



Krystyna Serafin

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Zakład Zarządzania Strategicznego
krystyna.serafin@ue.katowice.pl

KOMPETENCJE PRACOWNICZE DETERMINANTĄ KREACJI WARTOŚCI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Kompetencje są istotnym czynnikiem generującym sukces zarówno organizacji, jak i pracownika. Są koniecznym wymogiem we współczesnej rzeczywistości. Ich brak lub niedostatek generuje cały szereg problemów dla organizacji. Warto więc przybliżyć treści omawiające istotę kompetencji i obszar zarządzania kompetencjami, postrzegane jako ważny filar polityki personalnej organizacji.

Słowa kluczowe: kompetencje, kapitał intelektualny, zarządzanie kompetencjami, model kompetencyjny.

Wprowadzenie

Jednym z podstawowych wyznaczników pozycji konkurencyjnej organizacji jest jej wartość rynkowa. Jednak o wartości rynkowej organizacji decyduje nie tylko kapitał finansowy, ale również kapitał intelektualny. „Kapitał intelektualny jest najistotniejszą wynikiową wszystkich świadomie lub mniej świadomie posiadanych ukrytych (niematerialnych) aktywów firmy” [Jabłoński, 2009, s. 103]. Kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Współcześnie trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji bez uwzględnienia kompetencji jej pracowników. Są one bardzo ważnym źródłem wartości organizacji oraz trwałej przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Docenienie roli kompetencji w organizacjach i intensyfikacja badań naukowych nad kompetencjami spowodowały, że ostatnie ćwierćwiecze XX w. i początek XXI w. określane są jako czas rewolucji kompetencyjnej.

Zarządzanie kompetencjami zawodowymi daje szereg korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Organizacja zarządzająca kompetencjami tworzy środowisko umożliwiające osobom zatrudnionym racjonalne planowanie kariery zawodowej i osiąganie ważnych celów indywidualnych, zarówno materialnych, jak i pozamaterialnych.

Badanie kompetencji jest podstawą do identyfikowania luki kompetencyjnej, a tym samym planowania potrzeb szkoleniowych. Ocena kompetencji jest także doskonałym narzędziem do planowania rozwoju pracownika na poziomie potrzeb grupowych, ale przede wszystkim indywidualnych.

Artykuł ma na celu przedstawienie roli i znaczenia kompetencji we współczesnych organizacjach ze szczególnym podkreśleniem istoty kompetencji jako elementu budującego niematerialną wartość organizacji.

1. Kompetencje pracowników i ich charakterystyka

Każde przedsiębiorstwo powołane jest do wypełniania celów i skutecznego realizowania swojej strategii. Aby to osiągnąć, musi pozyskać właściwych ludzi: o określonej wiedzy, uzdolnieniach i postawach. Rola, jaką odgrywają ludzie we współczesnej organizacji, jest decydująca. Nie można już akceptować formalistycznych koncepcji organizacji w rodzaju teorii Maxa Webera, w której ludzie są w zasadzie traktowani jedynie jako dodatek do formalnej struktury decydującej o rodzaju, funkcjonowaniu i powodzeniu organizacji. Obecnie dość często mówi się o czynnikach „twardych” i „miękkich” w organizacjach, przy czym te „miękkie” – często najbardziej istotne w zarządzaniu – nie są traktowane jako gorsze, mniej ważne. Powszechnie przyznaje się, że „czynnik ludzki” jest materią, która umożliwia funkcjonowanie organizacji jako sprawnej całości [Adamiec, Kozusznik, 2000, s. 16].

W nowoczesnych koncepcjach zarządzania kompetencje ujmuje się w znaczeniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia człowieka. Kompetencje są miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym oraz pewną właściwością. Jeżeli są odpowiednio dobrane, rozwijane i wykorzystywane, mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji celów oraz osiągania znaczącej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo [Sidor-Rządkowska, 2011, s. 3].

Kompetencje są definiowane w różnoraki sposób, na przykład jako uprawnienia do podejmowania decyzji przypisane poszczególnym stanowiskom pracy lub osobom. Kolejne znaczenie kompetencji to wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz inne elementy (materialne i niematerialne) charakteryzujące daną

organizację, trwale i odróżniające ją od konkurencji. Kompetencje mogą być i są czynnikiem kluczowym sukcesu dla danego przedsiębiorstwa, a przejawia się to w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o nie. Pojęcie kompetencji jest związane z właściwościami osobowymi pojedynczych pracowników, które są niezbędne dla odpowiedniego wykonania pracy na danym stanowisku i właściwego funkcjonowania organizacji [Harasim, 2012, s. 3].

Kompetencje w przedsiębiorstwie mogą stać się kluczem do jego konkurencyjności. Aby przedsiębiorstwo odniosło sukces i zrealizowało misję, kompetencje organizacyjne muszą pokrywać się z jego zamiarami strategicznymi. Bez wymaganych kompetencji nawet dobrze skonstruowana i opracowana strategia nie może zostać z sukcesem wprowadzona i zrealizowana.

Kompetencje każdego pracownika można rozpatrywać na trzech poziomach. Dotyczą one tego:

- co pracownik powinien wiedzieć,
- co pracownik powinien zrobić,
- jak pracownik powinien to zrobić.

Z pojęciem kompetencji wiążą się takie terminy, jak: sprawność, umiejętność, kwalifikacje, uprawnienia, zdatność, zdolność, przygotowanie, wiedza, styl pracy, osobowość, zasady i wartości, zainteresowania. Istnieją różne poglądy na temat komponentów kompetencji. Niektórzy uważają, że pojęcie kompetencji obejmuje zachowanie poszczególnych osób w trakcie pełnienia przez nie powierzonych funkcji oraz wiedzę i umiejętności, które mają wpływ lub leżą u podstaw tego zachowania [Armstrong, 1996, s. 244]. Dużo wątpliwości wzbudza zaliczanie do składników kompetencji cech osobowości pracowników. G. Filipowicz nie kwestionuje faktu, że cechy wpływają na efektywność zawodową, jednak uznaje, że ponieważ mają one względnie stały charakter, nie powinny być włączane jako komponenty kompetencji [Filipowicz, 2004, s. 98]. Kompetencje są osobistymi zasobami pracowników, które pozwalają im prawidłowo wykonywać zadania na danym stanowisku pracy. Kompetencja jest pewną ukrytą cechą, która przejawia się w określonych zachowaniach ludzi w organizacji. Niektórzy uważają, że cechy te wiążą się tylko z zachowaniem. Cechy takie jak wiedza, umiejętność i profesjonalizm powinny być rozpatrywane oddzielnie jako wartość, którą pracownicy wnoszą do wykonywanej pracy i która dzięki ich zachowaniu przekłada się na wyniki i rezultaty [Armstrong, 1996, s. 245]. Ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągania przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać posiadaną wiedzę, umiejętności oraz swoje cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom [Armstrong, 1996, s. 241].

Literatura przedmiotu pozwala na zapoznanie się z licznymi podziałami kompetencji. Według M. Armstronga [1996, s. 245] kompetencje dzielą się na:

- kompetencje ogólne i szczegółowe – odnoszące się do wszystkich ludzi pracujących w jakimś zawodzie, bez względu na organizację, której są członkami, lub rolę, jakie pełnią,
- kompetencje progowe i dotyczące działania – kompetencje progowe to podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku pracy, które nie dzielą pracowników na uzyskujących lepsze i gorsze wyniki, z kolei kompetencje dotyczące działania dokonują takiego podziału,
- kompetencje różnicujące – określają cechy behawioralne, które są widoczne u osób uzyskujących dobre wyniki, w odróżnieniu od cech charakteryzujących ludzi mniej efektywnych w działaniu.

Kompetencje można także podzielić na: zawodowe, stanowiskowe (podział – pokrywający się z klasyfikacją M. Armstronga – dzielący kompetencje na ogólne i szczegółowe) oraz kompetencje korporacyjne, które są wspólne dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa i budują zwartą, jednolitą kulturę organizacji dla wszystkich pracowników.

Rozpatrując klasyfikację kompetencji, należy zauważyć, że niemożliwe jest traktowanie poszczególnych kompetencji w sposób zupełnie oderwany i niezależny od innych kompetencji. Ważne jest, aby kompetencje uporządkować w jednolite grupy. Jednolitość grup oznacza, że zmiana jednej kompetencji wpływa na zmianę pozostałych należących do tej samej grupy. Właściwość taka charakteryzuje kompetencje, które posiadają cechę współzależności. Mając na uwadze powyższą cechę, kompetencje można podzielić na kompetencje bazowe, czyli takie, które stanowią bazę wyjściową dla innych kompetencji i są podstawowymi dyspozycjami człowieka – dzielą się one na trzy podgrupy: poznawcze, społeczne i osobiste, oraz kompetencje wykonawcze, czyli takie, które są związane z dokonywanymi w miejscu pracy konkretnymi działaniami – te dzielą się na: biznesowe, firmowe i menedżerskie.

Często spotykany jest także podział kompetencji na kluczowe, funkcjonalne i hierarchiczne. Kompetencje kluczowe wykorzystywane są do budowania uporządkowanej i jednolitej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, bez względu na to, jakie miejsce w hierarchii zajmuje pracownik i jakie ma zadania do wykonania. Kompetencje kluczowe pomagają określić cechy wspólne dla organizacji oraz jednakowe kryteria dla wszystkich pracowników. Kompetencje funkcjonalne tworzą grupę bardziej specyficzną. Przedstawiają cechy, które są konieczne na konkretnych stanowiskach czy w konkretnych obszarach działania. Niejednokrotnie konkretyzują kompetencje kluczowe. Z kolei kompetencje hierarchiczne

zależą od funkcji, jaką pracownik pełni w danej organizacji. Biorąc pod uwagę podstawowe elementy, wspólne dla większości definicji, kompetencje dzielą się na dwie grupy. Pierwsza zawiera kompetencje w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań dotyczących określonego stanowiska pracy. Wtedy kompetencje można definiować jako zdolność zatrudnionego pracownika do wykonywania zadań według reguł określonych przez przedsiębiorstwo. Druga grupa przedstawia kompetencje w formie opisu behawioralnego. Kompetencje behawioralne opisują typowe i zakończone osiągnięciem pożądanego efektu zachowania obserwowane w sytuacjach, w których wyróżniają się i skuteczni pracownicy wykorzystują swoje cechy, umiejętności i właściwą im motywację do wykonywania zadań [Król, Ludwiczynski, 2006, s. 81].

Kompetencje można także uporządkować według stopnia ich natężenia. Aby system kompetencyjny został prawidłowo zastosowany, każdy z poziomów kompetencji musi być dokładnie scharakteryzowany. Stopień szczegółowości opisów zależy od rodzaju kompetencji oraz specyfiki danej organizacji, dla której jest ona opracowana. Opisy poszczególnych poziomów powinny być w miarę dokładne, aby dla pracowników, którzy będą je wykorzystywali, nie były zbyt skomplikowane i niejasne, i aby nie mieli oni problemu z jednoznacznym ich określeniem w codziennej pracy [Juchnowicz, 2004, s. 47]. Jedną z najprostszych metod opisu poziomów spełnienia kompetencji jest wykorzystanie jednokowej skali wskazującej natężenie kompetencji. Analizując systemy kompetencyjne, które już funkcjonują w niektórych europejskich organizacjach, zidentyfikowano dwa ich rodzaje [Juchnowicz, 2004, s. 48]. Pierwszy z nich nawiązuje do „poziomu niezbędnego na danym stanowisku”, a skala służąca do opisu kompetencji przedstawia się następująco:

- zdecydowanie poniżej wymagań stanowiska pracy,
- poniżej wymagań stanowiska pracy,
- na poziomie wymagań stanowiska pracy,
- powyżej wymagań stanowiska pracy,
- zdecydowanie powyżej wymagań stanowiska pracy.

Drugi sposób definiowania poziomów spełnienia kompetencji nawiązuje do osiągniętego poziomu rozwoju kompetencji. W tej kwalifikacji wyróżnia się:

- poziom wstępny,
- poziom rozwiniętej kompetencji,
- poziom mistrzowski.

Wzrost kompetencji pracowników, szczególnie tych wysoko wykwalifikowanych, wymusza opracowanie nowatorskich sposobów i metod przygotowania i motywowania kompetentnych kadr, a procedury oraz koszty ich zatrudniania

i kształcenia stają się realnym kapitałem. Powiedzenie, że „ludzie stanowią kapitał firmy”, jest jak najbardziej realne. Pracownicy faktycznie znaczą tyle, ile przedsiębiorstwo włożyło w ich przygotowanie i wykształcenie [Adamiec, Kozusznik, 2000, s. 15]. Liczy się więc potencjał pracowników, zwłaszcza tych wysokiego szczebla. Potencjał wskazuje, czy dana osoba zdoła w przyszłości odnieść sukces na swoim stanowisku. Jest to jej „zdolność do rozwijania się i wywiązywania z obowiązków o większej skali i o szerszym zakresie” [Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2012, s. 63].

Kompetencje pracowników nie są stałe, zmieniają się wraz z doświadczeniem, rozwojem życiowym i zawodowym. Kompetencje mogą ulegać także wygaszaniu wtedy, kiedy np. nabyta wiedza nie jest wykorzystywana w jakimś obszarze i po czasie zostaje po prostu zapomniana.

2. Zarządzanie kompetencjami

W ostatnim czasie obserwuje się tendencję do zarządzania opartego na kompetencjach. Zarządzanie na bazie modeli kompetencyjnych to sfera istotna z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz kreowania potrzeb rozwojowych pracowników. Wraz z rosnącą złożonością otoczenia organizacji oraz coraz większym stopniem komplikacji wewnętrznych procesów i struktur, w tym struktury zatrudnienia, zmieniło się również podejście do kwestii doskonalenia zasobów ludzkich. W podejściu do doskonalenia zasobów ludzkich nastąpiła ewolucja od wąsko rozumianego szkolenia i treningu do kompleksowego rozwoju pracowników. Podejście kompetencyjne do zarządzania zasobami ludzkimi jest obecnie koniecznością wynikającą zarówno z potrzeb zewnętrznych (klientów, działań konkurencji itp.), jak i wewnętrznych (skuteczne motywowanie pracowników). Nie sposób przecenić wartości systemów kompetencyjnych dla jakości zarządzania zasobami ludzkimi. Obok tak oczywistych korzyści, jak stworzenie jednolitych kryteriów do rzetelnej i sprawiedliwej oceny pracowników czy opracowanie podstaw do planowania rozwoju pracowników, systemy zarządzania kompetencjami wprowadzają nowatorski sposób postrzegania człowieka, z jego umiejętnościami, wiedzą, osobowością – jako czynnika, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągnąć rzeczywistą przewagę konkurencyjną. Dlatego też wdrożenie nowoczesnego zarządzania kompetencjami znajduje odbicie nie tylko w pracy departamentów ZZL, ale także w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jako całości [Rostkowski, 2004, s. 10].

Istotą zarządzania kompetencjami jest wypracowanie wspólnego zbioru kryteriów podejmowania decyzji kadrowych, polegające na opracowaniu uniwersalnych definicji czynników determinujących efektywność pracowników. Pracownicy różnych działów, pracujący na różnych poziomach struktury organizacyjnej, dzięki zarządzaniu kompetencjami mogą jednakowo rozumieć podstawowe, kluczowe dla organizacji i dla nich osobiście zagadnienia. Stwarza to szansę zdobycia wyższego poziomu spójności i konsekwencji w procesie oceny różnych składników pracy [Moczydłowska, 2008, s. 58]. 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 kadrowej na ustalonych zasadach, które są określone w przyjętym w organizacji modelu kompetencji. Dotyczy to w szczególności takich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, jak:

- rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy,
- tworzenie systemu ocen pracowników,
- analiza potrzeb szkoleniowych,
- ocena efektów przeprowadzonych szkoleń,
- doskonalenie zasobów ludzkich,
- kształtowanie ścieżek kariery zawodowej,
- optymalizacja zatrudnienia,
- podejmowanie decyzji dotyczącej zwolnień pracowników.

Tak więc „zarządzanie kompetencjami stanowi podstawę całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi” [Oleksyn, 2010, s. 10].

Współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi w dużej mierze opiera się na wielorakich systemach kompetencyjnych. Skuteczny system zarządzania kompetencjami stanowi ważny filar polityki personalnej każdej organizacji, szczególnie w jej wymiarze rozwojowym. Zarządzanie oparte na kompetencjach rozpoczyna się w organizacji już podczas rekrutacji. Wtedy to brane są pod uwagę cechy, postawy i kompetencje kandydatów, które powinny być zgodne z obowiązującymi standardami. W przeciwnym razie kandydat mimo wysokich kwalifikacji będzie miał problemy z adaptacją, a to z kolei wpłynie na efektywność jego pracy. Zarządzanie kompetencjami w organizacji ma na celu wykorzystanie potencjałów, jakimi dysponuje organizacja, w oparciu o umiejętności i zdolności zatrudnionych pracowników i rozwijanie na tej podstawie kompetencji niezbędnych do osiągnięcia konkurencyjności. Zarządzanie kompetencjami umożliwia dokładniejsze sterowanie i kontrolowanie w organizacji trudnych do określenia oraz bardzo złożonych wewnętrznych i zewnętrznych warunków ramowych.

W rezultacie zarządzanie kompetencjami jest dziedziną zarządzania, która umożliwia organizacjom aktywne sterowanie posiadanymi zasobami kompetencyjnymi oraz ich rozwijanie.

Tworzenie systemu zarządzania kompetencjami obejmuje następujące prace:

- identyfikację obszarów strategicznych istotnych dla sukcesu organizacji,
- analizę bieżącego poziomu kompetencji w odniesieniu do poziomu oczekiwanego,
- definiowanie wyłonionych kompetencji wraz z ich opisami,
- budowę profili kompetencyjnych,
- połączenie profili w jeden spójny system,
- opracowanie narzędzi, kwestionariuszy i procedur poszczególnych systemów zarządzania zasobami ludzkimi.

System zarządzania kompetencjami, wraz z innymi systemami zarządczymi, musi wspierać realizację ogólnej strategii firmy. Dlatego ważne jest poświęcenie uwagi obecnym i przyszłym celom działania organizacji, kierunkom jej rozwoju oraz wymogom, jakie te kierunki będą stawiać pracownikom. Budowanie strategii przedsiębiorstwa opartej na kompetencjach jest postrzegane jako sposób radzenia sobie z szybko następującymi zmianami na rynku. Jest to proces powiązany z dużą elastycznością w oferowaniu nowych produktów lub usług przez przedsiębiorstwo posiadające zdiagnozowany zespół kompetencji. Do prawidłowego funkcjonowania systemu ważne jest również, aby uzyskać poparcie i zrozumienie pracowników. Można to osiągnąć poprzez stosowanie jednolitych procedur i narzędzi na wszystkich szczeblach i we wszystkich jednostkach organizacyjnych oraz włączanie pracowników w proces tworzenia systemu i przekazywanie im jak największego zakresu informacji na temat celów, zasad działania systemu i jego konsekwencji dla ich pracy [Rostkowski, 2004, s. 63].

Zarządzanie kompetencjami należy do najnowszych nurtów zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie kompetencjami to działalność praktyczna, zorientowana na osiągnięcie założonych celów. W nowoczesnie zarządzanych organizacjach rośnie znaczenie umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania zespołami pracowniczymi, zarządzania ich kompetencjami, stymulowania ich zaangażowania i tworzenia warunków, dzięki którym mogą one uwolnić drzemiące w nich pokłady energii i kreatywności, ułatwiające kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów i misji.

Do najważniejszych korzyści wynikających z zarządzania kompetencjami w organizacjach zalicza się [Rostkowski, 2004, s. 62]:

- wsparcie w realizacji strategii biznesowej organizacji,
- skrócenie czasu przeznaczanego na poszukiwanie osób z niezbędnymi kompetencjami,

- planowanie rozwoju kompetencji w skali całej organizacji,
- planowy i systemowy rozwój posiadanych kompetencji poprzez szkolenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne,
- zarządzanie wiedzą w organizacjach.

Obok korzyści związanych z wdrożeniem systemów kompetencyjnych spotyka się także wiele nieporozumień, które narosły wokół pojęcia „kompetencje”. Należy tu wspomnieć, że obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa jest zarządzanie oparte na kompetencjach. Tymczasem o wprowadzeniu tego systemu lub zrezygnowaniu z niego decyduje analiza uwarunkowań konkretnej organizacji [Sidor-Rządkowska, 2011, s. 17].

Zarządzanie kompetencjami, mimo że posiada ponad trzydziestoletnią historię, nadal jest zagadnieniem nowym. Zestawiając systemy kompetencyjne opracowywane i wdrażane w krajach Unii Europejskiej i w Polsce, można wywnioskować, że ich jakość jest porównywalna. Skuteczne wykorzystanie kompetencji do wyceny wkładu zasobów ludzkich w sukces każdej organizacji zostało już pozytywnie zweryfikowane w polskiej praktyce zarządzania zasobami ludzkimi [Juchnowicz, 2004, s. 52]. Budując własny system zarządzania kompetencjami, dostosowany do strategii konkretnej organizacji, menedżerowie personalni mają pewność, że będzie on wspierał jej rozwój i ukierunkowywał rozwój pracowników w sposób określony przez strategię. Każda organizacja dąży do trwania i rozwoju, stara się jak najlepiej realizować efektywnie własne cele. Poprzez zaplanowanie swych działań i jak najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów stara się dobrze spełniać swoje funkcje społeczne. Otoczenie, w którym działa, zarówno ogranicza, jak i zmusza ją do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, efektywniejszego zastosowania czynników wytwórczych dla uniknięcia zagrożeń, ale również do wykorzystania pojawiających się szans i możliwości [Penc, 2007, s. 8].

3. Uniwersalny model kompetencyjny

Model kompetencyjny to podstawowe narzędzie, które podnosi jakość procesu zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Modele kompetencyjne nie tylko usprawniają zarządzanie zasobami ludzkimi, ale także poprawiają skuteczność działania poszczególnych pracowników oraz wpływają efektywnie na osiągnięcie celów organizacji.

Model kompetencyjny pomaga w podejmowaniu wszystkich decyzji dotyczących polityki kadrowej na podstawie jednoznacznie określonych zasad. Model taki może okazać się pomocny w projektowaniu narzędzi niezbędnych do

realizacji procesów kadrowych. Kompetencje stanowią wzorcowy układ odniesienia podczas porównywania rzeczywistej pracy z wymaganymi standardami. Pomagają również w ustalaniu kryteriów przydatnych w trakcie podejmowania decyzji, np. w czasie oceny efektywności pracy lub ustalania wysokości wynagrodzeń [Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 214]. Dobrze zaprojektowana i wdrożona struktura kompetencyjna może przyczynić się do wysokiej jakości i efektywności procesów zarządzania zasobami ludzkimi w każdym obszarze. Dowodem na to jest możliwość opracowania jednej, wspólnej dla całej organizacji struktury kompetencyjnej, a następnie wykorzystanie jej do potrzeb węższych obszarów funkcjonalnych [Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 213].

Model kompetencyjny to pisemna charakterystyka kompetencji, które są niezbędne do osiągnięcia zadowalających lub wzorcowych wyników na poszczególnych stanowiskach pracy. Można go porównać do zbioru wzorcowych profili kompetencyjnych, jakie są wymagane na określonych stanowiskach w firmie. Model kompetencyjny zapewnia precyzję, celowość oraz spójność podejmowanych działań w polityce personalnej organizacji, takich jak odpowiedni dobór pracowników, ich ocena oraz szkolenia i rozwój, przez co w sposób istotny wpływa na skuteczność i efektywność organizacji. Stanowi także podstawę dla:

- oceny potencjału pracowników i budowania ich ścieżek kariery,
- opracowania kart opisów stanowisk,
- zidentyfikowania potrzeb szkoleniowych,
- budowania niezbędnej kultury organizacyjnej,
- wspierania procesów restrukturyzacji danej organizacji.

Proces tworzenia modelu kompetencyjnego powinien rozpocząć się od zapoznania się z misją, wizją i strategicznymi celami organizacji. Następnie należy zdiagnozować i przeanalizować kluczowe procesy biznesowe. Zebrane informacje posłużą do identyfikacji właściwych postaw, zachowań i umiejętności, które są niezbędne do realizacji poszczególnych ról organizacyjnych.

Przy budowie modelu kompetencyjnego bardzo ważną rzeczą jest określenie poziomów szczegółowości opisów kompetencji. Ma to wpływ na określenie czasu, jaki będzie potrzebny na stworzenie modelu oraz możliwości jego zastosowania w różnych obszarach działalności. Jeżeli model będzie bardzo szczegółowy, wtedy dłużej będzie trwać jego budowa, koszty będą rosły, ale zarządzanie wynikami stanie się bardziej dokładne oraz łatwiej będzie można różnicować poziomy wyników i pracowników. Szczegółowość definicji kompetencji powinna zależeć od specyfiki organizacji oraz celu, jakiemu model ma służyć. Proces identyfikacji i opisu poszczególnych kompetencji wymaga zaangażowania nie tylko pracowników, ale także menedżerów i specjalistów danej dziedziny [Juch-

nowicz, 2004, s. 138]. Następnym krokiem budowy modelu kompetencyjnego jest opracowanie poziomów spełnienia kompetencji. Każda zidentyfikowana kompetencja powinna być szczegółowo przeanalizowana, a następnie należy do niej opracować kilka poziomów spełnienia. Każdy poziom musi być na tyle dokładnie opisany, aby korzystający z nich użytkownicy wiedzieli, co kryje się pod każdym z poziomów kompetencji. Poziomy kompetencji określają stopień posiadania danej kompetencji przez danego pracownika. Najczęściej w modelu występuje kompetencja, która jest opisana na 4 lub 5 poziomach kompetencji. Poziom pierwszy oznacza możliwy najniższy stopień posiadania kompetencji, a poziom 4 lub 5 – najwyższy. Kolejnym krokiem tworzenia modelu kompetencyjnego jest budowa profili kompetencyjnych, które mogą być tworzone zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i ról w organizacji oraz dla całych grup pracowników o zbliżonych wymaganiach kompetencyjnych. Podstawą ich budowy są opisy poszczególnych kompetencji wraz z ich szczegółowymi poziomami spełnienia [Juchnowicz, 2004, s. 140-141].

Model kompetencyjny stanowi jeden z najważniejszych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ułatwia on współpracę ludzi z różnych obszarów organizacji, a w szczególności tam, gdzie przedmiotem zachowania i działania pracowników jest ich ocena. Rozwój modeli kompetencyjnych przyczynił się do stworzenia wspólnego zbioru kryteriów dla całego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi [Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 217]. Dobrze wdrożony model kompetencji zapewnia także istotną efektywną komunikację. Dzięki zdefiniowaniu jednolitych wymagań pracownicy mają poczucie sprawiedliwego traktowania i równych szans. Spójny system oceny kompetencji i ich ciągłe doskonalenie przyczynia się do budowy kultury danej organizacji zorientowanej na ciągły rozwój. Wypełniane są luki kompetencyjne dzięki właściwie dobranym metodom doskonalenia, a zidentyfikowane kompetencje deficytowe sprawiają, że w organizacji pozostawiani są pracownicy o pożądanym kluczowych kompetencjach.

Podsumowanie

Dynamiczna sytuacja na rynku pracy zmusza pracowników i przedsiębiorstwa do rozwijania i ciągłego doskonalenia posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Rozwój własnych kompetencji staje się „polisą ubezpieczeniową” zmniejszającą lęk przed bezrobociem. Pracownik, który stale podnosi swoje kwalifikacje, umiejętności i wiedzę, jest świadomy tego, że nawet jeżeli utraci obecną pracę, nie będzie miał problemów ze znalezieniem nowej. Zaangażowa-

nie organizacji w utrzymanie stosunku pracy w dzisiejszych czasach jest niewielkie, dlatego pracownikom zależy na zachowaniu swojej atrakcyjności na rynku pracy.

Zarządzanie kompetencjami nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek stałego monitorowania poziomu umiejętności i wiedzy pracowników, dostarczając jednocześnie sposobów do przeprowadzania takiej analizy. Jedną z takich metod może być tzw. modelowanie kompetencji, czyli zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu, portfela czy też modelu kompetencji. Na tej podstawie możliwa jest identyfikacja luki kompetencyjnej. Można wtedy podjąć działania mające na celu minimalizację luki w określonym czasie.

Przedsiębiorstwa coraz częściej prowadzą systemowe działania mające na celu rozwój zawodowy zatrudnionych pracowników. Do takich działań można zaliczyć przeprowadzanie audytu kompetencji na wybranych stanowiskach. Audyt umożliwia weryfikację, na ile prowadzona przez przedsiębiorstwo polityka personalna jest doceniana i zauważana przez pracowników. Ponadto organizacje uzyskują w ten sposób rekomendacje do konkretnych działań rozwojowych.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków.
- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Fernandez-Araoz C., Groysberg B., Nohria N. (2012), *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale*, „Harvard Business Review Poland”, nr 110, kwiecień.
- Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Harasim W. (2012), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Jabłońska-Wołoszyn M. (2003), *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie”, nr 21.
- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2004), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.

- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi, wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Rostkowski T. (2004), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- Serafin K. (2004), *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, referat na konferencję „Efektywność źródłem bogactwa narodów”, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, styczeń.
- Sidor-Rządowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

EMPLOYEE COMPETENCES AS THE DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL CREATION OF INTELLECTUAL CAPITAL VALUE

Summary: Competences are an essential factor generating the success of organization and employees. They are necessarily required in contemporary reality. Their lack causes a number of serious problems for an organization. Therefore one shall examine the problem of the essence of competence and the domain of competence management as a fundamental pillar of personal policy of the organization.

Keywords: competence, intellectual capital, competence management, competential model.