmie doradczej. W firmach średnich zdecydowanie większy jest odsetek podmiotów, które nie prowadzą rekrutacji, podobnie jak w przedsiębiorstwach produkcyjnych i świadczących usługi mniej wiedzołonne.

Tabela 2.33. Wewnętrzni i zewnętrzni specjaliści zaangażowani w proces rekrutacji i selekcji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne n=270	Produkcyjne n=389
Realizowany w całości przez wewnętrznych specjalistów zatrudnionych w organizacji	72,4	73,1	75,9	69,3	72,2
Realizowany częściowo przez wewnętrznych specjalistów wspieranych przez zewnętrznych niezależnych ekspertów	9,7	15,4	12,8	8,1	10,5
Realizowany częściowo przez wewnętrznych specjalistów wspieranych przez zewnętrzną firmę doradczą	4,4	8,5	4,3	5,9	4,9
Realizowany w całości przez zewnętrznych niezależnych ekspertów na zlecenie firmy	1,1	0,8	2,1	1,1	0,3
Realizowany w całości przez zewnętrzną firmę doradczą na zlecenie firmy	0,9	0,0	0,7	0,4	1,0
Inne	2,2	0,0	1,4	4,1	0,8
Nie prowadzimy rekrutacji	9,2	2,3	2,8	11,1	10,3

Czy proces rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji jest...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

#### 2.4.4. Weryfikacja kompetencji kandydatów w procesie selekcji

Niezwykle istotnym zagadnieniem w analizie wykorzystania modelu kompetencji w procesie selekcji kandydatów jest weryfikacja ich kompetencji. Na bazie założeń modelu kompetencyjnego i szczegółowych profili kompetencyjnych, określających rodzaj i zakres kompetencji poszukiwanych u kandydatów, konieczne jest opracowanie odpowiednich narzędzi selekcyjnych. Z punktu widzenia weryfikacji kompetencji kandydatów ważne jest, aby wymagania kompetencyjne określone w profilu były szczegółowe i nie miały abstrakcyjnego charakteru. Jeśli kryteria oceny (w tym przypadku wymagania kompetencyjne) są sformułowane w dość ogólnych kategoriach to mogą być różnie interpretowane przez różnych użytkowników, co podważa wiarygodność i jednoznaczność decyzji związanych z oceną i w konsekwencji – z doбором kandydatów<sup>147</sup>. Chodzi bowiem o to, żeby osoby dokonujące selekcji dysponowały precyzyjnymi narzędziami, których zastosowanie daje porównywalne wyniki. Porównywalność wyników kandydatów jest kluczem do właściwej oceny<sup>148</sup>. Konieczne jest więc opracowanie na bazie profili kompetencyjnych i właściwe wykorzystanie w praktyce narzędzi selekcyjnych, do których zaliczyć można:

- 1) analizę dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny, referencje itp.),
- 2) wywiady z kandydatami (obejmujące wywiady swobodne i ustrukturyzowane),
- 3) symulacje i próbki pracy,
- 4) testy (w tym w szczególności testy wiedzy, testy kompetencyjne i testy psychologiczne),
- 5) assessment centre.

Zazwyczaj punktem wyjścia, stanowiącym pierwszy etap selekcji kandydatów jest analiza dokumentów aplikacyjnych, szczególnie życiorysu (CV, resume) oraz listu motywacyjnego. Jest to etap pozwalający na wstępną weryfikację poziomu spełniania kryteriów określonych w wymaganiach stanowiska przez kandydata. Nie powinien być to jednak etap jedyny i najważniejszy, na którym opiera się decyzja o zatrudnieniu danej osoby. Jak zauważa M. Sidor-Rządkowska: *Wszystkie wnioski na tym etapie trzeba oczywiście formułować bardzo ostrożnie. Zdarza się, że na podstawie życiorysu i listu można jedynie ustalić, że kandydat na pewno nie posiada dwóch kompetencji: umiejętności wy-*

<sup>147</sup> Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 71-72.

<sup>148</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

wierania wpływu oraz umiejętności pisemnej komunikacji<sup>149</sup>. Dlatego też oprócz analizy dokumentów aplikacyjnych należy wykorzystywać inne metody weryfikacji kompetencji kandydatów.

Kolejną, najczęściej wykorzystywaną w praktyce metodą weryfikacji kompetencji są wywiady. Mogą mieć one charakter wywiadu nieustrukturyzowanego, prowadzonego w formie swobodnej rozmowy z kandydatem. Pytania zadawane w takim wywiadzie są najczęściej wypadkową indywidualnej perspektywy osoby prowadzącej rozmowę oraz elokwencji kandydata. Brak wyraźnej struktury wywiadu, który polega na zadawaniu różnych pytań (lub w różnej kolejności) wszystkim potencjalnym kandydatom, utrudnia porównywalność odpowiedzi oraz możliwość wyciągania na tej podstawie wiążących wniosków na temat kompetencji kandydata. Oczywiście duże umiejętności i doświadczenie w prowadzeniu wywiadów pozwalają często na uzyskanie potrzebnych informacji, niemniej jednak w skali średniego lub dużego przedsiębiorstwa należy spodziewać się w tym zakresie dużego zróżnicowania wśród prowadzących wywiady menedżerów. Tym samym z punktu widzenia weryfikacji kompetencji pracowników zdecydowanie większe znaczenie powinny mieć wywiady ustrukturyzowane. Ramy wywiadu ustrukturyzowanego stanowią wymagania kompetencyjne zawarte w profilu kompetencji<sup>150</sup>. Konieczne jest jednak, aby zawsze uszczegóławiać wymagania profilu i przekładać je na język pytań selekcyjnych. Jest to niezwykle istotne, ponieważ pytania powinny być tak sformułowane, aby na podstawie uzyskanych odpowiedzi można było wyciągnąć wnioski na temat stopnia posiadania przez kandydata kompetencji uznanych za najbardziej odpowiednie do właściwego wykonywania pracy na danym stanowisku<sup>151</sup>.

Do obserwacyjnych metod weryfikacji kompetencji kandydatów zalicza się **próbki i symulacje pracy**. W ramach próbek pracy kandydat proszony jest o wykonanie działania, które będzie istotnym elementem wykonywanej przez niego pracy (np. test szybkiego, bezwzrokowego pisania). Symulacje są technikami selekcyjnymi podobnymi do próbek pracy. Różnią się tym, iż nie są wykonywane w warunkach rzeczywistych, lecz w warunkach zbliżonych do późniejszych warunków pracy (np. wykorzystanie symulatora samochodu lub symulatora lotu)<sup>152</sup>. Obserwacja kandydata do pracy przy wykonywaniu czynności pozwala na pośrednie wnioskowanie o zakresie i poziomie jego kompetencji.

Obszerną i wewnątrznie zróżnicowaną grupę metod weryfikacji kompetencji na etapie selekcji stanowią **testy**. Najbardziej obiektywne, ale jednocześnie najmniej użyteczne z punktu widzenia analizy wszystkich elementów kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw), są **testy wiedzy**. Stanowią one dobre, rzetelne narzędzie badania wiedzy pracowników w określonej dziedzinie, ale najczęściej nie są ściśle powiązane z zakresem wykonywanych zadań zawodowych, co utrudnia ich wykorzystanie jako narzędzia diagnozy przyszłych zachowań i efektywności pracownika. Do grupy testowych narzędzi diagnozy kompetencji należą także **testy psychologiczne** i **testy kompetencji**. Są one często stosowane w praktyce doradztwa personalnego oraz w niektórych przedsiębiorstwach. Do zalet testów psychologicznych w diagnozie kompetencji zalicza się<sup>153</sup>: standaryzację i związaną z tym równość szans oraz brak wpływu czynników, takich jak osobiste względy czy uprzedzenia rekrutera, jawność skal ocen i skal odniesienia ułatwiający porównywanie wyników, zweryfikowaną jakość metodyczną, oraz istotną rolę korygującą wobec wcześniej zebranych informacji o kandydatach. Wśród wad wymienia się<sup>154</sup>: ograniczenie do indywidualnej analizy zachowania bez uwzględnienia wpływu sytuacji, brak całościowego obrazu zdolności i sprawności kandydata (skupienie na niektórych aspektach ogółu zdolności i możliwości) oraz niewielki związek z treścią pracy. W praktyce największą trudność stanowi dokonanie wyboru właściwych, spośród ogólnie dostępnych, metod diagnostycznych oraz ich ewentualne dostosowanie do potrzeb organizacji (np. poprzez dostosowanie

<sup>149</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 125.

<sup>150</sup> Porównaj: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

<sup>151</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 125.

<sup>152</sup> *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim organizacji*, M. Juchnowicz (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.

<sup>153</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 129, za: H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, str. 513.

<sup>154</sup> Ibidem.



skal oceny wyników w stosunku do grupy docelowej). Testy psychologiczne powinny być bowiem starannie dobrane i umiejętnie zinterpretowane<sup>155</sup>. Niestety, praktyka pokazuje, że: *na rynku funkcjonuje bowiem ogromna liczba wyrobów „testopodobnych”, których stosowanie w najlepszym razie może narazić firmę na śmieszność, a w najgorszym – przyczynić się do wielu ludzkich dramatów*<sup>156</sup>.

Rzetelna diagnoza kompetencji pracowników wymaga zastosowania **testów psychologicznych**, które powinny spełniać wiele kryteriów metodologicznych. Przede wszystkim powinny być metodami psychometrycznymi o znanych parametrach rzetelności, trafności i standaryzacji. Powinny być również legalnie dostępne na rynku, poprzez licencję udzielaną organizacji przez firmy lub osoby posiadające prawa autorskie do testu. Co ciekawe, w warunkach rynku polskiego istnieje stosunkowo niedużo narzędzi spełniających wszystkie powyższe kryteria. Część narzędzi, opracowanych na potrzeby poszczególnych przedsiębiorstw, nie ma udowodnionej empirycznie rzetelności i trafności, a jeszcze inne nie zostały właściwie przetestowane w warunkach polskiego rynku pracy.

Powyżej zaprezentowane narzędzia są jednak w większym stopniu narzędziami psychometrycznymi niż testami kompetencyjnymi. **Testy kompetencyjne** wykorzystywane w praktyce można podzielić na<sup>157</sup>:

- testy introspekcyjne,
- testy wykonania.

Testy introspekcyjne mają na celu ustalenie, czy dana osoba postępuje lub nie postępuje w określony sposób. Ich wadą jest ograniczona skala punktacji oraz to, że udzielane odpowiedzi mogą mieć raczej charakter deklaracji niż opisu stanu faktycznego. M. Sidor-Rządkowska<sup>158</sup> uważa, że testy te mają niewielką wartość prognostyczną, ponieważ ich celem jest głównie *zrozumienie przez osobę badaną istoty określonych kompetencji oraz dokonanie samooceny*.

Testy wykonania to krótkie opisy sytuacji z podanymi trzema różnymi możliwościami postępowania. Osoba oceniana wybiera najlepsze i najgorsze zachowanie w danej sytuacji. Tak skonstruowany test dostarcza znacznie bogatszego materiału do analizy i poszerza zakres punktacji. Testy takie są również bardziej wiarygodne, gdyż w ich wypadku trudniej przewidzieć, jakie odpowiedzi mogą być prawidłowe.

Niemniej jednak zaleca się ostrożność w wykorzystaniu tych testów, ponieważ zazwyczaj badają one nie to, w jaki sposób pracownik zachowuje się w danej sytuacji, a raczej jego wyobrażenia na temat tego, jakie postępowanie będzie uważane za właściwe w danej organizacji<sup>159</sup>.

Ostatnią, najbardziej zaawansowaną metodą (a w zasadzie – grupą metod) diagnozy kompetencji jest **assessment centre**. Metoda ta, nazywana także centrum oceny lub oceną zintegrowaną, polega na zaplanowaniu dla kandydatów na pracowników serii indywidualnych oraz grupowych zadań, ćwiczeń i testów zbliżonych do zadań czekających ich na przyszłym stanowisku pracy<sup>160</sup>. Kompetencje są weryfikowane przy użyciu ilościowych skal szacunkowych wybranych wymiarów funkcjonowania pracownika w zakresie wskazanych kompetencji. Część zadań jest rejestrowana kamerą cyfrową i dokumentowana. Różnorodność zadań pozwala na zbieranie i ocenianie informacji o różnego rodzaju kompetencjach:

- rozmowa indywidualna może służyć wstępnej ocenie takich kompetencji, jak komunikatywność czy odporność na stres,
- test *in-basket* diagnozuje takie kompetencje, jak planowanie, zarządzanie czasem, organizacja działań, podejmowanie decyzji, analiza informacji,
- dyskusja grupowa daje możliwość oceny komunikatywności, przywództwa, pracy zespołowej, umiejętności przekonywania lub obrony własnego zdania,

<sup>155</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 128.

<sup>156</sup> Ibidem.

<sup>157</sup> Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>158</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 146.

<sup>159</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 148.

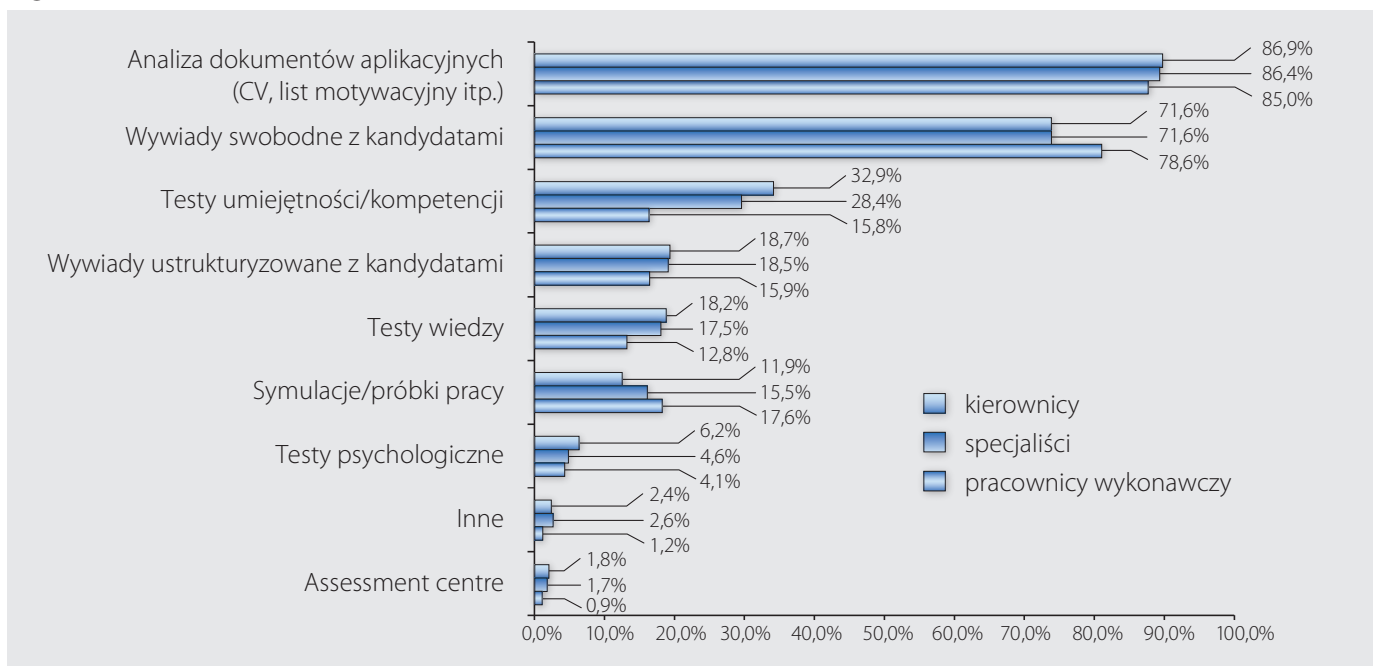
<sup>160</sup> Ibidem, str. 131.

- zadania symulacyjne mogą mieć różny charakter, na przykład zadanie polegające na opracowaniu kampanii reklamowej określonego produktu może służyć diagnozowaniu takich kompetencji, jak kreatywność, wiedza fachowa z zakresu marketingu czy umiejętność planowania działań. Assessment centre jest uznawane za efektywną<sup>161</sup>, ale kosztowną i czasochłonną metodę selekcji kandydatów, wymagającą od osób prowadzących selekcję nie tylko dobrego przygotowania merytorycznego, lecz także znajomości specyfiki firmy oraz specyfiki stanowiska pracy<sup>162</sup>. Jak zauważa Ch. Woodruffe: *ośrodki oceny wydają się najlepszymi metodami podejmowania trafnych decyzji przy selekcji kandydatów do pracy. Choć błędy polegające na przykład na wybraniu osoby, która się nie sprawdza na danym stanowisku, sporo kosztują, dziś jednak dla wielu organizacji większe znaczenie ma ryzyko odrzucenia ludzi dysponujących cennym potencjałem*<sup>163</sup>. Zastosowanie tej metody daje najbardziej precyzyjne i wiarygodne wyniki oceny poziomu kompetencji, dlatego zazwyczaj wykorzystuje się ją w odniesieniu do kluczowych stanowisk w firmie.

### 2.4.5. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów w badanych przedsiębiorstwach

W procesie rekrutacji i selekcji do najważniejszych metod weryfikacji kompetencji kandydatów w odniesieniu do pracowników wykonawczych zaliczyć można analizę dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.) oraz wywiady swobodne z kandydatami (wykres 2.20). Inne wyróżnione metody, takie jak: symulacje/próbki pracy, testy umiejętności/kompetencji, wywiady ustrukturyzowane czy testy wiedzy, są również stosowane, jednak odgrywają zdecydowanie mniejszą rolę. Zaawansowane narzędzia selekcyjne, takie jak testy psychologiczne czy assessment centre, wykorzystywane są sporadycznie w odniesieniu do tej grupy kandydatów.

**Wykres 2.20. Porównanie metod weryfikacji kompetencji stosowanych dla hierarchicznie wyróżnionych grup stanowisk (ogółem)**



Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do podprób przedsiębiorstw można zauważyć, że w firmach dużych większy odsetek niż w średnich stosuje testy umiejętności/kompetencji oraz testy psychologiczne (tab. 2.34). W firmach świadczących usługi wiedzochłonne w stosunku do pozostałych grup przedsiębiorstw zdecydowanie

<sup>161</sup> Czaplina T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, str. 45.

<sup>162</sup> Sidor-Rządkowska M., *op. cit.*, str. 132.

<sup>163</sup> Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.

dowanie częściej stosowane są wywiady ustrukturyzowane z kandydatami oraz nieznacznie częściej testy wiedzy i testy psychologiczne. W firmach produkcyjnych wyraźnie, choć nieznacznie częściej, wykorzystuje się w procesie selekcji pracowników wykonawczych symulacje i próbki pracy.

Tabela 2.34. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji: pracownicy wykonawczy (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)	83,5	94,6	90,4	84,8	81,2
Wywiady swobodne z kandydatami	78,7	78,5	80,5	75,6	79,4
Wywiady ustrukturyzowane z kandydatami	15,8	16,9	23,4	12,6	12,9
Symulacje/próbki pracy	17,0	21,5	14,2	17,0	20,6
Testy wiedzy	12,3	15,4	16,3	10,4	11,8
Testy umiejętności/kompetencji	13,7	29,2	17,4	14,1	15,9
Testy psychologiczne	3,6	7,7	6,0	3,0	3,6
Assessment centre	0,9	0,8	1,1	1,5	0,3
Inne	1,2	0,8	0,7	1,5	1,3

Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Dla kandydatów z grupy specjalistów również najważniejszymi narzędziami selekcyjnymi jest analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.) oraz wywiady swobodne z kandydatami (wykres 2.20). Prawie jedna trzecia badanych firm stosuje w odniesieniu do tej grupy również wywiady ustrukturyzowane. Testy umiejętności/kompetencji, testy wiedzy, symulacje i próbki pracy stosowane są przez co piąte/szoste przedsiębiorstwo. Podobnie jak w poprzednim przypadku, najmniejszą popularnością cieszą się testy psychologiczne oraz assessment centre.

W wyróżnionych podpróbach także widać większą popularność testów wiedzy i testów psychologicznych, a szczególnie testów umiejętności/kompetencji w przedsiębiorstwach dużych. Relatywnie największą rolę, poza analizą dokumentów i wywiadami swobodnymi, odgrywają w firmach świadczących usługi wiedzochołonne wywiady ustrukturyzowane z kandydatami – zdecydowanie popularniejsze w tej kategorii przedsiębiorstw niż w firmach produkcyjnych i świadczących usługi mniej wiedzochołonne.

Tabela 2.35. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji: specjaliści (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)	85,6	91,5	88,7	85,2	85,6
Wywiady swobodne z kandydatami	71,6	71,5	69,9	72,6	72,2
Wywiady ustrukturyzowane z kandydatami	27,6	33,1	37,2	22,6	26,0
Symulacje/próbki pracy	15,2	17,7	15,2	17,4	14,4
Testy wiedzy	16,6	23,1	16,0	16,7	19,3
Testy umiejętności/kompetencji	16,5	30,8	19,5	16,7	19,0

Testy psychologiczne	4,2	6,9	5,3	4,4	4,1
Assessment centre	2,7	1,5	2,1	3,0	2,6
Inne	1,8	0,8	1,1	1,9	2,1

Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Dla kandydatów na stanowiska kierownicze, oprócz standardowej analizy dokumentów aplikacyjnych oraz wywiadów swobodnych z kandydatami, stosunkowo często wykorzystuje się wywiady ustrukturyzowane (wykres 2.20). Niemniej jednak inne wyróżnione narzędzia selekcyjne cieszą się mniejszą popularnością.

Dużą rolę wywiadów ustrukturyzowanych w procesach selekcji na stanowiska kierownicze widać wyraźnie w przedsiębiorstwach dużych, spośród których narzędzie to wykorzystuje 43,8% firm. Można także zaobserwować, że w stosunku do firm średnich firmy duże zdecydowanie częściej stosują testy wiedzy oraz testy umiejętności. Co 10. duża firma stosuje również testy psychologiczne jako narzędzie selekcyjne menedżerów. W odniesieniu do podziału przedsiębiorstw na rodzaj prowadzonej działalności nie widać wyraźnych różnic, poza zdecydowanie większą popularnością wywiadów ustrukturyzowanych w firmach świadczących usługi wiedzochłonne.

Tabela 2.36. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji: kierownicy (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)	86,4	90,0	87,6	86,7	86,6
Wywiady swobodne z kandydatami	72,2	67,7	68,8	73,7	72,2
Wywiady ustrukturyzowane z kandydatami	31,1	43,8	40,1	27,8	31,2
Symulacje/próbki pracy	11,6	13,8	9,9	13,3	12,4
Testy wiedzy	16,7	27,7	19,9	14,8	19,3
Testy umiejętności/kompetencji	17,3	27,7	20,6	20,0	16,5
Testy psychologiczne	5,3	11,5	6,0	4,8	7,2
Assessment centre	2,5	2,3	2,5	2,6	2,3
Inne	2,0	0,8	1,1	1,5	2,6

Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

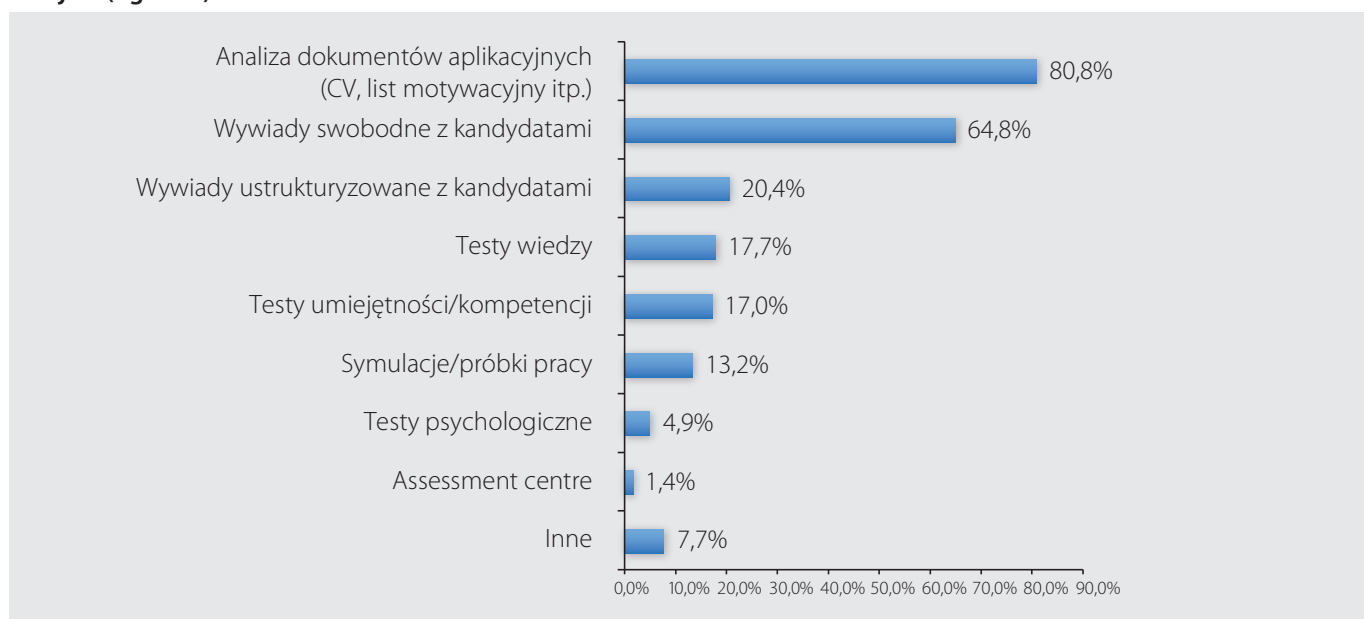
Przy porównaniu metod weryfikacji kompetencji stosowanych dla przedstawionych stanowisk (wykres 2.20) widać wyraźnie, że badanych przedsiębiorstw nie charakteryzuje znacząca stratyfikacja metod wykorzystywanych wobec różnych grup kandydatów. Zdecydowanie dominującymi narzędziami w stosunku do wszystkich grup (pracowników wykonawczych, specjalistów i kierowników) pozostają: analiza dokumentów aplikacyjnych oraz wywiady swobodne z kandydatami. W stosunku do pracowników wykonawczych relatywnie częściej wykorzystuje się wywiady swobodne oraz symulacje i próbki pracy, rzadziej natomiast wszystkie pozostałe metody. Grupę kierowników wyróżnia częstsze stosowanie różnego rodzaju testów (umiejętności i kompetencji, wiedzy, psychologicznych). Zaskakujące jest natomiast bardzo rzadkie wykorzystanie assessment centre w weryfikacji kompetencji na stanowiskach kierowniczych. O ile w odniesieniu do pracowników wykonawczych czy nawet specjalistów może być to metoda o niezadowalającej relacji ceny do uzyskanego efektu (ponieważ mimo wysokiej trafności prognostycznej, na którą wskazują różne badania, jest to me-

to dla kosztowna), to w przypadku stanowisk kierowniczych jej bardziej powszechne zastosowanie powinno być ekonomicznie uzasadnione. Wydaje się więc, że przedsiębiorstwa nie widzą wartości dodanej w stosowaniu tej metody, jako narzędzia diagnozy kompetencji i przewidywania przyszłej efektywności pracownika.

Poza stanowiskami wyróżnionymi ze względu na poziom w hierarchii, w badaniu uwzględniono jeszcze jedną grupę pracowników – tzw. talenty, osoby o wysokim potencjale (wykres 2.21). Co ciekawe, jest to grupa, dla której w odniesieniu do pozostałych stanowisk (ogółem dla wszystkich firm bez podziału na podpróby):

- relatywnie rzadziej stosuje się wywiady swobodne i nieco rzadziej – analizę dokumentów aplikacyjnych oraz testy umiejętności/kompetencji,
- nieznacznie częściej stosuje się wywiady ustrukturyzowane,
- podobną rolę odgrywają testy wiedzy, testy psychologiczne, symulacje i próbki pracy, oraz assessment centre.

**Wykres 2.21. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji – talenty/osoby o wysokim potencjale (ogółem)**



Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W firmach dużych w odniesieniu do selekcji talentów bardziej popularne niż w średnich są następujące metody: wywiady ustrukturyzowane, symulacje i próbki pracy, testy umiejętności i kompetencji oraz testy psychologiczne (tab. 2.37). W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne wyraźnie częściej stosowane są wywiady ustrukturyzowane. Zakres wykorzystania metody assessment centre jest jednak bardzo ograniczony (2,1% badanych firm). W firmach produkcyjnych widać za to częstsze wykorzystanie symulacji i próbek pracy w odniesieniu do tej grupy kandydatów.

**Tabela 2.37. Metody weryfikacji kompetencji kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji: talenty/osoby o wysokim potencjale (w podpróbach) [w %]**

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)</b>	80,3	83,8	81,6	80,0	80,7
<b>Wywiady swobodne z kandydatami</b>	64,9	64,6	61,7	62,6	68,6

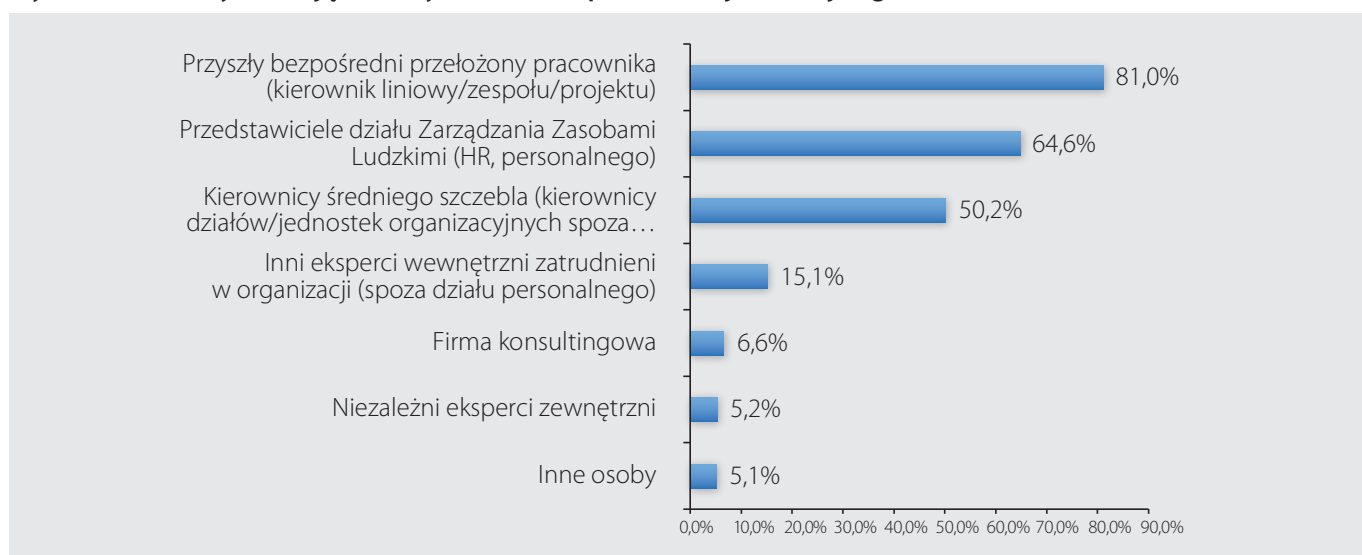
Wywiady ustrukturyzowane z kandydatami	19,2	27,7	27,3	17,0	17,7
Symulacje/próbki pracy	12,2	19,2	11,3	10,7	16,2
Testy wiedzy	17,8	17,7	20,2	13,7	18,8
Testy umiejętności/kompetencji	16,2	22,3	17,4	17,0	16,7
Testy psychologiczne	4,4	7,7	5,3	4,8	4,6
Assessment centre	1,2	2,3	2,1	1,1	1,0
Inne	7,8	6,9	6,0	10,0	7,2

Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

#### 2.4.6. Kto i na jakiej podstawie ocenia kandydatów w badanych przedsiębiorstwach

W badanych firmach osobą najczęściej oceniającą kandydatów do pracy jest bezpośredni przełożony pracownika, wspierany przez przedstawicieli działu ZZL oraz – w połowie badanych przedsiębiorstw – kierowników średniego szczebla zarządzania (wykres 2.22). Co ciekawe, jeszcze mniejszy odsetek firm korzysta na tym etapie z pomocy zewnętrznych dostawców usług.

Wykres 2.22. Osoby oceniające kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji (ogółem)



Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W badanych organizacjach wyraźnie widać zdecydowanie większe zaangażowanie różnych grup pracowników w firmach dużych (tab. 2.38). Brak jednak wyraźnego zróżnicowania między firmami usługowymi wiedzochłonnymi, mniej wiedzochłonnymi i produkcyjnymi.

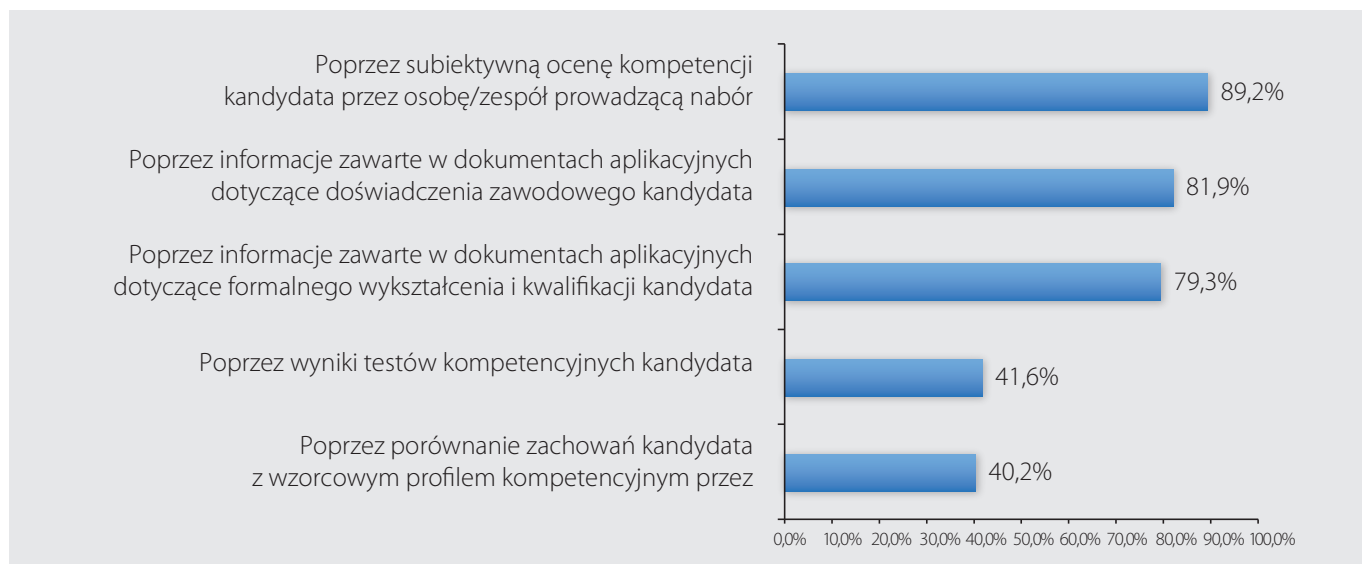
Tabela 2.38. Osoby oceniające kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Przedstawiciele działu zarządzania zasobami ludzkimi (HR, personalnego)	62,3	79,2	66,0	64,4	63,8
Przyszły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy/zespołu/projektu)	79,7	89,2	80,9	75,6	84,8
Kierownicy średniego szczebla (kierownicy działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego)	48,0	63,8	53,2	43,0	53,0
Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	14,5	18,5	20,6	11,5	13,6
Firma konsultingowa	6,0	10,0	6,7	5,9	6,9
Niezależni eksperci zewnętrzni	4,6	9,2	7,1	4,8	4,1
Inne osoby	5,5	2,3	3,2	7,4	4,9

Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Najczęściej stosowanymi metodami weryfikacji kompetencji kandydatów do pracy są w badanych przedsiębiorstwach subiektywna ocena kompetencji kandydata przez osobę/zespół prowadzącą nabór, analiza informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych dotyczących doświadczenia zawodowego kandydata oraz jego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych (wykres 2.23). Zdecydowanie mniej popularne są metody związane z analizą wyników testów kompetencyjnych kandydata oraz porównywaniem zachowań kandydata z wzorcowym profilem kompetencyjnym.

Wykres 2.23. Sposób weryfikacji kompetencji kandydata do pracy (ogółem)



W jaki sposób w Pana(i) organizacji weryfikowany jest poziom kompetencji deklarowany przez kandydata do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Praktycznie wszystkie wyróżnione metody weryfikacji kompetencji kandydatów do pracy są bardziej popularne w firmach dużych oraz świadczących usługi wiedzochołonne (tab. 2.39) w stosunku do innych kategorii przedsiębiorstw.

Tabela 2.39. Sposób weryfikacji kompetencji kandydata do pracy (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Poprzez subiektywną ocenę kompetencji	88,4	93,8	90,8	90,0	87,4
Poprzez wyniki testów kompetencyjnych kandydata	39,7	53,1	52,5	34,8	38,3
Poprzez informacje zawarte w dokumentach dotyczące doświadczenia zawodowego kandydata	79,9	94,6	87,2	77,0	81,5
Poprzez informacje zawarte w dokumentach dotyczące formalnego wykształcenia i kwalifikacji kandydata	77,9	87,7	86,9	73,0	78,1
Poprzez porównanie zachowań kandydata z wzorcowym profilem kompetencyjnym przez osobę/zespół prowadzącą nabór	39,2	46,2	40,8	36,3	42,4

W jaki sposób w Pana(i) organizacji weryfikowany jest poziom kompetencji deklarowany przez kandydata do pracy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

#### 2.4.7. Jakość narzędzi weryfikacji kompetencji i efektywność procesu doboru

Jak zauważa A.D. Lucia<sup>164</sup>, zastosowanie modelu kompetencji w obszarze rekrutacji i selekcji zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia pracowników, którzy odniosą sukces w danej pracy. Umożliwia on bowiem koncentrację na rzeczywistych wymaganiach kompetencyjnych, które będą stawiane pracownikowi. Jednakże stwierdzenie to będzie prawdziwe tylko wtedy, kiedy jakość narzędzi weryfikacji kompetencji będzie wysoka. Z pewnością poza czynnikami związanymi z umiejętnościami oceny kompetencji przez osoby biorące udział w procesie selekcji<sup>165</sup> na jakość tę wpływ mają:

- stopień dopasowania narzędzi weryfikacji kompetencji do specyfiki organizacji,
- trafność predykcyjna stosowanych narzędzi.

Narzędzia stosowane przez organizacje mogą mieć charakter uniwersalny, w niewielkim stopniu dostosowany do specyfiki organizacji, lub – przeciwnie – mogą być opracowane specjalnie na potrzeby organizacji. Zazwyczaj wskazuje się, że to drugie rozwiązanie jest dla niej korzystniejsze, ponieważ pozwala na lepsze dostosowanie kompetencji pracowników do wymagań konkretnej organizacji i specyfiki pracy. W przypadku narzędzi „szytych na miarę” może jednak pojawić się problem weryfikacji ich trafności predykcyjnej. Badanie trafności narzędzi weryfikacji kompetencji jest zazwyczaj czasochłonne i kosztowne. W związku z tym niewiele organizacji jest w stanie ponieść koszt takich działań. Jednakże bez spełnienia tego warunku nie wiadomo, czy narzędzie mierzy to, co powinno mierzyć i w związku z tym, czy można wnioskować na podstawie uzyskanych wyników.

Zazwyczaj o trafności predykcyjnej stosowanych narzędzi wnioskuje się więc pośrednio, poprzez badanie trafności nie samych narzędzi, a podjętej decyzji o zatrudnieniu. Ogólnie, chodzi o weryfikację tego, czy zatrudniony pracownik rzeczywiście spełnia wymagania stanowiska pracy w zakresie kompetencji, po upływie określonego czasu po podjęciu zatrudnienia (zazwyczaj po upływie okresu próbnego).

**Narzędzia weryfikacji kompetencji stosowane w badanych organizacjach mają w dużej mierze charakter uniwersalny** (tab. 2.40). Jedynie 24,1% badanych firm potwierdziło wykorzystywanie narzędzi „szytych na miarę”, opracowywanych specjalnie dla danej organizacji. Nieco ponad jedna trzecia badanych firm stosuje narzędzia uniwersalne, które zostały dostosowane do potrzeb danej

<sup>164</sup> Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

<sup>165</sup> Zagadnienie to jest szeroko opisywane w literaturze i ma ogromne znaczenie dla jakości procesu weryfikacji kompetencji ze względu na możliwość popełnienia wielu błędów w „sztuce oceniania”, takich jak błąd tendencji centralnej, błąd etykietowania, błąd atrybucji przyczynowych, efekt aureoli itp.



organizacji (tzw. quasi-universalne). Równie liczna grupa (38,3%) stosuje narzędzia uniwersalne, które wykorzystywane są również przez inne przedsiębiorstwa.

Narzędzia „szyte na miarę” są zdecydowanie częściej domeną firm dużych, podobnie jak „quasi-universalne” (tab. 2.40). Nieznacznie częściej niż inne firmy te rodzaje narzędzi wykorzystują przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne. Narzędzia uniwersalne są stosowane przede wszystkim w firmach średnich i świadczących usługi mniej wiedzochłonne.

Tabela 2.40. Stopień uniwersalności narzędzi weryfikacji kompetencji (ogółem i w próbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Opracowywane są specjalnie dla naszej organizacji	24,1	23,1	30,8	27,7	23,0	22,4
Są uniwersalne, ale dostosowane do potrzeb naszej organizacji	37,6	36,6	43,8	40,8	32,6	38,8
Są uniwersalne, stosowane też przez inne firmy na rynku	38,3	40,3	25,4	31,6	44,4	38,8

Jakie są stosowane w Pana(i) organizacji narzędzia weryfikacji kompetencji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw nie bada trafności wszystkich stosowanych narzędzi weryfikacji kompetencji (tab. 2.41). **41,8% firm w ogóle nie bada trafności narzędzi weryfikacji, a ponad jedna trzecia (35,0%) bada jedynie trafność niektórych metod.** Zaledwie nieco mniej niż jedna czwarta firm stwierdziła, że wszystkie metody weryfikacji kompetencji poddaje szczegółowej analizie pod kątem ich trafności.

W badaniu trafności metod weryfikacji kompetencji, szczególnie w odniesieniu do niektórych metod, przodują przedsiębiorstwa duże (tab. 2.41). W grupie firm średnich odsetek firm, w których w ogóle nie jest badana trafność stosowanych metod jest wyraźnie większy, podobnie jak w grupie firm świadczących usługi mniej wiedzochłonne.

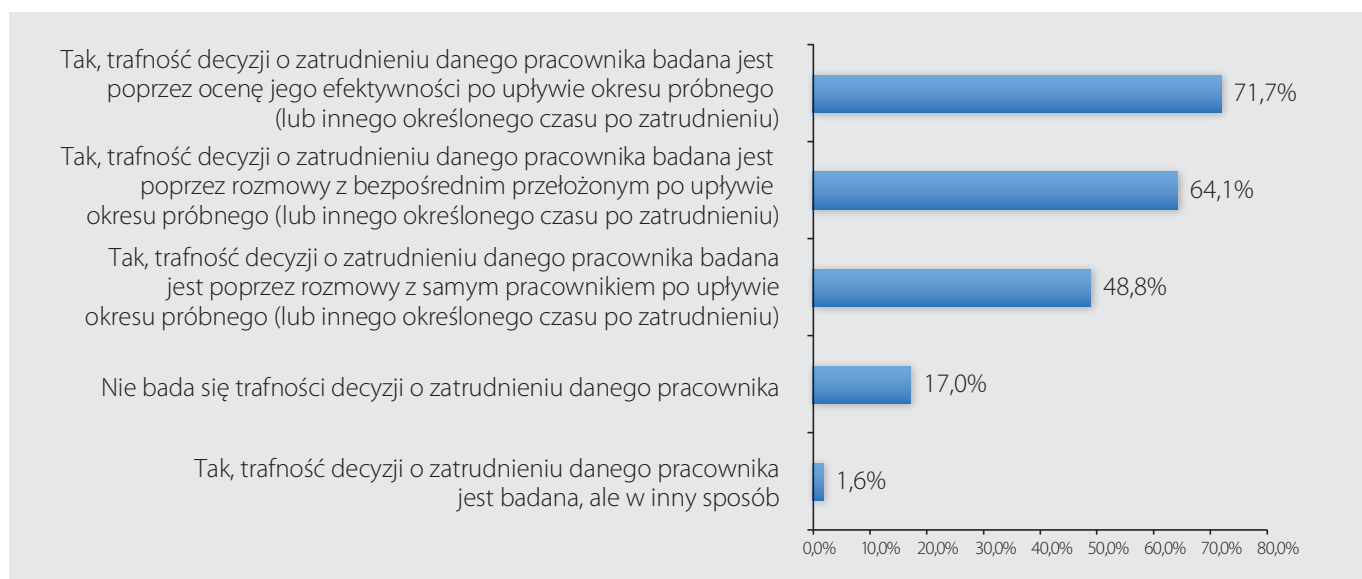
Tabela 2.41. Badanie trafności narzędzi weryfikacji kompetencji (ogółem i w próbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak, wszystkie metody weryfikacji kompetencji podlegają szczegółowej analizie pod kątem ich trafności	23,3	22,4	28,5	25,9	21,1	22,9
Tak, niektóre metody weryfikacji kompetencji podlegają szczegółowej analizie pod kątem ich trafności	35,0	33,3	45,4	36,2	28,1	38,8
Nie, metody weryfikacji kompetencji nie podlegają analizie pod kątem ich trafności	41,8	44,3	26,2	37,9	50,7	38,3

Czy w Pana(i) organizacji badana jest trafność stosowanych narzędzi weryfikacji kompetencji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Większość badanych przedsiębiorstw twierdzi, że **bada trafność decyzji o zatrudnieniu** danego pracownika (wykres 2.24). Trafność decyzji o zatrudnieniu badana jest najczęściej przez ocenę efektywności pracownika oraz przez rozmowy z bezpośrednim przełożonym po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu). Mniej popularna jest metoda polegająca na rozmowach z samym pracownikiem po upływie okresu próbnego, stosowana przez około połowę przedsiębiorstw. W co szóstej badanej firmie nie bada się trafności decyzji o zatrudnieniu danego pracownika.

Wykres 2.24. Badanie trafności decyzji o zatrudnieniu (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji badana jest trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W firmach dużych częściej niż w średnich trafność decyzji o zatrudnieniu bada się poprzez rozmowy z bezpośrednim przełożonym oraz nieznacznie częściej z wykorzystaniem oceny jego efektywności po upływie okresu próbnego (tab. 2.42). Wyższy jest odsetek firm średnich niż dużych, w których trafność decyzji o zatrudnieniu nie jest w ogóle badana. Odsetek ten jest porównywalny w firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne oraz produkcyjnych, a mniejszy w firmach usługowych wiedzochłonnych.

Tabela 2.42. Badanie trafności decyzji o zatrudnieniu (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez ocenę jego efektywności po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	70,9	76,9	74,1	69,3	71,7
Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez rozmowy z bezpośrednim przełożonym po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	62,6	73,1	64,5	60,0	66,6
Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez rozmowy z samym pracownikiem po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	48,1	53,1	54,3	43,3	48,6
Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika jest badana, ale w inny sposób	1,6	1,5	1,1	2,2	1,5
Nie bada się trafności decyzji o zatrudnieniu danego pracownika	18,0	10,8	13,1	19,3	18,3

Czy w Pana(i) organizacji badana jest trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

## 2.5. Rozwój pracowników w oparciu o kompetencje

*Przeznaczając czas i pieniądze na wspomaganie uczenia się i rozwoju ludzi, lokujemy depozyt w banku ich lojalności<sup>294</sup>*

### 2.5.1. Przesłanki rozwoju kompetencji pracowników w badanych organizacjach

Jednym z podstawowych celów wprowadzania modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest zwiększenie zasobu kompetencji i elastyczności pracowników. Dlatego też niezmiernie istotną cechą rozwiązań kompetencyjnych jest promowanie rozwoju pracowników i zachęcanie ich do zdobywania nowych kompetencji. Posiadanie przez pracowników szerokiego zakresu wiedzy, umiejętności i innych kompetencji umożliwia wykonywanie przez nich większej ilości zadań, niż jest to możliwe w tradycyjnych systemach, w których od pracownika oczekuje się kompetencji w zakresie danego (jednego) stanowiska pracy. Monitorowanie poziomu i tempa rozwoju osób zatrudnionych w organizacji jest nawet uznawane za istotę zarządzania opartego na kompetencjach<sup>167</sup>. Podejście kompetencyjne w obszarze rozwoju pracowników<sup>168</sup>:

- pozwala skupić się na tych umiejętnościach, wiedzy i innych kompetencjach, które mają największy wpływ na efektywność pracowników,
- zapewnia powiązanie szkoleń ze strategią i wartościami organizacji,
- zapewnia najbardziej wydajne spożytkowanie czasu i funduszy przeznaczonych na szkolenia.

Rozwój kompetencji pracowników w organizacji powinien uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne (rynkowe). W zależności od okoliczności na zewnątrz organizacji (w szczególności od sytuacji na rynku pracy) menedżerowie w organizacji muszą podejmować decyzje o kierunkach rozwoju kompetencji pracowników, w szczególności tych, których kompetencje są trudne do zastąpienia, a ich wartość ma dla organizacji znaczenie kluczowe. Posiadając informacje o tym, jakie kompetencje są poszukiwane przez organizację, w przypadku gdy są one łatwo dostępne, zarządzający mogą podjąć decyzję o ich pozyskaniu z zewnątrz<sup>169</sup>. Decyzja odnośnie do rozwoju kapitału ludzkiego w ramach różnych grup pracowników w organizacji (lub pozyskiwanie go poza organizacją) uzależniona jest najczęściej od analizy dwóch wymiarów: wartości strategicznej kompetencji oraz unikalności rynkowej kompetencji (na podstawie modelu Lepaka i Snella<sup>170</sup>). Model ten zakłada cztery różne formy pozyskiwania kapitału ludzkiego: wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego, jego kontraktację, pozyskanie kapitału ludzkiego oraz kreowanie aliansów w obszarze kapitału ludzkiego. Wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego zakłada dążenie do posiadania pracowników, których kompetencje są zarówno unikalne, jak i wartościowe. Kontraktacja kapitału ludzkiego dotyczy najczęściej pracowników, których kompetencje nie są ani rzadkie, ani nie mają dla organizacji strategicznej wartości. W związku z tym inwestycje w rozwój tych pracowników są ograniczone, ponieważ łatwo jest je pozyskać na zewnętrznym (otwartym) rynku pracy. Pozyskanie kapitału ludzkiego (najczęściej od konkurencji) charakteryzuje podejście do tych pracowników, których kompetencje mają wysoką wartość strategiczną dla organizacji, ale dość łatwo jest je pozyskać z rynku pracy. Umożliwia to eksternalizację kosztów rozwoju kompetencji, przy jednoczesnej internalizacji korzyści przez przedsiębiorstwo. Kreowanie aliansów w obszarze kapitału ludzkiego dotyczy pracowników o unikalnych kompetencjach, ale nie kluczowych dla funkcjonowania organizacji. W podejściu tym proponuje się dzielenie kosztów rozwoju kapitału ludzkiego przez podejmowanie wspólnych inicjatyw w obszarze rozwoju kompetencji z jednostkami sektora publicznego (np. szkołami wyższymi czy zawodowymi), a także do wspierania indywidualnych inicjatyw jednostek.

<sup>166</sup> Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 105.

<sup>167</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 54.

<sup>168</sup> Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

<sup>169</sup> Zob.: Phillips J.J., Ford D.J., *Designing Training Programs*, American Society for Training and Development, Alexandria 1996.

<sup>170</sup> Lepak D.P., Snell S.A., *The Human Resource Architecture. Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review” nr 1/1999.

Niezależnie od przyjętej perspektywy, podejście kompetencyjne oznacza dla pracodawców zobowiązanie do wspierania rozwoju pracowników przez tworzenie odpowiednich możliwości kształtowania kompetencji, które są krytycznym czynnikiem sukcesu zarówno całej firmy, jak i indywidualnych pracowników. Oczywiście odpowiedzialność organizacji za rozwój pracowników musi współwystępować z odpowiedzialnością i motywacją osobistą. Jak zauważa M. Sidor-Rządkowska: *Osobą odpowiedzialną za własny rozwój zawodowy jest (a przynajmniej powinien być) pracownik. Trudno bowiem zaprzeczyć, że podjęcie pracy we współczesnej organizacji staje się w dużej mierze tożsame z podjęciem nauki. Wobec zachodzących wokół dynamicznych przekształceń konieczność nieustannego doskonalenia posiadanych kompetencji jest czymś oczywistym*<sup>171</sup>.

Można więc powiedzieć, że odpowiedzialność za rozwój kompetencji pracownika jest współdzielona przez organizację i jednostkę. Jest to szczególnie prawdziwe w sytuacji, w której rozwój rozumiany jest szeroko i nie jest utożsamiany jedynie ze szkoleniem pracowników. Zgodnie z definicjami funkcjonującymi w obszarze ZZL, szkolenie pracowników jest procesem podnoszenia kwalifikacji (kompetencji) związanych z wymaganiami pracy, w celu zwiększenia sprawności działania<sup>172</sup>. Rozwój jest jednak pojęciem szerszym, obejmującym zarówno szkolenie pracownika, jak również przemieszczenia, awanse i uczenie się poprzez zdobywanie doświadczenia w pracy. W przypadku rozwoju mamy zazwyczaj do czynienia z dłuższym horyzontem czasu. Rozwój związany jest z wykonywaniem kolejnych prac na różnych stanowiskach oraz oceną postępów pracownika. W rezultacie procesu rozwoju pracownik powinien być przygotowany do wykonywania trudniejszych zadań i zajmowania bardziej odpowiedzialnych stanowisk. Z tej perspektywy, o ile odpowiedzialność za zdobycie określonych kompetencji (szczególnie w procesie szkoleniowym) spoczywa w dużej mierze na uczestniku szkolenia (oczywiście, jeśli w procesie tym nie popełniono błędów na którymkolwiek z etapów procesu szkolenia), o tyle rozwój z pewnością zależy w dużej mierze od możliwości kreowanych przez organizację. Pracownik może bowiem podejmować i finansować we własnym zakresie szereg działań służących rozwojowi własnych kompetencji, ale to organizacja decyduje o tym, czy będzie on miał warunki do ich praktycznego wykorzystania, np. możliwość zajęcia bardziej odpowiedzialnego stanowiska, wykonywania nowych zadań itp. Rozwój w ujęciu kompetencyjnym powinien zatem odnosić się do:

- szkolenia pracowników,
- planowania kariery pracowników.

Jak twierdzą Dubois i Rothwell<sup>173</sup> w obszarze szkolenia pracowników najważniejszym celem jest eliminacja barier ograniczających efektywność indywidualną poprzez rozwój kompetencji. Szkolenie powinno być organizowane w sposób pozwalający na osiągnięcie mierzalnych, w pełni zadowalających lub ponadprzeciętnych wyników. Założenie to potwierdza prof. Poczowski<sup>174</sup>, zauważając, że w działalności szkoleniowej następuje ukierunkowanie podejmowanych przedsięwzięć na rozwijanie kompetencji wyróżniających wysoko efektywnych pracowników. Celem szerzej rozumianego rozwoju pracowników jest *ułatwienie jednostkom odkrycia ich własnych kompetencji, wspieranie organizacji w pracach nad ujawnianiem uzdolnień tworzących ją ludzi oraz dalsze rozwijanie uzdolnień po zakończeniu realizacji zadania (...)* Model ten opiera się na założeniu, że 98% wszelkich wysiłków wkładanych w budowanie kompetencji przybiera postać zdobywania doświadczenia zawodowego<sup>175</sup>. Pozwala to na wykorzystanie w planowaniu kariery zawodowej poszczególnych pracowników informacji o ich silnych stronach (kompetencjach mających potencjał rozwojowy) oraz na porównywanie kompetencji kandydatów z wymogami kompetencyjnymi przyszłych funkcji lub stanowisk pracy<sup>176</sup>.

**Jak pokazują przeprowadzone badania, zakres wdrożeń systemu kompetencyjnego w obszarze szkoleń i rozwoju jest znaczny.** Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL oparte na kompe-

<sup>171</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 136.

<sup>172</sup> Listwan T., *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*; [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 231.

<sup>173</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 28.

<sup>174</sup> Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

<sup>175</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

<sup>176</sup> Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

tencjach dla którejkolwiek z grup pracowników, **58,2% wdrożyło te rozwiązania w obszarze szkoleń i rozwoju pracowników, 22,6% jest w trakcie ich wdrażania, a 19,2% planuje ich wdrożenie.**

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu wyraźnie widać zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.43). Widoczne są również różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności, szczególnie pomiędzy firmami świadczącymi usługi wiedzochłonne (w których opisywane rozwiązanie wdrożyło 62,8% firm wykorzystujących ZZL oparte na kompetencjach) a firmami świadczącymi usługi mniej wiedzochłonne (51,3%).

Tabela 2.43. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami dla szkolenia i rozwoju (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochłonne n=247	Usługi mniej wiedzochłonne n=193	Produkcyjne n=316
<b>Wdrożone</b>	58,2	55,5	72,9	62,8	51,3	58,9
<b>W trakcie wdrażania</b>	22,6	24,1	14,4	19,4	26,9	22,5
<b>Planowane wdrożenie</b>	19,2	20,4	12,7	17,8	21,8	18,7

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).

**Do najważniejszych powodów podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w badanych organizacjach należy zaliczyć (wykres 2.25): poprawę wyników pracowników, zwiększanie motywacji pracowników, zwiększanie elastyczności pracowników oraz wspieranie zdobywania nowych kompetencji.** Nieco mniej istotne, chociaż również ważne cele, to: zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności, zwiększanie chęci pozostania pracownika w organizacji oraz wzmacnianie pożądanych zachowań. Powodem, który badani określili najczęściej jako nieważny i jednocześnie najrzadziej jako bardzo ważny, było zwiększanie pozytywnego nastawienia wobec zmian.

Wykres 2.25. Główne powody rozwoju zasobów ludzkich w organizacji (ogółem)



Jakie są główne powody podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy). Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do przedsiębiorstw w podziale ze względu na wielkość widać wyraźnie, że w firmach dużych zdecydowanie ważniejsze niż w średnich są następujące powody rozwoju kapitału ludzkiego (tab. 2.44): wspieranie zdobywania nowych kompetencji, zwiększanie elastyczności pracowników,

zwiększanie pozytywnego nastawienia wobec zmian oraz zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności. Nie widać znaczących różnic w odniesieniu do „proefektywnościowych” powodów rozwoju zasobów ludzkich. Można więc powiedzieć, że **motywacje dużych firm do rozwoju zasobów ludzkich mają bardziej złożony charakter. Nastawione są w dużej mierze nie tyle na zdobywanie kompetencji potrzebnych do prawidłowego wykonywania pracy przez pracowników, ile raczej na ich uelastycznienie, zwiększenie zakresu posiadanych kompetencji (*multiskilling*) oraz uzyskanie większej otwartości na zmiany.** Nastawienie dużych firm odpowiada więc przedstawionej wcześniej koncepcji szeroko rozumianego rozwoju (a nie wąsko definiowanego szkolenia).

W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne w stosunku do pozostałych kategorii przedsiębiorstw wyraźnie widać zdecydowanie większą częstotliwość wskazywania praktycznie wszystkich głównych powodów rozwoju zasobów ludzkich w organizacji. Wskazuje to na wyższą świadomość możliwości oddziaływania większego potencjału kompetencyjnego pracowników na istotne wskaźniki biznesowe. Szczególny nacisk przedsiębiorstwa te kładą na czynniki związane z poprawą wyników pracowników, wspieraniem zdobywania nowych kompetencji oraz zwiększaniem motywacji pracowników i ich elastyczności. Wskazuje to na świadomość nie tylko proefektywnościowego i motywacyjnego znaczenia działań rozwojowych, lecz przede wszystkim roli poszerzania i pogłębiania kompetencji pracowników.

Tabela 2.44. Główne powody rozwoju zasobów ludzkich w organizacji (w podpróbach) [w %]

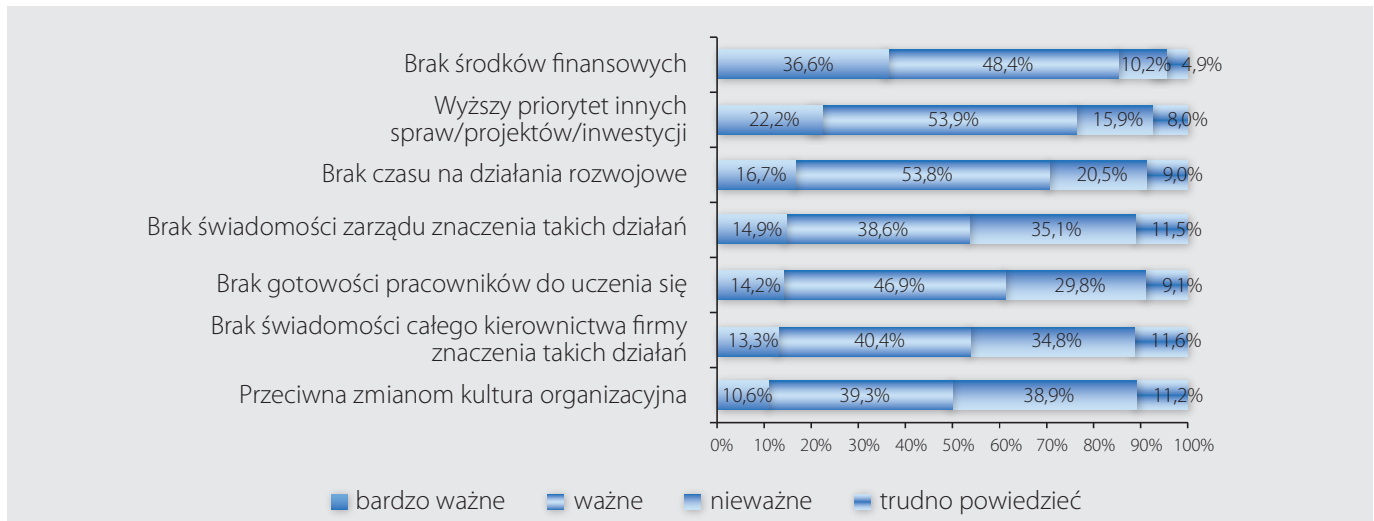
		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Wspieranie zdobywania nowych kompetencji</b>	bardzo ważne	33,4	53,1	51,1	27,4	31,4
	ważne	55,6	42,3	45,4	55,2	58,9
	nieważne	6,4	2,3	1,8	10,4	5,7
	trudno powiedzieć	4,6	2,3	1,8	7,0	4,1
<b>Zwiększenie elastyczności pracowników</b>	bardzo ważne	37,1	46,2	44,7	35,2	36,0
	ważne	52,0	45,4	45,7	50,4	55,5
	nieważne	7,3	4,6	6,4	9,3	5,7
	trudno powiedzieć	3,6	3,8	3,2	5,2	2,8
<b>Poprawa wyników pracowników</b>	bardzo ważne	44,6	52,3	52,8	41,1	43,7
	ważne	49,8	42,3	42,6	49,3	53,0
	nieważne	2,7	3,1	1,8	4,8	2,1
	trudno powiedzieć	2,8	2,3	2,8	4,8	1,3
<b>Wzmacnianie pożądanych zachowań</b>	bardzo ważne	30,5	35,4	33,3	32,6	28,5
	ważne	56,8	54,6	53,2	53,7	60,9
	nieważne	8,3	6,2	8,5	8,5	7,2
	trudno powiedzieć	4,4	3,8	5,0	5,2	3,3
<b>Zwiększanie motywacji pracowników</b>	bardzo ważne	37,1	43,1	47,5	34,1	33,7
	ważne	55,7	50,8	45,7	54,4	62,2
	nieważne	4,3	4,6	3,5	7,8	2,6
	trudno powiedzieć	2,8	1,5	3,2	3,7	1,5
<b>Zwiększanie pozytywnego nastawienia wobec zmian</b>	bardzo ważne	26,8	40,0	34,8	25,6	26,2
	ważne	58,8	50,0	53,5	54,1	63,0
	nieważne	8,9	6,2	6,7	13,3	6,4
	trudno powiedzieć	5,5	3,8	5,0	7,0	4,4
<b>Zwiększanie chęci pozostania pracownika w organizacji</b>	bardzo ważne	31,4	36,9	39,0	27,8	30,3
	ważne	56,4	51,5	50,4	54,8	60,2
	nieważne	6,5	6,2	3,2	10,0	6,4
	trudno powiedzieć	5,7	5,4	7,4	7,4	3,1
<b>Zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności</b>	bardzo ważne	32,1	41,5	41,1	31,1	29,3
	ważne	55,2	51,5	52,1	50,7	59,4
	nieważne	7,9	3,8	2,8	11,9	7,5
	trudno powiedzieć	4,8	3,1	3,9	6,3	3,9

Jakie są główne powody podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy). Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Bardzo ciekawe wyniki dała również analiza kluczowych powodów niepodejmowania działań w obszarze rozwoju pracowników w organizacji. Wśród kluczowych powodów niepodejmowania działań dla rozwoju zasobów ludzkich w organizacji zdecydowanie najczęściej przedsiębiorstwa wskazują na brak środków finansowych (wykres 2.26). W następnej kolejności wymieniane są takie czynniki, jak wyższy priorytet innych spraw/projektów/inwestycji, brak czasu na**

działania rozwojowe czy brak gotowości pracowników do uczenia się. Do mniej istotnych czynników można zaliczyć brak świadomości zarządu i całego kierownictwa firmy znaczenia takich działań oraz przeciwną zmianom kulturę organizacyjną.

Wykres 2.26. Główne powody niepodejmowania działań dla rozwoju zasobów ludzkich w organizacji (ogółem)



Jakie są główne powody niepodejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy). Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa)

W odniesieniu do prób wyróżnionych w badaniu widać wyraźnie, że problem braku środków finansowych odnosi się zarówno do firm dużych, jak i średnich, chociaż w tych drugich jest częściej uznawany za bardzo ważny powód niepodejmowania działań rozwojowych (tab. 2.45). Co więcej, firmy duże zdecydowanie częściej za nieważne uznawały brak czasu na działania rozwojowe oraz brak gotowości pracowników do uczenia się. Na ostatni z wymienionych powodów jako nieważny częściej wskazują również firmy świadczące usługi wiedzochłonne. W obrębie tej kategorii firm częściej niż w przedsiębiorstwach usługowych mniej wiedzochłonnych i firmach produkcyjnych wskazywano za to na brak środków finansowych.



Tabela 2.45. Główne powody niepodejmowania działań dla rozwoju zasobów ludzkich w organizacji (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Brak środków finansowych	bardzo ważne	37,7	29,2	40,8	36,3	33,7
	ważne	47,8	51,5	47,2	47,8	49,6
	nieważne	9,4	15,4	7,8	9,6	12,3
	trudno powiedzieć	5,1	3,8	4,3	6,3	4,4
Brak świadomości zarządu znaczenia takich działań	bardzo ważne	15,3	12,3	17,4	13,7	13,9
	ważne	38,7	37,7	35,5	35,6	42,9
	nieważne	34,4	39,2	37,2	34,8	33,7
	trudno powiedzieć	11,6	10,8	9,9	15,9	9,5
Brak świadomości całego kierownictwa firmy znaczenia takich działań	bardzo ważne	13,1	14,6	15,2	12,2	12,6
	ważne	40,7	38,5	37,2	35,9	45,8
	nieważne	34,2	38,5	36,2	37,0	32,1
	trudno powiedzieć	12,1	8,5	11,3	14,8	9,5
Przeciwna zmianom kultura organizacyjna	bardzo ważne	10,7	10,0	11,7	9,6	10,5
	ważne	39,7	36,9	32,6	39,3	44,2
	nieważne	38,0	44,6	41,5	39,6	36,5
	trudno powiedzieć	11,6	8,5	14,2	11,5	8,7
Wyższy priorytet innych spraw/projektów/ inwestycji	bardzo ważne	22,3	21,5	20,9	21,5	23,7
	ważne	54,3	51,5	51,8	53,3	55,8
	nieważne	15,4	19,2	17,4	17,8	13,6
	trudno powiedzieć	8,0	7,7	9,9	7,4	6,9
Brak czasu na działania rozwojowe	bardzo ważne	17,1	13,8	15,6	15,6	18,3
	ważne	54,9	46,9	51,4	56,3	53,7
	nieważne	18,9	30,8	25,2	20,0	17,5
	trudno powiedzieć	9,1	8,5	7,8	8,1	10,5
Brak gotowości pracowników do uczenia się	bardzo ważne	14,5	12,3	16,7	15,6	11,6
	ważne	47,6	42,3	37,9	43,0	56,0
	nieważne	28,6	36,9	36,5	31,1	23,9
	trudno powiedzieć	9,2	8,5	8,9	10,4	8,5

Jakie są główne powody niepodejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy) Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W zestawieniu z powyższym ciekawa jest **analiza możliwych sposobów minimalizowania barier rozwoju kompetencji pracowników** (wykres 2.27). O ile bariery mają charakter finansowy (brak środków) lub parafinansowy (wyższy priorytet innych spraw, brak czasu), o tyle kluczowe w ich minimalizowaniu w opinii badanych są działania o charakterze komunikacyjnym. Według ponad połowy badanych, najlepszym sposobem minimalizowania barier rozwoju kompetencji pracowników jest uświadamianie samym pracownikom korzyści płynących z rozwoju kompetencji, a zaraz później – prowadzenie otwartej polityki komunikacji z pracownikami oraz uświadamianie kadrze zarządzającej korzyści rozwoju kompetencji.

**Wydaje się więc, że choć brak środków finansowych stanowi według badanych kluczową „barierę wejścia” w sferę rozwoju kompetencji pracowników, to dostęp do środków finansowych nie rozwiązuje problemów związanych z rozwojem kapitału ludzkiego.** Wydaje się więc, że zwiększanie zakresu działań w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstw wymaga przede wszystkim zrozumienia przez samych pracowników, jak i kadre zarządzającą, wymiernych korzyści płynących z rozwoju kompetencji pracowników. Świadomość ta musi być budowana zarówno na poziomie indywidualnym (korzyści dla samych pracowników, którzy powiększając swój kapitał ludzki zwiększają swoją zatrudnialność), jak również – a może przede wszystkim – dla samego przedsiębiorstwa.

**Wykres 2.27. Możliwe sposoby minimalizowania barier rozwoju kompetencji pracowników (ogółem)**



W jaki sposób można Pani/Pana zdaniem zminimalizować bariery rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 braki danych).

Brak świadomości kadry zarządzającej nie stanowi najważniejszego problemu w przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne, w których jednak wyraźnie częściej wskazywanym rozwiązaniem była otwarta polityka komunikacji z pracownikami (tab. 2.46). W przedsiębiorstwach dużych oprócz budowania świadomości korzyści wśród kierownictwa, wyraźnie częściej postuluje się wprowadzenie finansowych zachęt rozwoju kompetencji.

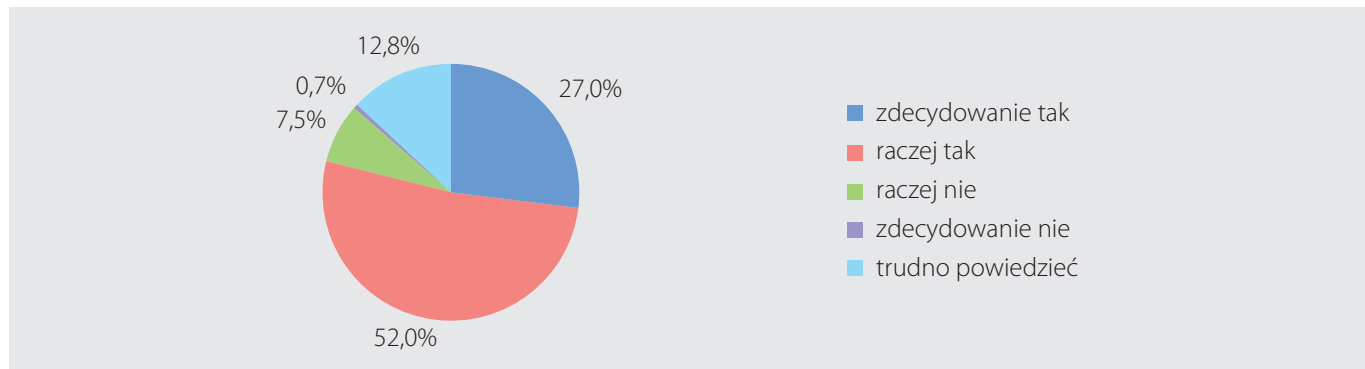
**Tabela 2.46. Możliwe sposoby minimalizowania barier rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]**

	Średnie n=794	Duże n=126	Usługi wiedzochłonne n=281	Usługi mniej wiedzochłonne n=261	Produkcyjne n=378
Uświadamiając kadrze zarządzającej korzyści płynące z rozwoju kompetencji	41,4	51,6	37,4	42,5	47,1
Uświadamiając samym pracownikom korzyści płynące z rozwoju kompetencji	54,0	57,9	56,9	52,9	54,0
Prowadząc otwartą politykę komunikacji z pracownikami	45,0	50,0	54,1	44,1	40,5
Wprowadzając finansowe zachęty rozwoju kompetencji pracowników	32,9	49,2	33,1	35,6	36,2
Wprowadzając pozafinansowe zachęty rozwoju kompetencji pracowników	11,2	14,3	10,3	14,6	10,6

W jaki sposób można Pani/Pana zdaniem zminimalizować bariery rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 braki danych).

Badane przedsiębiorstwa mają jednak trudności z jednoznacznym określeniem wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników (wykres 2.28). Jedynie co czwarty badany jest zdecydowanie przekonany, że zarządzający firmą mają świadomość wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników. Ponad połowa badanych raczej zgadza się z tym stwierdzeniem, co wskazuje znów na ograniczone możliwości udowodnienia wymiernego (mierzalnego) wpływu poziomu kompetencji pracowników na funkcjonowanie firmy (choć, jak pokazano wcześniej, badani „intuicyjnie” czują, że taki związek istnieje).

Wykres 2.28. Postrzeganie wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników (ogółem)



Czy w Pana(i) ocenie, zarządzający firmą mają świadomość wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Korzyści z rozwoju kompetencji pracowników są nieco częściej dostrzegane w firmach dużych. Wyjaśnienia można szukać w tym, że najprawdopodobniej dysponują one większą liczbą narzędzi i możliwości wykazania związku pomiędzy rozwojem kompetencji a funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Nie wiadać natomiast wyraźnego zróżnicowania odpowiedzi ze względu na rodzaj prowadzonej działalności.

Tabela 2.47. Postrzeganie wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Zdecydowanie tak	25,9	33,8	29,1	26,3	26,0
Raczej tak	51,5	54,6	51,4	47,8	55,3
Raczej nie	8,1	3,8	6,4	10,7	6,2
Zdecydowanie nie	0,7	0,8	0,4	1,9	0,3
Trudno powiedzieć	13,7	6,9	12,8	13,3	12,3

Czy w Pana(i) ocenie, zarządzający firmą mają świadomość wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

### 2.5.2. Zakres i charakter działań rozwojowych w badanych organizacjach

Organizacja procesów rozwoju pracowników rozumianych kompleksowo wymaga od pracodawcy podjęcia skoordynowanych i przemyślanych działań. Jak zauważa prof. Oleksyn, istnieje wiele czynników decydujących o efektywności rozwoju zawodowego pracowników, zależnych od pracodawcy<sup>177</sup>:

- dobór najważniejszych form i programów rozwoju zawodowego,
- sposób typowania osób na szkolenia i do innych form rozwoju zawodowego,
- dobór podmiotów realizujących rozwój zawodowy,
- środki finansowe, jakie pracodawca jest skłonny przeznaczyć na rozwój zawodowy pracowników.

<sup>177</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka.*, Oficyna, Warszawa 2010, str. 238-239.

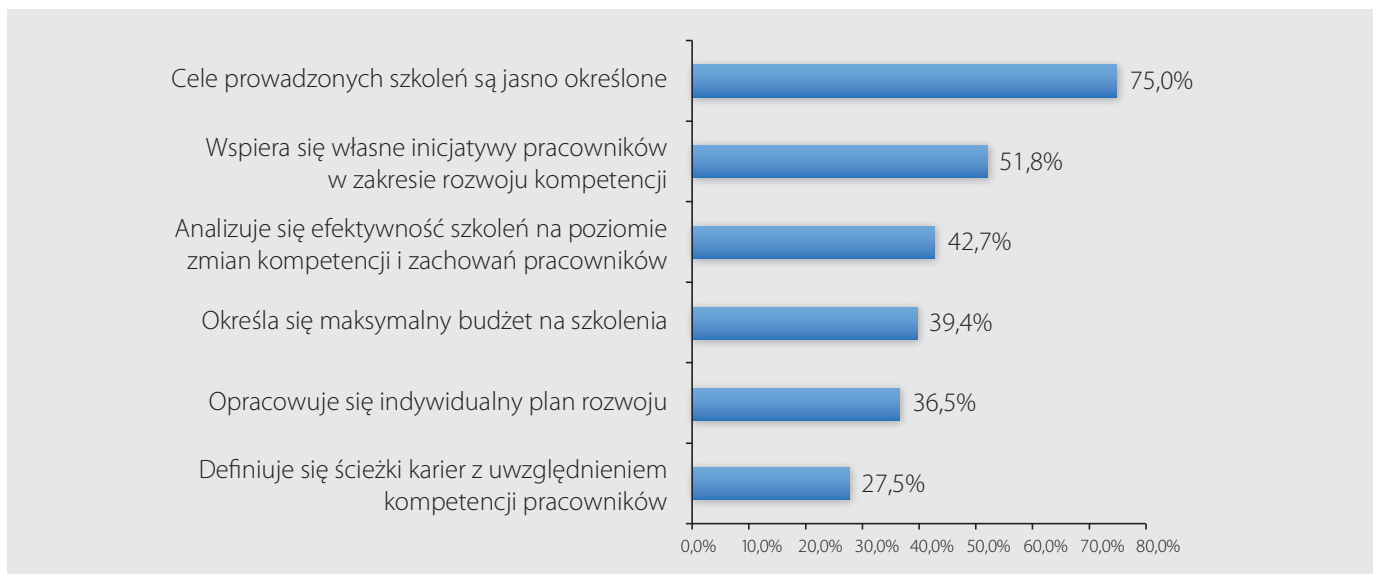
Dzięki kompleksowemu podejściu możliwe jest rzeczywiste oddziaływanie na zakres i poziom kompetencji pracowników zatrudnionych w organizacji.

Na podstawie literatury przedmiotu zdefiniowano na potrzeby badania szereg czynników decydujących o kompleksowości oraz rodzaju podejmowanych przez organizację działań rozwojowych<sup>178</sup>:

- jasne określenie celów prowadzonych szkoleń oraz ich powiązanie ze strategią firmy,
- opracowywanie indywidualnych planów rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników,
- wspieranie inicjatyw pracowników w zakresie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników i/lub dofinansowanie studiów podyplomowych),
- analizowanie efektywności szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników,
- definiowanie ścieżek karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników.

Trzy czwarte badanych przedsiębiorstw uznało, że cele prowadzonych szkoleń są jasno określone i powiązane ze strategią organizacji (wykres 2.29). Jednak jedynie połowa zadeklarowała, że wspiera inicjatywy pracowników w zakresie rozwoju kompetencji. W jeszcze mniejszej grupie firm (42,7%) efektywność szkoleń analizuje się na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników. W podobnej liczebnie grupie (39,4%) określa się maksymalny budżet na szkolenia pracowników, a pracownicy korzystają z kolejnych szkoleń aż do wyczerpania środków w budżecie. W nieco ponad jednej trzeciej firm opracowuje się indywidualny plan rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników. W jednej czwartej badanych przedsiębiorstw definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników.

Wykres 2.29. Działania podejmowane w ramach rozwoju kompetencji (ogółem)



W systemie rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji...? Baza: n=926 (wszystkie przedsiębiorstwa, 15 – brak danych).

W odniesieniu do wszystkich działań w ramach rozwoju kompetencji wyraźnie widać zdecydowanie większą częstotliwość ich stosowania w dwóch podpróbach przedsiębiorstw: dużych oraz świadczących usługi wiedzochłonne (tab. 2.48). Można więc wnioskować, że w podpróbach tych zakres działań rozwojowych ma charakter bardziej kompleksowy.

<sup>178</sup> Zakres określony poniżej nie wyczerpuje oczywiście całości zagadnień powiązanych z szeroko rozumianym rozwojem pracowników, które zostały uwzględnione w dalszej części rozdziału. Niemniej jednak może ilustrować przyjętą w badanych organizacjach perspektywę rozwoju i jej charakterystyczne cechy.

Tabela 2.48. Działania podejmowane w ramach rozwoju kompetencji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=802	Duże n=127	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=265	Produkcyjne n=382
Cele prowadzonych szkoleń są jasno określone i powiązane ze strategią firmy	73,0	87,7	79,1	71,5	74,6
Opracowuje się indywidualny plan rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników	35,0	46,1	45,0	24,5	38,5
Wspiera się własne inicjatywy pracowników w zakresie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników, dofinansowanie studiów podyplomowych)	49,7	64,6	63,1	41,1	50,8
Analizuje się efektywność szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników	40,6	55,9	49,6	35,4	42,6
Definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników	25,1	43,0	32,6	19,7	29,2
Określa się maksymalny budżet na szkolenia pracowników, pracownicy korzystają z kolejnych szkoleń aż do wyczerpania środków w budżecie	36,5	57,5	49,3	32,5	36,9

W systemie rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji...? Baza: n=926 (wszystkie przedsiębiorstwa, 15 – brak danych).

**Prowadzona analiza zakresu działań rozwojowych obejmowała również badanie udziału poszczególnych grup pracowników w procesie podnoszenia poziomu wykształcenia i kwalifikacji.** Działania tego typu wskazują w dużej mierze na zakres i chęć podejmowania indywidualnych inicjatyw rozwojowych przez pracowników zatrudnionych w organizacji, ponieważ podnoszenie poziomu wykształcenia oraz kwalifikacji odbywa się najczęściej w ramach kształcenia formalnego oraz w tych instytucjach kształcenia pozaformalnego, które mają uprawnienia do nadawania kwalifikacji. Udział ten może więc wskazywać na skłonność pracowników organizacji do uczenia się niezależnie od zdobywania kompetencji w trakcie uczenia się nieformalnego (w miejscu pracy).

**W ponad połowie badanych przedsiębiorstw pracownicy szeregowi podnoszą lub podnieśli poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku** (tab. 2.49). Wyraźnie na tym tle wyróżniają się dwie kategorie przedsiębiorstw: firmy duże oraz świadczące usługi wiedzochołonne. W obu przypadkach ponad 70% badanych firm stwierdziło fakt podnoszenia poziomu wykształcenia i/lub kwalifikacji przez pracowników szeregowych. Zdecydowanie najslabiej wypadły firmy świadczące usługi mniej wiedzochołonne, w których odsetek ten sięga zaledwie 44,4%. Niska skłonność pracowników szeregowych do kontynuowania nauki i podnoszenia poziomu kwalifikacji może stanowić w tych przedsiębiorstwach znaczącą barierę rozwoju. Oczywiście nie we wszystkich badanych organizacjach respondenci mają pełną wiedzę o zakresie działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników. Sytuacja taka może jednak świadczyć o niewielkim zainteresowaniu samych pracodawców szeroko rozumianym rozwojem pracowników lub o niskim poziomie zaufania do pracodawcy, traktującego aktywność edukacyjną pracowników jak zagrożenie, a nie szansę rozwojową.

Tabela 2.49. Podnoszenie poziomu wykształcenia i kwalifikacji przez pracowników szeregowych (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak	54,7	52,3	70,0	70,6	44,4	50,4
Nie	32,5	36,0	10,8	18,1	36,7	40,1
Nie wiem	12,8	11,7	19,2	11,3	18,9	9,5

Czy jacykolwiek pracownicy szeregowi w Pana(i) przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Dla grupy kierowników w badanych organizacjach odsetek ten jest nieznacznie niższy. W połowie badanych przedsiębiorstw pracownicy na stanowiskach kierowniczych podnosili lub podnoszą poziom wykształcenia i/lub kwalifikacji (tab. 2.50). Również w odniesieniu do kształcenia się kierowników widać wyraźne zróżnicowanie w wyróżnionych podpróbach. Znow odsetek ten jest największych w firmach dużych (72,3%) i świadczących usługi wiedzochołonne (62,1%).

Tabela 2.50. Podnoszenie poziomu wykształcenia i kwalifikacji przez kierowników (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak	51,8	48,5	72,3	62,1	44,4	49,4
Nie	36,0	40,4	8,5	27,0	37,4	41,6
Nie wiem	12,2	11,1	19,2	11,0	18,1	9,0

Czy jacykolwiek pracownicy na stanowiskach kierowniczych w Pana(i) przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Analiza skłonności do podnoszenia kwalifikacji byłaby jednak niepełna bez analizy sposobów podnoszenia wykształcenia i kwalifikacji przez pracowników szeregowych i na stanowiskach kierowniczych.** W badanych organizacjach pracownicy (wliczając pracowników szeregowych i kierowników) najczęściej podnoszą kwalifikacje poprzez (wykres 2.30) uzyskiwanie wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników, uczestnictwo w kursach i szkoleniach zawodowych ściśle związanych z pracą, realizowanych w tradycyjny sposób (w formie spotkań stacjonarnych), oraz kontynuują naukę w tradycyjny sposób (kończą szkołę, studia). Do sposobów o mniejszej popularności można zaliczyć uczenie się na dodatkowych kierunkach (fakultetach), szkolenie się we własnym zakresie, uczestnictwo w kursach i szkoleniach zawodowych realizowanych w tradycyjny sposób, niezwiązanych bezpośrednio z pracą, oraz szkolenie poprzez dostarczanie przez pracodawcę literatury fachowej. Najmniej popularnym sposobem podnoszenia kwalifikacji jest wykorzystywanie w tym celu e-learningu.

**Wyraźnie zatem widać w badanej próbie dominację metod tradycyjnych, takich jak kontynuowanie nauki, kursy i szkolenia zawodowe związane ściśle z pracą czy uczenie się na dodatkowych kierunkach. Widać również dużą popularność nisko kosztowych metod podnoszenia kwalifikacji: uczenie się od bardziej doświadczonych pracowników czy szkolenie się we własnym zakresie.**

Wykres 2.30. Sposób podnoszenia kwalifikacji/podnoszenia poziomu wykształcenia (ogółem)



W jaki sposób w Pana(i) przedsiębiorstwie pracownicy (szeregowi i na stanowiskach kierowniczych) podnoszą poziom swojego wykształcenia i/lub swoich kwalifikacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do podprób w podziale na wielkość, wyraźnie większy jest odsetek firm, w których pracownicy wykorzystują wszystkie wymienione sposoby podnoszenia kwalifikacji wśród firm dużych (tab. 2.51). To firmy duże przodują pod względem wykorzystywania przez pracowników takich sposobów, jak uzyskiwanie wiedzy od bardziej doświadczonych pracowników, uczestnictwo w kursach i szkoleniach zawodowych i kontynuowanie nauki w tradycyjny sposób. Wśród firm świadczących usługi wiedzochłonne większą popularnością cieszą się takie sposoby, jak uczestnictwo w kursach i szkoleniach zawodowych, uczenie się na dodatkowych kierunkach (fakultetach), szkolenie się pracowników we własnym zakresie oraz poprzez dostarczanie przez pracodawcę literatury fachowej. Wyraźnie widać również większą popularność e-learningu w tej grupie przedsiębiorstw.

Tabela 2.51. Sposób podnoszenia kwalifikacji/podnoszenia poziomu wykształcenia (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Kontynuują naukę w tradycyjny sposób (kończą szkołę, studia)	54,6	74,6	62,4	50,4	58,6
Uczą się na dodatkowych kierunkach (fakultetach)	45,7	67,7	66,7	37,8	43,4
Uczestniczą w kursach/szkoleniach zawodowych ściśle związanych z pracą realizowanych w tradycyjny sposób, w formie spotkań stacjonarnych	60,5	77,7	74,1	56,7	59,1
Uczestniczą w kursach/szkoleniach zawodowych realizowanych w tradycyjny sposób niezwiązanych bezpośrednio z ich pracą	35,3	50,8	42,9	30,7	38,0
Uzyskują wiedzę od bardziej doświadczonych pracowników	69,4	87,7	73,4	73,0	70,2
Pracownicy szkołą się we własnym zakresie	47,0	56,2	63,1	41,5	42,5
Pracownicy szkołą się dzięki dostarczaniu przez pracodawcę literatury fachowej	33,0	42,3	48,6	26,7	29,3
Wykorzystują do podnoszenia kwalifikacji e-learning	13,9	22,3	25,5	10,4	10,8

W jaki sposób w Pana(i) przedsiębiorstwie pracownicy (szeregowi i na stanowiskach kierowniczych) podnoszą poziom swojego wykształcenia i/lub swoich kwalifikacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

### 2.5.3. Finansowanie działań rozwojowych w badanych organizacjach

Jak zauważa prof. T. Oleksyn, (...) *nakłady na rozwój kapitału ludzkiego ze względów oczywistych nie mogą być dowolnie duże*<sup>179</sup>. Niemniej jednak, jak pokazano wcześniej, perspektywa kompetencyjna wymaga ponoszenia nakładów na rozwój kompetencji, szczególnie wśród tych grup pracowników, których kompetencje mają wartość strategiczną dla organizacji, a możliwości ich pozyskania z otwartego rynku pracy są ograniczone. W badaniu poruszono więc kwestię finansowania działań rozwojowych, w równym stopniu z perspektywy analizy odsetka przedsiębiorstw zapewniających takie dofinansowanie, wielkości przeznaczanych środków oraz źródeł ich finansowania.

**Prawie połowa badanych przedsiębiorstw finansuje lub współfinansuje kształcenie pracowników, zarówno na stanowiskach szeregowych, jak i kierowniczych** (tab. 2.52). Jednak nieznacznie większy odsetek firm tego nie robi. Zdecydowanie częściej na dofinansowanie kształcenia pracowników decydują się przedsiębiorstwa duże oraz świadczące usługi wiedzochłonne. W przypadku tej pierwszej kategorii można to tłumaczyć potencjalnie większymi środkami na tego typu działania. W przypadku firm wiedzochłonnych wydaje się jednak, że czynnikiem decydującym jest potrzeba rozwoju specyficznych kompetencji, potrzebnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Tabela 2.52. Finansowanie lub współfinansowanie kształcenia pracowników (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak	48,6	45,6	70,8	59,2	44,8	44,7
Nie	51,4	54,4	29,2	40,8	55,2	55,3

Czy Pana(i) przedsiębiorstwo finansuje lub współfinansuje kształcenie pracowników (szeregowych i na stanowiskach kierowniczych)?  
Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Ważnym aspektem analizy zagadnienia finansowania kształcenia pracowników jest pytanie o jego kluczowe przesłanki. Zgodnie z założeniami teoretycznymi kluczowym uwarunkowaniem inwestycji w kapitał ludzki jest często brak odpowiednich kwalifikacji wśród pracowników koniecznych i wystarczających do realizacji powierzonych zadań. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do ponoszenia kosztów rozwoju, ponieważ znaczące luki kompetencyjne mogą negatywnie wpłynąć na ich funkcjonowanie i możliwości konkurowania na rynku. Dlatego też **analizie poddano poziom dopasowania kompetencyjnego pracowników w przedsiębiorstwach finansujących lub współfinansujących kształcenie pracowników**. Uzyskane wyniki zaskakują w kontekście zaprezentowanej powyżej tezy.

**Wśród firm, które współfinansują kształcenie pracowników, zdecydowana większość uznała, że kwalifikacje zawodowe, które posiadają pracownicy szeregowi, są wystarczające do realizacji powierzonych im zadań** (tab. 2.53). Niewielki odsetek przedsiębiorstw uznaje te kwalifikacje za niewystarczające. **Tym samym wydaje się, że to nie konieczność skłania większość badanych przedsiębiorców do inwestowania w kapitał ludzki**. Co ciekawe, sytuacja nie różni się znacząco w przedsiębiorstwach dużych i średnich. Jeżeli konieczność nie jest kluczowym czynnikiem skłaniającym firmy do inwestowania w rozwój pracowników, można wnioskować, że **firmy te skłonne są więc do inwestowania w szeroko rozumiany rozwój kompetencji istotnych w perspektywie długofalowej, a nie tylko w perspektywie dopasowania pracownika do obecnie zajmowanego stanowiska pracy**.

<sup>179</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] A. Ludwicyński (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 70.



Tabela 2.53. Czy kwalifikacje zawodowe pracowników szeregowych są wystarczające? (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=462	Średnie n=370	Duże n=92	Usługi wied佐chłonne n=167	Usługi mniej wied佐chłonne n=121	Produkcyjne n=174
Tak	87,9	88,1	87,0	92,2	82,6	87,4
Nie	4,5	4,6	4,3	2,4	7,4	4,6
Nie wiem/trudno powiedzieć	7,6	7,3	8,7	5,4	9,9	8,0

Czy uważa Pan(i), iż posiadane kwalifikacje zawodowe Pana/Pani pracowników szeregowych są wystarczające do realizacji powierzonych zadań? Baza: n= 462 (firmy, które finansują lub współfinansują kształcenie pracowników).

Podobnie jak w przypadku pracowników szeregowych, również w odniesieniu do kierowników zdecydowana większość firm uznaje ich kwalifikacje zawodowe za wystarczające do realizacji powierzonych zadań. Odsetek firm, które uznają te kwalifikacje za niewystarczające jest mniejszy niż w przypadku stanowisk niekierowniczych. Co ciekawe, kwalifikacje zawodowe kierowników uznawane są za wystarczające w większym odsetku firm średnich niż dużych. W tych ostatnich zdecydowanie częściej ankietowani nie potrafili udzielić odpowiedzi na to pytanie. W firmach świadczących usługi wied佐chłonne, szczególnie wyraźnie w stosunku do firm mniej wied佐chłonnych, widać większy odsetek przedsiębiorstw przekonanych, że kwalifikacje kierowników są wystarczające.

Tabela 2.54. Czy kwalifikacje zawodowe kierowników są wystarczające? (ogółem i w podpróbach) [w %]

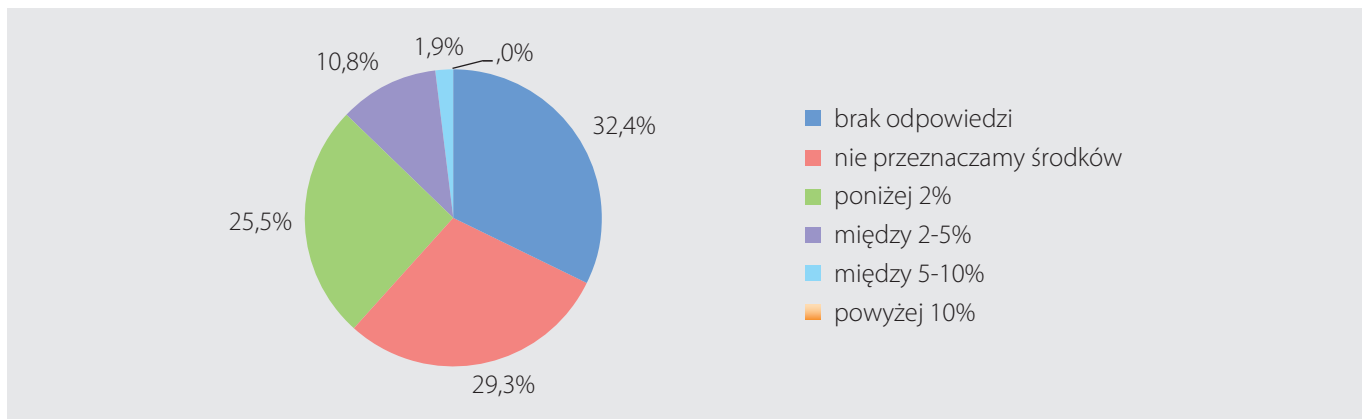
	Ogółem n=462	Średnie n=370	Duże n=92	Usługi wied佐chłonne n=167	Usługi mniej wied佐chłonne n=121	Produkcyjne n=174
Tak	89,2	90,5	83,7	92,2	82,6	90,8
Nie	2,8	2,7	3,3	1,2	5,8	2,3
Nie wiem/trudno powiedzieć	8,0	6,8	13,0	6,6	11,6	6,9

Czy uważa Pan(i), iż posiadane kwalifikacje zawodowe Pana/Pani pracowników na stanowiskach kierowniczych są wystarczające do realizacji powierzonych zadań? Baza: n= 462 (firmy, które finansują lub współfinansują kształcenie pracowników).

**W ramach prowadzonego badania zapytano respondentów, jak duże środki w stosunku do funduszu wynagrodzeń przeznacza ich organizacja na rozwój kompetencji.** Zastosowano więc relatywną, a nie absolutną miarę wydatków<sup>180</sup>. Pomimo to prawie jedna trzecia badanych firm nie udzieliła na to pytanie odpowiedzi. **Trzy na dziesięć badanych przedsiębiorstw nie przeznacza na ten cel żadnych środków.** Co czwarta badana organizacja przeznacza na rozwój kompetencji poniżej 2% funduszu wynagrodzeń. Co 10. badana firma wydaje na rozwój kompetencji między 2% a 5% funduszu na wynagrodzenia, a jedynie co 50. – między 5% a 10%. Żadne z badanych przedsiębiorstw (!) nie przeznacza na ten cel powyżej 10% funduszu wynagrodzeń. **Zdecydowanie poziom finansowania rozwoju kompetencji w badanych organizacjach należy uznać za niski,** szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że badane firmy należą do grupy średnich i dużych (a nie mikro- i małych przedsiębiorstw), które charakteryzują potencjalnie większe możliwości finansowe.

<sup>180</sup> Najczęściej w prowadzonych badaniach (np. Bilans Kapitału Ludzkiego) podejmuje się próby określenia wielkości wydatków na szkolenie jednego pracownika w wartościach pieniężnych. Doświadczenie pokazuje jednak, że badane firmy nie są skłonne do przekazywania badaczom informacji finansowych, w związku z czym spotykają się oni często z odmową odpowiedzi na tak sformułowane pytanie.

Wykres 2.31. Wielkość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji pracowników w stosunku do funduszu wynagrodzeń – ogółem



Jak duże środki Pana(i) organizacja przeznaczają na rozwój kompetencji pracowników (jako procent w stosunku do funduszu wynagrodzeń)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Firmy duże zdecydowanie częściej niż średnie przeznaczają na ten cel środki stanowiące ponad 2% funduszu na wynagrodzenia. Również firmy świadczące usługi wiedzochłonne przeznaczają na ten cel większe środki niż firmy z innych kategorii, chociaż ich wydatki mieszczą się raczej w przedziale poniżej 2% i pomiędzy 2-5%.

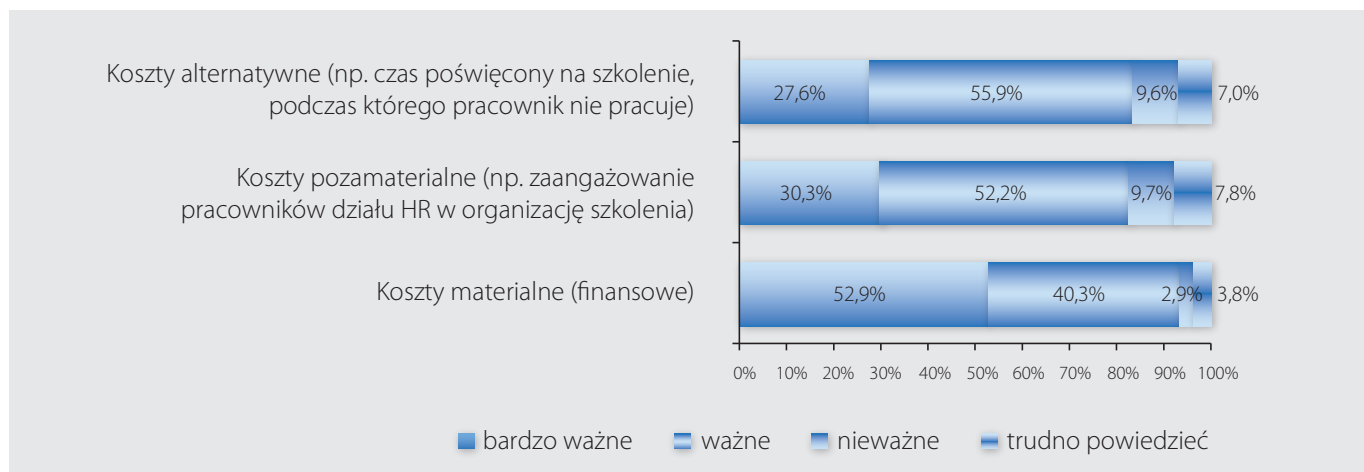
Tabela 2.55 Wielkość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Brak odpowiedzi	35,0	16,2	26,2	35,9	34,4
Nie przeznaczamy środków	29,2	30,0	25,9	31,5	30,3
Poniżej 2%	25,6	24,6	30,1	22,6	24,2
Między 2-5%	8,9	23,1	16,0	7,4	9,5
Między 5-10%	1,2	6,2	1,8	2,6	1,5
Powyżej 10%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Jak duże środki Pana(i) organizacja przeznaczają na rozwój kompetencji pracowników (jako procent w stosunku do funduszu wynagrodzeń)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Zestawiając relatywnie niski poziom finansowania z faktem, że jako kluczową barierę dla rozwoju pracowników badani wymieniają brak środków finansowych, należy stwierdzić, że **przedsiębiorstwa wyraźnie odczuwają niedostatek środków własnych na rozwój kompetencji pracowników**. Z tej perspektywy pewnym rozwiązaniem byłoby pozyskiwanie finansowania zewnętrznego na ten cel, szczególnie w sytuacji dużej dostępności środków z funduszy europejskich. **W praktyce ponad połowa badanych przedsiębiorstw finansuje rozwój kompetencji pracowników w całości ze środków własnych organizacji** (wykres 2.32). Nieco ponad jedna trzecia korzysta z dofinansowania ze źródeł zewnętrznych. W całości ze źródeł zewnętrznych finansuje rozwój pracowników jedynie co 20. badane przedsiębiorstwo. Wydaje się więc, że **w sytuacji odczuwalnego braku własnych środków finansowych na rozwój kompetencji zakres wykorzystania innych potencjalnych źródeł jest niewystarczający**.

Wykres 2.32. Źródła finansowania rozwoju kompetencji pracowników (ogółem)



Z jakich źródeł finansuje się rozwój kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji? Baza: n=636 (przedsiębiorstwa, które finansują lub współfinansują rozwój kompetencji pracowników).

Przedsiębiorstwa z kategorii dużych i świadczących usługi wiedzochłonne aktywniej pozyskują częściowe zewnętrzne dofinansowanie prowadzonych działań rozwojowych (tab. 2.56). Największy odsetek (choć w stosunku do całej próby zdecydowanie nieduży) przedsiębiorstw pozyskujących finansowanie w całości ze źródeł zewnętrznych (szczególnie dofinansowania z UE) występuje w grupie przedsiębiorstw usługowych wiedzochłonnych.

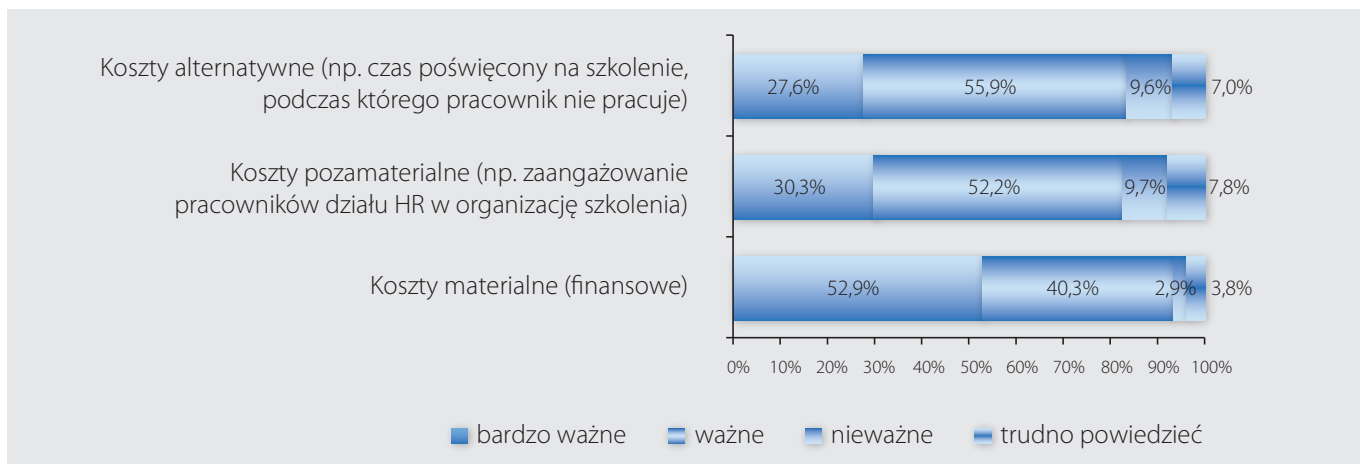
Tabela 2.56. Źródła finansowania rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach)

	Średnie n=527	Duże n=109	Usługi wiedzochłonne n=208	Usługi mniej wiedzochłonne n=173	Produkcyjne n=255
<b>W całości ze środków własnych organizacji</b>	58,3	47,7	43,3	61,8	63,5
<b>Częściowo ze środków własnych, a częściowo ze źródeł zewnętrznych</b>	35,3	50,5	49,0	34,7	31,0
<b>W całości ze źródeł zewnętrznych (szczególnie dofinansowania UE)</b>	5,3	1,8	7,2	2,3	4,3
<b>Z innych źródeł</b>	1,1	0,0	0,5	1,2	1,2

Z jakich źródeł finansuje się rozwój kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji? Baza: n=636, (przedsiębiorstwa, które finansują lub współfinansują rozwój kompetencji pracowników).

Za najistotniejsze spośród kosztów rozwoju kompetencji pracowników badane przedsiębiorstwa uznają koszty materialne (finansowe) (wykres 2.33). To one stanowią również najistotniejszą barierę powodującą brak aktywności w tym obszarze. Niemniej jednak nie bez znaczenia pozostają inne koszty związane z rozwojem: koszty pozamaterialne (np. zaangażowanie pracowników działu HR w organizację szkolenia) oraz koszty alternatywne (np. czas poświęcony na szkolenie, podczas którego pracownik nie pracuje). Można więc wnioskować, że **barierę dla bardziej aktywnego podejścia do rozwoju pracowników stanowi suma kosztów z nim związanych, które z perspektywy przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach wolnorynkowych muszą być równoważone przez zauważalne, wymierne korzyści z rozwoju pracowników.**

Wykres 2.33. Najistotniejsze koszty rozwoju kompetencji pracowników (ogółem)



Do najważniejszych kosztów rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji należą...? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 – brak danych).

Postrzeganie wagi poszczególnych typów kosztów rozwoju kompetencji pracowników nie różni się znacząco między poszczególnymi grupami przedsiębiorstw (tab. 2.57).

Tabela 2.57. Najistotniejsze koszty rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=794	Duże n=126	Usługi wiedzochołonne n=281	Usługi mniej wiedzochołonne n=261	Produkcyjne n=378
<b>Koszty materialne (finansowe)</b>	bardzo ważne	53,0	52,4	55,9	57,1	47,9
	ważne	40,2	41,3	39,5	34,5	45,0
	nieważne	2,8	4,0	1,4	4,2	3,2
	trudno powiedzieć	4,0	2,4	3,2	4,2	4,0
<b>Koszty pozamaterialne (np. zaangażowanie pracowników działu HR w organizację szkolenia)</b>	bardzo ważne	30,7	27,8	33,8	31,4	27,0
	ważne	52,0	53,2	49,8	49,8	55,6
	nieważne	9,2	12,7	9,3	10,0	9,8
	trudno powiedzieć	8,1	6,3	7,1	8,8	7,7
<b>Koszty alternatywne (np. czas poświęcony na szkolenie, w którym pracownik nie pracuje)</b>	bardzo ważne	27,8	26,2	27,8	29,5	26,2
	ważne	55,5	57,9	55,2	55,6	56,6
	nieważne	9,6	9,5	9,6	7,3	11,1
	trudno powiedzieć	7,1	6,3	7,5	7,7	6,1

Do najważniejszych kosztów rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji należą...? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 – brak danych).

#### 2.5.4. Elementy systematycznego modelu szkolenia w systemach rozwoju badanych przedsiębiorstw

W literaturze i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi powszechne jest przekonanie, że najlepsze wyniki w podnoszeniu i poszerzaniu zakresu kompetencji pracowników daje stosowanie systematycznego modelu szkolenia. Szkolenie systematyczne jest szkoleniem planowanym, składającym się z szeregu logicznie powiązanych i współzależnych etapów. Wśród kolejnych kroków systematycznego modelu szkolenia najczęściej wymienia się<sup>181</sup>:

<sup>181</sup> Sloman M., *Strategie szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, str. 41.

- analizę potrzeb szkoleniowych,
- opracowywanie celów i planów szkolenia,
- realizację planów szkolenia,
- ocenę efektów szkolenia.

Model kompetencji może być wykorzystany w praktyce na wszystkich poszczególnych etapach systematycznego modelu szkolenia. W badaniu poruszono wiele zagadnień dotyczących wszystkich czterech faz procesu szkoleniowego, zaprezentowanych szczegółowo poniżej.

### Analiza potrzeb szkoleniowych

Pierwszym etapem cyklu szkolenia, w którym zastosowanie znajduje model kompetencji, jest analiza potrzeb szkoleniowych. Analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu luki kompetencyjnej między pożądanym poziomem kompetencji a poziomem posiadanym lub wykazywanym przez pracownika<sup>182</sup>. Jak zauważa M. Armstrong: *Struktury kompetencji, macierze i profile wskazują na potrzeby dotyczące uczenia się – konkretne wymiary kompetencji, które należy uwzględnić, stwarzając możliwości uczenia się oraz zachęcając do samokształcenia. Metody rozwoju kompetencji pracowników wykorzystujące metodologię oceny zintegrowanej opartą na kompetencjach, mogą pomóc w określeniu potrzeb dotyczących rozwoju*<sup>183</sup>.

Regularna ocena poziomu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników w zestawieniu z wymaganiami profilu kompetencyjnego pozwala na określenie, czego powinien nauczyć się uczestnik szkolenia, aby wykonywać powierzoną pracę bardziej efektywnie oraz by poszerzać i pogłębiać posiadane już kompetencje. Tym samym ocena kompetencji pracowników pozwala na podjęcie działań zmierzających do eliminacji luki kompetencyjnej. Decyzje dotyczące eliminacji luki kompetencyjnej zależą oczywiście od rodzaju deficytowych kompetencji. W przypadku kompetencji, które trudno pozyskać z otwartego rynku pracy, niezbędne jest podjęcie działań rozwojowych. W związku z tym konieczna jest regularna ocena luki kompetencyjnej pracowników prowadzona poprzez szereg dostępnych metod.

Jak twierdzi A. Sitko-Lutek<sup>184</sup>, w praktyce występują dwa źródła informacji o potrzebach szkoleniowych: informacje od pracowników organizacji (w tym kadry kierowniczej) oraz informacje od firm szkoleniowych, adresujących oferty dla poszczególnych organizacji. Jak twierdzi przywoływana autorka, w praktyce nie docenia się takich źródeł, jak<sup>185</sup>:

- 1) okresowe oceny pracowników – zawierające informacje na temat indywidualnych możliwości, potrzeb i oczekiwanych kierunków rozwoju,
- 2) opisy stanowisk pracy – zawierające zazwyczaj charakterystykę stanowiska i wymagania osobowe,
- 3) standardy kwalifikacyjne – obejmujące szczegółowe informacje o wymaganej wiedzy, umiejętnościach i cechach osobowościowych niezbędnych do wykonywania danego zawodu lub specjalności,
- 4) wywiady z pracownikami, przełożonymi, klientami – zawierające istotne informacje o potrzebach szkoleniowych,
- 5) testy wiedzy i umiejętności oraz testy psychologiczne – pozwalające w sposób kompleksowy ocenić sylwetkę zawodową i profil kompetencyjny menedżera.
- 6) obserwacja – przydatna szczególnie w analizie potrzeb szkoleniowych dla pracowników wykonawczych, realizujących czynności powtarzalne, mierzalne,
- 7) dokumenty kadrowe – obejmujące informacje osobowe mogące stanowić dodatkowe źródło informacji o potrzebach doskonalenia.

W badaniu postanowiono więc dokonać szczegółowej analizy zakresu stosowania powyższych rozwiązań w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w identyfikacji luk kompetencyjnych pracowników.

<sup>182</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

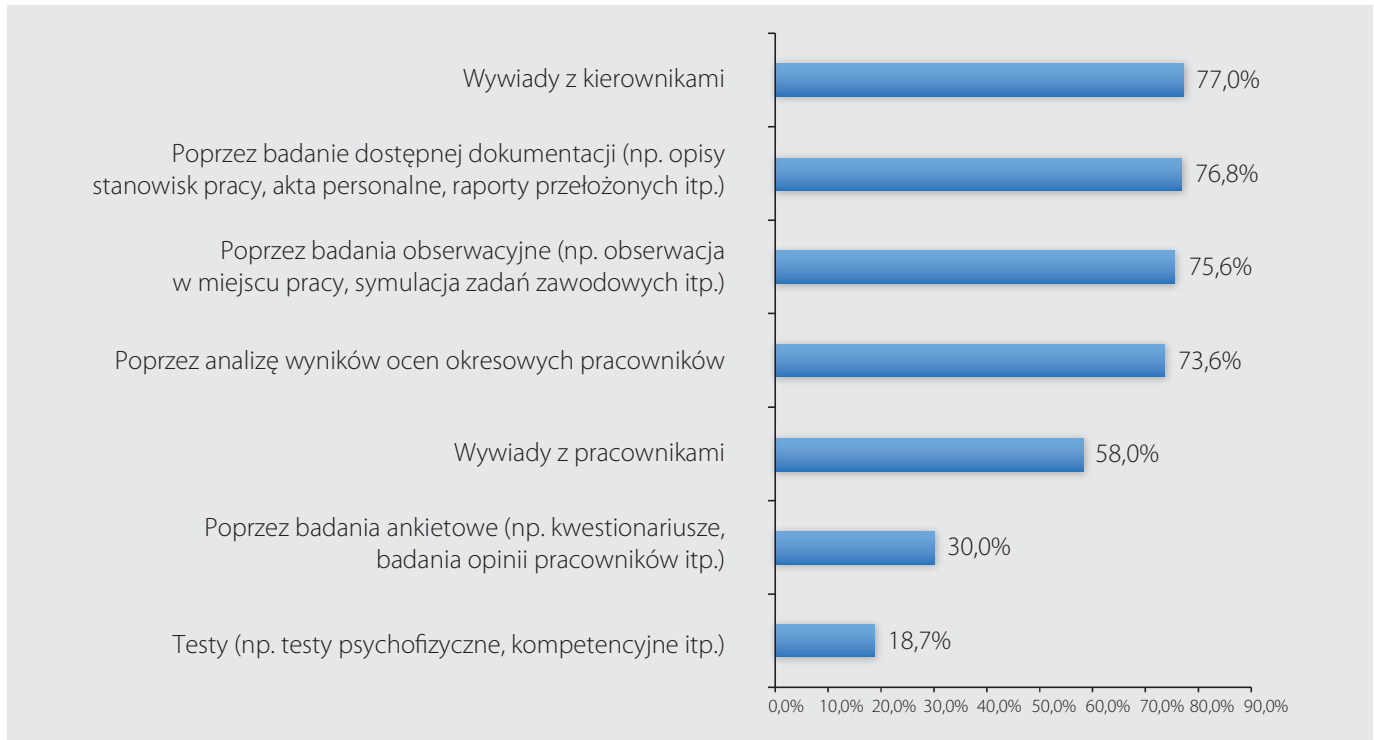
<sup>183</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

<sup>184</sup> Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, E. Maslyk-Musiał (red.), Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, str. 272.

<sup>185</sup> Ibidem, str. 273.

Do najczęściej stosowanych metod identyfikacji i oceny luk kompetencyjnych w badanych przedsiębiorstwach należą (wykres 2.34): wywiady z kierownikami, badanie dostępnej dokumentacji (np. opisy stanowisk pracy, akta personalne, raporty przełożonych itp.), badania obserwacyjne (np. obserwacja w miejscu pracy, symulacja zadań zawodowych itp.) oraz analiza wyników ocen okresowych pracowników. Metody te są stosowane w trzech czwartych badanych przedsiębiorstw. Nieco mniej popularne, stosowane w ponad połowie firm, są wywiady z pracownikami. Do najmniej popularnych metod identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej należy zaliczyć badania ankietowe (np. kwestionariusze, badania opinii pracowników) oraz testy (np. testy psychofizyczne, kompetencyjne itp.).

Wykres 2.34. Metody identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej (ogółem)



Przy użyciu jakich metod identyfikuje się i ocenia występujące ewentualne braki kompetencji (lukę kompetencyjną)...? Baza: n=573 (firmy, które dokonują określenia luki kompetencyjnej).

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu wyraźnie widać zdecydowanie większą popularność większości metod identyfikacji luki kompetencyjnej w przedsiębiorstwach dużych (tab. 2.58). W przedsiębiorstwach świadczących usługi wiodące częściej niż w innych wykorzystuje się metody analizy wyników ocen okresowych oraz badań ankietowych.

Tabela 2.58. Metody identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=475	Duże n=98	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Poprzez badanie dostępnej dokumentacji (np. opisy stanowisk pracy, akta personalne, raporty przełożonych itp.)	74,7	86,7	78,4	73,4	77,5
Poprzez analizę wyników ocen okresowych pracowników	70,9	86,7	80,5	70,6	70,0
Poprzez badania ankietowe (np. kwestionariusze, badania opinii pracowników itp.)	27,4	42,9	42,1	22,4	25,0
Poprzez badania obserwacyjne (np. obserwacja w miejscu pracy, symulacja zadań zawodowych itp.)	74,3	81,6	76,3	78,3	73,3
Testy (np. testy psychofizyczne, kompetencyjne itp.)	17,7	23,5	21,1	12,6	20,4
Wywiady z pracownikami	56,6	63,3	64,2	55,9	53,8
Wywiady z kierownikami	74,3	89,8	70,5	76,2	82,5

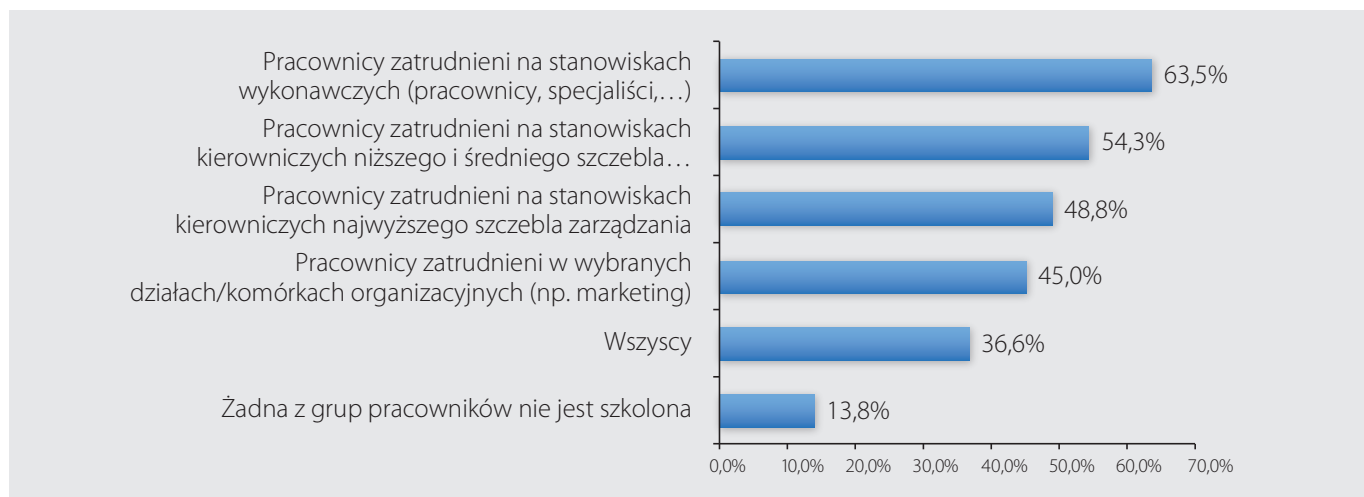
Przy użyciu jakich metod identyfikuje się i ocenia występujące ewentualne braki kompetencji (lukę kompetencyjną)...? Baza: n=573 (firmy, które dokonują określenia luki kompetencyjnej).

### Planowanie, projektowanie i realizacja szkolenia

W odniesieniu do planowania, projektowania i realizacji szkolenia z punktu widzenia zarządzania kompetencjami szczególnie istotne są trzy zasadnicze kwestie: kto jest szkolony, kto szkoli oraz jakimi metodami prowadzone są szkolenia. W odniesieniu do pierwszego kryterium dokonano analizy według: 1) podziału stanowiskowego (hierarchicznego i funkcjonalnego) oraz 2) podziału według charakterystyki pracowników. W odniesieniu do drugiego kryterium analizowano rodzaj i zakres zatrudnienia wyspecjalizowanej kadry w obszarze rozwoju oraz jej kwalifikacje. Na koniec dokonano szczegółowej analizy stosowanych metod szkoleniowych w podziale na rodzaj dostawców tych usług.

**Najczęściej szkoloną grupą pracowników okazali się pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych** (wykres 2.35). Kolejne grupy stanowiskowe według częstotliwości szkolenia to: pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla, kierownicy najwyższego szczebla zarządzania oraz pracownicy zatrudnieni w wybranych działach i/lub komórkach organizacyjnych. Co siódma badana firma nie szkoli żadnej z grup pracowników.

Wykres 2.35. Najczęściej szkolone grupy pracowników wg hierarchii (ogółem)



Którzy pracownicy/grupy pracowników są najczęściej szkoleni w Pani/Pana organizacji...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W przedsiębiorstwach dużych każda z grup pracowników szkolona jest wyraźnie częściej niż w przedsiębiorstwach średnich (tab. 2.59). Nie dziwi więc, że w grupie tej wyraźnie niższy niż w firmach średnich jest odsetek przedsiębiorstw, które nie szkolą żadnej z grup pracowników (4,6% vs 15,3% w firmach średnich). Podobnie wyróżniają się przedsiębiorstwa usługowe wiodące, chociaż w tym przypadku wyraźnie częściej szkoli się przede wszystkim wszystkich pracowników w organizacji.

Tabela 2.59. Najczęściej szkolone grupy pracowników wg hierarchii (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiodące n=282	Usługi mniej wiodące n=270	Produkcyjne n=389
Wszyscy pracownicy w organizacji	35,9	40,8	44,3	31,9	34,2
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)	61,4	76,9	67,0	58,1	64,8
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	51,8	70,0	58,2	51,1	53,7
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	45,6	68,5	54,6	44,4	47,6
Pracownicy zatrudnieni w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	41,8	64,6	48,6	43,3	43,4
Żadna z grup pracowników nie jest szkolona	15,3	4,6	12,4	18,1	11,8

Którzy pracownicy/grupy pracowników są najczęściej szkoleni w Pani/Pana organizacji...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Wyodrębniając pracowników według kryteriów innych niż hierarchiczne (wykres 2.36), **najczęściej szkoleni są pracownicy nowo przyjęci do pracy, pracownicy związani z kluczowymi projektami organizacji oraz pracownicy młodzi**. Rzadziej na szkolenia mogą liczyć pracownicy o zidentyfikowanej największej luce kompetencyjnej, pracownicy uznani za talenty lub osoby o wysokim potencjale oraz pracownicy osiągający najlepsze wyniki pracy. Najmniejszy odsetek firm jako najczęściej szkoloną grupę pracowników wskazał pracowników o najdłuższym stażu zawodowym. Co piąte badane przedsiębiorstwo stwierdziło, że żadna z grup pracowników wyróżnionych według charakterystyki nie jest traktowana w szczególny sposób.



Wykres 2.36. Najczęściej szkolone grupy pracowników wg ich charakterystyk (ogółem)



Czy w Pani/Pana organizacji szkoleni są przede wszystkim...? Baza: n=811 (tylko przedsiębiorstwa, które szkolą pracowników w przynajmniej jednej grupie stanowisk).

Zdecydowanie większy odsetek firm dużych niż średnich szkoli pracowników nowo przyjętych do pracy i pracowników młodych oraz wyraźnie większy – pracowników związanych z kluczowymi projektami organizacji, pracowników osiągających najlepsze wyniki pracy, pracowników uznanych za talenty oraz o zidentyfikowanej największej luce kompetencyjnej. W grupie firm usługowych wiedzochłonnych większy ich odsetek niż w pozostałych grupach szkoli pracowników o zidentyfikowanej największej luce kompetencyjnej, talenty oraz pracowników osiągających najlepsze wyniki pracy.

Tabela 2.60. Najczęściej szkolone grupy pracowników wg charakterystyki (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=687	Duże n=124	Usługi wiedzochłonne n=247	Usługi mniej wiedzochłonne n=221	Produkcyjne n=343
Pracownicy o zidentyfikowanej największej luce kompetencyjnej	44,1	52,4	49,8	39,8	45,8
Pracownicy związani z kluczowymi projektami organizacji	61,1	73,4	66,4	54,3	66,2
Pracownicy uznani za talenty/osoby o wysokim potencjale	37,1	47,6	47,0	30,8	37,9
Pracownicy nowo przyjęci do pracy	70,3	84,7	70,9	75,6	71,7
Pracownicy osiągający najlepsze wyniki pracy	33,3	44,4	41,7	27,1	35,3
Pracownicy o najdłuższym stażu zawodowym	24,9	35,5	32,8	19,9	26,2
Pracownicy młodzi	54,0	68,5	57,9	54,8	56,0
Żadna z grup pracowników nie jest traktowana w szczególny sposób	19,2	18,5	17,8	21,7	18,4

Czy w Pani/Pana organizacji szkoleni są przede wszystkim...? Baza: n=811 (tylko przedsiębiorstwa, które szkolą pracowników w przynajmniej jednej grupie stanowisk).

**Zatrudnianie wyspecjalizowanej kadry w obszarze szkoleń nie jest zjawiskiem powszechnym w badanych organizacjach** (tab. 2.61). Mniej niż trzy na dziesięć badanych firm zatrudnia specjalistów ds. szkoleń. Jeszcze mniejszy odsetek przedsiębiorstw posiada trenerów wewnętrznych oraz specjalistów ds. zarządzania karierą pracowników. Zatrudnianie wyspecjalizowanej kadry w obszarze rozwoju pracowników jest zdecydowanie domeną dużych przedsiębiorstw. Szczególnie widać to w odniesieniu do specjalistów ds. szkoleń oraz trenerów wewnętrznych. Mniejsze, ale zauważalne, jest zróżnicowanie przedsiębiorstw w podziale na usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne oraz firmy produkcyjne. Najmniejszy odsetek firm zatrudniających wyspecjalizowaną kadrę w obszarze rozwoju charakteryzuje grupę usługową mniej wiedzochłonną.

Tabela 2.61. Zatrudnianie wyspecjalizowanej kadry w obszarze rozwoju (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Specjaliści ds. szkoleń	28,5	23,9	56,9	32,3	23,0	29,6
Specjaliści ds. zarządzania karierą pracowników	13,0	11,2	20,0	13,8	10,7	12,6
Trenerzy wewnętrzni	12,4	10,7	26,9	16,0	10,0	12,9

Czy w Pani/Pana organizacji zatrudnieni są...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W grupie firm zatrudniających trenerów wewnętrznych występują wysokie wymagania dotyczące ich kwalifikacji (wykres 2.37). Kluczowymi warunkami zatrudnienia na stanowisku trenera wewnętrznego są wykształcenie kierunkowe oraz znaczące doświadczenie zawodowe w dziedzinie swojej specjalizacji. Nie mniej ważne jest ukończenie specjalistycznych kursów trenerskich potwierdzonych certyfikatem odpowiednich organizacji oraz wewnętrzne certyfikaty trenerskie.

Wykres 2.37. Kwalifikacje trenerów wewnętrznych (ogółem)



Czy trenerzy wewnętrzni zatrudnieni w Pana(i) organizacji muszą posiadać: ...? Baza: n=122 (firmy zatrudniające trenerów wewnętrznych).

Wyraźnie widać, że wśród firm dużych większy ich odsetek wymaga od trenerów wewnętrznych różnorodnych kwalifikacji (tab. 2.62). Różnice w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności nie są tak wyraźne, aczkolwiek w firmach świadczących usługi wiedzochłonne częstszy niż w pozostałych jest wymóg posiadania przez trenera wykształcenia kierunkowego. Pamiętajmy jednak, że próba firm zatrudniających trenerów wewnętrznych jest na tyle niewielka, że możliwości i trafność wnioskowania są w tym przypadku ograniczone.

Tabela 2.62. Kwalifikacje trenerów wewnętrznych (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=87	Duże n=35	Usługi wiedzochołonne n=45	Usługi mniej wiedzochołonne n=27	Produkcyjne n=50
Wyszktałenie kierunkowe	73,6	85,7	86,7	77,8	68,0
Specjalistyczne kursy trenerskie potwierdzone certyfikatem odpowiednich organizacji	65,5	77,1	75,6	77,8	58,0
Wewnętrzne certyfikaty trenerskie	58,6	65,7	68,9	70,4	48,0
Inne uprawnienia potwierdzone certyfikatem w dziedzinie swojej specjalizacji	46,0	54,3	55,6	51,9	40,0
Znaczące doświadczenie zawodowe w dziedzinie swojej specjalizacji	72,4	77,1	73,3	74,1	74,0
Nie jest wymagane żadne z powyższych	12,6	8,6	8,9	14,8	12,0

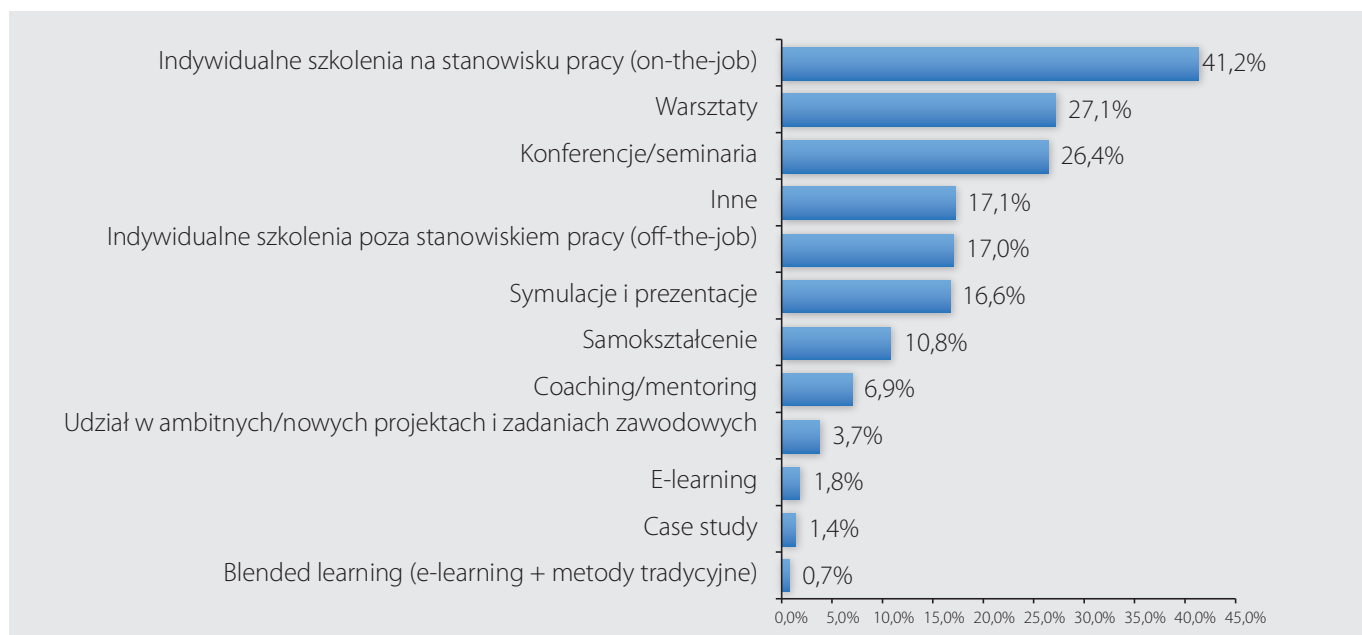
Czy trenerzy wewnętrzni zatrudnieni w Pana(i) organizacji muszą posiadać: ...? Baza: n=122 (firmy zatrudniające trenerów wewnętrznych).

W odniesieniu do stosowanych metod szkoleniowych, ze względu na niewielki odsetek firm zatrudniających trenerów wewnętrznych (122 firmy, co stanowi 13,0% ogółu przebadanych), analizowane będą jedynie metody rozwoju kompetencji stosowane przez zewnętrznych dostawców usług w podziale na:

- realizowane przez indywidualnych trenerów,
- realizowane w całości przez firmy szkoleniowe.

**Najczęściej wśród szkoleniowych i pozaszkoleniowych metod rozwoju kompetencji wykorzystywanych przez indywidualnych trenerów badane przedsiębiorstwa wymieniają (wykres 2.38) indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (on-the-job), warsztaty oraz konferencje i/lub seminaria.** Do mniej popularnych metod należą: indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy (off-the-job), symulacje i prezentacje, samokształcenie oraz coaching i/lub mentoring. W badanych organizacjach sporadycznie wykorzystywane są takie metody, jak: udział w ambitnych i/lub nowych projektach i zadaniach zawodowych, e-learning, case study oraz blended learning (łączy e-learning z metodami tradycyjnymi).

Wykres 2.38. Stosowane metody rozwoju kompetencji – realizowane zewnętrznie przez indywidualnych trenerów (ogółem)



Jakie metody rozwoju kompetencji (szkoleniowe i pozaszkoleniowe) stosowane są w Pana(i) organizacji i w jaki sposób są najczęściej realizowane? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Firmy duże częściej wykorzystują indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy, warsztaty oraz coaching i/lub mentoring (tab. 74). W firmach świadczących usługi wiedzochłonne bardziej popularne są konferencje i/lub seminaria oraz warsztaty, natomiast w firmach produkcyjnych indywidualne szkolenia na stanowisku pracy.

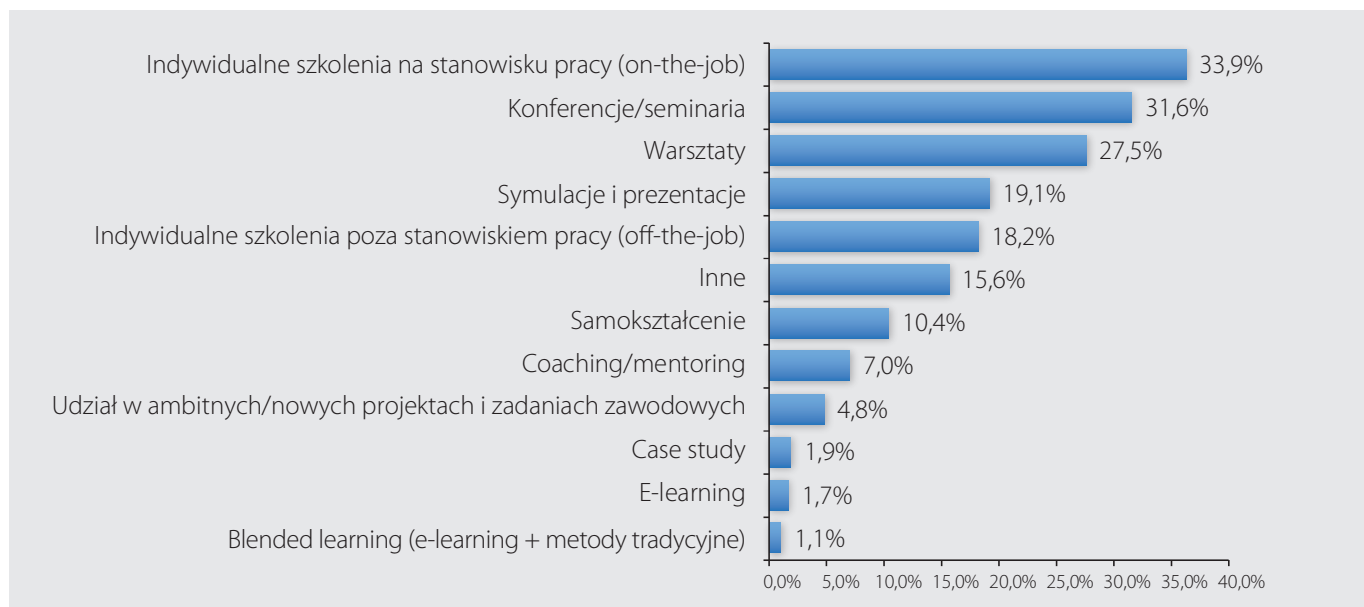
Tabela 2.63. Stosowane metody rozwoju kompetencji – realizowane zewnętrznymi przez indywidualnych trenerów (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (on-the-job)	41,2	41,5	35,1	40,4	46,3
Indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy (off-the-job)	15,9	23,8	17,7	17,0	16,5
Konferencje/seminaria	26,0	28,5	39,7	18,9	21,9
Symulacje i prezentacje	16,5	16,9	18,8	15,2	15,9
Warsztaty	26,4	31,5	31,2	23,0	27,0
Case study	1,0	3,8	2,5	0,4	1,3
Coaching/mentoring	6,2	11,5	7,4	4,8	8,0
Samokształcenie	11,6	6,2	12,4	10,4	10,0
E-learning	1,6	3,1	3,5	1,5	0,8
Blended learning (e-learning + metody tradycyjne)	0,7	0,8	0,4	1,5	0,5
Udział w ambitnych/nowych projektach i zadaniach zawodowych	3,5	5,4	2,5	4,4	4,1

Jakie metody rozwoju kompetencji (szkoleniowe i pozaszkoleniowe) stosowane są w Pana(i) organizacji i w jaki sposób są najczęściej realizowane? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Firmy szkoleniowe są najczęściej dostawcami indywidualnych szkoleń na stanowisku pracy, konferencji i/lub seminariów oraz warsztatów** (wykres 2.39). Mniejszy odsetek firm, nieprzekraczający 20%, korzysta z tego zewnętrznego dostawcy usług w realizacji symulacji i prezentacji, indywidualnych szkoleń poza stanowiskiem pracy oraz samokształcenia. Najmniej korzysta z metod coachingu i/lub mentoringu, udziału w ambitnych/nowych projektach i zadaniach zawodowych, case study, e-learningu oraz blended learningu.

Wykres 2.39. Stosowane metody rozwoju kompetencji – realizowane zewnętrznje w całości przez firmy szkoleniowe (ogółem)



Jakie metody rozwoju kompetencji (szkoleniowe i pozaszkoleniowe) stosowane są w Pana(i) organizacji i w jaki sposób są najczęściej realizowane? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Nieznacznie większy odsetek firm dużych niż średnich korzysta z pomocy firm szkoleniowych w organizacji konferencji i/lub seminariów, warsztatów oraz coachingu i/lub mentoringu. Firmy świadczące usługi wiedzochłonne wyraźnie częściej korzystają z pomocy firm szkoleniowych w organizacji konferencji i/lub seminariów oraz warsztatów. Firmy mniej wiedzochłonne natomiast korzystają przede wszystkim z indywidualnych szkoleń na stanowisku pracy, podobnie jak firmy produkcyjne (tab. 2.64).

Tabela 2.64. Stosowane metody rozwoju kompetencji – realizowane zewnętrznje w całości przez firmy szkoleniowe (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (on-the-job)	34,0	33,1	27,0	38,1	36,0
Indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy (off-the-job)	17,3	23,8	19,5	18,5	17,0
Konferencje/seminaria	30,6	37,7	46,5	19,3	29,3
Symulacje i prezentacje	18,7	21,5	22,3	16,7	18,5
Warsztaty	26,5	33,8	33,3	23,7	26,0
Case study	1,7	3,1	2,1	1,1	2,3
Coaching/mentoring	6,3	11,5	7,1	5,9	7,7
Samokształcenie	10,7	8,5	12,8	9,6	9,3
E-learning	1,6	2,3	1,8	2,2	1,3
Blended learning (e-learning + metody tradycyjne)	1,0	1,5	1,8	0,4	1,0
Udział w ambitnych/nowych projektach i zadaniach zawodowych	4,7	5,4	5,7	5,6	3,6

Jakie metody rozwoju kompetencji (szkoleniowe i pozaszkoleniowe) stosowane są w Pana(i) organizacji i w jaki sposób są najczęściej realizowane? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

### Ocena efektów szkolenia

Bardzo ważnym etapem procesu szkolenia, na którym zastosowanie znajduje model kompetencji, jest ocena efektów szkolenia. Ogólnym celem oceny efektywności procesu szkoleniowego jest zbadanie, czy i na ile udało się zmniejszyć lukę w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, stwierdzoną na etapie analizy potrzeb szkoleniowych<sup>186</sup>.

W praktyce jedynie co piąte badane przedsiębiorstwo finansujące rozwój kompetencji pracowników dokonuje regularnego pomiaru efektywności nakładów na rozwój kompetencji (tab. 2.65). Jedna trzecia badanych firm w ogóle nie dokonuje takich analiz, co stawia pod znakiem zapytania trafność dokonywanych inwestycji w kapitał ludzki. Przedsiębiorstwa te z pewnością nie są w stanie wykazać w wymierny sposób pozytywnych efektów prowadzonych działań prorozwojowych. Znow największy odsetek przedsiębiorstw dokonujących regularnych pomiarów efektywności nakładów na rozwój kompetencji pracowników widoczny jest w przedsiębiorstwach dużych oraz świadczących usługi wiedzochłonne.

Tabela 2.65. Pomiar efektywności nakładów na rozwój kompetencji pracowników (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=636	Średnie n=527	Duże n=109	Usługi wiedzochłonne n=208	Usługi mniej wiedzochłonne n=173	Produkcyjne n=255
Tak, regularnie	20,1	18,6	27,5	25,5	15,0	19,2
Tak, ale sporadycznie	44,8	45,5	41,3	44,2	39,9	48,6
Nie dokonuje się	35,1	35,9	31,2	30,3	45,1	32,2

Czy w Pana(i) organizacji dokonuje się pomiaru efektywności nakładów na rozwój kompetencji? Baza: n=636 (przedsiębiorstwa, które finansują lub współfinansują rozwój kompetencji pracowników).

Ocena efektów szkolenia powinna odbywać się na różnych poziomach, uwzględnionych w cztero-poziomym modelu oceny Kirkpatricka<sup>187</sup>, który obejmuje:

- poziom reakcji – skupiający się na poznaniu opinii pracowników na temat treści i metod szkolenia, warunków, w których szkolenie się odbywa i adekwatności w stosunku do potrzeb w pracy,
- poziom uczenia się – skupiający się na sprawdzeniu stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia, czyli przyswojenia przez uczestników wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych,
- poziom zachowań – skupiający się na sprawdzeniu, czy i w jakim stopniu nowo nabyte wiedza, umiejętności i postawy stosowane są w praktyce,
- poziom efektów – skupiający się na określeniu korzyści danego szkolenia dla podnoszenia efektywności całej organizacji, tzn. wkładu danego szkolenia w tworzenie wartości dodanej.

Generalnie im wyższy jest poziom oceny, tym lepiej, gdyż dokładniej możemy zbadać rzeczywiste oddziaływanie szkolenia na pracowników. Szkolenie ma bowiem wywołać określone reakcje, które warunkują procesy uczenia się, a te z kolei prowadzą do określonych zmian w zachowaniach i efektach dla organizacji<sup>188</sup>. Należy, oczywiście, pamiętać, że ocena zmian efektywności na poziomie całej organizacji wymaga uwzględnienia innych czynników. Trudno jest bowiem czasem określić, czy zmiany w efektywności działania organizacji wynikają ze szkolenia pracowników, czy są następstwem innych wydarzeń<sup>189</sup>.

**Najczęściej stosowaną metodą oceny efektywności działań w zakresie rozwoju kompetencji w badanych przedsiębiorstwach jest analiza stopnia wykorzystania przekazanej wiedzy w pracy zawodowej (np. poprzez ocenę przełożonego, pracownika działu personalnego lub samoocenę pracownika), stosowana przez ponad połowę firm (wykres 2.40). Nieco mniejszy odsetek**

<sup>186</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>187</sup> Sloman M., *Strategie szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.

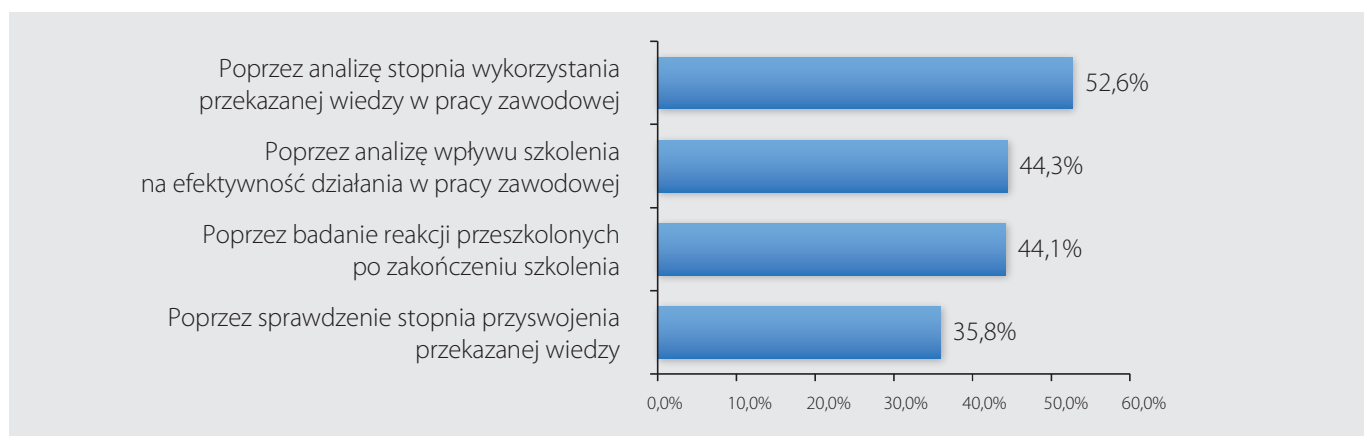
<sup>188</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

<sup>189</sup> Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, str. 125.

firm wykorzystuje metody analizy wpływu szkolenia na efektywność działania w pracy zawodowej (np. poprzez analizę wpływu na wyniki indywidualne i/lub zespołowe w porównaniu z grupą kontrolną niebiorącą udziału w szkoleniu, poprawę wskaźników finansowych i biznesowych itp.) oraz poprzez badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia (np. przez ankiety oceniające, rozmowy z trenerami, uczestnikami itp.). Najmniej, bo nieco ponad jedna trzecia, przedsiębiorstw analizuje efektywność działań rozwojowych poprzez sprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy (np. poprzez testy wiedzy po zakończeniu szkolenia).

Wyniki uzyskane w badaniu są bardzo zaskakujące. Oczywiście może to wynikać stąd, że są one oparte na deklaracjach, które niezwykle trudno jest zweryfikować. Niemniej jednak, zakładając rzetelność udzielanych odpowiedzi, można wnioskować, że **perspektywa kompetencyjna w zarządzaniu zasobami ludzkimi może wpływać na zmianę sposobu postrzegania oceny efektywności działań w zakresie rozwoju kompetencji**. Posiadanie przez organizację narzędzi w postaci profili kompetencyjnych, opisujących precyzyjne poziom wymagań językiem zachowań oraz regularna ocena kompetencji pracowników mogą prowadzić do częstszego postrzegania efektywności działań szkoleniowych z perspektywy rzeczywistych efektów (stopnia wykorzystania wiedzy w pracy zawodowej oraz wzrostu efektywności pracownika po szkoleniu). Mniej istotne stają się poziomy reakcji na szkolenie oraz uczenia się, ponieważ stanowią niewystarczające predyktory zmian rzeczywistych zachowań i wzrostu efektywności pracowników po odbytych szkoleniu.

Wykres 2.40. Stosowane metody oceny efektywności działań w zakresie rozwoju kompetencji (ogółem)



Jakimi metodami bada się w Pani/Pana organizacji efektywność działań w zakresie rozwoju kompetencji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Co ciekawe, największy odsetek firm wykorzystujących metody oparte na badaniu reakcji na szkolenia występuje wśród firm dużych oraz świadczących usługi wiedzochłonne. Zdecydowanie więcej firm dużych niż średnich analizuje również wzrost poziomu wiedzy oraz stopień jej wykorzystania w pracy zawodowej. Nieznacznie więcej natomiast bada wpływ szkolenia na efektywność pracownika. W firmach wiedzochłonnych większa jest popularność metody analizującej wykorzystanie nowej wiedzy w pracy (tab. 2.66).

Tabela 2.66. Stosowane metody oceny efektywności działań w zakresie rozwoju kompetencji (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Poprzez badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia (np. przez ankiety oceniające, rozmowy z trenerami, uczestnikami itp.)	41,3	61,5	53,5	36,3	42,7
Poprzez sprawdzenie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy (np. poprzez testy wiedzy po zakończeniu szkolenia)	33,5	50,0	38,7	29,6	38,0
Poprzez analizę stopnia wykorzystania przekazanej wiedzy w pracy zawodowej (np. poprzez ocenę przełożonego, pracownika działu personalnego, samoocenę pracownika)	49,3	73,1	58,5	48,1	51,4
Poprzez analizę wpływu szkolenia na efektywność działania w pracy zawodowej (np. poprzez analizę wpływu na wyniki indywidualne/zespołowe w porównaniu z grupą kontrolną niebiorącą udziału w szkoleniu)	42,8	53,8	47,2	41,5	44,2

Jakimi metodami bada się w Pani/Pana organizacji efektywność działań w zakresie rozwoju kompetencji? Baza: n=941 (wszystkie przedsięwzięcia).

### 2.5.5. Planowanie kariery pracowników

**Planowanie kariery pracowników** powiązane z modelem kompetencji jest bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Możliwość awansu czy przemieszczenia w ramach struktury związane z wykazywaniem kompetencji są jasnym sygnałem dla pracowników, którzy zyskują świadomość znaczenia kryteriów kompetencyjnych w odniesieniu do innych, mniej obiektywnych kryteriów, wpływających potencjalnie na decyzje o awansie. Modele kompetencji upraszczają proces planowania kariery pracowników i budowy ścieżek rozwoju. Model kompetencji może być wykorzystany w planowaniu ścieżek kariery, ponieważ<sup>190</sup>:

- określa wymagania kompetencyjne dla rozpatrywanego stanowiska,
- zapewnia metodologię oceny gotowości kandydata do podjęcia danej pracy,
- ułatwia określenie potrzeb uzupełniających szkoleń dla kandydatów do danej pracy,
- umożliwia organizacji zmierzenie posiadanego potencjału ludzkiego w aspekcie posiadanych kompetencji.

Jak twierdzi J. Fitz-enz<sup>191</sup> wiele firm szczyli się swoją polityką następstw, nie mając w istocie środków jej realizacji – przede wszystkim dlatego, że nie dysponuje konsekwentnym programem przygotowującym pracowników do zajmowania nowych stanowisk. W związku z tym istnieją trzy podstawowe obowiązki organizacji w obszarze zarządzania karierą pracowników<sup>192</sup>:

- zdefiniowanie kompetencji potrzebnych organizacji w przyszłości w relacji do dostępnych obecnie,
- pomaganie pracownikom w realizacji aspiracji zawodowych,
- zapewnienie środków dialogu pomiędzy powyższymi elementami.

Z jednej strony, w planowaniu kariery zawodowej w perspektywie kompetencyjnej wykorzystuje się w związku z tym informacje o silnych stronach (kompetencjach mających potencjał rozwoju) poszczególnych pracowników, a przy planowaniu obsad stanowisk pracy czy też awansowa-

<sup>190</sup> Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

<sup>191</sup> Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 101.

<sup>192</sup> Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 138-139.



niu pracowników porównuje się kompetencje kandydatów z wymogami kompetencyjnymi przyszłych funkcji lub stanowisk pracy<sup>193</sup>. Z drugiej strony, modele kompetencji zwiększają możliwości partycypacji pracowników w planowaniu własnych karier, gdyż dają jasne wytyczne co do kryteriów niezbędnych do wypełnienia w celu osiągnięcia kolejnego poziomu wymagań kompetencyjnych. Służą więc realizacji własnych aspiracji zawodowych.

**Zakres wdrożenia zarządzania kompetencjami w obszarze planowania kariery pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest jednak ograniczony** (tab. 2.67). Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL oparte na kompetencjach dla którejkolwiek z grup pracowników, 27,2% wdrożyło te rozwiązania w obszarze planowania kariery pracowników, 23,0% jest w trakcie ich wdrażania, a 49,7% planuje ich wdrożenie. W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu niezbyt wyraźne są różnice pomiędzy firmami według kryterium wielkości. Różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności są wyraźne, szczególnie między firmami prowadzącymi działalność produkcyjną (28,2%) i świadczącymi usługi wiedzochłonne (33,2%) a firmami usługowymi mniej wiedzochłonnymi (18,1%), w których wdrożenia są najrzadsze.

**Tabela 2.67. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w obszarze planowania kariery pracowników (ogółem i w podpróbach) [w %]**

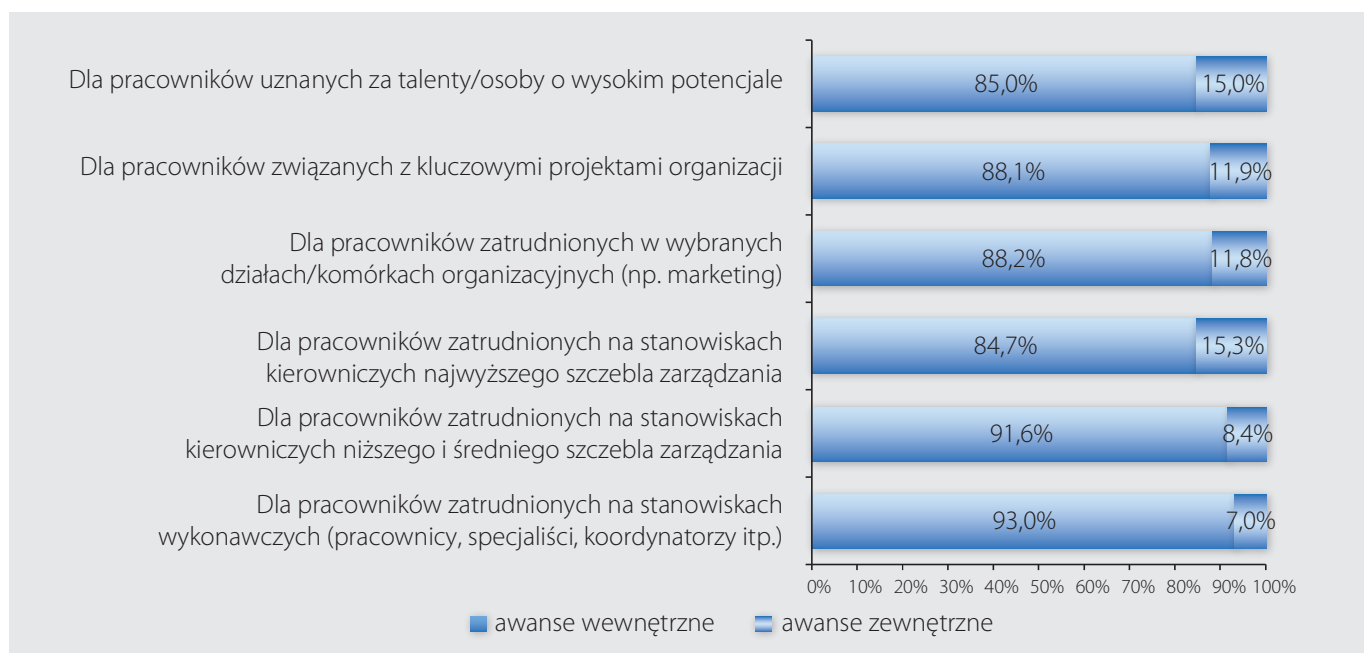
	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochłonne n=247	Usługi mniej wiedzochłonne n=193	Produkcyjne n=316
<b>Wdrożone</b>	27,2	26,0	33,9	33,2	18,1	28,2
<b>W trakcie wdrażania</b>	23,0	22,9	23,7	18,2	21,2	27,8
<b>Planowane wdrożenie</b>	49,7	51,1	42,4	48,6	60,6	44,0

*W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje dla którejkolwiek z wyróżnionych grup pracowników).*

**W badanych organizacjach awanse wewnętrzne są preferowane w stosunku do wszystkich grup pracowników** (wykres 2.41). Niemniej jednak największy odsetek badanych firm preferuje awanse wewnętrzne w stosunku do pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych oraz stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania. Wyraźniej częściej (choć i tak w mniejszości przedsiębiorstw) awanse zewnętrzne preferowane są w stosunku do dwóch grup pracowników: talentów/osób o wysokim potencjale oraz pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania.

<sup>193</sup> Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

Wykres 2.41. Preferencje dla awansów wewnętrznych vs zewnętrznych (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji preferowane są...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W przedsiębiorstwach dużych częściej niż w średnich awanse zewnętrzne preferowane są w odniesieniu do pracowników związanych z kluczowymi projektami organizacji oraz pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale. W firmach świadczących usługi wiedzochłonne preferencja dla awansów zewnętrznych jest wyraźnie wyższa, szczególnie w relacji do usług mniej wiedzochłonnych, w odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych (wszystkich szczebli zarządzania) oraz pracowników uznanych za talenty.



Tabela 2.68. Preferencje dla awansów wewnętrznych vs zewnętrznych (w podpróbach)

		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne n=270	Produkcyjne n=389
Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy tp..)	awanse wewnętrzne	93,0	93,1	90,4	95,9	92,8
	awanse zewnętrzne	7,0	6,9	9,6	4,1	7,2
Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	awanse wewnętrzne	91,5	92,3	88,7	93,7	92,3
	awanse zewnętrzne	8,5	7,7	11,3	6,3	7,7
Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	awanse wewnętrzne	84,3	86,9	79,4	88,5	85,9
	awanse zewnętrzne	15,7	13,1	20,6	11,5	14,1
Dla pracowników zatrudnionych w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	awanse wewnętrzne	88,0	89,2	85,5	89,3	89,5
	awanse zewnętrzne	12,0	10,8	14,5	10,7	10,5
Dla pracowników związanych z kluczowymi projektami organizacji	awanse wewnętrzne	88,7	84,6	85,5	89,6	88,9
	awanse zewnętrzne	11,3	15,4	14,5	10,4	11,1
Dla pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale	awanse wewnętrzne	85,8	80,0	82,6	86,3	85,9
	awanse zewnętrzne	14,2	20,0	17,4	13,7	14,1

Czy w Pana(i) organizacji preferowane są...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

## 2.6. Ocena i wynagradzanie w oparciu o kompetencje

### 2.6.1. Ocena kompetencji jako warunek praktycznego wykorzystania modelu kompetencji

Ocena kompetencji w porównaniu z profilem kompetencji jest warunkiem *sine qua non* wykorzystania modelu kompetencji w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi<sup>194</sup>. Jak twierdzi M. Sidor-Rządowska, zarządzanie kompetencjami nakłada na organizację konieczność stałego monitorowania poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, dostarczając jednocześnie metod do przeprowadzania takiej anali-

<sup>194</sup> Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

zy<sup>195</sup>. System ten zakłada więc z góry dokonywanie okresowych ocen pracowników według kryteriów modelu kompetencji właściwych dla aktualnie wykonywanych przez pracowników zadań<sup>196</sup>, umożliwiając ściślejsze powiązanie kryteriów oceny z zachowaniami, które prowadzą do wysokich efektów pracy<sup>197</sup>.

Ocena kompetencji w skali organizacyjnej pozwala na określenie głównych luk kompetencyjnych i podjęcie odpowiednich działań mających na celu ich uzupełnienie. Zbadanie wszystkich pracowników pod względem wykazywanych przez nich kompetencji pozwala na stworzenie bazy wszystkich kompetencji w organizacji. Organizacja ma pełną świadomość poziomu kompetencji, a także niedostatków oraz niewykorzystanego potencjału kompetencyjnego u swoich pracowników.

Przeprowadzenie analizy kompetencji jest niezbędne do podejmowania trafnych decyzji personalnych w przyszłości. Bez wiedzy na temat miejsca, w którym organizacja się obecnie znajduje, wszystkie działania mające na celu poprawę sytuacji będą chaotyczne i nieskoordynowane. Z kolei na poziomie indywidualnym, ocena pozwala na określenie kompetencji rzeczywiście wykazywanych przez pracowników i porównanie ich ze wzorcowym profilem.

Ocenianie kompetencji u pracowników wymaga zastosowania formalnego systemu oceny, w którym kryteriami są kompetencje. Jest to fakt bardzo istotny, ponieważ ujęcie oceny kompetencji w systemowe ramy oceny okresowej<sup>198</sup>:

- zapewnia powszechną wiedzę na temat tego, co będzie oceniane i monitorowane,
- reguluje i określa przebieg rozmów oceniających,
- zapewnia punkt odniesienia przy zbieraniu informacji o zachowaniu pracownika w pracy.

Model kompetencyjny zapewnia więc w zasadzie gotowe rozwiązania możliwe do wykorzystania w systemie oceny okresowej pracowników. Indywidualne profile kompetencyjne wraz z poziomami wykazywania oraz zachowaniami wskaźnikowymi zapewniają wszystkie informacje potrzebne do oceny pracownika. Przede wszystkim model kompetencyjny zapewnia gotowy zestaw kryteriów oceny poszczególnych pracowników. Kryteriami tymi są kompetencje powiązane w odpowiednie profile kompetencyjne wraz z poziomami spełnienia kompetencji dla poszczególnych pracowników. Kompetencje stanowią w tym przypadku syntetyczne kryteria oceny, łączące cechy kryteriów behawioralnych i efektywnościowych<sup>199</sup>.

Wymagania kompetencyjne dla poszczególnych pracowników są opisane w profilu kompetencyjnym poprzez pożądane zachowania, co stanowi dodatkowy czynnik ułatwiający ich prawidłową ocenę. Wystarczy bowiem porównać odpowiednie pożądane poziomy kompetencji z rzeczywiście wykazywanymi w danym okresie przez pracowników, aby uzyskać wynik oceny oraz zidentyfikować tzw. lukę kompetencyjną (jak pokazano na wykresie 2.42). Zaprezentowany wykres kołowy w sposób obrazowy ilustruje różnice między kompetencjami wymaganymi od pracownika a wynikającymi z oceny kompetencjami wykazywanymi. Wymagany poziom kompetencji oznaczono kolorem jasnoniebieskim, a wykazywany – kolorem granatowym. Luka kompetencyjna jest w takim przypadku bardzo dobrze widoczna. Możliwe jest także precyzyjne ustalanie z pracownikami określonych celów kompetencyjnych, które muszą oni osiągnąć. Poziom spełnienia tych celów stanowi gotową i miarodajną ocenę robionych przez nich postępów.

<sup>195</sup> Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 140.

<sup>196</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

<sup>197</sup> Pochtowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

<sup>198</sup> Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

<sup>199</sup> A. Pochtowski (Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 269) uważa, że kryteria kompetencyjne obejmują, zgodnie z definicją kompetencji, cechy i właściwości pracowników, które są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez nich wysokimi efektami pracy. Grupa kryteriów kompetencyjnych obejmuje więc tradycyjne kryteria kwalifikacyjne oraz kryteria w postaci cech osobowości.

Wykres 2.42. Ocena kompetencji pracownika w porównaniu z profilem wymagań kompetencyjnych



Źródło: Chrośniak G., Metoda badania luk kompetencyjnych wśród kadry różnych poziomów w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej, *Studium przypadku, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2010.*

Prawidłowa ocena wykazywanych kompetencji wymaga ustalenia **źródeł zbierania informacji o pracownikach**. Generalnie sam model kompetencyjny może stać się układem odniesienia, pozwalającym na ukierunkowanie działań mających na celu zbieranie materiału do oceny<sup>200</sup>. Jak zauważa T. Oleksyn: *Rozpoznanie realnych kompetencji pracowników (...) nie jest łatwe. Wymaga wiedzy i doświadczenia, ale także zobiektywizowanych kryteriów oraz właściwie dobranych metod, technik i narzędzi – takich jak testy, sprawdziany pracy, wywiady, inscenizacje i aranżacje, sesje ocenne (assessment centre), przeglądy kadrowe i inne – stosownie do specyfiki i potrzeb*<sup>201</sup>. System oceny okresowej musi więc wykorzystywać różnorodne źródła informacji na temat wykazywania kompetencji przez pracowników. Informacja mająca służyć do behawioralnej analizy jakości pracy może być gromadzona za pomocą<sup>202</sup>:

- wyników wyskalowanych ocen pracy,
- relacji i opinii innych pracowników i przełożonych,
- obserwacji działań i zachowań pracownika podczas wykonywania przez niego zadań.

Do grupy metod uznawanych w literaturze za szczególnie przydatne w ocenie kompetencji należą: analiza wyników oceny 360-stopniowej, testy kompetencyjne oraz tzw. centrum rozwoju (development centre)<sup>203</sup>. Generalnie w literaturze, a częściej jeszcze w praktyce, jako najlepszy sposób zbierania informacji poleca się zastosowanie ostatniej z wymienionych metod.

Ciekawą metodą, pozwalającą na poszukiwanie informacji z różnych źródeł jest **ocena 360-stopniowa**. Pozwala ona na dywersyfikację źródeł poprzez zbieranie informacji od przełożonych pracownika, podwładnych, kolegów, pracowników tej samej grupy roboczej, klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz dostawców. W ocenie tej odchodzi się więc od paradygmatu, w którym za jedyną osobę uprawnioną do oceny pracownika uznaje się bezpośredniego przełożonego<sup>204</sup>. Ocena 360-stopniowa

<sup>200</sup> Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 120.

<sup>201</sup> Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] A. Ludwicyński (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 67.

<sup>202</sup> Ibidem, str. 121.

<sup>203</sup> Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 141.

<sup>204</sup> Ibidem, str. 73.

stwarza możliwość otrzymania informacji zwrotnych na temat poziomu posiadanych kompetencji od wielu osób, z którymi oceniany kontaktuje się w trakcie wykonywania codziennych obowiązków<sup>205</sup>. Osoby te mogą obserwować zachowania ocenianej osoby w sytuacjach, w których nie ma ona bezpośredniego kontaktu z przełożonym.

Tak szerokie źródła informacji mają służyć zebraniu możliwie najbardziej kompleksowego obrazu zachowań w pracy. Z punktu widzenia pracownika rozwiązanie to zapewnia uzyskanie szerokiej informacji zwrotnej dotyczącej stopnia wykazywania zachowań służących działaniom najbardziej efektywnym i przynoszącym najlepsze wyniki. Oczywiście działania takie mogą być kosztowne i czasochłonne, dlatego należy dopasować ich zakres do potrzeb i możliwości organizacji.

Kolejnym z istotnych czynników warunkujących prawidłową ocenę kompetencji jest **regularny charakter oceny okresowej opartej na kompetencjach**. Kluczem do prawidłowego funkcjonowania i oddziaływania modelu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest dokonywanie regularnej oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem. Stan wykazywania kompetencji przez pracowników musi być stale obserwowany w powtarzających się, niezbyt długich okresach. Zależy od tego możliwość podejmowania trafnych decyzji kadrowych.

Ostatnim z czynników determinujących prawidłowość oceny kompetencji jest właściwe **wykorzystanie wniosków z oceny w praktyce**. Istotą dokonywania oceny kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem jest podejmowanie na jej podstawie odpowiednich decyzji kadrowych. Ocena jest warunkiem sprawnego funkcjonowania modelu kompetencji i jego rzeczywistego wpływu na osiągnięcie założonych celów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Ocena, która nie pociąga za sobą żadnych konsekwencji, staje się jedynie skostniałą procedurą. Samo bowiem dokonywanie oceny nie przynosi wartości, o ile nie będzie pociągało za sobą odpowiednich decyzji. Niewykorzystanie wyników oceny w praktyce zarządzania przekreśla podjęty wysiłek budowy systemu opartego na kompetencjach. Dlatego też określenie tego, do podejmowania jakich decyzji kadrowych wykorzystywane są wnioski z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem, jest istotnym problemem praktycznym.

### 2.6.2. Ocena okresowa w oparciu o kompetencje w badanych przedsiębiorstwach

Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL oparte na kompetencjach dla którejkolwiek z grup pracowników, **47,9% wdrożyło te rozwiązania w obszarze oceny okresowej pracowników, 23,1% jest w trakcie ich wdrażania, a 29,0% planuje ich wdrożenie**. W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu wyraźnie widać zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.69). Różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności są mniej wyraźne.

Tabela 2.69. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w obszarze oceny okresowej pracowników (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochołonne n=247	Usługi mniej wiedzochołonne n=193	Produkcyjne n=316
<b>Wdrożone</b>	47,9	44,5	66,1	51,4	46,6	45,9
<b>W trakcie wdrażania</b>	23,1	24,8	14,4	24,3	18,7	25,0
<b>Planowane wdrożenie</b>	29,0	30,7	19,5	24,3	34,7	29,1

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami?  
Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują narzędzia zarządzania kompetencjami)

Jak już powiedziano, właściwa częstotliwość dokonywania oceny kompetencji w porównaniu z profilem jest niezwykle istotna. W przypadku kompetencji ważne jest ich bieżące monitorowanie, dlatego też ocena powinna odbywać się jak najczęściej. Obserwacja dynamicznie zachodzą-

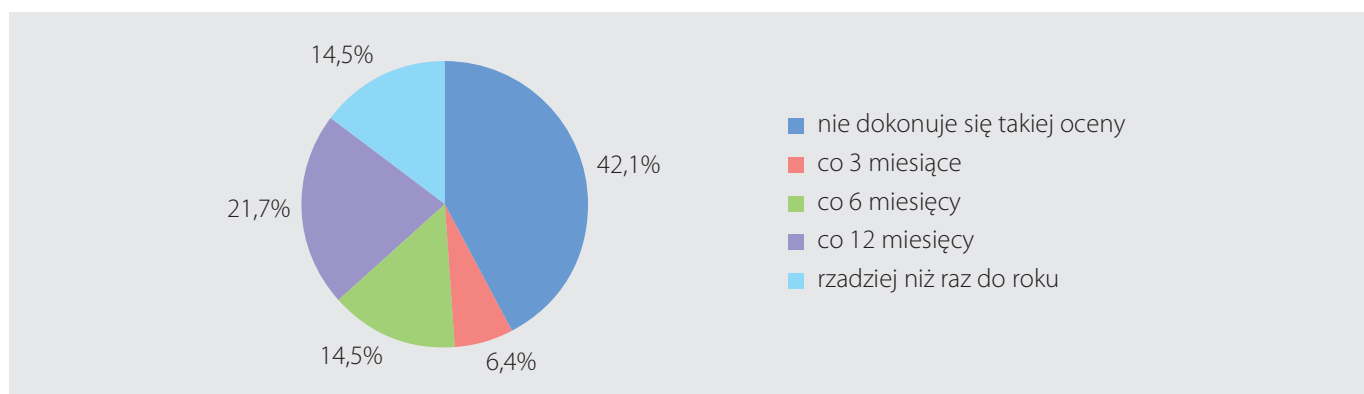
<sup>205</sup> Ibidem.

cych zmian w wykazywaniu kompetencji może być praktycznie niemożliwa po upływie 12 miesięcy. Bardzo często osoby dokonujące oceny w rzeczywistości biorą pod uwagę jedynie działania i zachowania pracownika w okresie bezpośrednio poprzedzającym ocenę, nie pamiętając i nie uwzględniając okresów wcześniejszych. Dlatego też wydaje się, że zmiany kompetencji powinny być obserwowane w odstępach kwartalnych. W rzeczywistości ocena ta dokonywana jest ze zróżnicowaną częstotliwością.

Jak pokazują wyniki badania (wykres 2.43) znacząca część przedsiębiorstw (42,1%) w ogóle nie dokonuje oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem. Co piąta badana firma dokonuje oceny kompetencji co 12 miesięcy, a co siódma – co 6 miesięcy. Regularnej oceny kompetencji pracownika raz na kwartał dokonuje się w co 15. badanym przedsiębiorstwie.

**Tym samym trudno mówić o systematycznej i opartej na precyzyjnie określonych kryteriach ocenie dopasowania kompetencyjnego pracownika do wymagań związanych z wykonywaną pracą. W przedsiębiorstwach, które dokonują regularnej oceny, proces ten odbywa się rzadko,** co obniża prawdopodobieństwo rejestrowania rzeczywistych zmian w wykazywanych przez pracowników kompetencjach. Tym samym obniżona zostaje trafność podejmowania decyzji na podstawie takiej oceny.

Wykres 2.43. Częstotliwość oceny kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem (ogółem)



Jak często w Pani/Pana organizacji dokonywana jest ocena kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Zwraca uwagę relatywnie wysoki odsetek przedsiębiorstw średnich (45,0%) oraz przedsiębiorstw usługowych mniej wiedzochłonnych (49,6%), które w ogóle nie dokonują oceny (tab. 2.70). W przedsiębiorstwach dużych i świadczących usługi wiedzochłonne oceny kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem dokonuje się najczęściej co 6 i co 12 miesięcy.

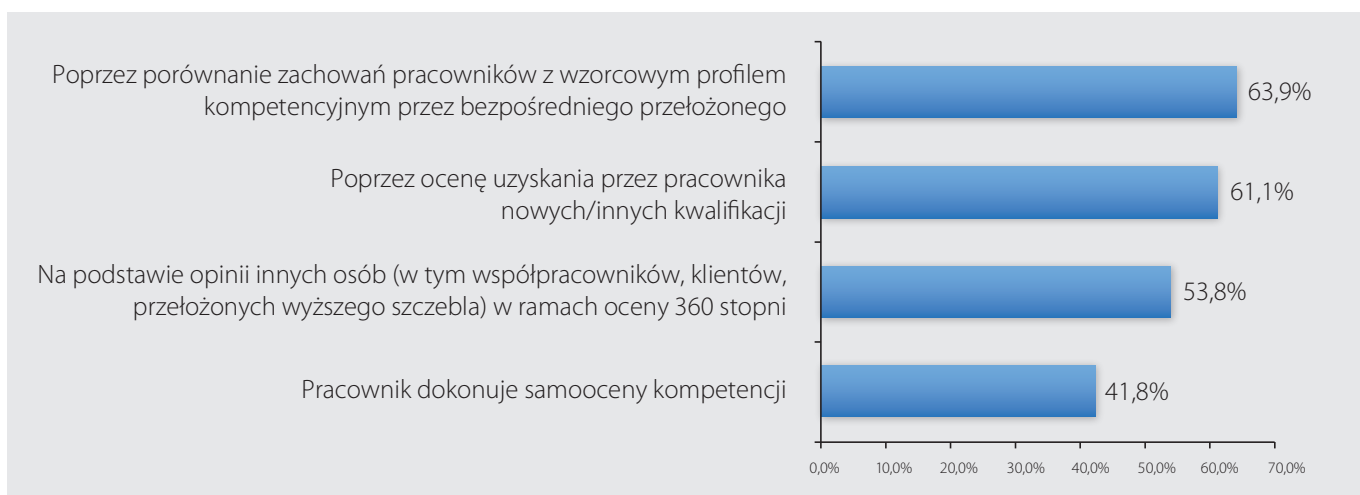
Tabela 2.70. Częstotliwość oceny kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem (w próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Nie dokonuje się takiej oceny	45,0	23,8	34,0	49,6	42,7
Co 3 miesiące	6,5	5,4	6,0	4,1	8,2
Co 6 miesięcy	13,6	20,0	20,2	13,3	11,1
Co 12 miesięcy	20,1	31,5	27,0	16,7	21,3
Rzadziej niż raz do roku	13,9	17,7	11,3	15,6	15,9
Inne	0,9	1,5	1,4	0,7	0,8

Jak często w Pani/Pana organizacji dokonywana jest ocena kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Najczęściej wykorzystywaną metodą oceny kompetencji pracownika w trakcie oceny okresowej jest porównanie zachowań pracowników z wzorcowym profilem kompetencyjnym dokonywane przez bezpośredniego przełożonego pracownika**, stosowane w prawie dwóch trzecich badanych przedsiębiorstw (wykres 2.44). Równie popularna jest ocena uzyskania przez pracownika nowych i/lub innych kwalifikacji. Co drugie przedsiębiorstwo stosuje również oceny 360 stopni, a więc w ocenie kompetencji bierze pod uwagę opinie innych osób (w tym współpracowników, klientów, przełożonych wyższego szczebla itp.). W 41,8% firm pracownik dokonuje samooceny kompetencji.

Wykres 2.44. Metody oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej (ogółem)



Na jakiej podstawie/jakimi metodami dokonuje się oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej? Baza: n=545 (firmy, które przeprowadzają ocenę okresową).

W odniesieniu do próby dużych przedsiębiorstw w stosunku do średnich wyraźnie częstsze jest jedynie stosowanie oceny uzyskania przez pracownika nowych i/lub innych kwalifikacji. W podziale ze względu na typ działalności przedsiębiorstwa produkcyjne zdecydowanie częściej stosują ocenę 360 stopni, a z kolei przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne stosują zdecydowanie częściej samoocenę (tab. 2.71).

Tabela 2.71. Metody oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej (w próbach) [w %]

	Średnie n=446	Duże n=99	Usługi wiedzochłonne n=186	Usługi mniej wiedzochłonne n=136	Produkcyjne n=223
Poprzez porównanie zachowań pracowników z wzorcowym profilem kompetencyjnym przez bezpośredniego przełożonego	63,0	67,7	65,1	64,7	62,3
Na podstawie opinii innych osób (w tym współpracowników, klientów, przełożonych wyższego szczebla) w ramach oceny 360 stopni	52,9	57,6	48,4	52,2	59,2
Pracownik dokonuje samooceny kompetencji	41,3	44,4	51,6	35,3	37,7
Poprzez ocenę uzyskania przez pracownika nowych/innych kwalifikacji	58,5	72,7	62,4	60,3	60,5
Inne	2,0	4,0	1,6	3,7	2,2

Na jakiej podstawie/jakimi metodami dokonuje się oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej? Baza: n=545 (firmy, które przeprowadzają ocenę okresową).



**Przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem do decyzji o awansie czy przeniesieniu pracownika oraz określenia potrzeb szkoleniowych** (wykres 2.45). Do tych celów wyniki oceny wykorzystuje ponad trzy czwarte badanych przedsiębiorstw. Również popularnymi obszarami wykorzystania wyników oceny kompetencji są decyzje finansowe: przyznanie premii lub nagrody oraz zwiększenie płacy zasadniczej pracownika. Często wnioski z oceny prowadzą także do decyzji o zwolnieniu pracownika.

**Wykres 2.45. Decyzje podejmowane na podstawie oceny kompetencji pracownika (ogółem)**



*Do podejmowania jakich decyzji kadrowych wykorzystuje się wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem w Pana(i) organizacji? Baza: n=545 (firmy, które przeprowadzają ocenę okresową).*

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu ze względu na wielkość przedsiębiorstwa różnice nie są wyraźne (tab. 2.72). W firmach świadczących usługi mniej wiedzochłonne częściej niż w innych wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika służą podejmowaniu decyzji o jego zwolnieniu.

**Tabela 2.72. Decyzje podejmowane na podstawie oceny kompetencji pracownika (w podpróbach) [w %]**

	Średnie n=446	Duże n=99	Usługi wiedzochłonne n=186	Usługi mniej wiedzochłonne n=136	Produkcyjne n=223
<b>Określenie potrzeb szkoleniowych pracownika</b>	77,1	80,8	81,7	76,5	75,3
<b>Decyzje o awansie czy przeniesieniu pracownika</b>	77,8	81,8	77,4	80,1	78,5
<b>Decyzje o zwolnieniu pracownika</b>	68,2	63,6	61,3	75,7	67,3
<b>Decyzje o zwiększeniu płacy zasadniczej pracownika</b>	68,6	70,7	70,4	64,7	70,4
<b>Decyzje o przyznaniu premii lub nagrody pracownikowi</b>	74,0	72,7	73,1	69,1	77,1

*Do podejmowania jakich decyzji kadrowych wykorzystuje się wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem w Pana(i) organizacji? Baza: n=545 (firmy, które przeprowadzają ocenę okresową).*

### 2.6.3. Wykorzystanie modelu kompetencji w obszarze wynagrodzeń

Jak zauważają S. Whiddett i S. Hollyforde<sup>206</sup>, organizacje, które chcą, aby model kompetencji stał się integralną częścią procesów zarządzania zasobami ludzkimi, powinny dołożyć starań, by podkreślana przez nie ranga behawioralnej jakości pracy znalazła odbicie w ich rzeczywistych działaniach, a więc również w sposobie konstruowania systemu płac i szeregowania stanowisk. Jak zauważają Dubois i Rothwell, celem wykorzystania modelu w obszarze wynagrodzeń jest *przyciągnięcie i zatrzymanie ludzi, których mierzalny wkład w funkcjonowanie organizacji dowodzi ich zdolności do wykonywania zadań na wzorcowym poziomie*<sup>207</sup>. Rozwiązanie to wskazuje na zmianę przekonania na temat tego, gdzie leży źródło wartości dodanej w organizacji – w nowoczesnych firmach jest nim zdecydowanie człowiek, a nie stanowisko pracy<sup>208</sup>. Potwierdza to A. Poczowski, stwierdzając, że *jeżeli w polityce wynagradzania kompetencje stanowią jedno z podstawowych kryteriów różnicowania płac, to zachęca [to] pracowników do doskonalenia kompetencji, prowadzących do osiągnięcia wysokich efektów pracy*<sup>209</sup>. Wśród przedsiębiorstw, które wykorzystują ZZL oparte na kompetencjach dla którejkolwiek z grup pracowników, **56,1% wdrożyło te rozwiązania w obszarze wynagrodzeń pracowników, 22,5% jest w trakcie ich wdrażania, a 21,4% planuje ich wdrożenie**. W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu znów wyraźne widać zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa (tab. 2.73). Różnice w zależności od rodzaju prowadzonej działalności są mniej wyraźne.

Tabela 2.73. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w obszarze wynagrodzeń (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wied佐chłonne n=247	Usługi mniej wied佐chłonne n=193	Produkcyjne n=316
Wdrożone	56,1	53,6	69,5	58,3	53,4	56,0
W trakcie wdrażania	22,5	24,0	14,4	18,2	21,8	26,3
Planowane wdrożenie	21,4	22,4	16,1	23,5	24,9	17,7

W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami?  
Baza: n=756 (tylko przedsiębiorstwa, które wykorzystują narzędzia zarządzania kompetencjami).

**Systemy wynagrodzeń oparte na kompetencjach** nagradzają indywidualne charakterystyki, najczęściej powyżej poziomu płac wyznaczonego przez stanowisko pracy. System wynagrodzeń oparty na kompetencjach pozwala na różnicowanie wynagrodzeń poszczególnych pracowników w zależności od rodzaju, liczby i zakresu kompetencji, jakie pracownik posiada, zdobywa bądź które wykorzystuje w pracy. Tym samym wynagrodzenie jest uzależnione od kompetencji pracownika, a nie od zajmowanego przez niego stanowiska czy pracy, którą w danej chwili wykonuje. W praktyce istnieją trzy zasadnicze **sposoby powiązania modelu kompetencji z wynagrodzeniami** (tab. 2.74).

Tabela 2.74. Sposoby powiązania kompetencji pracowników z wynagrodzeniami

Sposób powiązania	Rozwiązania płacowe
System premii/nagród za zdobywanie kompetencji	Nagradzanie zdobycia nowych kompetencji Nagradzanie wzrostu poziomu posiadanych kompetencji
Oparta na kompetencjach progresja płacowa	Zwiększanie wynagrodzenia zasadniczego wraz ze: <ul style="list-style-type: none"> <li>wzrostem kompetencji,</li> <li>zdobywaniem nowych kompetencji</li> </ul>
Wynagrodzenie zasadnicze oparte na kompetencjach	Ustalanie stawek wynagrodzenia zasadniczego w oparciu o kompetencje

Źródło: Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., Jak oceniać pracę?... op. cit.

<sup>206</sup> Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 207.

<sup>207</sup> Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

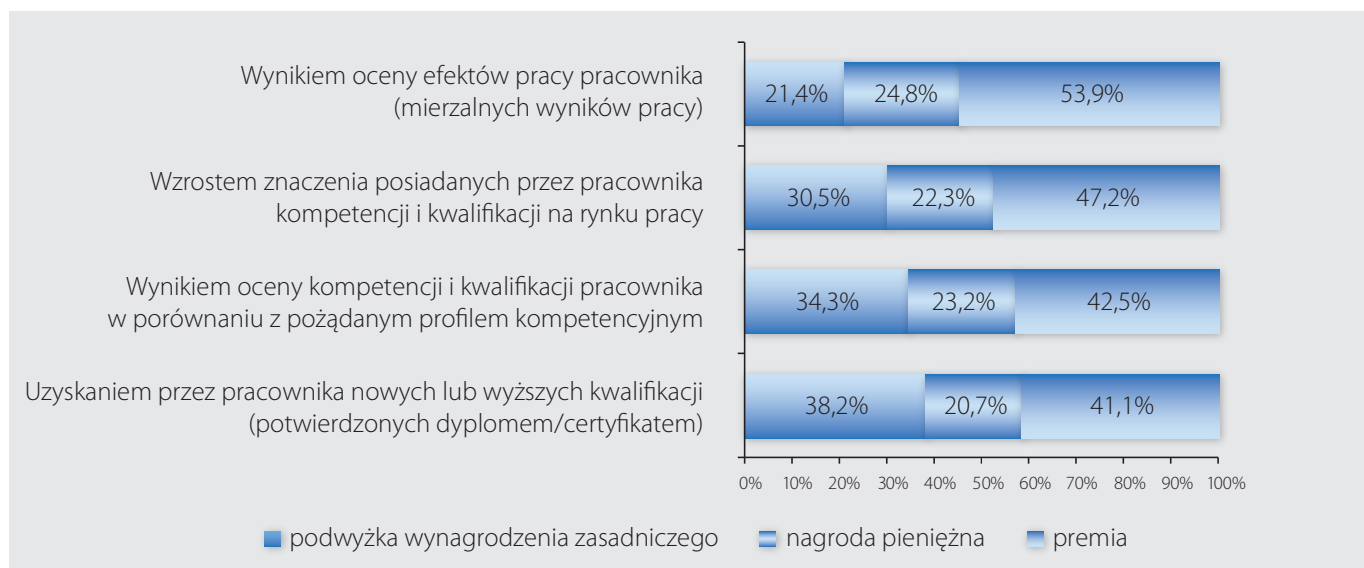
<sup>208</sup> Juchnowicz M., *Nowe trendy w wynagrodzeniach*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w.*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, str. 87.

<sup>209</sup> Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

Najprostszą formą powiązania kompetencji pracowników z wynagrodzeniami jest **system premii lub nagród za zdobywanie kompetencji**. Za każdą dodatkową kompetencję, którą pracownik zdobywa, przyznawana jest dodatkowa, określona w regulaminie premia lub nagroda. Niektóre z tych systemów przewidują również premie/nagrody za zdobycie lub wykazanie wyższego stopnia kompetencji już przez pracownika posiadanych. Kolejną możliwością powiązania kompetencji pracowników z wynagrodzeniami jest **oparta na kompetencjach progresja płacowa**. U podstaw tej koncepcji leży powiązanie podwyżek płac zasadniczych pracowników ze zdobywaniem nowych kompetencji, podniesieniem poziomu kompetencji (lub czasem wykazywaniem tych nowych czy zwiększonych kompetencji w pracy). Powiązanie **wynagrodzeń zasadniczych** pracowników z kompetencjami charakteryzuje się określaniem stawek wynagrodzenia zasadniczego na podstawie wymaganych od pracownika, posiadanych przez niego lub wykazywanych kompetencji.

**W badanych przedsiębiorstwach podwyżka wynagrodzenia zasadniczego warunkowana jest najczęściej uzyskaniem przez pracownika nowych lub wyższych kwalifikacji, potwierdzonych odpowiednim dyplomem i/lub certyfikatem** (wykres 2.46). Kolejnymi kryteriami są: wynik oceny kompetencji i kwalifikacji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem kompetencyjnym, wzrost znaczenia posiadanych przez pracownika kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy oraz wynik oceny efektów pracy pracownika. Nagrody pieniężne są głównie uzależnione od mierzalnych wyników pracy oraz oceny kompetencji pracownika. Natomiast premie uzależnione są przede wszystkim od oceny efektów pracy oraz znaczenia posiadanych kompetencji na rynku pracy.

Wykres 2.46. Uwarunkowania podwyżek wynagrodzenia, nagród lub premii (ogółem)



Czy w Pani/Pana organizacji otrzymanie podwyżki wynagrodzenia, uzyskanie nagrody pieniężnej lub premii jest związane z...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W przedsiębiorstwach dużych wyraźnie częściej niż w średnich uzyskanie podwyżki wynagrodzenia zasadniczego zależy od wyniku oceny kompetencji i kwalifikacji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem kompetencyjnym oraz od wzrostu znaczenia posiadanych przez pracownika kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy (tab. 2.75). W przedsiębiorstwach świadczących usługi mniej wiedzochłonne dominują rozwiązania oparte na bodźcach krótkoterminowych, najczęściej na premii. Częściej niż w innych przedsiębiorstwach uzyskanie premii uzależnione jest od wszystkich czterech wyróżnionych czynników.

Tabela 2.75. Uwarunkowania podwyżek wynagrodzenia nagród lub premii (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Wynikiem oceny kompetencji i kwalifikacji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem kompetencyjnym	podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	32,4	46,2	40,1	33,3	30,8
	nagroda pieniężna	24,0	17,7	26,2	19,6	23,4
	premia	43,5	36,2	33,7	47,0	45,8
Uzyskaniem przez pracownika nowych lub wyższych kwalifikacji (potwierdzonych dyplomem/certyfikatem)	podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	37,6	41,5	43,6	35,6	36,0
	nagroda pieniężna	20,8	20,0	25,2	18,1	19,3
	premia	41,6	38,5	31,2	46,3	44,7
Wynikiem oceny efektów pracy pracownika (mierzalnych wyników pracy)	podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	21,6	20,0	23,0	17,0	23,1
	nagroda pieniężna	24,7	25,4	28,7	22,6	23,4
	premia	53,8	54,6	48,2	60,4	53,5
Wzrostem znaczenia posiadanych przez pracownika kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy	podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	29,2	38,5	34,4	26,3	30,6
	nagroda pieniężna	22,8	19,2	27,3	19,6	20,6
	premia	48,0	42,3	38,3	54,1	48,8

Czy w Pani/Pana organizacji otrzymanie podwyżki wynagrodzenia, uzyskanie nagrody pieniężnej lub premii jest związane z...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

## 2.7. Dzielenie się wiedzą i kodyfikacja kompetencji

### 2.7.1. Znaczenie dzielenia się wiedzą i kodyfikacji kompetencji

P. Boxall i M. Steeneveld<sup>210</sup> twierdzą, że przewaga konkurencyjna wynikająca z kapitału ludzkiego jest skutkiem zatrudniania pracowników z wartościową wiedzą i umiejętnościami. Strategiczny zasób organizacji stanowią więc określone kompetencje pracowników. Dlatego też, w odniesieniu do kompetencji jako zasobu, rola organizacji polega na stymulowaniu tych rodzajów kompetencji, które prowadzą do zachowań stanowiących o rzeczywistej przewadze firmy<sup>211</sup>. Podejście zasobowe sugeruje zatem, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi mogą wpływać na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie rozwoju i wykorzystania określonych kompetencji<sup>212</sup>. **W podejściu tym zakłada się jednak, że kompetencje są trwałym zasobem firmy.** W praktyce pracownicy posiadają swobodę opuszczania organizacji, a wraz z nimi odchodzą także ich kompetencje. Sposobem na pozyskanie „wyjątkowych” kompetencji jest między innymi pozyskiwanie ich od konkurencji dzięki „podkupowaniu” pracowników o wyjątkowych kompetencjach<sup>213</sup>.

<sup>210</sup> Boxall P., Steeneveld M., *Human resources strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies*, „Journal of Management Studies”, No. 36, July 1999, str. 445.

<sup>211</sup> Ibidem.

<sup>212</sup> Barney J., *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis*, [w:] P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton (red.), *Advances in strategic management*, JAI Press, Greenwich 1992, str. 39-61.

<sup>213</sup> Besanko D., Dranove D., Shanley M., *The economics of strategy*, Wiley & Sons, New York, 1996; Carley W.M., *Ties that bind*, „Wall Street Journal”, February 11, 1998, str. 1-10.

Istnieje wiele sposobów obrony przed utratą cennych dla przedsiębiorstwa kompetencji. Na przykład firma może celowo rozwijać kompetencje wokół nieskodyfikowanej, specyficznej dla firmy wiedzy, w celu utrudnienia zrozumienia związków przyczynowo-skutkowych między wykazywaniem kompetencji a osiąganymi rezultatami pracy. Niejasność co do tego, które kompetencje są wartościowe i w jaki sposób je zdobyć lub jakie warunki wpływają na wykorzystanie kompetencji utrudnia podejmowanie decyzji, co skłonić oraz podnosi koszty takiego działania<sup>214</sup> tym samym ograniczając możliwości imitacji.

W odniesieniu do kompetencji jedną z istotniejszych barier imitacji jest więc nekodyfikowalność. Odzwierciedla ona stopień, w jakim kompetencje oparte są na wiedzy czy umiejętnościach, które są trudne w kodyfikacji i przekazywaniu innym. Kompetencje podlegające kodyfikacji mogą zostać podzielone na serię kroków lub zestaw zasad, które mogą zostać przekazane w formie ustnej lub pisemnej. Kompetencje niepoddające się kodyfikacji oparte są na bardziej intuicyjnej wiedzy, która nie może zostać w całości wyartykułowana. Kodyfikacja indywidualnych kompetencji pracowników w procedurach, procesach i kulturze organizacji może wpłynąć na osłabienie ich potencjalnej wartości dla organizacji. Z drugiej strony **możliwość utrwalenia kompetencji pracowników w procesach, procedurach i kulturze organizacji może przyczynić się do zachowania kompetencji po odejściu pracownika z organizacji**. W przedsiębiorstwach wzrasta świadomość, iż zmiany kadrowe, reorganizacje, procesy restrukturyzacyjne mogą prowadzić do utraty wiedzy niezinstytucjonalizowanej<sup>215</sup>.

Oznacza to, że konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających upowszechnieniu wiedzy w organizacji w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>216</sup>. Może ono zachodzić przez wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie i prezentowanie informacji oraz celowe zarządzanie wiedzą. W zarządzaniu wiedzą kładzie się przede wszystkim nacisk na zachowywanie i upowszechnianie wiedzy. W obrębie organizacji ważne są następujące transfery wiedzy<sup>217</sup>:

- między pracownikami,
- od pracowników do struktury wewnętrznej,
- ze struktury wewnętrznej do kompetencji indywidualnych,
- w strukturze wewnętrznej (budowa zintegrowanych systemów IT).

Perspektywa ta wskazuje na konieczność organizowania przepływów wiedzy nie tylko pomiędzy pracownikami a sformalizowanymi strukturami, lecz przede wszystkim pomiędzy samymi pracownikami.

G. Gierszewska<sup>218</sup> zauważa, że strategia kodyfikacji *sprowadza się do gromadzenia informacji i wiedzy w rozbudowanych bazach danych, gdzie [wiedza] może być łatwo przeszukiwana i skąd jest udostępniana* i podejście takie uznaje za bardzo tradycyjne, prowadzące do powielania „sprawdzonych działań”. W opozycji stawia strategię personalizacji, która *polega na stwarzaniu możliwości kontaktu między ludźmi i bezpośredniego przekazywania posiadanej przez nich wiedzy. Systemy komputerowe są w tym przypadku traktowane jedynie jako narzędzie umożliwiające kontakt*. Szczegółowe różnice pomiędzy strategią kodyfikacji i strategią personalizacji przedstawiono w tabeli 2.76.

<sup>214</sup> Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, No. 17, 1991, str. 99-120; Lippman S., Rumelt R., *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, „Bell Journal of Economics”, No. 13, 1982, str. 418-438; Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science”, No. 36, 1990, str. 1178-1192.

<sup>215</sup> Dworzecki Z., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPISS, Warszawa, nr 1, 2004, str. 24.

<sup>216</sup> Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*. [w:] E. Masłyk-Musiał (red.) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, str. 80.

<sup>217</sup> Ibidem, str. 79.

<sup>218</sup> Ibidem, str. 77-78.

Tabela 2.76. Strategia kodyfikacji i personalizacji wiedzy

Strategia kodyfikacji	Rodzaj strategii konkurencyjnej	Strategia personalizacji
<p>Wiedza skodyfikowana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wielokrotne wykorzystywanie raz opracowanych rozwiązań,</li> <li>praca w dużych zespołach (konsultantów),</li> <li>koncentracja na uzyskiwaniu wysokich przychodów.</li> </ul>	<b>Model ekonomiczny</b>	<p>Wiedza ekspercka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>unikalne rozwiązania dostosowane do potrzeb klienta,</li> <li>praca w małych zespołach konsultantów,</li> <li>koncentracja na uzyskaniu wysokich marż.</li> </ul>
<p>Rozwój elektronicznych i informatycznych narzędzi zarządzania wiedzą w celu gromadzenia, kodyfikowania, przeszukiwania wiedzy formalnej (dokumentów, raportów, opracowań).</p>	<b>Rodzaj strategii zarządzania wiedzą</b>	<p>Tworzenie sieci łączących ludzi, pozwalających na wymianę poglądów, doświadczeń i tzw. cichej wiedzy.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zatrudnianie najlepszych absolwentów szkół wyższych</li> <li>Intensywne szkolenia grupowe</li> </ul>	<b>Zasoby ludzkie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zatrudnianie najlepszych absolwentów z tytułami MBA</li> <li>Intensywne szkolenia typu mentoring</li> </ul>

Źródło: Gierszewska G., Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Zarządzanie kompetencjami w organizacji, E. Masłyk-Musiał (red.), Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, str. 78.

Analiza powyższych różnic prowadzi do wniosku, że z perspektywy zarządzania kompetencjami, a szczególnie rozpowszechniania i utrwalania kompetencji niekodyfikowalnych w organizacji, zdecydowanie większe znaczenie mieć może strategia personalizacji. Jednakże odpowiednio prowadzona i wykorzystywana kodyfikacja wiedzy może pozwolić na utrwalenie tych elementów kompetencji (wiedzy, niektórych umiejętności), które w większym stopniu podlegają procesom kodyfikacji. Dlatego też konieczne wydaje się połączenie obu tych strategii na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa.

### 2.7.2. Dzielenie się wiedzą i kodyfikacja kompetencji w badanych organizacjach

W przeprowadzonym badaniu zwrócono szczególną uwagę na niektóre kwestie związane z problematyką dzielenia się wiedzą. Przede wszystkim dokonano analizy metod rozpowszechniania zdobytych kompetencji, wykorzystywanych w praktyce w przedsiębiorstwach. Szczególną uwagę zwrócono na coaching i mentoring jako potencjalnie najlepsze narzędzia do rozpowszechniania kompetencji innych niż wiedza, takich jak umiejętności, postawy, wartości, kompetencje społeczne. Na potrzeby badania coaching/mentoring został zdefiniowany jako *metody rozwoju kompetencji pracownika polegające na wykonywaniu czynności i realizowaniu zadań zawodowych pod okiem trenera. W przypadku coachingu trener jest najczęściej bezpośrednim przełożonym pracownika. W przypadku mentoringu może to być również bardziej doświadczony pracownik z lub spoza organizacji.* Definicja została przedstawiona ankietowanym w trakcie badania, mieli oni więc świadomość znaczenia tego terminu. W odniesieniu do kodyfikacji kompetencji badano zarówno sam fakt istnienia takich rozwiązań, jak również sposoby wykorzystywane w praktyce (oraz ich postrzegane znaczenie dla firmy).

**Do najważniejszych metod rozpowszechniania kompetencji wykorzystywanych w badanych organizacjach należą coaching i/lub mentoring oraz wewnętrzne seminaria i konferencje nakierowane na rozpowszechnianie wiedzy** (wykres 2.47). Dosyć dużą popularnością w rozpowszechnianiu kompetencji – w około jednej trzeciej przedsiębiorstw – cieszą się intranet i wewnętrzna poczta internetowa, ocena zdolności przekazywania wiedzy jako element oceny okresowej pracowników oraz elektroniczne bazy danych. Do mniej popularnych metod należą pisemne relacje z odbytych szkoleń przygotowywane przez uczestników, e-learning, w tym e-coaching/e-mentoring (czyli wykorzystywanie internetu oraz intranetu, w tym różnych płatnych portali do podnoszenia kwalifikacji) oraz gazetka firmowa.

Wykres 2.47. Metody rozpowszechniania zdobytych kompetencji (ogółem)



Jakie metody rozpowszechniania zdobytych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) wykorzystuje się w Pana(i) organizacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Duże przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej niż średnie wykorzystują całą gamę dostępnych metod rozpowszechniania zdobytych kompetencji (tab. 2.77). Szczególnie duże różnice widać w wykorzystaniu narzędzi elektronicznych (poza e-learningiem, który również w dużych przedsiębiorstwach jest wykorzystywany rzadko). Podobne obserwacje odnoszą się do przedsiębiorstw świadczących usługi wiedzochłonne. Dodatkowo, w tych drugich relatywnie częściej wykorzystuje się wewnętrzne seminaria i/lub konferencje nakierowane na rozpowszechnianie wiedzy.

Tabela 2.77. Metody rozpowszechniania zdobytych kompetencji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Coaching/mentoring	39,3	56,2	42,6	39,6	42,4
Gazetka firmowa	11,3	22,3	12,4	11,5	14,1
Intranet i wewnętrzna poczta internetowa	32,6	49,2	46,8	30,4	29,3
Elektroniczne bazy danych	30,3	43,1	43,3	26,7	27,8
E-learning (w tym e-coaching/e-mentoring) wykorzystywanie internetu oraz intranetu, w tym różnych płatnych portali do podnoszenia kwalifikacji	15,0	23,8	23,0	12,6	13,9
Ocena zdolności przekazywania wiedzy jako element oceny okresowej pracowników	32,1	50,0	39,4	30,0	34,2
Wewnętrzne seminaria/konferencje nakierowane na rozpowszechnianie wiedzy	37,2	53,1	52,1	32,6	35,0
Pisemne relacje z odbytych szkoleń przygotowywane przez uczestników	16,2	33,8	25,9	12,6	17,5
Inne	2,1	3,1	0,7	3,0	2,8

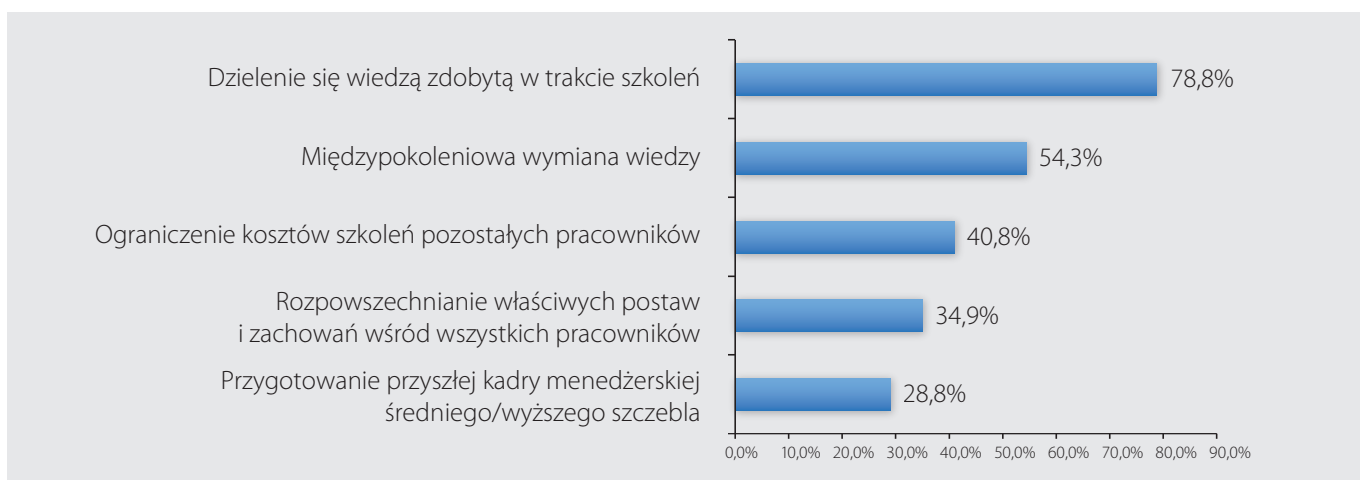
Jakie metody motywowania do rozwoju kompetencji stosowane są w Pana(i) organizacji? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W badanych przedsiębiorstwach, które wykorzystują coaching i mentoring, jako ich główny cel wskazywane jest dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń (wykres 2.48). Ponad połowa badanych firm wykorzystujących to rozwiązanie wskazuje na ważny cel, jakim jest między-

pokoleniowa wymiana wiedzy. Ważnymi, ale mniej powszechnymi celami są: ograniczanie kosztów szkoleń pozostałych pracowników, rozpowszechnianie właściwych postaw i zachowań wśród wszystkich pracowników oraz przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej średniego/wyższego szczebla. Analiza wyników prowadzi do wniosku, że najważniejsze cele, takie jak międzypokoleniowa wymiana wiedzy, przygotowanie przyszłych liderów organizacyjnych oraz rozpowszechnianie właściwych postaw i zachowań, uznawane są w badanych przedsiębiorstwach za mniej istotne.

**Wskazuje to na dominację perspektywy krótkoterminowej i pragmatycznej – a więc na szybkie upowszechnienie wiedzy (najczęściej zdobytej w trakcie szkoleń) poprzez przekazanie jej innym pracownikom organizacji.** Wydaje się, że takie podejście może być dalece nieskuteczne, ponieważ efekty działań w obszarze mentoringu i coachingu widoczne są w organizacji zazwyczaj po upływie określonego czasu. Powinna więc zdecydowanie dominować perspektywa długofalowa, w odróżnieniu od „akcyjności” prowadzonych działań.

Wykres 2.48. Główny cel mentoringu/coachingu (ogółem)



Jeżeli w Pana(i) organizacji wykorzystuje się coaching/mentoring to jego głównym celem jest... (trzy najważniejsze cele)? Baza: n=392 (przedsiębiorstwa, które wykorzystują coaching/mentoring).

W przedsiębiorstwach dużych zdecydowanie częściej niż w średnich za główny cel mentoringu i coachingu uznaje się dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń oraz przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej (tab. 2.78). W firmach produkcyjnych duże znaczenie ma międzypokoleniowa wymiana wiedzy, a w świadczących usługi wiedzochłonne – ograniczenie kosztów szkoleń pozostałych pracowników.

Tabela 2.78. Główny cel mentoringu/coachingu (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=319	Duże n=73	Usługi wiedzochłonne n=120	Usługi mniej wiedzochłonne n=107	Produkcyjne n=165
Dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń	75,5	93,2	80,8	74,8	80,0
Międzypokoleniowa wymiana wiedzy	54,2	54,8	47,5	53,3	60,0
Przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej średniego/wyższego szczebla	25,7	42,5	30,8	29,0	27,3
Ograniczenie kosztów szkoleń pozostałych pracowników	42,0	35,6	48,3	37,4	37,6
Rozpowszechnianie właściwych postaw i zachowań wśród wszystkich pracowników	33,9	39,7	36,7	37,4	32,1

Jeżeli w Pana(i) organizacji wykorzystuje się coaching/mentoring to jego głównym celem jest... (trzy najważniejsze cele)? Baza: n=392 (przedsiębiorstwa, które wykorzystują coaching/mentoring).



**W zdecydowanej większości badanych organizacji kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności i postawy) nie podlegają kodyfikacji**, a więc nie opracowuje się na podstawie analizy zachowań pracowników o najwyższych kompetencjach podręczników, poradników czy procedur (tab. 2.79). Kodyfikację kompetencji potwierdza jedynie co ósme przedsiębiorstwo. Wydaje się więc, że **badane firmy nie mają wystarczającej świadomości zarówno znaczenia kodyfikacji kompetencji dla utrwalania ich w strukturach organizacji, jak również negatywnych konsekwencji ich utraty**. Może to prowadzić do niebezpiecznych dla organizacji sytuacji, w których łatwość „wy-ciekania” kompetencji poza organizację powoduje utratę cennego kapitału ludzkiego, a więc także nieefektywność inwestycji w jego rozwój. Zdecydowanie częściej kodyfikacji kompetencji dokonują przedsiębiorstwa duże oraz świadczące usługi wiedzochłonne. Niemniej jednak zakres stosowania tych rozwiązań należy uznać za niewystarczający.

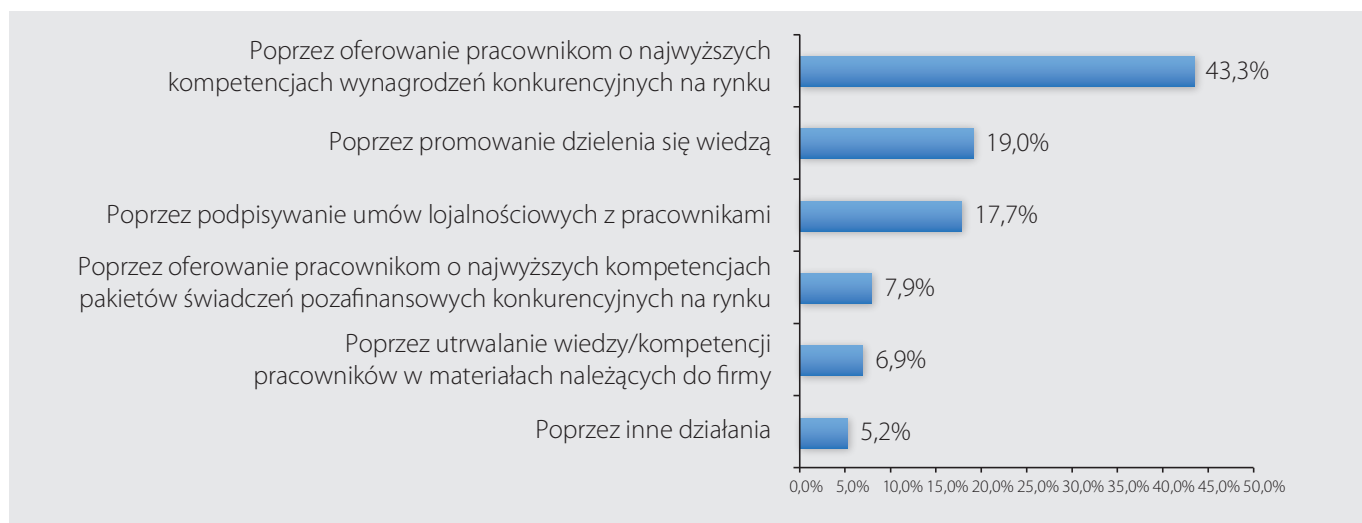
Tabela 2.79. Stosowanie kodyfikacji kompetencji (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=930	Średnie n=802	Duże n=128	Usługi wiedzochłonne n=281	Usługi mniej wiedzochłonne n=266	Produkcyjne n=383
Tak	12,0	11,0	18,8	19,2	9,0	8,9
Nie	78,5	80,3	67,2	71,9	81,6	81,2
Trudno powiedzieć	9,5	8,7	14,1	8,9	9,4	9,9

Czy w Pana(i) organizacji kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy) podlegają kodyfikacji (np. opracowuje się podręczniki, poradniki, procedury na podstawie analizy zachowań pracowników o najwyższych kompetencjach)? Baza: n=930 (wszystkie przedsiębiorstwa – w 11 przypadkach – brak odpowiedzi).

**Kluczową metodą zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji stosowaną przez prawie połowę badanych przedsiębiorstw jest oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku.** Co piąta badana firma promuje dzielenie się wiedzą, a nieco mniejsza grupa – podpisuje umowy lojalnościowe z pracownikami. Przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu zabezpieczają się przed utratą kompetencji poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach pakietów świadczeń pozafinansowych konkurencyjnych na rynku oraz utrwalanie wiedzy i/lub kompetencji pracowników w materiałach należących do firmy.

Wykres 2.49. Sposoby zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji (ogółem)



W jaki sposób Pana(i) organizacja zabezpiecza się przed utratą kompetencji (np. przed odejściem przeszkolonych pracowników)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W odniesieniu do podprób wyróżnionych w badaniu brak jest konkluzywnych różnic (tab. 2.80). Niemniej jednak przedsiębiorstwa świadczące usługi wiedzochłonne częściej niż inne utrwalają wiedzę pracowników w materiałach należących do firmy. Natomiast przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe mniej wiedzochłonne częściej niż wiedzochłonne promują dzielenie się wiedzą.

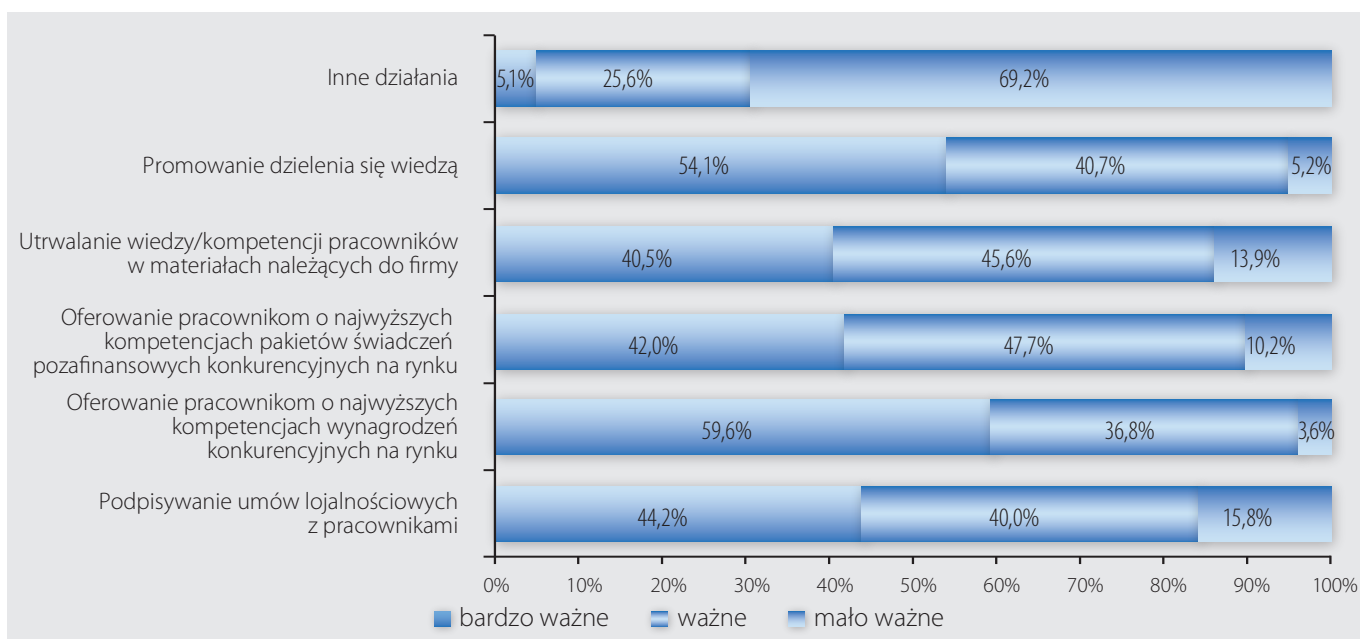
Tabela 2.80. Sposoby zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Poprzez podpisywanie umów lojalnościowych z pracownikami	17,4	20,0	18,8	18,5	16,5
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku	43,0	44,6	43,3	40,4	45,2
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach pakietów świadczeń pozafinansowych konkurencyjnych na rynku	7,6	9,2	8,5	6,3	8,5
Poprzez utrwalanie wiedzy/kompetencji pracowników w materiałach należących do firmy	7,4	3,8	10,3	5,6	5,4
Poprzez promowanie dzielenia się wiedzą	18,9	20,0	14,5	22,2	20,1
Poprzez inne działania	5,7	2,3	4,6	7,0	4,4

W jaki sposób Pana(i) organizacja zabezpiecza się przed utratą kompetencji (np. przed odejściem przeszkolonych pracowników)? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Za najważniejsze sposoby zabezpieczania się organizacji przed utratą kompetencji badane firmy uznały oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku oraz promowanie dzielenia się wiedzą (wykres 2.50). Pozostałe metody zostały uznane za ważne, ale relatywnie mniej istotne.

Wykres 2.50. Znaczenie poszczególnych sposobów zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji (ogółem)



Na ile wymienione przez Pana(iq) zabezpieczenia są ważne dla Pana(i) firmy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Praktycznie wszystkie wymienione sposoby zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji zostały uznane za bardzo ważne przez większy odsetek firm dużych niż średnich. Największe różnice są widoczne w stopniu popularności metod opartych na konkurencyjnej ofercie dla pracowników (zarówno w odniesieniu do wynagrodzeń, jak i świadczeń pozafinansowych) oraz promowaniu dzielenia się wiedzą. Oferta konkurencyjna na rynku jest również ważna w firmach świadczących usługi wiedzochłonne.

Tabela 2.81. Znaczenie poszczególnych sposobów zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Podpisywanie umów lojalnościowych z pracownikami	bardzo ważne	42,9	51,9	49,2	35,0	47,9
	ważne	39,3	44,4	42,4	36,7	40,8
	mało ważne	17,8	3,7	8,5	28,3	11,3
Oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku	bardzo ważne	56,9	76,3	68,0	53,5	57,5
	ważne	39,0	23,7	29,7	39,5	40,2
	mało ważne	4,1	0,0	2,3	7,0	2,2
Oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach pakietów świadczeń pozafinansowych konkurencyjnych na rynku	bardzo ważne	38,7	61,5	43,3	22,7	52,8
	ważne	49,3	38,5	50,0	54,5	41,7
	mało ważne	12,0	0,0	6,7	22,7	5,6
Utrwalanie wiedzy/kompetencji pracowników w materiałach należących do firmy	bardzo ważne	39,7	50,0	37,1	40,0	45,8
	ważne	45,2	50,0	57,1	35,0	37,5
	mało ważne	15,1	0,0	5,7	25,0	16,7
Promowanie dzielenia się wiedzą	bardzo ważne	51,5	70,4	52,1	56,9	53,1
	ważne	42,5	29,6	41,7	36,9	43,2
	mało ważne	6,0	0,0	6,3	6,2	3,7
Inne działania	bardzo ważne	5,6	0,0	8,3	0,0	7,7
	ważne	25,0	33,3	33,3	35,7	7,7
	mało ważne	69,4	66,7	58,3	64,3	84,6

Na ile wymienione przez Pana(ią) zabezpieczenia są ważne dla Pana(i) firmy? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

**Stosowane sposoby zabezpieczania organizacji przed utratą kompetencji mogą okazać się mało skuteczne.** Szczególnie wydaje się, że niesłuszne jest głębokie przekonanie o skuteczności metody, jaką jest oferowanie wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku. W praktyce, dzięki dostępności raportów o wynagrodzeniach, z perspektywy przedsiębiorstwa poziom i struktura płac na rynku jest coraz bardziej przejrzysta. Firmy coraz lepiej orientują się, jaki poziom wynagrodzeń oferowany jest przez konkurencję, na praktycznie wszystkich stanowiskach pracy. W związku z tym, szczególnie dla firm, które nie mogą oferować wynagrodzeń znacznie powyżej poziomu przeciętnego dla rynku (poziomu mediany płac) ta forma zabezpieczenia przed utratą kompetencji może być w praktyce nieosiągalna (lub nieskuteczna). Również firmy oferujące wynagrodzenia najlepsze na rynku muszą liczyć się z utratą pracowników o najwyższych kompetencjach, nie tylko odpływających do firm o podobnym poziomie płac, lecz także podejmujących zatrudnienie w organizacjach o niższym poziomie wynagrodzeń, ale oferujących inne świadczenia czy możliwości rozwoju, które mogą okazać się ważniejsze dla pracownika niż poziom płacy. Również skuteczność umów lojalnościowych z pra-

ownikami należy oceniać raczej negatywnie. Problem nie leży bowiem w ich skuteczności prawnej (która także bywa czasem kwestionowana w sądach pracy), ale przede wszystkim w przyjętej perspektywie swoistego przymusu. W zarządzaniu zasobami ludzkimi chodzi bowiem o wzbudzanie chęci pracownika do pozostania w organizacji, budowanie zaangażowania organizacyjnego, a nie utrzymywanie pracowników w firmie dzięki środkom przymusu. Może to prowadzić do budowania bardzo powierzchownych, opartych na kalkulacji związków pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, gdzie kontrakt psychologiczny zastępowany jest czystym rachunkiem ekonomicznym. Jak łatwo do- wieść, relację taką zdecydowanie łatwiej jest zerwać i zastąpić inną, na przykład w konkurencyjnym przedsiębiorstwie. W związku z tym konieczne wydaje się wzmacnianie roli innych, pozafinansowych i, przede wszystkim, pozamaterialnych czynników, które służyć będą budowaniu związków pomię- dzy pracodawcą i pracownikiem, zabezpieczając, z jednej strony, interesy tych ostatnich, a z drugiej, chroniąc organizację przed utratą cennych kompetencji.

## 2.8. Funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jego postrzegana efektywność

### 2.8.1. Bariery wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Proces projektowania i tworzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompeten- cjach będzie się różnił w zależności od celów i kultury organizacji, stopnia upoważnienia pra- cowników, strategii biznesowej, technologii czy stosowanych obecnie systemów zarządzania. Roz- wiązanie to powinno przede wszystkim pozwalać na realizację przyjętego celu (lub wiązki celów), a uwaga osób zaangażowanych w ten projekt w żadnym wypadku (jak ma to czasem miejsce w praktyce) nie powinna skupiać się na modelu jako celu samym w sobie. Wydaje się, że na pierwszy plan w tym zakresie wysuwa się właściwe uzasadnienie tworzenia modelu kompetencji. W praktyce często problem stanowi powszechne przekonanie, że to rozwiązanie zwyczajnie nie jest potrzebne<sup>219</sup>. Konieczne jest uświadomienie pracownikom, że modele te precyzyjnie określają czynniki sukcesu, a więc pozwalają skupić się na zachowaniach najbardziej efektywnych i właściwie te zachowania wzmacniać.

Kluczowym problemem wdrożenia i prawidłowego funkcjonowania ZZL opartego na kompeten- cjach jest jego powszechna akceptacja. Bardzo często opór wykazują nie tylko pracownicy liniowi objęci tym programem, lecz także kierownicy i decydenci, od których zależy w dużym stopniu sukces wprowadzenia modelu. Generalnie niska akceptacja systemu może wynikać z wyłączenia pracow- ników z procesu budowy modelu, niewłaściwego przepływu informacji oraz przeciwnej zmianom kultury organizacyjnej. Wśród najważniejszych czynników wpływających na skuteczne wprowadze- nie systemu opartego na kompetencjach J.R. Schuster i P.K. Zingheim<sup>220</sup> wymieniają zaangażowanie pracowników w projektowanie, administrację i kontrolę systemu. Niezbędne jest pozytywne nastawienie do systemu i chęć jego wykorzystania w codziennej pracy, nie jako narzędzia kontroli, ale narzędzia wspomagającego zarządzanie i efektywność (z punktu widzenia przełożonych) oraz roz- wój pracownika (z punktu widzenia pracowników). Z uwagi na to, w nowoczesnych organizacjach istnieje tendencja do demokratyzowania procesu budowy systemu opartego na kompetencjach. Tym samym staje się on „dobrem wspólnym”, własnością wszystkich i pozwala łatwiej zaakcepto- wać wynikające z niego konsekwencje, zarówno te o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Jak twierdzi R.S. Mansfield<sup>221</sup> przede wszystkim należy włączyć w proces budowy modelu, a także w przegląd jego pierwszych wersji, wszystkie kluczowe osoby w organizacji. Większość problemów związanych z brakiem akceptacji systemu wiąże się z niezrozumieniem zasad jego funkcjonowania.

<sup>219</sup> Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

<sup>220</sup> Schuster J.R., Zingheim P.K., *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, New York 1992.

<sup>221</sup> Mansfield R.S., *Practical Questions for Building Competency Models*, Ottawa, November 6-7, 2000, str. 16.

Tym samym większość działań zapobiegawczych ma charakter informacyjny. Wzrost akceptacji systemu zależy w dużej mierze od właściwego komunikowania się z pracownikami, zarówno na etapie planowania, tworzenia, jak i wdrażania i funkcjonowania systemu. Oczywiście informacja oficjalna musi odzwierciedlać sytuację rzeczywistą.

Kolejnym warunkiem prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania ZZL opartego na kompetencjach w organizacji jest zapewnienie odpowiedniego poziomu zasobów, przede wszystkim finansowych i ludzkich. Niewystarczające zasoby ludzkie mogą być rozważane pod kątem ilościowym, jak również jakościowym. Może to więc być niewystarczająca liczba pracowników potrzebnych do opracowania i wdrożenia, a później prawidłowego funkcjonowania tego rozwiązania. Z drugiej strony, może być to problem o charakterze jakościowym – a więc niewystarczające umiejętności zatrudnionych pracowników. Rozwiązanie powinno być dostosowane do rodzaju problemu, od tego bowiem zależy, czy organizacja powinna podjąć wysiłek szkoleniowy czy też rekrutacyjny.

Najczęściej jednak większy problem stanowi brak odpowiednich zasobów finansowych. Budowa i praktyczne wykorzystanie modelu kompetencji wiąże się bowiem z dodatkowymi kosztami. Część z nich jest oczywista dla decydentów i gotowi są oni je ponieść, na przykład **koszty budowy i wprowadzenia systemu**. Niestety, nie wszyscy zdają sobie sprawę z istnienia innych kosztów. Najczęstszym zaskoczeniem są zwiększone **koszty wynagrodzeń** i związanych z tym innych obciążeń finansowych w przypadku zastosowania kompetencji w obszarze wynagrodzeń. Założeniem systemu jest bowiem zdobywanie nowych kompetencji, które powinno przekładać się na wzrost wynagrodzenia lub premie pieniężne. Nie należy także zapominać o dodatkowych **kosztach administracyjnych** związanych z bieżącą działalnością systemu oraz **kosztach szkoleń**. Organizacja musi bowiem stworzyć swoim pracownikom możliwości rozwoju kompetencji.

Powodem powyższych problemów jest przede wszystkim **rywalizacja o zasoby**, zarówno ludzkie, jak i finansowe, w ramach organizacji. Zrozumiałe jest, że każdego roku różne działy firmy muszą podjąć trudne decyzje dotyczące alokacji zasobów. Każde planowane działanie musi być uzasadnione w kategoriach kosztów i efektów. Czasami rozwiązania, które przynoszą szybkie i łatwo mierzalne korzyści bywają jednak faworyzowane. Efekty oddziaływania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach są prawie zawsze rozłożone w czasie. Dlatego też powodem niedostatecznych zasobów dla sprawnego funkcjonowania modelu może być **sprzecznosc interesów i interakcja z innymi systemami**. Problem ten może przejawiać się przez istnienie innego systemu lub priorytet innych projektów.

Istnienie innego systemu, spełniającego podobne funkcje, może powodować problemy z wprowadzeniem systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Uzasadnienie potrzeby wprowadzenia nowych rozwiązań może okazać się trudne w przypadku, gdy istniejące w danym obszarze rozwiązanie czy narzędzie działa poprawnie. Wprowadzanie nowych rozwiązań wiąże się zawsze z poczuciem niepewności, a nawet zagrożenia wśród pracowników znających zasady funkcjonowania istniejących systemów. Problem w walce o zasoby stanowić może również wyższy priorytet innych projektów czy bieżących spraw. Inne rozwiązania z dziedziny ZZL, o wyższym priorytecie, z większym prawdopodobieństwem wygrają walkę o potrzebne zasoby. Niski priorytet projektu w porównaniu z innymi może wpłynąć negatywnie na jego akceptację wśród pracowników, ponieważ zauważają oni brak jednoznacznego poparcia zarządu w formie odpowiednich środków na jego realizację.

Podsumowując, można określić zakres i istotność powyższych problemów w przypadku badanych przedsiębiorstw (wykres 2.51). Przeważają w nich problemy braku doświadczenia w wykorzystaniu takich rozwiązań, niewystarczających zasobów finansowych oraz wyższego priorytetu innych spraw. Brak poparcia, zarówno ze strony zarządu, jak i innych kluczowych osób w organizacji, odgrywa mniejszą rolę, podobnie jak niewłaściwy przepływ informacji i opór wobec zmian wynikający z charakteru kultury organizacyjnej.

Wykres 2.51. Najistotniejsze problematyczne czynniki w realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje (ogółem)



Jakie mogą być według Pana(i) najistotniejsze czynniki mogące powodować problemy przy realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 – brak danych).

W analizowanych podpróbach nie widać znaczących różnic (tab. 2.82). Nieznacznie częściej na brak doświadczenia narzekają przedstawiciele przedsiębiorstw usługowych wiodzących. Co ciekawe, firmy duże częściej niż średnie wskazują na problem niewystarczających środków finansowych.

Tabela 2.82. Najistotniejsze problematyczne czynniki w realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=794	Duże n=126	Usługi wiodzące n=281	Usługi mniej wiodzące n=261	Produkcyjne n=378
Brak doświadczenia w wykorzystaniu takich rozwiązań	55,5	50,8	61,2	53,6	51,1
Brak poparcia ze strony kluczowych osób w organizacji (tzw. agentów zmiany)	15,4	18,3	17,4	12,3	16,9
Brak poparcia zarządu firmy	21,3	19,0	19,9	19,9	22,5
Przeciwna zmianom kultura organizacyjna	12,8	14,3	14,2	15,3	10,6
Wyższy priorytet innych spraw/projektów	42,3	48,4	42,3	45,6	42,1
Niewystarczające zasoby finansowe	44,3	51,6	44,8	48,3	43,7
Niewłaściwy przepływ informacji	13,9	19,0	16,4	11,5	15,3
Inne	1,4	1,6	0,4	1,9	1,9

Jakie mogą być według Pana(i) najistotniejsze czynniki mogące powodować problemy przy realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? Baza: n=920 (wszystkie przedsiębiorstwa, 21 – brak danych).

Prawidłowe wdrożenie ZZL w oparciu o kompetencje powinno skupiać się na minimalizowaniu lub całkowitym likwidowaniu potencjalnych barier. W tabeli 2.83 podsumowano najważniejsze wątpliwości związane z funkcjonowaniem systemów kompetencyjnych i sposoby ich rozwiązywania.

Tabela 2.83. Wątpliwości związane z funkcjonowaniem systemów kompetencyjnych i sposoby ich rozwiązywania

Problemy	Działania, jakie należy podjąć
<p><b>Cel wprowadzenia modelu kompetencyjnego nie jest jasny</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeprowadzić nieformalne dyskusje z poszczególnymi pracownikami lub grupami pracowników, mające na celu wyjaśnienie powodów rozwoju i wprowadzenia modelu kompetencyjnego</li> <li>• Rozprowadzić w firmie informacje na temat celu, harmonogramu i szczegółów wprowadzenia systemu</li> <li>• Wyjaśnić, jakie nowe zachowania są pożądane i dlaczego</li> <li>• Przeprowadzić szereg spotkań wyjaśniających, jakie potrzeby biznesowe zostaną zaspokojone dzięki wprowadzeniu modelu</li> </ul>
<p><b>Nie ma potrzeby wprowadzania modeli kompetencyjnych do obecnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyjaśnić szczegółowo, w jaki sposób nowy system usprawni działanie obecnego systemu zarządzania zasobami pracy</li> <li>• Uwypuklić niedoskonałości i wady obecnego systemu, jeżeli takie występują, oraz sposób, w jaki nowy system poprawi obecną sytuację</li> </ul>
<p><b>Dlaczego uczestnicy organizacji nie biorą udziału w planowaniu i tworzeniu modelu kompetencyjnego?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaprosić małe grupy pracowników do wzięcia udziału w charakterze doradców w procesie planowania modelu</li> <li>• Zanalizować plany wdrożeniowe pod kątem niezadowolonych pracowników i wraz z nimi wprowadzić poprawki usprawniające model</li> <li>• Zwrócić się do kluczowych osób w organizacji z prośbą o zidentyfikowanie potencjalnych problemów i możliwych sposobów ich rozwiązania</li> <li>• Przy określaniu terminów wprowadzenia brać pod uwagę ważne wewnętrzne wydarzenia w firmie, takie jak wprowadzanie nowych produktów, sporządzanie rocznych bilansów itp.</li> </ul>
<p><b>Koszt jest zbyt wysoki, a zyski z modelu niewystarczające</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyjaśnić za pomocą analizy zysków/kosztów, w jaki sposób model może wpłynąć na zmniejszenie fluktuacji, zwiększenie wydajności szkoleń, skrócenie czasu rekrutacji i selekcji pracowników czy wreszcie – zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa</li> <li>• Dokonać przeglądu planów wdrożeniowych pod kątem możliwości redukcji kosztów dzięki zwiększeniu udziału wewnętrznych zasobów organizacji (w tym pracowników) w budowie modelu</li> <li>• Dokonać próbnego wprowadzenia systemu w części organizacji, tak aby wykazać faktyczne zyski, zanim organizacja zainwestuje w model dla wszystkich pracowników</li> </ul>
<p><b>Zasoby organizacji oraz jej zaangażowanie są niewystarczające do zakończenia budowy i wprowadzenia modelu</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unaoczniać zaangażowanie kadry menedżerskiej wyższego szczebla oraz całości zasobów organizacyjnych na spotkaniach, w pisemnych informacjach i innych masowych środkach medialnych docierających do pracowników</li> <li>• Dopasować system wynagrodzeń, tak aby wspierał on stosowanie modelu kompetencyjnego przez pracowników</li> </ul>
<p><b>Wprowadzenie modelu jest zbyt szybkie/wolne</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uważnie śledzić oznaki wyhamowywania wprowadzenia procesu i informować o tym wysoko postawionych zwolenników modelu z prośbą o jego wsparcie</li> <li>• Zapewnić wystarczające zasoby potrzebne do wprowadzenia modelu</li> <li>• Wprowadzać model w postaci niewielkich „kroczków” i małych sukcesów, tak aby pozyskać sobie większość sceptycznie nastawionych uczestników organizacji</li> <li>• Pokazać dotychczasowe osiągnięcia, prezentując postęp projektu</li> <li>• Dopasować tempo wprowadzenia w taki sposób, żeby nie przeciążyć pracowników, mając na uwadze fakt, że każdy z nich oprócz tego posiada własne zadania</li> </ul>
<p><b>Wcześniej wprowadzane zmiany w modelach zarządzania zasobami ludzkimi były nieudane</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeśli zarzuty te są prawdziwe, należy dowiedzieć, w jaki sposób i dlaczego ta innowacja będzie się różniła od wcześniejszych nieudanych usprawnień</li> <li>• Przeprowadzić dyskusje z pracownikami na temat powodów wcześniejszych nieudanych rozwiązań – dlaczego tak się stało, co było problemem, jak tego uniknąć oraz co zadziałało dobrze</li> <li>• Przeprowadzić rozmowy z pracownikami organizacji, którzy z sukcesem wprowadzili poważne zmiany (na przykład nowe technologie, nowe produkty itp.) na temat sposobów zapewnienia sukcesu nowemu systemowi</li> </ul>

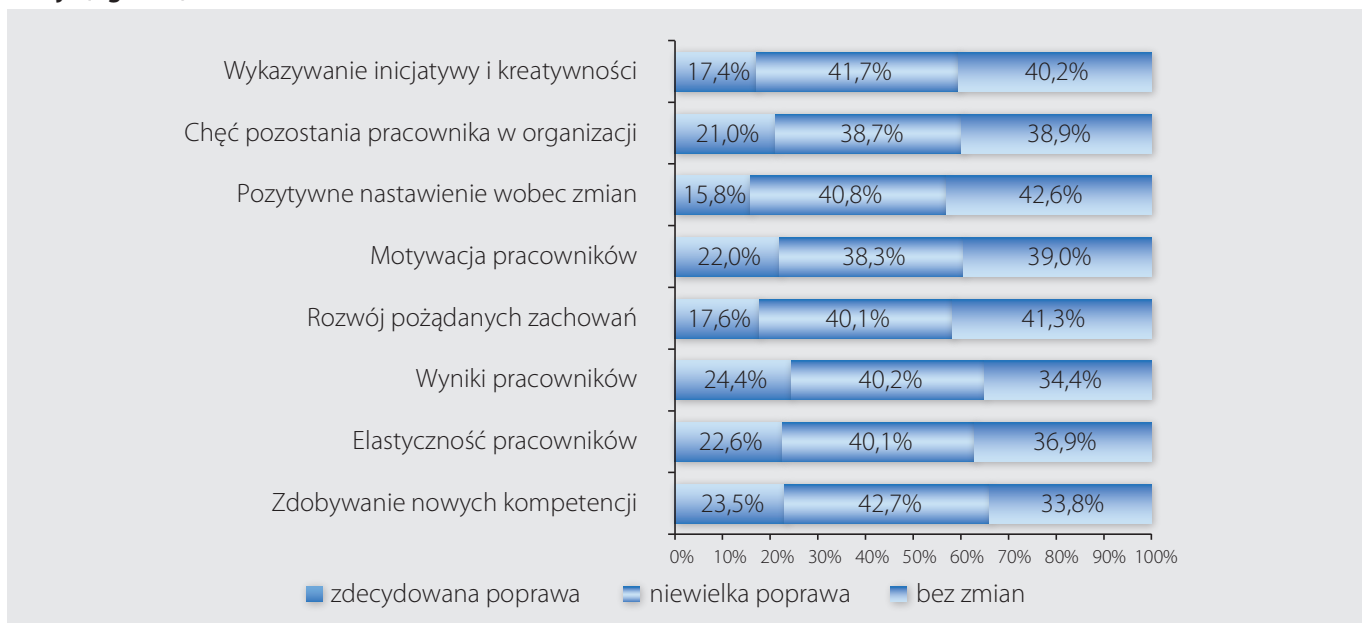
<p><b>Modele kompetencyjne są dla pracowników szeregowych, a nie dla liderów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokazać, że kompetencje menedżerów też mogą być skwantyfikowane i zmierzone</li> <li>• Prowadzić rozmowy z menedżerami, wyjaśniające koncepcję i cel wprowadzenia systemu opartego na kompetencjach</li> <li>• Przeprowadzić szkolenia na temat sposobu budowy systemu kompetencyjnego ze szczególnym naciskiem położonym na identyfikację kompetencji menedżerskich oraz sposób ich mierzenia i oceny</li> </ul>
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

### 2.8.2. Stopień realizacji celów ZZL opartego na kompetencjach

Jak pokazało badanie, cele stawiane systemowi zarządzania kompetencjami są różnorodne. Tak więc, na ocenę ogólnego poziomu realizacji celów składa się z pewnością realizacja celów cząstkowych (wykres 2.52). Dokonując analizy wyników badania, trzeba wskazać na pewne ogólne tendencje. Przede wszystkim występuje stosunkowo duży odsetek odpowiedzi, że określone czynniki nie uległy zmianie po wprowadzeniu systemu. W większości obszarów odpowiedzi „bez zmian” wyraźnie przeważają nad ocenami zdecydowanie pozytywnymi, a w niektórych nawet nad odpowiedziami umiarkowanie pozytywnymi (niewielka poprawa). Co więcej, we wszystkich ocenianych obszarach widać wyraźną przewagę odpowiedzi „niewielka poprawa” nad odpowiedziami „zdecydowana poprawa”, co wskazywałoby na ograniczone oddziaływanie systemu zarządzania kompetencjami na wymienione czynniki.

**Wykres 2.52. Postrzeganie zmian na skutek wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (ogółem)**



Proszę ocenić, czy według Pana(i) poniższe czynniki uległy zmianie na skutek wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Zdecydowaną poprawę najczęściej przedsiębiorstw odczuło w zakresie poprawy wyników pracowników, zdobywania nowych kompetencji przez pracowników oraz zwiększenia elastyczności pracowników. Jak już powiedziano, najczęściej przedsiębiorstwa wskazywały na niewielką poprawę w ramach poszczególnych czynników odpowiadających założonym celom wdrożenia systemu. Niewielką poprawę największa grupa badanych przedsiębiorstw odczuła w zakresie zdobywania nowych kompetencji, wykazywania inicjatywy i kreatywności oraz pozytywnego nastawienia wobec zmian. Wyraźnie widać, że wprowadzenie tych systemów zachęcało i skłaniało pracowników



do podejmowania wysiłku poszerzenia posiadanego zakresu kompetencji. Pozytywne nastawienie pracowników wobec zmian było czynnikiem, który zdecydowanie uległ najmniejszym zmianom na skutek wprowadzenia systemu. Wskazuje na to zarówno wysoki odsetek odpowiedzi wskazujących na brak zmiany, jak również stosunkowo najniższy procent odpowiedzi wskazujących na zmiany znaczące czy nawet umiarkowane. **Dokładna analiza postrzeganego stopnia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w badanych przedsiębiorstwach pozwala stwierdzić, że istniejące rozwiązania nie spełniają w całkowitym stopniu zróżnicowanych i złożonych celów ich wprowadzania.** Oczywiście, cele te po części są realizowane, jednakże wydaje się, że w stopniu niesatysfakcjonującym (tab. 2.84).

Tabela 2.84. Postrzeganie zmian na skutek wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (w podpróbach) [w %]

		Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
<b>Zdobywanie nowych kompetencji</b>	zdecydowana poprawa	22,4	30,0	30,1	20,0	21,1
	niewielka poprawa	42,4	44,6	42,9	38,9	45,2
	bez zmian	35,1	25,4	27,0	41,1	33,7
	niewielkie pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Elastyczność pracowników</b>	zdecydowana poprawa	21,6	29,2	24,8	17,4	24,7
	niewielka poprawa	39,6	43,1	42,2	41,1	37,8
	bez zmian	38,3	27,7	31,9	41,1	37,5
	niewielkie pogorszenie	0,5	0,0	1,1	0,4	0,0
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Wyniki pracowników</b>	zdecydowana poprawa	22,8	34,6	29,1	21,5	23,1
	niewielka poprawa	40,8	36,2	41,5	39,3	39,8
	bez zmian	35,4	28,5	28,4	38,5	36,0
	niewielkie pogorszenie	1,0	0,8	1,1	0,7	1,0
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Rozwój pożądaných zachowań</b>	zdecydowana poprawa	17,3	20,0	21,3	15,9	16,2
	niewielka poprawa	38,6	49,2	42,2	35,2	41,9
	bez zmian	43,2	30,0	35,1	48,5	40,9
	niewielkie pogorszenie	1,0	0,8	1,4	,4	1,0
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Motywacja pracowników</b>	zdecydowana poprawa	20,3	32,3	26,2	18,1	21,6
	niewielka poprawa	38,3	37,7	41,8	37,4	36,2
	bez zmian	40,4	30,0	31,6	42,6	41,9
	niewielkie pogorszenie	0,7	0,0	0,4	1,5	0,3
	zdecydowane pogorszenie	0,1	0,0	0,0	0,4	0,0

Pozytywne nastawienie wobec zmian	zdecydowana poprawa	14,7	23,1	20,2	11,9	15,4
	niewielka poprawa	40,2	44,6	40,4	38,5	42,7
	bez zmian	44,4	31,5	38,7	48,5	41,4
	niewielkie pogorszenie	0,7	0,8	0,7	1,1	0,5
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Chęć pozostania pracownika w organizacji	zdecydowana poprawa	19,7	29,2	22,3	16,3	23,4
	niewielka poprawa	38,0	43,1	42,2	33,0	40,1
	bez zmian	40,8	26,9	34,0	48,9	35,5
	niewielkie pogorszenie	1,5	0,8	1,4	1,9	1,0
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Wykazywanie inicjatywy i kreatywności	zdecydowana poprawa	15,8	27,7	21,3	14,8	16,5
	niewielka poprawa	41,8	40,8	45,7	36,3	42,4
	bez zmian	41,6	31,5	32,6	47,8	40,4
	niewielkie pogorszenie	0,9	0,0	0,4	1,1	0,8
	zdecydowane pogorszenie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Proszę ocenić czy według Pana(i) poniższe czynniki uległy zmianie na skutek wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

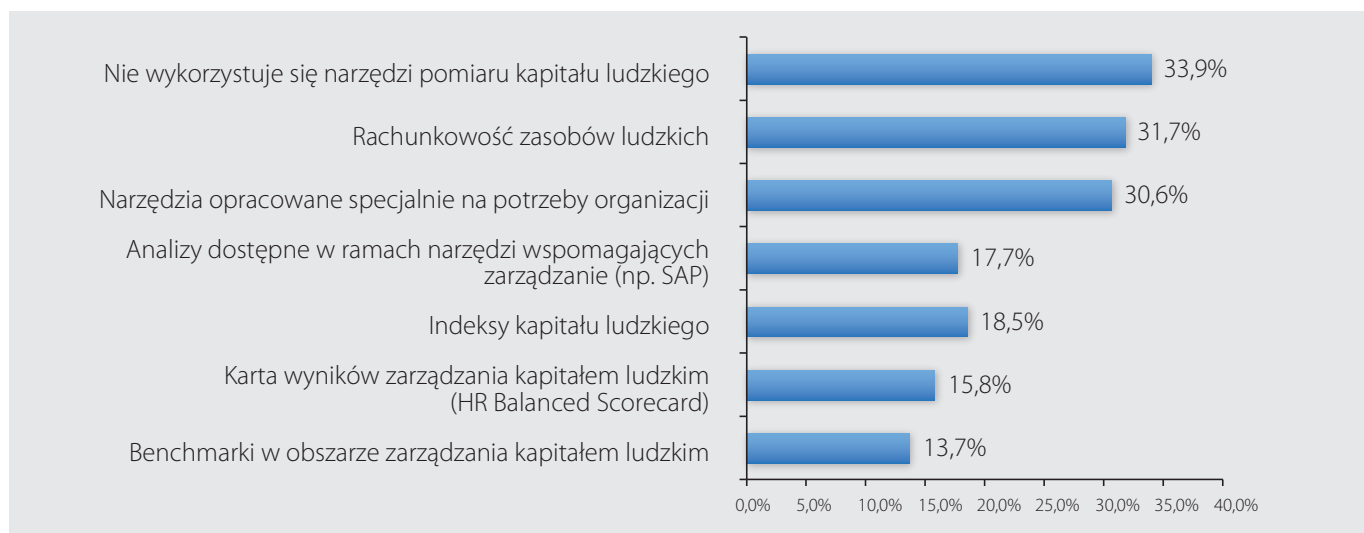
**Istotną barierę w wykazywaniu rzeczywistego oddziaływania ZZL opartego na kompetencjach mogą stanowić funkcjonujące w organizacji rozwiązania w obszarze pomiaru kapitału ludzkiego.**

### 2.8.3. Systemy pomiaru kapitału ludzkiego w badanych organizacjach

Dokładny pomiar kapitału ludzkiego zyskuje znaczenie jako kolejny, a może nawet najważniejszy element bazy informacyjnej przedsiębiorstwa w rynkowej walce konkurencyjnej. Koncepcja kapitału ludzkiego w swojej pierwotnej formie podkreśla znaczenie jakościowego, a nie ilościowego aspektu tego aktywa organizacyjnego. Najważniejsza jest więc jakość tego zasobu, odzwierciedlana przez posiadaną przez pracowników wiedzę, umiejętności, uzdolnienia itp. Niestety, jak pokazuje praktyka, większość wykorzystywanych narzędzi pomiaru oraz wskaźników nie skupia się na tym aspekcie kapitału ludzkiego.

**Duża część (33,9%) badanych przedsiębiorstw w ogóle nie wykorzystuje narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego** (wykres 2.53). **Natomiast stosowane narzędzia pomiaru mają co do zasady charakter ilościowy, a nie jakościowy. Tym samym możliwości prowadzenia na ich podstawie analiz dopasowania kompetencyjnego są mocno ograniczone.** W związku z tym wykazanie rzeczywistego wpływu systemu ZZL w oparciu o kompetencje na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w badanych organizacjach jest bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Wyraźnie dominują narzędzia z grupy metod rachunkowości zasobów ludzkich (zapewne wykorzystujące przede wszystkim modele kosztowe, ponieważ modele określające strumienie przyszłych przychodów – modele dochodowe – są zdecydowanie trudniejsze do wdrożenia) oraz narzędzia opracowane specjalnie na potrzeby organizacji.

Wykres 2.53. Wykorzystanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



Czy w Pana(i) organizacji wykorzystuje się następujące narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Przedsiębiorstwa duże częściej niż średnie korzystają ze wszystkich narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego, a ponadto odsetek nie wykorzystujących w ogóle narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego jest wśród nich niższy (tab. 2.85). W odniesieniu do przedsiębiorstw w podziale na rodzaj działalności wyraźnie więcej z nich nie dokonuje pomiaru kapitału ludzkiego.

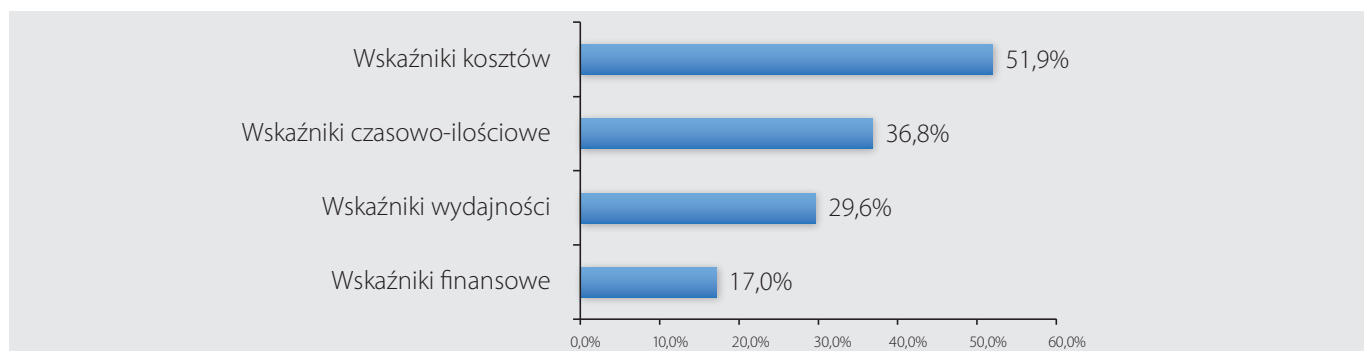
Tabela 2.85. Wykorzystanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach)

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne n=270	Produkcyjne n=389
Rachunkowość zasobów ludzkich	29,2%	46,9%	35,1%	26,7%	32,6%
Benchmarki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	12,6%	20,8%	13,1%	10,4%	16,5%
Indeksy kapitału ludzkiego	16,5%	30,8%	19,5%	18,5%	17,7%
Analizy dostępne w ramach narzędzi wspomagających zarządzanie (np. SAP)	16,2%	27,7%	20,2%	14,1%	18,5%
Karta wyników zarządzania kapitałem ludzkim (HR Balanced Scorecard)	13,9%	27,7%	16,3%	13,0%	17,5%
Narzędzia opracowane specjalnie na potrzeby organizacji	27,9%	47,7%	33,3%	28,5%	30,1%
Nie wykorzystuje się narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego	36,1%	20,0%	30,1%	40,4%	32,1%

Czy w Pana(i) organizacji wykorzystuje się następujące narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego...? Baza: n=941 (wszystkie przedsiębiorstwa).

Wśród wykorzystywanych mierników kapitału ludzkiego dominują zdecydowanie wskaźniki kosztowe, którymi posługuje się 51,9% firm dokonujących pomiaru (wykres 2.54). Wskaźniki te obejmują m.in. koszty szkoleń, koszty rekrutacji, koszty wynagrodzeń czy koszty fluktuacji. Mniej popularne są wskaźniki czasowo-ilościowe (m.in. czas potrzebny do obsadzenia wakatów, wskaźniki fluktuacji i absencji, liczba szkoleń itp.) stosowane przez 36,8% badanych firm i wskaźniki wydajności (m.in. relacja liczby pracowników działu personalnego do zatrudnionych ogółem, koszt/czas działań na jednego zatrudnionego itp.) stosowane przez 29,6%. Najrzadziej stosowane są wskaźniki finansowe (np. przychód z kapitału ludzkiego, zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego itp.), bo w 17,0% badanych przedsiębiorstw (głównie w firmach dużych).

Wykres 2.54. Wykorzystywane wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego (ogółem)



Głównymi wskaźnikami wykorzystywanymi do pomiaru kapitału ludzkiego w Pani/Pana organizacji są...? Baza: n=622 (przedsiębiorstwa wykorzystujące wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego).

Oprócz wspomnianych już różnic, w wyróżnionych podpróbach nie obserwujemy wyraźnego zróżnicowania (tab. 2.86). Nieznacznie częściej ze wskaźników czasowo-ilościowych korzystają firmy świadczące usługi wiedzochłonne.

Tabela 2.86. Wykorzystywane wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=518	Duże n=104	Usługi wiedzochłonne n=197	Usługi mniej wiedzochłonne n=161	Produkcyjne n=264
Wskaźniki kosztów (np. koszty szkoleń, koszty rekrutacji, koszty wynagrodzeń, koszty fluktuacji itp.)	50,6	58,7	53,3	50,3	51,9
Wskaźniki czasowo-ilościowe (np. czas potrzebny do obsadzenia waku, wskaźniki fluktuacji i absencji, liczba szkoleń itp.)	36,5	38,5	42,1	32,3	35,6
Wskaźniki wydajności (np. relacja ilości pracowników działu ZKL do zatrudnionych ogółem; koszt/czas działań na 1 zatrudnionego)	29,3	30,8	29,4	26,1	31,8
Wskaźniki finansowe (np. przychód z kapitału ludzkiego, zwrot z inwestycji w kapitał ludzki HC ROI, ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego)	15,8	23,1	17,8	16,1	17,0
Inne	3,1	1,9	1,0	5,6	2,7

Głównymi wskaźnikami wykorzystywanymi do pomiaru kapitału ludzkiego w Pani/Pana organizacji są...? Baza: n=622 (przedsiębiorstwa wykorzystujące wskaźniki pomiaru kapitału ludzkiego).

## BADANIE JAKOŚCIOWE

### 2.9. Kluczowe wyniki badań jakościowych

#### 2.9.1. Metodologia badania jakościowego

Przeprowadzone badanie pozwoliło na lepsze poznanie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Nadrzędnym **celem** było zbadanie procesu ZZL w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie. Cel główny związany był z realizacją celów szczegółowych, które zostały przyporządkowane do dwóch zastosowanych metod jakościowych – FGI i IDI – według poniższego schematu.

Tabela 2.87. Cele i metody badawcze

Cel badawczy	Metoda badawcza	
	IDI	FGI
Określenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w przedsiębiorstwach	X	X
Analiza zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje	X	X
Poznanie metod i narzędzi weryfikacji kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	X	X
Poznanie metod rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	X	
Poznanie metod i narzędzi służących do oceny i motywowania rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi	X	
Diagnoza procesu dzielenia się wiedzą w organizacji	X	X
Analiza efektywności nakładów na zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje	X	
Diagnoza barier we wdrażaniu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i uczenia się przez całe życie (LLL)	X	

Do badania FGI zrekrutowano 10 respondentów – właścicieli, dyrektorów lub doświadczonych pracowników – reprezentujących firmy konsultingowe zatrudniające co najmniej 10 osób, świadczące usługi zewnętrzne w zakresie rekrutacji, selekcji i oceny pracowników na rzecz średnich i dużych przedsiębiorstw<sup>222</sup>.

Do badania IDI w pierwszym kroku wybrano 32 przedsiębiorstwa w podziale na firmy średnie (zatrudniające od 50 do 249 pracowników) i duże (zatrudniające ponad 250 pracowników) oraz uwzględniając ich główny obszar działalności według sekcji PKD. Szczegóły doboru przedstawia poniższy schemat:

Tabela 2.88. Schemat doboru przedsiębiorstw do badania IDI

Branża działalności / Liczba zatrudnionych	Dział PKD, z którego wybierane jest przedsiębiorstwo	Średnie przedsiębiorstwo	Duże przedsiębiorstwo
Przedsiębiorstwa świadczące wiedzochłonne usługi wysokich technologii	53, 61, 62, 63, 72	2	2
Przedsiębiorstwa świadczące wiedzochłonne usługi rynkowe	50, 51, 68, 77, 69-75 (bez 72)	2	2
Przedsiębiorstwa świadczące wiedzochłonne usługi finansowe	64, 65, 66	2	2
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi wiedzochłonne	85, 86, 93	3	3
Przedsiębiorstwa świadczące usługi mniej wiedzochłonne	45, 46, 47, 49, 52, 55, 56, 79	2	2
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną	Sekcja F – budownictwo	2	2
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną	Sekcja B, C, D, E – przemysł	3	3
<b>Liczba przedsiębiorstw ogółem (32)</b>		<b>16</b>	<b>16</b>

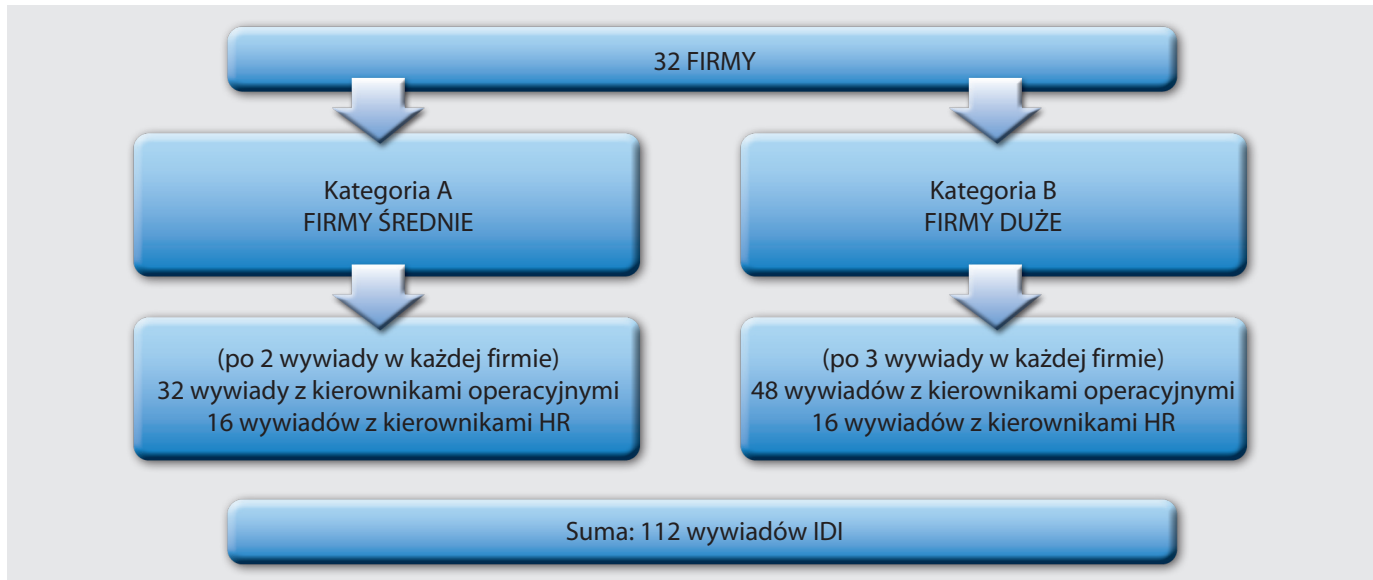
<sup>222</sup> W dalszej części raportu będą oni nazywani ekspertami.

W drugim kroku do badania IDI wybrano dwie grupy respondentów w następujący sposób:

- spośród firm dużych został wybrany jeden kierownik lub dyrektor działu HR (respondent kategorii A) i trzech kierowników szczebla operacyjnego (respondent kategorii B),
- spośród firm średnich został wybrany jeden kierownik lub dyrektor działu HR (respondent kategorii A) i dwóch kierowników szczebla operacyjnego (respondent kategorii B).

Łącznie wybrano 112 respondentów według poniższego schematu.

Schemat 2.3. Schemat doboru respondentów



Udział zarówno kierowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i kierowników operacyjnych pozwolił skonfrontować dwie perspektywy, uzależnione od zajmowanego przez respondenta stanowiska. Ułatwiło to analizę rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach faktycznie funkcjonujących w danej firmie.

W kontekście respondentów kategorii A należy zauważyć, że była to dość zróżnicowana grupa: od bardzo rozwiniętych i wyspecjalizowanych działów HR w międzynarodowych korporacjach do jednoosobowych działów, zajmujących się jedynie sprawami pracowniczymi, takimi jak administracja, płace etc. Takie zróżnicowanie umożliwiło analizę szerokiego spectrum perspektyw oraz doświadczeń w zarządzaniu zasobami ludzkimi i przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązań stosowanych w sektorze średnich i dużych przedsiębiorstw w tym zakresie.

Badanie zasadnicze zostało poprzedzone badaniem pilotażowym, w którym wzięło udział po trzech respondentów każdego typu (A i B). Umożliwiło to dopracowanie narzędzia – scenariusza wywiadu pogłębionego.

### 2.9.2. Wyniki badania jakościowego

#### Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w badanych przedsiębiorstwach

W badanych przedsiębiorstwach istnieje świadomość, iż zarządzanie zasobami ludzkimi oraz inwestowanie w kapitał ludzki przyczyniają się do wzrostu zysku firmy i podnoszą jej konkurencyjność na rynku. Jednocześnie jednak analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że w niektórych firmach panuje przeświadczenie, że działania mające na celu rozwój kapitału ludzkiego mogą stanowić przeszkodę w realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa (wymagają ponoszenia przez firmę środków finansowych oraz delegowania pracowników na szkolenia, podczas których nie realizują oni swoich bieżących zadań) i nie przyczyniają się do wzrostu zyskowności firmy. W związku z tym rola rozwoju kompetencji pracowników oraz zarządzania zasobami ludzkimi może być marginalizowana.

Posiadanie zintegrowanej, kompleksowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest – w opinii ekspertów biorących udział w badaniu FGI – mało powszechne. Należy mówić raczej o modelach zarządzania lub stosowaniu tylko wybranych narzędzi z zakresu zarządzania przez kompetencje niż o podejściu strategicznym. Różnica między tymi podejściami nie jest jednoznaczna, jednak w badanych przedsiębiorstwach na ostateczny kształt rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi składało się wiele działań szczebla operacyjnego, wynikających ze specyfiki branży oraz ogólnego charakteru działania całej firmy. Upraszczając, można powiedzieć, iż zarządzanie zasobami ludzkimi miało charakter wtórny w stosunku do innych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw, a decyzje odnośnie do zagadnień kadrowych nie były podejmowane na szczeblu strategicznym. W tym przypadku nierzadko strategia personalna jest tworzona oddolnie. Stąd też w badanych firmach można wyróżnić następujące techniki zarządzania zasobami ludzkimi:

- zarządzanie przez kompetencje,
- zarządzanie przez cele,
- zarządzanie przez „intuicję i doświadczenie”,
- narzędzia i metody zarządzania zasobami ludzkimi będące efektem przyjętej przez firmę strategii zarządzania jakością (TQM – Total Quality Management)<sup>223</sup>.

W kontekście rozmów o strategii respondenci w badaniu IDI mieli skłonność do przechodzenia na poziom operacyjny – wskazywali narzędzia, odnosili się do regulaminów, ogólnych efektów, jakie przynosi dany model zarządzania. Można wskazać kilka przyczyn tego zjawiska:

- przedsiębiorstwo nie posiada strategii zarządzania zasobami ludzkimi,
- zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi rozwiązywane są „na bieżąco”,
- zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest postrzegane jako kluczowy czynnik warunkujący sukces firmy,
- ostateczny kształt strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest sumą przyjętych rozwiązań szczebla operacyjnego, a nie efektem odgórnie wprowadzonego modelu.

Jak wskazali eksperci w badaniu FGI oraz respondenci w badaniu IDI posiadanie przez przedsiębiorstwa bardziej złożonych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi warunkowane jest przez następujące zmienne:

- wielkość firmy – wpływa bezpośrednio na stopień komplikacji procesów wewnątrzorganizacyjnych, który im większy, tym wymaga bardziej profesjonalnych narzędzi do prowadzenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi;
- branża – w istotny sposób determinuje warunki rynkowe, w których działa przedsiębiorstwo. Stąd można wyróżnić branże bardziej wiedzochłonne (np. finansowa, telekomunikacyjna, IT) i mniej wiedzochłonne. Firmy operujące w obszarach charakteryzujących się większą wiedzochłonnością są zobligowane niejako do stosowania bardziej rozbudowanych narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi;
- kapitał firmy (krajowy lub zagraniczny) – w istotny sposób determinuje kształt przyjętych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy będące oddziałami-córkami zagranicznych korporacji wprowadzają rozwiązania obowiązujące w macierzystych jednostkach. Inaczej sytuacja może wyglądać w polskich przedsiębiorstwach, szczególnie tych, które rozwinęły się z małych firm w duże przedsiębiorstwa o zasięgu ogólnokrajowym;

*Ja myślę też, że rzadziej te strategie są wdrażane w firmach takich rodzimych, polskich, które gdzieś tam powstały na początku lat 90. Firma została utworzona przez pana Janka, który najpierw sam lepił pierogi, a teraz to jest firma, która sięga na całą Polskę (...). W tym momencie to są przedsiębiorstwa zatrudniające masę ludzi, powiedzielibyśmy korporacje. Natomiast jeszcze tych struktur i wielu rzeczy nie mają wdrożonych (...). Co więcej, zaczynają dopiero zauważać, że to jest potrzebne (...). Nie bardzo jest miejsce na stworzenie jakiegokolwiek strategii personalnej, bo tak naprawdę, koniec końców, o wszystkim decyduje prezes.*

<sup>223</sup> Sytuacja ta miała miejsce najczęściej w firmach, które wdrożyły standardy ISO.

- rozbudowana sieć sprzedaży – nierzadko wymaga ujednoczenia rozwiązań organizacyjnych oraz z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy posiadające takie sieci muszą kłaść większy nacisk na narzędzia polityki personalnej;
- wykorzystywane przez przedsiębiorstwo technologie – determinują kwalifikacje i kompetencje zatrudnianych pracowników. Firmy stosujące wysokie technologie często muszą szkolić personel stosując szeroką gamę narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniając się tym samym do rozwoju kapitału ludzkiego;

*Rynek się rozwija i potrzebujemy coraz więcej, wchodzi nowe technologie, wchodzi innowacje, więc tego pracownika trzeba dostosować do rynku, żebyśmy my, jako zakład, mogli funkcjonować na rynku.*

- stosunek zarządu firmy do zarządzania zasobami ludzkimi – w bezpośredni sposób przyczynia się do działań wewnątrz organizacji, podejmowanych w obszarze polityki personalnej;
- funkcjonowanie działu HR – rozumiane jako kompetencje jego pracowników oraz pozycja w hierarchii organizacji – determinuje stopień, w jakim zarząd firmy jest skłonny do stosowania i finansowania bardziej rozbudowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi;

*Czy jest to pani Krysia, która pracuje w dziale kadr po prostu lat 20 i generalnie jakieś wszelkie innowacje są dla niej jakąś czarną magią. Czy to jest osoba, która rzeczywiście ma poczucie misji tego działu?*

- zjawisko „employer branding” – wiąże się z postrzeganiem firm, które stosują nowoczesne techniki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jako bardziej nowoczesnych, będących lepszymi pracodawcami dla obecnych i potencjalnych pracowników. Dodatkowo employer branding jest, zdaniem respondentów, elementem budowania ogólnego wizerunku firmy na rynku. Z tego względu strategia personalna jest częściej obecna w organizacjach, które generalnie przywiązują dużą wagę do swojego wizerunku na rynku we wszelkich kontaktach ze swoim otoczeniem.

*Firma się rozwija, podnosi się prestiż tej firmy, kiedy pracownicy się rozwijają i podnoszą swoje kwalifikacje, chcąc pozostać w pracy w firmie.*

Wart podkreślenia jest fakt, że w niektórych z badanych przedsiębiorstwach zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach występowało na poziomie deklaracji, a nie realnie stosowanych rozwiązań. Na poziomie deklaracji dyrektorzy HR i kierownicy operacyjni cechowali się wysokim stopniem aprobaty dla szeregu narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Pojawiały się jednak problemy z węższym rozumieniem pojęcia kompetencji, które było utożsamiane z takimi terminami, jak: doświadczenie, predyspozycja, umiejętność lub znajomość branży (rynku).

Eksperti w badaniu FGI wskazywali, iż jednym z istotniejszych powodów wdrażania przez przedsiębiorstwa systemu zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje jest to, iż system ten dostarcza stosunkowo dobrych narzędzi do trafnej rekrutacji pracowników. W ten sposób przyczynia się on do redukcji kosztów rekrutacji poprzez obniżenie ryzyka nietrafionych decyzji dotyczących zatrudnienia i selekcji, jak również zwiększa trafność doboru pracowników do szkoleń. Eksperti podkreślali również fakt łatwiejszego (i lepszego) dopasowania zasobów ludzkich do celów, jakie realizują poszczególne komórki przedsiębiorstwa.

*Po prostu generalnie chodzi o realizację zadań. To znaczy, czy mamy dobrze zrekrutowanych pracowników. Jeśli do jakiegoś projektu rekrutujemy pracowników, no to robimy to, opierając się na konkretnych kompetencjach, które mamy wytyczone i zapisane przez naszego klienta, bo tylko to daje szansę realizacji założonego celu.*



### Analiza zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

**Badane przedsiębiorstwa, nawet jeśli stosują poszczególne narzędzia, to często nie postrzegają ich przez pryzmat całościowej, zintegrowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje.** Część ze stosowanych narzędzi jest wspólna dla wszystkich modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje stosowane w firmach to:

- profile kompetencyjne – dostarczają wytycznych, które są wykorzystywane podczas rekrutacji, a także podczas oceny okresowej pracowników. Narzędzia oceny pracowników są tak konstruowane, aby mierzyły osiągnięty przez pracownika poziom kompetencji wymaganych na danym stanowisku;

*Firma dzieli się na grupy stanowisk. Każdej grupie stanowisk przypisuje się jakieś kompetencje, określa się, co jest rozumiane przez daną kompetencję (...). Określa się też skalę. Powiedzmy, że można mieć tę kompetencję na poziomie pierwszym, i to wtedy tak mniej, później na poziomie drugim, to że więcej, no i tak jest na przykład 3, 4, 5. (...) I też każda skala ma swój opis, co oznacza na tym poziomie dana kompetencja.*

- opisy stanowisk wraz z zakresami obowiązków – oprócz wymaganych kompetencji, w wielu przypadkach precyzują także kwalifikacje, jakie powinien posiadać pracownik na danym stanowisku;
- systemy motywacyjne i oceny okresowe;
- systemy szkoleń i podnoszenia kompetencji;
- słowniki kompetencyjne – definiują sposoby rozumienia poszczególnych kompetencji (wraz z ich aspektami i poziomami nasilenia);
- ścieżki awansu.

Poszczególne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi obejmowały w badanych firmach albo wszystkich pracowników, albo tych kluczowych dla działalności przedsiębiorstwa (*core workers*), albo najmłodszych (dotyczyło to głównie obszaru szkoleń, dzięki którym mieli nabywać kompetencje). Inwestycja w takiego pracownika jest postrzegana jako ta, o najwyższej stopie zwrotu<sup>224</sup>, gdyż ma on przed sobą najdłuższy okres pracy dla firmy), albo najstarszych (gdy stosowane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi miały za zadanie nagrodzić pracownika, co przyczynić się miało do wypracowania u pozostałych zatrudnionych postaw lojalnościowych wobec przedsiębiorstwa).

### Metody i narzędzia weryfikacji kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

**Podstawowym narzędziem weryfikacji kompetencji przy zatrudnianiu nowych pracowników jest analiza nadesłanych dokumentów, a później rozmowa kwalifikacyjna.** Tylko sporadycznie przedsiębiorstwa korzystają z testów umiejętności. Stosowanie tradycyjnych narzędzi przy rekrutacji świadczy o silnym przekonaniu dyrektorów HR, że potrafią dobrać najlepszego pracownika i nie potrzebują odwoływać się do metod wzmacniających obiektywność oceny.

**Ważnym i wskazywanym przez respondentów w badaniu IDI narzędziem oceny kompetencji i selekcji osób nowozatrudnionych są okresy próbne.**

*Powiem szczerze, że w swojej historii na 100 tkaczy, których zatrudniłem na okres próbny, to tylko dziesięciu się ostało. Mam doświadczenie, że selekcja jest ważna.*

<sup>224</sup> Zgodnie z opiniami respondentów cechuje się także pewnym ryzykiem – młodszy pracownicy mają większą skłonność do zmiany pracodawcy niż starsi, bardziej doświadczeni.

Dyrektorzy HR i kierownicy operacyjni są zdania, że nawet najlepsze narzędzia oceny kompetencji przy rekrutacji nie dadzą takiego rezultatu, jak bezpośrednie sprawdzenie nowo przyjętego pracownika w miejscu pracy, mimo niewątpliwie znacznych kosztów, jakie wiążą się z takim rozwiązaniem.

**Bardziej złożone narzędzia weryfikacji kompetencji są stosowane przy rekrutacji zewnętrznej.**

Eksperti w badaniu FGI wskazywali na wywiady kompetencyjne, assesment center, testy psychologiczne. Decyzja o wyborze narzędzi jest uwarunkowana budżetem rekrutacji i znaczeniem stanowiska, którego dotyczy. Z jednej strony, trzeba się liczyć z kosztami rekrutacji, z drugiej strony, z kosztami (ryzykiem) błędnej decyzji rekrutacyjnej, które w przypadku zatrudnienia osób na najwyższe stanowiska, mogą być znaczne.

**Wybór metod jest uzależniony także od liczby kompetencji, jakie należy zweryfikować.** W przypadku dużej liczby kompetencji nie sprawdzi się assesment center – ze względu na czasochłonność metoda ta nadaje się bowiem do diagnozowania ograniczonej ich liczby. Jeśli zachodzi potrzeba zweryfikowania znacznej liczby kompetencji, konieczny jest wybór innych technik lub uzupełnienie assesment center innymi metodami.

Jak wskazywali eksperci w badaniu FGI, w części firm metody rekrutacji na poszczególne stanowiska określone są w dokumentach zawierających wytyczne operacyjne dotyczące procesów zarządzania zasobami ludzkimi.

**Eksperti w badaniu FGI podkreślali, że bardzo trudne jest stworzenie ogólnego, uniwersalnego rankingu ważności charakterystyk kapitału ludzkiego.**

Charakterystyki te są uzależnione od branży, w której działa przedsiębiorstwo, a nawet – w obrębie jednej firmy – od poszczególnych działów czy stanowisk. W procesie rekrutacji, szczególnie na początkowych jej etapach, większa jest rola kwalifikacji (w stosunku do kompetencji) – posiadanie oczekiwanych kwalifikacji jest warunkiem koniecznym do przejścia na dalszy etap rekrutacji, na którym weryfikacji podlegają kompetencje.

Respondenci w badaniu IDI zaznaczali, że kompetencje i kwalifikacje oczekiwane od kandydatów w procesie rekrutacji określane są przez bezpośrednich przełożonych, przedstawicieli działu HR lub zarząd firmy (gdy nie ma oddzielnego działu HR lub rekrutacja dotyczy kluczowych stanowisk). Zdania się – szczególnie w oddziałach i spółkach córkach międzynarodowych korporacji, że kompetencje są określane przez zagraniczną centralę firmy.

*Zależy od tego, jaki to jest pracownik. Jeśli jest to pracownik fizyczny, wystarczy decyzja kierownika tego działu, jeśli umysłowy, to, po pierwsze, kierownik działu określa te kompetencje; może to być także dyrektor pionu. Wszystko zależy od tego, gdzie w hierarchii mieści się dany pracownik.*

### **Rozwój kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi**

Analiza luki kompetencyjnej – różnica między oczekiwanym a realnym poziomem kompetencji – jest często wskazywaną przez respondentów metodą analizy potrzeb rozwojowych pracowników. Jest ona określana poprzez bieżącą, subiektywną obserwację pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub w ramach cyklicznej oceny okresowej. Brak kompetencji jest dostrzegany wtedy, kiedy dochodzi do spadku efektywności pracownika, gdy pracownik lub dział, w którym wykonuje on swoje zadania, nie realizuje w sposób oczekiwany celów, jakie przed nimi postawiono. Obserwacja efektów pracy i określanie luki kompetencyjnej na ich podstawie stwarza zagrożenie nierozpoznania wszystkich odpowiedzialnych za te efekty kompetencji (wraz z ich poziomem). Dopiero posługiwanie się profilami kompetencyjnymi dla każdego ze stanowisk, wraz z systematycznym porównywaniem rzeczywistego i oczekiwanego poziomu kompetencji, gwarantuje optymalny dobór pracowników do zadań, jakie mają realizować.

*Jest takie narzędzie, funkcjonuje od zeszłego roku w takim bardzo rozszerzonym zakresie. Jest to analiza luk kompetencyjnych – do każdego stanowiska pracy przypisany jest poziom wymaganej wiedzy oraz oceniany jest poziom wiedzy posiadanej przez danego pracownika. Na podstawie różnicy między tymi dwoma wskaźnikami przełożony bezpośrednio definiuje, w jaki sposób uzupełnić tę wiedzę i jaka to ma być tematyka, i tę tematykę zbieramy w ramach zespołu.*

*Jest taka analiza prowadzona przez komórkę, która się tym zajmuje. Jakie są potrzebne kompetencje na poszczególnych stanowiskach, jakie kompetencje mają już pracownicy w danym wydziale – czy wszyscy je mają, czy nie.*

Analiza wywiadów pogłębionych skłania do wniosku, że potrzeby szkoleniowe w znacznej części przedsiębiorstw nie są systematycznie diagnozowane. Może to skutkować sytuacją, w której wybór szkoleń nie jest optymalny, w wyniku czego nie przyniosą one spodziewanego efektu. Upraszczając, ponosi się koszty rozwiązania problemu tam, gdzie on nie istnieje, a obszary wymagające poprawy funkcjonowania pozostają „nietknięte”. W efekcie winą za niepowodzenie – brak pozytywnych, wymiernych rezultatów szkolenia – obarcza się firmy szkoleniowe, mimo iż swoją pracę wykonały należycie. Szkolenia są przeprowadzane, jeśli:

- firma kieruje się strategią rozwoju pracowników – w zależności od obowiązującego w firmie modelu szkoli się wszystkich, tych posiadających kluczowe dla organizacji kompetencje, najlepszych (gdy szkolenie jest formą nagrody) lub najmłodszych;

*Nasi pracownicy, którzy uzyskują określone pozytywne efekty w nagrodę zostają wysłani na dodatkowe szkolenia, aby podnieść swoje kompetencje i wiedzę.*

- pracownicy chcą się szkolić (gdy np. przychodzą z własnymi inicjatywami, gdy szkolenie jest cenioną przez nich nagrodą);
- w otoczeniu przedsiębiorstwa zachodzi istotna zmiana technologiczna lub prawna;

*To nie opiera się na kompetencjach, tylko bardziej jest związane z tym, że my mamy w serwisie wiele nowości, czyli do nas trafia wiele nowych samochodów, nowych rozwiązań technicznych i musimy być zawsze na bieżąco.*

- zauważony zostanie spadek efektywności pracownika, a jako rozwiązanie tej sytuacji wybrane zostanie szkolenie;

*Często też widzimy, że któryś z pracowników nie daje sobie rady i w związku z tym takie szkolenia w jego przypadku będą dotyczyły podniesienia umiejętności.*

- na rynku dostępna jest odpowiednia oferta szkoleniowa;

*Raczej patrzymy, co jest dostępne na rynku, niektóre szkolenia są dla działu sprzedaży, niektóre są dla księgowości.*

- firma ma środki finansowe.
- Spontanicznie wymieniane przez respondentów metody rozwoju kompetencji pracowników to:
- mentoring (który często jest nowym terminem na określenie praktyk stosowanych od dawna);

*Nasza firma nie finansuje szkoleń, kursów, nic, więc prowadzimy coś takiego, że na jedno stanowisko przychodzi pracownik i starszy, doświadczony przekazuje mu wiedzę, aby uczciwie mógł pracować. Związane to jest na pewno z finansami firmy, bo w tej chwili nie stać nas na to, żeby finansować kogoś kursy, szkolenia i tak naprawdę nic z tego nie ma.*

- coaching;
- szkolenia i kursy (wewnętrzne i zewnętrzne);
- seminaria i konferencje;
- dofinansowanie studiów dla pracownika;
- kursy językowe;
- zakup publikacji branżowych;
- zadania rozwojowe – przedsięwzięcia o podwyższonym stopniu trudności, stanowiące wyzwanie dla pracownika i mające na celu zdobycie nowych umiejętności i wdrożenie do wykonywania nowych zadań;
- staże w innych działach firmy w celu zapoznania się ze specyfiką ich pracy oraz nabycia nowych umiejętności zwiększających uniwersalność pracownika w przedsiębiorstwie.

*Jeśli chodzi o staże w innych działach, to tak, staże w innych działach głównie w ramach tzw. job-training, i na takie staże są pracownicy kierowani do innego działu, żeby zapoznać się ze specyfiką, bo niejednokrotnie współpraca między działami jest bardzo istotna i ma duży wpływ na całokształt funkcjonowania firmy.*

Specjaliści ds. szkoleń oraz wewnętrzni trenerzy są zatrudniani zwykle przez duże firmy, o znacznych potrzebach szkoleniowych oraz przez przedsiębiorstwa o szybko zmieniającej się ofercie, działające na rynkach charakteryzujących się dużą dynamiką (w tej kategorii są zarówno firmy średnie, jak i duże). Potrzeba zatrudniania trenerów wewnętrznych i specjalistów do spraw szkoleń pojawia się wraz z rozwojem firmy, wzrostem liczby pracowników oraz potrzeb szkoleniowych. Często, w początkowej fazie, przedsiębiorstwa korzystają ze szkoleń zewnętrznych.

*Generalnie jestem za cięciem kosztów i wolę chyba skorzystać z firmy zewnętrznej, ze względu na to, że też troszkę się tym zajmowałam i też cały czas zajmuję, więc taniej jest wziąć takiego trenera z zewnątrz. Koszty takiej jednorazowej operacji są mniejsze niż zatrudnianie na stanowisko dwóch osób, jeśli firma się rozwinie i będzie zatrudniała więcej niż 100 osób, to przestanie się opłacać, i wtedy pomyślę o tym, żeby zatrudnić taką osobę.*

### **Metody i narzędzia służące do oceny i motywowania rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi**

Ocena okresowa jest podstawowym narzędziem służącym do ewaluacji pracy. W pierwszym kroku oceniany jest stopień realizacji przez pracownika określonych celów. Dopiero w drugim kroku część firm analizuje poszczególne kompetencje, które odpowiadają za dany stopień realizacji celów. Respondenci wskazywali następujące narzędzia oceny okresowej:

- arkusze oceny przez przełożonego i arkusze samooceny;

*Taki arkusz obejmuje kwestie dotyczące kompetencji, które zapisane są w regulaminach. Są w nim także pytania szczegółowe: w jaki sposób pracownik wywiązuje się z obowiązków, jak reaguje w danej sytuacji. Później jest taka moja ocena opisowa.*

- obserwacje i oceny „intuicyjne” – częste odwoływanie się do tej formy ewaluacji efektów pracy pracownika wskazuje na „niezakorzenienie się” bardziej złożonych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w wielu firmach.

*Na początku były wprowadzane bardziej złożone narzędzia oceny, ale nie zawsze się to sprawdza, czyli jednak taka bezpośrednia obserwacja pracownika jest bardziej adekwatna niż różnego rodzaju testy, bo one nie zawsze wychodzą, mogą być na chybił trafił, obserwacja jest bardziej obiektywna.*

W przedsiębiorstwach, które wspierają rozwój kompetencji, widać dwa podejścia do tego zagadnienia:

- firma motywuje niejako bezpośrednio rozwój kompetencji pracownika poprzez finansowanie udziału w szkoleniach, warsztatach, seminariach,
- firma nagradza finansowo pracowników, którzy osiągnęli najlepsze wyniki, wychodząc z założenia, że są oni świadomi konieczności rozwoju swych kompetencji.

*Ponieważ te premie nie są małe, każdy z nich wie, że w ich najlepszym interesie jest podnoszenie kwalifikacji i kompetencji.*

Przedstawione wyżej modele wspierania rozwoju kompetencji są często stosowane jednocześnie, co wskazuje na dużą elastyczność przedsiębiorstw. Inna stosowana metoda to rozszerzenie zakresu odpowiedzialności pracownika (np. zadania rozwojowe) oraz awanse. Jednak w niewielkich firmach, o płaskich strukturach, stosowanie tej ostatniej metody jest ograniczone. Nagrody finansowe (premie i podwyżki wynagrodzenia zasadniczego) są dominującą metodą stymulowania rozwoju kompetencji w badanych przedsiębiorstwach.

*W moim dziale przede wszystkim motywacją są premie i nagrody, to tak naprawdę pracowników motywuje. To też jest wcześniej ustalone, żeby pracownicy wiedzieli, co mają robić, żeby wcześniej się zmotywować. Wszyscy pracownicy, którzy są zatrudnieni w naszej firmie mają takie same wykształcenie, różnią się tak naprawdę stażem pracy i wiekiem [wszyscy pracownicy motywowani w ten sam sposób].*

Pewna grupa respondentów wskazała, że pracownicy są motywowani tylko przez pochwały, jednak zasygnalizowano, że takie rozwiązanie nie jest satysfakcjonujące. Barięrami bywają jednak ograniczenia finansowe.

*Z tą motywacją jest trochę u nas na bakier, my staramy się tych naszych pracowników [motywować], ale firma nie ma jakby środków finansowych, tak bym to powiedziała, w formie zachęty, jak superekstra szkolenia z superimprezą czy jakieś pakiety zdrowotne. Tego u nas nie mamy, nie mamy na to pieniędzy, jedyna motywacja to są jakieś tam pochwały pracowników, niestety, na tym się kończy.*

### **Dzielenie się wiedzą w organizacji**

Zgodnie z opiniami ekspertów uzyskanymi w badaniu FGI firmy stosują następujące metody pozyskania wiedzy z zewnątrz organizacji:

- zatrudnienie pracowników posiadających określone kompetencje (rekrutacja zewnętrzna),
- szkolenie pracowników,
- monitoring innych firm – benchmarking najlepszych praktyk,
- zaangażowanie do współpracy firm konsultingowych,
- współpraca z centrami badawczymi.

Metody uczenia się organizacji i rozpowszechniania wiedzy stosowane „wewnątrz” badanych firm można podzielić na formalne – inicjowane i organizowane przez pracodawcę – oraz nieformalne, które są efektem przedsięwzięć własnych pracowników.

Przykłady metod formalnych:

- mentoring,
- wewnętrzna baza wiedzy,
- szkolenia wzajemne pracowników,
- publikacje dorobku pracowników (np. prac naukowych),
- publikacje branżowe nabywane na potrzeby firmy,
- staże w innych działach,
- zespoły projektowe.

Przykłady metod nieformalnych:

- spontaniczne przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami,
- wspierane przez pracodawcę własne inicjatywy pracowników przekazywania wiedzy.

*Mogą między sobą, a jeżeli chcą, my im chętnie pomożemy udostępnić miejsce (...), jeśli jakaś większa grupa pracowników chciałaby posłuchać, czegoś się dowiedzieć, to możemy nawet jakąś salę zagwarantować.*

Głównym sposobem, za pomocą którego firmy stymulują wymianę wiedzy, jest transfer wiedzy, jaką pracownik zdobył na szkoleniu zewnętrznym, lub wymiana zdobytych doświadczeń podczas cyklicznych spotkań pracowników.

*Odbyna się to tak, że każdy pracownik, który był na szkoleniu, ma obowiązek po powrocie przekazać tę zdobytą wiedzę i informacje pracownikom w dziale, których ta wiedza dotyczy.*

*Na tych spotkaniach wymieniają się swoimi doświadczeniami... Inaczej się przyjmuje wiadomości od kolegi, który robi to samo i któremu wychodzi to lepiej niż mnie, niż jak mi ktoś dwie godziny gada, a ja nie wiem, o czym on gada.*

Najczęściej wskazywanym powodem stosowania tych metod były ograniczenia finansowe związane z możliwością wysłania tylko określonej liczby pracowników na szkolenia.

*Jest wymiana wiedzy pomiędzy pracownikami, którzy wracają ze szkoleń. Przekazuje się tę wiedzę słownie i przez prezentacje, pokazuje się, jak tę wiedzę zastosować w praktyce. Wtedy firma nie potrzebuje środków na to, jeden został wysłany i dostał środki, a pozostali pracownicy korzystają z tego, że on już się wykształcił w tym kierunku i teraz może w ramach takiej koleżeńskiej wymiany doskonalić tych pracowników.*

Rzadziej firmy stosują wewnętrzne bazy wiedzy.

Istotną techniką transferu wiedzy jest mentoring. Jest on stosowany w następujących sytuacjach:

- gdy trzeba wyszkolić nowego pracownika (robi to pracownik bardziej doświadczony),
- gdy starsi pracownicy mają przejść na emeryturę,
- gdy należy przekazać wiedzę praktyczną,
- gdy są ograniczenia finansowe dla korzystania z innych technik.

Czynnikiem sprzyjającym mentoringowi jest dobra więź między pracownikami.

Coaching jest stosowany bardzo sporadycznie. Wynika to m.in. z:

- niezrozumienia przez kierownictwo czym jest coaching,
- obaw, jakie budzi wśród pracowników,
- niewystarczających zdolności psychospołecznych i przygotowania osób, które miałyby być coachami.

Firmy preferują wewnętrzne metody transferu wiedzy i umiejętności. Wydaje się, że większej efektywności tych metod sprzyjają dwa czynniki:

- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wspierająca wymianę wiedzy – nastawiona na otwartą komunikację i dobre relacje między pracownikami,
- rozwinięte kompetencje społeczne i odpowiednie przygotowanie merytoryczne pracowników, którzy mają przekazywać wiedzę i umiejętności.

Badane duże i średnie firmy korzystają zarówno z rekrutacji wewnętrznej (awansów wewnętrznych), jak i zewnętrznej. W części firm obie te formy wykorzystywane są równolegle, przy czym w pierwszej kolejności zazwyczaj podejmuje się próby pozyskania pracownika z wewnątrz organizacji. Jak wskazują eksperci w badaniu FGI – jeśli nie jest to możliwe, stosuje się rekrutację zewnętrzną.

*Jak firma na przykład poszerza zakres działalności albo otwiera nowy kanał sprzedaży, albo wprowadza nowy produkt, no to, założmy, nie ma jeszcze wewnątrz takiego zasobu ludzkiego, który mógłby to zrealizować, i wtedy realizuje z zewnątrz.*

Wiele badanych firm nie dostrzega potrzeby zabezpieczania się przed utratą kompetencji. Przedstawiciele tych organizacji wskazują na minimalną rotację pracowników wynikającą na przykład z braku bezpośredniej konkurencji na rynku pracy w danej lokalizacji oraz wysokiego stopnia zadowolenia pracowników. Jednocześnie – zwłaszcza w przypadku firm świadczących usługi wiedzochłonne – część respondentów podkreślała negatywny wpływ rotacji pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

*Rotacje, niestety, występują, specjalnie użyłem słowa „niestety”, bo to przeszkadza w osiągnięciu określonych zadań. Trzeba takiego pracownika od nowa przygotować, dać mu czas na rozwój i potem od niego wymagać, więc to zagadnienie nie jest pozytywne dla nas.*

Firmy, które zabezpieczają się przed utratą kompetencji, deklarują stosowanie rozwiązań mających na celu ograniczenie rotacji dbając o satysfakcję pracowników i ich odpowiednie motywowanie. Część firm, których przedstawiciele wskazywali na dbanie o zadowolenie pracowników jako metodę przeciwdziałania rotacji pracowników, wykorzystuje zarówno metody finansowe, jak i kreowanie odpowiedniej atmosfery.

*Jeśli chodzi o rotację w naszej firmie, to jest ona niewielka, stąd ten problem nas tak nie dotyka. Staramy się (...) motywować pracowników tymi bodźcami materialnymi, jak również stwarzając możliwości rozwoju, samorozwoju i stwarzając taką przyjazną atmosferę. To też wpływa na to, że ta rotacja jest mniejsza.*

Jednocześnie wskazywano także na brak możliwości przeznaczania na ten cel środków finansowych i koncentrację na budowaniu zadowolenia pracowników poprzez tworzenie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy oraz pozafinansowe metody motywowania pracowników.

*Mamy bardzo ograniczone możliwości, bo finanse są, jakie są, ale staramy się, budując pewną atmosferę w firmie, w ten sposób zatrzymywać ludzi, w pewnym stopniu się to udaje, patrząc nawet po kilku emerytach, którzy dalej pracują, a nie musieli. Jeden pan na emeryturze był dwa miesiące i wrócił do nas.*

Jak podkreślali eksperci w badaniu FGI stopień zabezpieczania się przed utratą kompetencji, a także zakres stosowanych metod, zależą w szczególności od następujących czynników:

- wielkość firmy – zdaniem respondentów bardzo duże organizacje w większym stopniu niż organizacje średnie, podejmują działania mające na celu przeciwdziałanie utracie kompetencji; stosują też szerszy wachlarz metod;

- podaż kompetencji – w przypadku kompetencji powszechnych, gdy istnieje duża zastępowalność pracownika, firmy nie podejmują szczególnych działań przeciwdziałających ich odejściu. Inaczej jest w przypadku, gdy wyszkolenie lub pozyskanie pracownika o określonych kompetencjach było by trudne lub wiązałoby się z dużymi kosztami;
- rola stanowiska oraz znaczenie kompetencji posiadanych przez pracownika dla działalności firmy. Intensywność działań jest większa, jeśli dana kompetencja jest kluczowa i trudna do uzupełnienia – jeśli utrata pracownika posiadającego daną kompetencję będzie miała negatywny wpływ na funkcjonowanie firmy;
- charakter wiedzy pracownika – na podejmowane środki przeciwdziałania odpływowi kompetencji istotny wpływ ma charakter wiedzy, jakim dysponuje dana osoba. Osoby dysponujące wiedzą, której przepływ do konkurencji stanowiłby zagrożenie dla firmy, są często obejmowane umową o zakazie konkurencji. W przypadku osób o mniej kluczowych kompetencjach metoda ta raczej nie jest stosowana;
- koszty poniesione przez firmę na rozwój danej kompetencji pracownika – w przypadku gdy firma finansowała lub współfinansowała rozwój pracownika (kursy, szkolenia, studia), jest ona bardziej zainteresowana przeciwdziałaniem jego odejściu. Dodatkowo dysponuje narzędziem przeciwdziałania utracie kompetencji w postaci umowy o zwrocie przez pracownika poniesionych przez firmę kosztów w przypadku jego odejścia z pracy.

Aby zapobiec utracie kluczowych kompetencji w organizacji, pracownicy podpisują zobowiązania wiążące ich z danym przedsiębiorstwem (metody stosowane w szczególności w przypadku dużych inwestycji firmy w ich rozwój):

- umowy lojalnościowe – oświadczenia zobowiązujące pracowników do świadczenia pracy na rzecz pracodawcy przez określony czas (w przeciwnym wypadku są oni zobowiązani do zwrotu kosztów poniesionych przez firmę na rozwój ich kompetencji),
- klauzule w umowach ograniczające dodatkowe zatrudnienie,

*Nasi pracownicy zarabiają bardzo dobrze, ale mogą pracować tylko na jednej uczelni. Jeżeli dowiadujemy się, że [pracownik] gdzieś jeszcze dodatkowo pracuje, to wtedy rozwiązujemy umowę z nim.*

- klauzule o zakazie konkurencji – pracownik, w razie rezygnacji z zatrudnienia w firmie nie może podjąć pracy w firmach stanowiących jej konkurencję.

Często pracownicy działu kadr analizują zagrożenie ze strony konkurencji na rynku pracy (np. realizowane przez konkurencyjne firmy zadania lub zlecenia, które potencjalnie będą wymagać pozyskania nowych pracowników z danej dziedziny). Dążą także do poznania metod pracy agencji headhunterskich. Celem tych działań jest zapobieganie utracie pracowników na rzecz określonych konkurencyjnych firm.

### **Analiza efektywności nakładów na zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje**

Finansowanie rozwoju kompetencji może pochodzić z kilku źródeł:

- częściowo lub całkowicie ze środków pracownika;
- ze środków firmy, czasami przedsiębiorstwa tworzą roczne budżety szkoleń;
- współfinansowanie przez partnera handlowego; dotyczy to szkoleń produktowych dla działów sprzedaży;
- ze środków unijnych (np. PO KL). Często powodem wybrania szkoleń finansowanych ze środków UE jest brak konieczności ponoszenia kosztów finansowych przez przedsiębiorstwo. Skutkuje to nierzadko dość przypadkowym doбором pracowników do tej formy podnoszenia kompetencji. Respondenci w badaniu IDI podkreślali także mały stopień dopasowania oferty szkoleń z funduszy unijnych do potrzeb swoich przedsiębiorstw. Mimo tego dostrzegali ich pozytywne efekty, podkreślając, że czasami są one jedyną możliwą formą podniesienia kompetencji pracowników.



*Starałam się korzystać z EFS, jednak jakoś wspierać tych pracowników, żeby jak najbardziej nie obciążało to firmy, starałam się szukać przez EFS szkoleń, które umożliwią podwyższenie kwalifikacji, podbudują dany zespół i nie obciążą firmy.*

Badani dyrektorzy działów HR dostrzegają pozytywne efekty rozwoju kompetencji pracowników, ale nie potrafili wyrazić ich w formie wymiernych korzyści.

*Tak jak mówię, to jest niemierzalne i nie potrafię tego zanalizować w sposób formalny. Gdyby firma coś wyprodukowała; konkretny zysk... kiedy mamy do czynienia z ludźmi, to jest niemożliwe do zrealizowania.*

Badane przedsiębiorstwa nie prowadzą pomiaru efektywności nakładów (nie wykorzystują ekonomiczno-finansowych mierników) na rozwój zarządzania zasobami ludzkimi. Miernikiem efektywności nakładów jest „dobre funkcjonowanie” pracownika i wzrost wydajności pracy. Jest to prostsze w zastosowaniu w firmach produkcyjnych oraz działach sprzedaży (miernikiem jest wtedy wzrost poziomu sprzedaży – takie podejście niesie jednak ze sobą ryzyko nierozpoznania rzeczywistych powodów wzrostu sprzedaży, np. poprawy koniunktury) niż w pozostałych kategoriach przedsiębiorstw i działów.

*To się przekłada, bo sklep jest oceniany pozytywnie, nie tracimy klientów, obroty rosną, więc jakaś efektywność [szkoleń] na pewno musi istnieć.*

W przedsiębiorstwach, które rozwijają kompetencje swoich pracowników, efektywność nakładów ponoszonych na te cele jest weryfikowana na bieżąco w formie diagnozy potencjału firmy (udzielania odpowiedzi na pytania: „Czy zespół może przyjąć trudniejsze projekty?“, „Czy firma może podjąć się większych zleceń?“, „Czy firma może wprowadzić nową usługę/rozszerzyć usługę?“). Ocena taka w znacznej mierze ma charakter subiektywny i nie uwzględnia innych czynników wpływających na sytuację przedsiębiorstwa.

Część respondentów dostrzegła realny pozytywny wpływ rozwoju kapitału ludzkiego na efektywność firmy. Wśród badanych przedsiębiorstw obecne były takie, które z założenia w sposób stały szkolą swoich pracowników, niezależnie od kosztów tych działań, ponieważ widzą w tym warunek zachowania konkurencyjności i pozycji na rynku.

*To jest kwestia indywidualna, akurat charakter naszej firmy polega na tym, że zajmujemy się oprócz sprzedaży serwisem, jest to kwestia czysto techniczna, więc umiejętności trzeba rozwijać niezależnie od tego, ile to kosztuje.*

### **Bariery wdrażania zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i uczenia się przez całe życie (LLL)**

Wymieniane przez dyrektorów HR i kierowników operacyjnych główne bariery związane z rozwojem zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje to:

- ograniczone środki finansowe,

*Największą barierą jest prawdopodobnie brak źródeł finansowania, w tej chwili postrzegam to jako największą barierę. O ile chęć zawsze jest, to nie zawsze jest chęć sfinansowania danego rodzaju przedsięwzięcia. Wiadomo, że jest to jeden z kosztów, który najłatwiej uciąć.*

- niechęć pracowników do rozwoju kompetencji (także brak świadomości indywidualnych korzyści wynikających z udziału w rozwoju własnych kompetencji),

*Nie zależy im, wystarczy, że mają to, co mają i nie zależy im na dalszym rozwoju, na stosunkach, jakie panują w firmie, na podniesieniu kwalifikacji. Siedli na laurach i się nie rozwijają.*

- niski stopień identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, niezgodność celów pracownika i firmy,
- nieprzejrzysta polityka personalna z niejasnymi (często pozaformalnymi) ścieżkami awansu,

*Kwestia pewnych takich nieformalnych zależności czy, nie wiem, nie chciałbym tutaj używać słowa układów, ale jakby kontaktów pomiędzy pracownikami na różnych szczeblach. I często to wynika [z faktu, iż] stanowisko czy pozycja danej osoby nie wynika z jej kompetencji i indywidualnych osiągnięć, a po prostu z utrzymywania pewnych relacji i różnego stopnia, z różnymi pracownikami, z innymi osobami.*

- trudności związane z pogodzeniem bieżących obowiązków pracownika z koniecznością poświęcenia czasu na rozwój kompetencji,
- trudności we właściwym definiowaniu poszczególnych kompetencji i określaniu sposobu ich pomiaru.

Najczęściej wskazywane przez dyrektorów HR i kierowników operacyjnych sposoby pokonywania tych barier to:

- motywowanie finansowe pracowników,
- rozmowy zachęcające do rozwoju kompetencji,
- rekrutacja pracowników otwartych na podnoszenie swoich kompetencji,
- metoda „kija i marchewki”.

*Raz kijek, raz marchewka. Czyli najpierw straszę, a później pokazuję, że szkolenie się przynosi korzyści.*

Eksperti w badaniu FGI wskazywali następujące trudności związane z wdrożeniem systemu zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje:

- pracochłonność opracowania oraz wdrożenia tego systemu;
- wysokie koszty finansowe opracowania i wdrożenia systemu związane z koniecznością zlecenia tego zadania firmie zewnętrznej;
- brak pracowników mających wystarczające kompetencje do opracowania i wdrażania systemu zarządzania kompetencjami w firmie – pracownicy działów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu przypadkach nie mają wystarczającej wiedzy na temat systemu zarządzania kompetencjami;
- brak przekonania osób decyzyjnych w tym obszarze o efektywności systemu zarządzania kompetencjami oraz jego przełożeniu na wymierne, finansowe korzyści dla organizacji w długofalowej perspektywie;

*W mniemaniu wielu osób, tak, nie mówimy tu już o wielkich managementach, wydawanie środków na HR nie przyniesie korzyści albo przyniesie korzyści, ale w bardzo długim horyzoncie czasowym.*

- postrzegany opór pracowników przed poddawaniem się ocenom mającym na celu weryfikację ich kompetencji, a także negatywny odbiór przypisywania im zadań odpowiadających wyłącznie ich aktualnemu poziomowi kompetencji. Wskazano, iż ściśle dostosowywanie zadań do opisu stanowiska i wymaganego na nim poziomu kompetencji może skutkować brakiem zadań rozwojowych i mieć negatywny wpływ na motywację pracowników;

- brak umiejętności u dyrektorów HR wskazywania wymiernych efektów działań mających na celu rozwój procesów HR. Dyrektorzy HR nie potrafią komunikować korzyści wynikających z wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w sposób biznesowy – pokazując konkretne wyliczenia, z których w sposób przejrzysty wynikałyby zyski dla przedsiębiorstwa. Jednym z powodów takiej sytuacji jest bardzo ograniczone stosowanie szeregu mierników efektywności nakładów na rozwój kapitału ludzkiego (np. HC ROI).

### 2.9.3. Podsumowanie

Jak wskazują badania, zarówno wiedza o zarządzaniu kompetencjami (korzyści, narzędzia itp.), jak i stopień jego wdrożenia w organizacjach jest bardzo zróżnicowany. Zdaniem respondentów czynnikami, które wywierały na to najsilniejszy wpływ, były: wielkość, status firmy (oddział firmy zagranicznej lub firma córka firmy zagranicznej), rodzaj działalności (firmy świadczące usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne, firmy produkcyjne), struktura (znaczne zróżnicowanie merytoryczne jednostek organizacyjnych) lub zasięg terytorialny (zasięg ogólnopolski).

Dodatkowo czynnikiem zmniejszającym prawdopodobieństwo wykorzystania zarządzania kompetencjami jest, zdaniem respondentów, przede wszystkim fakt osiągnięcia przez organizację zadowalającego udziału w rynku bez wcześniejszego wdrożenia zarządzania przez kompetencje.

Badania jakościowe pokazują, że korzystanie z zarządzania kompetencjami nie zawsze ma charakter „zero-jedynkowy”. Poza organizacjami, które nie stosują tego typu zarządzania, i organizacjami, które wdrożyły zarządzanie kompetencjami w sposób systemowy, są też takie, które korzystają z zarządzania kompetencjami w sposób selektywny – stosując jedynie wybrane narzędzia lub angażując je jedynie w wybranych procesach.

Niezależnie od posiadania przez niektóre firmy strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanych procedur i wytycznych dotyczących procesów zarządzania zasobami ludzkimi, nie zawsze są one stosowane. W wielu przypadkach dokumenty te nie mają przełożenia na praktykę funkcjonowania organizacji. Skutkiem może być rozbieżność pomiędzy deklaracjami posiadania przez firmy poszczególnych rozwiązań, a ich rzeczywistym wykorzystaniem.

**Instytut Badań Edukacyjnych (IBE)** jest placówką badawczą prowadzącą interdyscyplinarne badania naukowe nad funkcjonowaniem i efektywnością systemu edukacji w Polsce. Instytut uczestniczy w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych, przygotowuje raporty i ekspertyzy oraz pełni funkcje doradcze.

IBE zatrudnia badaczy zajmujących się edukacją – socjologów, psychologów, pedagogów, ekonomistów, politologów i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych – wybitnych specjalistów w swoich dziedzinach, o różnorodnych doświadczeniach zawodowych, które obejmują oprócz badań naukowych także pracę dydaktyczną, doświadczenie w administracji publicznej czy działalności w organizacjach pozarządowych.

IBE realizuje projekty systemowe: „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie” / „Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacja zaplecza badawczego” / „Badanie dotyczące rozwoju metodologii szacowania wskaźnika edukacyjnej wartości dodanej” (EWD) / „Ogólnopolskie badanie umiejętności trzecioklasistów” (OBUT).