



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

IBE



INSTYTUT
BADAŃ
EDUKACYJNYCH

Unia Europejska
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Perspektywa uczenia się przez całe życie

Warszawa 2013

Redakcja merytoryczna:
dr Łukasz Sienkiewicz

Recenzenci:
prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz
dr Małgorzata Sidor-Rządkowska

Autorzy:
dr Łukasz Sienkiewicz
dr Anna Jawor-Joniewicz
Barbara Sajkiewicz
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

Wprowadzenie K. Trawińska-Konador, Ł. Sienkiewicz, A. Chłoń-Domińczak	5
Executive summary	
Część 1. Wprowadzenie do ZZL w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie	7
1.1. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz, K. Trawińska-Konador)	7
1.2. Perspektywa uczenia się przez całe życie (K. Trawińska-Konador)	19
1.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie. Przegląd badań (A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz)	30
Część 2. Badanie empiryczne – założenia i wyniki	53
Badanie ilościowe	53
2.1. Metodologia badania (Ł. Sienkiewicz)	53
2.2. System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w świetle badań ilościowych (Ł. Sienkiewicz)	67
2.3. Profile kompetencyjne (Ł. Sienkiewicz)	81
2.4. Pozyskiwanie pracowników w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz)	95
2.5. Rozwój pracowników w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz)	115
2.6. Ocena i wynagradzanie w oparciu o kompetencje (Ł. Sienkiewicz)	147
2.7. Dzielenie się wiedzą i kodyfikacja kompetencji (Ł. Sienkiewicz)	156
2.8. Funkcjonowanie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jego postrzegana efektywność (Ł. Sienkiewicz)	164
Badanie jakościowe	172
2.9. Kluczowe wyniki badań jakościowych (K. Podwójcic)	172
Część 3. Dobre praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje	189
Wprowadzenie (Ł. Sienkiewicz)	189
3.1. Studium przypadku – Telekomunikacja Polska SA (A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz)	190
3.2. Studium przypadku – DHL Express (Poland) Sp. z o.o. (A. Jawor-Joniewicz)	200
3.3. Studium przypadku – Grupa Dalkia Polska (A. Jawor-Joniewicz)	208
3.4. Studium przypadku – Mondi Świecie SA (B. Sajkiewicz)	217
3.5. Studium przypadku – Firma transportowa (B. Sajkiewicz)	227
Wnioski i rekomendacje (K. Trawińska-Konador, Ł. Sienkiewicz)	234
Bibliografia	241
Załączniki	251

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 zadbamy 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 wyuczonych 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 osiągniętych 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)¹, 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 pracy².

¹ W ramach projektu systemowego „Opracowanie założeń...”.

² 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 osiągnięcie celów przedsiębiorstwa³.

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 narodowej), 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 ludzkim⁴. 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 organizacji⁵.

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 Alvesson⁶:

- 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 wiedzochłonnych⁷. Alvesson⁸ uważa, że przedsiębiorstwa wiedzochłonne odróżnia od innych or-

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

⁴ 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.

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

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

⁷ Ibidem, str. 22.

⁸ 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

Podstawy	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi</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>
Najważniejsze argumenty przemawiające za stosowaniem tego podejścia	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach</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 style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi</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 style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach</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 mianowicie⁹:

- 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 zalicza¹⁰:

- zapewnienie niezbędnych kompetencji – poszczególnych ludzi, organizacji i w końcu całego społeczeństwa – gwarantujących wysoką jakość pracy i życia,
- osiągnięcie 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 kariery¹¹.

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).

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

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

¹¹ 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) ¹²	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) ¹³	ZZL oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądaných 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) ¹⁴	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) ¹⁵	Zarządzanie kompetencjami jest działalnością praktyczną zorientowaną na osiągnięcie złożonych celów, prowadzoną z respektowaniem zasad racjonalności, wysiłku i etyki, w której można wyodrębnić funkcje: planowania, organizowania, kierowania ludźmi i procesami oraz nadzoru (kontroli i korygowania).
Klett F. (2010) ¹⁶	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.

¹² 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.

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

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

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

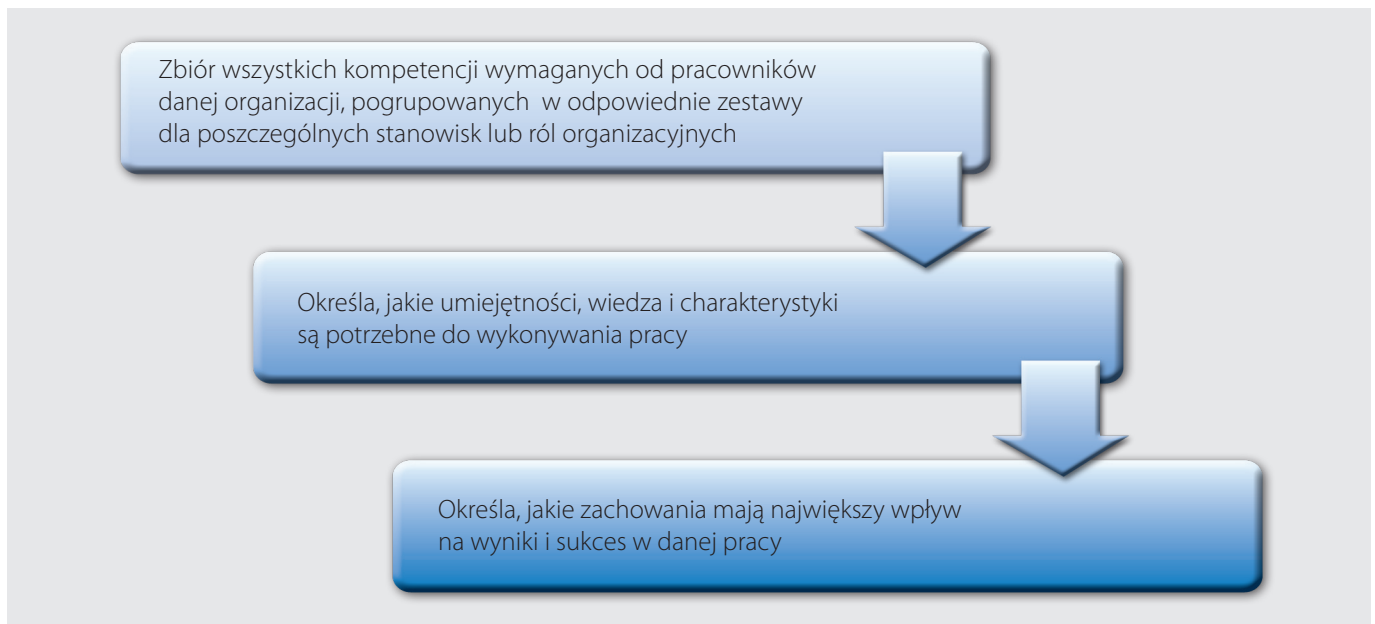
¹⁶ Klett F., *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, Vol. 2, No. 3. 2010.

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 stanowiskami¹⁷. Wielu autorów podkreśla praktyczny aspekt wdrażania zarządzania kompetencjami pracowników, jakim jest osiągnięcie założonych – obecnych i przyszłych – celów organizacji¹⁸. 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 kompetencji¹⁹, skupiającego się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych²⁰. 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.

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

¹⁸ 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.

¹⁹ Poczowski 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.

²⁰ 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 ²¹	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) ²²	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"> • jakie umiejętności, wiedza i charakterystyki są potrzebne do wykonywania pracy, • jakie zachowania mają największy wpływ na wyniki i sukces w danej pracy. 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) ²³	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) ²⁴	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) ²⁵	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) ²⁶	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) ²⁷	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) ²⁸	Modelowanie kompetencji – alternatywa dla tradycyjnej analizy pracy, która skupia się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych.
Szczęsna A., Rostkowski T. (2004) ²⁹	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) ³⁰	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.

²¹ American Society for Training and Development, www.astd.org

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

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

²⁴ 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.

²⁵ 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.

²⁶ 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.

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

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

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

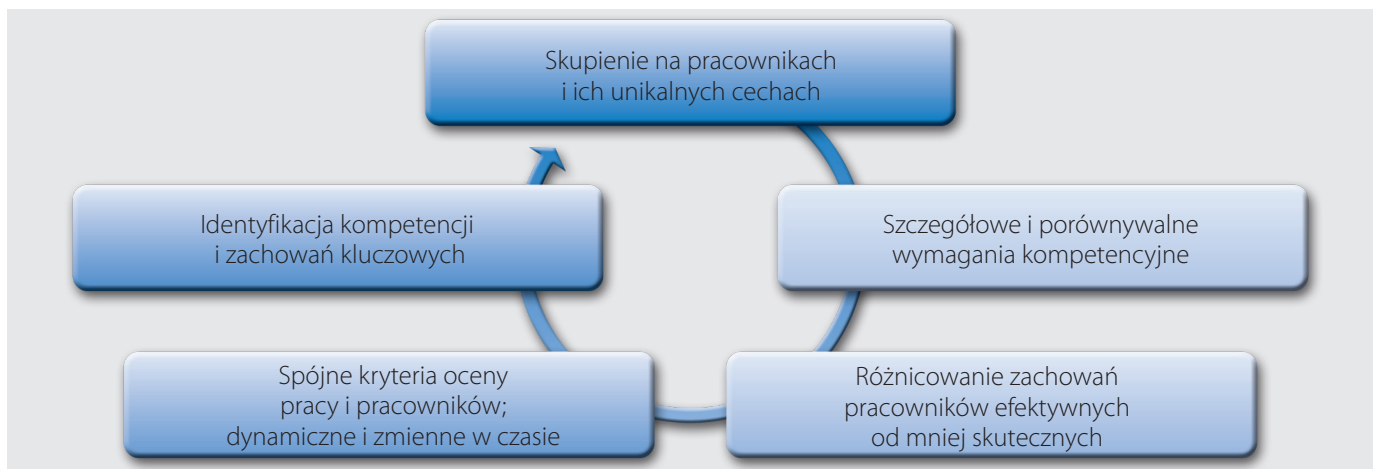
³⁰ Zingheim P.K., Ledford G.L. Jr., Schuster J.R., *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*, „ACA Journal”, Spring 1996, Vol. 5, No. 1, 1996, str. 56-65.

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

Jak zauważa A. Poczowski³¹ *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 organizacji³². 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 odmiennie³³.

³¹ 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.

³² 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.

³³ 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 wieku³⁴. W ujęciu McClellanda na kompetencje posiadane przez pracowników składają się: wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy³⁵. 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. Spencer³⁶, 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. Armstrong³⁷ zauważa za Ch. Woodruffe'em, 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 słowa³⁸:

- 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 rozróżnia³⁹:

- obszary oddziaływania kompetencji⁴⁰ (*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 pracy⁴¹. Cechy te można pogrupować następnie w kategorie, którymi najczęściej są: wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy (tab. 1.4.).

³⁴ 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.

³⁵ 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.

³⁶ 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.

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

³⁸ Ibid.

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

⁴⁰ W literaturze polskiej (np. Woodruffe Ch., *Ośrodki 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.

⁴¹ Slivinski L.W., Miles J., *The Wholistic Competency Profile: A Model*, Personnel 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) ⁴²	Kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy, które odzwierciedlone są w działaniu.
Armstrong M. (2000) ⁴³	Kompetencje to potencjał, przyczyniający się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników.
Borkowska S. (2001) ⁴⁴	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) ⁴⁵	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) ⁴⁶	Kompetencje to dające się udowodnić cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań, ułatwiających pracownikom osiągać wyniki.
Dubois D.D. (1993) ⁴⁷	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) ⁴⁸	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) ⁴⁹	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) ⁵⁰	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) ⁵¹	Podstawą kompetencji jest wiedza rozważana na trzech poziomach: 1) wiedza w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem „co”), 2) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak” i potrafię), 3) postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).
McClelland D.C. (1973) ⁵²	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) ⁵³	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.

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

⁴³ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000, str. 241.

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

⁴⁵ Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, 1982.

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

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

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

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

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

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

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

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

Padzik K. (2003) ⁵⁴	Kompetencja – w świetle nowoczesnego podejścia do ZZL jest to sześćoaspektowy, sześciowymiarowy 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) ⁵⁵	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) ⁵⁶	Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
Sajkiewicz A. (2008) ⁵⁷	Kompetencje to zespół wiadomości, doświadczenia, umiejętności, uzdolnień, wartości i postaw.
Spencer L.M. Jr., Spencer S.M. (1993) ⁵⁸	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) ⁵⁹	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) ⁶⁰	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) ⁶¹	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 rolę, które może z powodzeniem odgrywać⁶². Jest to pojęcie szersze i obejmuje pewien zestaw cech niezbędnych do wykonywania danej pracy⁶³. 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 obszary⁶⁴ (tab. 1.5).

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

⁵⁵ Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, str. 117.

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

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

⁵⁸ 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.

⁵⁹ 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).

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

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

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

⁶³ Ibidem, str. 92-93.

⁶⁴ 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) ⁶⁵	Kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania.
Report of the Competencies Workgroup ⁶⁶	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) ⁶⁷	Kompetencje przedstawione jako oczekiwane, dobre wyniki pracy zawodowej, które mogą się wahać od poziomu podstawowego do doskonałego.
Król H. (2006) ⁶⁸	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) ⁶⁹	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. Chęłpa)
Nordhaug O., Gronhaug K. (1994) ⁷⁰	Kompetencje to zdolności do działania w ramach danego zawodu/stanowiska.
Rankin N. (2002) ⁷¹	Definicje umiejętności i zachowań pracowników, co do których organizacje oczekują, że będą wykorzystywane przez pracowników w ich pracy.
Wood R., Payne T. (1998) ⁷²	Kompetencje to zadania i wyniki w danej pracy (stanowisku pracy).
Woodruffe C. (2003) ⁷³	Określenie „kompetencje” odnosi się do zestawu zachowań, które człowiek musi wykazywać, aby kompetentnie realizować zadania.
Wynne B., Stringer D. (1997) ⁷⁴	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.

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷³ 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).

⁷⁴ 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) ⁷⁵	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
Klemp G.O. Jr., red. (1980) ⁷⁶	Kompetencja to podstawowe cechy danej osoby, które decydują o efektywnym wykonywaniu zadań i/lub osiągnięciu ponadprzeciętnych wyników.
Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A. (2005) ⁷⁷	Kompetencje to suma wiedzy i umiejętności oraz sposób zachowania, niezbędne do optymalnego realizowania określonych ról organizacyjnych.
Levy-Leboyer C. (1997) ⁷⁸	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) ⁷⁹	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) ⁸⁰	Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności, postawy i zachowania, które zapewniają doskonałe wyniki pracy w określonych warunkach.
Mansfield B. (1999) ⁸¹	Kompetencje to podstawowe charakterystyki osoby, które przekładają się na oczekiwane lub doskonałe wyniki pracy.
Steward G.L., Brown K.G. (2009) ⁸²	Kompetencje to cechy i zdolności, których ludzie potrzebują do osiągnięcia sukcesu w zadaniach zawodowych.
Szczęsna A., Rostkowski T. (2004) ⁸³	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) ⁸⁴	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) ⁸⁵	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) ⁸⁶	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) ⁸⁷	Kompetencje to kombinacja wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich w danym kontekście.
European Commission (2007) ⁸⁸	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) ⁸⁹	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) ⁹⁰	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.

⁷⁵ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, str. 17.

⁷⁶ 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁸⁶ IEEE Reusable Competency Definition (RCD) http://ieeeltsc.org/wg20Comp/Public/IEEE_1484.20.1.D3.pdf

⁸⁷ European Comission (2008). *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*. Retrieved from http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_en.pdf

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

⁸⁹ National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), 1997, UK.

⁹⁰ 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.

1.2. Perspektywa uczenia się przez całe życie

1.2.1. Uczenie się dorosłych wobec koncepcji uczenia się przez całe życie

Uczenie się przez całe życie stanowi ważny punkt odniesienia dla wyników badania „Ocena procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie”. Jest ono nierozdzielnie powiązane z pożądanymi działaniami pracodawców nakierowanymi na rozwój kompetencji pracowników w przedsiębiorstwie. **Podstawą koncepcji uczenia się przez całe życie jest uznanie, że głównym miejscem uczenia się dorosłych nie jest już wyłącznie szkoła lub inna instytucja kształcąca, ale również, a może przede wszystkim, środowisko pracy.** W gospodarce opartej na wiedzy rozwijana w organizacjach kultura uczenia się staje się czynnikiem postępu i rozwoju społecznego. Inwestowanie w wiedzę i kwalifikacje wspiera rozwój gałęzi przemysłu opartych na kapitale intelektualnym, co z kolei w dalszej perspektywie przyczynia się do wzrostu zarobków i wyższego poziomu życia obywateli. Stworzenie warunków sprzyjających poszczególnym przedsiębiorstwom w budowaniu i rozwijaniu kapitału ludzkiego adekwatnego do potrzeb oraz osiągnięciu przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy, a tym samym w odnoszeniu sukcesów gospodarczych, jest zadaniem państwa, władz lokalnych, samego przedsiębiorstwa oraz środowisk intelektualnych i akademickich⁹¹. Realizowanie działań związanych z szeroko pojętym rozwojem obywateli na wszystkich etapach ich życia i w różnorodnych kontekstach wymaga zatem kreowania takiej polityki, która obejmie wszystkie ścieżki rozwijania kompetencji i dochodzenia do kwalifikacji (formalne, pozaformalne i nieformalne) i będzie ukierunkowana na zapewnienie spójności między nimi. Dotychczas w Polsce nie zdefiniowano spójnej i kompleksowej polityki na rzecz uczenia się przez całe życie. Stanowiące ważną część tej polityki uczenie się dorosłych także nie doczekało się jeszcze definicji w polskim prawie i w dokumentach programowych. Zdefiniowano natomiast kształcenie ustawiczne, które odnosi się jedynie do instytucji systemu oświaty oraz instytucji rynku pracy. Ubóstwo definicyjne

⁹¹ Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, str. 10.

związane z obszarem uczenia się przez całe życie wynika z utrwalonego w Polsce modelu uczenia się dorosłych, którego głównym ośrodkiem jest miejsce organizowane na podobieństwo szkoły, a nie nowoczesne miejsce pracy. Stan ten ma ulec zmianie dzięki zaprojektowanym na szczeblu europejskim i przeniesionym na grunt krajowy działaniom, sformułowanym w licznych dokumentach strategicznych. Poniższy przegląd dokumentów unijnych oraz krajowych pozwala zauważyć, że polityka uczenia się przez całe życie ze szczególnym uwzględnieniem uczenia się w miejscu pracy jest jednym z priorytetowych celów, jakie Unia Europejska oraz Polska, jako państwo członkowskie, stawiają sobie na drodze do nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

1.2.2. Uczenie się przez całe życie w strategii rozwoju Unii Europejskiej

Idea uczenia się przez całe życie promowana jest od wielu lat przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD, UNESCO czy Bank Światowy, a także, od kilkunastu lat, bardzo wyraźnie akcentowana w strategicznych dokumentach, określających kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego zarówno na poziomie Unii Europejskiej, jak i poszczególnych państw członkowskich.

Promowanie zmian w europejskich systemach szkolenia i kształcenia ma na celu ułatwianie wprowadzania rozwiązań na rzecz uczenia się przez całe życie i przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy. Dlatego też stanowi ono jeden z punktów przyjętej w 2000 roku **strategii lizbońskiej**, która określa plan działań dla krajów Unii Europejskiej zmierzających do zdynamizowania rozwoju gospodarczego. W strategii tej dokonano oceny przyczyn niższej konkurencyjności Europy w stosunku do USA i krajów azjatyckich oraz sformułowano zalecenia dla polityki gospodarczej krajów Unii Europejskiej. Zalecenia polityczne sformułowane w odniesieniu do celu wspierania uczenia się przez całe życie obywateli to: rozwój gospodarki opartej na wiedzy (w tym rozwój społeczeństwa informacyjnego), intensyfikacja nakładów na badania i rozwój oraz kształcenie odpowiednich kwalifikacji i umiejętności pracowników. Zalecenia te znalazły swój formalny wyraz w wielu dokumentach Komisji Europejskiej i Rady Unii Europejskiej ogłaszanych w kolejnych latach. Tym samym działania na rzecz uczenia się przez całe życie stały się priorytetem polityki edukacyjnej Unii Europejskiej.

Dokumentem, który otworzył ogólnoeuropejską debatę nad strategią wprowadzającą uczenie się przez całe życie we wszystkie sfery życia publicznego i prywatnego, zarówno na poziomie jednostki, jak też instytucji, było opublikowane w 2000 roku przez Komisję Europejską **Memorandum dotyczące uczenia się przez całe życie** (*A Memorandum of Lifelong Learning*). Podkreślono w nim, że uczenie się przez całe życie nie może być dłużej postrzegane jedynie jako jeden z wielu elementów polityki edukacyjnej. Powinno stać się motywem przewodnim, zapewniającym obywatelom Unii Europejskiej możliwość udziału w różnych formach uczenia się: formalnym, pozaformalnym i nieformalnym. Według Komisji Europejskiej możliwość ta przełoży się bezpośrednio na większą aktywność obywatelską oraz na zwiększenie zdolności do zatrudnienia. Memorandum wzywa państwa członkowskie do współodpowiedzialności za stworzenie spójnej i kompleksowej strategii uczenia się przez całe życie.

Kolejnym krokiem stanowiącym kontynuację idei i postulatów zawartych w memorandum było wezwanie do tworzenia krajowych strategii uczenia się przez całe życie skierowane do państw członkowskich UE, państw EEA i państw kandydujących, zawarte w **komunikacie Komisji z 21 listopada 2001 r. – Ustanowienie europejskiego obszaru uczenia się przez całe życie** (tekst nieopublikowany w Dz.Urz. UE). W następnym roku, w rezolucji Rady z 22 czerwca 2002 r. w sprawie uczenia się przez całe życie (Dz.Urz. UE C 163 z 9 lipca 2002 r., str. 1-3) Rada UE wezwała państwa członkowskie do tworzenia krajowych strategii uczenia się przez całe życie. W latach 2000-2002 wypracowane zostały w ramach dokumentów Komisji Europejskiej i Rady Unii Europejskiej zasady stanowiące podstawę tworzenia europejskiego obszaru uczenia się przez całe życie. Do głównych celów tworzenia europejskiego obszaru LLL zaliczono:

- ułatwianie swobodnego przepływu osób uczących się i pracujących,
- ułatwianie przenoszenia kwalifikacji oraz ich odnawiania i doskonalenia,
- promowanie kreatywności i innowacyjności,
- przyczynianie się do wzrostu gospodarczego i zatrudnienia.

W związku z niezadowalającym postępem wezwaniu z 2000 roku powtarzano w latach 2004-2005:

- 1) we **wspólnym sprawozdaniu okresowym Rady i Komisji z 3 marca 2004 r. na temat wdrażania szczegółowego programu prac nad kontynuacją realizacji celów systemu edukacji i szkoleń w Europie** (Dz.Urz. UE C 104 z 30 kwietnia 2004 r., str. 1-19),
- 2) w **Konkluzjach Prezydencji ze szczytu Rady Europejskiej w dniach 25-26 marca 2004 r.**,
- 3) w **Decyzji Rady z 12 maja 2005 r. w sprawie wytycznych dla polityk zatrudnienia Państw Członkowskich** (Dz.Urz. UE L 205 z 6 sierpnia 2005 r., str. 21-27).

W wymienionych dokumentach wskazano, że państwa członkowskie UE powinny przyjąć do końca 2006 roku kompleksowe i spójne strategie LLL obejmujące:

- różne formy i miejsca uczenia się, w tym uczenie się formalne na wszystkich poziomach kształcenia i szkolenia (od przedszkola do doktoratu i kształcenia podyplomowego w szkolnictwie wyższym) oraz **uczenie się inne niż formalne (pozaformalne i nieformalne) w środowisku pracy**, w zorganizowanych wspólnotach i innych miejscach,
- wszystkie etapy uczenia się – od pierwszych do ostatnich lat życia,
- wszystkie poziomy efektów uczenia się określone według zasad stanowiących Europejskie Ramy Kwalifikacji,
- wszystkich istotnych realizatorów: administrację publiczną (rządową i samorządową), partnerów i organizacje obywatelskie⁹².

Działania podejmowane przez Komisję Europejską i Radę na rzecz poprawy kondycji kształcenia ujęto w 2002 roku we wspólnym dokumencie zatytułowanym **Edukacja i szkolenie 2010**. Uzgodniono w nim najważniejsze cele, jakie należy osiągnąć: poprawę jakości i efektywności systemów edukacji, ułatwienie powszechnego dostępu do systemów edukacji oraz otwarcie systemów edukacji na świat. Program ten miał za zadanie ułatwić współpracę europejską m.in. w ramach procesu bolońskiego (w zakresie szkolnictwa wyższego) oraz procesu kopenhaskiego (w zakresie kształcenia i szkolenia zawodowego).

We **wspólnym sprawozdaniu Rady i Komisji z 2010 roku z postępów w realizacji programu prac „Edukacja i szkolenie 2010”** (Dz.Urz. UE C 117 z 6 maja 2010 r., str. 1-7) zaznacza się, że zasadniczym wyzwaniem pozostaje wdrażanie i dalsze rozwijanie strategii uczenia się przez całe życie. Na mocy konkluzji Rady Europejskiej z 2009 roku zaplanowano kontynuację prac na kolejnych 10 lat i przyjęto strategiczne ramy europejskiej współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia **ET 2020**. W dokumencie tym zawarte zostało ostatnie zobowiązanie w zakresie przyjęcia krajowych strategii LLL. Rada wzywa w nim państwa członkowskie do pełnego wdrożenia krajowych strategii LLL najpóźniej do 2011 roku⁹³ oraz podkreśla, że (1) *Kształcenie i szkolenie mogą w zasadniczy sposób pomóc Europie i jej obywatelom sprostać licznym obecnym i nadchodzącym wyzwaniom społeczno-gospodarczym, demograficznym, środowiskowym i technologicznym* oraz, że (2) *Skuteczne inwestowanie w kapitał ludzki w ramach systemów kształcenia i szkolenia to – wraz z promowaniem samorealizacji, spójności społecznej i aktywności obywatelskiej – jeden z zasadniczych elementów europejskiej strategii mającej skutkować – jak zakłada proces lizboński – wysokim poziomem trwałego wzrostu gospodarczego i zatrudnienia opartych na wiedzy*⁹⁴. Strategiczne ramy współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia mają objąć cztery cele strategiczne: 1) realizację koncepcji uczenia się przez całe życie i mobilności, 2) poprawę jakości i skuteczności kształcenia i szkolenia, 3) promowanie równości, spójności społecznej i aktywności obywatelskiej, 4) zwiększanie kreatywności i innowacyjności, w tym przedsiębiorczości, na wszystkich poziomach kształcenia i szkolenia. W opisie pierwszego celu strategicznego odnoszącego się do realizacji koncepcji uczenia się przez całe życie podkreśla się konieczność takiego podejścia do uczenia się, które, uwzględniając całe życie człowieka, pozwoli sprostać współczesnym wyzwaniom wynikającym ze zmian w demografii i zmieniającej się sytuacji gospodarczej i społecznej w Europie. Państwa członkowskie powinny dołożyć wszelkich starań, by w ramach całościowych i spójnych strategii uczenia się przez całe życie: wypracować krajowe ramy kwalifikacji oparte na efektach uczenia się i powiązane z europejskimi ramami kwalifikacji, stworzyć elastyczniejsze ścieżki edukacyjne, zapewnić większą otwartość na kształcenie pozaformalne i uczenie się nieformalne oraz promować uczenie

⁹² *Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Międzyresortowy Zespół do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji, 9 marca 2012 r., str. 3 i 74.

⁹³ Tamże.

⁹⁴ Tamże.

się osób dorosłych. W dokumencie tym podkreśla się także konieczność dalszych działań w dziedzinie kształcenia i szkolenia zgodnych ze strategią lizbońską przy zachowaniu elastyczności i możliwości reakcji na przyszłe wyzwania, w tym te, które wynikną z nowej strategii na okres po 2010 roku.

Realizowaną od 2000 roku i zmodyfikowaną pięć lat później strategią lizbońską zastąpiła strategia **Europa 2020**⁹⁵, będąca nowym, długookresowym programem rozwoju społeczno-gospodarczego Europy. Osiągnięcie przez Unię Europejską celów sformułowanych w strategii ma w założeniu stanowić sposób na pomyślnie wyjście z kryzysu finansowego, który ogarnął Europę pod koniec I dekady XXI wieku. Strategia *Europa 2020* obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

W związku z ww. priorytetami Komisja Europejska stawia Unii Europejskiej na rok 2020 pięć wymierzonych celów szczegółowych, które zostaną przełożone na cele krajowe:

- wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lat powinien wynosić 75%,
- na inwestycje w badania i rozwój należy przeznaczyć 3% PKB Unii,
- należy osiągnąć cele „20/20/20”⁹⁶ w zakresie klimatu i energii (w tym ograniczenie emisji dwutlenku węgla nawet o 30%, jeśli pozwolą na to warunki),
- liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wyższe wykształcenie,
- liczbę osób zagrożonych ubóstwem należy zmniejszyć o 20 mln.

Na uwagę zasługuje fakt, że **dwa z trzech sformułowanych w strategii priorytetów ogólnych zakładają realizację celów sprzyjających uczeniu się przez całe życie i inwestowaniu w kapitał ludzki w społeczeństwie opartym na wiedzy, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca pracy**. Pierwszy z priorytetów dotyczy inteligentnego rozwoju, czyli budowania gospodarki opartej na wiedzy i innowacji. W dokumencie *Europa 2020* priorytet ten został opisany jako konieczność dążenia poszczególnych państw członkowskich do zwiększenia roli wiedzy i innowacji jako sił napędowych ich przyszłego rozwoju. Wymaga to podniesienia jakości edukacji, poprawy wyników działalności badawczej, wspierania transferu innowacji i wiedzy w ramach Unii, pełnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych, tworzenia nowych miejsc pracy i rozwiązywania problemów społecznych w Europie i na świecie. Drugi priorytet strategii, istotny ze względu na temat niniejszego opracowania, zakłada realizację w kolejnych latach działań sprzyjających włączeniu społecznemu, polegających na wspieraniu gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną. Punkt ciężkości podejmowanych działań powinien zostać położony na inwestowanie w kwalifikacje, modernizowanie rynków pracy, systemów szkoleń i ochrony socjalnej. Aby poradzić sobie z problemami demograficznymi, Europa musi w stu procentach wykorzystywać potencjał swoich obywateli.

Aby urzeczywistnić poszczególne cele wpisane w realizację priorytetów ogólnych, potrzebne są liczne działania prowadzone na poziomie krajowym, unijnym i międzynarodowym.

W strategii Komisja przedstawiła siedem projektów przewodnich, które umożliwią postępy w ramach każdego z priorytetów. W ramach priorytetu zakładającego rozwój inteligentny, czyli rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji, Komisja Europejska przedstawiła m.in. projekt **Unia innowacji**, poświęcony rozwiązaniom na rzecz lepszego wykorzystywania działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, służącej rozwijaniu doskonałości i inteligentnej specjalizacji. Proponowane działania mają się przyczynić m.in. do zacieśnienia współpracy między uczelniami, społecznością badawczą i biznesem oraz wzrostu wydatków na wiedzę, m.in. przez ulgi podatkowe i inne instrumenty zachęcające do prywatnych inwestycji w badania i rozwój. Drugim projektem istotnym ze względu na promowanie inwestycji w kompetencje i kwalifikacje obywateli jest **Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia**. Program ten wpisuje się w działania sprzyjające włączeniu społeczne-

⁹⁵ <http://www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Strategia+Europa+2020>

⁹⁶ Cel 20/20/20 polega na ograniczeniu do 2020 roku całkowitej emisji gazów cieplarnianych w UE o co najmniej 20% w stosunku do 1990 roku, a także na zwiększeniu udziału odnawialnych źródeł energii w bilansie energetycznym o 20% do 2020 roku.

mu i zakłada modernizację rynków pracy oraz wzmocnienie pozycji obywateli poprzez umożliwienie im zdobywania nowych umiejętności w całym cyklu życia, tak aby obecni i przyszli pracownicy mogli sprostać nowym warunkom i ewentualnej zmianie kariery. W ramach realizacji założeń tego programu państwa członkowskie mają m.in. opracować krajowe ramy kwalifikacji oraz zapewnić swoim obywatelom zdobywanie i uznawanie kompetencji koniecznych do kontynuowania nauki i odnalezienia się na rynku pracy w toku kształcenia ogólnego, zawodowego, wyższego i kształcenia dorosłych, w tym także w toku uczenia się pozaformalnego i nieformalnego.

Cele szczegółowe strategii *Europa 2020* zostały przełożone przez każdy kraj na własne cele i metody działania zgodne z lokalnymi potrzebami i wyzwaniami.

1.2.3. Uczenie się dorosłych w polskich dokumentach strategicznych

Priorytety i cele szczegółowe związane z rozwojem kapitału ludzkiego uwzględniającego uczenie się przez całe życie, rozwijaniem kompetencji i kwalifikacji w życiu zawodowym i społecznym, określone w licznych dokumentach Komisji Europejskiej i Rady, znajdują swoje przełożenie w dokumentach na szczeblu krajowym.

Polityka rozwoju kraju prowadzona jest na podstawie zasad określonych w znowelizowanej ustawie z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. z 2009 r. nr 84, poz. 712 z późn. zm.) oraz w przyjętym przez Radę Ministrów 27 kwietnia 2009 r. dokumencie **Założenia systemu zarządzania rozwojem Polski**. Do podstawowych dokumentów strategicznych w zakresie polityki rozwoju należą także:

- długookresowa strategia rozwoju kraju – DSRK (*Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*) – określająca główne trendy, wyzwania oraz koncepcję rozwoju kraju w perspektywie długookresowej;
- średniookresowa strategia rozwoju kraju – ŚSRK (*Strategia rozwoju kraju 2020*) – określająca cele strategiczne rozwoju kraju do 2020 roku;
- dziewięć zintegrowanych strategii – służących realizacji założonych celów rozwojowych:
 - strategia innowacyjności i efektywności gospodarki,
 - strategia rozwoju kapitału ludzkiego,
 - strategia rozwoju transportu,
 - strategia bezpieczeństwa energetyczne i środowisko,
 - strategia Sprawne Państwo,
 - strategia rozwoju kapitału społecznego,
 - krajowa strategia rozwoju regionalnego: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie,
 - strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP,
 - strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa.

DSRK, ŚSRK oraz dziewięć strategii zintegrowanych łączy wspólna hierarchia celów i kierunków zaplanowanych działań.

Strategia długookresowa przedstawia wizję rozwojową w perspektywie do 2030 roku. Identyfikuje ona wyzwania stojące przed gospodarką i społeczeństwem oraz filary, na których oparty zostanie rozwój kraju (innowacyjność, rozwój zrównoważony terytorialnie i efektywność). Spośród wskazanych w DSRK 25 kluczowych z perspektywy rozwoju cywilizacyjnego Polski decyzji oraz powiązanych z nimi projektów do realizacji, trzy dotyczą działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego poprzez systemowe rozwiązania w obszarze uczenia się przez całe życie (od przedszkola do doktoratu). Uwzględniają one także uczenie się w miejscu pracy. Decyzja kluczowa nr 11 zatytułowana **Unowocześnienie i poprawa jakości edukacji przez całe życie** kładzie nacisk na zapewnienie powszechnej dostępności i wysokiej jakości wczesnej edukacji i opieki oraz edukacji w szkołach wszystkich poziomów i trybów. Zwraca także uwagę na rolę przygotowania dzieci i młodzieży do uczenia się przez całe życie przy wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK). Konieczność preferowania krótszych form kursowych, realizowanych we współpracy z pracodawcami, podkreślona jest natomiast w decyzji kluczowej nr 12 **Dopasowanie edukacji do potrzeb zmieniającej się gospodarki**. Decyzja ta wymienia także konieczność stworzenia atrakcyjnych studiów o profilu praktycznym oraz wzmocnienie wagi studiów I stopnia, tak aby służyły one poprawie skuteczności przechodzenia ze ścieżki edukacyjnej na rynek pracy. Zagadnienie przewagi

konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw, opierającej się na kapitale społecznym i intelektualnym, ujęte zostało w decyzji kluczowej nr 15: **Warunki dla nowych przewag konkurencyjnych**. Wśród warunków wymienianych w ramach tej decyzji znajduje się kompleksowe wzmocnienie kreatywności i podnoszenie kwalifikacji pracowników w systemie uczenia się przez całe życie.

Średniookresowa strategia rozwoju kraju, główna strategia rozwojowa w średnim okresie, odnosząc się do kluczowych decyzji zawartych w długookresowej strategii rozwoju kraju, wskazuje strategiczne zadania państwa, których podjęcie w perspektywie najbliższych 10 lat jest niezbędne, by wzmocnić procesy rozwojowe.

Celem głównym strategii średniookresowej jest wzmocnienie gospodarczego, społecznego i instytucjonalnego potencjału zapewniającego szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę życia ludności. Strategia wymienia trzy obszary strategiczne (sprawne i efektywne państwo, konkurencyjna gospodarka, spójność społeczna i terytorialna), w ramach których określono cele i priorytetowe kierunki interwencji, stanowiące odpowiedź na wyzwania w najbliższym dziesięcioleciu. Wyzwaniem takim będzie niewątpliwie poprawa jakości kapitału ludzkiego, która w ramach obszaru strategicznego **Konkurencyjna gospodarka** w ŚSRK znajduje się na liście priorytetowych kierunków interwencji publicznej. Kapitał ludzki określany jest w ŚSRK jako jeden z głównych czynników decydujących o rozwoju i konkurencyjności kraju. Zważywszy na fakt, że wśród podstawowych barier rozwoju w Polsce wymienia się niski wskaźnik zatrudnienia (GUS: 59,3% w kategorii 15-64 lata, 2010) oraz niedostosowanie edukacji do rynku pracy, należy inwestować w te aspekty kapitału ludzkiego, które zwiększają zdolność ludzi do zatrudnienia. Aspekty te to wiedza, kwalifikacje, kompetencje specjalistyczne zawodowe oraz tzw. kompetencje transferowalne, nazywane także miękkimi⁹⁷. W tym właśnie kontekście, na co zwrócona jest uwaga w strategii średniookresowej, ważne jest upowszechnienie uczenia się przez całe życie różnymi drogami – w szkole, w ramach krótkich form kursowych, w pracy, w środowisku zaangażowania społecznego. Takie podejście daje szansę na rozwiązanie problemu niedopasowania podaży pracy do popytu na pracę. Poprawie jakości kapitału ludzkiego sprzyjać będzie z pewnością wprowadzenie Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz uzupełniających ją innych elementów krajowego systemu kwalifikacji ułatwiających pracownikom i pracodawcom uzyskiwanie, ocenianie i wykorzystywanie kompetencji i kwalifikacji.

Wizja rozwojowa przedstawiona w strategii długookresowej oraz cele strategiczne wskazane w strategii średniookresowej mają być realizowane za pomocą dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju. Określają one strategiczne zadania państwa i zasady uwzględniania ich w programach. Zadania związane z podnoszeniem kompetencji i kwalifikacji kadry w ramach upowszechniania uczenia się przez całe życie odnajdujemy w projektach trzech zintegrowanych strategii: w strategii rozwoju kapitału ludzkiego, w strategii innowacyjności i efektywności gospodarki oraz w strategii rozwoju kapitału społecznego. **Warto jednak zaznaczyć, że uczenie się przez całe życie stanowi element wszystkich dziewięciu strategii** opracowywanych przez poszczególne resorty administracji.

Kwestiom związanym z uczeniem się przez całe życie, w tym podnoszeniu kompetencji i kwalifikacji osób dorosłych, najwięcej miejsca poświęca strategia rozwoju kapitału ludzkiego.

Prace nad SRKI rozpoczęły się w roku 2010. Pierwotna jej wersja jest efektem prac Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, który istniał do listopada 2011 roku, ekspertów Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz przedstawicieli resortów, którzy pod przewodnictwem Ministra-członka Rady Ministrów, Przewodniczącego Komitetu Stałego Rady Ministrów przygotowali pierwszą wersję tego dokumentu. W trakcie prac nad SRKI prowadzonych przez Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów prowadzone były konsultacje międzyresortowe i społeczne, które w znacznym stopniu pozwoliły na ukształtowanie formy dokumentu i zagadnień w nim poruszanych.

Od czerwca 2012 r. prace nad SRKI prowadzi Minister Pracy i Polityki Społecznej. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej przeprowadziło aktualizację merytoryczną i redakcyjną dokumentu. W celu jak najrzetelniejszego dokonania aktualizacji SRKI, resort pracy przeprowadził zarówno konsultacje wewnętrzne,

⁹⁷ Kompetencje transferowalne są najczęściej utożsamiane z pojęciem kompetencji ogólnych (*generic competencies*), uniwersalnych, a czasem kluczowych, rozumianych najczęściej jako kompetencje właściwe dla różnych grup zawodowych we wszystkich organizacjach. Wskazuje się, że umiejętności transferowalne (ang. *transferable skills*) są umiejętnościami rozwijanymi w jednym kontekście, które mogą być wykorzystywane w innych kontekstach, rozwijane niezależnie od rodzaju pracy, zawodu i stanowiska. Źródło: Heery E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press 2001; Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.

jak również konsultacje wśród instytucji zewnętrznych. Dzięki tym działaniom dokument został dostosowany do obecnej sytuacji i wyzwań społeczno-ekonomicznych w Polsce.

Wzbogacony został także o propozycje nowych działań. W niniejszej publikacji analizowane są fragmenty projektu strategii datowanego na marzec 2013 r.

Na to, że istnieje wiele problemów, które uniemożliwiają pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce, wskazuje analiza dokonana w wielu dokumentach krajowych (strategicznych i szczegółowych), takich jak **Polska 2030 – wyzwania rozwojowe, Krajowy program reform** (przygotowany w celu realizacji na szczeblu krajowym strategii *Europa 2020*) oraz w pracach Międzyresortowego zespołu do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji oraz w szczegółowych dokumentach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (MPIPS), Ministerstwa Edukacji Narodowej (MEN), Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), Ministerstwa Gospodarki (MG), Ministerstwa Środowiska (MŚ), Ministerstwa Zdrowia (MZ) i Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (MRR). Na podstawie dokonanej analizy zidentyfikowano 21 głównych problemów, które uniemożliwiają pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce. Pięć z nich dotyczy niedostatków w systemie kształcenia dla rynku pracy, w krajowym systemie kwalifikacji i w braku spójnego i systemowego podejścia do kwestii uczenia się osób dorosłych:

- Kształcenie i szkolenie w zbyt małym stopniu nastawione jest na rozwijanie kluczowych kompetencji koniecznych w życiu społecznym, obywatelskim i na rynku pracy.
- Niewystarczający stopień zaangażowania ze strony pracodawców w proces kształcenia zawodowego i cieszący się zbyt małą popularnością system kształcenia zawodowego.
- Niezakończone prace nad stworzeniem nowoczesnego krajowego systemu kwalifikacji, opartego przede wszystkim na Polskiej Ramie Kwalifikacji i krajowym rejestrze kwalifikacji, stwarzającego możliwości szerszego uwzględniania i formalnego dokumentowania nowych kompetencji nabywanych w bardzo różny sposób w ciągu całego życia.
- Luki w kompetencjach i kwalifikacjach osób dorosłych.
- Słabe upowszechnienie i nieefektywność form uczenia się dorosłych oraz niedocenywanie uczenia się w pracy i uczenia się praktycznego jako podstawy dla nowoczesnego systemu uczenia się dorosłych, co powoduje trudności w dostosowywaniu się pracowników do ciągle zmieniających się wyzwań rynku pracy.

Poszczególne zadania proponowane w strategii mają służyć zaplanowanemu w perspektywie średniookresowej rozwojowi kapitału ludzkiego. Przedstawione są w odniesieniu do kolejnych faz cyklu życia – cyklu kariery zawodowej i przez pryzmat jednostki/gospodarstwa domowego, co, zdaniem autorów strategii, powinno podnieść poziom „upodmiotowienia” zapisów strategicznych oraz ułatwić realizację poszczególnych zadań. Podejście to jest spójne z ideą uczenia się przez całe życie, w ramach której najważniejsza jest osoba ucząca się przez całe swoje życie. Tę samą filozofię przyjęto w dołączonej do strategii w formie aneksu *Perspektywie uczenia się przez całe życie*, która w sposób kompleksowy przedstawia diagnozę, kierunki interwencji i system monitorowania idei uczenia się przez całe życie na kolejnych etapach życia i kariery.

Strategia rozwoju kapitału ludzkiego wymienia dwa główne czynniki wpływające na charakterystykę kapitału ludzkiego w najbliższej przyszłości: zmiany demograficzne (przede wszystkim starzenie się społeczeństwa) oraz nowoczesny rynek pracy. W strategii przyjęto, że odpowiedź na powyższe wyzwania będzie miała dwojaki charakter. Stworzony zostanie Dokument Implementacyjny zawierający narzędzia, które z jednej strony przeciwdziałają będą depopulacji społeczeństwa, z drugiej zaś strony, wdrażane będą narzędzia umożliwiające i ułatwiające wydłużanie i zwiększanie aktywności ekonomicznej i społecznej obywateli. Niezbędnym elementem strategii będą działania nakierowane na podnoszenie kompetencji obywateli, w tym kreatywności i innowacyjności, które odgrywają coraz większą rolę we współczesnym świecie. W tym kontekście jednym z największych zadań stawianych przez strategię jest rozwijanie kapitału ludzkiego poprzez **wydobywanie potencjałów osób, tak aby mogły one w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i ekonomicznym.**

Realizacja celów strategii rozwoju kapitału ludzkiego opisana została według pięciu etapów cyklu życia i cyklu kariery. Etap czwarty prezentuje 25 rozwiązań, których celem jest podniesienie jakości kapitału ludzkiego w obszarze aktywności zawodowej, uczenia się dorosłych i rodzicielstwa. Cztery z zaproponowanych rozwiązań odnoszą się bezpośrednio do kwestii podnoszenia kompetencji osób

dorosłych, z uwzględnieniem miejsca pracy. Pierwszym z proponowanych w tym obszarze narzędzi jest **upowszechnienie uczenia się dorosłych, w szczególności w najbardziej efektywnych jego formach (uczenie się w pracy i środowisku zaangażowania społecznego, krótkie formy kursowe)**. W części opisującej stan obecny tego obszaru czytamy, że odsetek osób uczących się w wieku 25-64 lat wynosił w 2011 roku 4,5%, podczas gdy w UE stanowił 8,9%, a celem UE do 2020 roku jest osiągnięcie 15%. Jako powód takiego stanu wymienia się brak utrwalonych wzorców uczenia się dorosłych. **Tak zwani młodzi dorośli, którzy uczą się najczęściej, wybierają trwające dwa, trzy lata szkoły dla dorosłych, choć bardziej elastyczną i efektywną formą uczenia się osób dorosłych są krótkie formy i kursy, a przede wszystkim uczenie się w miejscu pracy i przez zaangażowanie społeczne.** Jednym z powodów decyzji o wyborze ścieżki kształcenia formalnego może być brak kompleksowego systemu potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych na drodze pozaformalnej lub nieformalnej, w szczególności w zawodach i specjalnościach, dla których nie istnieją ścieżki edukacji szkolnej lub rzemieślniczej. Istnieją jedynie regulacje w ramach systemu oświaty (państwowe egzaminy eksternistyczne, w tym egzamin eksternistyczny zawodowy wprowadzony od 2012 r.). Pojawiają się również inicjatywy oddolne (korporacyjne czy sektorowe) w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku pracy w tym zakresie. W diagnozie stanu obecnego możemy znaleźć opinię, iż niewystarczające są zachęty dla pracodawców do tworzenia możliwości uczenia się w miejscu pracy i poza nim. W dokumencie wymienia się także inne działania mające na celu upowszechnianie uczenia się dorosłych:

- Umożliwienie osobom dorosłym dostępu do szkolnictwa wyższego przez nowy system potwierdzania posiadanych przez nich kompetencji zdobytych poza systemem szkolnictwa wyższego, a więc np. uzyskanych w procesie samodoskonalenia, wykonywania pracy zawodowej, uczestnictwo w kursach i szkoleniach, a także uznawanie kwalifikacji zdobytych w kolegiach zawodowych funkcjonujących w systemie oświaty.
- Budowa krajowego systemu kwalifikacji jako części europejskiej przestrzeni uczenia się przez całe życie (European Area of Lifelong Learning) i spójnego z założeniami Europejskiej Ramy Kwalifikacji, co umożliwi lepszą porównywalność kwalifikacji oraz zwiększy możliwości potwierdzania efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) uzyskanych w ramach edukacji pozaformalnej i w drodze uczenia się nieformalnego, tj. niezależnie od miejsca, formy i czasu uczenia się.
- Rozwijanie systemu wspierania finansowego uczenia się dorosłych, co pozwoli ostatecznie na stworzenie wewnętrznie spójnego i całościowego systemu finansowania uczenia się dorosłych, który odpowiadałby na wyzwania wiążące się z bardzo niskim wskaźnikiem jego upowszechnienia w Polsce. W pierwszym etapie konieczne jest przeanalizowanie kilku możliwości wspierania uczenia się dorosłych, w tym podażowych: finansowania (jak obecnie) oferty instytucji edukacyjnych i szkoleniowych, oraz popytowych, m.in. bonu szkoleniowego, uwzględniając zasadę współponoszenia kosztów przez pracownika, pracodawcę oraz budżet państwa/samorządu.

Istotnym dokumentem zawierającym kompleksową i spójną diagnozę oraz wskazującym kierunki działań na rzecz rozwijania w Polsce uczenia się przez całe życie jest **Perspektywa uczenia się przez całe życie**. Dokument ten został opracowany przez Międzyresortowy Zespół do spraw uczenia się przez całe życie, w tym krajowych ram kwalifikacji i jest dokumentem strategicznym o charakterze strategiczno-wdrożeniowym przygotowanym dla SRLK. Ma on się przyczynić do wypełnienia warunku *ex ante* (w ramach perspektywy finansowej 2014-2020) związanego z istnieniem krajowych lub regionalnych strategicznych ram polityki w zakresie uczenia się przez całe życie. W części dokumentu, poświęconej osobom dorosłym na rynku pracy i ich uczeniu się w trakcie kariery zawodowej i społecznej, autorzy, powołując się na badanie przeprowadzone w 2009 roku przez GUS *Kształcenie dorosłych*, wskazują na czynniki wpływające na bardzo niską w Polsce wartość wskaźnika uczestnictwa osób w wieku 25-64 lata w kształceniu i szkoleniu (wskaźnik obejmuje uczenie się formalne i pozaformalne). W Polsce w roku 2009 wynosił on 4,7%, a dla UE w tym samym roku 9,3%. Na niski poziom wskaźnika w odniesieniu do uczenia się dorosłych w środowisku pracy wpływa mała liczba szkoleń organizowanych w miejscu pracy, w szczególności w małych i mikroprzedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa takie zwykle nie dysponują środkami finansowymi, które mogłyby przeznaczać na syste-

matyczne szkolenia wewnętrzne. Ponadto nie diagnozują i nie planują potrzeb szkoleniowych ani poszczególnych pracowników, ani całych firm. W dokumencie wskazuje się także na fakt, iż brak jest systemowo podejmowanych działań na rzecz promocji uczenia się wśród dwóch największych grup dorosłych w wieku 25-64 lata pracujących i nieaktywnych zawodowo. Działaniami takimi objęte są tylko wybrane grupy dorosłych, np. bezrobotni, niepełnosprawni, żyjący w niekorzystnych warunkach. Wysoka natomiast jest aktywność instytucji szkolących, których oferta szkoleniowa jest często niskiej jakości. Według danych przytoczonych w dokumencie z raportu Najwyższej Izby Kontroli (NIK) z 2008 roku, oferta instytucji szkoleniowych nie jest w dostatecznym stopniu dopasowana do wymogów rynku pracy, a niska jakość oferowanych zajęć objawia się wysokim odsetkiem osób rezygnujących z udziału w szkoleniach.

W związku z powyższymi niedostatkami autorzy *Perspektywy* proponują w ramach celu operacyjnego, sformułowanego jako *Środowisko pracy i zaangażowania sprzyjające upowszechnieniu uczenia się dorosłych*, następujące strategiczne kierunki interwencji:

– **Rozwijanie mechanizmów koordynacji działań resortów na rzecz uczenia się dorosłych**
Należy udoskonalić regulacje prawne w celu lepszego określenia zadań administracji publicznej dotyczących rozwoju uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych oraz rozwoju kompetencji i kwalifikacji we właściwym dla ministrów zakresie. Ponadto Międzyresortowy Zespół do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji, ma za zadanie monitorować realizację strategii rozwoju i programów rozwoju pod kątem ich spójności z uniwersalnymi zasadami budowania europejskiego obszaru uczenia się przez całe życie, w tym z zasadami Europejskich Ram Kwalifikacji oraz celami i kierunkami interwencji zapisanymi w *Perspektywie uczenia się przez całe życie*.

– **Tworzenie systemu oceny i uznawania efektów uczenia się innego niż formalne (systemu walidacji), jako podstawy nowoczesnego modelu edukacji dorosłych**

Mechanizmy walidacji efektów uczenia się uzyskanych poza systemem formalnym powinny być wprowadzone do systemu prawnego regulującego nabywanie i nadawanie kwalifikacji. Dla realizacji zadań z zakresu uznawania kompetencji należy zbudować zaplecze instytucjonalne oraz poszerzyć zakres działania instytucji nadających kwalifikacje o zadania dotyczące walidacji. Promowanie kompleksowego systemu walidacji, obejmującego wszystkie ścieżki dochodzenia do kwalifikacji, powinno odbywać się m.in. poprzez inicjowanie programów na rzecz rozwoju systemu walidacji w zakresach szczególnie ważnych dla nowoczesnej gospodarki i spójności społecznej, takich jak np. uznawanie efektów uczenia się wynikających z doświadczenia zawodowego osób powracających do kraju z emigracji.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że wychodząc naprzeciw oczekiwaniom osób dorosłych zmodernizowany został w Polsce system egzaminów eksternistycznych, co zostało szczegółowo określone w rozporządzeniu z 11 stycznia 2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych. By oferta skierowana do osób dorosłych była jak najszersza i umożliwiała wszystkim zainteresowanym podnoszenie kwalifikacji zawodowych, w przypadku zawodów z klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego istnieje możliwość potwierdzania umiejętności nabytych np. poprzez doświadczenie zawodowe.

– **Rozwijanie modelu uczenia się dorosłych, którego podstawą jest uczenie praktyczne, w tym uczenie się w pracy oraz w zorganizowanych formach działania wspólnot obywateli**

Należy podjąć działania promocyjne na rzecz kształcenia pozaformalnego, w tym zwłaszcza uczenia się w miejscu pracy, szkoleń w środowisku pracy i uczenia się przez zaangażowanie społeczne jako podstawowych form uczenia się dorosłych. Istotne będzie także upowszechnianie standardów uczenia się w pracy w oparciu o system obejmujący: sposoby identyfikowania osób zdolnych do pełnienia funkcji edukacyjnych w środowisku pracy, uczenia się w miejscu pracy, oceny efektów takiego uczenia się oraz doceniania tych efektów, w tym przez system wewnętrznego awansu zawodowego oparty na kompetencjach. Oprócz tego należy podjąć działania zachęcające pracodawców do podnoszenia kompetencji pracowników i tworzenia wewnętrznych systemów podnoszenia kompetencji kadr.

– **Rozwijanie systemu wsparcia przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza MŚP, w zakresie kształcenia i szkolenia pracowników**

Niezbędnym elementem wsparcia dla pracodawców w zakresie inwestowania przez nich w kapitał ludzki w ich przedsiębiorstwach będzie stworzenie poradnictwa dla firm w zakresie skutecznych metod szkolenia pracowników w wewnętrznym systemie szkoleń i tutoringów oraz korzystania

ze szkoleń zewnętrznych. Istotnym działaniem na rzecz promowania uczenia się w miejscu pracy będzie stworzenie banków informacji o ofercie szkoleń.

Wyniki badania *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie*, zaprezentowane i omówione w kolejnych rozdziałach, mogą stanowić ilustrację dla sformułowanych wielokrotnie w powyższych dokumentach niezbędnych działań na rzecz budowania obszaru uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych w miejscu pracy. Przeprowadzone badanie pokazuje w skali mikroekonomicznej, w jakim stopniu polscy pracodawcy są gotowi na przyjęcie rozwiązań związanych z koniecznością inwestowania w rozwój swoich pracowników, w jakim stopniu są świadomi roli, jaka została im przypisana w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy i wreszcie, jakiego rodzaju bariery muszą jeszcze pokonać, aby stać się w pełni wartościowym ogniwem tej gospodarki. W kontekście powyższej analizy dokumentów strategicznych, szczególnie interesujące są wyniki badania w części odnoszącej się do ostatniego, ósmego celu szczegółowego, poświęconego próbie określenia głównych przeszkód na drodze do realizacji zarządzania opartego na kompetencjach w dużych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i tym samym trudności w realizowaniu polityki uczenia się przez całe życie przez przedsiębiorców. W części tej przedstawiona jest także analiza kosztów rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach oraz propozycje minimalizacji barier wdrażania zarządzania przez kompetencje, sformułowane przez samych respondentów.

1.2.4. Środowisko pracy – miejsce uczenia się osób dorosłych

Model zarządzania zasobami ludzkimi poprzez kompetencje opiera się na przekonaniu, że pracownicy, traktowani w sposób indywidualny, posiadają szczególne, niepowtarzalne zestawy wiedzy, umiejętności i postaw. Odpowiednie analizowanie i wykorzystanie tego potencjału pozwala na doskonalenie procesów rekrutacji i selekcji, zarządzania wydajnością, wynagradzania pracowników i ich rozwoju.

Rozwijanie i doskonalenie kompetencji pracowników to nie tylko narzędzie podnoszenia motywacji pracowników, ale też sposób na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Zdobywanie przez pracowników nowych informacji, wiedzy i doświadczenia przyczynia się do podnoszenia potencjału twórczego całej firmy, ponieważ może się przekładać na powstawanie nowych rozwiązań, udoskonalień, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. Szkolenia mające na celu rozwijanie kompetencji pracowników są więc metodą na zdobywanie wiedzy nie tylko przez pracowników, lecz także przez przedsiębiorstwo⁹⁸. Strategia uczenia się i rozwoju powinna być podporządkowana przedsiębiorstwu w tym sensie, że ma wspierać osiąganie celów biznesowych oraz promowanie przewagi w zakresie kapitału ludzkiego. Równocześnie jednak strategia ta powinna być podporządkowana pracownikom, co oznacza uwzględnienie ich potrzeb i aspiracji⁹⁹.

M. Armstrong w *Zarządzaniu zasobami ludzkimi* dzieli uczenie się w miejscu pracy na nieformalne i sformalizowane. Uczenie się nieformalne oparte jest na doświadczeniu i ma ono miejsce wówczas, gdy uczymy się czegoś w trakcie wykonywanej pracy. Istnieje wiele sposobów rozwijania i wspierania uczenia się nieformalnego w organizacji. Najważniejsze z nich to coaching i mentoring. Według Armstronga 70% informacji potrzebnych do wykonywania swoich obowiązków pracownicy zdobywają w sposób nieformalny. Uczenie się sformalizowane jest natomiast zaplanowane i systematyczne. Realizowane jest w ramach ustrukturyzowanych programów szkoleniowych obejmujących wykłady i zajęcia praktyczne prowadzone na stanowisku pracy lub poza nim.

M. Armstrong za E. Sternem i E. Sommerlandem wyróżnia trzy główne cechy uczenia się w miejscu pracy¹⁰⁰:

- **Miejsce pracy jako miejsce nauki.** W tym przypadku nauka i praca są od siebie oddzielone w przestrzeni, przy czym pewien rodzaj ustrukturyzowanego uczenia się odbywa się w pobliżu stanowiska pracy. Uczenie się może zachodzić w centrum szkoleniowym firmy lub punkcie szkoleniowym w zakładzie, gdzie uczący się mogą obserwować odtwarzany specjalnie dla nich proces produkcyjny.

⁹⁸ Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, str. 77.

⁹⁹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 571.

¹⁰⁰ Stern E., Sommerland E., *Workplace Learning, Culture and Performance*, IPD, London 1999, [w:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 578.

- **Miejsce pracy jako środowisko, w którym występuje uczenie się.** W tym przypadku miejsce pracy samo staje się środowiskiem, w którym nabywana jest wiedza. Występują tu różne związane z wykonywaną pracą działania, mniej lub bardziej ustrukturyzowane. Kształcenie jest zamierzone i zaplanowane. Chodzi o to, by wspierać, monitorować i strukturyzować proces uczenia się pracowników.
- **Nauka i praca są ze sobą nierozdzielnie połączone.** W tym przypadku uczenie się ma charakter nieformalny. Stanowi część wykonywanej codziennej pracy i jest wbudowane w rutynowe zadania. Pracownicy nabywają umiejętności i wiedzę dzięki rozwiązywaniu problemów pojawiających się w trakcie wykonywania obowiązków. Jak ujmuje to S. Zuboff: *Uczenie się nie jest czymś oddzielnym od działań produkcyjnych, czemu trzeba poświęcić osobny czas, ono stanowi centrum tych działań*¹⁰¹.

Ważnym z punktu widzenia uczenia się nieformalnego w miejscu pracy jest rozgraniczenie pojęć „uczenie się” i „szkolenie”. W literaturze przedmiotu niejednokrotnie pojęcia te są używane zamiennie, co utrudnia właściwe zrozumienie istoty procesów uczenia się zachodzących w miejscu pracy. *Uczenie się to proces, w trakcie którego tworzymy nową wiedzę, umiejętności i zdolności, podczas gdy szkolenie jest jednym ze sposobów, w jaki organizacja może wywoływać proces uczenia się*¹⁰². Zaplanowany z odpowiednim wyprzedzeniem program szkolenia, wraz z wybranymi metodami szkoleniowymi, ma za zadanie stworzyć warunki, w których pracownicy, poprowadzeni w odpowiedni sposób, mają szansę podnieść swoje kompetencje, czyli przyswoić treści przekazane im przez organizatora szkolenia.

M. Sloman wprowadza rozróżnienie pomiędzy uczeniem się, które *leży w gestii poszczególnych osób*, a szkoleniem, które *leży w gestii organizacji*¹⁰³. Profesor Henryk Król podaje następującą definicję szkolenia, sformułowaną na podstawie przeglądu literatury przedmiotu i dotychczasowych doświadczeń: *Metoda szkoleniowa jest to odpowiedni sposób przekazywania uczestnikom wiedzy zawodowej, rozwijania ich umiejętności oraz formowania właściwych postaw (wobec pracy, organizacji, przełożonych, współpracowników i klientów) w celu zwiększenia ich indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego*¹⁰⁴.

Szkolenie, aby było skuteczne, powinno być systematyczne, tzn. powinno być zaprojektowane, zaplanowane i zrealizowane w taki sposób, by zaspokajało określone potrzeby. Muszą je prowadzić osoby z odpowiednim przygotowaniem dydaktycznym, a rezultaty szkolenia należy starannie oceniać. Szkolenie zaprojektowane w sposób systematyczny powinno składać się z czterech etapów: 1) określenie potrzeb szkoleniowych, 2) wybór szkolenia odpowiedniego do tych potrzeb, 3) zatrudnienie doświadczonych i wykwalifikowanych wykładowców, 4) monitorowanie i ocena wyników szkolenia. Cel planowanego szkolenia powinien być jasno zdefiniowany w sensie kompetencji (efektów uczenia się), jakie mają stać się rezultatem szkolenia. Cel ten powinien być wyrażony sformułowaniem: *Po ukończeniu niniejszego szkolenia uczestnik będzie potrafił...* Zdefiniowany w ten sposób cel oraz oczekiwane kompetencje będą stanowiły podstawę oceny, która stanowi zasadniczy element udanego szkolenia¹⁰⁵.

Metody rozwoju kompetencji pracowników podzielić można ze względu na formę i tryb przekazywania wiedzy oraz ze względu na wykorzystywane metody i narzędzia. Rozróżniamy wówczas metody informacyjno-pokazowe, symulacyjne oraz doskonalenia, polegające na działaniu praktycznym. Można je realizować w miejscu pracy (on the job) i w oderwaniu od miejsca pracy (off the job)¹⁰⁶. Metody rozwoju kompetencji związane z miejscem pracy polegają na przekazywaniu pracownikowi wiedzy, umiejętności i postaw przez wyznaczoną osobę (przełożonego, innego pracownika, mentora, trenera) w miejscu wykonywania zadań związanych z pracą. Do najbardziej popularnych należą:

- coaching,
- mentoring,
- instruktaż,

¹⁰¹ Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York 1988, [w:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 578.

¹⁰² Reynolds J., Caley L., Mason R., *How Do People Learn?*, CIPD, London 2002, [w:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 575.

¹⁰³ Sloman E., *E-learning: step ping up the learning curve*, „Impact” 2003, January, CIPD, str. 16-17, [w:] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 575.

¹⁰⁴ Tamże.

¹⁰⁵ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 586-587.

¹⁰⁶ Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2010, str. 220-222.

- rotacja stanowisk pracy,
- powierzanie zadań zleconych,
- powierzanie zastępstwa na określonych stanowiskach,
- asystentura,
- koła jakości.

Metody rozwoju zasobów ludzkich w oderwaniu od miejsca pracy mogą być realizowane zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, przez zewnętrzne firmy szkoleniowe. Metody te wykorzystują informacyjno-pokazowe lub symulacyjne sposoby nauczania. Do metod tych należą m.in.:

- wykład,
- dyskusja,
- studium przypadku,
- konferencje i seminaria,
- odgrywanie ról,
- gry i symulacje.

W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się metodom i technikom wykorzystywanym do rozwoju pracowników. Temu obszarowi funkcji personalnej, ze względu na strategiczne znaczenie zasobów ludzkich dla organizacji, przypisuje się coraz większe znaczenie. Odpowiednio stymulowany i sterowany rozwój pracowników przekłada się na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw, przy czym wpływ ten jest najbardziej widoczny w organizacjach opartych na wiedzy swoich pracowników. Poprzez rozwój pracowników należy rozumieć *sterowany proces wzbogacania potencjału pracy personelu, w którego rezultacie następuje wzrost kompetencji przydatnych do aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji*¹⁰⁷.

Wydaje się, iż zaproponowane w omówionych powyżej dokumentach strategicznych działania operacyjne na rzecz upowszechniania uczenia się w miejscu pracy, powinno, przy skutecznym ich wdrożeniu, przynieść w perspektywie długookresowej pożądane zmiany. Zmiany te powinny się dokonać zarówno na poziomie pracodawców, świadomie dążących do kształtowania kapitału ludzkiego w swoich organizacjach i oparciu ich sukcesu na wiedzy, a także na poziomie pracowników, którzy, mając stworzone ku temu odpowiednie warunki, będą rozwijać swój potencjał, aspiracje i wartość na rynku pracy.

1.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie. Przegląd badań

1.3.1. Wstęp

W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostały wyniki analizy wybranych badań poświęconych problematyce zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach (*Competency-Based HRM*) w perspektywie uczenia się przez całe życie (*Lifelong Learning*). Jej celem było uchwycenie punktów wspólnych dla obu zagadnień i wskazanie działań prowadzonych w różnego rodzaju organizacjach gospodarczych, które wpisują się w realizację idei uczenia się przez całe życie. Podstawowym pytaniem badawczym było: jakie działania podejmują pracodawcy na rzecz uczenia się przez całe życie poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i jakie są możliwości zwiększenia tego oddziaływania.

Ta ważna dziedzina jest tematem wielu opracowań, jednak nie doczekała się dotąd kompleksowych prac badawczych. Część opracowań to syntetyczne artykuły, inne zaś są obszernymi raportami z badań o różnym zakresie problemowym i zasięgu terytorialnym. Artykuły w większości przypadków są owocem prac prowadzonych przez zespoły ekspertów reprezentujących różne ośrodki naukowe w obrębie jednego lub kilku krajów. Z kolei raporty z tej dziedziny przygotowują głównie orga-

¹⁰⁷ Szałkowski A., *Pracownicy a strategia rozwoju organizacji*, [w:] *Rozwój pracowników, przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002; za: Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, str. 71.

nizacje ponadnarodowe (OECD¹⁰⁸, Komisja Europejska, UNESCO¹⁰⁹, ILO¹¹⁰, CEDEFOP¹¹¹, ETF¹¹²) oraz instytucje zrzeszające pracodawców czy specjalistów z zakresu szkoleń i rozwoju (ASTD¹¹³, CIPD¹¹⁴, PSZK¹¹⁵). Większość opisanych w nich badań prowadzona jest cyklicznie, co pozwala na dokonywanie analiz trendów zachodzących w badanych obszarach.

1.3.2. Kryteria wyboru badań do przeglądu

Do przeglądu włączono badania, które pozwalały na uzyskanie obrazu aktualnego, obejmującego szeroki zasięg terytorialny oraz pełne spektrum grup respondentów. Wśród kryteriów decydujących o włączeniu badań do przeglądu, poza tematyką badań, znalazły się: czas przeprowadzenia badania, zasięg terytorialny, profil grup respondentów oraz metodyka badania. W przeglądzie uwzględniono badania prezentujące relatywnie nowe wyniki, tj. dotyczące okresu od roku 2000¹¹⁶.

Dla zapewnienia szerokiego i zróżnicowanego spektrum przeglądu wybrano opracowania o różnym zasięgu terytorialnym: badania polskie (dotyczące Polski lub wybranych regionów), europejskie (koncentrujące się na jednym lub grupie krajów Europy, a głównie Unii Europejskiej) i badania światowe (dotyczące kraju lub grupy krajów spoza Europy, w tym dotyczące USA). Badania dobierano w liczbach pozwalających na zachowanie właściwych proporcji między trzema wyróżnionymi grupami. Różnicowanie grup respondentów jako kryterium doboru badań do przeglądu miało zapewnić różne punkty widzenia i skonfrontować rozmaite podejścia do problemu. Toteż w niniejszym przeglądzie przywołano zarówno opinie i wypowiedzi poszczególnych pracodawców czy związków pracodawców, jak i wybranych grup zawodowych, np. menedżerów czy specjalistów z zakresu szkoleń i rozwoju. Ponadto w przeglądzie uwzględniono różne perspektywy regionalne: lokalne, krajowe czy grup krajów. Znaczne zróżnicowanie prób badawczych wiązało się z bogatym instrumentarium badawczym wykorzystanym w poszczególnych analizach. Wśród wybranych opracowań znalazły się badania oparte zarówno na metodach ilościowych¹¹⁷, jak i jakościowych¹¹⁸ oraz mieszanych.

Dla zapewnienia rzetelności dokonanego przeglądu korzystano z wielu baz literaturowych. Były to:

- Emerald, Web of Knowledge, Springer, SAGE, SSRN (Social Science Resource Network), SHRM (Society for Human Resource Management) oraz Google Books,
- bazy organizacji międzynarodowych: ILO, OECD, UNESCO,
- bazy organizacji branżowych: ASTD, CIPD,
- bazy Eurostatu i Komisji Europejskiej,
- bazy opracowań dotyczących Polski: Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, EQUAL, EFS, PSZK i Głównego Urzędu Statystycznego oraz wydawnictw Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.

1.3.3. Omówienie wyników badań

Ostatecznie do analizy wybrano 47 opracowań, które pogrupowano w pięć obszarów tematycznych. W pierwszym obszarze znalazły się te badania, które koncentrują się na praktyce zastosowań zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Drugą grupę stanowią analizy dotyczące luk kompetencyjnych. W trzecim zbiorze znalazły się badania poświęcone rozwojowi kompetencji pracowników w przedsiębiorstwie. Na czwarty obszar złożyły się analizy determinantów skuteczności

¹⁰⁸ OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development.

¹⁰⁹ UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

¹¹⁰ ILO – Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organization).

¹¹¹ CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training.

¹¹² ETF – European Training Foundation.

¹¹³ ASTD – The American Society For Training & Development.

¹¹⁴ CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development.

¹¹⁵ PSZK – Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami.

¹¹⁶ Wyjątek stanowi jedno badanie, z 1998 roku, które włączono do przeglądu ze względu na bardzo szeroki zasięg terytorialny oraz interesujące wyniki.

¹¹⁷ Ankietyzacja tradycyjna badanych, kwestionariusze elektroniczne, ankiety telefoniczne, analiza danych statystycznych.

¹¹⁸ Wywiady indywidualne i grupowe, pogłębione wywiady indywidualne, testy psychologiczne, studia przypadków, desk research.

programów rozwojowych, zaś na piąty opracowania poruszające temat przyszłości uczenia się przez całe życie w Polsce i na świecie oraz związanych z tym wyzwań.

W niniejszym opracowaniu przyjęto spojrzenie na kompetencje przez pryzmat pracownika oraz podział kompetencji na wiedzę, umiejętności i postawy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w świetle badań

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach została poruszona w wielu publikacjach światowych, europejskich i polskich. Znaczna ich część to opracowania teoretyczne zwykle referujące cele i korzyści wprowadzenia *Competency-Based HRM* oraz procedurę przebudowy dotychczasowego systemu ZZL. Wydaje się, że w porównaniu z latami 90. ubiegłego wieku obecnie spadła liczba analiz empirycznych dotyczących kompleksowych rozwiązań w badanym obszarze. Częściej spotyka się badania poświęcone wybranym obszarom ZZL opartego na kompetencjach. Warto podkreślić, że w literaturze polskiej częściej stosowane jest sformułowanie „zarządzanie kompetencjami”, niezupełnie oddające ideę *Competency-Based HRM*.

Z omówionych poniżej badań¹¹⁹ wynika, że wprowadzenie modelu kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi stało się standardem w USA i wielu państwach europejskich już w końcu lat 90. XX wieku¹²⁰. Stosowało je wówczas 75% organizacji. W przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce podejście to zdobywa coraz większą popularność. Z szacunków autorów opracowania „Trendy HRM w Polsce”¹²¹ wynika, że w 2011 roku zarządzanie kompetencjami wdrożyło już 42% organizacji. Zdecydowanie częściej po rozwiązaniu te sięgają przedsiębiorstwa duże.

Analiza danych empirycznych dotyczących praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach europejskich i amerykańskich wskazuje na zróżnicowanie podejścia do samej struktury modelu kompetencyjnego, jak również do stopnia jego oddziaływania na poszczególne obszary ZZL. Przykład Wielkiej Brytanii¹²² pokazuje, że niemal połowa przedsiębiorstw w tym kraju (48%) zabiega o możliwie największe zindywidualizowanie struktury modelu kompetencyjnego, dostosowując go do konkretnych grup pracowników, funkcji lub działów. Zaledwie co piąta brytyjska firma opracowała jeden model, wspólny dla wszystkich zatrudnionych. Tworzone modele są syntetyczne, zwykle zbudowane z kilku lub kilkunastu kompetencji głównych, wspólnych dla wszystkich objętych nimi pracowników. Obok nich istnieje długa lista kompetencji szczegółowych odnoszących się do konkretnych zachowań zatrudnionych¹²³. W ich opracowywanie nierzadko zaangażowani są przyszli użytkownicy systemu, tj. pracownicy firmy. Warto podkreślić, że rozwiązania kompetencyjne wdrażane w Polsce wydają się dorównywać europejskim pod względem jakości i nowoczesności. Porównanie praktyk francuskich i amerykańskich¹²⁴ wykazało, że zarządzanie kompetencjami koncentruje się na wybranych grupach pracowników. O ile w Ameryce Północnej są to głównie menedżerowie, o tyle nad Sekwaną głównymi odbiorcami rozwiązań kompetencyjnych są uzwiązkowieni pracownicy wykonawczy.

Wdrażane modele najczęściej uwzględniają zarówno kompetencje specyficzne dla danej branży czy przedsiębiorstwa, jak i wiedzę, umiejętności i postawy uznawane za uniwersalne, transferowalne. Wśród tych ostatnich szczególnie nacisk kładziony jest na umiejętność pracy zespołowej, komunikatywność czy umiejętność podejmowania decyzji.

Z poddanych analizie badań wynika, że w większości przedsiębiorstw, niezależnie od kraju, w jakim funkcjonują, podejście kompetencyjne jest najczęściej stosowane tylko w wybranych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi¹²⁵. Do zadań ZZL w największym stopniu powiązanych z obowiązującym modelem kompetencyjnym należą: ocenianie, rekrutacja i selekcja, rozwój pracowników oraz, w mniejszym zakresie, wynagradzanie i awansowanie oraz planowanie i tworzenie ścieżek karier. Tymczasem wyniki wielu badań wykazały, że im większy jest zasięg oddziaływania podejścia

¹¹⁹ Ich zestawienie stanowi tabela 1.7.

¹²⁰ Por. *Job/Role Competency Practices Survey Report*.

¹²¹ *Trendy HRM w Polsce*, 2011.

¹²² Por. *Competency Frameworks in UK Organizations*, 2001.

¹²³ Por. *Raising performance through Competencies: The annual benchmarking survey* oraz *Zarządzanie kompetencjami w UE*.

¹²⁴ Badanie *Intersecting Reflections on Competency Management in France and in North America*.

¹²⁵ Por. *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*.

kompetencyjnego na ZZL, tym lepsze efekty przynoszą zastosowane rozwiązania¹²⁶. Przebudowa całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku koncentracji na kompetencjach przynosi znaczne korzyści zarówno firmie (wzrost elastyczności i adaptacyjności do zmiennych warunków rynkowych, poprawa wyników, wzrost produktywności), jak i tworzącym ją ludziom (wszechstronny i ciągły rozwój, wzrost zaangażowania, satysfakcji z pracy i kreatywności)¹²⁷. Część opracowań prezentuje także zalety wprowadzenia podejścia *Competency-Based HRM* tylko do wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak szkolenia i rozwój (lepsze dopasowanie do potrzeb firmy i pracowników) czy wynagradzanie (poprawa jakości pracy)¹²⁸.

Obok wymienionych problemów ZZL opartego na kompetencjach w badaniach omawiane są także przyczyny wprowadzania przez firmy podejścia kompetencyjnego oraz najistotniejsze bariery realizacji tego celu. Wśród oczekiwanych korzyści wdrożenia zarządzania kompetencjami przedsiębiorcy często wymieniają wyraźną poprawę wyników pracy¹²⁹. Wśród innych korzyści wymienia się możliwość lepszego dostosowania oferty szkoleniowej do indywidualnych potrzeb zatrudnionych, które powinno owocować wzrostem kompetencji pracowników oraz ich motywacji do pracy.

Największymi barierami wdrożenia podejścia kompetencyjnego są, zgodnie z wynikami badań, wysokie koszty stworzenia modelu i wprowadzenia go w życie oraz brak czasu potrzebnego do opracowania profesjonalnych rozwiązań w tym zakresie. Wydaje się, że to ostatnie utrudnienie wynika raczej z braku przekonania kierownictwa firmy do zasadności przebudowy obecnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Być może dostarczenie im szerszej wiedzy o korzyściach płynących z zastosowania modelu kompetencyjnego przełamałoby ten opór.

Z kolei te spośród badanych przedsiębiorstw, które już zarządzają kompetencjami, zwykle koncentrują się jedynie na bieżących potrzebach organizacji, rezygnując z planowania długookresowego. Tymczasem skuteczność modelu jest uwarunkowana stopniem dostosowania go zarówno do obecnych wyzwań rynkowych, jak i przewidywanych potrzeb kompetencyjnych firmy w przyszłości. Niebranie tego pod uwagę może stawiać efektywność stosowanych rozwiązań pod znakiem zapytania.



¹²⁶ Por. *Job/Role Competency Practices Survey Report; Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*.

¹²⁷ Por. *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance, Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*.

¹²⁸ Por. *Skill-Based Pay; Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study Of Malaysian Public Organisations. Case Analysis*.

¹²⁹ Por. *Competency Frameworks in UK Organizations; Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-based Approach*.

Tabela 1.7. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w świetle badań

Lp.	Nazwa badania	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
1.	Competency Frameworks in UK Organizations ¹³⁰	Badanie praktyk zarządzania kompetencjami w firmach brytyjskich. 2001, Wielka Brytania	Pracodawcy zwykle różnicują profile kompetencyjne pracowników. Co druga firma tworzy odrębne profile dla grup pracowników, funkcji lub działów, zaś tylko co piąta obejmuje wszystkich pracowników jednolitym zbiorem kompetencji. Powody stosowania ZZL opartego na kompetencjach: podniesienie umiejętności pracowników i ich lepsze wyniki, umożliwienie zmian kulturowych, wyrażenie wartości i celów firmy.
2.	Competency-Based Pay And Service Quality: An Empirical Study Of Malaysian Public Organisations ¹³¹	Analiza wpływu oparcia systemu wynagrodzeń na kompetencjach na jakość usług świadczonych przez urzędników administracji publicznej w Malezji – badanie ankietowe. Po 2006 r. (brak precyzyjnej informacji o terminie przeprowadzenia badania), Malezja	Urzędnicy malezyjscy są wynagradzani za posiadanie i rozwijanie kompetencji oraz posiadany potencjał rozwojowy. Zastosowanie podejścia opartego na kompetencjach wpłynęło na jakość usług świadczonych przez badane instytucje. Poprawa dotyczyła zwłaszcza rzetelności wykonania zadania i szybkości działania. Wzrost zadowolenia z usług nie był powiązany z czynnikami innymi niż postawy urzędników.
3.	Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-based Approach ¹³²	Zbadanie korzyści ze szkolenia pracowników w zakresie przedsiębiorczości przy zastosowaniu metody tradycyjnej i podejścia opartego na kompetencjach – 2 studia przypadków. 2008, Holandia, Belgia	Nowoczesna konceptualizacja kompetencji związanych z przedsiębiorczością może mieć bardzo duże znaczenie praktyczne, szczególnie przy projektowaniu szkoleń. Przyczynia się także do uzyskiwania wysokich wyników pracy.
4.	Intersecting Reflections on Competency Management in France and in North America ¹³³	Zbadanie różnic i podobieństw w systemach zarządzania kompetencjami we Francji i w Ameryce Północnej. 2005, Francja, Ameryka Północna	We Francji zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach ma szerszy, bogatszy kontekst, jest bardziej interdyscyplinarne i jest skierowane głównie do uzwiązkowanych techników i operatorów. W Ameryce Północnej natomiast psychologia jest kluczem do wszelkich działań związanych z zarządzaniem kompetencjami, a głównymi odbiorcami systemu są menedżerowie.
5.	Job/Role Competency Practices Survey Report ¹³⁴	Analiza sposobów identyfikacji i definiowania kompetencji, zastosowania podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu w przedsiębiorstwach, oraz jego wpływu na wyniki firmy. Badanie ankietowe reprezentantów 292 przedsiębiorstw z różnych branż. 1998, Badanie firm z całego świata, z przewagą firm ze Stanów Zjednoczonych	Większość firm stosuje podejście kompetencyjne. W procesie budowy systemu kompetencji uwzględnia się cele oraz wartości firmy, a w prace nad modelem włączani są menedżerowie. Większość firm pozyskuje informacje niezbędne do identyfikacji i zdefiniowania kompetencji z wielu źródeł. Podejście kompetencyjne jest wykorzystywane zwykle w jednym lub kilku obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, przede wszystkim w selekcji i awansach oraz szkoleniach i rozwoju, rzadziej w tworzeniu ścieżek karier i planów sukcesji. Istnieją także powiązania modelu kompetencyjnego z procesem zarządzania wynikami/efektami firmy. Największą poprawę wyników odnotowują te firmy, które wprowadziły model kompetencyjny do co najmniej sześciu podsystemów ZZL. Bariernymi skutecznej przebudowy systemu zarządzania w kierunku oparcia go na kompetencjach są ograniczenia czasowe i finansowe oraz brak strategii pozwalającej na skuteczne korzystanie z podejścia kompetencyjnego. Na stanowiskach menedżerów szczególnie liczą się tzw. kompetencje transferowalne.

¹³⁰ Miller L., Rankin N., Neathey F., 2001, CIPD, Opis badania oparty na publikacji: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.¹³¹ Ilhaamie Abdul Ghani Azmi, Zainal Ariffin Ahmad and Yuserrie Zainuddin, 2009, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 1.¹³² Lans T., Hulsink W., Baert H. i Mulder M., 2008, *ERIM Report Series Research in Management*.¹³³ Bouteiller D., Gilbert P., *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 60, No. 1, 2005.¹³⁴ Cook K.W., Bernthal P. 1998, *Job/Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International.

6.	Raising performance through Competencies: The annual benchmarking survey ¹³⁵	Zbadanie praktyk w zakresie ZZL opartego na kompetencjach. 2006/2007, Wielka Brytania	Badane modele kompetencji najczęściej składały się z siedmiu kompetencji (z ośmiu w przypadku menedżerów). Zdecydowana większość organizacji na co dzień w działaniach związanych z ZZL częściej korzysta z kompetencji behawioralnych (miękkich) niż z technicznych (twardych). Podejście kompetencyjne wykorzystuje się w wybranych obszarach ZZL, przede wszystkim w selekcji, uczeniu się i rozwoju pracowników, zaś najrzadziej w wynagradzaniu.
7.	Skill-Based Pay. Case Analysis ¹³⁶	Analiza zalet i wad systemu płacy opartej na umiejętnościach poprzez prezentację doświadczeń dwóch firm. 2002, USA	Wprowadzenie płacy opartej na umiejętnościach (<i>skill-based pay</i>) pozwoliło na wzrost produktywności pracowników, a także na stały rozwój ich umiejętności, zwiększenie satysfakcji, elastyczności i zaangażowania. Za wady systemu należy uznać jego złożoność oraz konieczność dużych nakładów finansowych i czasowych.
8.	Trendy HRM w Polsce ¹³⁷	Określenie stanu zaawansowania polskich organizacji w obszarze HRM. 2011, Polska	Polskie organizacje coraz bardziej doceniają podejście kompetencyjne w organizacji i starają się je systematycznie rozwijać, choć nie czynią tego w sposób systemowy. Modele kompetencyjne wdrożyła niemal co druga badana organizacja, ale nie są one w pełni wykorzystywane. Co piąta firma jest w trakcie ich implementacji. Duże firmy stosują je znacznie częściej i lepiej dopasowują je do poszczególnych grup pracowników (większa dojrzałość organizacyjna).
9.	Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań ¹³⁸	Analiza przyczyn wprowadzenia systemu zarządzania kompetencjami oraz stosowanych rozwiązań z tego zakresu (ich rodzajów, kompleksowości, efektywności). Badania dwuetapowe – identyfikacja firm stosujących ZZL oparte na kompetencjach, następnie ocena stopnia zaawansowania modelu. 2003, Polska	W Polsce najistotniejszymi powodami wprowadzenia systemu zarządzania kompetencjami są: zwiększenie produktywności i efektywności pracowników oraz powiązanie zachowań pracowników z wartościami i strategią organizacji. Firmy wykorzystywały modele kompetencyjne zwykle w wybranych obszarach ZZL, najczęściej w ocenie okresowej pracowników.
10.	Zarządzanie kompetencjami w UE ¹³⁹	Badania systemu ZZL przeprowadzone w 2003 roku w firmach mających swoje centrale w Europie. 2003, Europa	W krajach UE standardem jest wykorzystywanie kompetencji w procesach zarządzania ZZL. Impulsami do tego są: potrzeba wdrażania w organizacji określonego systemu wartości, strategia poprawy efektywności systemu ZZL i jego podsystemów. Jakość systemów kompetencyjnych w UE i w Polsce jest porównywalna.
11.	Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach ¹⁴⁰	Przegląd badań amerykańskich na temat praktyk ZZL opartego na kompetencjach w USA. 1995-2002, USA	W modelach kompetencji uwzględnia się kompetencje techniczne, wiedzę, zachowania, cechy osobiste, osiągnięte wyniki oraz najważniejsze doświadczenia. Organizacje wykorzystują to podejście w procesie planowania, rekrutacji i oceniania (oceniając oparte na kompetencjach jest zwykle powiązane z działaniami rozwojowymi). Selekcja i rekrutacja oparta na kompetencjach oceniana jest przez firmy jako wysoce efektywna. W procesie wyboru najlepszego kandydata do pracy brane są pod uwagę nie tylko jego kompetencje, ale także potrzeby kompetencyjne i szkoleniowe całej organizacji. Za najskuteczniejsze metody rozwoju uznano sformalizowane szkolenia w formie wykładów, poszerzanie zakresu obowiązków pracowników, coaching, powierzanie samodzielnych projektów oraz rotację stanowisk. Firmy, planując rozwój pracowników, zwykle koncentrują się na potrzebach bieżących, tylko nieliczne opracowują ścieżki karier uwzględniające perspektywę długoterminową.

¹³⁵ Raising performance through Competencies: The annual benchmarking survey, 2006/2007, Competency and Emotional Intelligence, London. Opis badania oparty na publikacji: Armstrong M., 2010, Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. A guide to people Management, Replika Press PVT LTD

¹³⁶ Salter J.E., Skill-Based Pay. Case Analysis, 2002.

¹³⁷ Jończyk M., Woźny A., *Trendy HRM w Polsce*, Deloitte, PSZK 2011.

¹³⁸ Sienkiewicz Ł., *Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, 2004.

¹³⁹ Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.

¹⁴⁰ Dubois D.D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

12.	Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance ¹⁴¹	Ustalenie zależności między kompetencjami menedżerskimi a wynikami pracy. 2003, USA	Istnieje pozytywny wpływ wykorzystania systemów kompetencyjnych na wyniki pracy. Stwierdzono, że ocena kompetencji pozwala trafniej przewidzieć wyniki niż instrumenty pomiaru kapitału ludzkiego.
13.	Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw ¹⁴²	Określenie zależności pomiędzy kompetencjami i wykształceniem pracowników MŚP a konkurencyjnością i innowacyjnością firm. 2010, Polska	Kompetencje pracowników szeregowych i kadry zarządzającej mają wpływ na konkurencyjność i innowacyjność MŚP. Wysokiej konkurencyjności sprzyja zrównoważony pod względem wykształcenia (zawodu wyuczonego) skład kadry menedżerów i umiejętność współpracy z otoczeniem. Wyższa aktywność szkoleniowa prowadzi do podnoszenia kompetencji pracowników, a przez to przyczynia się do zwiększenia ich otwartości na zmiany i innowacyjności. Pracodawcy mają jednak niską świadomość korzyści płynących z podnoszenia kompetencji. W MŚP głównym źródłem doskonalenia się załogi są doświadczenia zdobyte w miejscu pracy.

Problem luk kompetencyjnych

Duża część przeanalizowanych badań dotyczyła zjawiska luk kompetencyjnych, które rozpatrywano w wielu wymiarach¹⁴³. W najszerszym ujęciu problematyka ta dotyczy ogólnie odczuwalnej luki między kompetencjami niezbędnymi do efektywnego funkcjonowania organizacji gospodarczych we współczesnej gospodarce a kompetencjami, którymi dysponują uczestnicy rynku pracy – pracownicy i osoby starające się o pracę. W nieco węższym ujęciu zagadnienie to było analizowane w kontekście lokalnych rynków pracy. Wśród badań znalazły się także pogłębione analizy wybranych grup przedsiębiorstw lub grup stanowisk.

Przeładowe badania zarówno o zasięgu światowym, jak i węższym – europejskim, a także wyłącznie polskim, wyraźnie identyfikują profil kompetencyjny najbardziej pożądanego pracownika, właściwie niezależnie od miejsca funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najbardziej cenione i najczęściej poszukiwane są tzw. kompetencje transferowalne, definiowane też czasem jako kompetencje ogólne, uniwersalne, interdyscyplinarne lub meta-kompetencje¹⁴⁴. Są one niezbędne dla wszystkich grup zawodowych we wszystkich organizacjach. Okazuje się, że z racji ich elastyczności i łatwości przenoszenia doskonale przydają się firmom, gdyż można je zastosować w wielu kontekstach i w sytuacjach nieprzewidywalnych. Wymienia się wśród nich: zdolności analityczne, łatwość przyswajania wiedzy, kreatywność, znajomość języków obcych i innych kultur, umiejętność działania w warunkach niepewności, zdolność komunikowania się i współpracy z innymi czy wreszcie zdolność adaptacji do zmian. Kompetencje transferowalne są rozwijane niezależnie od rodzaju pracy, zawodu i stanowiska. Jednakże nowoczesne organizacje powinny kierować swą uwagę także na rozwój takich kompetencji, jak innowacyjność czy dzielenie się wiedzą („Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom”). Badani menedżerowie potwierdzają wagę kompetencji ogólnych, a wręcz widzą przewagę znaczenia zdolności do uczenia się oraz otwartości na posiadaną wiedzę pracowników („Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników”).

Okazuje się jednak, że potrzeby pracodawców bardzo często nie znajdują pokrycia w ofercie rynku pracy. Mówią o tym autorzy wielu badań, dotyczących różnych krajów¹⁴⁵. Łatwiej radzą sobie z tym problemem duże przedsiębiorstwa, które stosują zróżnicowane metody rekrutacji, a ponadto są bardziej pożądanymi pracodawcami. Z problemem luki kompetencyjnej pozostają częściej firmy małe. Badania polskie wykazują, że aż 75% tych, którzy aktualnie poszukują pracowników doświadcza problemów

¹⁴¹ Levenson A.R., Van der Stede W.A. and Cohen S.G., *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, „Journal of Management” Vol 32, No 3, 2006.

¹⁴² Plago B., Konecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.

¹⁴³ Podsumowanie głównych wyników badań stanowi tabela 1.8.

¹⁴⁴ Por. *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*.

¹⁴⁵ Por. *Scottish Employers Skill Survey, Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Bilans Kapitału Ludzkiego*.

w znalezieniu odpowiednich osób¹⁴⁶. Są one spowodowane brakiem odpowiednich kompetencji zawodowych u kandydatów, a w zawodach specjalistycznych – często brakiem kandydatów. Największe kłopoty pracodawcy mieli z obsadzeniem stanowisk specjalistów i robotników wykwalifikowanych, którzy często nie posiadali odpowiednich kompetencji. Okazuje się, że kierunki kształcenia są w dużym stopniu niezgodne z potrzebami rynku pracy. Po pierwsze, system edukacji kształci zbyt wielu absolwentów kierunków humanistycznych, a niewystarczającą liczbę specjalistów po kierunkach technicznych i medycznych. Ponadto mówi się o „przeedukowaniu” społeczeństwa, polegającym na nadmiarze kształcenia na poziomach wyższych. Wzrastający wskaźnik skolaryzacji na poziomie wyższym i wysokie aspiracje edukacyjne uczniów szkół ponadgimnazjalnych sugerują, że trend ten będzie się nadal utrzymywał. Tymczasem wysoki poziom wykształcenia nie przekłada się na posiadanie praktycznych kompetencji, których zdobywanie jest utrudnione przez ograniczoną współpracę między szkołami a przedsiębiorstwami. Absolwentom brakuje więc praktycznego przygotowania do wykonywania zawodu¹⁴⁷. Istnieje niedopasowanie popytu i podaży w zakresie zawodów specjalistycznych, a ma ono w większym stopniu charakter luki kompetencyjnej niż kwalifikacyjnej. Natomiast w przypadku grupy robotników problemy wynikają z istnienia obu typów luk. Luka kompetencyjna w tym przypadku odnosi się zarówno do kompetencji zawodowych, jak i ogólnych, a wśród nich brakuje głównie – według wskazań pracodawców – kompetencji samoorganizacyjnych oraz interpersonalnych. Te pierwsze obejmują umiejętności, wiedzę oraz postawy związane z samodzielnością, przedsiębiorczością, punktualnością, starannością wykonywanych zadań czy odpornością na stres. Są to te kompetencje, które pracodawcy często określają jako chęć czy też motywację do pracy. Z kolei kompetencje interpersonalne dotyczą współpracy w grupie, bycia kontaktowym i komunikatywnym.

Trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów do pracy bywają jednak związane z innymi przyczynami niż tylko nieodpowiednie kompetencje¹⁴⁸. Badania wskazują, że często przyczyną jest słaba oferta po stronie pracodawców – niskie wynagrodzenia, nieatrakcyjne warunki i czas pracy.

Możliwość identyfikacji luk kompetencyjnych oraz ich usuwania, a także zapobieganie ich powstawaniu to niezaprzeczalnie jedna z największych korzyści wprowadzania w przedsiębiorstwie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Wymusza ono, niejako w naturalny sposób, wdrażanie w firmach idei uczenia się przez całe życie. Jednakże analiza strategicznej luki kompetencyjnej, czyli identyfikacja braków w kluczowych kompetencjach pracowników niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, nie jest powszechnie stosowana. W Polsce jest ona rzadkością, w 2011 roku prowadziło ją jedynie 20% dużych firm, a 14% wszystkich badanych pracodawców. Bez mała połowa firm nie zamierza na razie podejmować takich działań¹⁴⁹. Opracowane modele kompetencji nie są więc w pełni wykorzystywane, a szersze zastosowanie znajdują głównie w bieżących działaniach zarządczych.

Istnieje duża grupa pracodawców, którzy we własnej firmie nie zauważają istnienia luki kompetencyjnej. Napotykamy tu jednak raczej na problem braku świadomości potrzeb kompetencyjnych załogi. Ogólnie, badani polscy pracodawcy wyrażali zadowolenie z umiejętności swoich pracowników – połowa była w pełni usatysfakcjonowana, a co za tym idzie, nie podejmowała działań rozwojowych kadry¹⁵⁰.

Ci pracodawcy, którzy dostrzegają niedobory kompetencyjne wśród swoich pracowników, wskazują przede wszystkim na braki specyficznych kompetencji związanych z poszczególnymi zawodami¹⁵¹. Stwierdzają, że zatrudnionym, oprócz tych konkretnych umiejętności, wiedzy czy związanych z nimi postaw, brakuje głównie kompetencji samoorganizacyjnych i interpersonalnych (tak jak w przypadku kandydatów do pracy). Badania wykazały ponadto, że mimo iż pracodawcy dostrzegają deficyty kompetencji transferowalnych, to zwykle szkolą głównie w zakresie kompetencji specyficznych, związanych z konkretnym miejscem pracy.

¹⁴⁶ Por. *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Bilans Kapitału Ludzkiego*.

¹⁴⁷ Por. badanie *Kompetencje zawodowe na śląskim rynku pracy*.

¹⁴⁸ Por. *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Bilans Kapitału Ludzkiego, Scottish Employers Skill Survey, Kompetencje zawodowe na śląskim rynku pracy*.

¹⁴⁹ *Trendy HRM w Polsce, 2011*.

¹⁵⁰ *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Bilans Kapitału Ludzkiego*.

¹⁵¹ *Ibidem*.

Jednym z aspektów niedostosowania struktury zawodowej i kompetencji potencjalnych pracowników do potrzeb rynku pracy jest brak powszechnego rozumienia jego zasad, a w wielu środowiskach brak akceptacji idei i potrzeby ciągłego uczenia się. Widać to wyraźnie w niektórych społeczeństwach (szczególnie w krajach słabo rozwiniętych lub z dużym rozwarstwieniem społeczeństwa; por. część dotyczącą wyzwań), ale takie obserwacje poczyniono także w niektórych środowiskach w Polsce¹⁵². Analiza przyczyn tego zjawiska wskazuje na niski poziom świadomości rodziców i uczniów na temat potrzeb kompetencyjnych rynku pracy oraz niski prestiż kształcenia zawodowego. Na problem ten nakłada się nierzadko niska jakość kształcenia oraz nienowoczesne i niedostosowane do wymagań pracodawców programy kształcenia.

W Polsce zdecydowanie najniższy poziom kompetencji prezentują osoby starsze. Ich niskie i nieaktualne kwalifikacje często stanowią o ograniczonych możliwościach utrzymania się na rynku pracy¹⁵³. W obecnych warunkach rynkowych szczególną wagę przywiązuje się do roli menedżerów i kompetencji kierowniczych w organizacji¹⁵⁴, stąd też jest to często podejmowany temat badawczy. Na sukces zawodowy menedżera wpływa wiele kompetencji – w niektórych badaniach identyfikuje się aż 74 pozycje¹⁵⁵. W Polsce przeciętny menedżer to profesjonalista, który koncentruje się na fachowym wykonywaniu zadań operacyjnych i bieżącym zarządzaniu, ale jego słabą stroną jest zarządzanie strategiczne, niechęć do ryzyka i wprowadzania zmian. Ten wizerunek się zmienia, ale zbyt wolno. Konieczne jest doskonalenie, szczególnie w zakresie przedsiębiorczości¹⁵⁶.

Niektóre badania umożliwiają spojrzenie na luki kompetencyjne w skali krajów lub ponadnarodowych regionów świata. Zrównoważenie popytu i podaży w sferze kompetencji stanowi prawdziwe wyzwanie dla organizacji międzynarodowych, polityków i sfer rządzących, ze względu na bardzo poważne skutki społeczne zaniedbań w tej dziedzinie. Brak odpowiednich kompetencji w społeczeństwie przyczynia się do niskiego zatrudnienia i w konsekwencji powoduje ubóstwo oraz wzrost wydatków socjalnych (ten aspekt luki kompetencyjnej omówiono w punkcie *Uczenie się przez całe życie – teraźniejszość i przyszłość*).

¹⁵² Por. *Kompetencje zawodowe na śląskim rynku pracy*.

¹⁵³ Por. *Bilans Kapitału Ludzkiego*.

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Por. *Global managers' career competencies*.

¹⁵⁶ Por. *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*.

Tabela 1.8. Problem luk kompetencyjnych na rynkach pracy

Lp.	Nazwa badania, źródło	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
14.	Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego ¹⁵⁷	Poznanie oczekiwań kompetencyjnych pracodawców. Analiza 32 badań polskich i zagranicznych (<i>desk research</i>) 2009, Badanie ogólnopolskie	Najbardziej poszukiwane na rynku pracy są tzw. kompetencje transferowalne, możliwe do zastosowania w wielu powierzonych pracownikowi zadaniach (definiowane jako kompetencje ogólne tzw. <i>generic competencies</i> , uniwersalne, interdyscyplinarne lub jako kluczowe, właściwe dla różnych grup zawodowych we wszystkich organizacjach).
15.	Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce 2011 ¹⁵⁸	Wieloaspektowy projekt badawczy. Określenie luk kompetencyjnych w ujęciu struktury zawodowej, branżowej, regionalnej, a także w podziale na różne rodzaje kompetencji zawodowych. 2010, Polska	Istnieje zjawisko znacznego „przeedukowania” społeczeństwa, związanego z nadmiarem pewnych grup kompetencji. Kierunki kształcenia są w dużym stopniu niezgodne z potrzebami kompetencyjnymi pracodawców. W efekcie na rynku powstaje luka, która w większym stopniu ma charakter kompetencyjny niż kwalifikacyjny. Brakuje głównie kompetencji „miękkich” – samoorganizacyjnych oraz interpersonalnych. Odnotowano także niski wskaźnik kształcenia dorosłych – ma ono charakter selektywny, nie obejmuje osób o najniższych kompetencjach. Poziom inwestycji pracodawców w rozwój kadr wzrasta, ale jest on wciąż niższy niż średni poziom europejski. W Polsce nie docenia się rangi uczenia się nieformalnego oraz uczenia się w miejscu pracy.
16.	Global managers' career competencies ¹⁵⁹	Badanie kompetencji wpływających na rozwój kariery 45 menedżerów globalnych odpowiedzialnych za działania na szczeblu międzynarodowym. 2005/2006, Belgia	W ramach przyjętych trzech szerokich kategorii zidentyfikowano 74 kompetencje wpływające na sukces zawodu menedżerów działających na szczeblu globalnym. Wśród nich przeważają kompetencje z kategorii <i>knowing-why</i> , mniejsze znaczenie mają kompetencje typu <i>knowing-how</i> i <i>knowing-whom</i> .
17.	Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników ¹⁶⁰	Studia literaturowe, badania jakościowe – pogłębione wywiady indywidualne, studia przypadków dotyczące cech inteligentnych organizacji. 2010, Polska	Organizacje inteligentne wyróżniają się na tle pozostałych wyższym stopniem formalizacji działań w dziedzinie ZZL. Menedżerowie widzą przewagę znaczenia zdolności do uczenia się oraz otwartości nad już posiadaną wiedzą. Wyzwaniem staje się rozwijanie umiejętności psychospołecznych pracowników (umiejętności pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą, rozwiązywania problemów, komunikatywności, kreatywności, zdolności perswazji).
18.	Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? ¹⁶¹	Wieloaspektowy przegląd popytu i podaży kompetencji na rynku pracy. Badania wśród pracodawców. Badaniem objętych zostało też 20 009 ofert pracy ze wszystkich województw. 2010, Polska	Najczęściej poszukiwanymi przez pracodawców kompetencjami są: kompetencje samoorganizacyjne, interpersonalne, kierownicze. Większość pracodawców stwierdza brak odpowiednich kompetencji zawodowych u kandydatów, zaś w zawodach specjalistycznych często brakuje samych kandydatów. Większość pracodawców jest zadowolona z umiejętności swoich pracowników.
19.	Kompetencje zawodowe na śląskim rynku pracy, 2010 ¹⁶²	Ustalenie „listy problemów” śląskiego szkolnictwa zawodowego pod względem dopasowania do potrzeb rynku pracy. Badanie mieszkańców regionu (4000 osób w wieku 18-64 lata), badanie pracodawców. 2010, Polska	Struktura zawodowa ludności Śląska nie odpowiada potrzebom kompetencyjnym lokalnego rynku pracy. Zdobycie praktycznych kompetencji jest utrudnione przez ograniczoną współpracę między szkołami a uczelniami. Najbardziej poszukiwane są kompetencje transferowalne. Główne bariery rozwoju: niski poziom wiedzy o potrzebach kompetencyjnych rynku pracy wśród rodziców i uczniów, niski prestiż kształcenia zawodowego, niska jakość kształcenia, niedostosowane do wymagań pracodawców programy kształcenia, brak zachęt finansowych dla pracodawców.

¹⁵⁷ Sienkiewicz Ł., Gruza M., *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*, Studio Magic, Warszawa 2009.¹⁵⁸ Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce 2011, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r., PARP, Warszawa.¹⁵⁹ Capellan T., Janssens M., *Global managers' career competencies*, *Career Development International* Vol. 13, No. 6, 2008.¹⁶⁰ Kordel P., Kordecki J., Kowalczyk A., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010.¹⁶¹ Kocór M., Strzebińska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* PARP, Warszawa 2010.¹⁶² http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Strony/Kompetencje_zawodowe_na_slaskim_rynku_pracy_2010.aspx

20.	Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom ¹⁶³	Opracowanie modelu kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw. Badania na próbie 1066 menedżerów w 76 przedsiębiorstwach. 2004/2005, Polska	Istnieje wyraźna luka między kompetencjami badanych firm a kompetencjami wymaganymi przez nowoczesne organizacje. Odnotowano niskie kompetencje związane z innowacyjnością, wprowadzaniem zmian i organizacyjnym uczeniem się. Wskazany został niewielki udział w sieciowym tworzeniu nowych kompetencji, na zewnątrz organizacji.
21.	Scottish Employers Skill Survey ¹⁶⁴	Diagnoza luk kompetencyjnych i związanych z tym problemów. Badanie przeprowadzono wśród 6274 pracodawców na zlecenie rządu. 2009, Szkocja	Pracodawcy mają trudności z obsadzeniem wolnych miejsc pracy z powodu braku odpowiednich umiejętności wśród kandydatów. Większe przedsiębiorstwa są bardziej efektywne w zapelnianiu tego rodzaju braków (być może dzięki posiadaniu bardziej zaawansowanych metod rekrutacji). Największe braki wskazywane były wśród grup wymagających stosunkowo niskich umiejętności i kwalifikacji.

Rozwój kompetencji pracowników – perspektywa przedsiębiorstw

Jednym z głównych wskaźników rozwoju obszaru uczenia się przez całe życie jest uczestnictwo ludności w wieku 25-64 lata w kształceniu i szkoleniu. Celem UE jest uzyskanie do 2020 roku wskaźnika 15%. W Polsce natomiast, według danych na 2009 rok, procent osób w wieku 25-64 lata uczestniczących w kształceniu lub szkoleniu (w ciągu czterech tygodni przed badaniem) wynosił 4,7%. Do osiągnięcia wyznaczonego celu mogą znacznie przyczynić się przedsiębiorcy, jako organizatorzy i ponoszący koszty procesu rozwoju pracowników. Tymczasem, mimo że poziom inwestycji naszych pracodawców w rozwój kadr wzrasta, Polska wciąż pozostaje poniżej średniego wskaźnika europejskiego. Społeczne korzyści z ustawicznego kształcenia zawodowego dorosłych to: zwiększanie zatrudnienia, zapobieganie bezrobociu i przyczynianie się do wzrostu satysfakcji z pracy, zabezpieczenia kariery zawodowej, wyższych wynagrodzeń. Korzyści dla przedsiębiorstw to: wzrost produktywności, unowocześnienie pracy i wspomaganie tworzenia innowacji, a w konsekwencji lepsza pozycja konkurencyjna. Bardzo wielu pracodawców doskonale rozumie te korzyści i włącza się doskonale w rozwój kompetencji i nurt uczenia się przez całe życie. Ma to miejsce szczególnie w firmach dużych, a także bardziej innowacyjnych, prężnych, rozwijających się¹⁶⁵. Wśród powodów podejmowania działań służących podnoszeniu kwalifikacji kadr znajdują się m.in.: zwiększenie motywacji pracowników, doskonalenie zawodowe oraz rozwój pracownika z myślą o planowaniu jego kariery w organizacji (awanse, planowanie sukcesji)¹⁶⁶. Przedsiębiorstwa intensywnie rozwijające się częściej stosują indywidualne plany rozwoju pracowników i systemy oceny kompetencji. Zakres angażowania się firm w szkolenie pracowników w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowany. Można wyróżnić trzy grupy krajów: kraje o wysokich, średnich lub niskich wskaźnikach szkoleniowych. W ostatnich latach zaczęła się jednak powiększać grupa średnia, a prawie we wszystkich krajach obserwowano spadek liczby przedsiębiorstw, które dbały o rozwój pracowników. Działalności szkoleniowej nie prowadziło od ok. 17% firm w Danii do 79% w Grecji¹⁶⁷. Pod względem wysokości wydatków nowi członkowie UE pozostają na bardzo niskim poziomie w porównaniu z północnymi czy zachodnimi krajami Europy (dotyczy to szczególnie Bułgarii, Litwy, Łotwy i Rumunii). Chociaż koszty i brak czasu są wskazywane jako poważna bariera, to aż 74% przedsiębiorstw brytyjskich (a 79% polskich) spośród tych, które nie prowadzą szkoleń, nie widzi potrzeby aktualizowania i poszerzania kompetencji pracowników. Brak działań realizujących ideę uczenia się przez całe życie może przyczynić się do poważnych braków kompetencyjnych na rynku pracy. Pracodawcy uzasadniają brak aktywności szkoleniowej tym, że zatrudniają oni osoby już posiadające pożądaną poziom kompetencji (wypowiedź ponad 50% z tej grupy w Europie; w Wielkiej Brytanii 54%). Ważną przyczyną bywa (w ok. 20% firm europejskich) zwykły brak przemyślanej i zaplanowanej długofalowej strategii rozwoju personelu. Podejmowane działania, zwłaszcza w przypadku mniejszych przedsiębiorstw, przeważnie stanowią odpowiedź

¹⁶³ Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie” nr 4, 2008.

¹⁶⁴ The Scottish Government, 2009, www.scotland.gov.uk

¹⁶⁵ Por. *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły?*

¹⁶⁶ Por. *Formowanie kwalifikacji pracowniczych*.

¹⁶⁷ Por. *Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third continuing vocational training survey*.

na bieżące potrzeby firmy. Takie podejście stwarza poważne zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstw. Amerykańskie firmy zdają się znacznie lepiej rozumieć wagę problemu. Prawie wszyscy badani przez ASTD (94,1%) oceniają, że szkolenia i rozwój będą stanowić w kolejnym półroczu jeden z najistotniejszych elementów strategii firmy (patrz punkt *Uczenie się przez całe życie – teraźniejszość i przyszłość*).

Obserwowanemu spadkowi wydatków na szkolenia towarzyszy coraz częstsze korzystanie z innych form kształcenia. Najpopularniejszą formą stały się szkolenia na stanowisku pracy (76% firm angielskich), następnie udział w konferencjach (63%), samokształcenie (39%), rotacja stanowisk (29%), udział w kołach jakości i uczenia się (22%)¹⁶⁸. Wśród „innych” działań prowadzonych przez pracodawców w celu podniesienia kompetencji pracowników najczęściej wymieniano wykłady, warsztaty i seminaria, coaching, zakup literatury fachowej i opracowanie materiałów dydaktycznych, dofinansowanie nauki języków obcych i nauki w szkołach wyższych, udział w targach, pokazach, prezentacjach. Udział we wszystkich formach kształcenia i uczenia się wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa.

Z zaprezentowanych analiz wynika także, że utrudniony dostęp do programów szkoleniowych w wielu krajach mają pracownicy starsi. Można tu mówić o zjawisku błędnego koła – dla pracodawców są to osoby o mniejszym potencjale, ale odsuwając je od szkoleń faktycznie ograniczają im możliwości poszerzania kompetencji, zwiększają prawdopodobieństwo zdezawuowania się posiadanej przez nich wiedzy i w konsekwencji przyczyniają się do spadku efektów pracy¹⁶⁹. Nowe badania nad percepcją osób starszych zaprzeczają jednak zasadności utrzymywania tego stereotypu, a ponadto udowadniają istnienie bardzo pozytywnych postaw zawodowych w tej grupie¹⁷⁰.

Dostęp do szkoleń dla wszystkich grup zatrudnionych to istotny aspekt działań rozwojowych prowadzonych przez pracodawcę. Jest dość charakterystyczne, że istnieje duże zróżnicowanie między różnymi krajami pod tym względem. W krajach nordyckich, a także w Belgii i Austrii, ma miejsce równomierny rozkład szkolonych, podczas gdy w przypadku niektórych nowych krajów członkowskich UE obserwowalne jest selektywne podejście i koncentracja na najbardziej wykształconych pracownikach (Polska, Cypr, Bułgaria, Rumunia). Pracownicy z najniższymi kwalifikacjami są znacznie rzadziej szkoleni, ale też mają mniejszą chęć do uczenia się¹⁷¹. Polskie raporty wskazują także na częstszy udział w szkoleniach mężczyzn, chociaż kobiety realizowały więcej godzin szkoleniowych¹⁷².

Chociaż stwierdzono znaczne różnice między poszczególnymi krajami w rozkładzie uczestnictwa w szkoleniach, to znaleziono także podobieństwa. Zbieżności dotyczą w szczególności zjawiska polegającego na tym, że gorzej wyedukowani pracownicy otrzymują mniejszą ofertę szkoleń przy stanowisku pracy. Ponadto w szkoleniach rzadziej uczestniczą pracownicy małych firm. Wszędzie staje się to ważnym tematem w ramach poszukiwań rozwiązań systemowych. W Polsce sytuacja mniejszych firm jest podobna. Według GUS w 2005 roku szkolenia prowadziło ogółem prawie 35% badanych organizacji, ale wśród przedsiębiorstw małych było to jedynie 27%, wśród średnich – 54%, a wśród dużych aż 80%¹⁷³.

OECD uważa za istotne stworzenie powszechnej możliwości stosowania systemu uznawania kompetencji nabytych w sposób nieformalny i pozaformalny, np. dzięki doświadczeniom zawodowym. W nurcie tym mieści się organizacja egzaminów potwierdzających posiadanie odpowiednich kompetencji oraz ich certyfikacja. Ponadto organizacja wyraża potrzebę systemowego regulowania kwestii uczenia się przez całe życie. Podkreśla także, że zwykle najskuteczniejsze są te rozwiązania, w których opracowanie włączeni byli zarówno pracodawcy, pracownicy, jak i partnerzy społeczni¹⁷⁴.

¹⁶⁸ Por. *Continuing Vocational Training Survey 2005 (CVTS3)*.

¹⁶⁹ Por. *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, Promoting Adult Learning*.

¹⁷⁰ Por. *Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers*.

¹⁷¹ Por. *The distribution of adult training in European countries. Evidences from recent surveys, Promoting Adult Learning*.

¹⁷² Por. *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2005 r.*

¹⁷³ Ibidem.

¹⁷⁴ Por. *Promoting Adult Learning*.

Tabela 1.9. Rozwój kompetencji pracowników – perspektywa przedsiębiorstw

Lp.	Nazwa badania, źródło	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
22.	Continuing Vocational Training Survey 2005 (CVTS3) ¹⁷⁵	Celem jest uzyskanie porównywalnych informacji dotyczących szkoleń (wszystkie kraje UE). Zastosowano ujednoczoną metodykę badania CVTS3 opracowaną przez Eurostat. 2005, Wielka Brytania	Zdecydowana większość przedsiębiorstw zapewnia pracownikom jakąś formę ustawicznego kształcenia zawodowego (szkolenie tradycyjne lub inne rozwiązania). Pomiędzy rokiem 2004 a 2005 wzrósł udział firm korzystających z ustawicznego kształcenia zawodowego i innych form kształcenia.
23.	Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third continuing vocational training survey ¹⁷⁶	Badanie CVT – ustawicznego kształcenia zawodowego prowadzone jest przez Eurostat według ujednoczonej metodyki w ramach działań na rzecz zatrudnienia, zapobiegania bezrobociu i w celu przyczynienia się do takich korzyści, jak satysfakcja z pracy, zabezpieczenie kariery zawodowej, wyższe wynagrodzenia – we wszystkich krajach UE. Analizy zbiorcze sporządzane są na podstawie raportów cząstkowych (narodowych) w ujęciu dynamicznym. 2005, porównawczo – rok 1999, kraje Unii Europejskiej oraz Norwegia	W latach 1999-2005 nastąpił spadek inwestycji w szkolenia pracowników. Trend ten był szczególnie widoczny we Włoszech, w Holandii, Finlandii i Szwecji. Nowi członkowie UE (przede wszystkim Bułgaria, Litwa, Łotwa i Rumunia) pozostają w tyle za krajami północnymi i zachodnimi. Kraje europejskie można podzielić na trzy grupy krajów według odnotowywanych wskaźników szkoleniowych: o wskaźnikach wysokich, średnich i niskich. Dotąd były one dość stabilne, ale w 2005 r. kraje skandynawskie i zachodnie przesunęły się do najniższej zaawansowanych, a Czechy i Słowacja znalazły się w grupie najlepszych. Prawie wszystkie kraje z najlepszej grupy (poza Francją) przesunęły się niżej. Powiększa się grupa średnia. W 2005 r. najniższej notowana była Grecja.
24.	Formowanie kwalifikacji pracowniczych ¹⁷⁷	Opis dobrych praktyk w formowaniu i podnoszeniu kwalifikacji pracowniczych w zakresie rozwiązań stosowanych na poziomie przedsiębiorstw oraz czynników sprzyjających edukacji osób dorosłych. 2010, Polska	Zdaniem pracodawców największymi barierami w stosowaniu narzędzi podnoszenia kwalifikacji pracowników są ograniczenia budżetowe oraz czasowe. Najczęściej stosowaną formą rozwoju pracowników są szkolenia, ukierunkowane przede wszystkim na zdobycie fachowej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz rozwój umiejętności miękkich. Coraz częściej są to działania długofalowe. Luki kompetencyjne wg pracodawców to: brak doświadczenia w branży oraz niedostatek umiejętności praktycznych.
25.	The distribution of adult training in European countries. Evidences from recent surveys ¹⁷⁸	Ocena rozkładu uczestników szkoleń według grup i rekomendacje dla polityki szkoleniowej na podstawie badań ogólnoeuropejskich – Komisja Europejska. 2006-2008, kraje Unii Europejskiej	Istnieje duże zróżnicowanie liczebności grup objętych szkoleniami w poszczególnych krajach UE. W krajach nordyckich wszyscy pracownicy mają porównywalny dostęp do szkoleń. Natomiast w niektórych nowych krajach członkowskich UE pracownicy z niskim wykształceniem i najniższymi kwalifikacjami są znacznie rzadziej szkoleni (ale też mniejszą mają skłonność do podejmowania szkoleń). Polskę, Słowację i kraje bałtyckie wyróżnia na tle innych państw UE zróżnicowanie dostępu do szkoleń związane z wiekiem osób kształcących się. Stworzenie rządowego, systemowego wsparcia dla przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania środowiska ciągłego uczenia się pozwoli na intensyfikację szkolenia dorosłych i zredukuje wyraźne przejawy dyskryminacji niektórych z grup osób doksztalcanych.

¹⁷⁵ Dent R., Wiseman J., 2008, Continuing Vocational Training Survey 2005 (CVTS3), DIUS Research Report 08-17¹⁷⁶ Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third continuing vocational training survey 2010, Publications Office of the European Union, Luxembourg.¹⁷⁷ Emerling A., Orlińska A., Węsierska S., *Formowanie kwalifikacji pracowniczych*. Raport z badania, PKPP Lewiatan, 2010.¹⁷⁸ Badescu M., Garrouste Ch., Loi M., 2011, *The distribution of adult training in European countries. Evidences from recent surveys*, JSC Scientific and Technical Reports, European Commission.

26.	Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2005 r. ¹⁷⁹	Uzyskanie informacji o skali i rodzajach oraz kierunkach szkoleń. Ankietyzacja około 18 tys. przedsiębiorstw. Badanie GUS było częścią szerszego badania przeprowadzonego we wszystkich krajach UE 2006, Polska	Szkolenia prowadzi zdecydowana większość firm dużych, połowa średnich i jedna trzecia małych. Firmy niezabiegające o rozwój pracowników zwykle tłumaczą ten fakt satysfakcjonującym poziomem kompetencji załogi oraz zbyt wysokimi kosztami szkoleń. Najczęściej spotykanymi formami rozwoju są szkolenia zewnętrzne, uczestnictwo w konferencjach, spotkaniach warsztatowych, targach i wykładach oraz zaplanowane szkolenia na stanowisku pracy. Łatwiejszy dostęp do szkoleń mają mężczyźni i osoby w wieku 25-54 lata. Do czynników utrudniających prowadzenie szkoleń zaliczono duże obciążenia załogi zadaniami bieżącymi oraz fakt, iż występuje większy nacisk na wstępne kształcenie zawodowe niż na kształcenie ustawiczne. Ponadto zwrócono uwagę na brak odpowiedniej oferty szkoleniowej oraz wysoki koszt kursów.
27.	Kto nas kształci po zakończeniu szkoły? ¹⁸⁰	Analiza możliwości kształtowania kompetencji na rynku pracy w Polsce. 2010, Polska	Ponad połowa firm podejmuje działania nakierowane na rozwój pracowników, częściej czynią to przedsiębiorstwa innowacyjne. Dominują szkolenia nastawione na zaspokojenie potrzeb bieżących, choć zdaniem pracodawców pracownikom najbardziej brakuje kompetencji zawodowych i tzw. miękkich. Najczęstszym powodem niepodejmowania działań szkoleniowych, bez względu na branżę i wielkość podmiotu, jest deklarowany brak takiej potrzeby.
28.	Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers ¹⁸¹	Porównanie zdolności poznawczych/kognitywnych oraz postaw zawodowych przejawianych przez pracowników starszych i młodszych. 2010/2011, Australia	Badania wykazały, że nie istnieją żadne statystycznie istotne różnice pomiędzy zdolnościami poznawczymi i postawami zawodowymi pracowników młodszych oraz starszych. Osoby starsze są jednak bardziej zaangażowane w firmę, odczuwają większą satysfakcję z pracy i nie pragną zmiany miejsca zatrudnienia.
29.	Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach ¹⁸²	Celem opracowania jest zaproponowanie firmom szerokiego katalogu działań z zakresu zarządzania wiekiem. Badania dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiekiem w pięciu polskich przedsiębiorstwach. 2010, Polska	Zarządzanie wiekiem pozwala racjonalnie i efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie. Nieinwestowanie w szkolenie starszych pracowników wynika z przekonania o ograniczonych możliwościach rozwojowych tych osób. Innym czynnikiem jest ryzyko wynikające z możliwego przejścia na emeryturę starszego pracownika.
30.	Promoting Adult Learning ¹⁸³	Zebranie doświadczeń międzynarodowych z zakresu zwiększania uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym oraz wyrównywania szans dostępu do edukacji. 2005, analizie poddano także dane z lat 1999-2004, 17 krajów świata (OECD)	W krajach OECD grupą wartą szczególnej uwagi są osoby z niskimi kwalifikacjami. Ich uczestnictwo w kształceniu jest rzadkie, a szanse na udział w podnoszeniu kwalifikacji i rozwoju kompetencji osobistych są dużo niższe niż u osób lepiej wykształconych. Część państw stosuje model „ekstensywny” polegający na objęciu programami rozwojowymi dużej liczby osób, przy czym oferta szkoleniowa nie jest zbyt rozbudowana. Model „intensywny” zakłada przeprowadzenie lepiej dobranych, długotrwałych szkoleń dla mniejszej liczby osób. Największymi barierami kształcenia ustawicznego są ograniczenia finansowe i czasowe.

¹⁷⁹ Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2005 r., GUS, Gdańsk 2008.

¹⁸⁰ Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K., *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły?*, PARP, Warszawa 2011.

¹⁸¹ Brough P., Johnson G., Drummond S., Pennisi S., Timms C., *Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers, Equality Diversity and Inclusions: „An International Journal”, Vol. 30 No. 2, 2011.*

¹⁸² Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.

¹⁸³ Promoting Adult Learning, 2005, OECD.

Determinanty skuteczności programów rozwojowych¹⁸⁴

Zapełnienie istniejących na rynkach pracy luk kompetencyjnych jest wciąż, jak wynika z zaprezentowanych wyżej badań, niemałym wyzwaniem zarówno w Polsce, Unii Europejskiej, jak i innych krajach świata. Wśród wielu czynników wpływających na niedostatki niektórych kompetencji na rynku pracy jednym z istotniejszych wydaje się problem niedostosowania edukacji do obecnych i przyszłych potrzeb pracodawców. Niektóre kraje starają się pokonać tę barierę, włączając w proces kształcenia praktyków reprezentujących przedsiębiorstwa. Przykład Finlandii¹⁸⁵ wskazuje na znaczną skuteczność takich inicjatyw. Zaangażowanie w proces prowadzenia sprawdzianów umiejętności zawodowych przebiegających w warunkach możliwie najwierniej oddających środowisko pracy przedstawicieli zakładów pracy zostało wysoko ocenione zarówno przez egzaminowanych, ich nauczycieli, jak i egzaminatorów ze świata praktyki. Uczniowie mogli dzięki temu rozwiązać lepiej wymagania stawiane im przez pracodawców, co jest szczególnie przydatne w trakcie przygotowań do rozmów kwalifikacyjnych. Nauczyciele otrzymali istotne wskazówki dotyczące tych obszarów edukacji, które wymagają jeszcze modyfikacji i lepszego dostosowania do potrzeb przedsiębiorstw. Wreszcie praktycy poznali zarówno zakres posiadanych przez przyszłych kandydatów do pracy kompetencji, jak i sam proces oraz mechanizmy ich zdobywania. Skuteczność programów rozwojowych zależy zatem w dużym stopniu od powiązania zdobywanej wiedzy teoretycznej z praktyczną. Potwierdziły to brytyjskie badania nad efektywnością szkoleń lekarzy stażystów¹⁸⁶. Wynika z nich, że zapewnienie stażystom stałego wsparcia ze strony mentora oceniającego i korygującego na bieżąco wykonanie podstawowych zabiegów medycznych znacznie przyspieszało proces zdobywania nowych i poszerzania już posiadanych kompetencji. Szeroka wiedza teoretyczna i odbycie podstawowych praktyk okazywały się niewystarczające do prawidłowego wykonania wspomnianych zabiegów. Warto podkreślić, że istotnym czynnikiem wpływającym na jakość programów rozwojowych jest także wiedza i umiejętności samych osób szkolących. Poświęcone tej problematyce analizy amerykańskie¹⁸⁷ wykazały, że z punktu widzenia efektywności programów rozwojowych specjalistę ds. szkoleń/trenera powinny cechować: umiejętność pracy zespołowej, umiejętność inspirowania i motywowania innych, kreatywność, pasja, umiejętność prowadzenia mentoringu, ciągle uzupełnianie wiedzy, umiejętność przewidywania i adaptowania się do zmian, umiejętność aktywnego słuchania, oceniania oraz stałość, niezmienność zachowań. Badacze amerykańscy podkreślili jednak, że większe znaczenie niż umiejętności interpersonalne mają umiejętności koncepcyjne i techniczne trenerów (np. dobór materiału i metody przekazywania wiedzy). Szersze podejście do kształcenia osób dorosłych doceniające wagę zarówno przygotowania teoretycznego, jak i praktycznego jest charakterystyczne dla francuskiego systemu edukacyjnego¹⁸⁸. W modelu tym duży nacisk kładziony jest także na rozwój tych cech osobistych, które są szczególnie poszukiwane na rynku pracy. Podejście francuskie opiera się na dbałości o wzmacnianie kompetencji uniwersalnych, przydatnych niemal w każdym miejscu pracy. Tym samym wydaje się ono lepiej uwzględniać perspektywę uczenia się przez całe życie niż model brytyjski. Ten drugi koncentruje się bowiem na dostarczaniu wiedzy specjalistycznej, niezbędnej w danym zawodzie, ale trudno transferowalnej. Brytyjskie podejście w nieco mniejszym stopniu uwzględnia konieczność uelastyczniania systemu edukacji i szkoleń, które mogłoby zagwarantować lepsze dostosowanie się osób dorosłych do zmiennych oczekiwań rynkowych. Tym samym może ono ograniczać skuteczność programów rozwojowych mierzoną wzrostem tzw. zatrudnialności (*employability*) objętych nimi osób. Rozwiązaniom sprzyjającym dzieleniu się wiedzą i stałemu podnoszeniu kompetencji pracowników służy współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach struktur klastrowych. Praktyka ta jest przy tym szansą na rozwój osób zamieszkujących regiony mniej zamożne¹⁸⁹. Wspólna realizacja przedsięwzięć szkoleniowych przez kilka podmiotów gospodarczych pozwala na obniżenie ich kosztów i objęcie nimi większego

¹⁸⁴ Problematyka czynników wpływających na skuteczność programów rozwojowych została poruszona w badaniach zestawionych w tabeli 1.10.

¹⁸⁵ Por. *Connecting Work and Learning Through Demonstrations of Vocational Skills – Experiences from the Finnish VET*.

¹⁸⁶ Por. *A Survey of Competency-Based Training of Senior House Officers in Performing Minor Surgical Procedures*.

¹⁸⁷ Por. *Wanted: training competencies for the twenty-first century*.

¹⁸⁸ Por. *Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective*.

¹⁸⁹ Por. *CLEM – Model uczenia się w środowisku klastrowym*.

grona odbiorców. Szczególnie warte polecenia są klastry tworzone przez firmy różnej skali. Zapewnia to transfer wiedzy z dużych przedsiębiorstw do mniejszych, mających skromniejsze budżety szkoleniowe. Wśród głównych zalet podejścia klastrowego do uczenia się osób dorosłych badacze wymieniają wzrost zatrudnienia i podniesienie poziomu innowacyjności pracowników, co przekłada się na poprawę pozycji konkurencyjnej nie tylko poszczególnych przedsiębiorstw, lecz także całych regionów.

Tabela 1.10. Determinanty skuteczności programów rozwojowych

Lp.	Nazwa badania, źródło	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
31.	A Survey of Competency-Based Training of Senior House Officers in Performing Minor Surgical Procedures ¹⁹⁰	Ustalenie niezbędnego poziomu kompetencji i wyszkolenia lekarzy stażystów oraz analiza metod szkolenia i ich skuteczności. 2006, Wielka Brytania	Potwierdzono konieczność równoważenia szkolenia teoretycznego i praktycznego lekarzy stażystów. Uczenie się na stanowisku pracy przy wsparciu bardziej doświadczonego współpracownika znacznie zwiększa poziom kompetencji lekarzy.
32.	CLEM – Model uczenia się w środowisku klastrowym ¹⁹¹	Zadanie projektu – przeniesienie modelu <i>Clustered Learning Environment</i> , opracowanego pierwotnie w Szkocji i Finlandii, do małych i średnich firm, regionalnych przedstawicielstw rządu oraz izb handlowych w najmniej rozwiniętych regionach wschodniej i północno-wschodniej Polski. 2008, Polska	Stwierdzono istnienie potencjału klastrowego w badanym województwie. Klastry stymulują rozwój kompetencji, rozwój gospodarczy regionów, poziom rozwoju technologicznego, wzrost zatrudnienia, wysoki poziom innowacyjności.
33.	Connecting Work and Learning Through Demonstrations of Vocational Skills – Experiences from the Finnish VET ¹⁹²	Badanie służyło ocenie skuteczności wdrożonego programu szkolenia uczniów nakierowanego na praktykę. 2006, Finlandia	Wprowadzenie do procesu edukacji uczenia się w miejscu pracy sprawdzianów umiejętności zawodowych (rozumianych jako testy przeprowadzane w warunkach możliwie zbliżonych do środowiska pracy, realizowane przez jednostkę szkolącą we współpracy z przedstawicielami zakładów pracy) przyniosło korzyści zarówno biorącym w nich udział uczniom, ich nauczycielom, jak i praktykom.
34.	Wanted: training competencies for the twenty-first century ¹⁹³	Analiza kompetencji trenerów niezbędnych dla zapewnienia maksymalnej efektywności realizowanych programów rozwoju pracowników. Bd, USA	Z punktu widzenia efektywności programów rozwojowych umiejętności koncepcyjne i techniczne trenerów są oceniane jako ważniejsze niż ich umiejętności interpersonalne.
35.	Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective ¹⁹⁴	Porównanie kompetencyjnych systemów kształcenia zawodowego funkcjonujących we Francji i w Anglii na tle różnic w definiowaniu kompetencji. 2008, Francja, Anglia	Systemy kwalifikacji oparte na kompetencjach we Francji i Anglii prezentują dwa różne podejścia. Kompetencje w ujęciu francuskim mają charakter wielowymiarowy, postrzegane są jako zintegrowana wiedza praktyczna i teoretyczna oraz osobiste cechy, które można wykorzystać na polu zawodowym. Angielski system jest bardziej nakierowany na kwalifikacje związane z konkretnym zawodem i miejscem pracy. Można go określić jako funkcjonalno-behawioralny.

¹⁹⁰ Leong S.C.I, Waghorn A.J., *A Survey of Competency-Based Training of Senior House Officers in Performing Minor Surgical Procedures*, „Annals of The Royal College of Surgeons of England”, Vol. 88, No. 6, 2006.

¹⁹¹ Borkowska M., *Raport Partnerstwo klastrów na Lubelszczyźnie*, Europejskie Centrum Kształcenia „EUREKA”, Lublin 2008.

¹⁹² Stenström M.L., *Connecting Work and Learning Through Demonstrations of Vocational Skills – Experiences from the Finnish VET*, [w:] Stenström M.L., Tynjälä P. (red.), *Towards Integration of Work and Learning. Strategies for connectivity and transformation*, Springer 2009.

¹⁹³ Kalargyrou V., Woods R.H., *Wanted: training competencies for the twenty-first century*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, Vol. 23 No. 3, 2011.

¹⁹⁴ Brockmann M., Clarke L., Méhau Ph., Winch Ch., 2008, *Vocations and Learning 1*.

Uczenie się przez całe życie – terażniejszość i przyszłość

Stworzenie warunków do uczenia się przez całe życie jest wciąż aktualnym wyzwaniem stojącym zarówno przed przedsiębiorstwami, jak i całymi społeczeństwami¹⁹⁵. Kraje UE oraz Stany Zjednoczone pochylają się nad tym problemem ze szczególną troską, dostrzegając w inwestowaniu w poszerzenie kompetencji obywateli szansę na zwiększenie konkurencyjności swoich gospodarek. Na ich tle Polska nie wypada szczególnie korzystnie, jakkolwiek należy podkreślić, że w ostatnich latach w naszym kraju w skali kształcenia ustawicznego zarysowuje się wyraźny trend rosnący¹⁹⁶. Niemniej jednak jego powszechność jest wciąż znacznie niższa niż np. w krajach UE. Wśród stosowanych form rozwoju dominują szkolenia zorganizowane przez zakłady pracy. Ich dostępność jest nieco utrudniona dla kobiet, osób starszych i gorzej wykształconych. Z kolei z innych, pozazakładowych ofert kształcenia, kobiety korzystają nieco częściej niż mężczyźni, chętniej sięgają po nie także mieszkańcy miast niż wsi¹⁹⁷. Przed tworzonymi w przyszłości programami rozwojowymi stoi niełatwe zadanie z jednej strony zachęcenia większej liczby osób dorosłych do korzystania z różnorodnych form rozwoju, z drugiej zaś konsekwentnego przełamywania barier w dostępie do nich dla niektórych grup społecznych. Jest to problem szczególnie istotny w przypadku osób ubogich, posiadających niskie kompetencje. Badania szkockie¹⁹⁸ wykazały, że zła sytuacja materialna utrudnia kolejnym pokoleniom dotkniętym nią osób zdobycie wysokich kwalifikacji i dostęp do bardziej prestiżowych oraz lepiej płatnych stanowisk pracy. Podstawowymi kompetencjami, bez których odnalezienie się na rynku pracy jest bardzo utrudnione, są umiejętności czytania ze zrozumieniem, pisanie i analizy tekstu. Ich niedostatek staje się przeszkodą dla kandydatów do pracy z uwagi na znaczny wpływ, jaki wywierają one na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność¹⁹⁹. Z punktu widzenia organizacji przyszłości trudno przecenić znaczenie, jakiego nabiera stworzenie rozwiązań służących dzieleniu się wiedzą oraz gromadzeniu i zatrzymywaniu jej w przedsiębiorstwie. Pozwoli to na uniknięcie sytuacji, w której wraz z odejściem pracownika przepada określony zestaw kompetencji kluczowych z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Działania mające na celu realizację idei uczenia się przez całe życie powinny także uwzględniać aspekt kulturowy. Kultura wywiera bowiem niemały wpływ na sposób i chęć uczenia się, otwartość na zmiany oraz gotowość do dzielenia się swoimi doświadczeniami ze współpracownikami. Problem różnic kulturowych wymagających wdrożenia kompleksowych rozwiązań z zakresu zarządzania różnorodnością już dziś szczególnie dotyka międzynarodowe korporacje, a w przyszłości można się spodziewać jego nasilenia. Przedsiębiorstwa globalne, tworząc przyszłe programy rozwoju kadr oraz bazy wiedzy organizacyjnej, nie powinny tego problemu bagatelizować. Wskazują na to doświadczenia międzynarodowych korporacji, które narzucenie jednego wspólnego dla całej firmy standardu uczenia się z pominięciem specyfiki danego regionu przypłaciły niską skutecznością jego wdrożenia²⁰⁰. Dbalność o stały rozwój kadr to wyzwanie, które przedsiębiorstwa już podejmują. Kolejne lata zapewne wymuszą na firmach dalsze doskonalenie i poszerzenie oferty szkoleniowej. Amerykańscy eksperci ds. szkoleń sądzą, że w najbliższym okresie znaczenie przypisywane rozwojowi zasobów ludzkich będzie rosło, zyskując ważną pozycję w ogólnej strategii przedsiębiorstwa²⁰¹. To krok w dobrym kierunku, jeśli weźmie się pod uwagę prognozowany przez polskich analityków stały wzrost zapotrzebowania przedsiębiorstw na pracowników o wysokich kompetencjach (głównie tzw. miękkich) w perspektywie kolejnych 20 lat²⁰². Rozwój kompetencji szczególnie cennych z punktu widzenia przyszłych pracodawców nie jest jednak tylko zadaniem przedsiębiorstw. Proces ten wymaga podjęcia działań o charakterze

¹⁹⁵ Zagadnieniu terażniejszości i przyszłości uczenia się przez całe życie poświęcone są badania zaprezentowane w tabeli 1.5.

¹⁹⁶ Por. *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2011*.

¹⁹⁷ Por. *Kształcenie dorosłych*.

¹⁹⁸ Por. *Scottish Survey of Adult Literacies – Literacies 2009*.

¹⁹⁹ Por. *A review of the state of the field of workplace learning: what we know and what we need to know about competencies, diversity, e-learning, and human performance improvement*.

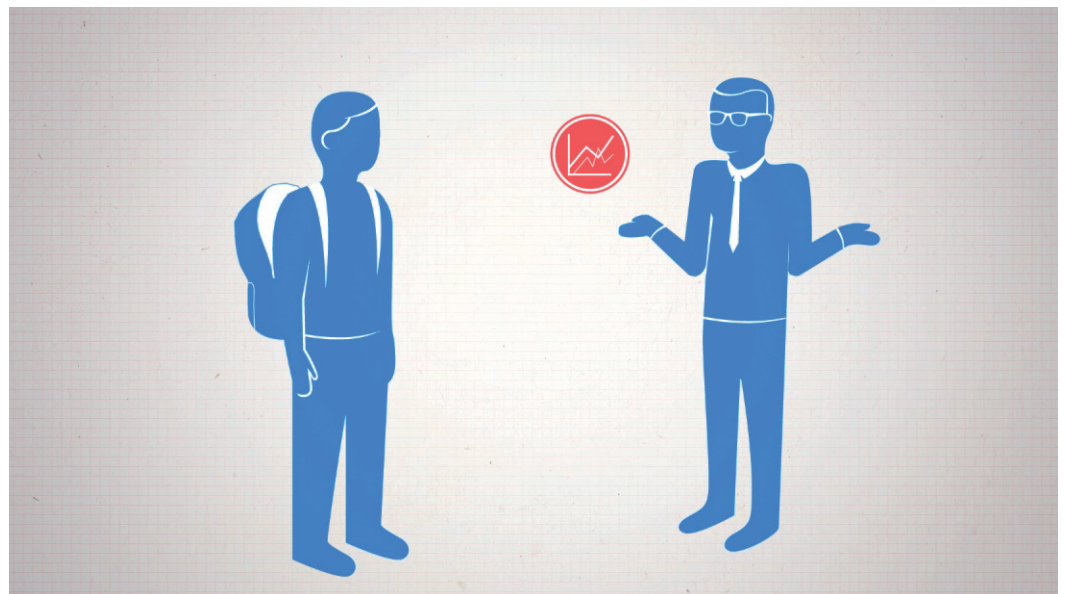
²⁰⁰ Por. *Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs: Why and how national institutions still matter, Standardy unijne w dziedzinie ustawicznego kształcenia kadr (UKZ)*.

²⁰¹ Por. *ASTD Learning Executives Confidence Index. Connecting Research to Performance*.

²⁰² Por. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*.

systemowym, angażującym rządy poszczególnych krajów oraz instytucje odpowiedzialne za edukację formalną²⁰³. Na przyszłe zasoby kompetencyjne społeczeństw będą miały wpływ długofalowe programy i strategie uczenia się. Ich tworzenie staje się koniecznością w sytuacji silnego zróżnicowania regionalnego gospodarki światowej. Zakłada się, że jednym z istotniejszych warunków skutecznego konkutowania z państwami o niskich i bardzo niskich kosztach pracy, będą wysokie kwalifikacje pracowników i kandydatów do pracy.

Kraje Ameryki Łacińskiej i Karaibów podjęły próbę stworzenia wspomnianych systemowych rozwiązań służących zapewnieniu stałego rozwoju kompetencji swoich obywateli²⁰⁴. Korzystając ze wsparcia Międzynarodowej Organizacji Pracy (ILO), opracowały specjalne programy uczenia się, uwzględniające zróżnicowanie regionalne i potrzeby lokalnych rynków pracy. W ich ramach określono zestawy kompetencji kluczowych, które będą wymagały rozwoju nie tylko w krótkiej, lecz także długiej perspektywie czasowej. W założeniu twórców tych rozwiązań w przyszłości przyniosą one wymierny efekt w postaci znacznego spadku bezrobocia, zwłaszcza osób młodych. Cel ten przyświeca także badaczom postulującym stworzenie jednego uniwersalnego narzędzia oceny kompetencji, które pozwoli na bardziej precyzyjne określenie umiejętności, wiedzy i postaw danego kandydata do pracy. Badania amerykańskie wykazały, że obecnie na stanowiskach o jednakowo brzmiącej nazwie mogą być wymagane całkowicie różne kompetencje²⁰⁵. Postulowane narzędzie byłoby więc korzystne zarówno dla pracodawców, którym pomagałoby lepiej poznać rzeczywisty zakres kompetencji posiadanych przez pracowników i osoby ubiegające się o zatrudnienie, jak i dla pracobiorców, zwłaszcza mających niższe kwalifikacje. Kompetencje zdobywane wraz z doświadczeniami zawodowymi i życiowymi (transferowalne) w wielu przypadkach są, jak już wspomniano, częściej poszukiwane przez pracodawców niż te nabyte w trakcie edukacji formalnej.



²⁰³ Por. *Global Report On Adult Learning And Education*.

²⁰⁴ Por. *Key competencies and lifelong learning*.

²⁰⁵ Por. *Lack of Consensus Among Competency Ratings of the Same Occupation: Noise or Substance*.

Tabela 1.11. Uczenie się przez całe życie – współczesność i przyszłość

Lp.	Nazwa badania, źródło	Cel badania rok, zasięg terytorialny	Główne wnioski z badań
36.	A review of the state of the field of workplace learning: what we know and what we need to know about competencies, diversity, e-learning, and human performance improvement ²⁰⁶	Przegląd literatury i badań (<i>desk research</i>) dotyczący uczenia się w miejscu pracy. Określenie wyzwań. 2006, Kanada, Irlandia, Wielka Brytania, Australia	Posiadanie umiejętności czytania, pisania i analizy dokumentów przez pracowników przekłada się na wzrost produktywności i rozwój całej firmy, poprawę jej wyników, ograniczenie kosztów i poczynienie oszczędności. Poprawia także bezpieczeństwo pracy, zmniejsza fluktuację pracowniczą oraz usprawnia komunikację wewnątrz organizacji. O wpływie kompetencji na wzrost konkurencyjności decyduje: ich ograniczona imitowalność, stałość wartości kompetencji pomimo zmian w otoczeniu, stopień ryzyka ich utraty wraz z odejściem pracownika, stopień aprobaty menedżerów dla obowiązujących kompetencji i związanych z nimi wartości. W identyfikowaniu, rozwijaniu i ocenianiu kompetencji oraz ich wpływu na efekty pracy firmy kluczową rolę odgrywają menedżerowie średniego szczebla. Wykazano, że zdobywanie niektórych umiejętności i wiedzy odbywa się w sposób nieświadomy.
37.	ASTD Learning Executives Confidence Index. Connecting Research to Performance ²⁰⁷	Poznanie nastrojów, oczekiwań, przewidywań kadry zarządzającej szkoleniami i rozwojem, dotyczących sytuacji w ich branży w ciągu następnego sześciu miesięcy od chwili przeprowadzenia badania. Badanie cykliczne. 2011, USA	Szefowie działów szkoleń patrzą w najbliższą przyszłość z optymizmem, choć nieco mniejszym niż w badaniu z I kwartału 2011 r. W przeważającej większości spodziewają się, że działalność szkoleniowa wpłynie pozytywnie na wyniki firmy, a szkolenia i rozwój będą stanowiły w kolejnym półroczu jeden z najistotniejszych elementów strategii firmy.
38.	Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs: Why and how national institutions still matter ²⁰⁸	Analiza zmian w strategiach zarządzania w międzynarodowych korporacjach oraz konsekwencji tych działań dla rozwoju praktyk kompetencyjnych i szkoleniowych w podległych im firmach w Wielkiej Brytanii i w Niemczech. 2005, Wielka Brytania, Niemcy	W firmach podległych ponadnarodowym korporacjom funkcjonującym w różnych krajach istnieją podobne, specyficznie dla danego kraju wzorce dzielenia się wiedzą i uczenia się, różne od wzorców przyjętych w całej korporacji. Ponadnarodowe modele szkolenia i dzielenia się wiedzą wdrażane w całej korporacji są trudne do przeniesienia na poziom danego kraju. Jest to szczególnie widoczne w przypadku Niemiec.
39.	Foresight kadr nowoczesnej gospodarki ²⁰⁹	Celem projektu było przeprowadzenie badania metodą typu <i>foresight</i> na temat zapotrzebowania polskiej gospodarki na umiejętności kadr zarządzających oraz pracowników w długiej perspektywie czasowej (20 lat). 2009, Polska	Następna dekada będzie się charakteryzowała wzrostem popytu na wysoko kwalifikowaną i elastyczną kadrę pracowników oraz podaży stanowisk pracy wymagających wyższych umiejętności. Nowoczesny pracownik, niezależnie od profilu wykształcenia, musi dysponować zestawem umiejętności „miękkich”, bez których utrzymanie pracy będzie niezwykle trudne. Szczególnie ważne będą: kreatywność, innowacyjność, znajomość języków obcych i umiejętność uczenia się przez całe życie.

²⁰⁶ Ally M., Zhao N., Bairstow L., Khoury S., Johnston L., 2006, *A review of the state of the field of workplace learning: what we know and what we need to know about competencies, diversity, e-learning, and human performance improvement*, Canadian Society for Training and Development.

²⁰⁷ ASTD Learning Executives Confidence Index. Connecting Research to Performance, 2011, ASTD.

²⁰⁸ Geppert M., *Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs: Why and how national institutions still matter*, „Personnel Review”, Vol. 34 Iss: 2, 2005.

²⁰⁹ Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.

40.	Global Report On Adult Learning And Education ²¹⁰	Badanie UNESCO. Dostarczenie ogólnego obrazu trendów w nauczaniu i edukacji dorosłych, a także identyfikacja głównych wyzwań. 2009, 154 kraje świata	Według UNESCO kształtowanie różnorodnych kompetencji przydatnych w miejscu pracy jest najistotniejszym wyzwaniem dla rynków pracy, wymagającym podjęcia działań systemowych. Problem edukacji dorosłych przybiera zróżnicowane formy, gdyż wiąże się zarówno z walką z analfabetyzmem, jak i z kwestią uczenia się przez całe życie. Istnieją różnice geograficzne w podejściu do uczenia się przez całe życie (<i>lifelong learning</i> – LLL) i form uczestnictwa w nim dorosłych. Podczas gdy kraje Północy koncentrują się na koncepcjach skutecznego wdrożenia LLL, w państwach Południa nadal najważniejszym problemem jest zapewnienie dostępu do podstawowej edukacji.
41.	Key competencies and lifelong learning ²¹¹	Podsumowanie działań krajów Ameryki Łacińskiej i Karaibów w dziedzinie opartego na kompetencjach szkolenia zawodowego. Badanie wg metodologii ILO. 2005, Kraje Ameryki Łacińskiej i Karaibów	W Ameryce Łacińskiej i na Karaibach powstały specjalne, regionalne plany rozwoju kompetencji przy wsparciu ILO. Kluczowe kompetencje mają być dla tych krajów sposobem przezwyciężenia problemów z zatrudnieniem. Mają one być rozwijane i aktualizowane przez całe życie. Dla różnych regionów opracowano specjalne zestawy kompetencji kluczowych, aby jak najbardziej dopasować je do konkretnych uwarunkowań. Szczególnym problemem jest bezrobocie młodych ludzi, któremu próbuje się zaradzić od lat przez rozwój kompetencji technicznych i specyficznych.
42.	Lack of Consensus Among Competency Ratings of the Same Occupation: Noise or Substance ²¹²	Ocena poziomu niezgodności rzeczowych kompetencji wymaganych dla jednoimiennych stanowisk pracy. 2010, Stany Zjednoczone	Wyniki analizy ekonometrycznej pokazują 25-proc. zróżnicowanie w ocenach rangi kompetencji na tym samym stanowisku. Najwyższe rozpiętości były w zawodach wymagających używania różnego rodzaju urządzeń, a także kontaktu z ludźmi. Na rozrzut wyników najbardziej wpłynęły rodzaje zadań przydzielanych konkretnym osobom na badanych stanowiskach.
43.	Learning for Jobs, OECD Reviews of Vocational Education and Training Initial Report ²¹³	Stworzenie rekomendacji do projektowania rozwiązań związanych z narodowymi systemami kształcenia zawodowego, które najlepiej odpowiadałyby rosnącym wymaganiom obecnych rynków pracy. Badanie wg metodologii OECD. 2007-2009, 17 krajów świata	Państwa niemogące konkurować z nisko rozwiniętymi krajami pod względem kosztów pracy powinny konkurować wysokimi kwalifikacjami pracowników. Problematyka VET jest decydująca dla konkurencyjności ludzi na rynku pracy, co ma przełożenie na konkurencyjność gospodarek krajowych i wymaga dalszego wsparcia systemowego.
44.	Scottish Survey of Adult Literacies – Literacies 2009 ²¹⁴	Analiza poziomu umiejętności pisania i czytania wśród osób dorosłych w społeczeństwie szkockim oraz jego wpływu na sytuację życiową badanych. 2009, Szkocja	Wyniki badania wskazują, że prace niewymagające wysokiego poziomu umiejętności przyciągają osoby o niskich kwalifikacjach, które zarazem mają niski poziom umiejętności czytania i pisania. Jest to powiązane z ubóstwem, które sprawia, że kolejne pokolenia osób będących w złej sytuacji materialnej mają trudności z rozwijaniem swoich umiejętności, co pozbawia je szans na uzyskanie lepiej płatnych, prestiżowych prac.

²¹⁰ Global Report On Adult Learning And Education, 2009, UNESCO.

²¹¹ Zuñiga V.F., *Key competencies and lifelong learning*, CINTERFOR/ILO, Montevideo 2005.

²¹² Lievens F., Sanchez J.I., *Lack of Consensus Among Competency Ratings of the Same Occupation: Noise or Substance*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 95, No. 3, 2010.

²¹³ Field S., Hockel K., Kis V., Kuczera M., *Learning for Jobs, OECD Reviews of Vocational Education and Training Initial Report*, OECD 2009.

²¹⁴ Clair R.S., Tett L., Maclachlan K., 2010, *Scottish Survey of Adult Literacies – Literacies 2009*, Report of findings, Scottish Government Social Research, www.scotland.gov.uk

45.	Standardy unijne w dziedzinie ustawicznego kształcenia kadr (UKZ) ²¹⁵	Odpowiedź na pytanie, czy i jakie standardy w dziedzinie ustawicznego kształcenia zawodowego są stosowane w krajach UE. 2003, Polska	Krajowe oddziały międzynarodowych korporacji decydują się na wprowadzenie standardowych rozwiązań w dziedzinie kształcenia ustawicznego, ale na ogół opracowują własne standardy, nieco inne niż w firmie-matce. Trudno zatem mówić o standardach wspólnych dla całej UE. Istnieją jednak pewne trendy: wdrażane są różne narzędzia standaryzujące, firmy inwestują w dziedzinę UKZ, kładziony jest nacisk na zapewnienie konwergencji efektów końcowych różnych rodzajów kształcenia zawodowego.
46.	Kształcenie dorosłych ²¹⁶	Celem badania było uzyskanie informacji na temat uczestnictwa osób w wieku 25-64 lata w kształceniu. 2006, Polska	W zbiorowości osób w wieku 25-64 lata jedynie co trzecia osoba wykazuje jakąkolwiek formę aktywności edukacyjnej. Uczy się nieco więcej kobiet niż mężczyzn i zdecydowanie więcej mieszkańców miast niż wsi, więcej pracujących niż pozostałych, więcej osób młodszych niż starszych, więcej lepiej wykształconych.
47.	Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2011 ²¹⁷	Informacja statystyczna o kształceniu ustawicznym na podstawie reprezentacyjnego Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL), przeprowadzonego przez Główny Urząd Statystyczny. 2011 (badanie cykliczne – co kwartał), Polska	W Polsce kształcenie ustawiczne dorosłych wykazuje trend rosnący, niemniej jednak powszechność tego zjawiska jest znacznie niższa niż w krajach UE. Wśród doksztalających się osób dorosłych dominują pracownicy uczestniczący w doksztalaniu zorganizowanym przez zakład pracy. Nieco częściej szkoleniami objęci są mężczyźni.

1.3.4. Podsumowanie

Analiza badań poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi opartemu na kompetencjach oraz uczeniu się przez całe życie pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących obu podejść²¹⁸. Jednym z nich jest konieczność przyjęcia długofalowej perspektywy działania. *Lifelong learning* (LLL) zakłada ciągły rozwój kompetencji m.in. osób dorosłych w ciągu całego życia. W podejściu tym, wychodząc od obecnej sytuacji na rynku pracy, próbuje się przewidywać przyszłe potrzeby kompetencyjne oraz trendy rozwojowe krajów i gospodarek. Podobnie zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach wymaga przyjęcia długookresowej strategii działania. Analiza kompetencji niezbędnych dla organizacji wymaga, z jednej strony, określenia istniejących luk, z drugiej zaś, przewidywania potrzeb wynikających z ciągłej zmienności otoczenia. Koncepcja ta koncentruje się jednak tylko na organizacji, rozwój kompetencji jest podporządkowany przede wszystkim jej potrzebom. Tymczasem, inwestując w zasoby ludzkie, przedsiębiorcy przyczyniają się przecież także do szerszego rozwoju – branży, gospodarki krajowej czy globalnej w przypadku ponadnarodowych korporacji.

Oba podejścia ukierunkowane są ponadto na zwiększanie elastyczności. ZZL oparte na kompetencjach dąży, przez ciągły rozwój pracowników, do stworzenia zespołów unikalnych, otwartych na zmiany, niebojących się podejmowania wyzwań, wreszcie innowacyjnych. Wypracowanie nowego rozwiązania zapewnia firmie przewagę konkurencyjną w czasach, gdy konkurencja stale rośnie. Firmom zależy zatem na poszerzaniu nie tylko zasobów kompetencji specyficznych dla danej organizacji czy branży, lecz także uniwersalnych, takich jak umiejętność pracy zespołowej, komunikatywność, otwartość na zmiany. Jak wykazały wyniki zaprezentowanych badań wdrożenie podejścia kompetencyjnego pozytywnie oddziałuje na satysfakcję z pracy i zaangażowanie w nią, które mają niebagatelny wpływ na pobudzenie kreatywności osób zatrudnionych. Wzrost motywacji do pracy zmniejsza także absencję pracowników, a tym samym czyni ich pracę bardziej wydajną.

²¹⁵ Kwiatkiewicz A., *Standardy unijne w dziedzinie ustawicznego kształcenia kadr (UKZ)*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.

²¹⁶ *Kształcenie dorosłych*, 2009, GUS, Warszawa

²¹⁷ *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2011*, GUS, Warszawa 2011.

²¹⁸ Przedstawione wnioski dotyczą wszystkich badań uwzględnionych w przeglądzie.

Perspektywa LLL koncentruje się na zwiększeniu elastyczności osób wchodzących oraz już funkcjonujących na rynku pracy. Wynika to jednak z nieco innych przesłanek niż w przypadku przedsiębiorstw. Wzmocnienie kompetencji transferowalnych osób dorosłych przyczynia się do poprawy ich sytuacji jako pracobiorców. Czas, gdy zdobyte w młodości kwalifikacje determinują dalsze losy zawodowe jednostki, odchodzi do przeszłości. Dzięki rozwojowi kompetencji transferowalnych pracownicy i osoby poszukujące zatrudnienia będą mogły zmieniać profesję, dostosowując się do aktualnych potrzeb rynkowych. Formalna edukacja ma zatem dostarczyć osobom uczącym się podstaw do dalszego ustawicznego rozwoju w przyszłości. Celem LLL jest zwiększenie zatrudnialności (*employability*) jednostek oraz jak najdłuższe utrzymanie ich w aktywności zawodowej, a w rezultacie poprawa sytuacji gospodarczej całego kraju czy regionu.

Obie koncepcje łączy również problem identyfikacji oraz pomiaru poziomu kompetencji posiadanych przez osoby dorosłe. Pracodawcy podkreślają, że sam dyplom ukończenia określonej uczelni (edukacja formalna) nie mówi im zbyt wiele o kompetencjach posiadanych przez kandydata do pracy. Większą wartość informacyjną ma udokumentowane doświadczenie zawodowe czy rekomendacje od poprzednich pracodawców. Nakreślona w koncepcji LLL próba wypracowania mechanizmów służących standaryzacji efektów uczenia się w miejscu pracy (oraz poza nim), np. przez przeprowadzanie egzaminów zakończonych uzyskaniem certyfikatu, wydaje się dobrą odpowiedzią na problemy wskazywane przez pracodawców.

Wyniki analizy zaprezentowanych badań pozwalają na sformułowanie wniosków i rekomendacji dla praktyki gospodarczej (pracodawców), decydentów (rządów) oraz nauki:

1. Badania wykazały niewystarczającą popularność kompleksowych rozwiązań z zakresu ZZL opartego na kompetencjach. Firmy chętniej wdrażają podejście kompetencyjne do wybranych obszarów ZZL. Po części wynika to z niewystarczającej wiedzy na temat zarządzania kompetencjami i korzyści z niego płynących oraz braku świadomości istniejących w firmach luk w wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu pracowników etc.
2. Pracodawcy zdają się nie doceniać potencjału pracowników starszych, niechętnie ich zatrudniają i rzadziej obejmują programami rozwojowymi.
3. Wśród barier wdrożenia koncepcji ZZL opartego na kompetencjach oraz objęcia programami rozwojowymi wszystkich grup zatrudnionych pracodawcy wymieniają ograniczenia finansowe.
4. Pracodawcy dostrzegają problem istnienia luk kompetencyjnych na rynku pracy. Znalezienie pracownika o odpowiednio wysokich kompetencjach jest coraz większym wyzwaniem, rośnie liczba wakujących stanowisk, zwłaszcza wymagających wiedzy specjalistycznej. Wśród kompetencji szczególnie poszukiwanych przez pracodawców często wymienia się umiejętności uniwersalne, niezależne od branży czy potrzeb konkretnej firmy. One bowiem decydują o otwartości pracownika na nowe zadania i związaną z nimi wiedzę. Tymczasem analiza tematyki prowadzonych przez firmy szkoleń wykazała, że pracodawcy przede wszystkim zabiegają o rozwój kompetencji specyficznych, przydatnych w danym miejscu pracy.
5. Wyniki badań wskazują na nieefektywność edukacji formalnej, która nie uwzględnia potrzeb rynku pracy. Zmiany wprowadzone we wrześniu 2012 r. w ramach modernizacji kształcenia zawodowego mają przyczynić się do zmiany tej sytuacji.
6. Badania wykazały deficyty kompetencji transferowalnych występujące w wielu analizowanych krajach.
7. O ile zagadnienia kształcenia ustawicznego i uczenia się osób dorosłych doczekały się wielu opracowań zarówno krajowych, jak i zagranicznych, o tyle problematyka praktyk zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach wymaga zdecydowanie kontynuacji prac empirycznych. Znaczna część ukazujących się publikacji ma charakter teoretyczny.



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 empirycznego²¹⁹. 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).

²¹⁹ 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"> o Czy w badanych organizacjach jest opracowana i wdrażana strategia zarządzania zasobami ludzkimi? o Czy jest wdrożone zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? o Czy i dla jakich stanowisk (grup stanowisk) w organizacji zostały opracowane profile kompetencyjne i wymagania kwalifikacyjne? 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? o W jaki sposób posiadanie (lub brak) określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) przez pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną organizacji? o Jakie są główne determinanty podejmowania/niepodejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w organizacji? o Kto opracowuje i kto jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacjach?
Cel szczegółowy 2	<ul style="list-style-type: none"> o Których pracowników/grup pracowników dotyczy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji? o W których procesach zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, rozwój, ocena, wynagradzanie itp.) wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami (np. profile kompetencyjne)? o Kto jest odpowiedzialny za opracowanie, doskonalenie i stosowanie narzędzi zarządzania kompetencjami? o Jaki jest kształt profili kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy ze względu na liczbę kompetencji, ich rangę i stopień zróżnicowania?
Cel szczegółowy 3	<ul style="list-style-type: none"> o Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? o Kto określa kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? o Kto dokonuje oceny kompetencji kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? o Jakie narzędzia weryfikacji kompetencji wykorzystuje się w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji? o Czy narzędzia weryfikacji kompetencji opracowywane są dla konkretnej organizacji, czy też organizacje korzystają z narzędzi uniwersalnych? o Czy i w jaki sposób korzysta się z usług podmiotów zewnętrznych? o Czy badana jest trafność stosowanych narzędzi weryfikacji kompetencji? o W jaki sposób weryfikowany jest poziom kompetencji deklarowanych przez pracownika? 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? o Czy i w jaki sposób badana jest trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika?
Cel szczegółowy 4	<ul style="list-style-type: none"> o Przy użyciu jakich metod pracodawcy określają braki kompetencji (lukę kompetencyjną) swoich pracowników? o Czy organizacja systematycznie prowadzi analizę potrzeb rozwojowych (szkoleniowych) swoich pracowników? Jeżeli tak, to przy użyciu jakich metod i jak często? o Jakie metody rozwoju kompetencji stosowane są w organizacji (zarówno szkoleniowe jak i pozaszkoleniowe)? o Czy w organizacji opracowuje się indywidualne plany rozwoju kompetencji dla poszczególnych pracowników? o W jakim stopniu w szkoleniach wykorzystywane są usługi podmiotów zewnętrznych, a w jakim wykorzystywane są wewnętrzne zasoby organizacji? o Czy szkolenia realizowane są w formie modułowej, zgodnie z potrzebami rozwoju zróżnicowanych kompetencji poszczególnych pracowników? o Które grupy pracowników są najczęściej szkolone w organizacji? o Jaki jest klucz doboru pracowników do szkoleń i innych działań związanych z rozwojem kompetencji? o Czy organizacja wspiera własne inicjatywy pracowników w zakresie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników)? o Czy w organizacji zatrudnieni są specjaliści ds. szkoleń i trenerzy wewnętrzni? Jeżeli tak, to jakie mają kwalifikacje? o Czy cele prowadzonych w organizacji szkoleń są jasno określone i powiązane ze strategią? o Jakimi metodami bada się w organizacji efektywność działań w zakresie rozwoju kompetencji? o Czy w organizacji analizuje się efektywność szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników? o Czy w organizacji definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników? o Czy w organizacji przygotowywane są plany sukcesji oparte na analizie kompetencji i wyników pracowników?

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

Źródło: opracowanie własne.

2.1.2. Podmioty badania

Badaniem zostały objęte średnie i duże przedsiębiorstwa²²⁰ (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.

²²⁰ 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*)²²¹.

Usługi wiedzochłonne (określane także jako usługi oparte na wiedzy lub wysokotechnologiczne) definiowane są jako usługi świadczone przez przedsiębiorstwa o wysokiej intelektualnej wartości dodanej²²². Cechą usług wiedzochłonnych jest łączenie wiedzy specjalistycznej z różnych dziedzin. Polska jest uznawana za kraj o dużym potencjale rozwoju wiedzochłonnych usług biznesowych²²³. Pojęcie usług wiedzochłonnych wykorzystywane jest w badaniach międzynarodowych, między innymi przez OECD²²⁴ oraz Europejską Fundację Poprawy Warunków Życia i Pracy²²⁵. Zgodnie z międzynarodowymi klasyfikacjami działalności²²⁶, powielanymi również w polskich źródłach statystycznych²²⁷, **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 2007²²⁸). Podział branż na usługi wiedzochłonne, mniej wiedzochłonne oraz działalność produkcyjną według sekcji/działu PKD zaprezentowano w tabeli 2.2.

²²¹ *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, str. 261, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_nts_Nauka_i_technika_2008.pdf

²²² *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

²²³ *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

²²⁴ 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

²²⁵ *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>

²²⁶ '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)

²²⁷ *Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, GUS, Warszawa 2011, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_nts_nauka_i_technika_2009.pdf

²²⁸ 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

BRANŻE ZALICZANE DO USŁUG WIEDZOCHLONNYCH	
a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii	
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. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)	
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)
c. Wiedzochłonne usługi finansowe	
Dział PKD	Nazwa grupowania
64	Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszów emerytalnych
65	Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego
66	Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne
d. Pozostałe usługi wiedzochłonne	
Dział PKD	Nazwa grupowania
85	Edukacja
86	Opieka zdrowotna
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna
BRANŻE ZALICZANE DO POZOSTAŁYCH USŁUG (MNIEJ WIEDZOCHLONNYCH)	
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 żywnością
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
Pozostałe działy	Pozostała działalność usługowa z wyłączeniem: <ul style="list-style-type: none"> • Sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne) • Sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby) • Sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne)

BRANŻE ZALICZANE DO DZIAŁALNOŚCI PRODUKCYJNEJ

Sekcja PKD	Nazwa grupowania
Sekcja B	Górnictwo i wydobywanie (z wyłączeniem działu 09 – Działalność usługowa wspomagająca górnictwo i wydobywanie)
Sekcja C	Przetwórstwo przemysłowe (z wyłączeniem działu 33 – Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń)
Sekcja D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
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)
Sekcja F	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))

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
Badanie desk research	Kwerenda literatury i przegląd badań
Ilościowe CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing)	Kierownicy lub dyrektorzy działów HR (zakładana liczba zatwierdzonych wywiadów n=1000)
Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	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)
Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)	Doświadczeni pracownicy firm konsultingowych
Studia przypadków	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 błędów 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 trzyetapowo:

- a) najpierw ustalono proporcje w populacji (ogółem 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	272	38
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	247	39
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną	9867	1850	341	63
RAZEM	24917	4098	860	140
	29015		1000	

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 badawczej²²⁹. 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 2011²³⁰. 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.

²²⁹ Badanie zrealizowała firma Quality Watch Sp. z o.o. w zespole w składzie: Krystian Krawczyk, Agata Zalewska, Piotr Szawiec, Artur Kowalczyk.

²³⁰ 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)
Przedsiębiorstwa wiedzochłonne		dane GUS		dane HBI	
a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii					
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. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)					
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
c. Wiedzochłonne usługi finansowe					
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
d. Pozostałe usługi wiedzochłonne					
85	Edukacja	4916	138	3361	164
86	Opieka zdrowotna	760	581	299	439
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	197	3	213	48
Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi wiedzochłonne (mniej wiedzochłonne)					
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"> sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne) sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby) sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne) UWAGA: wyłączono też sekcję A, jako nieusługową 	2665	499	2954	586
Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną, w podziale na:					
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
RAZEM	5160	840
Suma razem (średnie i duże)	6000	

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 przesyłał (faksem lub pocztą elektroniczną)

uwierzytelniający list przewodni zawierający informacje o instytucji zamawiającej badanie, jego celach i stosowaniu zasady anonimowości. Jeśli respondent wyrażał zgodę, przeprowadzano 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 $n = 941$ wywiadów²³¹. 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
RAZEM	811	130
Suma razem (średnie i duże)	941	

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

²³¹ 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
	Przedsiębiorstwa wiedzochłonne	248	34
	a. Wiedzochłonne usługi wysokich technologii	11	4
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. Wiedzochłonne usługi rynkowe (z wyłączeniem pośrednictwa finansowego i usług wysokich technologii)	40	4
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
	c. Wiedzochłonne usługi finansowe	15	4
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
	d. Pozostałe usługi wiedzochłonne	182	22
85	Edukacja	149	6
86	Opieka zdrowotna	26	16
93	Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	7	0
	Przedsiębiorstwa świadczące pozostałe usługi (mniej wiedzochłonne)	235	35
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: • sekcji O (Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne), • sekcji T (Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby), • sekcji U (Organizacje i zespoły eksterytorialne) UWAGA: wyłączono też sekcję A, jako nieusługową	85	13
	Przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną, w podziale na:	328	61
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
	RAZEM (w podziale na średnie i duże)	811	130
RAZEM		941	

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%
Ogółem	24917	4098	811	130	3,25%	3,17%	3,24%

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 osiągania celów przedsiębiorstwa*²³².

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*²³³. 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*²³⁴, 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*²³⁵.

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).

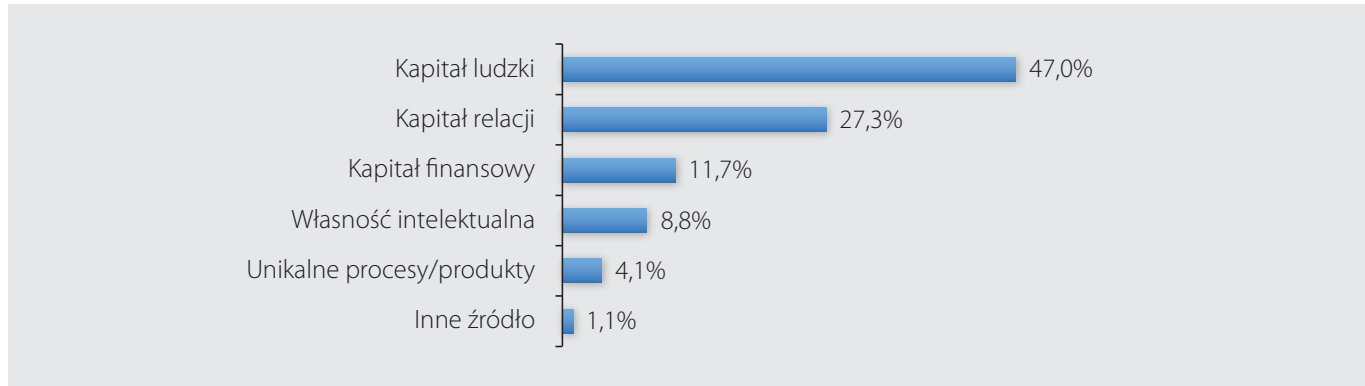
²³² Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 73.

²³³ Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 16.

²³⁴ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, str. 33.

²³⁵ 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.

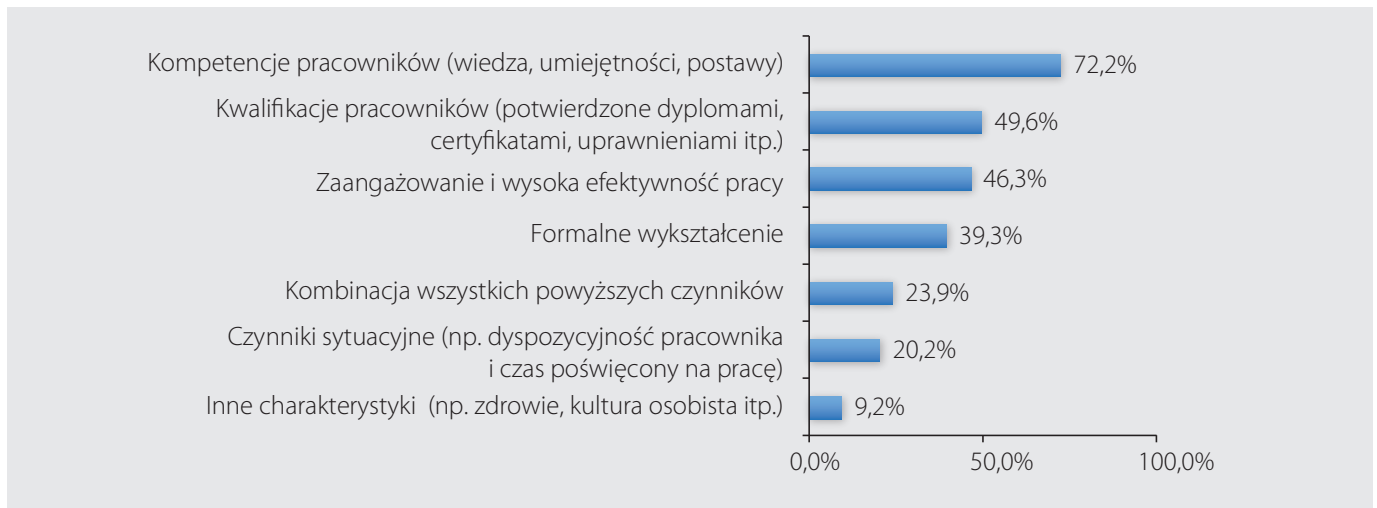
Tabela 2.10. Najważniejsze źródło wartości dla organizacji (w podpróbach) [w %]

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

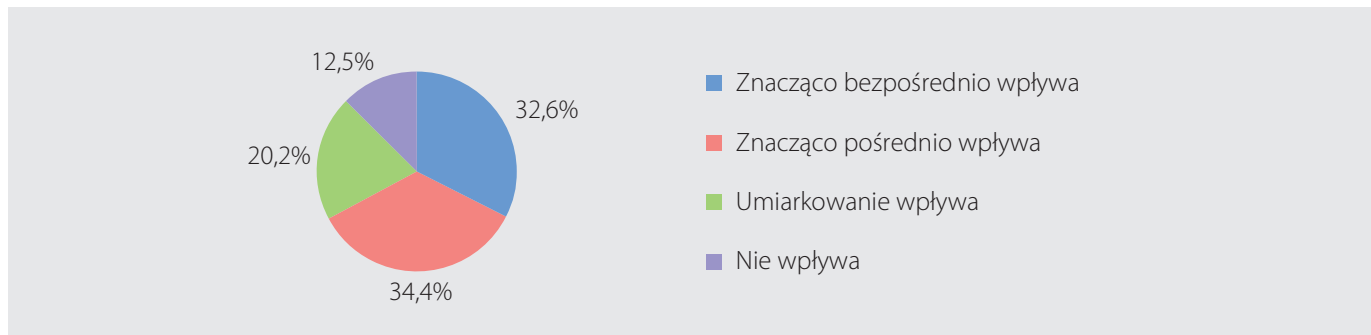
Tabela 2.11. Najważniejsze elementy kapitału ludzkiego (w podpróbach) [w %]

	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

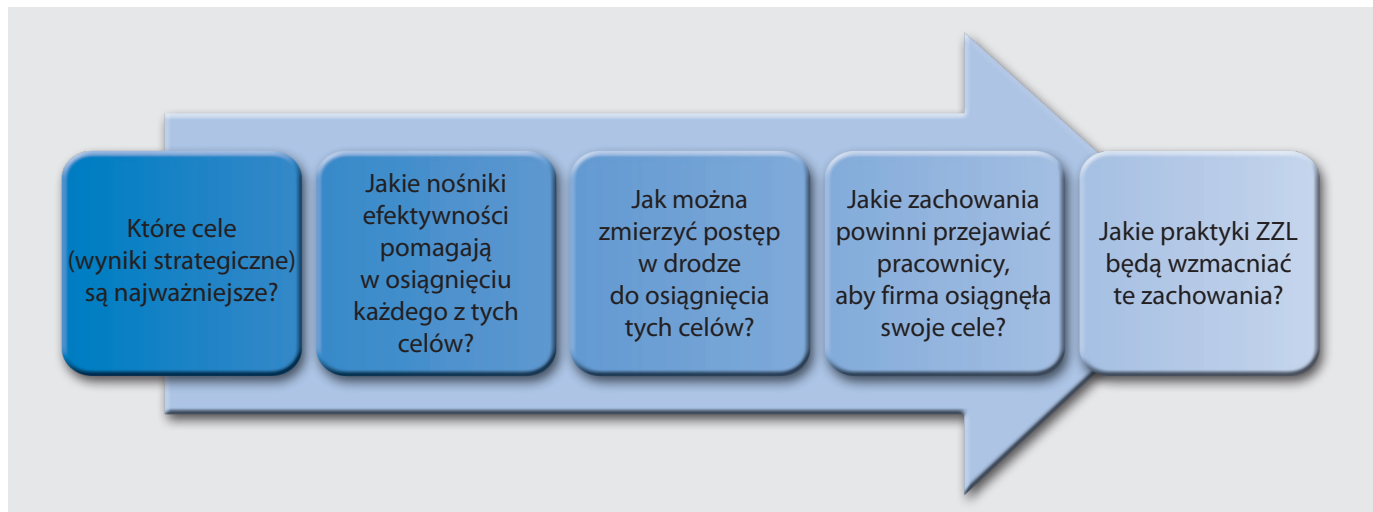
Powiązanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje z wymaganiami wynikającymi ze strategii organizacji jest jednym z najistotniejszych uwarunkowań efektywności tego systemu. Celem zarządzania kompetencjami w organizacji jest bowiem, oprócz zapewnienia jednokowych kryteriów wymagań stawianych pracownikom, wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób pozwalający na osiągnięcie zakładanych celów strategicznych²³⁶. Tak więc, podstawą budowy efektywnego systemu zarządzania kompetencjami jest strategia organizacji²³⁷. 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 ludzkim²³⁸. 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).

²³⁶ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

²³⁷ Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, str. 121.

²³⁸ 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*²³⁹. W ramach strategii personalnej wyróżnia się szereg „substrategii”, szczególnie w obszarach rekrutacji i doboru, motywowania, rozwoju, zmniejszania zatrudnienia, oceniania, komunikowania się, kształtowania kosztów pracy i kształtowania kultury organizacyjnej²⁴⁰. 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 osiąganie celów polityki kadrowej spójnych z celami strategicznymi organizacji*²⁴¹. Hendry I. i Maggio E.²⁴² 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).

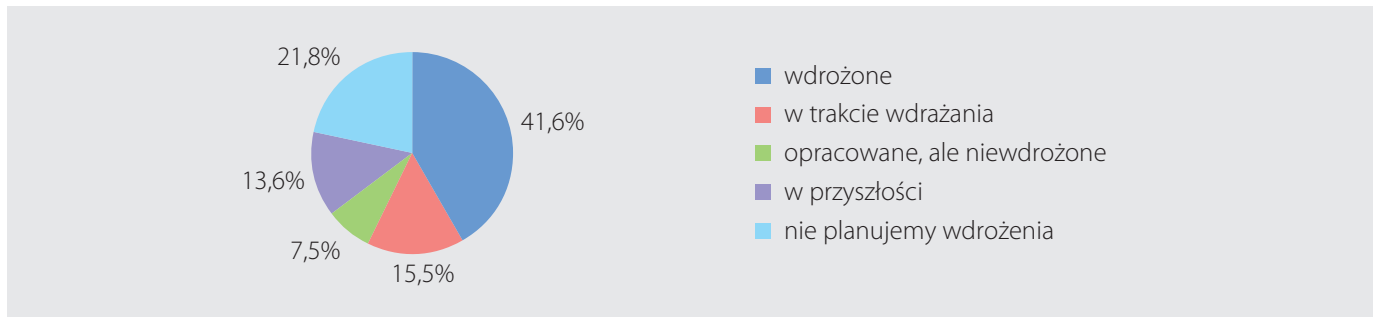
²³⁹ Listwan T., *Strategie personalne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998, str. 53.

²⁴⁰ Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, str. 28 i następane.

²⁴¹ Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, str. 7.

²⁴² 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/sq... 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
Wdrożone	38,2	62,3	44,7	35,2	43,7
W trakcie wdrażania	16,0	12,3	19,1	11,5	15,7
Opracowane, ale niewdrożone	7,8	6,2	7,4	7,4	7,7
W przyszłości	13,9	11,5	12,4	17,0	12,1
Nie planujemy wdrożenia	24,0	7,7	16,3	28,9	20,8

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/sq... 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. Filipowicz²⁴³ i za nim M. Sidor-Rządkowska²⁴⁴ 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).

²⁴³ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, str. 51-53.

²⁴⁴ 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"> • Możliwość oparcia się na rozwiązaniach sprawdzonych w wielu organizacjach • Dostęp do najnowszej wiedzy na temat zarządzania kompetencjami • Nieodrywanie od codziennej pracy osób zatrudnionych w firmie 	<p>Wady</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niebezpieczeństwo nieuwzględnienia w wystarczającym stopniu specyfiki firmy • Niebezpieczeństwo uznania przez pracowników opracowanych modeli za narzucone odgórnie
Podejście partycypacyjne	
<p>Zalety</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pełne dopasowanie przyjętych rozwiązań do warunków działania firmy i treści pracy na poszczególnych stanowiskach • Wyższy stopień akceptacji systemu wynikający z poczucia współuczestnictwa 	<p>Wady</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niedostatek specjalistycznej wiedzy na temat zarządzania kompetencjami • Obciążenie pracowników dodatkowymi obowiązkami, odbieranymi często jako odległe od istoty ich pracy

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

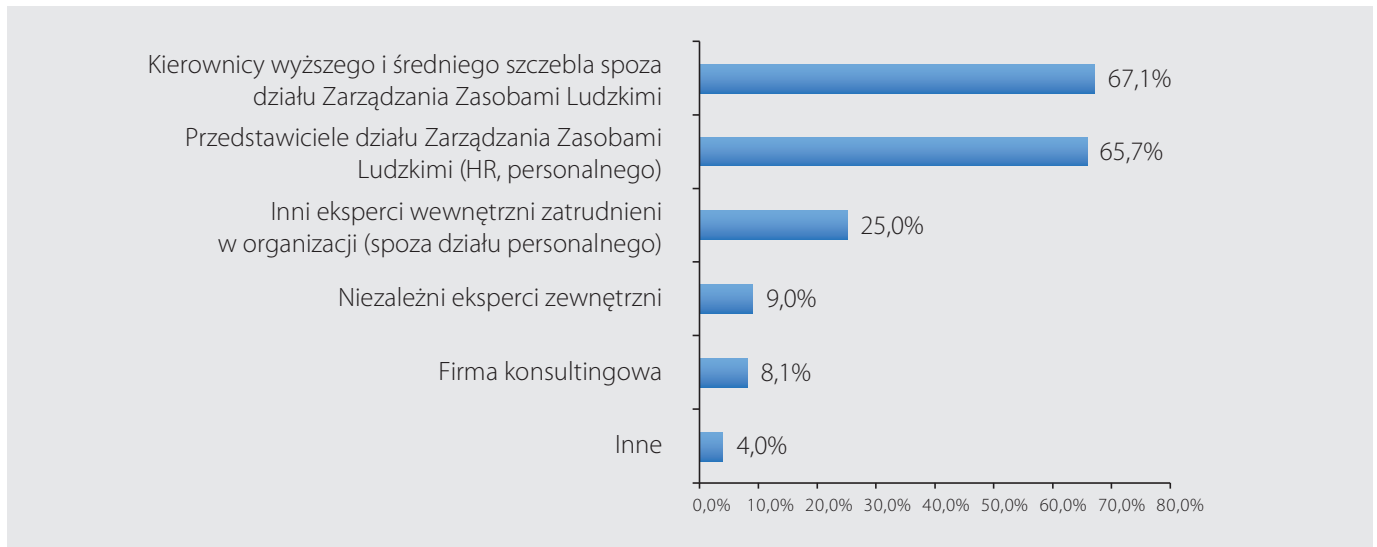
Wydaje się jednak, że problem opracowywania i wdrażania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest bardziej złożony z co najmniej dwóch powodów: po pierwsze, rozpoczyna się od formułowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (a nie od opracowania narzędzi, jakimi są listy i profile kompetencji²⁴⁵), 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 konsultingową. 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) wewnątrzni 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 konsultingowa.

²⁴⁵ 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 próbek 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 próbach) [w %]

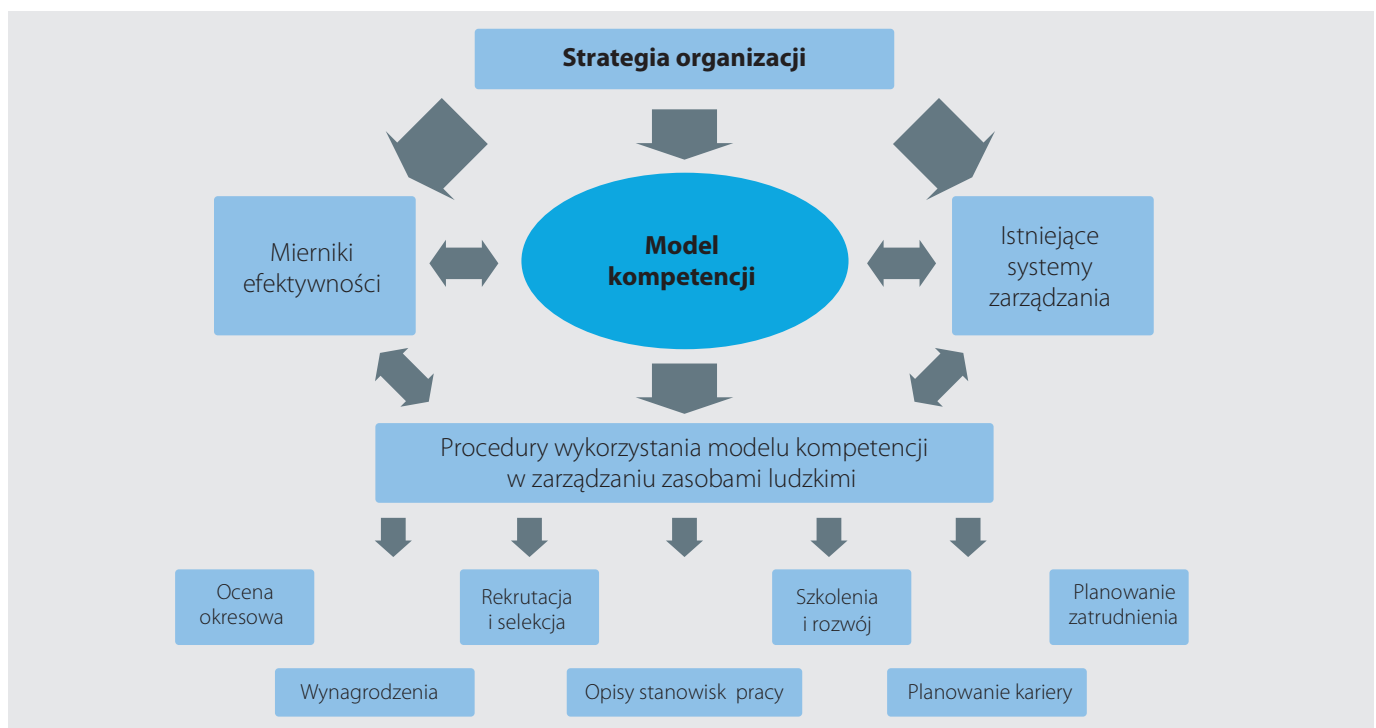
	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	65,6	76,2	66,7	63,7	69,7
Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	62,9	83,1	64,2	63,7	68,1
Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	23,7	33,1	30,9	19,3	24,7
Firma konsultingowa	7,0	14,6	8,2	8,5	7,7
Niezależni eksperci zewnętrzni	7,6	17,7	9,6	8,9	8,7
Inne osoby	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 ludźmi²⁴⁶. 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 *prawkidlowo zaprojektowana 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*²⁴⁷. Kluczem do sukcesu jest więc przełożenie modelu kompetencji na rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi²⁴⁸. Integracyjna rola modelu kompetencji w realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest podkreślana w większości opracowań, zarówno teoretycznych, jak i praktycznych²⁴⁹. 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 zarządzania²⁵⁰. 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.

²⁴⁶ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001, str. 248.

²⁴⁷ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 15-16.

²⁴⁸ 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.

²⁴⁹ 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; Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, str. 7; Czaplą 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; Poczowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B., (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

²⁵⁰ 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.

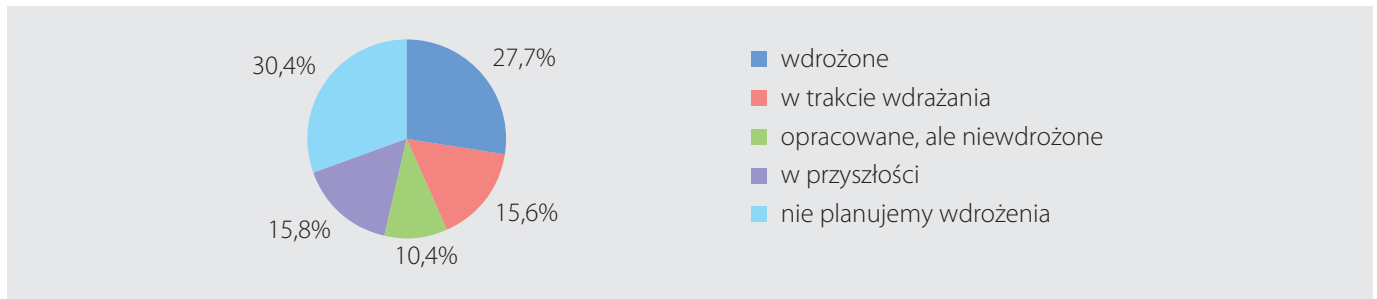
System zarządzania kompetencjami nazywany jest systemem **zintegrowanym**, ponieważ umożliwia ścisłą i wielopoziomą integrację systemową obejmującą:

- spójne podejście do zarządzania strategicznego i bieżącego, codziennego działania pracowników,
- połączenie wszystkich bez wyjątku obszarów zarządzania kapitałem ludzkim w jeden wewnętrznie spójny system²⁵¹.

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 (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 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 podprób 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.

²⁵¹ 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 podpróbach) [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 próbek 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 próbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Wszyscy pracownicy w organizacji	47,%	62,9	53,8	41,4	51,3
Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)	24,5	15,2	26,9	21,5	22,3
Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	17,9	15,5	16,2	18,7	17,8
Tylko pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	15,2	19,8	13,8	16,7	16,6
Tylko pracownicy zatrudnieni w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	7,0	13,8	5,8	12,0	6,6
Tylko pracownicy związani z kluczowymi projektami organizacji	5,0	6,0	4,6	4,8	5,7
Tylko pracownicy uznani za talenty/ osoby o wysokim potencjale	1,9	2,6	2,3	2,0	1,7
Żadna z grup pracowników	16,0	3,4	8,5	22,3	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)²⁵².

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

Do grupy mniej popularnych zastosowań należy zaliczyć obszary:

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

W odniesieniu do kryterium rodzaju działalności, brak konkluzywnych 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.

²⁵² 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 poszerzanie 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.
Szczęsna 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"> o listy kompetencji wchodzących w skład profilu kompetencyjnego, o informacji na temat znaczenia poszczególnych kompetencji dla całego modelu, o informacji na temat pożądanego lub istniejącego poziomu spełnienia każdej kompetencji, o sposobów pomiaru kompetencji (zachowań ilustrujących występowanie danej kompetencji).
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)

I. Kompetencje strategiczne, wspierające realizację wartości firmy			
Kompetencje kluczowe wymagane na każdym stanowisku, wspierające realizację misji i strategii firmy			
Nazwa kompetencji	Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu	
1.	Otwartość na współpracę	3.	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.	Kreatywność w działaniu	3.	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.	Orientacja na klienta zewnętrznego i klienta wewnętrznego	3.	Swoim działaniem dba o utrzymanie satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego; działa, mając na uwadze wysokie bezpieczeństwo, dobrą jakość produktu i usług.
4.	Optymalizacja kosztów działalności	3.	Na ogół optymalizuje koszty działalności w zakresie swojego działu i pełnionej funkcji.
II. Kompetencje związane z realizacją zakresu obowiązków			
Kompetencje gwarantujące realizację zakresu obowiązków			
Nazwa kompetencji	Wymagany poziom spełnienia	Syntetyczny opis poziomu	
1.	Podjęcie decyzji	3.	Podjmuje właściwe decyzje dotyczące podległego mu obszaru w odpowiednim momencie.
2.	Rozwiązywanie problemów	3.	Analizuje dokładnie problem po jego zaistnieniu, wyciąga wnioski, odnajduje optymalne rozwiązania systemowe dla podległego mu obszaru i wdraża je w życie.
3.	Planowanie i organizowanie pracy	3.	Na ogół potrafi planować pracę podległego zespołu, ustalać priorytety podejmowanych działań, delegować zadania podwładnym oraz monitorować rezultaty.
4.	Zarządzanie zespołem	3.	Potrafi zbudować efektywnie pracujący zespół oraz motywować go do codziennego działania.
5.	Dbłość o rozwój pracowników	3.	Na ogół identyfikuje potrzeby szkoleniowe swoich podwładnych oraz udziela im wsparcia w codziennym działaniu.
6.	Zarządzanie informacjami	3.	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. Rozwój własny	3.	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. Orientacja na działanie i wyniki	3.	Jest zorientowany na działanie i jego wyniki; dąży do realizacji przydzielonych zadań i osiągnięcia założonych efektów.
3. Samodzielność	3.	Jest samodyscyplinowany; 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. Terminowość	3.	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. Znajomość języka angielskiego	3.	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. Obsługa oprogramowania	3.	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 najczęściej²⁵³:

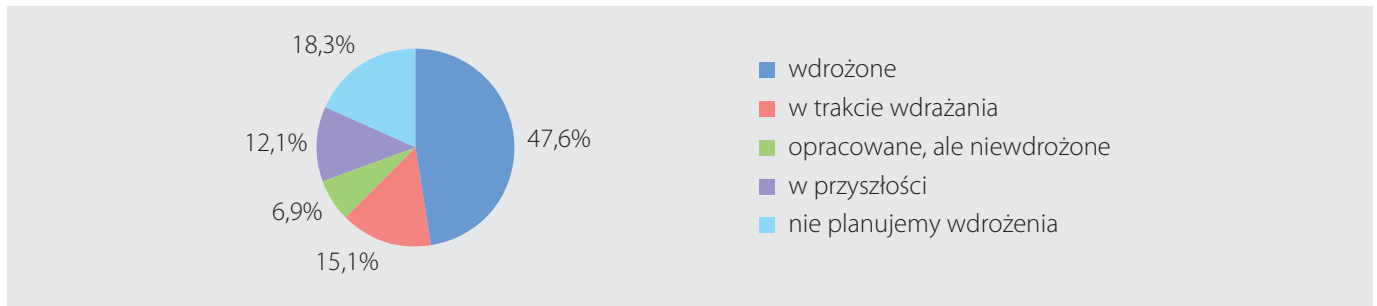
- 1) niewłaściwa identyfikacja kompetencji wymaganych na danym stanowisku,
- 2) identyfikowanie zbyt małej lub zbyt dużej liczby kompetencji,
- 3) niedopracowanie definicji poszczególnych kompetencji składających się na profil stanowiska,
- 4) brak jednoznacznego określenia poziomów spełnienia poszczególnych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

²⁵³ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, 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/sq... 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 %]

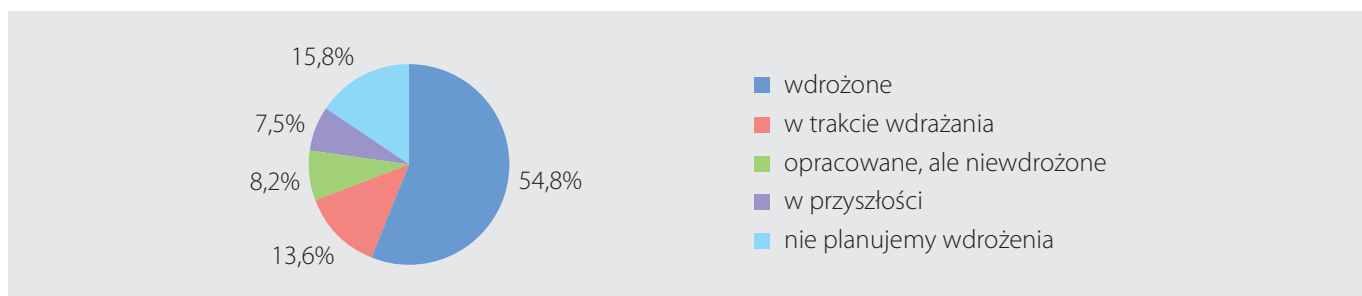
	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne n=270	Produkcyjne n=389
Wdrożone	44,6	66,2	51,4	43,0	48,1
W trakcie wdrażania	15,9	10,0	19,1	12,6	13,9
Opracowane, ale niewdrożone	7,6	2,3	6,0	7,0	7,5
W przyszłości	12,5	10,0	12,1	11,5	12,6
Nie planujemy wdrożenia	19,4	11,5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

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/sq... 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/sq... 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
Wdrożone	52,2	71,5	58,5	50,0	55,5
W trakcie wdrażania	13,9	11,5	17,0	9,6	13,9
Opracowane, ale niewdrożone	8,8	4,6	7,4	7,8	9,0
W przyszłości	7,9	5,4	7,8	9,6	5,9
Nie planujemy wdrożenia	17,3	6,9	9,2	23,0	15,7

Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest/sq... 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)²⁵⁴. 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 wykazywaniu²⁵⁵.

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*²⁵⁶. 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, która²⁵⁷:

- 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 kompetencji²⁵⁸. 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*²⁵⁹.

²⁵⁴ Mirabile R.J., *Everything you wanted to know about competency modeling*, Training & Development, Vol. 51, No. 8, August 1997, str. 79.

²⁵⁵ 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.

²⁵⁶ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 38.

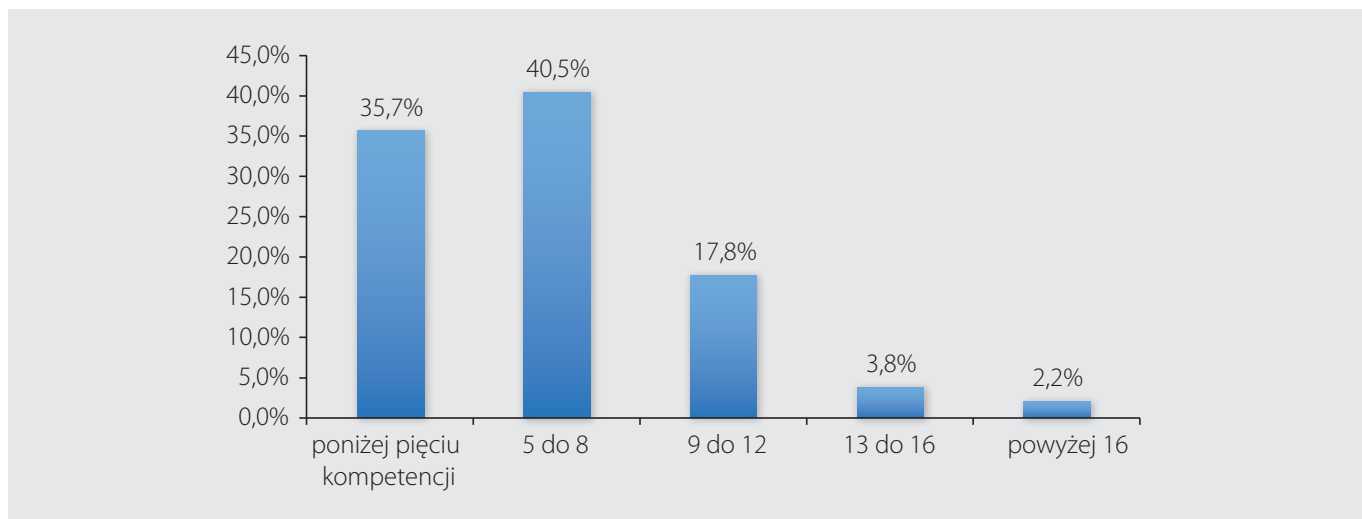
²⁵⁷ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

²⁵⁸ 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”.

²⁵⁹ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, 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)

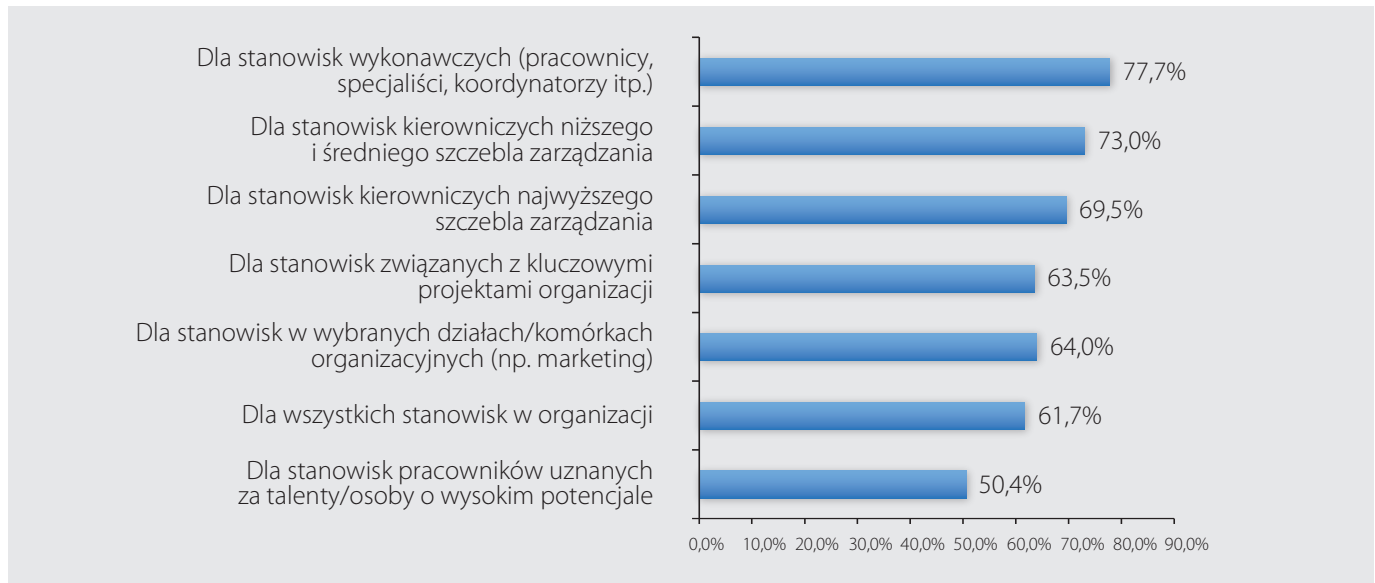
2.3.4. Typ stanowisk, dla których opracowano profile kompetencyjne

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 podpróbach) [w %]

	Średnie n=553	Duże n=102	Usługi wied佐chłonne n=216	Usługi mniej wied佐chłonne 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. doradcą, 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/ujednolicenia 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
Ze względu na charakter stanowiska pracy	ujednolicone	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
Ze względu na poziom w hierarchii (pracownicy wykonawczy, specjaliści, kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla)	ujednolicone	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
Ze względu na funkcję (np. dla poszczególnych działów w firmie: marketing, sprzedaż, finanse, HR itp.)	ujednolicone	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
Ze względu na rolę organizacyjną (np. doradcą, menedżerską, strategiczną itp.)	ujednolicone	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
Ze względu na strategiczne znaczenie stanowiska dla organizacji (np. talenty/osoby o wysokim potencjale, pracownicy kluczowi, główni eksperci itp.)	ujednolicone	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. Rostkowski²⁶⁰ wszystkie zidentyfikowane w modelu kompetencje

²⁶⁰ Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002, str. 94.

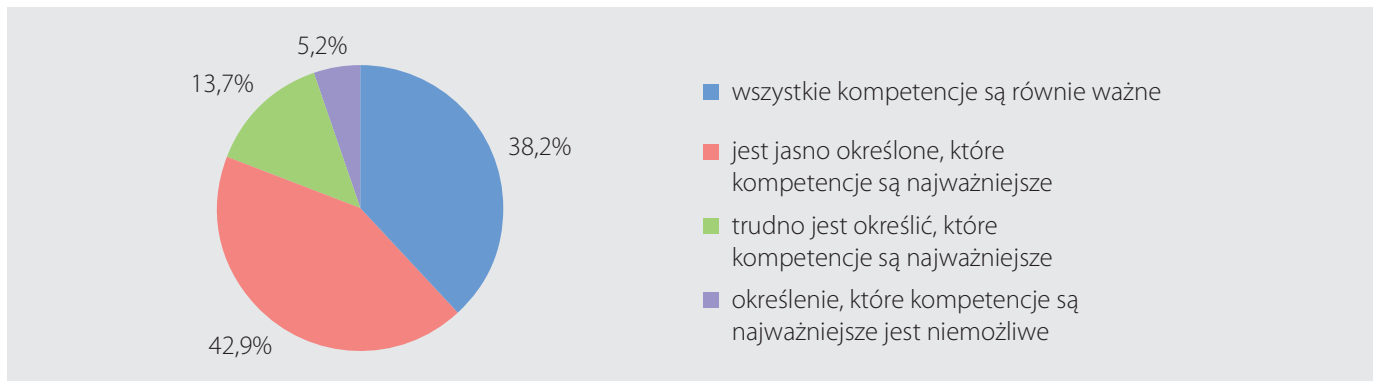
są istotne, ale nie wszystkie w równym stopniu, chodzi bowiem o „najbardziej istotne z punktu widzenia podanej listy”, a nie o „najbardziej istotne kompetencje w ogóle”. W praktyce możemy więc uznać, że:

- 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 drugich²⁶¹. 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 organizacji²⁶². 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 być²⁶³:

- 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

²⁶¹ 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.

²⁶² Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, str. 115.

²⁶³ Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (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)²⁶⁴.

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.

Przede 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 życie²⁶⁵. 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 pracowników²⁶⁶. Kompetencje określa się bowiem w odniesieniu do prognoz dotyczących działalności organizacji²⁶⁷. 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 kompetencje²⁶⁸.

Przede wszystkim jednak modele kompetencyjne są postrzegane jako wysoce użyteczne narzędzie wspierania **systemów rekrutacji i selekcji**. Jak twierdzą Dubois i Rothwell²⁶⁹ 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 osiągniętego w pełni zadowolającego lub ponadprzeciętne wyniki w swojej dziedzinie”. Kompetencje zawarte w profilu stanowią podstawowe kryterium selekcji, zdecydowanie istotniejsze od innych²⁷⁰. 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, można²⁷¹:

²⁶⁴ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

²⁶⁵ Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, str. 108.

²⁶⁶ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

²⁶⁷ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 126.

²⁶⁸ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

²⁶⁹ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 28.

²⁷⁰ Porównaj: Pocztownski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

²⁷¹ Sidor-Rządowska 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 szczególności²⁷²:

- 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 nieznacznie częstszymi 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
Wdrożone	36,1	34,0	47,5	34,8	32,1	39,6
W trakcie wdrażania	24,7	25,1	22,9	24,7	20,7	27,2
Planowane wdrożenie	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.

²⁷² Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

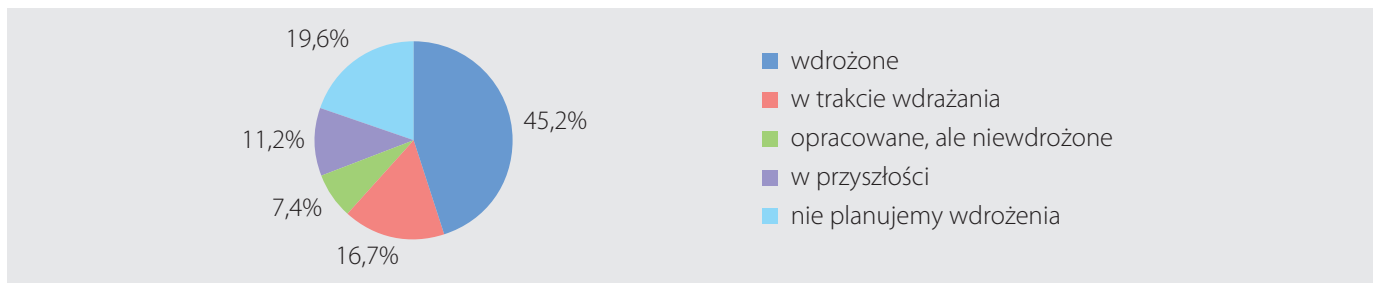
Tabela 2.28. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami w rekrutacji i selekcji (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochołonne n=247	Usługi mniej wiedzochołonne n=193	Produkcyjne n=316
Wdrożone	69,6	67,1	83,1	73,7	65,3	69,0
W trakcie wdrażania	17,6	19,0	10,2	12,6	20,7	19,6
Planowane wdrożenie	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 podprób 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 podpróbach) [w %]

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

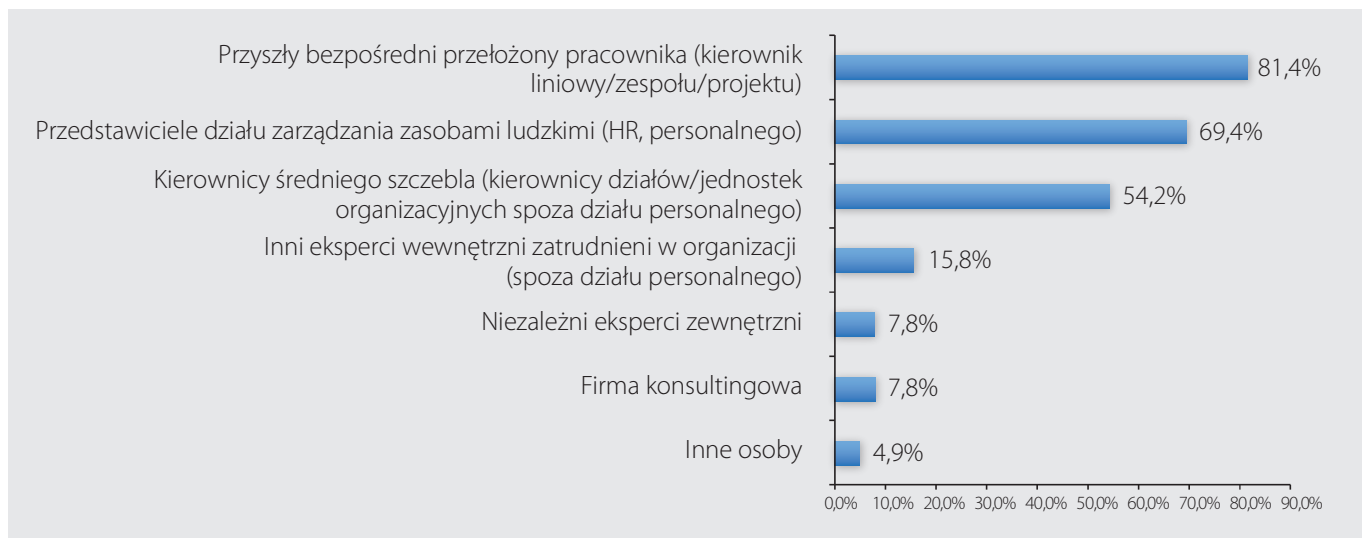
2.4.3. Definiowanie potrzeb kompetencyjnych w procesie pozyskiwania pracowników w badanych przedsiębiorstwach

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 kandydata²⁷³. Modele kompetencji dostarczają wszystkich informacji niezbędnych do budowy takich profili dla wszystkich stanowisk w organizacji. Przede wszystkim zawierają szczegółowe opisy kompetencji oraz pożądanego poziomu ich wykazywania opisanymi kategoriami zachowań²⁷⁴.

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).

²⁷³ Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003, str. 80.

²⁷⁴ 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 określania 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 określania 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 %]

	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)	67,0	84,6	69,9	69,6	68,9
Przyszły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy/zespołu/projektu)	79,8	91,5	82,3	75,9	84,6
Kierownicy średniego szczebla (kierownicy działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego)	51,5	70,8	54,3	47,8	58,6
Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	15,5	17,7	20,2	11,9	15,4
Firma konsultingowa	7,3	10,8	8,9	5,9	8,2
Niezależni eksperci zewnętrzni	7,3	10,8	8,2	7,0	5,9
Inne osoby	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 podprób 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 podpróbach) [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 wiedzochłonne.

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

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne 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 kandydatów²⁷⁵. Chodzi bowiem o to, żeby osoby dokonujące selekcji dysponowały precyzyjnymi narzędziami, których zastosowanie daje porównywalne wyniki. Porównywalność wyników kandydatów jest kluczem do właściwej oceny²⁷⁶. 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-*

²⁷⁵ Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 71-72.

²⁷⁶ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

wierania wpływu oraz umiejętności pisemnej komunikacji²⁷⁷. 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 kompetencji²⁷⁸. 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 stanowisku²⁷⁹.

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)²⁸⁰. 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 się²⁸¹: 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 się²⁸²: 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

²⁷⁷ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 125.

²⁷⁸ Porównaj: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

²⁷⁹ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 125.

²⁸⁰ *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim organizacji*, M. Juchnowicz (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.

²⁸¹ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, 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.

²⁸² Ibidem.

skal oceny wyników w stosunku do grupy docelowej). Testy psychologiczne powinny być bowiem starannie dobrane i umiejętnie zinterpretowane²⁸³. 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*²⁸⁴.

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 na²⁸⁵:

- 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-Rządkowska²⁸⁶ 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 organizacji²⁸⁷.

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 pracy²⁸⁸. 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,

²⁸³ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 128.

²⁸⁴ Ibidem.

²⁸⁵ Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

²⁸⁶ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 146.

²⁸⁷ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 148.

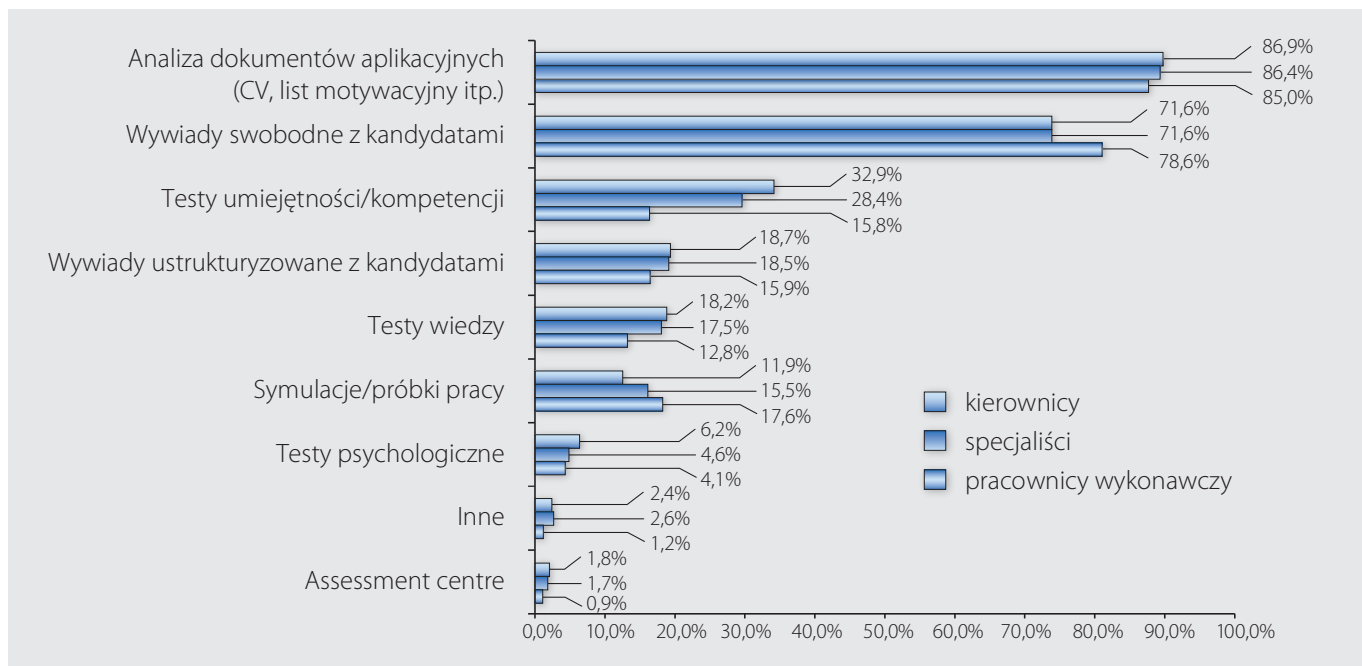
²⁸⁸ Ibidem, str. 131.

- 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 efektywną²⁸⁹, 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 pracy²⁹⁰. 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*²⁹¹. 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 zdecy-

²⁸⁹ Czaplą T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, str. 45.

²⁹⁰ Sidor-Rządkowska M., *op. cit.*, str. 132.

²⁹¹ 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 wiedzochnone n=282	Usługi mniej wiedzochnone 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/szóste 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 wiedzochnone wywiady ustrukturyzowane z kandydatami – zdecydowanie popularniejsze w tej kategorii przedsiębiorstw niż w firmach produkcyjnych i świadczących usługi mniej wiedzochnone.

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

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzochnone n=282	Usługi mniej wiedzochnone 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).

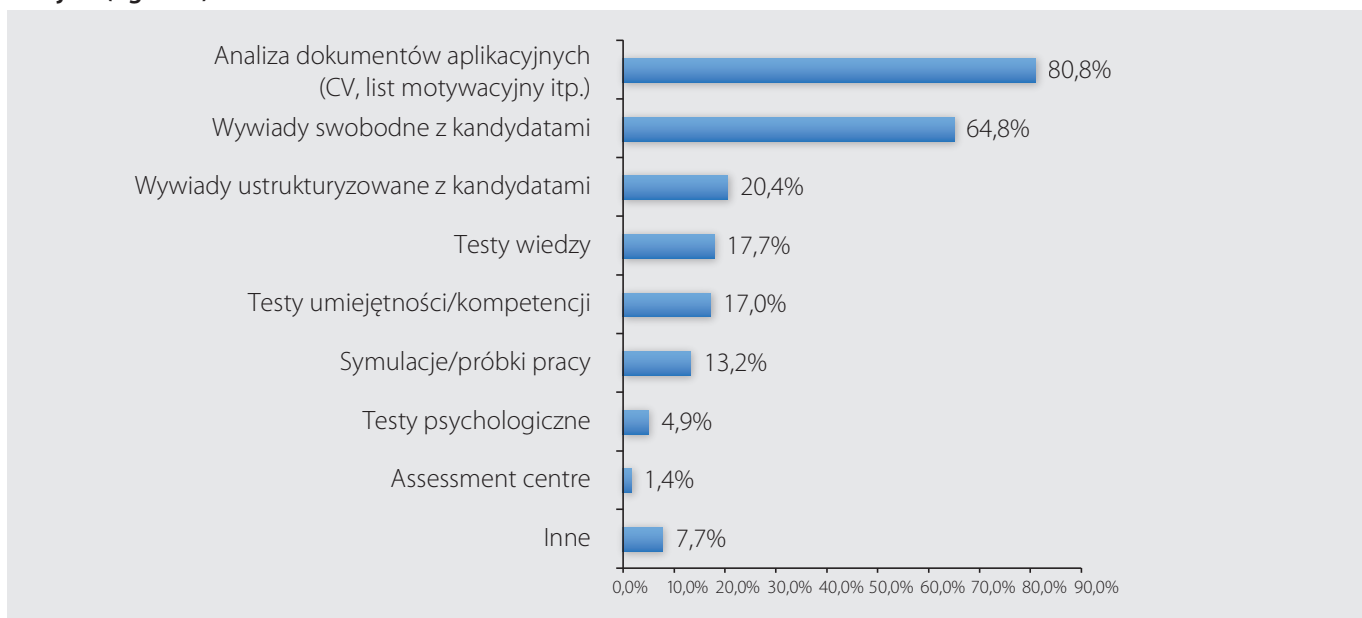
Przy porównaniu metod weryfikacji kompetencji stosowanych dla przedstawionych stanowisk (wykres 2.20) widać wyraźnie, że badanych przedsiębiorstw nie charakteryzuje znacząca stratyfikacja metod wykorzystywanych wobec różnych grup kandydatów. Zdecydowanie dominującymi narzędziami w stosunku do wszystkich 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 niezadowolającej relacji ceny do uzyskanego efektu (ponieważ mimo wysokiej trafności prognostycznej, na którą wskazują różne badania, jest to me-

toda 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
Analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)	80,3	83,8	81,6	80,0	80,7
Wywiady swobodne z kandydatami	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.

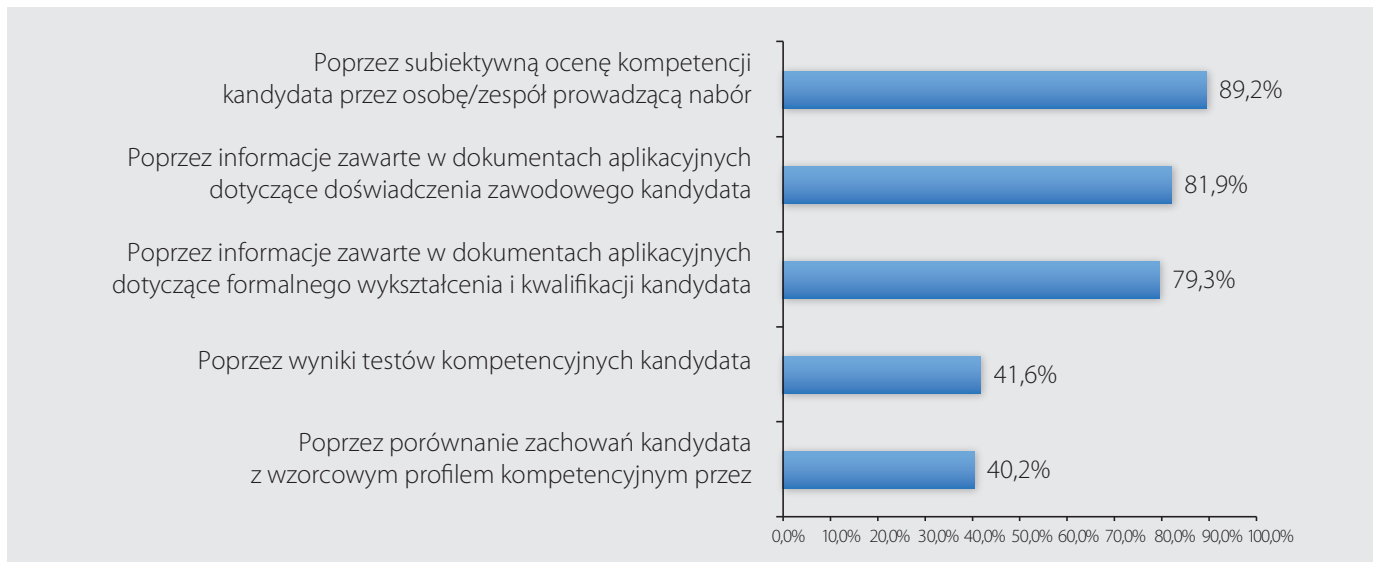
Tabela 2.38. Osoby oceniające kandydatów na etapie rekrutacji i selekcji (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne 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 wied佐chłonne (tab. 2.39) w stosunku do innych kategorii przedsiębiorstw.

Tabela 2.39. Sposób weryfikacji kompetencji kandydata do pracy (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
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. Lucia²⁹², 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 selekcji²⁹³ 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 ponosić 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

²⁹² Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

²⁹³ 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 podpróbach) [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.

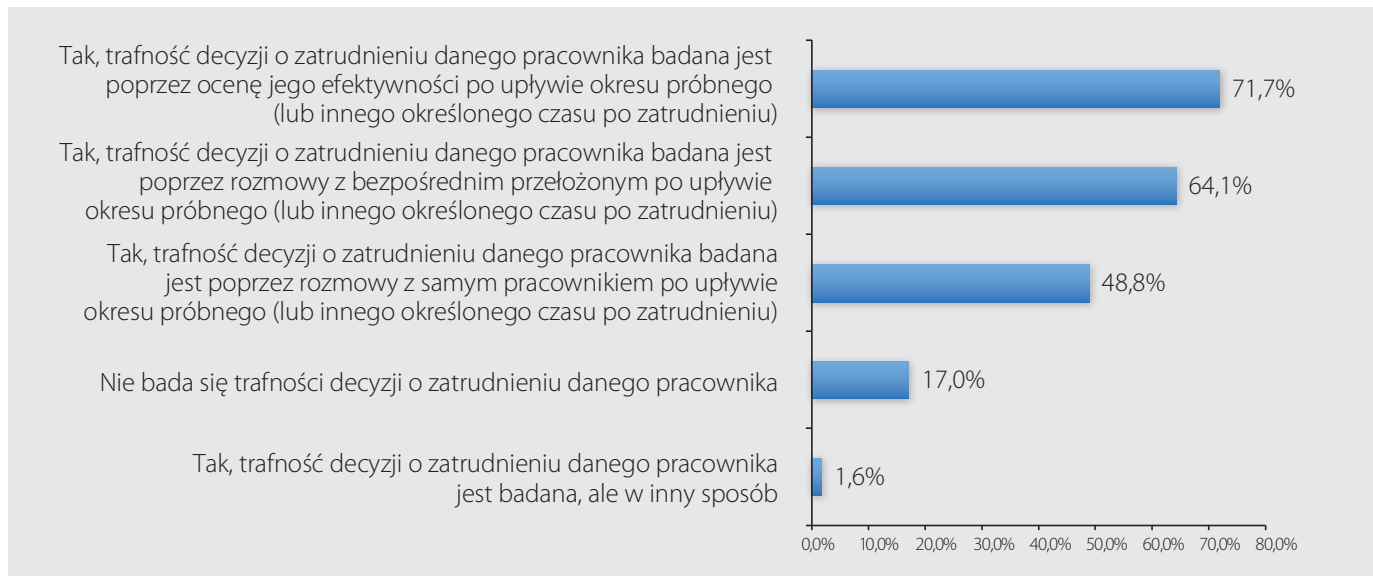
Tabela 2.41. Badanie trafności narzędzi weryfikacji kompetencji (ogółem i w podpróbach) [w %]

	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 lojalności²⁹⁴

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 kompetencjach²⁹⁵. Podejście kompetencyjne w obszarze rozwoju pracowników²⁹⁶:

- 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 zewnątrz²⁹⁷. 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 Snella²⁹⁸). Model ten zakłada cztery różne formy pozyskiwania kapitału ludzkiego: wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego, jego kontrakcję, 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. Kontrakcja 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.

²⁹⁴ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 105.

²⁹⁵ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 54.

²⁹⁶ Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

²⁹⁷ Zob.: Phillips J.J., Ford D.J., *Designing Training Programs*, American Society for Training and Development, Alexandria 1996.

²⁹⁸ 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*²⁹⁹.

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 działania³⁰⁰. 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 Rothwell³⁰¹ 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 zadowolających lub ponadprzeciętnych wyników. Założenie to potwierdza prof. Pocztownski³⁰², 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 zawodowego³⁰³. 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 pracy³⁰⁴.

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

²⁹⁹ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 136.

³⁰⁰ 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.

³⁰¹ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 28.

³⁰² Pocztownski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Urbaniak (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, str. 173.

³⁰³ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

³⁰⁴ Pocztownski 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%).

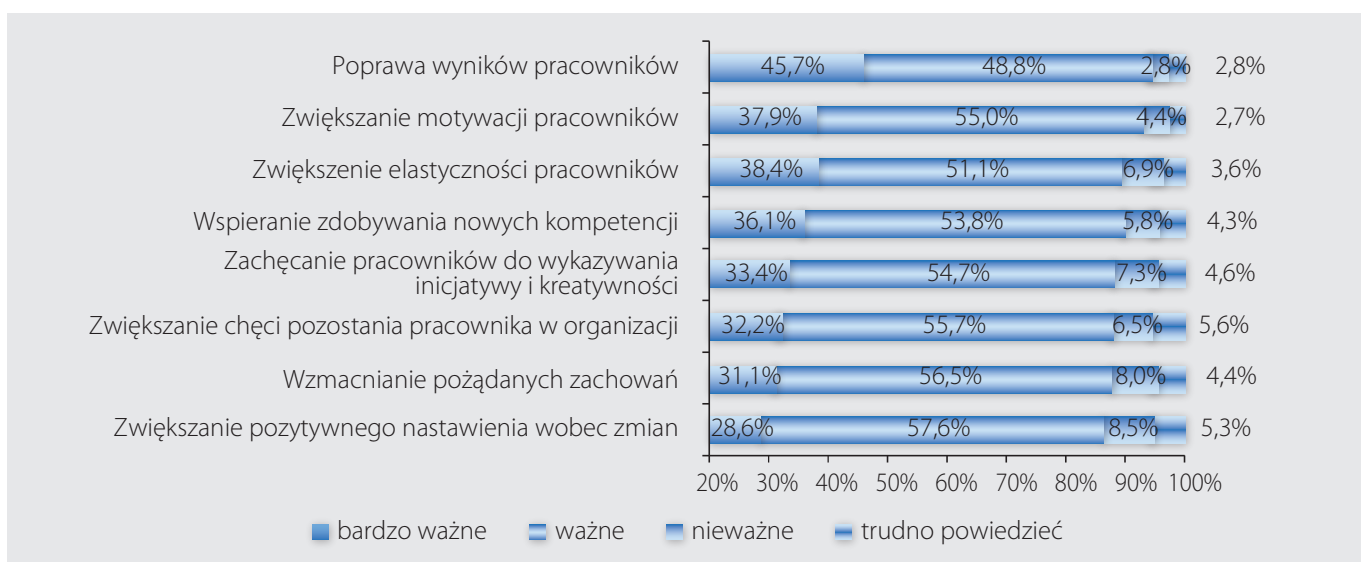
Tabela 2.43. Wykorzystanie narzędzi zarządzania kompetencjami dla szkolenia i rozwoju (ogółem i w podpróbach) [w %]

	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochłonne n=247	Usługi mniej wiedzochłonne n=193	Produkcyjne n=316
Wdrożone	58,2	55,5	72,9	62,8	51,3	58,9
W trakcie wdrażania	22,6	24,1	14,4	19,4	26,9	22,5
Planowane wdrożenie	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 wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne n=270	Produkcyjne n=389
Wspieranie zdobywania nowych kompetencji	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
Zwiększenie elastyczności pracowników	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
Poprawa wyników pracowników	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
Wzmacnianie pożądanych zachowań	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
Zwiększanie motywacji pracowników	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
Zwiększanie pozytywnego nastawienia wobec zmian	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
Zwiększanie chęci pozostania pracownika w organizacji	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
Zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności	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 próbek 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 wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne 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 kadrę 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.

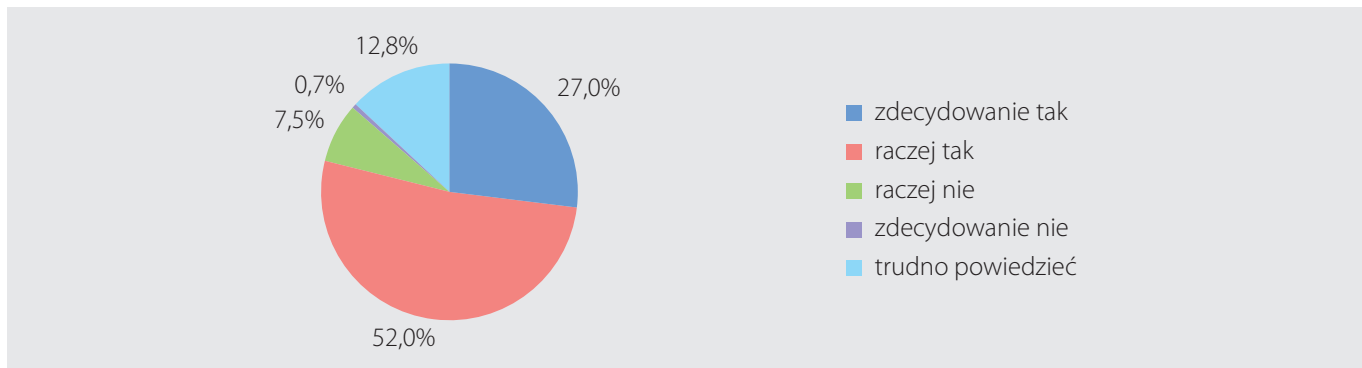
Tabela 2.46. Możliwe sposoby minimalizowania barier rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

	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 określaniem 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. Postrzeżenie 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. Postrzeżenie wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzechłonne n=282	Usługi mniej wiedzechłonne 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 pracodawcy³⁰⁵:

- dobór najwłaściwszych 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.

³⁰⁵ 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 rozwojowych³⁰⁶:

- 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.

³⁰⁶ 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 podnosili 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 wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne 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 największy w firmach dużych (72,3%) i świadczących usługi wied佐chłonne (62,1%).

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

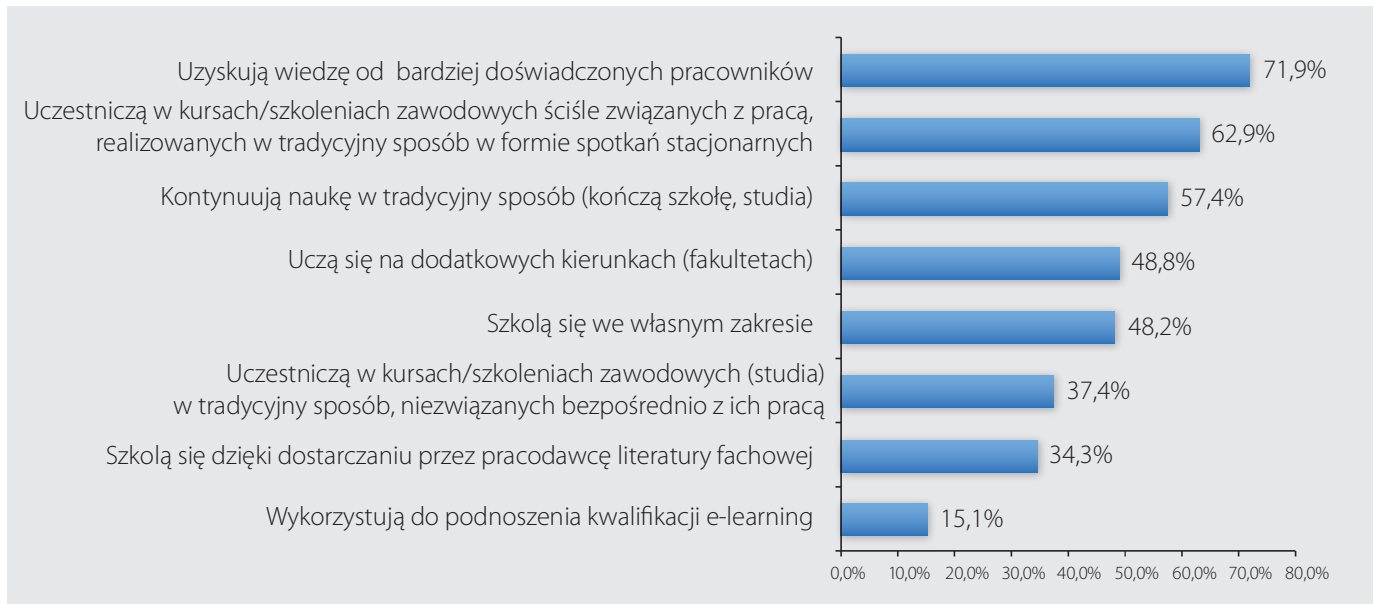
	Ogółem n=941	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wied佐chłonne n=282	Usługi mniej wied佐chłonne n=270	Produkcyjne n=389
Tak	51,8	48,5	72,3	62,1	44,4	49,4
Nie	36,0	40,4	8,5	27,0	37,4	41,6
Nie wiem	12,2	11,1	19,2	11,0	18,1	9,0

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 szkolą się we własnym zakresie	47,0	56,2	63,1	41,5	42,5
Pracownicy szkolą 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*³⁰⁷. 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**.

³⁰⁷ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] A. Ludwiczynski (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 %]

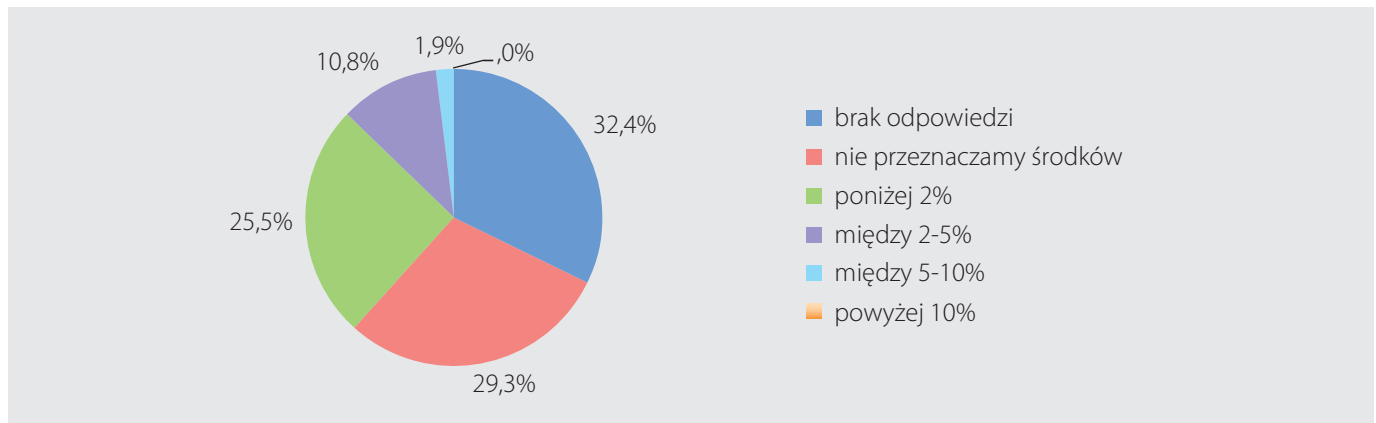
	Ogółem n=462	Średnie n=370	Duże n=92	Usługi wied佐chłonne n=167	Usługi mniej wied佐chłonne n=121	Produkcyjne n=174
Tak	89,2	90,5	83,7	92,2	82,6	90,8
Nie	2,8	2,7	3,3	1,2	5,8	2,3
Nie wiem/trudno powiedzieć	8,0	6,8	13,0	6,6	11,6	6,9

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 wydatków³⁰⁸. 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.

³⁰⁸ 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%.

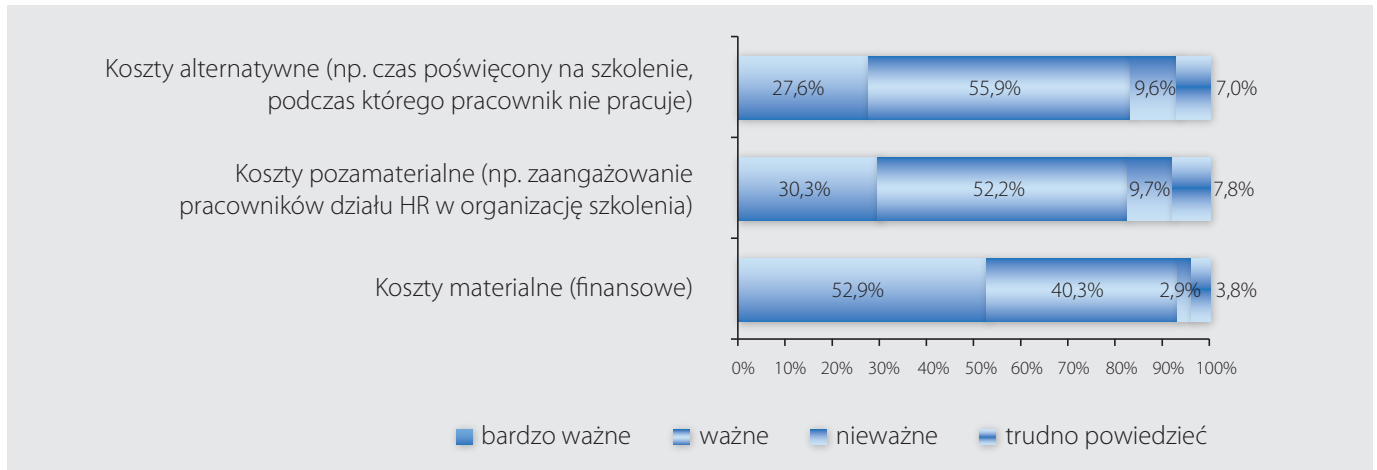
Tabela 2.55 Wielkość środków przeznaczanych na rozwój kompetencji pracowników (w podpróbach) [w %]

	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.

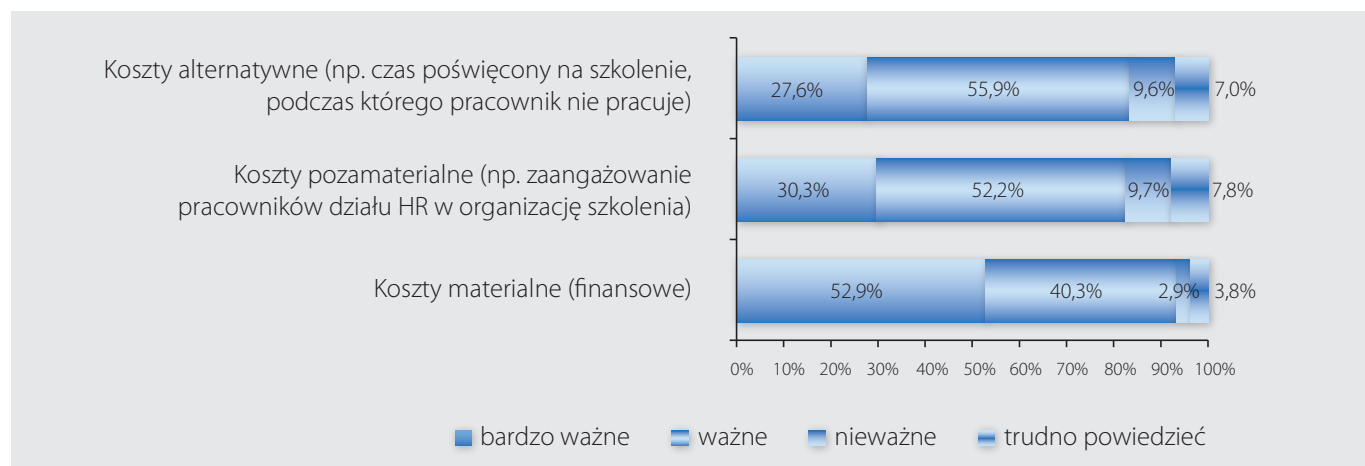
Tabela 2.56. Źródła finansowania rozwoju kompetencji pracowników (w podpróbach)

	Średnie n=527	Duże n=109	Usługi wiedzochłonne n=208	Usługi mniej wiedzochłonne n=173	Produkcyjne n=255
W całości ze środków własnych organizacji	58,3	47,7	43,3	61,8	63,5
Częściowo ze środków własnych, a częściowo ze źródeł zewnętrznych	35,3	50,5	49,0	34,7	31,0
W całości ze źródeł zewnętrznych (szczególnie dofinansowania UE)	5,3	1,8	7,2	2,3	4,3
Z innych źródeł	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 **barierą 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 wiedzochnonne n=281	Usługi mniej wiedzochnonne n=261	Produkcyjne n=378
Koszty materialne (finansowe)	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
Koszty pozamaterialne (np. zaangażowanie pracowników działu HR w organizację szkolenia)	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
Koszty alternatywne (np. czas poświęcony na szkolenie, w którym pracownik nie pracuje)	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 się³⁰⁹:

³⁰⁹ 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 pracownika³¹⁰. 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*³¹¹.

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-Lutek³¹², 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, jak³¹³:

- 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.

³¹⁰ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

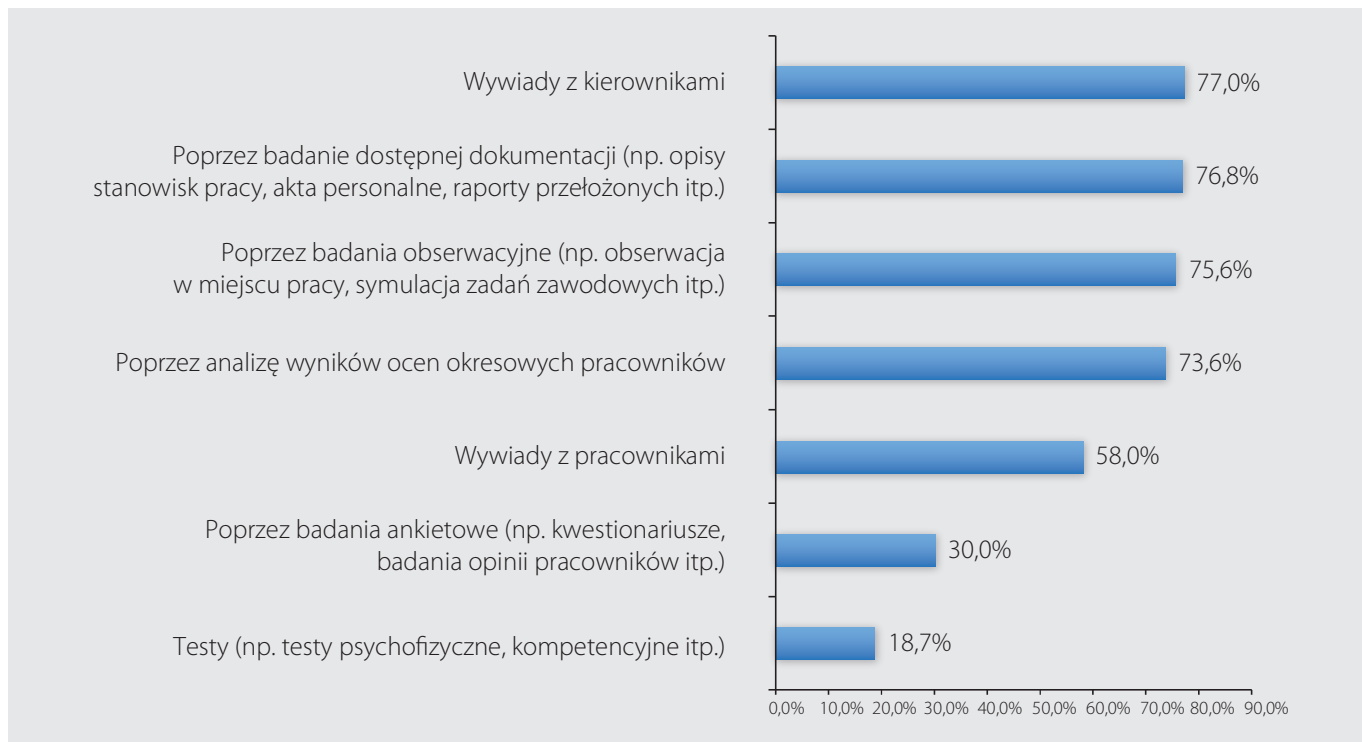
³¹¹ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 249.

³¹² Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera* [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, E. Mastyk-Musiał (red.), Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, str. 272.

³¹³ 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 wiedzochłonne 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

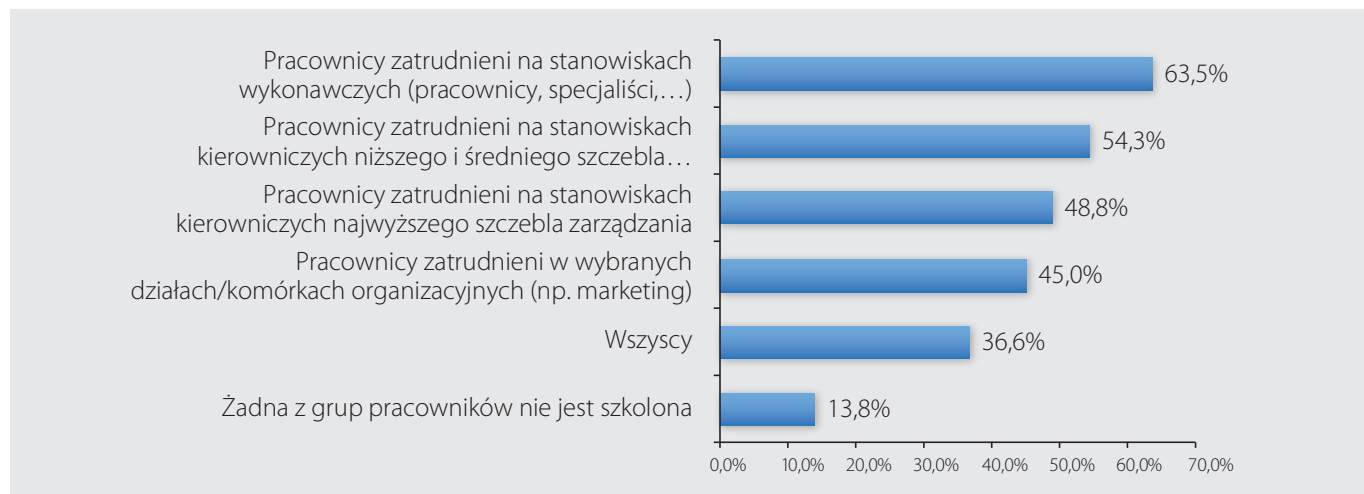
Przy użyciu jakich metod identyfikuje się i ocenia występujące ewentualne braki kompetencji (lukę kompetencyjną)...? Baza: n=573 (firmy, które dokonują określenia luki kompetencyjnej).

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 wiedzochłonne, 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 wiedzochłonne n=282	Usługi mniej wiedzochłonne 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 szczególnie 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. Pamiętać należy jednak, że próba firm zatrudniających trenerów wewnętrznych jest na tyle nieliczna, 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

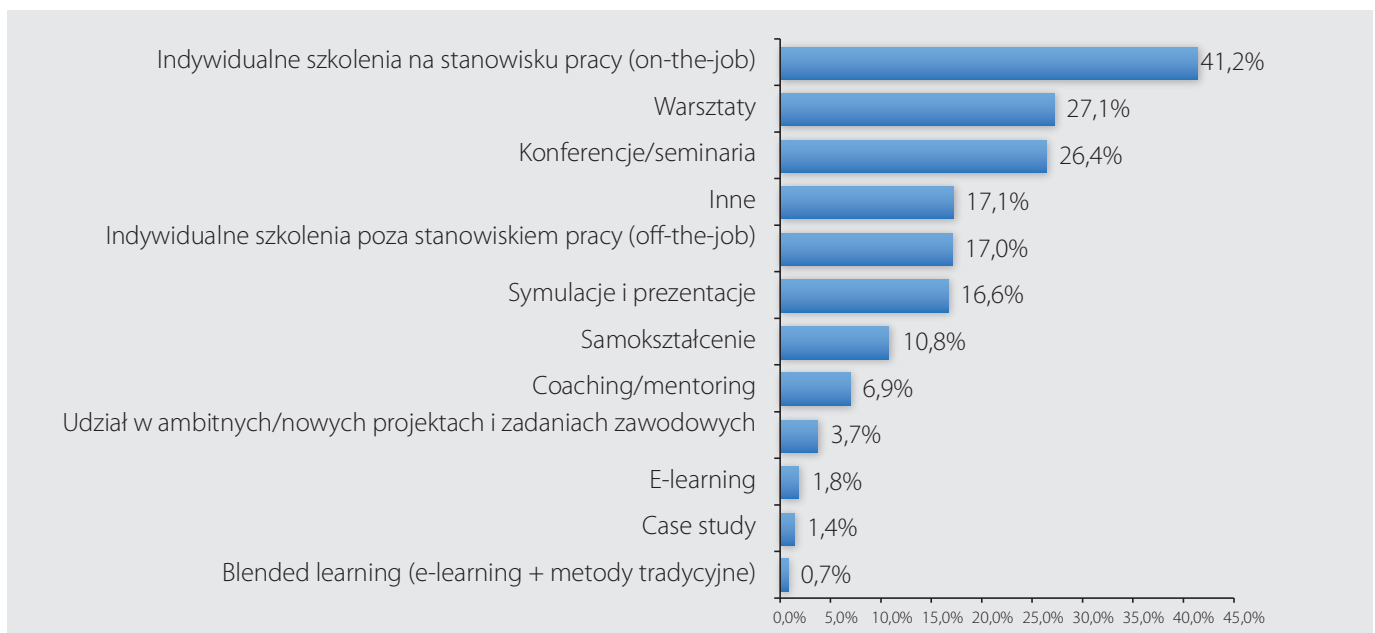
Czy trenerzy wewnętrzni zatrudnieni w Pana(i) organizacji muszą posiadać: ...? Baza: n=122 (firmy zatrudniające trenerów wewnętrznych).

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 zewnątrz 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.

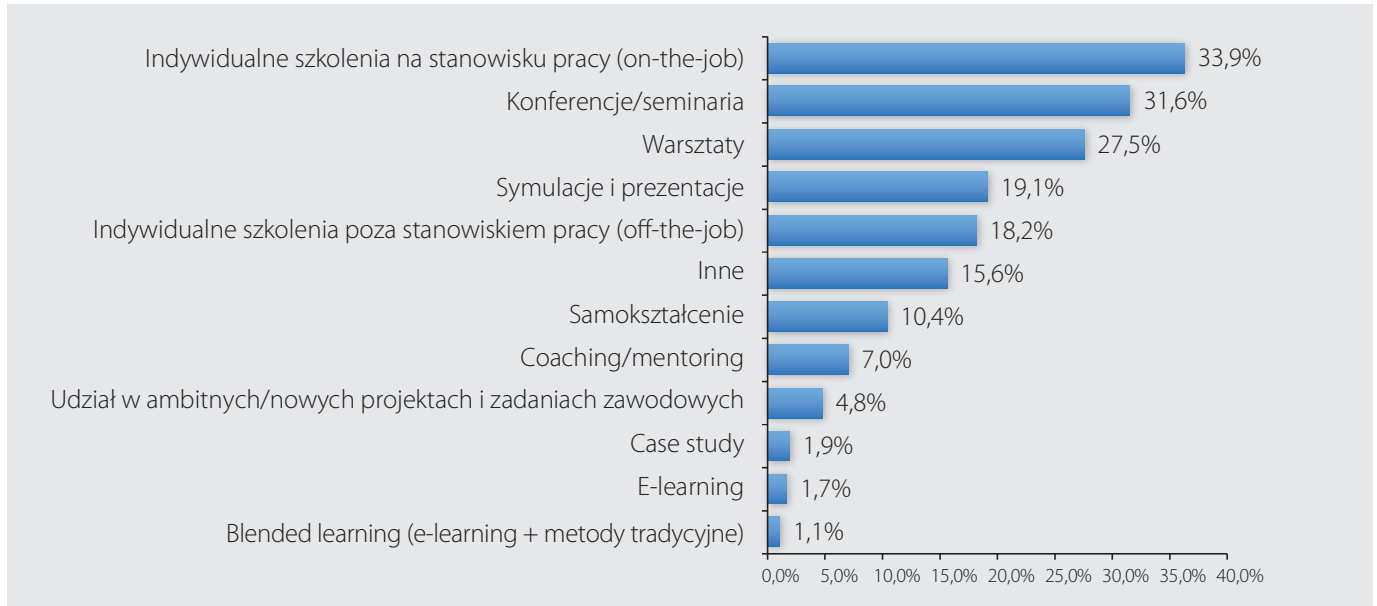
Tabela 2.63. Stosowane metody rozwoju kompetencji – realizowane zewnętrznymi trenerami (w podpróbach) [w %]

	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)	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 szkoleniowych³¹⁴.

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-poziomowym modelu oceny Kirkpatricka³¹⁵, 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 organizacji³¹⁶. 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 wydarzeń³¹⁷.

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

³¹⁴ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

³¹⁵ Sloman M., *Strategie szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.

³¹⁶ Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

³¹⁷ 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 podpróbach) [w %]

	Średnie n=811	Duże n=130	Usługi wiedzożłonne n=282	Usługi mniej wiedzożłonne 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 przedsiębiorstwa).

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, ponieważ³¹⁸:

- 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-enz³¹⁹ *wiele firm szczyty 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*³²⁰:

- 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 rozwojowy) poszczególnych pracowników, a przy planowaniu obsad stanowisk pracy czy też awansowaniu

³¹⁸ Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

³¹⁹ Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, str. 101.

³²⁰ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 138-139.

pracowników porównuje się kompetencje kandydatów z wymogami kompetencyjnymi przyszłych funkcji lub stanowisk pracy³²¹. 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 %]

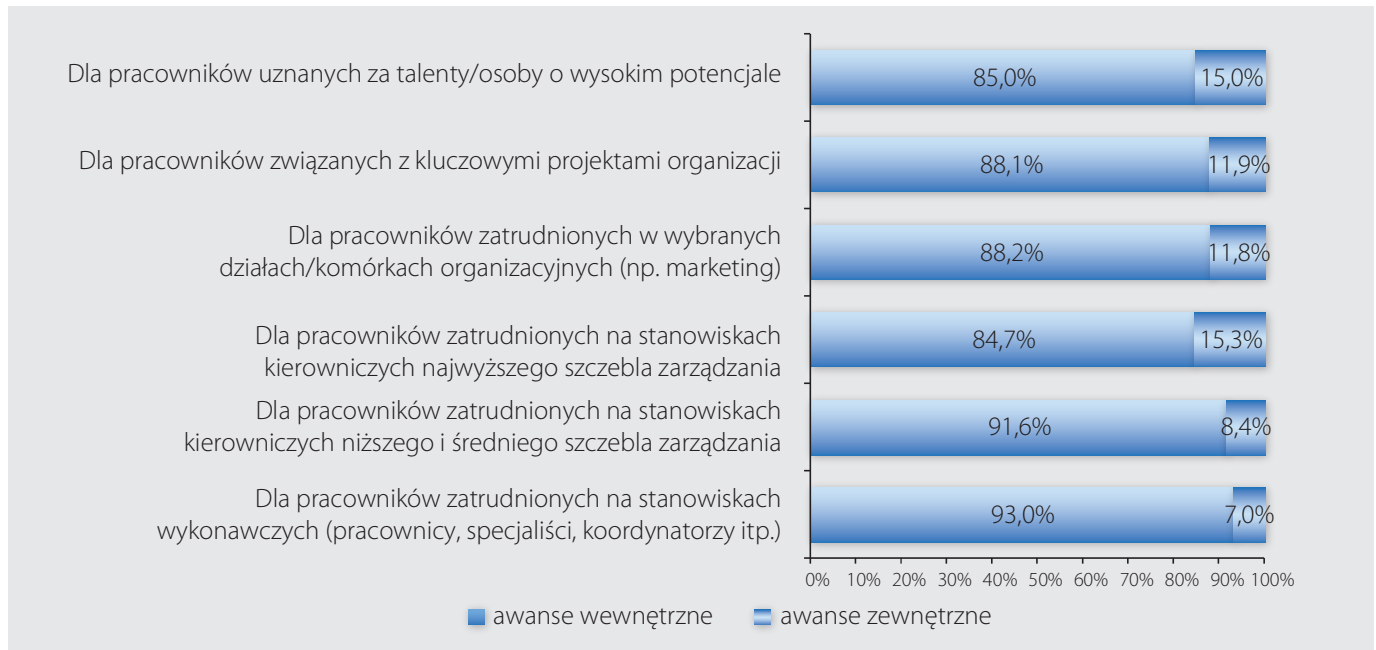
	Ogółem n=756	Średnie n=638	Duże n=118	Usługi wiedzochłonne n=247	Usługi mniej wiedzochłonne n=193	Produkcyjne n=316
Wdrożone	27,2	26,0	33,9	33,2	18,1	28,2
W trakcie wdrażania	23,0	22,9	23,7	18,2	21,2	27,8
Planowane wdrożenie	49,7	51,1	42,4	48,6	60,6	44,0

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. Wyraźnie 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.

³²¹ 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 wiedzochołonne n=282	Usługi mniej wiedzochołonne 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 wynagrodzenie 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 ludzkimi³²². Jak twierdzi M. Sidor-Rządkowska, *zarządzanie kompetencjami nakłada na organizację konieczność stałego monitorowania poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, dostarczając jednocześnie metod do przeprowadzania*

³²² Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.

*takiej analizy*³²³. System ten zakłada więc z góry dokonywanie okresowych ocen pracowników według kryteriów modelu kompetencji właściwych dla aktualnie wykonywanych przez pracowników zadań³²⁴, umożliwiając ściślejsze powiązanie kryteriów oceny z zachowaniami, które prowadzą do wysokich efektów pracy³²⁵.

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 okresowej³²⁶:

- zapewnia powszechną wiedzę na temat tego, co będzie oceniane i monitorowane,
- reguluje i określa przebieg rozmów ocenających,
- 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 efektywnościowych³²⁷.

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.

³²³ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 140.

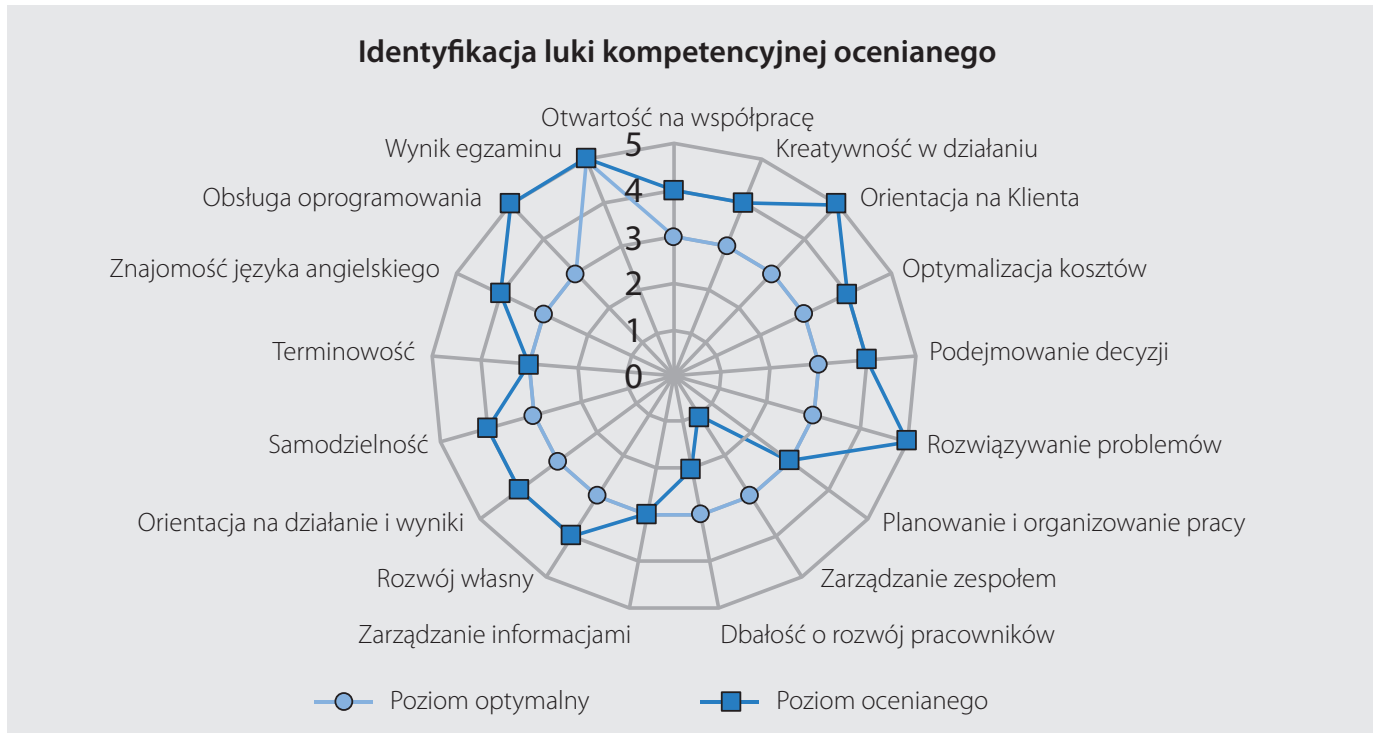
³²⁴ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

³²⁵ 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.

³²⁶ Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

³²⁷ A. Poczowski (Poczowski 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 oceny³²⁸. 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*³²⁹. 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 pomocą³³⁰:

- 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)³³¹. 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 przełożonego³³². Ocena 360-stopnio-

³²⁸ Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 120.

³²⁹ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] A. Ludwiczynski (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, str. 67.

³³⁰ Ibidem, str. 121.

³³¹ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, str. 141.

³³² Ibidem, str. 73.

wa stwarza możliwość otrzymania informacji zwrotnych na temat poziomu posiadanych kompetencji od wielu osób, z którymi oceniany kontaktuje się w trakcie wykonywania codziennych obowiązków³³³. 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 wyraźne 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
Wdrożone	47,9	44,5	66,1	51,4	46,6	45,9
W trakcie wdrażania	23,1	24,8	14,4	24,3	18,7	25,0
Planowane wdrożenie	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-

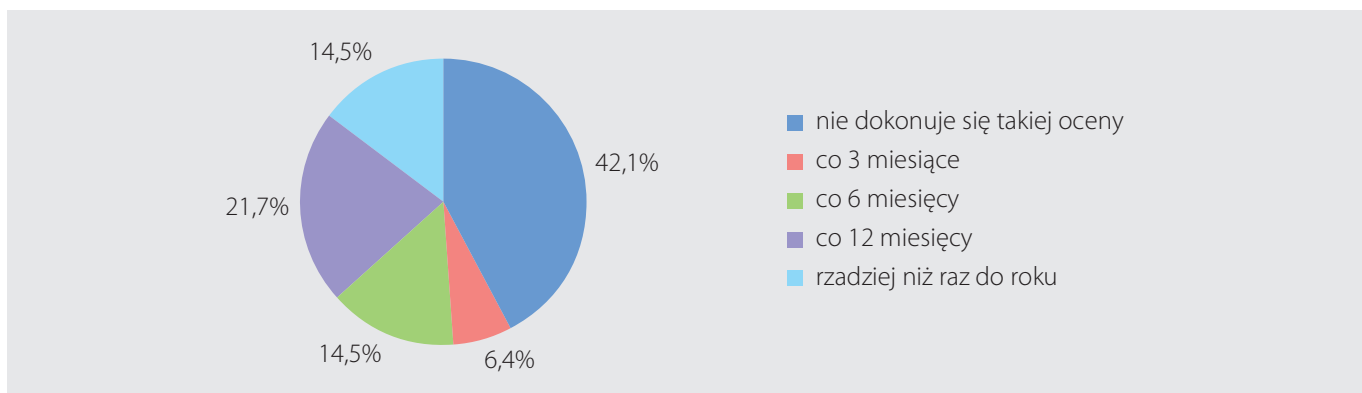
³³³ Ibidem.

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 ocen kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem dokonuje się najczęściej co 6 i co 12 miesięcy.

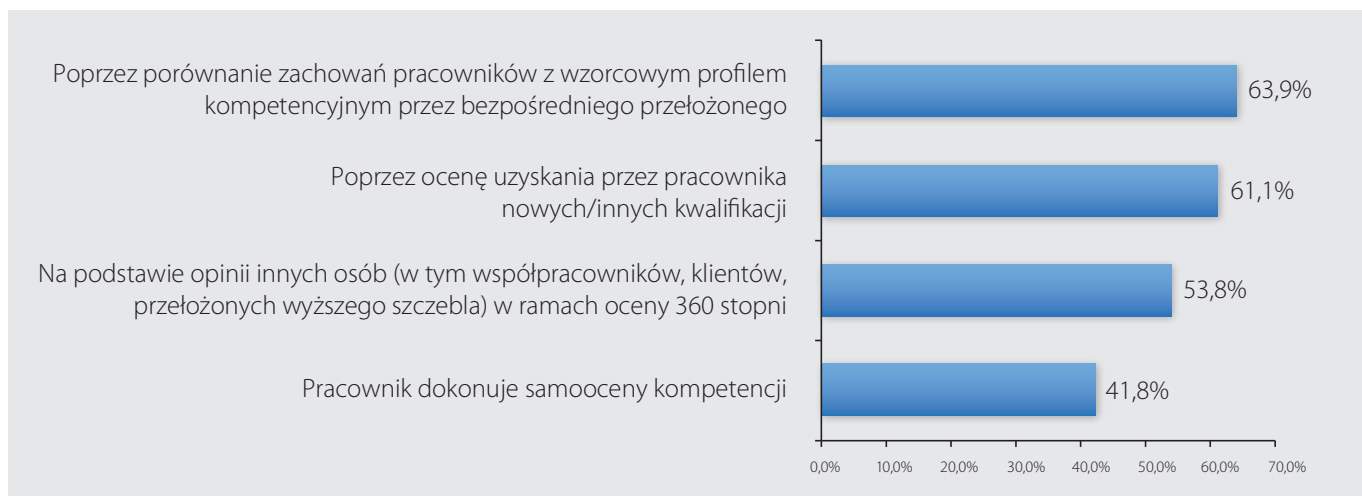
Tabela 2.70. Częstotliwość oceny kompetencji w porównaniu z pożądanym profilem (w podpróbach) [w %]

	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
Określenie potrzeb szkoleniowych pracownika	77,1	80,8	81,7	76,5	75,3
Decyzje o awansie czy przeniesieniu pracownika	77,8	81,8	77,4	80,1	78,5
Decyzje o zwolnieniu pracownika	68,2	63,6	61,3	75,7	67,3
Decyzje o zwiększeniu płacy zasadniczej pracownika	68,6	70,7	70,4	64,7	70,4
Decyzje o przyznaniu premii lub nagrody pracownikowi	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. Hollyforde³³⁴, 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*³³⁵. 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 pracy³³⁶. 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*³³⁷. 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 wiedzochołonne n=247	Usługi mniej wiedzochołonne 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"> wzrostem kompetencji, zdobywaniem nowych kompetencji
Wynagrodzenie zasadnicze oparte na kompetencjach	Ustalanie stawek wynagrodzenia zasadniczego w oparciu o kompetencje

Źródło: Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., Jak oceniać pracę?... op. cit.

³³⁴ Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, str. 207.

³³⁵ Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, str. 29.

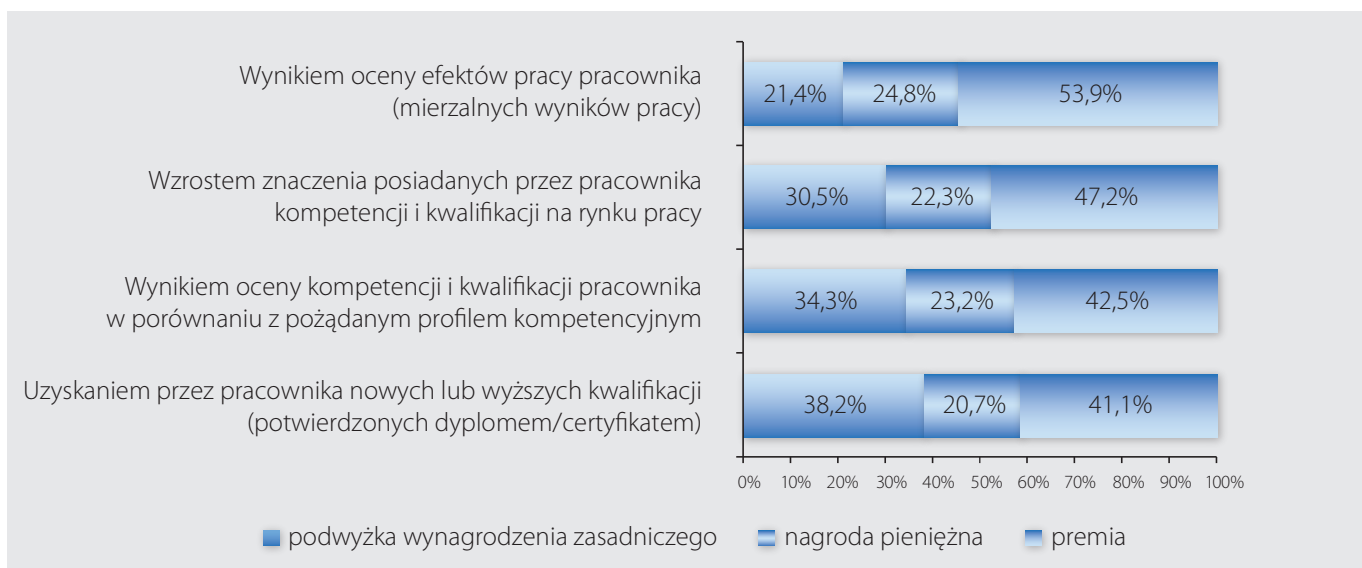
³³⁶ Juchnowicz M., *Nowe trendy w wynagrodzeniach*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w.*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, str. 87.

³³⁷ 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 wiedzożłonne n=282	Usługi mniej wiedzożłonne 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. Steeneveld³³⁸ twierdzą, że przewaga konkurencyjna wynikająca z kapitału ludzkiego jest skutkiem zatrudniania pracowników z wartościową wiedzą i umiejętnościami. Strategiczny zespół 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 firmy³³⁹. Podejście zasobowe sugeruje zatem, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi mogą wpływać na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie rozwoju i wykorzystania określonych kompetencji³⁴⁰. **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 kompetencjach³⁴¹.

³³⁸ 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.

³³⁹ Ibidem.

³⁴⁰ 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.

³⁴¹ 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 działania³⁴² 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 niezinstytucjonalizowanej³⁴³.

Oznacza to, że konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających upowszechnieniu wiedzy w organizacji w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku³⁴⁴. 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 wiedzy³⁴⁵:

- 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. Gierszewska³⁴⁶ 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.

³⁴² 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.

³⁴³ Dworzecki Z., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPISS, Warszawa, nr 1, 2004, str. 24.

³⁴⁴ Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*. [w:] E. Masłyk-Musiał (red.) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, str. 80.

³⁴⁵ Ibidem, str. 79.

³⁴⁶ 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"> wielokrotne wykorzystywanie raz opracowanych rozwiązań, praca w dużych zespołach (konsultantów), koncentracja na uzyskiwaniu wysokich przychodów. 	Model ekonomiczny	<p>Wiedza ekspercka:</p> <ul style="list-style-type: none"> unikalne rozwiązania dostosowane do potrzeb klienta, praca w małych zespołach konsultantów, koncentracja na uzyskaniu wysokich marż.
<p>Rozwój elektronicznych i informatycznych narzędzi zarządzania wiedzą w celu gromadzenia, kodyfikowania, przeszukiwania wiedzy formalnej (dokumentów, raportów, opracowań).</p>	Rodzaj strategii zarządzania wiedzą	<p>Tworzenie sieci łączących ludzi, pozwalających na wymianę poglądów, doświadczeń i tzw. cichej wiedzy.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Zatrudnianie najlepszych absolwentów szkół wyższych Intensywne szkolenia grupowe 	Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> Zatrudnianie najlepszych absolwentów z tytułami MBA Intensywne szkolenia typu mentoring

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). Dostyć 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 szybko 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 „wyciekania” 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.

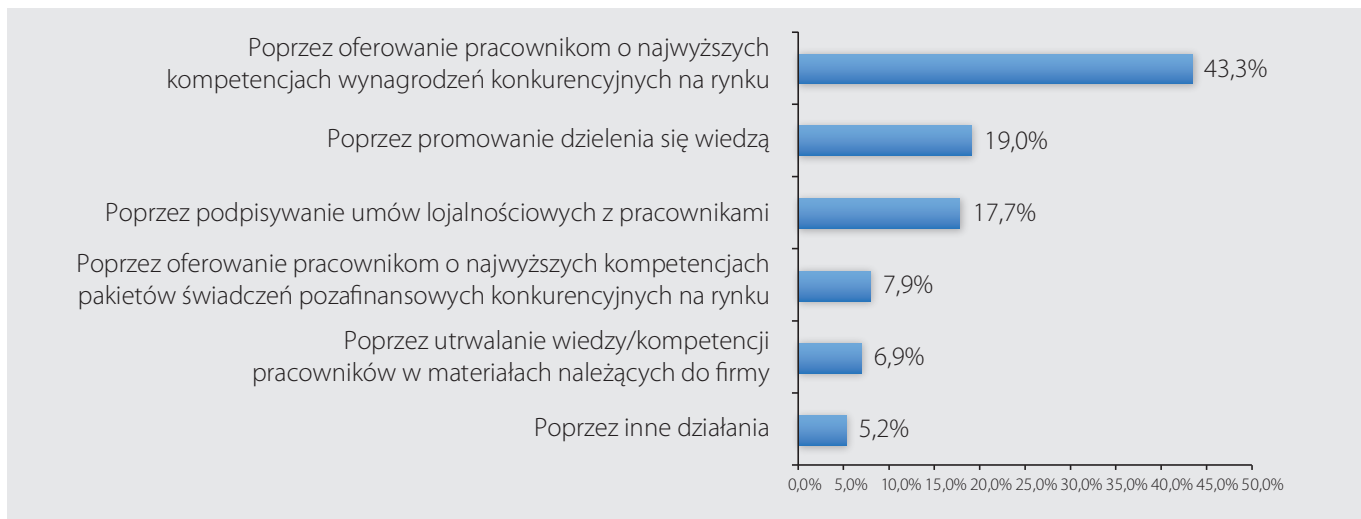
Tabela 2.79. Stosowanie kodyfikacji kompetencji (ogółem i w podpróbach) [w %]

	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.

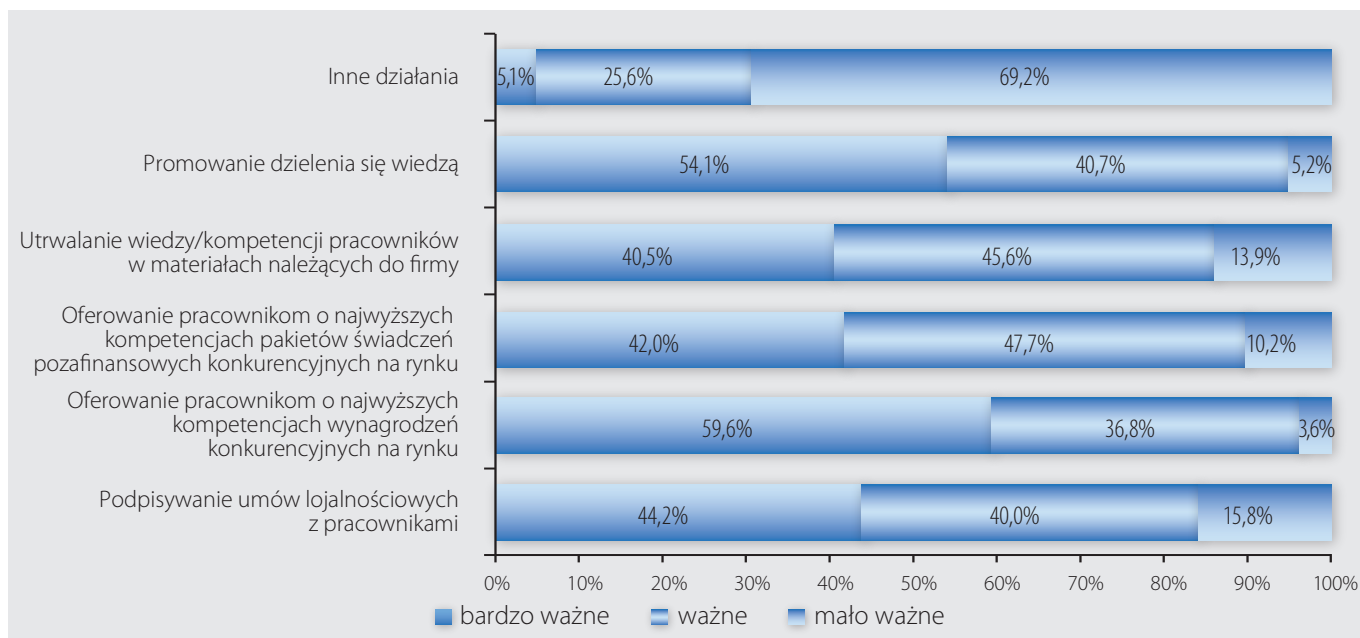
Tabela 2.80. Sposoby zabezpieczenia organizacji przed utratą kompetencji (w podpróbach) [w %]

	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(ią) 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 swobodnego przymusu. W zarządzaniu zasobami ludzkimi chodzi bowiem o wzbudzenie 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 doświadczyć, 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 pomiędzy 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 kompetencjach będzie się różnił w zależności od celów i kultury organizacji, stopnia upoważnienia pracowników, strategii biznesowej, technologii czy stosowanych obecnie systemów zarządzania. Rozwiązanie 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 potrzebne³⁴⁷. 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 kompetencjach 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 pracowników z procesu budowy modelu, niewłaściwego przepływu informacji oraz przeciwnej zmianom kultury organizacyjnej. Wśród najważniejszych czynników wpływających na skuteczne wprowadzenie systemu opartego na kompetencjach J.R. Schuster i P.K. Zingheim³⁴⁸ 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 rozwój 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 zaakceptować wynikające z niego konsekwencje, zarówno te o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Jak twierdzi R.S. Mansfield³⁴⁹ 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.

³⁴⁷ Lucia A.D., Lepsinger R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

³⁴⁸ Schuster J.R., Zingheim P.K., *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, New York 1992.

³⁴⁹ 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 **sprzeczność 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 wygrać 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 wiedzochłonnych. 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 wiedzochłonne n=281	Usługi mniej wiedzochłonne 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
Cel wprowadzenia modelu kompetencyjnego nie jest jasny	<ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzić nieformalne dyskusje z poszczególnymi pracownikami lub grupami pracowników, mające na celu wyjaśnienie powodów rozwoju i wprowadzenia modelu kompetencyjnego • Rozprowadzić w firmie informacje na temat celu, harmonogramu i szczegółów wprowadzenia systemu • Wyjaśnić, jakie nowe zachowania są pożądane i dlaczego • Przeprowadzić szereg spotkań wyjaśniających, jakie potrzeby biznesowe zostaną zaspokojone dzięki wprowadzeniu modelu
Nie ma potrzeby wprowadzania modeli kompetencyjnych do obecnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • Wyjaśnić szczegółowo, w jaki sposób nowy system usprawni działanie obecnego systemu zarządzania zasobami pracy • Uwypuklić niedoskonałości i wady obecnego systemu, jeżeli takie występują, oraz sposób, w jaki nowy system poprawi obecną sytuację
Dlaczego uczestnicy organizacji nie biorą udziału w planowaniu i tworzeniu modelu kompetencyjnego?	<ul style="list-style-type: none"> • Zaprosić małe grupy pracowników do wzięcia udziału w charakterze doradców w procesie planowania modelu • Zanalizować plany wdrożeniowe pod kątem niezadowolonych pracowników i wraz z nimi wprowadzić poprawki usprawniające model • Zwrócić się do kluczowych osób w organizacji z prośbą o zidentyfikowanie potencjalnych problemów i możliwych sposobów ich rozwiązania • Przy określaniu terminów wprowadzenia brać pod uwagę ważne wewnętrzne wydarzenia w firmie, takie jak wprowadzanie nowych produktów, sporządzanie rocznych bilansów itp.
Koszt jest zbyt wysoki, a zyski z modelu niewystarczające	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Dokonać przeglądu planów wdrożeniowych pod kątem możliwości redukcji kosztów dzięki zwiększeniu udziału wewnętrznych zasobów organizacji (w tym pracowników) w budowie modelu • Dokonać próbnego wprowadzenia systemu w części organizacji, tak aby wykazać faktyczne zyski, zanim organizacja zainwestuje w model dla wszystkich pracowników
Zasoby organizacji oraz jej zaangażowanie są niewystarczające do zakończenia budowy i wprowadzenia modelu	<ul style="list-style-type: none"> • Unaoczniać zaangażowanie kadry menedżerskiej wyższego szczebla oraz całości zasobów organizacyjnych na spotkaniach, w pisemnych informacjach i innych masowych środkach medialnych docierających do pracowników • Dopasować system wynagrodzeń, tak aby wspierał on stosowanie modelu kompetencyjnego przez pracowników
Wprowadzenie modelu jest zbyt szybkie/wolne	<ul style="list-style-type: none"> • Uważnie śledzić oznaki wyhamowywania wprowadzenia procesu i informować o tym wysoko postawionych zwolenników modelu z prośbą o jego wsparcie • Zapewnić wystarczające zasoby potrzebne do wprowadzenia modelu • Wprowadzać model w postaci niewielkich „kroczków” i małych sukcesów, tak aby pozyskać sobie większość sceptycznie nastawionych uczestników organizacji • Pokazać dotychczasowe osiągnięcia, prezentujące postęp projektu • Dopasować tempo wprowadzenia w taki sposób, żeby nie przeciążyć pracowników, mając na uwadze fakt, że każdy z nich oprócz tego posiada własne zadania
Wcześniej wprowadzane zmiany w modelach zarządzania zasobami ludzkimi były nieudane	<ul style="list-style-type: none"> • Jeśli zarzuty te są prawdziwe, należy dowiedzieć, w jaki sposób i dlaczego ta innowacja będzie się różniła od wcześniejszych nieudanych usprawnień • Przeprowadzić dyskusje z pracownikami na temat powodów wcześniejszych nieudanych rozwiązań – dlaczego tak się stało, co było problemem, jak tego uniknąć oraz co zadziałało dobrze • 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

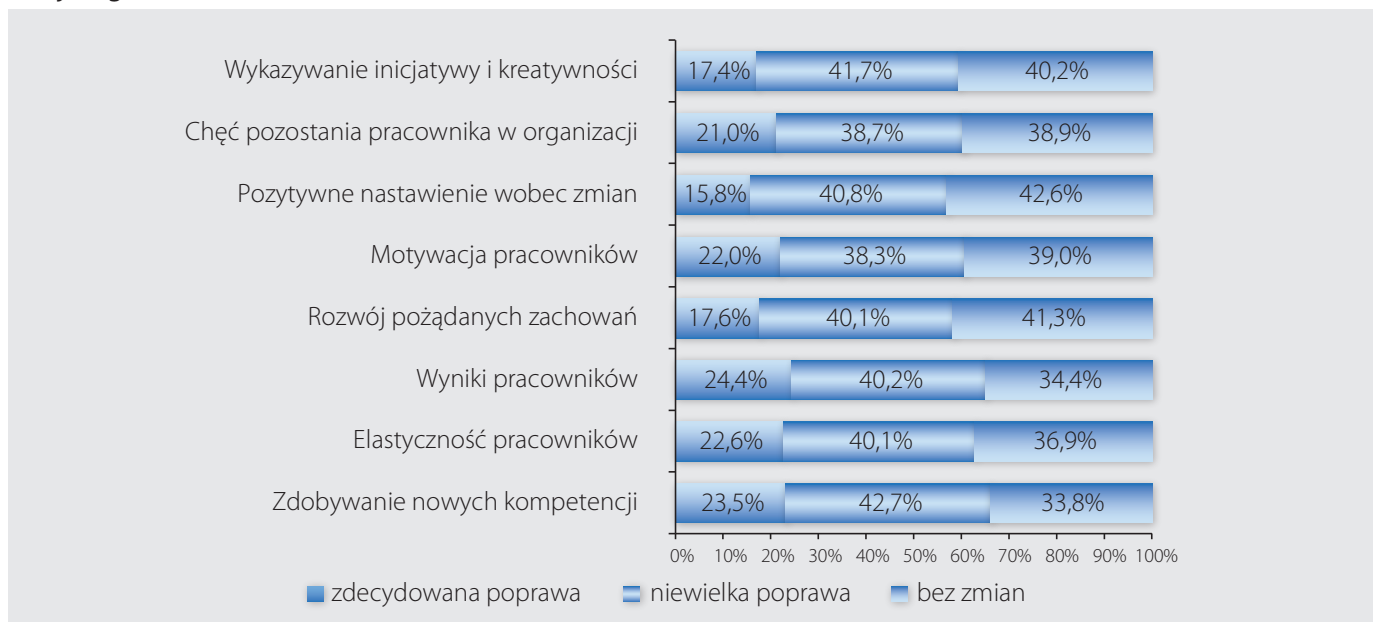
<p>Modele kompetencyjne są dla pracowników szeregowych, a nie dla liderów</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pokazać, że kompetencje menedżerów też mogą być skwantyfikowane i zmierzone Prowadzić rozmowy z menedżerami, wyjaśniające koncepcję i cel wprowadzenia systemu opartego na kompetencjach Przeprowadzić szkolenia na temat sposobu budowy systemu kompetencyjnego ze szczególnym naciskiem położonym na identyfikację kompetencji menedżerskich oraz sposób ich mierzenia i oceny
--	--

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 poszerzania 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 wiedzochońne n=282	Usługi mniej wiedzochońne n=270	Produkcyjne n=389
Zdobycie nowych kompetencji	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
Elastyczność pracowników	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
Wyniki pracowników	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
Rozwój pożądanych zachowań	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
Motywacja pracowników	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.

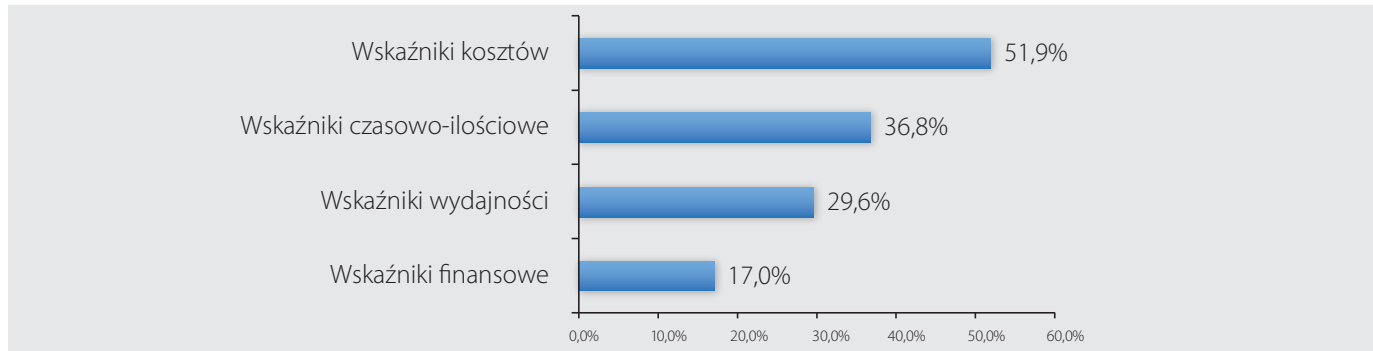
Tabela 2.85. Wykorzystanie narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego (w próbach)

	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 wakatów, 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 przedsiębiorstw³⁵⁰.

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
Liczba przedsiębiorstw ogółem (32)		16	16

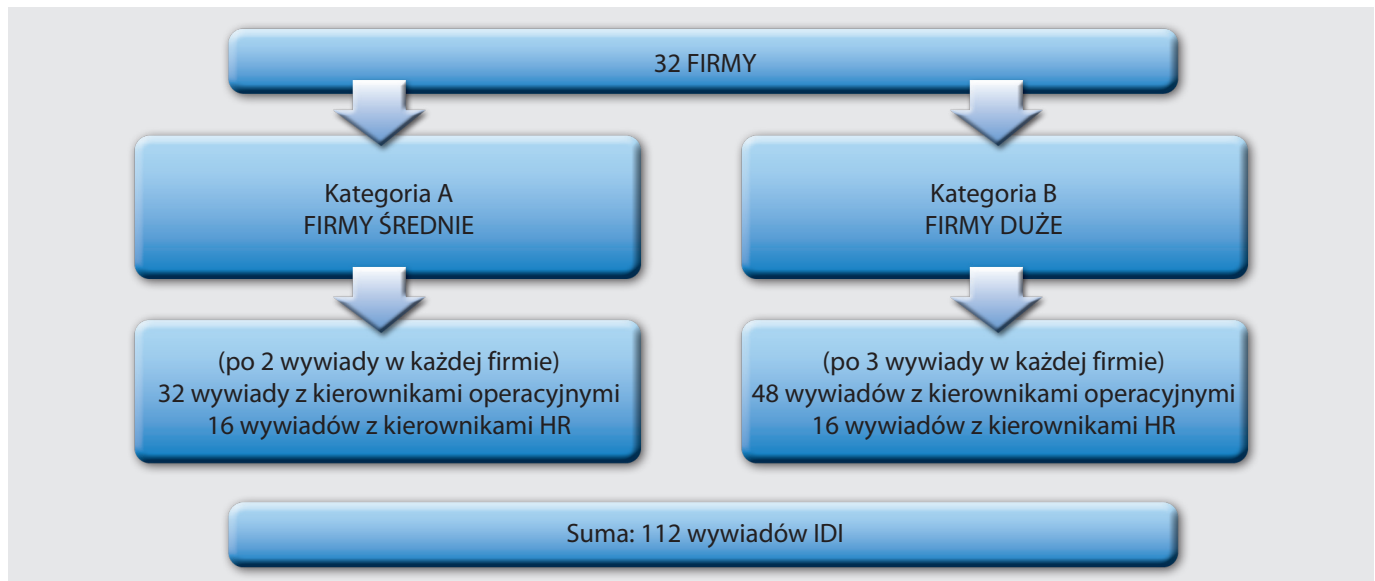
³⁵⁰ W dalszej części raportu będą oni nazywani ekspertami.

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 pogłębianego.

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)³⁵¹.

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.

³⁵¹ 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, wchodzą nowe technologie, wchodzą 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 przedsiębiorstw 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 (ryнку).

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 zwrotu³⁵², gdyż ma on przed sobą najdłuższy okres pracy dla firmy), albo najstarszych (gdzie 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.

³⁵² 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). Zdąrza 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. Inną stosowaną metodą to rozszerzenie zakresu odpowiedzialności pracownika (np. zadania rozwojowe) oraz awanse. Jednak w niedużych 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. Bariery 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 superimpresją 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 wiedzo-chłonne – 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 stwarzać możliwości rozwoju, samorozwoju i stwarzać 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 wykształcenie 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.

Staralam 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 potrafią 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 (udzielenia 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 dostrzegała 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.



Część 3. Dobre praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Wprowadzenie

W ramach prowadzonych badań sporządzono pięć analiz przypadków (*case study*) **ukazujących dobre praktyki w zakresie wdrożenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje lub wybranego obszaru tego ZZL w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.**

Analiza ta miała na celu pogłębienie wyników uzyskanych badań ilościowych oraz jakościowych, pozwalając lepiej przyjrzeć się mechanizmom funkcjonowania tego rozwiązania na poziomie przedsiębiorstwa. Jak już powiedziano, poziom i kompleksowość zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest bardzo zróżnicowany i zależy od wielu uwarunkowań, takich jak: strategia, wiedza i umiejętności pracowników działu personalnego, nastawienie zarządu i kadry zarządzającej, posiadanie odpowiednich środków finansowych itp. W związku z tym właściwe zrozumienie oddziaływania systemu na pracowników wymaga przeprowadzenia pogłębionej analizy na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa.

Procedura pozyskiwania i gromadzenia informacji niezbędnych do opracowania studiów przypadku obejmowała:

- nawiązanie kontaktu z wybranymi przedsiębiorstwami,
- zgromadzenie ogólnodostępnych i wewnętrznych materiałów zastanych (dokumenty, analizy, raporty itp.) dotyczących ZZL opartego na kompetencjach w analizowanym przedsiębiorstwie,
- osobiste przeprowadzenie wywiadów (i/lub innych niezbędnych analiz) z przedstawicielami kadry zarządzającej (w tym z dyrektorem/kierownikiem HR lub ich reprezentantem) wybranych do analizy przedsiębiorstw, pozwalających na uzyskanie informacji i wiedzy o analizowanym zagadnieniu,
- krytyczną analizę i ocenę zebranych informacji, pozwalającą na przygotowanie rzetelnego opisu przypadku,
- opracowanie każdego studium przypadku w formie pisemnej.

Każde studium przypadku zawiera:

- krótką charakterystykę przedsiębiorstwa,
- opis systemu ZZL opartego na kompetencjach (lub wybranego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach),
- opis sposobów i narzędzi praktycznego wykorzystania w przedsiębiorstwie ZZL opartego na kompetencjach (szczególnie w obszarach rekrutacji i selekcji, rozwoju, oceny i motywowania) oraz
- opis możliwości uwzględnienia w przedsiębiorstwie perspektywy uczenia się przez całe życie w opartego na kompetencjach.

Firmy, których studia przypadków zaprezentowano poniżej, zostały dobrane celowo, na podstawie stopnia zaawansowania wdrożenia zintegrowanego systemu ZZL opartego na kompetencjach lub jego części. Ostateczna lista przedsiębiorstw, dla których zostały opracowane studia przypadków, obejmuje:

- Telekomunikację Polską SA,
- DHL Ekspres (Poland) Sp. z o.o.,
- Grupę Dalkia Polska,
- Mondi Świecie SA,
- Firmę transportową (która nie wyraziła zgody na opublikowanie nazwy).

3.1. Studium przypadku – Telekomunikacja Polska SA

3.1.1. Charakterystyka firmy

Telekomunikacja Polska to firma świadcząca nowoczesne multimedialne usługi telefoniczne, internetowe oraz dostęp do cyfrowej telewizji. W ciągu 20 lat istnienia przeobraziła się z państwowego urzędu w nowoczesną firmę telekomunikacyjną.

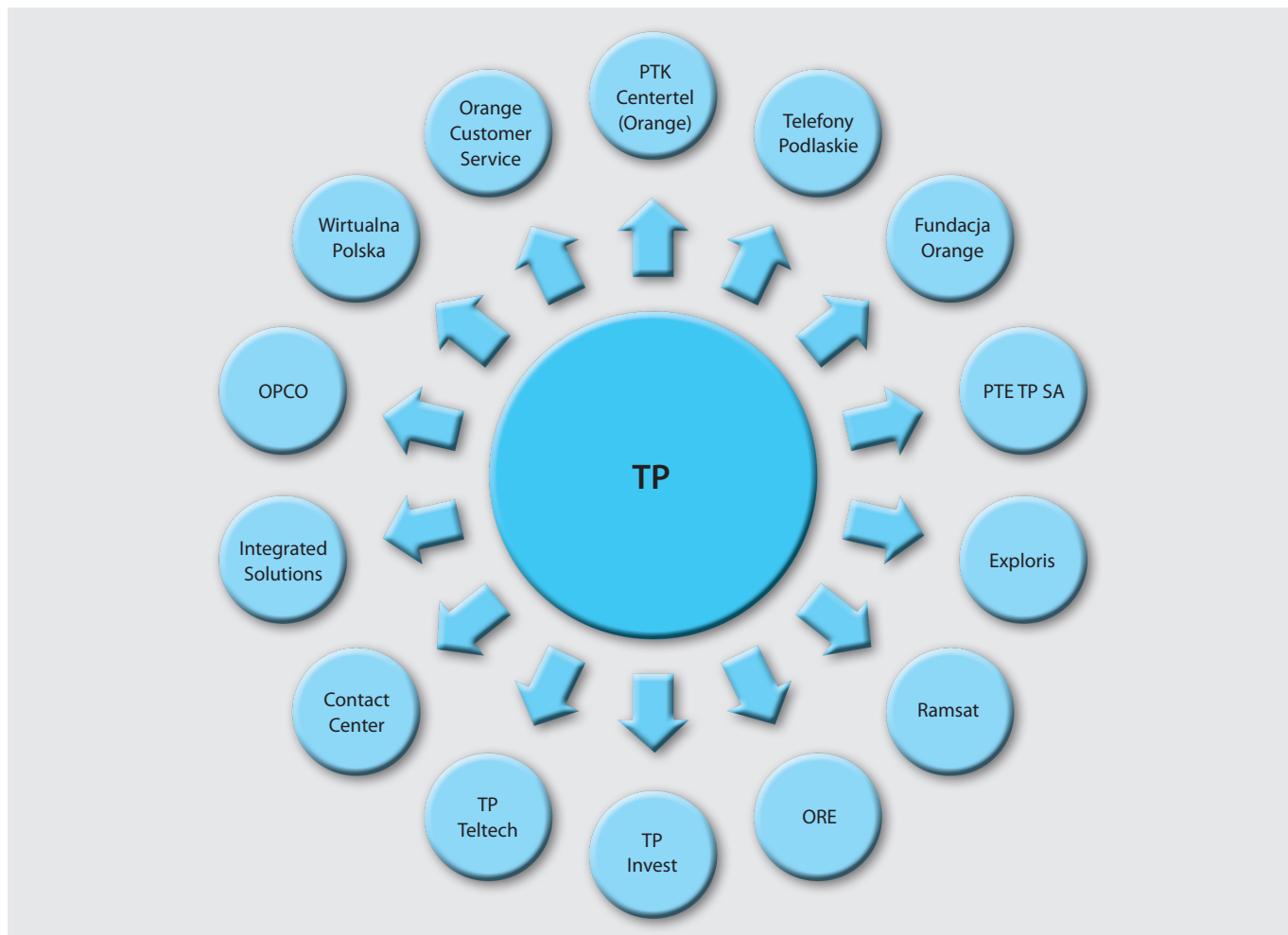
Firma Telekomunikacja Polska funkcjonuje na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, a od 2000 roku coraz mocniej integruje się z France Telecom, posiadającym obecnie największy pakiet akcji TP – 49,79%. Grupa France Telecom to pracodawca zatrudniający ponad 150 000 osób w 32 krajach świata.

Grupa TP, w której skład wchodzi Telekomunikacja Polska oraz 14 spółek zależnych, jest największą grupą telekomunikacyjną w Europie Środkowej. Jej strukturę prezentuje schemat 3.1.

Grupa TP obsługuje 5,8 mln abonentów telefonii stacjonarnej, 14,6 mln abonentów telefonii mobilnej, 2,3 mln abonentów internetu. Świadczy także usługi hurtowe. Zatrudnia prawie 23 700 pracowników (w tym około 15 000 w spółce Telekomunikacja Polska SA), reprezentujących ponad 400 zawodów i specjalności.

Zarządzanie tak potężnym zespołem pracowników stanowi duże wyzwanie zarówno pod względem merytorycznym, jak i logistycznym. Zarząd TP w pełni docenia znaczenie zatrudnionych w niej osób dla obecnej i przyszłej pozycji przedsiębiorstwa. Przejawia się to m.in. w fakcie, iż szef działu personalnego pełni jednocześnie funkcję członka zarządu i ma istotny wpływ na kierunki rozwoju całej organizacji.

Schemat 3.1. Struktura Grupy TP



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów TP.

O znaczeniu przypisywanym zarządzaniu zasobami ludzkimi świadczyć mogą m.in. Złota i Bursztynowa Statuetka w Konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi przyznane TP przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych odpowiednio w roku 2009 i 2011, a także certyfikat Top Employers Polska 2011. Z ogólnopolskiego badania, na podstawie którego wręczany jest wspomniany certyfikat, wynika, że Telekomunikacja Polska wyróżnia się prowadzeniem wysokiej jakości, zrównoważonej polityki HRM, która koncentruje się na indywidualnych potrzebach pracowników, zapewniając im jednocześnie wyjątkowe możliwości rozwoju zawodowego. Konsekwentnie wprowadza w życie upowszechnione wśród pracowników wartości, które stanowią dla nich faktyczny wzorzec postępowania. Ponadto ich oddziaływanie jest wzmocnione przez firmowy kodeks etyki.

Zgodnie z propagowanymi wartościami każdy pracownik TP powinien być:

- bezpośredni – przez stosowanie prostych rozwiązań i działanie w sposób jasny i zrozumiały,
- uczciwy – przez otwartość i gotowość do współdziałania z innymi,
- inspirujący – przez odwagę w poszukiwaniu nowych rozwiązań,
- przyjazny – przez szanowanie poglądów innych osób i wspólne podejmowanie wyzwań,
- dynamiczny – przez zaangażowanie w działania i koncentrację na przyszłości, a także przez przekraczanie ustalonych granic.

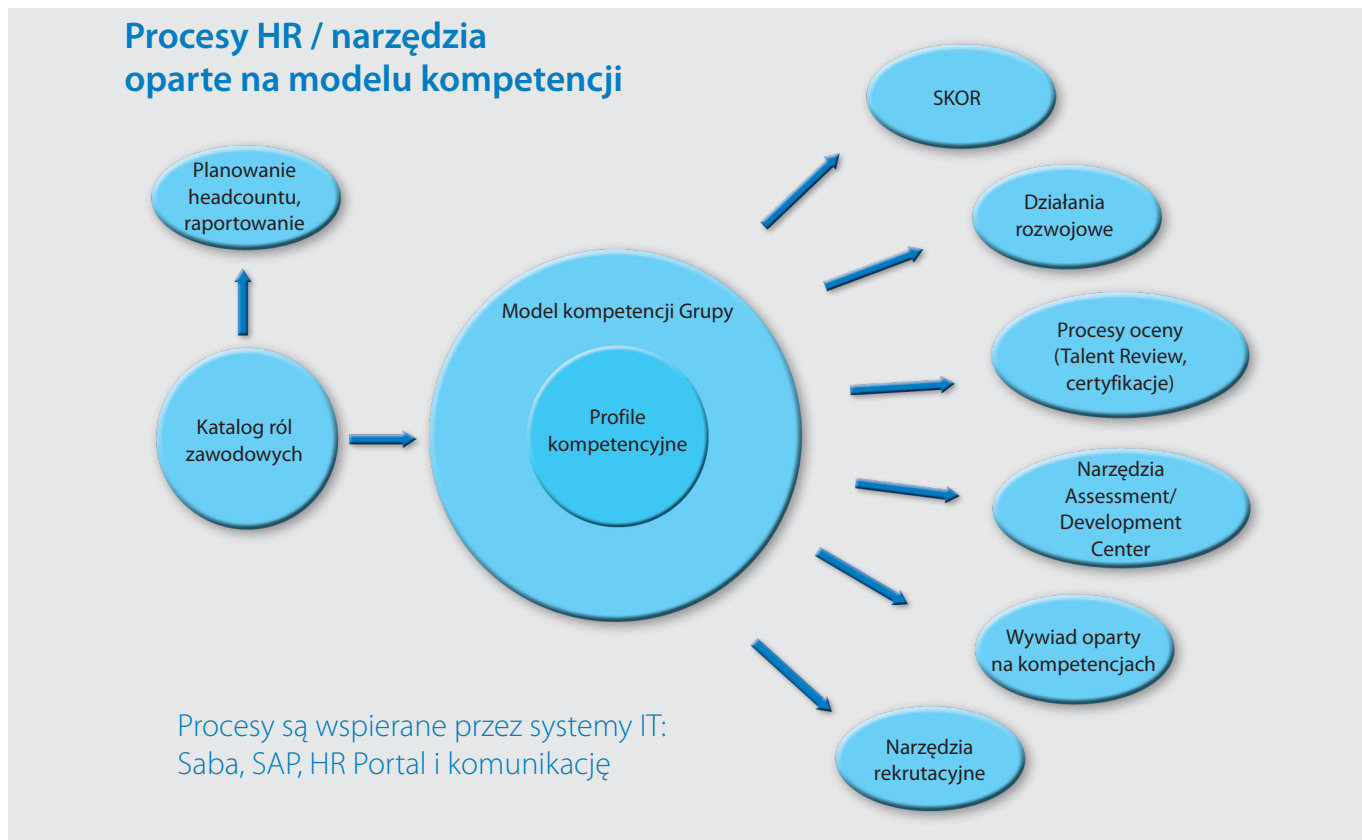
Celem firmy jest osiągnięcie silnej, wiodącej pozycji we wszystkich segmentach działalności. Jako źródło sukcesu traktuje się bogatą ofertę nowoczesnych usług, prężne i aktywne struktury sprzedażowe oraz wysoką jakość obsługi klienta. Sukces wzmocnia rozbudowana infrastruktura oraz silnie zmotywowane kadry. Koordynacja wysiłków w ramach spójnego i efektywnego modelu biznesowego ma pozwolić na zapewnienie trwałego wysokiego zwrotu akcjonariuszom. Firma stosuje wiele narzędzi zarządczych wspierających realizację założonego celu. Model kompetencyjny jest jednym z nich, chociaż powstał na długo przed sformulowaniem obecnej strategii.

3.1.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w TP

Model kompetencyjny funkcjonuje w TP od 2003 roku, pięć lat temu po raz pierwszy zastosowano go w procesie oceniania. Był to naturalny etap w doskonaleniu metod zarządzania ludźmi w tej dużej i dynamicznie rozwijającej się organizacji. Przykłady wielu nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw zagranicznych, osiągających doskonałe wyniki, pozwalały spodziewać się dobrych rezultatów zastosowania kompetencyjnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W TP model kompetencyjny wdrożono, z jednej strony, w celu stworzenia możliwości kształtowania kompetencji pożądaných przez firmę, z drugiej zaś, w celu usprawnienia oraz systematyzacji podejścia do oceny i rozwoju pracowników. Nowe podejście umożliwiło stopniową likwidację luk kompetencyjnych oraz przyczyniło się do skutecznego planowania zasobów. Wpłynęło także na wykształcenie w pracownikach nawyku systematycznego doskonalenia się i rozwoju.

Telekomunikacja Polska wykorzystuje w sposób wszechstronny opracowany model kompetencyjny, czerpiąc korzyści synergii z zastosowania jednolitego podejścia w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Model jest podstawą działań m.in. w planowaniu zasobów, rekrutacji, ocenianiu pracowników i rozwoju. Jego wykorzystanie zostało przedstawione na schemacie 3.2.

Schemat 3.2. Zastosowanie modelu kompetencji w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: opracowanie TP SA.

Model został opracowany w Polsce, na potrzeby spółki, z wykorzystaniem wiedzy pracowników firmy i we współpracy z firmą doradczą. Prawdziwym wyzwaniem okazało się opracowanie listy kompetencji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania organizacji i sformułowanie tych, które firma chce rozwijać obecnie i w przyszłości. Było to zadanie złożone i wymagające czasu m.in. ze względu na liczbę pracowników, znaczną różnorodność stanowisk oraz duże zróżnicowanie oferowanych usług. Dziś ocenia się, że osiągnięcie sukcesu było możliwe dzięki zaangażowaniu w to zadanie pracowników, a przede wszystkim menedżerów z TP. W trakcie wielu warsztatów opracowano listę kompetencji istotnych dla funkcjonowania i rozwoju firmy, a następnie profile kompetencyjne dla ról zawodowych z poszczególnych jednostek biznesowych. W ten sposób łącznie wyodrębniono ponad 400 kompetencji, które znalazły się w modelu TP. Stworzyło to możliwość zbadania, a następnie zarządzania kompetencjami wszystkich pracowników firmy. Zaangażowanie pracowników w proces opracowywania modelu było zgodne z ich oczekiwaniami odnośnie do własnego uczestnictwa w zarządzaniu firmą i udziału w dokonujących się w niej zmianach.

3.1.3. Model kompetencyjny w TP SA

W literaturze funkcjonuje wiele definicji kompetencji, ujmujących je w różny sposób. TP przyjęła szerokie rozumienie tego terminu, traktując je jako **wiedzę, umiejętności lub postawy, wyrażane w zachowaniach i mające wpływ na poziom efektywności w pracy.**

Kompetencje, które TP uznało za istotne dla firmy, szczegółowo zdefiniowano. Sporządzono także opisy zachowań charakterystycznych dla poszczególnych poziomów rozwoju danej kompetencji. Obowiązujący model ma charakter addytywny, co oznacza, że każdy kolejny poziom opisu danej kompetencji zawiera w sobie nowe, jej dodatkowe komponenty. Spełnienie wymagań poziomu wyższego jest uwarunkowane jednoczesnym spełnieniem wymagań wszystkich niższych poziomów. Na model wypracowany przez TP składają się następujące grupy kompetencji (łącznie zdefiniowano ponad 400 kompetencji szczegółowych) wykorzystywanych w firmie na różnych stanowiskach:

- 1) kompetencje osobowe (22 tzw. kompetencje miękkie),
- 2) umiejętności profesjonalne (23 kompetencje wspólne dla różnych obszarów biznesu, np. umiejętność obsługi aplikacji MS Project czy analizy informacji liczbowych),
- 3) umiejętności specjalistyczne dla danego obszaru biznesu (np. znajomość prawa pracy).

Każdą z kompetencji opisano na pięciostopniowej skali oddającej stopień zaawansowania jej rozwoju (od 0 – brak danej kompetencji, do 4 – najwyższy poziom rozwoju). Poszczególne poziomy określają inny stopień przyswojenia danej kompetencji. W przypadku kompetencji osobowych w opisach przeważają aspekty związane z postawą pracownika oraz odnoszące się do jego funkcjonowania społecznego. W opisach kompetencji profesjonalnych zwraca się uwagę na wiedzę lub umiejętności wykorzystywane w praktyce w różnych dziedzinach biznesu. Natomiast kompetencje specjalistyczne ocenia się pod kątem wiedzy lub umiejętności specyficznych dla konkretnej dziedziny biznesu. Przykładem opisu poziomów kompetencji może być poniżej przedstawiony schemat kompetencji „decyzyjność” (schemat 3.3).

Schemat 3.3. Przykład opisu poziomów rozwoju kompetencji w TP SA

Decyzyjność dokonywanie wyboru określonego działania				
Nie podejmuje samodzielnie decyzji.	Podejmuje decyzje.	Podejmuje decyzje na podstawie analizy sytuacji.	Podejmuje uzasadnione decyzje odpowiednio szybko.	Podejmuje decyzje w sytuacji ograniczonych/ nieograniczonych zasobów informacyjnych.
0	1	2	3	4

Źródło: opracowanie TP SA.

Opisy kompetencji mają charakter uniwersalny, tj. dają się zastosować w odniesieniu do wszystkich ról zawodowych w każdej z jednostek biznesowych. Menedżerowie są przygotowani do wykorzystywania modelu i dostosowywania opisów kompetencji i ich poziomów do potrzeb konkretnych ról w ramach swojej komórki organizacyjnej. Z pewnością procentuje tu wcześniejsze zaangażowanie kadry zarządzającej w tworzenie tych narzędzi.

Dla każdej z ról zawodowych, jakie pełnią pracownicy, określony został profil, tj. zestawienie kluczowych kompetencji niezbędnych do realizacji zadań w danym obszarze biznesu.

Profile kompetencyjne zapewniają przejrzystość oczekiwań i stosowanie takich samych kryteriów oceny dla wszystkich pracowników. W jednolity i zrozumiały sposób opisują wymagania kompetencyjne związane z wykonywaną pracą. Określają kryteria rekrutacji i potrzeby rozwojowe, uzasadniają decyzje personalne.

Obecnie na profil kompetencyjny składa się około 8-10 kompetencji kluczowych z punktu widzenia realizowanych zadań. Przeważają w nim kompetencje miękkie, do których ciągłego rozwoju przywiązuje się szczególną uwagę. Im bardziej ekspercka jest rola zawodowa pracownika, tym więcej kompetencji specjalistycznych przypisanych jest do profilu. Takie podejście doskonale wpisuje się w założenia koncepcji uczenia się przez całe życie i jest zgodne z wynikami badań ogólnokrajowych³⁵³, które ujawniają powszechne istnienie luk w zakresie kompetencji transferowalnych. W TP wszystkie role menedżerskie mają jednakowy profil kompetencji miękkich (osobowych). Nie określa się jednak wspólnych kompetencji korporacyjnych. Taką funkcję pełnią wspomniane wyżej wartości oraz kryteria stylu pracy, opisujące oczekiwany przez organizację sposób realizacji zadań.

Profil kompetencyjny dla danej roli zawodowej jest niezmienny i stosuje się go konsekwentnie. W celu zapewnienia jego adekwatności do specyfiki zadań realizowanych przez konkretnego pracownika, każdy menedżer ma możliwość dodania do profilu pięciu dodatkowych kompetencji, jeśli uzna to za stosowne i uzasadnione.

³⁵³ Bilans Kapitału Ludzkiego (2011), PARP, Warszawa.

W miarę upływu lat kształt modelu kompetencyjnego TP ulegał pewnym modyfikacjom i dalszemu doskonaleniu. Przebudowano opisy kompetencji dostosowując je do zmiennych warunków prowadzenia działalności. Ujednolicono także liczbę poziomów ich zaawansowania. Zwiększa się stopniowo liczba kompetencji – przybywa przede wszystkim kompetencji specjalistycznych. Listy tzw. kompetencji miękkich dotąd prawie nie rozszerzano.

3.1.4. Ocenianie w oparciu o kompetencje

Jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w TP jest System Kompleksowej Oceny i Rozwoju (SKOR). Podstawą SKOR jest rozmowa menedżera z pracownikiem, która przebiega w ten sam sposób we wszystkich obszarach biznesowych i spółkach Grupy TP. Ma ona charakter wieloaspektowy, łączy kwestie rozwojowe z motywacyjnymi oraz jest integralnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, będąc źródłem danych dla pozostałych procesów HR. Proces oceny z zasady obejmuje wszystkich pracowników w wybranych spółkach Grupy TP. W 2010 roku ocenie poddano ponad 24 000 osób.

SKOR to oparta na wymiernych wskaźnikach ocena składająca się z czterech części:

- 1) oceny realizacji celów lub zadań premiowych,
- 2) oceny stylu pracy,
- 3) oceny poziomu kompetencji i umiejętności,
- 4) określenia potencjału pracownika – kierunków kariery zawodowej i mobilności.

Coroczna rozmowa oceniająca prowadzona jest na podstawie arkusza oceny odpowiedniego do roli zawodowej danego pracownika. Przed spotkaniem z przełożonym pracownik dokonuje samooceny. W trakcie rozmowy oceniającej obaj jej uczestnicy ustalają wspólne stanowisko we wszystkich czterech obszarach oceny. Jednym z nich jest ocena kompetencji. W wyniku rozmowy powstaje indywidualny plan rozwoju dla danego pracownika wraz z opisem metod jego realizacji, harmonogramem i wskazaniem oczekiwanych rezultatów. Istnieje możliwość zaplanowania rozwoju dla wybranych lub wszystkich kompetencji przypisanych do profilu pracownika. Menedżer może wybrać działania rozwojowe z istniejącej w systemie puli lub zgłosić własną propozycję. Bierze przy tym pod uwagę zarówno luki kompetencyjne, jak i mocne strony pracownika. Realizacja przez pracownika ustalonych w wyniku rozmowy oceniającej konkretnych zadań jest monitorowana i rozliczana. Osoby zatrudnione w TP są przy tym silnie zachęcane do samorozwoju.





W firmie kompetencje są postrzegane długofalowo – w perspektywie trzyletniej. Wychodząc od celów strategicznych, w poszczególnych obszarach biznesu określane są umiejętności, które będą niezbędne do ich realizacji. Ocena roczna dostarcza wiedzy o aktualnym poziomie tych kompetencji w organizacji oraz pozwala na podjęcie decyzji dotyczących ich rozwoju wewnątrz firmy lub ich pozyskania z zewnątrz.

Ocena roczna dokonywana jest w aplikacji SKOR funkcjonującej w ramach informatycznego systemu SABA. Każdy z pracowników ma w systemie swój arkusz, w którym znajdują się informacje o wynikach realizacji celów i poprzedniej ocenie kompetencji. Przy każdym elemencie oceny pozostawiono miejsce na komentarz – dzięki temu menedżer ma możliwość dokonania również jakościowego opisu umiejętności pracownika oraz szerszego uzasadnienia swoich ocen.

Wykorzystanie platformy informatycznej do obsługi procesu oceny daje możliwość obserwowania rozwoju konkretnego pracownika w dowolnych modułach czasowych oraz uzyskiwania szybkiego dostępu do danych zbiorczych dla jednostek biznesowych czy przekroju poszczególnych kompetencji w firmie. Informatyzacja pozwala też na dokonywanie zbiorczych i jednostkowych analiz poziomów kompetencji w firmie, a także na generowanie zestawień wspierających podejmowanie działań w ramach ZZL.

Obok przedstawiono sposób przełożenia wyników SKOR na różne obszary zarządzania ludźmi (schemat 3.4).

Schemat 3.4. Sposób przełożenia wyników Systemu Kompleksowej Oceny i Rozwoju (SKOR) na różne obszary zarządzania ludźmi

	Elementy SKOR		Korzyści
1.	Ocena realizacji celów lub zadań premiowych		Element decyzji podwyżkowej
2.	Ocena stylu pracy		Element decyzji podwyżkowej
3.	Ocena poziomu kompetencji i umiejętności		Indywidualny plan rozwoju
4.	Określenie kierunku kariery zawodowej i mobilności		Indywidualny plan rozwoju Ocena potencjału – rekomendacje do menedżerskiego Talentu Review

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów TP SA.

Jak wynika z zaprezentowanego powyżej schematu pole oddziaływania i zastosowania wyników SKOR jest bardzo szerokie.

Zastosowanie SKOR przynosi wiele korzyści różnym grupom odbiorców. Można je rozpatrywać z perspektyw:

a) pracownika:

- aktywny udział w ocenie swojej pracy,
- wzmocnienie dialogu z przełożonym,
- podsumowanie realizacji celów za miniony rok,
- możliwość określenia swoich planów zawodowych,
- indywidualny plan rozwoju i motywacja do jego realizacji;

b) menedżera:

- uzyskanie pełnego obrazu możliwości podwładnych,
- możliwość optymalnego wykorzystania umiejętności pracowników,
- pomoc w delegowaniu,
- indywidualne plany rozwojowe dla pracowników i możliwość ich monitorowania;

c) zarządzania zasobami ludzkimi:

- precyzyjne określanie kryteriów do rekrutacji,
- precyzyjne określanie potrzeb rozwojowych pracowników,
- racjonalizacja kosztów rozwoju,
- oparty na wymiernych wskaźnikach system zmian wynagrodzeń,
- integracja działań poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi: szkolenia, rekrutacja, budowanie ścieżek karier, zarządzanie talentami;

d) organizacji:

- wspólne kryteria oceny w Grupie TP,
- zapewnienie kompetencji pracowników na poziomie niezbędnym do realizacji celów biznesowych firmy,
- identyfikacja osób szczególnie utalentowanych,
- budowanie kultury organizacyjnej.

3.1.5. Rozwój pracowników oparty na kompetencjach

W wyniku oceny kompetencji w ramach SKOR powstaje indywidualny plan rozwoju pracownika, który realizowany jest za pomocą wielu dostępnych narzędzi. TP zakłada współlistnienie wielu sposobów poszerzania kompetencji, znacznie wychodząc poza tradycyjny schemat szkolenia na sali wykładowej. Stosuje zróżnicowane formy rozwoju indywidualnego, sformalizowane, niesformalizowane i mieszane. Firma korzysta z narzędzi *on-line* oraz propagowanej obecnie metody *blended-learning*.

Podstawą polityki rozwoju pracowniczego w TP jest koncepcja samodoskonalenia. Wymaga ono od pracownika aktywności i zaangażowania we własny rozwój. Pracownik może korzystać z literatury fachowej, e-learningu oraz zdobywać doświadczenie przez wykonywanie nowych, często trudniejszych zadań. Jest to zgodne z ideą uczenia się przez całe życie. Pracownik sam może decydować, kiedy skorzysta z narzędzi komputerowych, a kiedy sięgnie po fachowe czasopismo. Za szczególnie efektywne uznaje się jednak uczenie się (rozwój) przez pracę nad nowym zadaniem.

W spółce stosuje się też całą gamę technik rozwoju kompetencji polegających na korzystaniu ze wsparcia innych osób. Należy tu wymienić coaching, mentoring, obserwację pracy, instruktaż czy udział w nowym projekcie. Wiedza niektórych menedżerów oraz doświadczonych pracowników jest wykorzystywana m.in. w tzw. Ruchu Ambadorskim, nakierowanym na wdrażanie i popularyzację wśród całej załogi nowej kultury organizacyjnej i wartości firmy. Obecnie w ruch zaangażowanych jest około 100 „ambasadorów”, pełniących funkcje trenerów i moderatorów. Interesującym narzędziem służącym rozwojowi jest tzw. Podaj dalej – baza dla menedżerów liniowych, zawierająca różnego rodzaju prezentacje i dane pomocne w przygotowywaniu informacji dla zespołów.

Indywidualne metody rozwoju rozszerzone są o szeroką gamę rozwiązań grupowych. Są to m.in.: szkolenia, warsztaty szkoleniowe, warsztaty robocze, studia, seminaria, konferencje oraz praca w ramach zespołów zadaniowych.

Szczególnie dynamicznie rozwijają się szkolenia e-learningowe (obecnie do dyspozycji pracowników są 3454 szkolenia tego typu) oraz szkoły profesjonalne. Uruchomienie dziesięciu szkół profesjonalnych pozwoliło na połączenie inwestycji w rozwój z działaniami motywacyjnymi w ramach pełnego cyklu doskonalenia i awansu pracowników. Szkoły realizują obszerne i kompleksowe programy rozwojowe dopasowane do potrzeb danej grupy stanowisk i ich funkcji. Niezwykle cennym rozwiązaniem jest możliwość korzystania z Biblioteki Produktów Rozwojowych – kompleksowego narzędzia zarządzania wiedzą w firmie. W bibliotece gromadzone są informacje o produktach rozwojowych, w tym szkoleniach e-learningowych dotyczących różnych kompetencji, zarówno osobowych, jak i profesjonalnych. Znajdują się w niej opisy zadań rozwojowych, tytuły i omówienia artykułów oraz książek, informacje o e-szkoleniach, warsztatach i wiele innych propozycji szkoleń. Biblioteka obejmuje obecnie 6347 propozycji edukacyjnych.

W wyniku SKOR określa się kierunki rozwoju kariery zawodowej. Umożliwia to m.in. wyłanianie talentów menedżerskich i rozwijanie ich w ramach szerokiej oferty szkoleniowej TP. Każda osoba zostaje zakwalifikowana do jednej z sześciu kategorii oceny potencjału („obecnie w najlepszym miejscu dla siebie”, „posiada potencjał rozwojowy umożliwiający awans o jeden, dwa poziomy w organizacji”, „posiada unikalną wiedzę i umiejętności, trudne do zastąpienia na zajmowanym stanowisku”, „wyjątkowy talent, perspektywy kariery na poziomie najwyższej kadry menedżerskiej, w tym na skalę międzynarodową”), a także pozycji (np. „nowy pracownik”, „nieprzygotowany do realizacji niektórych lub wszystkich powierzanych mu zadań”).

Na podstawie oceny potencjału pracownicy wyróżniający się osiągnięciami, predyspozycjami i ambicjami menedżerskimi mogą zostać rekomendowani do kilkietapowego programu identyfikacji talentów menedżerskich. Pracownicy zaliczeni do grupy talentów są w pierwszej kolejności brani pod uwagę w procesie rekrutacji na wakuujące stanowiska menedżerskie. Ponadto są oni objęci specjalnym programem rozwojowym, biorą udział w kluczowych projektach i są naturalnym źródłem sukcesorów dla kluczowych stanowisk w firmie.

W spółce funkcjonuje także program rozwojowy dla menedżerów – Orange Campus. Jest to międzynarodowa inicjatywa dla kadry zarządzającej z całej Grupy Orange – FT. W ramach programu firma zapewnia szkolenia menedżerskie w języku polskim i angielskim. Oferowane szkolenia mają na celu wspieranie wdrażania kultury korporacyjnej i wzmocnienie pożądanego stylu zarządzania, opartego na przewodniku zarządzania i wartości Grupy. Programy rozwojowe skierowane są do różnych grup menedżerów, zarówno bardziej doświadczonych, jak i dopiero rozpoczynających karierę na stanowisku kierowniczym. Szkolenia dotyczą m.in. udzielania informacji zwrotnej, angażowania i motywowania, rozwijania pracowników, przywództwa sytuacyjnego, zarządzania zmianą, umiejętności coachingowych, zarządzania w środowisku międzykulturowym etc. Wszystkie oferowane

szkolenia cechuje nacisk kładziony na interaktywność, przestrzeń na dyskusję, dzielenie się doświadczeniami i dobrymi praktykami pomiędzy menedżerami. Programy rozwojowe w ramach Orange Campus realizowane są w ramach trzech ośrodków międzynarodowych (Polska jest jednym z nich). Najbardziej utalentowani pracownicy i kluczowi menedżerowie uczestniczą w wymianie międzynarodowej, zdobywając dodatkowe, unikalne kompetencje.

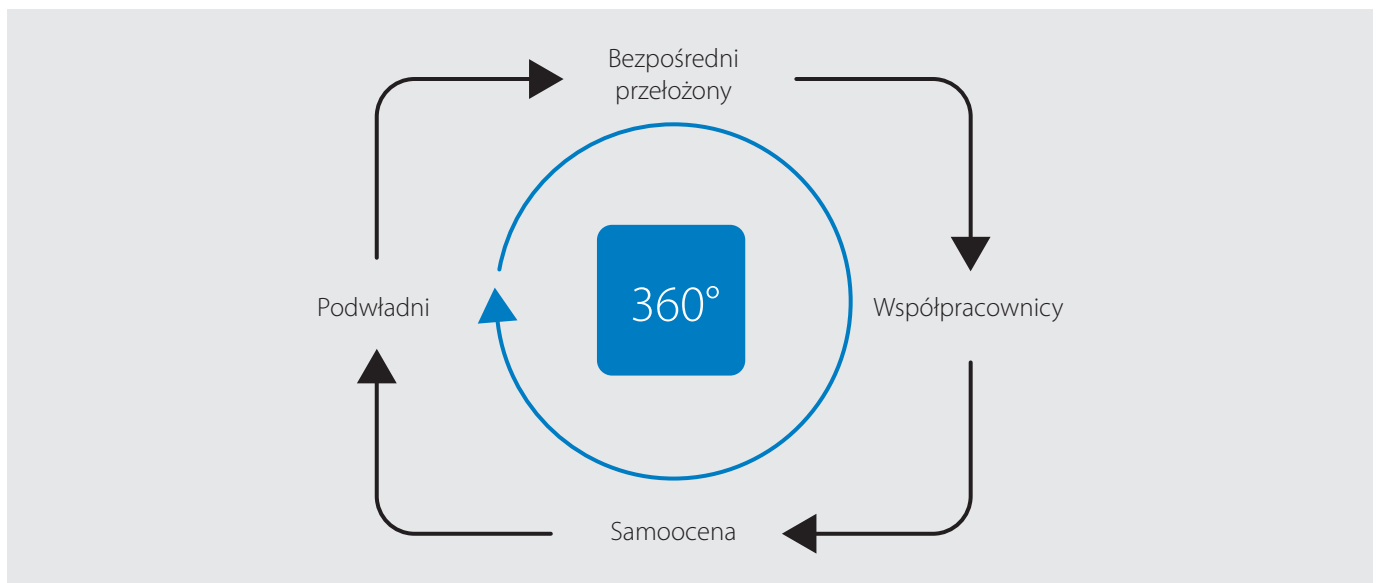
Strategię rozwoju pracowników zarząd firmy określa jako strategię typu *win-win*, przynoszącą korzyści obu stronom – i firmie, i pracownikom.

3.1.6. Informacja zwrotna 360°

Kadra menedżerska TP jest objęta, poza SKOR, analizą w ramach „informacji zwrotnej 360°”. Daje ona pełny obraz posiadanych kompetencji oraz zachowań i inspiruje do rozwoju. W firmie podkreśla się rangę tego narzędzia ze względu na jego wkład w ideę otwartej komunikacji, którą firma realizuje i uważa za jedno z największych wyzwań organizacji z wysoko rozwiniętą kulturą organizacyjną. Wzajemne przekazywanie sobie informacji zwrotnej traktuje się jako zadanie kluczowe dla budowania kultury otwartości. Opinia jest tworzona na podstawie pięciu priorytetów zgodnych z przewodnikiem zarządzania przyjętym w Grupie TP. Celem tego narzędzia jest dostarczenie informacji zwrotnej o tym, jak pracownicy są odbierani przez otoczenie: bezpośredniego przełożonego, podwładnych i współpracowników, a także jak postrzegają siebie samego (por. schemat 3.5). Dzięki temu menedżerowie uzyskują pełną informację na temat odbioru ich sposobu zarządzania. Stwarza to okazję do lepszego dopasowania własnych metod działania do oczekiwań i przyjętych w firmie zasad. Ostatecznie w ramach informacji zwrotnej 360° następuje połączenie perspektywy indywidualnej (każdego z uczestników procesu) z perspektywą całej organizacji.

Analizę 360° przeprowadzono w 2011 roku na dużą skalę – po raz pierwszy do projektu zaproszono wszystkich menedżerów (3000 osób) z dziesięciu różnych spółek Grupy TP.

Schemat 3.5. Schemat informacji zwrotnej 360°



Źródło: opracowanie TP SA.

3.1.7. Rekrutacja oparta na kompetencjach

W procesie rekrutacji w TP wykorzystuje się te same profile kompetencyjne, które służą ocenie pracownika. Zakłada się, że pracownik ma możliwość rozwoju niektórych kompetencji podczas pracy w firmie, dlatego oczekiwania wobec kandydata czasami są nieco niższe niż te sformułowane w profilu. Do weryfikacji wymagań kompetencyjnych stosuje się różnego rodzaju zadania i testy diagnozujące poziom kompetencji miękkich i profesjonalnych u kandydatów.

Dobór narzędzi rekrutacyjnych w TP jest zawsze uwarunkowany profilem kompetencyjnym danego stanowiska. Podczas rozmów z kandydatami na specjalistyczne stanowiska wywiad kompetencyjny bywa poszerzony o różnego rodzaju symulacje. Osoby ubiegające się o stanowiska menedżerskie są dodatkowo objęte *assessment center*.

Rekrutacja w dużej mierze jest oparta na zasobach wewnętrznych firmy. Fakt, iż firma posiada aktualną wiedzę o poziomie kompetencji własnych pracowników ułatwia trafny dobór kadr na wakuujące stanowiska i zmniejsza ryzyko personalne.

3.1.8. Wynagradzanie oparte na kompetencjach

W TP wynagrodzenie pracowników nie jest bezpośrednio powiązane z oceną kompetencji. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego jest uzależniona od zakresu odpowiedzialności na stanowisku i ustaloną dla niego klasą. Uwzględniana jest w znacznej mierze także jakość i wyniki pracy oraz doświadczenie i prezentowany styl pracy. System wynagradzania wspiera efektywnych pracowników, skłania ich do pozostania w firmie, motywuje do osiągania jeszcze lepszych rezultatów.

Największy wpływ na poziom płacy ma stopień realizacji zadań (MBO) i jakość uzyskanych wyników. Podlegają one ocenie dokonywanej raz na trzy miesiące i są podstawą przyznawania premii kwartalnych. Wyniki pracy są ponadto oceniane w ramach SKOR – w perspektywie rocznej – i są najważniejszym czynnikiem decydującym o skali awansu finansowego pracownika. Dodatkowo uwzględnia się styl pracy. Ocenia się go ze względu na trzy priorytety codziennego działania: orientację na klienta, rozwój firmy zgodnie ze strategią i budowanie relacji z innymi. Istnieje specjalna tabela, za pomocą której rezultat rocznej oceny wyników i stylu pracy przelicza się na coroczne decyzje podwyżkowe. Oparcie polityki wynagrodzeń na stosowanym w sposób jednolity algorytmie jest gwarantem jej transparentności i poczucia sprawiedliwego traktowania wśród pracowników. Ponadto politykę wynagradzania w TP cechuje duża stabilność.

3.1.9. Uwzględnienie perspektywy uczenia się przez całe życie w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach w TP

Cele rozwojowe w TP są stawiane przed pracownikami w wielu różnych sytuacjach. Podporządkowany jest im m.in. SKOR, obejmujący wszystkich pracowników organizacji. Przewodnik Zarządzania Grupy TP wyznaczający zasady, którymi menedżerowie powinni kierować się w codziennej pracy, wymaga od nich gotowości do ciągłego doskonalenia, podejmowania wyzwań oraz wspierania innych w rozwoju.

Wszystkie działania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi wiążą się bezpośrednio lub pośrednio z rozwojem i uczeniem się pracowników. Jest to możliwe dzięki modelowi kompetencyjnemu, który skonstruowany jest w sposób umożliwiający szerokie spectrum zastosowań. Bogactwo oferowanych pracownikom form rozwoju jest imponujące. Pozwala ono na dopasowanie oferty do potrzeb w konkretnym przypadku, zarówno podmiotowym, jak i ludzkim. Stwarza to też szansę na uwzględnienie czynników, które różnicują sposoby uczenia się pracowników, np. wynikające z wieku. Jednocześnie duży nacisk kładziony jest na samodoskonalenie pracowników.

Uczenie się przez całe życie jest więc ideą, która doskonale wpisuje się w działania TP i jest wspierana przez zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach.

Nie bez znaczenia jest fakt, że profil działalności firmy i jej produkty bardzo silnie przyczyniają się do zwiększania możliwości dzielenia się wiedzą i jej popularyzacji. Firma działa na rzecz szerzenia wiedzy, umiejętności i podnoszenia poziomu kompetencji nie tylko wśród pracowników, ale w szerszym otoczeniu społecznym, m.in. przez realizację projektów skierowanych do społeczności lokalnych. Przykładami działań odpowiedzialnych społecznie są programy „Rzeczpospolita internetowa” oraz „Edukacja z internetem”.

Program grantowy „Rzeczpospolita internetowa” został ogłoszony w maju 2006 roku z inicjatywy utworzonej przez Grupę TP Fundacji Orange i Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) i obejmował swym zasięgiem cały kraj. Jego głównym celem było wyrównywanie szans

życiowych, zawodowych i edukacyjnych na terenach słabiej rozwiniętych ekonomicznie oraz kreowanie postaw obywatelskich i budowanie społeczeństwa informacyjnego poprzez nowoczesną edukację i aktywizację mieszkańców polskiej wsi. W ramach programu finansowano projekty lokalne mieszczące się w trzech obszarach tematycznych: edukacja i rozwój, nasz region oraz integracja i tolerancja. W latach 2006-2008 odbyły się dwie edycje programu, w których 170 partnerstw zawieranych w ramach gmin wiejskich otrzymało granty na realizację autorskich projektów oraz niezbędny do tego sprzęt multimedialny. Skala oddziaływania programu jest imponująca: 62 000 beneficjentów – mieszkańców gmin (32 000 osób dorosłych, 10 000 dzieci i 20 000 młodzieży); uruchomienie 200 stron internetowych promujących zawiązane partnerstwa lokalne i podejmowane przez nie inicjatywy; 680 przeprowadzonych szkoleń, których 70% dotyczyło korzystania z nowych technologii; stworzenie lub zaadaptowanie 210 świetlic, wiejskich centrów lub kafejek internetowych, oferujących mieszkańcom gmin wiejskich bezpłatny dostęp do internetu. Kolejnym sukcesem programu było przekształcenie się 16 spośród 170 zawartych partnerstw lokalnych w organizacje pozarządowe, które na trwałe zaangażowały się w działalność edukacyjną na terenach niedoinwestowanych. Celem kolejnego programu zainicjowanego w 2004 roku przez TP „Edukacja z internetem” jest ułatwianie szkołom, a co za tym idzie – uczniom i nauczycielom, dostępu do nowoczesnych metod edukacyjnych. W ramach programu szkoły mają możliwość korzystania z internetu na preferencyjnych warunkach. W chwili powstawania niniejszego opracowania z udogodnień tych korzystało około 14 500 szkół w całej Polsce. Warto podkreślić, że integralną częścią programu są inicjatywy z zakresu bezpieczeństwa dzieci w internecie. We współpracy z Fundacją Dzieci Niczyje firma stworzyła portal sieciaki.pl upowszechniający wiedzę o zagrożeniach czyhających na dzieci i młodzież w świecie wirtualnym. Uczniowie, rodzice i nauczyciele mają ponadto do swojej dyspozycji platformę e-learningową zawierającą szkolenia dotyczące bezpieczeństwa w internecie. Ze szkoleń mogą korzystać zarówno sami uczniowie, jak i nauczyciele, którzy chcą przeprowadzić szkolenie dla całej klasy. Do grudnia 2010 r. na platformie zarejestrowało się około 130 000 użytkowników. Problematyka bezpieczeństwa w internecie poruszana jest także w trakcie warsztatów dla najmłodszych uczniów prowadzonych przez wolontariuszy z Grupy TP. Wolontariusze przeszkolili dotąd ponad 4000 dzieci.

Elementem omawianego projektu jest również wakacyjny program **Sieciaki na wakacjach** organizowany we współpracy z władzami samorządowymi i lokalnymi ośrodkami kultury. Rokrocznie podczas pikników ok. 4000 dzieci jest szkolonych z zasad bezpiecznego korzystania z internetu. Istotną część programu stanowią także szkolenia skierowane do nauczycieli, w trakcie których zdobywają oni wiedzę z zakresu wykorzystywania nowych metod i technologii podczas zajęć przedmiotowych w szkołach.

Działania odpowiedzialne społecznie prowadzone przez firmę są spójne z promowanym podejściem kompetencyjnym obowiązującym w całej Grupie TP w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Spójność i kompleksowość podejścia, oddziałująca zarówno do wewnątrz firmy, jak i na jej otoczenie zewnętrzne, stanowi jeden z czynników decydujących o skuteczności zastosowanego modelu.

Inicjatywy podejmowane przez organizację pozwalają na stworzenie listy rekomendacji dotyczących osiągnięcia korzyści z modelu kompetencyjnego:

- istotne jest, aby pracownicy uświadomili sobie przydatność modelu i rozumieli płynące z niego korzyści zarówno dla firmy, jak dla nich samych,
- konieczna jest codzienna praca nad tym, aby system był prawidłowo rozumiany, szczególną rolę odgrywa tu dobra komunikacja,
- warto korzystać z narzędzi internetowych – intranetu czy szkoleń e-learningowych – jako platform komunikacji i przekazu informacji, lepiej skupić się na kilku wybranych problemach rozwojowych, a nie wszystkich.

Udzielający wywiadu przedstawiciele firmy oceniają bardzo pozytywnie funkcjonowanie modelu kompetencyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Widzą w nim podstawę do dobrego projektowania i prowadzenia wielu procesów kadrowych w organizacji. Bardzo dużą wagę firma przywiązuje do stabilności modelu i konsekwencji w jego stosowaniu. Jednocześnie musi on być elastyczny, aby

dostosowywać działania do bardzo szybko zmieniających się warunków otoczenia biznesu. Możliwość szybkiej reakcji jest szczególnie ważna w organizacjach high-tech, gdzie zmiany produktowe i procesowe postępują w zawrotnym wręcz tempie. System zarządzania kompetencjami pracowników TP i idea stałego doskonalenia w kontekście uczenia się przez całe życie są koncepcjami idealnie do siebie przystającymi.

3.2. Studium przypadku – DHL Express (Poland) Sp. z o.o.

3.2.1. Charakterystyka firmy

Początki globalnej korporacji DHL sięgają lat 60. ubiegłego wieku, kiedy to Adrian **Dalsey**, Larry **Hillblom** i Robert **Lynn** utworzyli w San Francisco firmę transportową. Obecnie przedsiębiorstwo funkcjonujące w ponad 200 krajach specjalizuje się w:

- transporcie przesyłek ekspresowych,
- frachcie lotniczym i morskim,
- transporcie przesyłek ponadgabarytowych i niestandardowych,
- rozwiązaniach dotyczących logistyki kontraktowej oraz międzynarodowego serwisu pocztowego.

W ramach DHL działają specjalistyczne dywizje: Express, Global Forwarding, Freight, Supply Chain i Global Mail. Grupa jako całość zarządzana jest przez Centrum Korporacyjne. Firma DHL Express (Poland) Sp. z o.o., będąca częścią grupy logistycznej Deutsche Post DHL, powstała w 2003 roku i zatrudnia obecnie ponad 2500 osób (dane za rok 2011).

3.2.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach

Polski oddział firmy, podobnie jak cała korporacja, traktuje zatrudnione w niej osoby, jak jeden z najcenniejszych zasobów. O takim podejściu do pracowników świadczy m.in. fakt, iż dyrektor ds. personalnych, jako osoba zasiadająca w zarządzie firmy, ma realny wpływ na kształtowanie zarówno strategii personalnej, jak i ogólnej przedsiębiorstwa. Rozwiązania w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi wdrożone w DHL Express (Poland) były wielokrotnie doceniane przez krajowych ekspertów. Firma jest laureatem konkursów koncentrujących się na problematyce ZZL (np. konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi). Na podkreślenie zasługuje także fakt, iż w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim organizacja wyróżnia się na tle pozostałych przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy, ponieważ wprowadziła własne rozwiązania oraz przetestowała nowe narzędzia korporacyjne.

Profesjonalizm w podejściu do pracowników przejawia się również w praktyce zawierania ze wszystkimi zatrudnianymi osobami umów o pracę (na czas określony lub nieokreślony). Stosowanie mniej korzystnych dla pracowników umów cywilnoprawnych należy w spółce do rzadkości. Daje to pracownikom DHL poczucie bezpieczeństwa, sprzyja silniejszemu związaniu z firmą i zaangażowaniu w wykonywane zadania.

Zwiększeniu zaangażowania kadry DHL służą także inne działania, podejmowane przez spółkę, zgodne ze światowymi trendami w ZZL. Można wśród nich wymienić delegowanie uprawnień, partycypację pracowniczą oraz dążenie do spłaszczania struktury organizacyjnej.

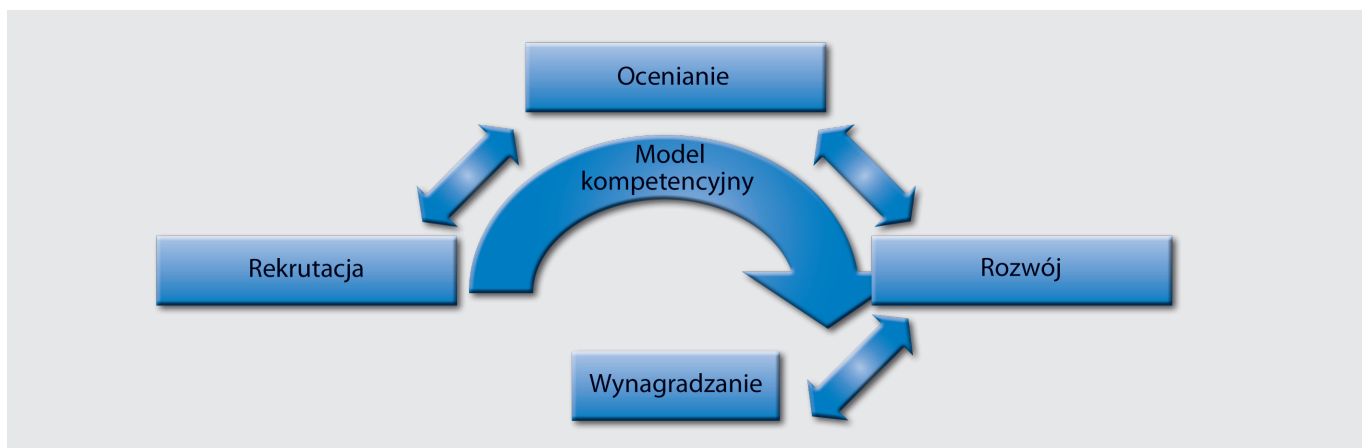
Firma od dłuższego czasu przygotowuje pracowników do bycia prawdziwym partnerem w zarządzaniu, nie zaś jedynie wykonawcą poleceń przekazywanych przez zarząd spółki. Każdego roku przeprowadzane są badania opinii zatrudnionych w spółce osób. Ich wyniki wykorzystywane są do usprawniania narzędzi zarządzania firmą i jej kadrami. Wszyscy pracownicy włączani są ponadto we wspólne inicjatywy DHL Express (Poland), takie jak organizacja licytacji charytatywnych, imprez dla dzieci z okazji Dnia Dziecka itp.

Nowatorskim rozwiązaniem w skali korporacji było powołanie w 2008 roku grupy kierowników personalnych regionu. Do zadań tych osób, jako najlepiej znających potrzeby swoich oddziałów spółki,

należy m.in. opracowywanie propozycji programów działań z zakresu ZZL, które są konsultowane z zarządem firmy. Zaufanie, jakim obdarzono kierowników personalnych regionu, przyniosło wymierne efekty. Spółka planuje poszerzenie grupy o reprezentantów kolejnych oddziałów firmy. Zarządzanie zasobami ludzkimi w DHL Express (Poland) cechuje systemowość i kompleksowość rozwiązań. Poszczególne podsystemy ZZL są ze sobą ściśle powiązane. Znalazło to także wyraz w zastosowaniu wdrożonego podejścia kompetencyjnego do wielu obszarów ZZL, w tym do rekrutacji, oceniania, rozwoju pracowników i wynagradzania. Istota wzajemnych powiązań pomiędzy wymienionymi obszarami a ZZL została zaprezentowana na schemacie 3.6.

W DHL przez wiele lat obowiązywał sprawdzony model kompetencyjny. W roku 2010 podjęto decyzję o jego istotnej przebudowie. Kluczowym powodem wprowadzanej zmiany był fakt, iż dotychczasowy model był nadmiernie rozbudowany (składał się z ponad 60 kompetencji) i – zdaniem pracowników – nie dość przejrzysty. Jakkolwiek nowe podejście kompetencyjne opracowano na poziomie całej korporacji, to polskie przedstawicielstwo DHL wdrożyło je jako pierwsze w grupie.

Schemat 3.6. Powiązanie modelu kompetencyjnego z wybranymi obszarami ZZL w firmie DHL Express (Poland)



Dotychczasową długą listę kompetencji zastąpiono pięcioma kompetencjami kluczowymi dla całej korporacji (por. schemat 3.7). Obecny model jest wspólny dla wszystkich zatrudnionych w firmie menedżerów. Różnice w modelu, wynikające z różnych wymogów stanowiskowych, zarysowują się na poziomie konkretnych zachowań oczekiwanych od pracowników. Twórcy DHL-owego podejścia do kompetencji zadbali o znaczną elastyczność modelu przewidując możliwość rozbudowania go o kolejne kompetencje w miarę zmieniających się potrzeb firmy.

W opartym na kompetencjach ZZL firmy w znacznym stopniu została uwzględniona perspektywa uczenia się przez całe życie. Pracownicy zachęceni są nie tylko do korzystania z możliwości rozwojowych tworzonych przez pracodawcę, lecz także do wykształcenia w sobie postawy ciągłego dążenia do poszerzania swoich doświadczeń i wiedzy we własnym zakresie.

Schemat 3.7. Kluczowe kompetencje w DHL Express (Poland) Sp. z o.o.



Wiek pracowników nie odgrywa tutaj roli, wszyscy zatrudnieni oceniani są według tych samych zasad, a czynnikiem decydującym o proponowanych formach rozwoju są kompetencje. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż załoga DHL ma możliwość poszerzania zarówno wiedzy i umiejętności ściśle związanych z branżą i wykonywanym zawodem, jak również kompetencji uniwersalnych (transferowalnych), szczególnie poszukiwanych na rynku pracy. Zwiększają one otwartość pracownika na zmiany w otoczeniu i firmie, ułatwiają zdobywanie nowych umiejętności oraz sprzyjają dzieleniu się wiedzą z innymi osobami w organizacji. Wykształcenie postawy ciągłego dążenia do samorozwoju sprzyja utrzymywaniu aktywności zawodowej przez wiele lat bez obaw, że wiedza, kwalifikacje czy umiejętności zatrudnionych staną się bezwartościowe na przyszłym rynku pracy. Przyjęty w DHL model kompetencyjny został opracowany przede wszystkim z myślą o procesie oceniania i rozwoju pracowników. Stopniowo spółka rozszerzała jego zastosowanie na inne obszary ZZL, omówione w dalszej części studium.

3.2.3. Ocenianie oparte na kompetencjach

W tworzenie nowego modelu kompetencyjnego firma zaangażowała własnych pracowników. We współpracy z firmą zewnętrzną przeprowadzono wywiady z osobami reprezentującymi różne szczeble zarządzania oraz różne działy firmy. Celem prowadzonych rozmów było ustalenie zakresu najistotniejszych czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach i w komórkach organizacyjnych firmy oraz związanych z nimi potrzeb kompetencyjnych. Wywiady posłużyły do sformułowania listy kompetencji szczególnie poszukiwanych przez całą spółkę i jej działy oraz tych umiejętności, wiedzy i postaw, które będą przydatne dla pracowników firmy zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie czasowej. W efekcie przeprowadzonych rozmów zdefiniowano pięć kompetencji korporacyjnych oraz obszary oceniane w ramach każdej z nich. Poszczególnym obszarom zostały przypisane konkretne zachowania odzwierciedlające stopień rozwoju danej kompetencji. W ten sposób powstał przejrzysty schemat (por. tab. 3.1) pozwalający na ocenę atutów pracownika oraz obszarów w szczególności wymagających rozwoju.

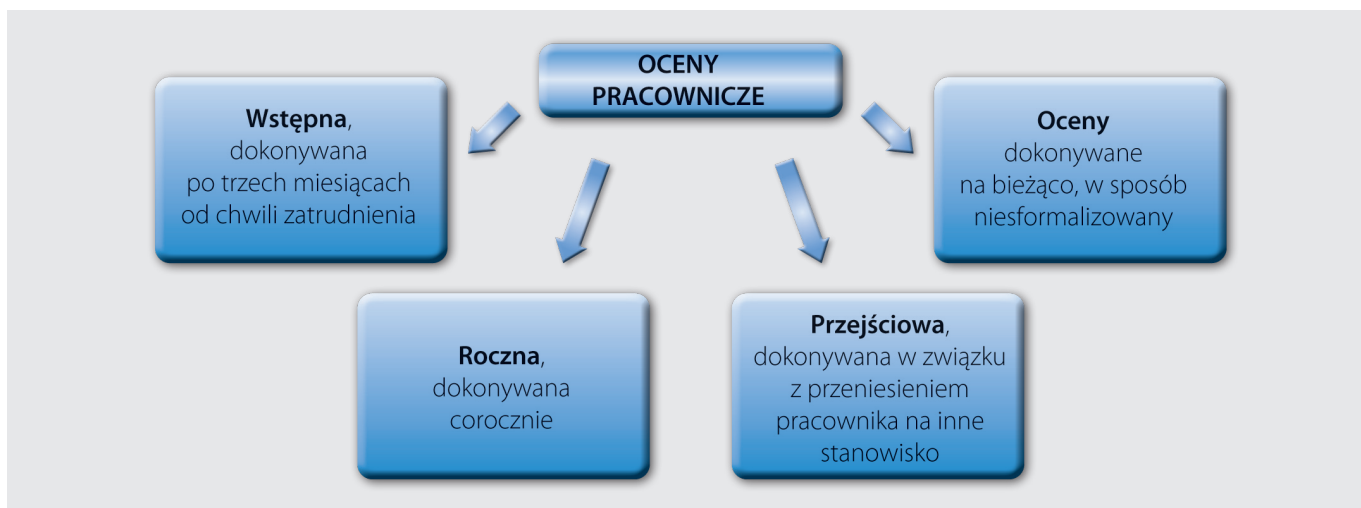
Tabela 3.1. Schemat wykorzystywany podczas oceny kompetencji pracowników w firmie DHL Express (Poland)

Nazwa kompetencji					
Obszary kompetencji	5 poziomów rozwoju kompetencji				
Obszar 1	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania
Obszar 2	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania
Obszar 3	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania	Opis zachowania

Źródło: opracowanie na podstawie dokumentacji DHL Express (Poland).

Proces oceny pracownika obejmuje dwa obszary podmiotowe. Obok kompetencji analizie podlegają także efekty pracy osoby ocenianej. Analizy pracy odbywają się zatem z uwzględnieniem nie tylko osiągniętych przez zatrudnionych wyników, ale także sposobu, w jaki zostały one osiągnięte. Wprowadzanie nowego modelu kompetencyjnego rozpoczęto od dokonania rocznej oceny menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, tj. dyrektorów (obok oceny rocznej w firmie prowadzi się także inne analizy pracy zatrudnionych uwzględniające ich kompetencje. Zostały one przedstawione na schemacie 3.8). Poprzedzono to szeroką kampanią informacyjną skierowaną do tej grupy załogi DHL. Obok ogólnego poinformowania o dokonywanych zmianach, menedżerowie otrzymali wsparcie w formie warsztatów służących dogłębniejszemu poznaniu nowego narzędzia oceniania. W 2011 roku opracowano na podstawie nowego narzędzia profile kompetencyjne, a następnie zastosowane je do oceny 100 menedżerów, metodą 360°.

Schemat 3.8. Oceny pracownicze w DHL Express (Poland)



Źródło: opracowanie własne.

W momencie badania firma planowała, że w grudniu 2011 r. podjęte zostaną działania ukierunkowane na zapoznanie z modelem kompetencyjnym pozostałych pracowników firmy. Począwszy od stycznia 2012 r. wszystkie zatrudnione w DHL Express (Poland) osoby miały podlegać nowej procedurze oceniania. W porównaniu z procedurą oceny menedżerów, ocena pozostałych pracowników będzie w większym stopniu polegać na zestawach pożądanych zachowań pracowników oraz będzie miała bardziej ogólny charakter. Ewaluacja będzie dokonywana przez samego pracownika oraz jego przełożonego. Będzie ona okazją do rozmowy na temat wyników pracy zatrudnionego, jego potencjału, aspiracji i potrzeb, jak również do opracowania planów rozwojowych na kolejne miesiące. Istotną rolę przy tym ma odegrać sam pracownik, jako osoba odpowiedzialna za dalszy przebieg swojej kariery. Nowy formularz oceny jest ściśle powiązany z indywidualnym formularzem planowania rozwoju. Przejrzysta metoda oceniania poziomu zaawansowania rozwoju kompetencji pracowników ma pozwolić na dokonanie precyzyjnej diagnozy mocnych stron pracownika oraz tych obszarów, które wymagają dalszego wsparcia.

3.2.4. Rozwój pracowników oparty na kompetencjach

W wyniku oceny okresowej tworzony jest **plan rozwojowy** służący wzmocnieniu atutów kompetencyjnych pracownika oraz **plan naprawczy** odnoszący się do tych obszarów wiedzy, umiejętności i postaw pracownika, które należy zdecydowanie rozbudować. Plany naprawcze opracowywane są na rok lub kilka miesięcy. W tym czasie postępy czynione przez pracownika są stale monitorowane. Brak jakiegokolwiek poprawy założonej w planie naprawczym może skutkować przeniesieniem pracownika na inne stanowisko lub, w skrajnych przypadkach, rozstaniem z firmą.

Warto podkreślić, że DHL stara się koncentrować przede wszystkim na mocnych stronach swoich kadr i wspiera je w dalszym doskonaleniu kompetencji.

Organizacja, dbając o stały rozwój załogi, kieruje się nie tylko potrzebami firmy jako całości. Nie mniej istotne są dla niej cele i dążenia poszczególnych pracowników oraz zespołów pracowniczych (por. schemat 3.9). W tworzonych planach rozwoju osób zatrudnionych brane są pod uwagę wszystkie wymienione perspektywy.

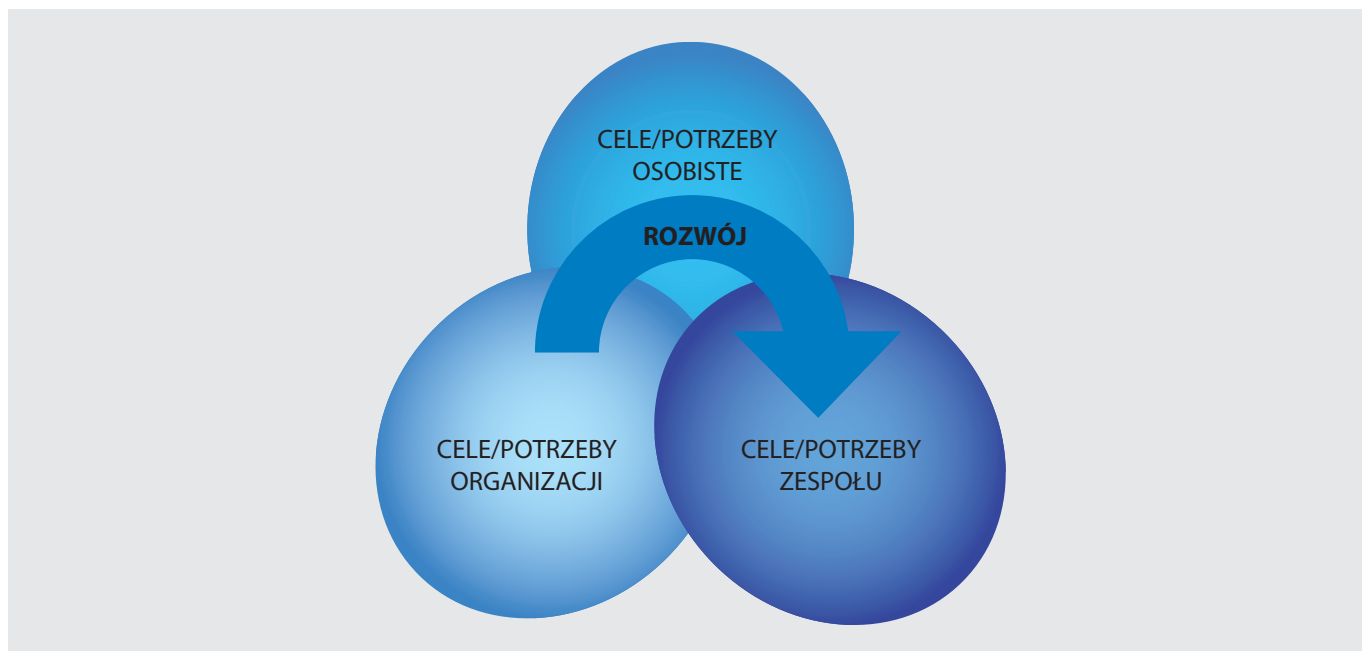
Powiązanie ocen pracowniczych z rozwojem zawodowym stało się możliwe, z jednej strony, dzięki precyzyjnemu opisowi zachowań, które pracownik powinien opanować na kolejnych etapach procesu doskonalenia kompetencji, z drugiej zaś, dzięki drobiazgowemu wykazowi działań rozwojowych, które firma oferuje swojej kadrze. Został on ujęty w tzw. Katalogu możliwości rozwojowych dostępnym w intranecie. To nowatorskie narzędzie opracował w całości zespół pracowników działu personalnego firmy.

W wyniku oceny okresowej pracownik dysponuje zatem wiedzą, o tym:

- jaki jest jego potencjał,
- które z kompetencji powinien doskonalić, które zdecydowanie wzmocnić,
- jak może je rozwijać.

Firma DHL Express (Poland) kładzie przy tym duży nacisk na samorozwój. To w znacznej mierze od pracownika zależy, w jakim stopniu wykorzysta wiedzę przekazaną mu w trakcie oceny okresowej.

Schemat 3.9. Rozwój pracowników w firmie DHL Express (Poland)



Źródło: opracowanie własne.

Zadaniem organizacji jest także wsparcie rozwoju zatrudnionych osób poprzez zapewnienie im odpowiednich zasobów. Wychodząc z tego założenia, twórcy Katalogu możliwości rozwojowych opracowali go według systemu 70/20/10. Zgodnie z zasadą „praktyka czyni mistrza” w 70% pracownik

rozwija się sam w trakcie realizowania powierzanych mu różnorodnych zadań. Kolejne 20% stanowi współpraca z coachem lub mentorem oraz wykorzystanie wniosków płynących z otrzymywanych informacji zwrotnych. Ostatnią, najmniejszą część programów rozwojowych stanowią szkolenia – zarówno tradycyjne (tzw. w klasie), jak i e-learningowe. Katalog możliwości rozwojowych zawiera opisy kilkudziesięciu aktywności, dostosowanych do poszczególnych szczebli rozwojowych i grup stanowisk w firmie. Do każdej aktywności dołączony jest także wykaz polecanej literatury wspierającej poszerzanie określonych kompetencji. Pracownicy pragnący się samodoskonalić mają do swojej dyspozycji firmową bazę wiedzy. W DHL istnieje biblioteka, której wciąż powiększające się zasoby tworzą zarówno tradycyjne publikacje książkowe, jak również audiobooki. Zbiór ten jest systematycznie poszerzany o kolejne pozycje literaturowe kupowane średnio raz w miesiącu. Zakres tematyczny opracowań jest powiązany z aktualnymi potrzebami rozwojowymi firmy.

Pracownicy spółki mają ponadto do swojej dyspozycji bogaty zestaw szkoleń e-learningowych. Na platformie firmowej, dostępnej dla wszystkich zatrudnionych, także poza siedzibą firmy, w roku 2011 funkcjonowało ponad 600 szkoleń, w tym ok. 70 w polskiej wersji językowej. O stopniu zaangażowania pracowników DHL świadczy fakt, iż część szkoleń e-learningowych została opracowana przez nich samych. Platforma jest narzędziem rozwoju cieszącym się w organizacji dużą popularnością, dlatego też jej zasoby są stale poszerzane w miarę potrzeb.

Z inicjatywy pracowników wprowadzono w firmie praktykę służącą lepszemu poznaniu organizacji i specyfiki pracy w jej poszczególnych działach. Pracownicy biurowi DHL w ramach rotacji stanowisk wspierają swoich kolegów z sortowni, magazynu, terminalu oraz podróżują wraz z kurierami etc. Współpraca z osobami z różnych działów firmy zwiększa wewnętrzną integrację firmy, poprawia komunikację i sprzyja dzieleniu się wiedzą, której pracownicy biurowi nie mieliby szansy zdobyć w inny sposób.

Funkcjonujący model kompetencyjny pozwala pracownikom na opracowanie wizji swojej dalszej kariery w firmie. Poziomy rozwoju poszczególnych kompetencji są ze sobą powiązane w sposób ukazujący wymogi kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk w hierarchii organizacji. W przyszłości dział personalny planuje opracowanie szczegółowych ścieżek karier uwzględniających obowiązujący model kompetencyjny.

Zgodnie z promowaną w firmie ideą samorozwoju wszyscy pracownicy są zachęceni do określania i oceniania swojego potencjału. Dział personalny wspiera ich w tych dążeniach, dostarczając bogate instrumentarium diagnostyczne. Do dyspozycji kadry DHL oddano m.in. zestaw testów oraz specjalistycznych narzędzi pozwalających na precyzyjne ukierunkowanie rozwoju pracownika. Firma umożliwia zainteresowanym osobom zorganizowanie spotkania z konsultantem ds. kariery, który pomaga w opracowaniu indywidualnego planu rozwoju pracownika. W kolejnych latach organizacja zamierza konsekwentnie poszerzać grono konsultantów ds. kariery, których zadaniem będzie zapewnienie stałego profesjonalnego wsparcia wszystkim poszukującym go pracownikom.

W 2010 roku firma przystąpiła do kompleksowego programu rozwojowego – *Development Center* – skierowanego do grupy 25 menedżerów zatrudnionych w oddziale łódzkim DHL. Istotnym czynnikiem wpływającym na powodzenie programu i zaangażowanie węg pracowników był fakt objęcia go patronatem przez członka zarządu ds. personalnych oraz członka zarządu ds. marketingu i sprzedaży. W pierwszym etapie przeprowadzonego *Development Center* pracownicy zostali poddani dogłębnej ocenie przeprowadzonej zarówno przez doradców zewnętrznych, jak również przez przeszkolonych menedżerów spółki. Jej efektem było przekazanie każdemu menedżerowi szczegółowego raportu uwzględniającego stopień rozwoju jego kompetencji (podstawę odniesienia stanowiły kluczowe kompetencje firmowe), opis mocnych stron oraz obszarów wymagających dalszego wsparcia. Do raportu dołączony został wykaz zalecanej literatury. Dodatkowo każdy z uczestników tego wydarzenia wziął udział w indywidualnej sesji *feedbackowej* prowadzonej przez zawodowego coacha. Przeprowadzone oceny wykazały, że większość poddanych im osób borykała się z podobnymi problemami. Dalszego wzmocnienia wymagały w tej grupie zatrudnionych przede wszystkim kompetencje miękkie związane z komunikacją czy motywowaniem pracowników.

Każdy z uczestników *Development Center* odbył dwugodzinną sesję rozwojową z konsultantem, podczas której wypracował indywidualny program rozwoju na kolejne 12 miesięcy. Wybór konkretnych

zadań rozwojowych był ściśle powiązany ze stawianymi menedżerom wymogami kompetencyjnymi. Wśród zastosowanych narzędzi wsparcia dla menedżerów można wymienić coaching, warsztaty rozwojowe oraz spotkania z doradcą ds. rozwoju. Stopień realizacji postanowień wypracowanych w trakcie wspomnianych sesji rozwojowych miał być następnie weryfikowany po upływie kilku miesięcy. W wyniku pozytywnych doświadczeń firma zaplanowała rozszerzenie zasięgu stosowania *Development Center* na kolejne grupy zatrudnionych oraz inne oddziały firmy.

W DHL Express (Poland) funkcjonuje także program rozwojowy stworzony z myślą o pracownikach o najwyższym potencjale tzw. talentach. Każdy z menedżerów może zgłosić swoich pracowników do grona talentów. Z kandydatami oraz ich przełożonymi przeprowadzane są następnie indywidualne rozmowy. Kolejnym zadaniem osób wytypowanych do grona talentów jest wygłoszenie krótkiej, 15-minutowej prezentacji dotyczącej zadań zrealizowanych przez nie w ciągu ostatnich 12 miesięcy oraz inicjatyw, które planują podjąć w ciągu najbliższego roku. Pracownicy, których prezentacje zostaną najwyżej ocenione, są obejmowani specjalnym programem rozwojowym dostosowanym do ich indywidualnych potrzeb.

Bogaty wachlarz oferty rozwojowej skierowany do wszystkich grup pracowników firmy DHL zasługuje na uznanie także z tego powodu, iż nie jest on jedynie wierną kopią rozwiązań opracowanych na poziomie całej korporacji. Został on stworzony z inicjatywy polskiego oddziału, ma charakter autorski i stosowany jest w opisanym zakresie tylko w DHL Express (Poland). Warto również podkreślić, że o ile we wstępnej fazie wdrażania nowych pomysłów rozwojowych firma korzysta ze wsparcia zewnętrznego, to na jego kolejnych etapach opiera się na uczestnictwie własnych pracowników. Efektem ocen pracowniczych dokonywanych na podstawie kompetencji są, obok tworzonych planów rozwojowych, decyzje związane z wynagrodzeniami.

3.2.5. Wynagradzanie oparte na kompetencjach

Firma nie wynagradza wprost za sam fakt posiadania kompetencji kluczowych z punktu widzenia organizacji. Podjęcie decyzji o przyznaniu premii lub awansu finansowego pracownikowi jest jednak powiązane z łącznym wynikiem oceny okresowej. Składają na nią, jak wspomniano we wcześniejszej części studium, zarówno analizy efektów pracy danej osoby, jak również jej zasobów kompetencyjnych i pracy nad nimi. Brak istotnych postępów w rozwoju kompetencji może zatem skutkować odstąpieniem od przyznania podwyżki wynagrodzenia. W firmie opracowano tabele uwzględniające przedziały kwot podwyżek odpowiadających wynikom oceny okresowej. **Zostały one wypracowane w trakcie negocjacji ze związkami zawodowymi i zyskały ich akceptację.**

Obowiązujący w DHL Express (Poland) model kompetencyjny wywiera więc pośrednio wpływ na wysokość wynagrodzeń całkowitych zatrudnionych osób. Warto podkreślić, że wszyscy pracownicy są informowani o zasadach wynagradzania oraz kwotach podwyżek przewidzianych w obowiązujących tabelach. Odbywa się to na bieżąco podczas spotkań informacyjnych z załogą oraz poprzez biuletyny firmowe. Ponadto w trakcie rozmowy oceniającej omawiane są kryteria decydujące o podwyżkach wynagrodzeń i premiach. Przejrzystość obowiązujących zasad oraz fakt, iż każdy z ocenianych zna powody podjęcia określonej decyzji finansowej, odgrywają istotną rolę motywacyjną.

Obok oceniania, rozwoju i wynagradzania model kompetencyjny jest wykorzystywany w firmie w procesie rekrutacji.

3.2.6. Rekrutacja oparta na kompetencjach

Nadrzędną zasadą obowiązującą w firmie jest poszukiwanie pracowników na wakujące stanowiska w pierwszej kolejności wewnątrz organizacji. Wynika ona z założenia, że osoby już zatrudnione w przedsiębiorstwie znają jego specyfikę oraz oczekiwane wartości i postawy, a więc proces ich wdrożenia w pracę na nowym stanowisku powinien przebiegać szybciej i bez większych trudności. Jeśli z analiz profili kompetencyjnych pracowników wynika, że w obecnych zasobach firmy nie ma osoby wykazującej się poszukiwanymi umiejętnościami, wiedzą czy postawami, uruchomiony zostaje proces rekrutacji zewnętrznej. DHL Express (Poland) z racji zwiększonego w określonych sezonach

zapotrzebowania na świadczone przez firmę usługi korzysta z usług agencji pracy tymczasowej. W trakcie procesu rekrutacyjnego prowadzące go osoby oceniają wiedzę specjalistyczną, wymaganą na danym stanowisku oraz tzw. kompetencje miękkie kandydata. Dział personalny podkreśla, że to gotowość do samorozwoju, otwartość i inne uniwersalne kompetencje osób pragnących zatrudnić się w DHL są brane w pierwszej kolejności pod uwagę podczas podejmowania decyzji kadrowych. Zdarza się, że ostatecznie zatrudnienie w firmie znajduje kandydat dysponujący nieco mniejszym niż pozostali zasobem wiedzy specjalistycznej, ale mający znacznie większy potencjał rozwojowy. Model kompetencyjny jest stałym punktem odniesienia na wszystkich etapach procesu rekrutacyjnego, począwszy od ogłoszeń, poprzez przebieg rozmowy i zastosowane narzędzia oceny, po wybór kandydata. Podejście kompetencyjne jest także podstawą programu *Assessment Center* stosowanego w odniesieniu do najwyższej kadry zarządzającej.

3.2.7. Uwzględnienie perspektywy uczenia się przez całe życie w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach

System zarządzania zasobami ludzkimi obowiązujący w DHL Express (Poland) został opracowany z dbałością o obecne i przyszłe kompetencje pracowników. Jego wdrożenie poprzedziły głębokie analizy i szerokie konsultacje z osobami zatrudnionymi na wszystkich szczeblach zarządzania. Sam proces wdrażania jest monitorowany i dyskutowany na poziomie całej korporacji. Zdecydowanym atutem omawianego podejścia jest włączenie samorozwoju do zestawu kluczowych kompetencji firmy. Promując i nagradzając taką postawę pracowników, firma przyczynia się do propagowania postawy uczenia się przez całe życie. Zadaniem pracownika jest ocena własnego potencjału, poznanie swoich mocnych i słabych stron oraz opracowanie planu rozwoju w krótkim i dłuższym okresie. Firma natomiast stara się umożliwić zatrudnionym realizację założonych przez nich celów rozwojowych. Wzmocnienie zaangażowania pracowników w poszerzanie swoich kompetencji i uczynienie z nich nie tylko partnerów, ale głównych aktorów w procesach rozwojowych wydaje się być doskonałym rozwiązaniem wspierającym *lifelong learning*.

W modelu kompetencji DHL niemało miejsca poświęcono tzw. kompetencjom miękkim. Ich poszerzanie w istotny sposób wpływa na zatrudnialność (*employability*) pracowników. Zgodnie z wynikami badań międzynarodowych to właśnie w obszarze tych kompetencji występują największe niedobory na rynku pracy. One także wywierają istotny wpływ na umiejętność dostosowywania się do zmian w otoczeniu poprzez zdobywanie nowej wiedzy koniecznej do utrzymania aktywności zawodowej. Dla pracodawcy mającego w swoim zespole osoby, które dzięki zdolności do samorozwoju osiągają dobre efekty pracy, ich wiek ma znaczenie drugorzędne.

Samo poinformowanie pracowników o przyjętym zestawie kluczowych kompetencji nie musi wpłynąć na zmianę ich postaw. Rozwiązania wprowadzone w DHL są tym cenniejsze, że mają charakter kompleksowy. System ocenienia oparty na kompetencjach jest nierozdzielnie związany z działaniami rozwojowymi. Pracownicy zdają sobie także sprawę z tego, że inwestując w siebie mogą liczyć na awans. Poszerzanie kompetencji jest dla nich także istotne wówczas, gdy chcieliby swą karierę w firmie kontynuować na innych stanowiskach, w innych oddziałach, a także w innych krajach. Model kompetencyjny jest bowiem wykorzystywany w rekrutacji, którą zawsze rozpoczyna proces poszukiwania kandydatów wewnątrz organizacji. Opisana spójność i wzajemne powiązanie zastosowanych rozwiązań sprawia, że szanse na osiągnięcie pożądanego w firmie rodzaju i poziomu kompetencji są duże. Wśród innych działań popularyzujących uczenie się przez całe życie podejmowanych przez DHL Express (Poland) można wymienić inicjatywy realizowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Firma od lat współpracuje z instytucjami oświatowymi upowszechniając informacje o kompetencjach poszukiwanych na rynku pracy. Nieuwzględnianie w programach edukacyjnych potrzeb kompetencyjnych pracodawców jest jedną z istotnych przyczyn wysokiej stopy bezrobocia absolwentów. Mając to na uwadze, na szczególne docenienie zasługują podejmowane przez DHL takie inicjatywy, jak:

- cykl „Lekcja w terminalu” – spotkania edukacyjne z uczniami szkół logistycznych,
- udział w programie „Grasz o staż” skierowanym do studentów,

- dzielenie się wiedzą z nauczycielami (m.in. podczas III Forum Nauczycielskiego w Wyższej Szkole Logistyki)³⁵⁴,
- współpraca z Teach First Deutschland oraz Teach For All – inicjatywa ukierunkowana na zapewnienie dostępu do edukacji dzieciom ze środowisk marginalizowanych,
- program UPstairs – stypendia dla dzieci pracowników.

Model kompetencyjny wdrożony w DHL Express (Poland) jest rozwiązaniem nowoczesnym, odpowiadającym na wyzwania współczesności. Oferowane działania rozwojowe i powierzenie ich planowania pracownikom pozwalają oczekiwać, że osoby zatrudnione w firmie w najbliższym okresie zdobędą i ugruntują umiejętność uczenia się przez całe życie.

Krótki czas, który upłynął od wprowadzenia modelu nie pozwala jeszcze na dokonanie pełnej oceny jego funkcjonowania. Konieczne wydaje się stałe monitorowanie działań opartych na modelu, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii jego elastyczności. Istotne wydaje się także dalsze wzmacnianie powiązań modelu kompetencyjnego ze wszystkimi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi. Fakt, iż inicjatywy działu personalnego cechuje duży profesjonalizm pozwala zakładać, że oba sformułowane wyżej postulaty zostaną wkrótce spełnione.

3.3. Studium przypadku – Grupa Dalkia Polska

3.3.1. Charakterystyka firmy

Dalkia Polska to największy prywatny operator sieci ciepłowniczych w Polsce. Pracownicy Dalkii zarządzają w 40 polskich miastach ponad 3000 km miejskich sieci ciepłowniczych, 4914 MW mocy cieplnej i 800 MW mocy elektrycznej.

Od niemal 15 lat Dalkia buduje długotrwałe relacje z samorządami i wspiera zrównoważony rozwój polskich miast. Firma aktywnie uczestniczy w działaniach miast na rzecz polepszenia jakości powietrza poprzez ciągłe zwiększanie efektywności energetycznej instalacji, a także sukcesywne wprowadzanie biomasy do koszyka paliw. Na oczekiwania swych klientów Dalkia odpowiada dostarczając kompleksowe rozwiązania, dostosowane do indywidualnych potrzeb, zapewniające komfort, efektywność i bezpieczeństwo energetyczne.

Dalkia swoją działalność w Polsce prowadzi za pośrednictwem podmiotów zależnych, do których zaliczają się:

- Dalkia Polska – spółka holdingowa koordynująca rozwój Grupy Dalkia w Polsce,
- sześć głównych spółek operacyjnych – Dalkia Poznań, Dalkia Poznań ZEC, Dalkia Łódź, Dalkia term, Dalkia Energy&Technical Services oraz SPEC (od października 2011 r.),
- dwie spółki specjalistyczne – Dalkia Services i Dalkia Paliwa oraz 36 spółek powiązanych.

Akcjonariuszami Dalkii Polska SA są australijski fundusz Industry Funds Management (40%) i Dalkia International (60%), której 66% znajduje się w posiadaniu międzynarodowego koncernu usług komunalnych Veolia Environment, spółki notowanej na NYSE oraz Euronext. W skład Dalkii International wchodzi przedsiębiorstwa z 38 krajów świata. Koncern zarządza sieciami ciepłymi i jednostkami wytwarzającymi energię oraz mediami przemysłowymi, świadczy także usługi inżynierskie, usługi utrzymania instalacji energetycznych oraz usługi typu *facilities management*.

W niniejszym studium przypadku zaprezentowano rozwiązania grupy Dalkia Polska w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

3.3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Obecnie grupa Dalkia Polska zatrudnia prawie 4000 osób (3785, dane za rok 2011). Każda z należących do niej spółek posiada własny dział personalny, który w codziennej pracy wykorzystuje procedury i narzędzia zarządzania wspólne dla całej grupy. Firma przykłada dużą wagę do ciągłego

³⁵⁴ Por. Chabińska-Rossakowska 2010, str. 77.

doskonalenia swoich kadr, a pracownicy nie są jedynie odbiorcami opracowanych przez dział HR rozwiązań, ale partnerami mającymi realny wpływ na rozwój organizacji. To, zgodne ze światowymi trendami w ZZL, podejście znalazło wyraz w wielu wprowadzonych w Dalkii rozwiązaniach służących zwiększaniu partycypacji pracowniczej. Załoga firmy ma możliwość zgłaszania propozycji wszelkich usprawnień na bieżąco. Ponadto corocznie prowadzone są szczegółowe badania klimatu organizacyjnego. Ich wyniki są wykorzystywane do doskonalenia procesów zarządzania firmą. Ostatnie badania wykazały, że pracownicy znają i akceptują oczekiwania stawiane im przez firmę oraz dzielą jej wartości i dążenia. Osiągnięcie takiego wyniku było możliwe m.in. dzięki działaniom podejmowanym przez Dalkię na rzecz usprawnienia komunikacji w firmie. W tym nurcie mieścił się program tzw. mobilizowania postaw pracowniczych. Składał się on z cyklu pięciu kilkugodzinnych lub jednodniowych spotkań, podczas których pracownicy starali się przełamać bariery komunikacyjne oraz ulepszyć obowiązujące modele współpracy. Program miał także walor informacyjny, załozono stworzyć okazję do szerszego zapoznania się z celami całej grupy, jej poszczególnych spółek i komórek organizacyjnych. Zwiększeniu integracji pracowników oraz poprawie komunikacji sprzyja to, że do udziału w omawianych spotkaniach zapraszane są osoby niepracujące na co dzień w tych samych zespołach. Programem objęci są wszyscy pracownicy firmy, a udział w spotkaniach opiera się na pełnej dobrowolności.

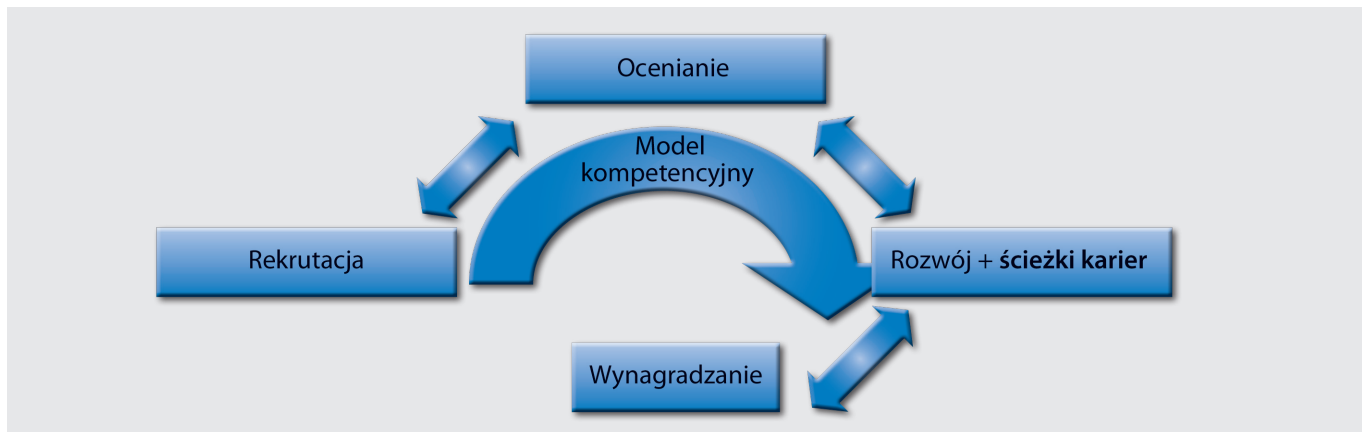
W 2008 roku firma podjęła kolejne kroki na drodze do profesjonalizacji funkcji personalnej. Opracowano wówczas model kompetencyjny, który miał służyć lepszemu poznaniu zasobów ludzkich firmy oraz precyzyjnierzszemu zaplanowaniu ich rozwoju. Kierownictwo firmy założyło, że wprowadzone rozwiązanie docelowo pozwoli na:

- dokonanie diagnozy potrzeb kompetencyjnych firmy,
- ocenę poziomu posiadanych przez załogę kompetencji oraz potencjału rozwojowego zatrudnionych,
- zwiększenie efektywności prowadzonych szkoleń poprzez ich lepszy dobór do potrzeb pracowników i firmy,
- opracowanie precyzyjnych programów rozwoju wspierających poszerzenie kluczowych dla firmy kompetencji,
- prowadzenie analiz predyspozycji menedżerskich pracowników i wykorzystanie ich do tworzenia ścieżek karier.

Wydaje się, że dzięki wprowadzonemu modelowi, wszystkie wymienione cele udało się osiągnąć. Jak podkreślają pracownicy działu HR kompetencje są stale rozwijane, a pracownicy są zaangażowani i poprawiają wyniki swojej pracy. Stworzony model kompetencyjny pozwala ponadto na dokonywanie porównań pomiędzy osiągnięciami i potencjałem różnych grup zawodowych w firmie.

Przyjęte rozwiązanie opracowano przede wszystkim z myślą o procesie oceniania i rozwoju kadr, pośrednio wywiera ono jednak wpływ na inne obszary ZZL, przede wszystkim na wynagradzanie, awansowanie (ścieżki karier) i rekrutację. Istotę tych powiązań zaprezentowano na schemacie 3.10.

Schemat 3.10. Powiązanie modelu kompetencyjnego z wybranymi obszarami ZZL w firmie Dalkia Polska



W tworzenie modelu kompetencyjnego, w celu lepszego jego dostosowania do potrzeb firmy, w 2008 roku zostały zaangażowane osoby zatrudnione w Dalkii. Listę ocenianych kompetencji, ich definicje oraz oczekiwane zachowania pracownicy sformułowali w trakcie dziewięciu warsztatów fokusowych. Łącznie uczestniczyło w nich 90 osób reprezentujących różne szczeble zarządzania w firmie. Włączenie pracowników w proces tworzenia modelu zwiększyło jego skuteczność oraz zrozumienie i akceptację ze strony załogi. Służyło temu także poprzedzenie pierwszej oceny okresowej wykorzystującej podejście kompetencyjne szeroką kampanią informacyjną. Wszyscy menedżerowie zostali przeszkoleni z zasad prowadzenia oceny według nowej koncepcji. Uczestniczyli oni w specjalnych warsztatach oraz otrzymali przygotowany w tym celu podręcznik dostarczający odpowiedzi na kluczowe pytania związane z ewaluacją pracy. Pozostali pracownicy firmy byli szkoleni z problematyki oceniania opierającego się na kompetencjach podczas kilkugodzinnych spotkań w całości poświęconych tej tematyce. Wypracowany w Dalkii model koncentruje się na siedmiu kompetencjach wspólnych dla wszystkich zatrudnionych w grupie osób (por. schemat 3.11).

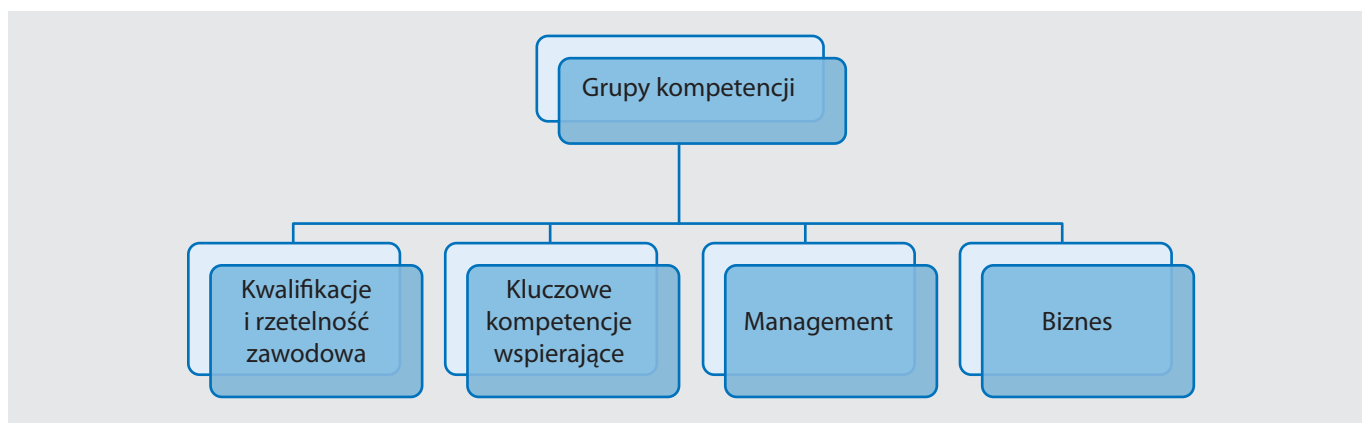
Schemat 3.11. Kluczowe kompetencje w firmie Dalkia Polska



Na model składają się zarówno kompetencje związane z wiedzą specjalistyczną, specyficzną dla branży i firmy, jak również – szczególnie istotne z punktu widzenia uczenia się przez całe życie – kompetencje uniwersalne, przydatne podczas całej kariery zawodowej niezależnie od charakteru wykonywanej pracy.

Kompetencje składające się na model są podzielone na cztery grupy rodzajowe (schemat 3.12).

Schemat 3.12. Grupy kompetencji w modelu Dalkii Polska



Obszar kwalifikacji i rzetelności zawodowej odnosi się do tzw. kompetencji twardych związanych z wykonywanym zawodem, specyfiką powierzonych pracownikowi zadań oraz jakością pracy danej osoby (rzetelność i wiedza zawodowa).

Do kluczowych kompetencji wspierających zaliczono wiedzę, umiejętności i postawy uniwersalne dotyczące pracy zespołowej, zdolności interpersonalnych, dobrej komunikacji, kreatywności, dbałości o firmę i tworzących ją ludzi oraz środowisko naturalne (współpraca, odpowiedzialność, komunikacja, innowacyjność).

Grupa kompetencji określona jako *management* opisuje umiejętności planistyczne oraz zdolność do zarządzania ludźmi i ich rozwojem (kierowanie zespołem i rozwój pracowników, planowanie i organizowanie). Kompetencji tych oczekuje się głównie od osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Podobnie jak kompetencji z obszaru „biznes”, odnoszących się do relacji z klientami zewnętrznymi oraz świadomości wpływu własnej pracy na pozycję i rozwój firmy (orientacja na klienta, podejście biznesowe).

Wprowadzenie nowego modelu wymagało czasu. Obok przeprowadzenia wspomnianej kampanii informacyjnej istotne było pogodzenie proponowanych zmian z obowiązującymi regulaminami i pakietami socjalnymi. Udało się to osiągnąć. Pierwsza ocena okresowa powiązana z planami rozwoju opartego na kompetencjach została przeprowadzona w roku 2009. Stopniowo model wywierał coraz większy wpływ na inne obszary ZZL, w tym wynagradzanie i rekrutację.

3.3.3. Ocenianie oparte na kompetencjach

Bazujący na kompetencjach proces oceniania jest w Dalkii Polska ściśle powiązany z tworzeniem planów rozwoju pracowników. Podstawowe oceny okresowe prowadzone są raz w roku na podstawie ujednoliconego arkusza noszącego nazwę „Rocznego podsumowania pracy”. Składa się on z części opisującej efekty wypracowane przez daną osobę w ciągu ostatnich 12 miesięcy oraz propozycje rozwojowe na kolejny rok. Szczegółową strukturę arkusza prezentuje schemat 3.13.

Schemat 3.13. Struktura arkusza „Rocznego podsumowania pracy”



Model uwzględnia cztery grupy stanowiskowe:

- pracowników działalności podstawowej i działów wsparcia,
- pracowników działów handlowych i współpracujących z klientami,
- menedżerów działalności podstawowej i działów wsparcia,
- menedżerów działów handlowych i współpracujących z klientami.

Wszyscy pracownicy podlegają ocenie stopnia rozwoju każdej z siedmiu omówionych wcześniej kompetencji firmowych: wiedzy zawodowej, rzetelności zawodowej, współpracy, odpowiedzialności, komunikacji, innowacyjności i podejścia biznesowego. W przypadku menedżerów dodatkowo oceniana jest umiejętność kierowania ludźmi. Pracownicy i menedżerowie działów personalnych poddawani są ponadto ewaluacji ich nastawienia na klienta. Każda kompetencja opisywana jest na czterostopniowej skali uwzględniającej stopień jej rozwoju. Podsumowaniem oceny kompetencji jest sporządzony w formie wykresu radarowego profil kompetencyjny pracownika.

Każdorazowo ewaluacja jest wypadkową opinii przełożonego i ocenianego pracownika na temat jego pracy w ciągu ostatniego roku oraz planu działań na rok przyszły. Przebiega ona w formie rozmowy, której punktem odniesienia jest wspomniany arkusz oceny. Jest to okazja do omówienia mocnych i słabszych stron pracownika, diagnozy jego potencjału oraz wymiany informacji o funkcjonowaniu ZZL w firmie. Informację zwrotną otrzymuje w jej wyniku nie tylko pracownik, lecz także jego przełożony. Warto podkreślić, że integralną część arkusza stanowi zarówno zapis oceny sporządzony przez przełożonego, jak i pisemna samoocena dokonana przez pracownika. Obaj uczestnicy procesu oceniania mogą wyrazić swoje opinie na każdym jego etapie, w każdym z obszarów tematycznych arkusza zostało przewidziane na to miejsce.

Po dokonaniu ewaluacji ostatnich 12 miesięcy pracy osoby zatrudnionej przełożony omawia z pracownikiem jego plany rozwojowe. W trakcie dyskusji wyznaczone zostają cele, przeanalizowane konieczne do ich realizacji środki oraz uwarunkowania powodzenia działań rozwojowych. Przygotowywany jest również wstępny harmonogram szkoleń.

Plany rozwojowe są powiązane z propozycjami dotyczącymi kariery zawodowej pracownika. Osobie zatrudnionej przedstawiana jest koncepcja ścieżki jej kariery uwzględniająca proponowane stanowisko, zakres zadań, udział w pracach zespołów projektowych czy objęcie specjalnym programem rozwoju.

Osobną część arkusza oceny stanowi szczegółowy opis predyspozycji zatrudnionego. Przełożony określa w nim potencjał pracownika, koncentrując się na pięciu obszarach najistotniejszych z punktu widzenia firmy, dotyczących predyspozycji:

- menedżerskich,
- handlowych,
- trenerskich,
- do prowadzenia projektów,
- do bycia ekspertem w danej dziedzinie wiedzy związanej z wykonywanym zawodem.

Grupa Dalkia Polska oferuje zatrudnionym możliwość międzynarodowej kariery zawodowej, dlatego w arkuszu oceny uwzględnia się także stopień mobilności pracownika.

Odrębnym narzędziem oceniania funkcjonującym w firmie jest opracowana na poziomie całej korporacji tzw. metoda „Echo – zespołowa ocena ludzi i struktur”. Zakłada ona dokonanie ewaluacji firmy odnośnie do obowiązującej struktury organizacyjnej, jakości zasobów ludzkich i zasobów kompetencyjnych oraz rozwoju organizacji. Jest ona dokonywana cyklicznie, co 18 miesięcy. Na „Echo” składa się cykl sesji oceniających prowadzonych z udziałem wszystkich menedżerów organizacji (pracom przewodniczy prezes firmy, a moderuje je dyrektor personalny). W trakcie sesji ewaluacji podlegają całe komórki organizacyjne oraz tworzący je ludzie.

Dzięki przeprowadzeniu oceny metodą „Echa” firma dysponuje obszerną wiedzą o zasobach ludzkich i ich potrzebach. Wymiernym efektem prac jest przygotowanie:

- mapy stanowisk i mapy pracowników,
- jakościowego i wagowego ujęcia struktury organizacyjnej w odniesieniu do celów organizacji,
- planu szkoleń,
- planu sukcesji i przesunięć wewnętrznych,
- listy koniecznych rekrutacji,

- listy pracowników o wysokim potencjale zawodowym,
- planów działań wobec poszczególnych pracowników (szkolenia, awanse, przesunięcia, udostępnienie na wewnętrznym rynku pracy).

Obowiązujący w firmie model kompetencyjny pozwala, jak wykazano, na dokonywanie kompleksowych ocen pracy w powiązaniu z planami rozwojowymi i ścieżkami karier. W dalszej części opracowania zostały dokładniej omówione działania służące poszerzaniu zakresu kompetencji pracowników podejmowane przez grupę Dalkia Polska.

3.3.4. Rozwój oparty na kompetencjach

Rozwój pracowników Dalkii podlega stałemu monitoringowi. W arkuszu oceny wydzielono część w całości poświęconą podsumowaniu szkoleń odbytych przez daną osobę w ciągu ostatniego roku. Analizie poddawane są efekty programów rozwojowych, tj. wpływ, jaki wywarły one na poprawę jakości pracy. Kolejna część arkusza dotyczy przyszłości zatrudnionego. Przełożony i oceniany zostają zobligowani do określenia potrzeb szkoleniowych pracownika oraz stworzenia indywidualnego planu jego rozwoju uwzględniającego perspektywę krótko- i średniookresową (do trzech lat).

Firma kładzie duży nacisk na analizę potencjału pracowników, dzięki której możliwe jest opracowanie indywidualnych ścieżek karier dla całej załogi. Dla wdrożenia idei uczenia się przez całe życie szczególnie istotne są działania ukierunkowane na stworzenie w Dalkii grupy mentorów. W trakcie oceny okresowej określa się, czy dana osoba dysponuje niezbędnymi predyspozycjami do prowadzenia szkoleń czy warsztatów. Firma opracowała specjalny program skierowany do osób, które z racji posiadanego wieloletniego doświadczenia zawodowego mogłyby podzielić się wiedzą z innymi pracownikami. Objęto nim dotąd 15 osób.

Obecnie priorytetem w firmie jest dalszy rozwój kompetencji technicznych z wykorzystaniem wiedzy tzw. trenerów wewnętrznych. Jednym z celów najbliższej oceny okresowej w firmie będzie wyselekcjonowanie grupy mentorów, pracowników dojrzałych, kompetentnych oraz zaangażowanych. To wąskie grono pracowników będzie mogło skorzystać z dedykowanego im pięciomiesięcznego programu rozwoju kompetencji uniwersalnych (m.in. z zakresu komunikacji, współpracy, przekazywania wiedzy). Pewnym wyzwaniem w pracy z osobami starszymi jest zwiększenie ich motywacji do dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi pracownikami. Wśród osób, które dotychczas miały szanse sprawdzić się jako mentorzy, dostrzeżono wzrost zaangażowania w pracę i w firmę. Pracownicy ci, początkowo sceptyczni, diametralnie zmienili swoją postawę, poczuli się docenieni przez przełożonych oraz potrzebni. Przyniosło to wymierne korzyści całej organizacji.

Dalkia Polska to grupa zapewniająca pracownikom możliwości rozwoju w skali komórki organizacyjnej, poszczególnych spółek grupy oraz całej korporacji. Do wszystkich pracowników skierowany jest program „Z Dalkią w jutro”, którego kluczowym komponentem jest tzw. mobilizacja postaw pracowniczych. Jej celem jest ukształtowanie aktywnej, zaangażowanej i odpowiedzialnej postawy całej załogi na wszystkich szczeblach zarządzania. Program jest realizowany przy wsparciu zespołu trenerów wewnętrznych, których zadaniem jest prowadzenie dialogu z różnymi grupami pracowników w celu zbudowania zaangażowania w firmę wszystkich zatrudnionych w niej osób.

Dalkia wdrożyła również programy rozwojowe dedykowane w całości wybranym grupom zatrudnionych. Przykładem takich działań na poziomie krajowym może być trening/coaching realizowany z myślą o pracownikach pionów sprzedaży. Menedżerowie zostali natomiast objęci międzynarodowym programem o nazwie „Szerpa”, w ramach którego kadra zarządzająca poszerza swoje kompetencje, zarówno te ściśle związane z branżą i wykonywanym zawodem, jak i uniwersalne. Program, początkowo stworzony dla menedżerów z Europy Wschodniej, zostanie w następnych latach wprowadzony do przedsiębiorstw koncernu na innych kontynentach.

3.3.5. Wynagradzanie oparte na kompetencjach

W Dalkii Polska nie opracowano formalnej procedury wiążącej wynagrodzenia z kompetencjami. Stwierdzenie, że powiązanie takie nie istnieje nie byłoby jednak uprawnione. W arkuszu oceny okre-

sowej przełożony, na mocy wysokiej oceny poziomu kompetencji pracownika, może wnioskować o jego awans finansowy. Oczywiście, podobnie jak w innych firmach, podwyżki czy premie uzależnione są nie tylko od rozwoju kompetencji, lecz także od osiągniętych przez zatrudnionego wyników pracy.

Zasady i kryteria wynagradzania są pracownikom znane, toteż powiązanie wysokości płacy z kompetencjami jest dla nich przejrzyste i nie budzi zastrzeżeń. Ewentualne wątpliwości pracownik może wyjaśnić w trakcie rozmowy oceniającej. Ma także możliwość (a nawet jest zobligowany do) wyrażenia swojej opinii w odpowiedniej rubryce arkusza oceny.

Wypracowany w Dalkii model kompetencyjny jest wykorzystywany nie tylko do oceniania, rozwoju i wynagradzania pracowników, lecz także w procesie rekrutacji.

3.3.6. Rekrutacja oparta na kompetencjach

Firma zabiega o rozwój pożądanego struktury kompetencyjnej załogi poprzez rekrutowanie osób o określonych umiejętnościach, kwalifikacjach i postawach. Naturalnym rozwiązaniem, preferowanym także w innych firmach, jest rozpoczęcie tego procesu od szczegółowej analizy własnych zasobów ludzkich. Znaczna część wakujących stanowisk bywa obsadzana w drodze rekrutacji wewnętrznej. Po zewnętrzne źródła kompetencji organizacja sięga stosunkowo rzadko. Specjaliści ds. personalnych podkreślają, że w branży reprezentowanej przez Dalkię szczególnie widoczne są braki wysoko wykwalifikowanych kadr na polskim rynku pracy. Z tych powodów na zatrudnienie w firmie mogą liczyć kandydaci dysponujący nieco mniejszym niż pozostali zasobem wiedzy specjalistycznej, ale przewyższający ich posiadanym potencjałem rozwojowym. Firma dostrzega wyzwania związane z wymianą międzypokoleniową swoich kadr i stara się przeprowadzić ją w sposób profesjonalny oraz komfortowy zarówno dla pracowników, jak i całej organizacji. W tym nurcie działań mieści się projekt „Kuznia młodych kadr”, skierowany do absolwentów wyższych uczelni technicznych. Jego celem jest przeciwdziałanie tworzeniu się luki pokoleniowej i kompetencyjnej w organizacji. Projekt angażuje pracowników doświadczonych, włączając ich w proces przekazywania wiedzy i przygotowania wykwalifikowanej nowej kadry Dalkii. W pierwszej fazie projektu osoby rekrutowane do „Kuzni” zdobywają wiedzę o firmie i obowiązujących warunkach pracy. Po pomyślnym zakończeniu okresu próbnego oraz wyrażeniu chęci zatrudnienia się w firmie uczestnicy programu przystępują do etapu drugiego. W tym okresie, trwającym od jednego do trzech kwartałów, młody pracownik realizuje założenia indywidualnego programu adaptacyjnego. Pozwala to na lepsze poznanie swoich współpracowników oraz wszystkich mechanizmów i procesów firmowych.

Podejście kompetencyjne w rekrutacji uwidacznia się także w doborze narzędzi stosowanych w tym procesie. Każdorazowo ich wachlarz dostosowywany jest do profilu kompetencyjnego stanowiska, które ma zostać obsadzone. W trakcie prowadzonych rozmów analizie poddawane są umiejętności, kwalifikacje i postawy kandydatów zgodne z modelem kompetencyjnym całej organizacji.

Model uwzględniany jest na wszystkich etapach procesu rekrutacji, począwszy od informacji publikowanych w intranecie, biuletynie firmowym czy prasie, po selekcję kandydatów.

3.3.7. Uwzględnienie perspektywy uczenia się przez całe życie w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach

Model kompetencyjny opracowany przez Grupę Dalkia Polska jest narzędziem nowoczesnym, pozwalającym szybko i skutecznie reagować na wyzwania współczesności. Kompleksowość i wewnętrzna spójność wdrożonych rozwiązań pozwalają na dalszy, konsekwentny rozwój zasobów ludzkich. Uwzględnienie w modelu zarówno kompetencji specjalistycznych, jak również, w znacznej mierze, uniwersalnych, przygotowuje pracowników Dalkii do pracy w zmiennych warunkach otoczenia. Załoga dzięki realizacji indywidualnych planów rozwoju zwiększa także poziom swojej zatrudnialności (*employability*). Włączenie do procesu oceniania monitorowania realizacji planów rozwojowych przyzwyczajają pracowników do ciągłego poszerzania zakresu kompetencji. Mając to na uwadze, można stwierdzić, że opracowany w grupie model kompetencyjny wspiera ideę uczenia się przez całe życie.

Nie bez znaczenia dla skuteczności rozwiązań przyjętych w Dalkii jest fakt, iż arkusz oceny okresowej jest bardzo przejrzysty, a pracownik ma w nim zapewnioną możliwość wypowiedzenia się na równi z przełożonym. Partnerskie podejście do zatrudnionych oraz włączenie ich w proces planowania rozwoju i dalszej kariery w firmie uczy postaw proaktywnych, tak istotnych z punktu widzenia *life-long learning*. Osoby przyzwyczajone do działania będą bowiem, jak można zakładać, utrzymywały dłużej aktywność zawodową.

Na proces uczenia się przez całe życie mogą w istotny sposób oddziaływać inicjatywy mieszczące się w zakresie zainteresowań zarządzania zasobami ludzkimi, a związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Dalkia Polska podejmuje wiele działań z zakresu edukacji proekologicznej, wspiera także proces kształcenia gimnazjalistów i studentów.

Firma przed laty podjęła współpracę z uczelniami wyższymi oraz instytucjami naukowo-technicznymi, której celem jest stała wymiana wiedzy i doświadczeń. Studentom i absolwentom Dalkia oferuje programy praktyk i staży. Młodzi doktoranci mogą natomiast liczyć na współpracę naukową m.in. w ramach projektów technologicznych kluczowych z punktu widzenia dalszego rozwoju firmy.

Wśród zasługujących na szersze omówienie projektów edukacyjnych i rozwojowych można wymienić, obok wspomnianej wcześniej „Kuzni młodych kadr”, program „Młodzi w Łodzi” organizowany przez Biuro Rozwoju Przedsiębiorczości i Obsługi Inwestora Urzędu Miasta Łodzi. Jego odbiorcami są studenci i absolwenci łódzkich uczelni oraz pracodawcy z Łodzi i okolic. W ramach programu Dalkia oferuje staże i praktyki osobom młodym, dopiero wchodzącym na rynek pracy. Ponadto firma promuje wśród przedsiębiorców ideę staży jako skutecznego narzędzia pozyskiwania nowych kadr.

Branża, w której działa Dalkia, w naturalny sposób skłania firmę do współpracy z uczelniami technicznymi. Firma od lat realizuje wspólne projekty badawcze i edukacyjne wraz z Politechniką Łódzką. W 2010 roku podpisała z tą uczelnią oraz CREED (Centrum Badań na rzecz Środowiska, Energii i Odpadów Grupy Veolia Environnement) list intencyjny dotyczący przeprowadzenia badań z zakresu energetyki. Mają one dotyczyć m.in. usprawnienia procesu technologicznego oraz utylizacji związanych z nim zanieczyszczeń. Dalkia przyjęła na siebie zobowiązanie do przetestowania rozwiązań wypracowanych w ramach projektu w trakcie realizowanych w firmie procesów technologicznych. Program przewiduje ponadto wzajemne wizyty i spotkania naukowe oraz wymianę stażystów i pracowników.

Pragnąc wesprzeć edukację młodzieży, firma objęła patronatem Liceum Ogólnokształcące Politechniki Łódzkiej, które kształci m.in. przyszłe kadry inżynierów energetyków. Inicjatywa ta ma szansę w wydatny sposób wpłynąć na lepsze dostosowanie kompetencji młodych ludzi do potrzeb rynku pracy.

W 2009 roku Dalkia podjęła współpracę z Politechniką Poznańską. Jej owocem było wspólne zorganizowanie konkursu na pracę inżynierską dotyczącą jednego z czterech obszarów tematycznych związanych z energetyką: efektywności energetycznej, stosowania energii odnawialnych, zarządzania energią w przemyśle i gospodarce komunalnej oraz produkcji i dystrybucji ciepła, a także energii elektrycznej.

Firma włączyła się również w realizację projektu „Era Inżyniera” (współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej) kierowanego przez Politechnikę Poznańską. Dalkia umożliwiła studentom Politechniki (głównie z Wydziałów Budownictwa i Inżynierii Środowiska) odbycie w ramach projektu trzymiesięcznych staży w firmie. Od 2009 roku uczestniczyło w nich 10 osób.

Ponadto magistranci Politechniki Poznańskiej mogą liczyć na stałe wsparcie ze strony firmy poprzez zapewnienie im przez pracowników Dalkii opieki merytorycznej nad wybranymi pracami dyplomowymi.

Firma zabiega o zacieśnianie współpracy międzynarodowej między młodzieżą kształcąca się na kierunkach technicznych. W latach 2010-2011 Dalkia umożliwiła sześciu osobom udział, w ramach Veolia Summer School w Paryżu, w spotkaniu studentów z kilkunastu krajów, w trakcie którego zapoznawali się oni z działalnością Veolii w Europie i na świecie.

Dalkia włącza się także w proces edukacji lokalnych społeczności z zakresu zagadnień związanych z energetyką. Podczas organizowanego przez Łódzkie Towarzystwo Naukowe i Politechnikę Łódzką

Festiwalu Nauki Techniki i Sztuki firma otworzyła swoje bramy dla zwiedzających. Wszystkie zainteresowane osoby miały możliwość odwiedzenia elektrociepłowni Dalkii Łódź i poznania procesu wytwarzania ciepła systemowego oraz produkcji energii elektrycznej. Celem tej inicjatywy było podkreślenie roli nauki i edukacji w rozwoju gospodarczym miasta i województwa, prezentacja najnowszych osiągnięć naukowych oraz pobudzenie mieszkańców regionu do pogłębiania wiedzy z zakresu energetyki.

Kolejną interesującą inicjatywą edukacyjną mieszczącą się w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu było uruchomienie w 2008 roku „Akademii Talentów Dalkii”. Odbiorcą tego programu są młodzi sportowcy. Jego celem jest nauka przedsiębiorczości oraz wprowadzenie młodzieży w świat mediów i biznesu. Objęte nim osoby zdobywają podstawową wiedzę z zakresu marketingu sportowego, współpracy z biznesem przy projektach sponsoringowych, public relations i kształtowania wizerunku sportowca. Mogą także liczyć na wsparcie finansowe ze strony Dalkii. Największym walorem programu jest kształcenie postawy proaktywnej, pozwalającej na świadome budowanie własnej kariery zawodowej. Akademia przygotowuje słuchaczy do radzenia sobie w dorosłym życiu zarówno w trakcie kariery sportowca, jak również po jej zakończeniu. Uczestnicy programu zachęceni są ponadto do podjęcia studiów technicznych. Początkowo Akademia działała w Łodzi, Poznaniu i Warszawie, stopniowo rozszerzała swą działalność na kolejne miasta – Chrzanów i Tarnowskie Góry. Beneficjenci programu wybierani są każdorazowo przez niezależne kapituły regionalne składające się z reprezentantów władz miejskich oraz lokalnych mediów. W 2011 roku nauką w Akademii objętych było 17 osób.

Zdobyciu umiejętności radzenia sobie w życiu zawodowym służyła także inicjatywa podjęta przez łódzki oddział Dalkii w ramach projektu studentów Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego „Noworoczne inspiracje”. Był on skierowany do osób o szczególnie trudnej sytuacji życiowej – wychowanków jednego z łódzkich domów dziecka. Jego głównym celem było zderzenie wyobrażeń młodzieży o swojej przyszłej karierze zawodowej z rzeczywistością. Program pozwolił jego uczestnikom na bliższe przyjrzenie się specyfice pracy żołnierza, naukowca oraz modelki. Doświadczenie zdobyte w trakcie projektu może okazać się pomocne podczas podejmowania decyzji o drodze życiowej przez młodych ludzi z grupy zagrożonej marginalizacją.

Działania podejmowane w ramach CSR na rzecz otoczenia zewnętrznego firmy są, podobnie jak inne przedsięwzięcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w Dalkii, spójne z założeniami modelu kompetencyjnego. Odniesienia do problematyki zrównoważonego rozwoju, dbałości o środowisko naturalne i społeczne organizacji znalazły wyraz m.in. w obowiązujących w modelu definicjach „Odpowiedzialności” i „Innowacyjności”, będących jednymi z kluczowych kompetencji firmowych. Spójność modelu, oddziałująca zarówno na samą organizację, jak i jej otoczenie, stanowi o jego sile. Pracownikom i klientom zewnętrznym firmy przekazywany jest czytelny komunikat o wartościach istotnych dla Dalkii oraz sposobach, w jaki zamierza je realizować.

Rozwiązania opracowane i wdrożone w Grupie Dalkia Polska są godne naśladowania. Obowiązujący model kompetencyjny cechuje dojrzałość, przejrzystość i dbałość o powiązanie go, w możliwie największym zakresie, z większością obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Model wzmacnia pozycję pracowników jako partnerów w zarządzaniu firmą. Przygotowuje ich także do ciągłego samodoskonalenia i tworzenia planów rozwojowych na najbliższe miesiące, ale także lata. Obecnie, jak wspomniano wcześniej, podejście kompetencyjne znajduje wyraz w ocenianiu, rozwoju (w tym w ścieżkach karier), wynagradzaniu i rekrutacji. W przyszłości można oczekiwać dalszego integrowania modelu z ZZL. Jedną z planowanych przez Dalkię inwestycji jest stworzenie narzędzia informatycznego wspomagającego ZZL oparte na kompetencjach. Firma zamierza dokonać opisów wszystkich stanowisk z uwzględnieniem wymaganej na nich wiedzy, umiejętności i postaw. Podobnie jak wcześniej, będzie to rozwiązanie autorskie Dalkii Polska zainspirowane rozwiązaniami wprowadzonymi z sukcesem w firmie matce.

Dalsze funkcjonowanie modelu mogłoby podążać w kierunku jego dalszego uelastyczniania, w sposób umożliwiający szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym i społecznym firmy. Wymaga to prowadzenia stałego monitoringu funkcjonowania modelu pod kątem jego skuteczności w reagowaniu na wyzwania współczesności. Istotne wydaje się także konsekwentne wzmacnianie powiązań podejścia kompetencyjnego z kolejnymi obszarami zarządzania zasobami

ludzkimi. Szczególnie korzystne dla pełnego poznania i zrozumienia modelu przez pracowników byłoby większe zintegrowanie go z systemem wynagradzania. Obecnie model wpływa na płace zatrudnionych w sposób pośredni. Brakuje bardziej czytelnego przełożenia sukcesów odnoszonych przez pracowników w rozwoju kompetencji na gratyfikacje finansowe. Mogłoby ono zostać uwzględnione w formie załącznika do arkusza oceny podsumowującego zasady przyznawania podwyżek i premii. Oczywiście zasady te nie powinny być oderwane od wyników osiągniętych przez zatrudnionych. Wynagradzanie za sam fakt poszerzania kompetencji bez analizowania wpływu, jaki ten proces wywiera na efekty pracy wydaje się pomysłem nietrafionym z punktu widzenia skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi. Kierownictwo Dalkia ma tego pełną świadomość, w arkuszu oceny analizie podlega, jak wspomniano, nie tylko stopień realizacji planu rozwojowego, ale także jego znaczenie dla osiągniętej jakości pracy.

3.4. Studium przypadku – Mondi Świecie SA

3.4.1. Charakterystyka firmy

Mondi Świecie SA jest jednym z pięciu głównych producentów asortymentów opakowaniowych dla przemysłu produkcji worków i tektury falistej w Europie. W 2010 roku spółka wyprodukowała 1313 ton papieru.

Mondi Świecie SA obecnie jest częścią Grupy Mondi, powstałej z połączenia Grupy Frantschach oraz Mondi Packaging Europe. Grupa Mondi prowadzi działalność w 31 krajach w Europie i Afryce Południowej i jest notowana na giełdzie w Londynie i Johannesburgu. Obejmuje następujące dywizje: Corrugated, Bags and Specialites, Uncoated and Fine Paper oraz Forests. Od 2008 roku wszystkie występują pod jednym wspólnym logo Mondi.

W Polsce znajduje się 10 fabryk Mondi należących do różnych dywizji koncernu:

- Mondi Świecie SA,
- Mondi Corrugated Świecie sp. z o.o.,
- Mondi Warszawa sp. z o.o.,
- Mondi BZWP sp. z o.o.,
- Mondi Dorohusk sp. z o.o.,
- Mondi Szczecin sp. z o.o.,
- Mondi Bags Świecie sp. z o.o.,
- Mondi Bags Mielec sp. z o.o.,
- Mondi Wierzbica sp. z o.o.,
- Mondi Solec sp. z o.o.

Zatrudniają one około 2000 osób, z czego 1000 pracuje w Mondi Świecie SA.

Początki działalności Mondi Świecie SA sięgają 1961 roku, kiedy to zostały utworzone Zakłady Celulozy i Papieru w Świeciu. W roku 1997 akcje spółki dopuszczono do obrotu publicznego i obrotu giełdowego na GPW w Warszawie, a dotychczasowy właściciel firmy – Skarb Państwa – sprzedał 59,88% akcji firmy konsorcjum Framondi NV. W 1998 roku nastąpiła zmiana nazwy na Frantschach Świecie SA. W 2005 roku firma zmieniła nazwę na Mondi Packaging Paper Świecie SA, a od 2008 roku funkcjonuje pod nazwą Mondi Świecie SA. Będąc częścią grupy o globalnym zasięgu, firma dysponuje ogromnym potencjałem, pozwalającym osiągać wzrost i sukces zarówno własny, jak i klientów oraz akcjonariuszy. Ten potencjał spółka skutecznie wykorzystuje, osiągając dobre wyniki. Eksportuje ponad 70% swej produkcji. Sukces wyjaśnia nastawieniem na spełnianie oczekiwań klientów.

Spółka jest laureatem wielu nagród. W 2011 roku została wyróżniona m.in. (po raz drugi) certyfikatem w rankingu polskich przedsiębiorstw i tytułem Perły Polskiej Gospodarki w kategorii Perły Wielkie za konsekwentną realizację polityki i strategii Mondi Świecie SA oraz pozycję lidera wśród najbardziej dynamicznych i najbardziej efektywnych przedsiębiorstw w Polsce. Spółka znalazła się też w gronie laureatów prestiżowego konkursu promującego podmioty działające na rzecz środo-

wiska Panteon Polskiej Ekologii w kategorii „Najlepsza Dostępna Technologia służąca środowisku”. Firma została też po raz trzeci włączona do RESPECT Index, giełdowego indeksu spółek odpowiedzialnych społecznie. W 2010 roku Mondi Świecie SA została laureatem prestiżowego konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, organizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

Droga Mondi

Mondi Świecie SA ma jasno określone zasady, którymi kieruje się w prowadzonej działalności. Wartości i kultura firmy są podstawą wykonywania wszystkich zadań. Zasady działania związane z dążeniem do doskonałości zostały sprecyzowane, zapisane i rozpowszechnione wśród wszystkich pracowników. Nazwano je Drogą Mondi (por. tab. 3.2).

Droga Mondi ma inspirować do kształtowania kultury organizacyjnej i stanowić klucz do sukcesu firmy i jej klientów. Obejmuje ona następujące elementy: cel, strategię, Diament Mondi (ramy operacyjne działania) oraz cechy kulturowe i wartości (tab. 3.2).

Tabela 3.2. Droga Mondi

DROGA MONDI	CEL	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie rozwiązań umożliwiających klientom firmy osiągnięcie sukcesu poprzez oferowanie im wyjątkowej wartości zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju
	STRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Główna pozycja na rynku • Wysoka jakość, niskie koszty aktywów bazowych • Koncentracja na wydajności
	DIAMENT MONDI	<ul style="list-style-type: none"> • Doskonałość operacji • Rozwój ludzi • Zrównoważony rozwój • Nowoczesne produkty • Skupienie na klientach
	CECHY KULTUROWE	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamiczność • Szacunek • Odpowiedzialność • Przedsiębiorczość • Uprawnienie • Przejrzystość
	WARTOŚCI	<ul style="list-style-type: none"> • Pasja skuteczności • Dbłość • Działanie w sposób uczciwy

Źródło: opracowanie Mondi Świecie SA.

Rola i strategia działu HR

Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Mondi Świecie SA odgrywa kluczową rolę we wsparciu realizacji strategii firmy. Odpowiedzialny jest za zapewnianie spójności i wysokiej efektywności wszystkich działań z zakresu zarządzania ludźmi. Misją działu HR jest partnerstwo we współpracy z menedżerami liniowymi w realizacji strategii biznesowej firmy. Partnerstwo stwarzać ma warunki do osiągania sukcesów, rozwoju pracowników i wzrostu organizacji³⁵⁵.

³⁵⁵ Ożóg J., *Strategia wspierania innowacyjności źródłem przewagi konkurencyjnej; studium przypadku Mondi Świecie S.A.*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Najważniejsze obszary działania systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie to:

- kształtowanie kultury organizacyjnej,
- planowanie sukcesji,
- rekrutacja,
- system ocen i rozwoju kompetencji,
- szkolenia,
- system motywacyjny.

Każdy z wyżej wymienionych obszarów w Mondi Świecie SA uwzględnia perspektywę wsparcia dla realizacji strategii firmy, a dzięki całej gamie dedykowanych narzędzi system zarządzania zasobami ludzkimi zapewnia przyjazne i stymulujące środowisko dla ciągłego doskonalenia się.

3.4.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach

Model kompetencyjny w Mondi Świecie SA został opracowany i wprowadzony w 1999 roku. Kształt modelu wypracowano we współpracy z firmą doradcą, podczas wielu warsztatów, w których uczestniczyli specjaliści z działu zarządzania zasobami ludzkimi, konsultanci i pracownicy z różnych jednostek organizacyjnych firmy. Podczas warsztatów powstały opisy stanowisk, zestawów kompetencji i odpowiadających im pożądanych zachowań. W proces zaangażowani byli wszyscy menedżerowie.

Przy podejmowaniu decyzji o wprowadzeniu modelu kompetencyjnego do zarządzania zasobami ludzkimi w Mondi Świecie SA kierowano się następującymi spodziewanymi korzyściami:

- stworzenie systemowego podejścia do ZZL,
- wypracowanie systemowego podejścia do kształtowania kultury organizacji, która zapewniłaby adekwatność zaangażowanych zasobów ludzkich do potrzeb firmy oraz przełoży się na jej wyniki,
- zmiana podejścia do ZZL – z systemu tradycyjnego ograniczającego się głównie do administracji kadrowej i obligatoryjnych szkoleń (odnawianie uprawnień, bhp itp.) na nowoczesny, pełnowymiarowy system ZZL,
- dostosowanie poprzedniego systemu ZZL do wprowadzonych w firmie nowoczesnych metod zarządzania,
- uzyskanie podstawy do podejmowania trafnych decyzji kadrowych.

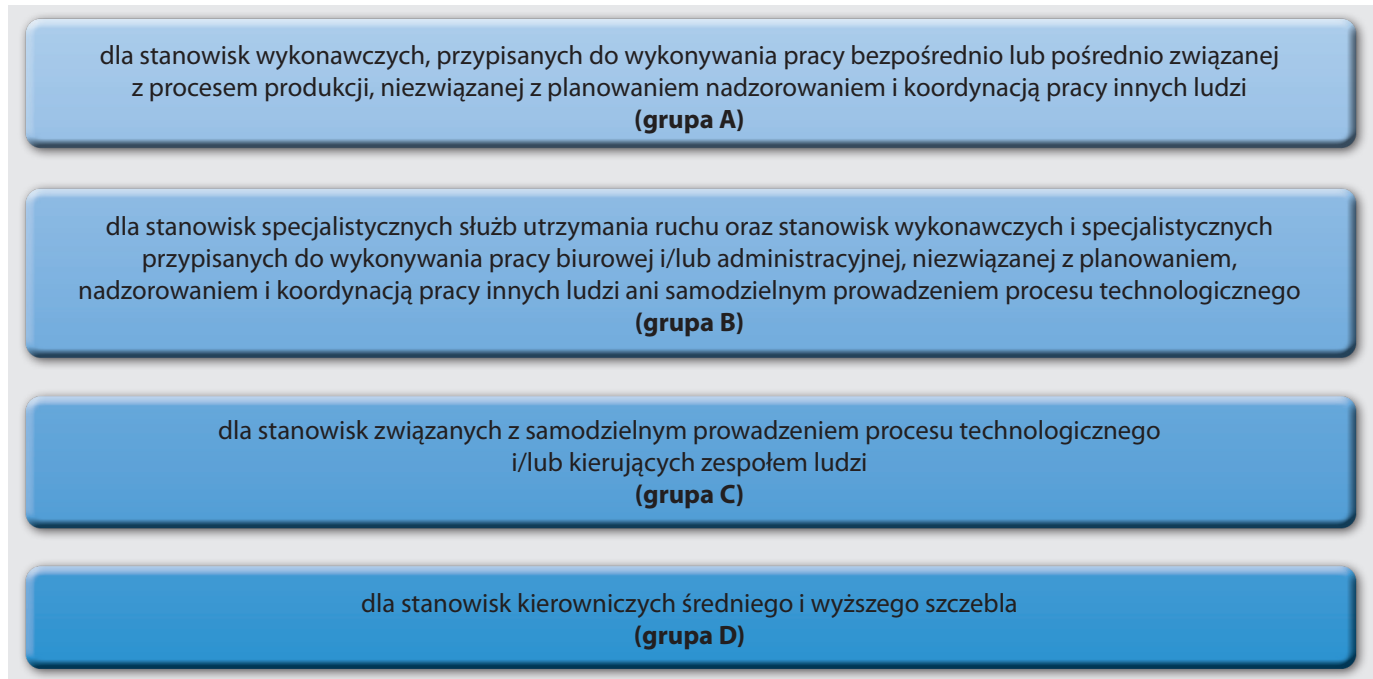
W firmie istnieją cztery grupy stanowisk, dla każdej z nich został opracowany odrębny model kompetencyjny (por. schemat 3.14). Pierwotnie określono także piąty model kompetencyjny dla dyrektorów (poziom E), ale od 2010 roku dla tej grupy zatrudnionych stosuje się opis kompetencji wspólny dla najwyższej kadry zarządzającej w całej Grupie Mondi.

Zestaw kompetencji dla poszczególnych grup jest zróżnicowany. W każdym modelu zawarto od 5 do 12 różnych kompetencji, określono także kompetencje wspólne, istotne dla wszystkich pracowników organizacji. Są wśród nich:

- innowacyjność,
- inicjatywa,
- komunikacja,
- współpraca.

Co roku, przed rozpoczęciem kolejnego procesu oceny, przeprowadzana jest analiza adekwatności obowiązujących formularzy do aktualnych warunków i wymagań. W trakcie tego procesu dział ZZL przyjmuje uwagi od wszystkich ocenianych osób w nim uczestniczących.

Schemat 3.14. Modele kompetencyjne dla grup stanowisk w Mondi



Źródło: opracowanie Mondi Świecie SA.

Model kompetencji w Mondi Świecie SA znajduje zastosowanie w kilku obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Są to:

- ocena kompetencji pracowników,
- rozwój pracowników,
- planowanie sukcesji,
- rekrutacja pracowników,
- rekrutacja i rozwój talentów,
- programy współpracy z Technikum Mechatronicznym (szkolenia uczniów w ramach praktyk i wyłanianie z tej grupy kandydatów do pracy),
- ocena 360° kadry menedżerskiej (z poziomu kierowników i dyrektorów).

Model kompetencji nie jest obecnie w sposób bezpośredni wykorzystywany w procesie zarządzania wynagrodzeniami.

3.4.3. Ocena i rozwój pracowników oparty na kompetencjach

Jednym z kluczowych elementów kultury organizacyjnej Mondi Świecie SA jest program Ciągłego Doskonalenia, którego perspektywicznym celem jest aktywne zaangażowanie wszystkich pracowników w ciągłą poprawę wyników finansowych firmy. Jest on realizowany w procesie stałego rozwoju pracowników. Rozwój jest jednym z najważniejszych obszarów polityki personalnej firmy, co znajduje wyraz w tzw. Systemie Rozwoju Kompetencji (SRK), systemie szkolenia obejmującym wszystkie grupy pracowników oraz w programie wspierającym rozwój innowacyjności (tzw. Lista Potencjalnych Usprawnień). System Rozwoju Kompetencji służy przede wszystkim planowaniu działań rozwojowych, które opracowywane są na podstawie oceny kompetencji pracownika i rozmowy z przełożonym. Sam sposób nazwania systemu wskazywać ma na jego główny cel – rozwój. Przyjmując taką nazwę, zamierzano złagodzić obawy pracowników przed byciem ocenianym. Analogicznie, rozmowa, podczas której dokonywana jest ocena, nazywa się „rozmową rozwojową”, ponieważ jej celem nie jest jedynie ocena, ale umożliwianie pracownikowi rozwoju. Efekty rozmów nie przekładają się bezpośrednio na decyzje finansowe. Wynika to z założenia, że kwestie wynagrodzenia nie powinny wpływać na przebieg rozmowy i pracy nad planami rozwojowymi. Decyzje premiowe podejmuje się

na podstawie kwartalnych ocen realizacji celów biznesowych. Jednak w celu wzmocnienia znaczenia planów rozwojowych oraz ujednolicenia zasad panujących w Grupie Mondi firma planuje uwzględnienie realizacji zadań rozwojowych w kwartalnych zadaniach premiowych. Podstawowym narzędziem Systemu Rozwoju Kompetencji w Mondi Świecie SA są formularze oceny i rozwoju kompetencji. Schemat przykładowego formularza jest przedstawiony poniżej (tab. 3.3).

Tabela 3.3. Schemat przykładowego formularza oceny i rozwoju kompetencji w Mondi Świecie SA

System Rozwoju Kompetencji Formularz B					
I. OCENA KOMPETENCJI	Zachowania zgodne z opisem można zaobserwować:				
Kryteria oceny	nie przejawia	sporadycznie	w części działań	w większości działań	we wszystkich działaniach
PRZESTRZEGANIE STANDARDÓW PRACY					
1.					
JAKOŚĆ PRACY					
1.					
2.					
WIEDZA ZAWODOWA					
1.					
2.					
KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA					
1.					
2.					
INNOWACYJNOŚĆ I INICJATYWA					
1.					
2.					
II. OSIĄGNIĘCIA ZAWODOWE PRACOWNIKA W OKRESIE OD OSTATNIEJ ROZMOWY ROZWOJOWEJ					
III. PLAN ROZWOJU na okres jednego roku – do następnej rozmowy rozwojowej					
• KOMPETENCJA WYMAGAJĄCA POPRAWY					
1. Jakie konkretne zachowania pracownik powinien poprawić do następnej rozmowy rozwojowej?					
2. Czego pracownik powinien się nauczyć do następnej rozmowy rozwojowej?					
3. W jaki sposób przełożony pomoże pracownikowi poprawić zachowania?					
• KOMPETENCJA PRZEWIDZIANA DO ROZWOJU					
1. Jakie obszary pracownik powinien rozwinąć do następnej rozmowy rozwojowej?					
2. Czego pracownik powinien się nauczyć do następnej rozmowy rozwojowej?					
3. W jaki sposób przełożony pomoże pracownikowi?					
IV. JAKIE SZKOLENIA SĄ POTRZEBNE PRACOWNIKOWI W NADCHODZĄCYM ROKU?					

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów Mondi Świecie SA.

Podczas indywidualnej rozmowy rozwojowej, która odbywa się raz w roku, przełożony ocenia poziom kompetencji pracowników swojej komórki organizacyjnej według stosownego formularza. Wyniki oceny zapisywane są dla każdej kompetencji z osobna i nie są podsumowywane ani uśredniane. Ma to na celu uzyskanie efektu pozytywnego – od razu przechodzi się do części rozwojowej i myślenia w perspektywie najbliższego roku – lub dłuższej, jeśli pracownik rokuje szczególne nadzieje co do jego długofalowego rozwoju. Przełożony z podwładnym wspólnie decydują o wyborze kompetencji, które pracownik będzie rozwijał w kolejnym roku. W ramach tworzonych planów rozwojowych kierownik może zaproponować pracownikowi udział w projektach, zespołach problemowych czy szkoleniach. Wszelkie ustalenia zostają spisane, a ich wykonanie jest monitorowane i omawiane. Nie ma ściśle określonej zasady postępowania w przypadku braku satysfakcjonującego postępu w realizacji celów rozwojowych. W takich przypadkach ewentualne decyzje kadrowe należą do przełożonego, który rozważa rokowania co do poprawy pracownika i zasadność zajmowania przez niego danego stanowiska pracy. Analizie podlegają także słabsze strony pracownika i ich wpływ na wyniki pracy. Uznaje się jednak, że optymalną strategią ZZL jest koncentracja na rozwijaniu mocnych stron pracownika.

W celu rozwoju wykorzystuje się niemal wszystkie dostępne narzędzia, m.in.: coaching, szkolenia stanowiskowe prowadzone przez wyznaczonych przez kierownika wydziału pracowników z dłuższym stażem, zadania projektowe, rotację na stanowiskach pracy, warsztaty doskonalące efektywność osobistą i umiejętności menedżerskie, szkolenia specjalistyczne i obowiązkowe (w tym stanowiskowe zakończone egzaminami stanowiskowymi), a także, w ograniczonym obecnie zakresie, e-learning. W firmie istnieje też możliwość uzyskania dofinansowania udziału w kursach językowych oraz nauki w szkołach średnich, wyższych i na studiach podyplomowych.

Jak widać, szkolenia nie są jedyną formą rozwoju oferowaną pracownikom. Prezentowany jest raczej pogląd, że szkolenie zawodowe nie jest podstawą rozwoju. Przy planowaniu działań rozwojowych stosowana jest zasada 70/20/10. Zgodnie z nią 70% zdobywanej wiedzy powinno pochodzić z doświadczenia, z praktyki. Pracownik rozwija się sam przez uczestnictwo w projektach, wykonywanie określonych, nowych zadań. Kolejne 20% wiedzy powstaje w wyniku współpracy z innymi osobami, najczęściej coachem, a pozostałe 10% to wiedza teoretyczna zdobywana podczas szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych. Zastosowanie wielowymiarowego i skupionego na praktyce podejścia do rozwoju ma w założeniu zapewnić najlepsze efekty rozwojowe. Takie rozwiązanie dobrze współgra z ideą uczenia się przez całe życie. Przyzwyczajają ludzi do samokształcenia, podejmowania nowych zadań, aktywności i współpracy, niezależnie od wieku, płci czy zajmowanego stanowiska. Warto także zauważyć, że uczenie się w miejscu pracy nie przysparza problemów charakterystycznych dla szkoleń wyjazdowych, takich jak np. konieczność przekazania obowiązków innemu pracownikowi czy ingerowanie w czas wolny pracownika.

Ocena wyników pracy

Poza coroczną oceną kompetencji raz na kwartał prowadzony jest monitoring procesu Ciągłego Doskonalenia w zakresie wyników pracy. Co trzy miesiące odbywają się Przeglądy Biznesowe, w trakcie których dokonuje się analiz kluczowych wskaźników biznesowych, podsumowuje się najważniejsze osiągnięcia i zdarzenia, które miały miejsce w analizowanym okresie oraz projektuje przyszłe działania, zmierzające do realizacji wyznaczonych celów. Taką ocenę przechodzą wszyscy pracownicy i jest ona podstawą do decyzji premiowych.

Rozwój kompetencji menedżerów i planowanie sukcesji

Szczególną wagę Mondi Świecie SA przykładają do rozwoju kadry kierowniczej. Od osób zajmujących stanowiska menedżerskie oczekuje się spełniania wysokich wymagań kompetencyjnych oraz posiadania Cech Kulturowych Mondi (m.in. szacunek, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, dynamizm).

Po zakończeniu każdego cyklu rocznych rozmów rozwojowych w ramach SRK w Mondi Świecie SA przeprowadza się aktualizację planów w ramach procesu planowania sukcesji na kluczowych sta-

nowiskach. Jej celem jest zapewnienie właściwej obsady na najważniejszych z punktu widzenia działalności spółki stanowiskach oraz przekazanie jasnego komunikatu dotyczącego perspektyw rozwoju pracownikom z dużym potencjałem zawodowym. Dodatkowo – poza SRK – dla tej grupy prowadzony jest Development Center, aby wesprzeć jak najlepsze planowanie rozwoju.

Dla najbardziej utalentowanych przewidziane są specjalne programy rozwojowe. Ta grupa pracowników korzysta również z przywileju wstąpienia do Akademii Przywództwa.

Mondi Świecie SA oferuje swoim menedżerom i sukcesorom szereg narzędzi rozwojowych, które pomagają osiągać i utrzymywać wysoki poziom kompetencji:

- Development Center,
- feedback 360°,
- coaching,
- dedykowane programy szkoleniowe z rozwoju przywództwa,
- Akademia Przywództwa – program rozwoju talentów i przygotowania sukcesorów na stanowiska kierownicze,
- Akademia Zarządzania – program rozwoju liderów produkcji,
- wyjazdowe spotkania poświęcone rozwojowi konkretnych kompetencji menedżerskich,
- Management Club – program umożliwiający menedżerom dzielenie się doświadczeniami, dyskusję na ważne dla nich tematy oraz wspólne rozwiązywanie problemów,
- spotkania z osobistościami z dziedziny zarządzania,
- Biblioteczka Menedżera.

Formą rozwoju pracowników jest także Akademia Mondi w Polsce. Jest to zbiór uniwersalnych, adekwatnych do charakteru wszystkich spółek Mondi w Polsce szkoleń. Są one analogiczne do oferowanych przez wiedeńską, korporacyjną Mondi Academy, oparte na tych samych wartościach i podstawach, ale prowadzone w języku polskim i dostosowane do lokalnego kontekstu. Są to wysokiej jakości szkolenia prowadzone przez trenerów zewnętrznych i wewnętrznych. Oferta obejmuje następujące obszary:

- umiejętności przywódcze,
- kompetencje biznesowe (np. zarządzanie projektami, finanse dla niefinansistów),
- umiejętności osobiste (np. umiejętności komunikacyjne, przygotowywanie i prowadzenie prezentacji, sztuka perswazji).

Jednym z pierwszych działań edukacyjnych adresowanych do wszystkich firm Mondi w Polsce było opracowanie przez polski zespół HR „Podręcznika dobrego przywództwa” w 2009 roku. Była to odpowiedź na zapotrzebowanie na spójną wiedzę z dziedziny zarządzania ludźmi.

Do najważniejszych korzyści płynących z działania Akademii Mondi należą:

- wzmocnienie umiejętności w zakresie nowych wartości Mondi (Mondi Culture);
- możliwość spotkań z pracownikami z innych dywizji spółki. Są one okazją do podzielenia się doświadczeniami i stwarzają warunki do trwałej zmiany postaw oraz nawyków;
- dostosowanie programów do standardów Mondi. W ten sposób Akademia optymalizuje koszty i jakość szkoleń. Nie byłoby to możliwe przy wysyłaniu pojedynczych uczestników na tradycyjne szkolenia otwarte;
- Zróżnicowanie form szkolenia. Program jest dynamiczny i nastawiony praktycznie. Szkolenia opierają się nie tylko na wykładach, lecz także na uczestnictwie w projektach, symulacjach biznesowych czy warsztatach. Program obejmuje także miesięczne konsultacje telefoniczne i e-mailowe dotyczące zakresu umiejętności zdobytych w czasie warsztatu.

3.4.4. Rekrutacja oparta na kompetencjach

Modele kompetencyjne są bardzo pomocne także w procesie rekrutacji w Mondi Świecie SA. Stanowią wzorzec, do którego odnosi się profile kompetencyjne kandydatów. Na ich podstawie opracowuje się zestawy pytań dla różnych grup stanowisk. Dla specjalistów przygotowuje się także zadania, których wykonanie ma ujawnić poziom wiedzy specjalistycznej i kompetencji wymaganych na danym stanowisku.

Na podstawie modeli kompetencyjnych przygotowuje się *Assessment Center* dla kandydatów na wyższe stanowiska menedżerskie. Jest to narzędzie uznawane za szczególnie skuteczne ze względu na trafność diagnozy i obiektywizm. Jest ono także korzystne dla kandydatów, ponieważ umożliwia im zapoznanie się z wymaganiami oraz zadaniami, których mogą się spodziewać na danym stanowisku. Na podstawie modelu kompetencji przygotowuje się również *Assessment Center* dla grupy kilkunastu uczniów Technikum Mechatronicznego, którzy w Mondy Świecie SA odbywają dwuletnie praktyki. Przechodzą oni przez tę procedurę po zakończeniu programu, a najlepsi mogą liczyć na zatrudnienie w firmie.

Development Center, typowe narzędzie diagnostyczne stosowane dla kadr kierowniczych oraz kluczowych specjalistów także buduje się bazując na modelu kompetencji.

Poniżej przedstawiono uproszczony schemat zastosowania metodologii *Assessment Center* do oceny kierowników zmiany (tab. 3.4).

Tabela 3.4. Matryca ćwiczeń i wymiarów (kierownik zmiany)

KOMPETENCJA	WYWIAD	KOSZYK ZADAŃ	SPOTKANIE Z ZESPOŁEM	SPOTKANIE Z PRACOWNIKIEM
Egzekwowanie standardów	x	x	x	
Zarządzanie zespołem	x	x	x	x
Motywowanie i rozwijanie pracowników	x		x	x
Komunikacja i współpraca	x	x	x	x

Egzekwowanie standardów

1. Zawsze używa środków ochrony osobistej.
2. Zawsze używa właściwych narzędzi.
3. Zawsze działa zgodnie z zasadami/standardami.
4. Reaguje w sytuacji naruszenia zasad/standardów bhp, również w sytuacjach nagłych i awaryjnych.
5. Egzekwuje przestrzeganie zasad bhp przez firmy zewnętrzne na swoim obszarze.
6. Jest otwarty na uwagi krytyczne pod swoim adresem w zakresie przestrzegania bhp od podwładnych i współpracowników.
7. Zna instrukcje obowiązujące w jego obszarze i potrafi z nich korzystać.
8. Zgłasza zauważone niezgodności w instrukcjach.
9. Przestrzega zasad 5S i egzekwuje porządek na miejscu pracy.

Zarządzanie zespołem

1. Reaguje na zachowanie wykraczające poza normy kultury osobistej.
2. Umie wykazać priorytety i cele brygady w sytuacji zaburzeń oraz postojów procesowych.
3. Przyjmuje odpowiedzialność za swoich ludzi (nie jest mu obojętny wynik całego zespołu).
4. Zauważa konflikty w zespole, potrafi i chce je rozwiązywać.
5. Nie obawia się pogorszenia relacji w wyniku podejmowania trudnych decyzji.
6. Dbą o dobrą atmosferę w zespole.
7. Ma wysoką motywację, zaangażowanie i odpowiedzialność za zespół i efekty.
8. Aktywnie wspiera podwładnych w rozwiązywaniu problemów na ich stanowiskach pracy.

Motywowanie i rozwijanie pracowników

1. Dostrzega i wnioskuje o docenienie wyróżniających się pracowników.
2. Umiejętnie w stosownym czasie udziela podwładnym pozytywnej informacji zwrotnej.
3. Dzieli się wiedzą z podległymi mu pracownikami.
4. Inicjuje szkolenia dla podległych pracowników.
5. Monitoruje przebieg/realizację szkoleń swoich podwładnych.
6. Rekomenduje wyróżniających się pracowników kierownikowi wydziału do dalszego rozwoju/planowania sukcesji.
7. Pozytywnie odnosi się do różnorodności opinii, postaw, wieku i potrafi wykorzystać to dla lepszego osiągnięcia przyjętych celów (młodzi, starzy).

Komunikacja i współpraca

1. Utrzymuje bezpośredni kontakt z załogą
2. Otwarcie przekazuje przełożonemu informacje dotyczące zagrożeń wypadkowych.
3. Otwarcie przekazuje przełożonemu informacje dotyczące zagrożeń środowiskowych.
4. Otwarcie przekazuje przełożonemu informacje dotyczące problemów procesowych.
5. Otwarcie przekazuje przełożonemu informacje dotyczące problemów ludzkich.
6. We właściwy sposób przekazuje w raportach informacje na temat przebiegu zmiany.
7. Dbą o dostarczenie pracownikom informacji na nurtujące problemy.
8. Potrafi dyskutować na argumenty i wymieniać poglądy.

3.4.5. Wynagradzanie oparte na kompetencjach

System wynagrodzeń w Mondi Świecie SA nie jest bezpośrednio powiązany z oceną kompetencji. System motywacyjny jest oparty na metodologii Zarządzania Przez Cele. Wynagrodzenia zasadnicze są pochodną bardziej kompleksowej oceny, a kompetencje są jednym z jej komponentów. Ponadto każdy kierownik dysponuje funduszem podwyżkowym, który rozdysponowuje według jednakowej stawki procentowej pomiędzy wszystkich pracowników, oraz dodatkową pulą środków, którą zarządza uznaniowo. Zwyczajowo podwyżki wynagrodzeń mają miejsce raz w roku, ale w wyjątkowych przypadkach może nastąpić przeszerogowanie za nadzwyczajne wyniki pracy. Odbywa się to na wniosek przełożonego.

Ocena kompetencji i realizacji celów rozwojowych pracowników nie miały dotąd bezpośrednio przełożenia na podwyżki płac. Dla menedżerów stosowano dotychczas rozwiązanie łączące zarządzanie bonusami premiovymi z oceną rozwoju kompetencji. Zakłada ono raz w roku ocenę wyników pracy i kompetencji. Warunkiem uzyskania bonusu jest zaplanowanie rozwoju jednej kompetencji miękkiej, zapisanie planu w indywidualnej dokumentacji dotyczącej rozwoju, a potem rozliczenie się z podjętego zobowiązania. Jest to swoiste „wymuszanie” przez firmę stałego rozwoju, w pełni zgodne z koncepcją uczenia się przez całe życie. Powiązanie realizacji zadań rozwojowych z wynagradzaniem ma istotne znaczenie motywacyjne.

W najbliższym czasie spółka będzie musiała dostosować się do standardów korporacyjnych, a te zakładają, iż ocena kompetencji i realizacji celów rozwojowych powinna się przekładać na decyzje płacowe w przypadku wszystkich pracowników, a nie tylko grupy menedżerskiej. Zmiana w tym kierunku planowana jest już w najbliższym czasie.

3.4.6. Uwzględnienie perspektywy uczenia się przez całe życie w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach w Mondi Świecie SA

Wszelkie działania firmy związane z modelem kompetencyjnym i jego wykorzystaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi odpowiadają założeniom uczenia się przez całe życie. Na świadomość znaczenia tej idei wskazują już same nazwy stosowanych narzędzi – System Rozwoju Kompetencji i ocena rozwojowa. Przyjmując powyższą terminologię, firma podkreśla znaczenie rozwoju w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Niezmiernie istotne jest jednolite podejście firmy do wszystkich pracowników, niezależnie od stanowiska, wieku czy płci. Na wszystkich stanowiskach wymaga się, a wręcz wymusza, stałe doskonalenie się w kierunkach zgodnych z preferencjami firmy. Szczególnie cenne jest regularne rozliczanie realizacji zadań rozwojowych i ustalanie kolejnych. Choć wszyscy pracownicy objęci są programami rozwojowymi, to najszerzą ofertę działań opracowano dla menedżerów – grupy, której stawia się najwyższe i najbardziej zróżnicowane wymagania.

Mondi Świecie SA stosuje szeroki wachlarz form uczenia się, takich jak np. udział w projektach i zespołach problemowych, rotacja na stanowiskach pracy, warsztaty, szkolenia czy dofinansowanie kursów językowych i nauki. Firma stosuje zasadę 70/20/10, która wprowadza różnorodność form uczenia się, ale w ich ramach kładzie nacisk na naukę poprzez praktykę i doświadczenie. Dzięki temu uczenie się jest efektywne i dostosowane do potrzeb oraz preferencji pracownika.

Niezwykle ważne dla propagowania idei uczenia się przez całe życie są inicjatywy podejmowane przez spółkę w dziedzinie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Polegają one m.in. na współpracy ze środowiskiem lokalnym w dziedzinie edukacji. Firma stale współpracuje z Technikum Mechatronicznym w Świeciu. Wspólnie z kadłą nauczycielską przygotowano program nauczania oparty na podobnych podstawach jak staż dla papierników. Na jego podstawie wprowadzono nowy przedmiot – Urządzenia i sterowanie procesem produkcji w przemyśle papierniczym. Jest on prowadzony dla uczniów starszych klas, przez cały rok jeden dzień w tygodniu i na terenie firmy. Są to wykłady oraz praktyki, obejmujące zagadnienia całego procesu technologicznego, ze szczególnym naciskiem na wiedzę z zakresu maszyn papierniczych. Uczniowie zdobywają umiejętności praktyczne prowadzenia danego procesu technologicznego – sterowania maszyn czy innych urządzeń. Mondi Świecie SA od sześciu lat w całości finansuje projekt. Nauka przedmiotu specjalizacyjnego oraz praktyka jest pierwszym krokiem dla uczniów Technikum ze Świecia do zdobycia zawodu, i to zawodu, na który jest lokalne zapotrzebowanie. Z kolei dla firmy jest to sposób na zdobycie wykwalifikowanej kadry w przyszłości, chociaż nie wymaga się od uczniów gotowości do podjęcia pracy w firmie.

Firma współpracuje także z uczelniami – Instytutem Papiernictwa i Poligrafii Politechniki Łódzkiej oraz z Instytutem Chemicznej Technologii Drewna Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu oraz z trzema wydziałami Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Prowadzi program Nauka – Praktyka – Praca, adresowany do studentów kierunków papierniczych i technicznych. Niezależnie od roku studiów każdy jego uczestnik może samodzielnie kreować własną drogę rozwoju i zawodowej kariery. Do wyboru ma kilka możliwości:

- 1) konkurs dla papierników – pisząc pracę na wybrany temat, studenci mogą wygrać płatną dwutygodniową praktykę w Mondi Świecie SA;
- 2) praktyki wakacyjne – co roku Mondi Świecie SA przyjmuje około 50 studentów na praktyki wakacyjne w różnych działach, w tym około 20 studentów z uczelni papierniczych, dla których przygotowano specjalny program;
- 3) stypendium – po skończeniu drugiego roku nauki studenci, jeśli osiągną średnią ocen minimum 4,0, mogą ubiegać się o świadczenie naukowe. Stypendium przyznawane jest na podstawie odrębnej umowy, w ramach której student zobowiązuje się do podjęcia pracy w charakterze stażysty po zakończeniu nauki;
- 4) staż zawodowy – półroczne staże przygotowano w szczególności dla inżynierów papierników oraz absolwentów innych kierunków inżynierskich. Jest to specjalny program rozwojowy opracowany wewnętrznie przez Mondi Świecie SA. Jego celem jest przygotowanie nowego pracownika do pracy na wymagających stanowiskach inżynierskich dzięki okresowi intensywnego szkolenia. W jego trakcie stażysta współpracuje z wysoko wykwalifikowaną kadłą menedżerską i ma możliwość poznania międzynarodowych standardów zarządzania. Profesjonalnie przygotowany staż jest szansą na start zawodowy w otoczeniu profesjonalistów.

Ponadto Mondi Świecie SA współpracuje z Powiatowym Urzędem Pracy. W ramach programu „Rozwiń skrzydła” organizuje staże. Program „Pierwsza Praca” skierowany jest do poszukujących pracy absolwentów szkół średnich i wyższych. Podstawowym celem programu jest zapewnienie kadry dla Mondi, a także ograniczenie bezrobocia przez pomoc absolwentom. Program finansowany jest całkowicie z Funduszu Pracy lub Europejskiego Funduszu Społecznego. Powyższe działania świadczą o dużym zaangażowaniu firmy w sprawy społeczności lokalnej i jej rozwój.

Zaprezentowane podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w Mondi Świecie SA trzeba uznać za efektywne i godne rozpowszechniania. Świadczy o tym m.in. niska fluktuacja pracowników oraz niski wskaźnik odejść niechcianych przez firmę (poniżej 1%). Można więc wnioskować, że system gwarantuje podejmowanie właściwych decyzji kadrowych i gwarantuje zadowolenie załogi. Zaobserwowano także wyraźnie jego dobry wpływ na postawy pracowników. Wykształcił się u nich nawyk analizowania swoich postaw i zachowań, a nade wszystko dążenia do stałego doskonalenia się przy wykorzystaniu różnorodnych środków, nie tylko tradycyjnych szkoleń. Sprawności działania systemu sprzyja jego stabilność (przy zachowaniu elastyczności), konsekwentne stosowanie instrumentów wspierających, stałe komunikowanie pracownikom wartości i celów firmy oraz budowanie kultury ciągłego doskonalenia.

3.5. Studium przypadku – Firma transportowa³⁵⁶

3.5.1 Charakterystyka firmy

Opisywana firma jest dużą firmą transportową, zatrudniającą około 3000 osób. Firma zauważa, że to dzięki pracownikom może osiągać liczne sukcesy i podnosić jakość oferowanych przez nią usług. Dlatego jednym z jej najważniejszych celów jest zatrudnianie najlepszych specjalistów z wielu dziedzin. W zamian stara się oferować pracownikom atrakcyjne warunki pracy, możliwość realizacji ambicji zawodowych i ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Większość kadry stanowią pracownicy z wieloletnim stażem w firmie. Dla znacznej części jest to pierwsze i jedyne, jak dotąd, miejsce pracy. W tej grupie jest także wielu menedżerów, szczególnie średniego szczebla zarządzania firmą.

3.5.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach

W firmie podjęto decyzję o stopniowym wdrażaniu podstawowych zasad zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Firma spodziewa się dużych korzyści płynących z tego rozwiązania, a przede wszystkim widzi w nim sposób na kompleksowe podejście do rosnących wymagań otoczenia biznesu, które przekładają się na wzrost oczekiwań wobec pracowników, w tym wymogów kompetencyjnych. Model kompetencji został opracowany i wdrożony w 2010 roku. Prace nad nim trwały pół roku, a brały w nich udział cztery osoby z działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (liczącego około 30 osób, w tym siedem osób zajmujących się tzw. miękkim HR) oraz konsultanci z firmy doradczej. Firma doradcza wspierała opisywane przedsiębiorstwo na początku procesu modelowania kompetencji. Dopracowywanie rozwiązań miało miejsce przy zaangażowaniu własnych pracowników. Model kompetencji zastosowano natychmiast po przygotowaniu projektu w procesie oceny pracowników.

Faza przygotowawcza – bariery i sposoby ich przełamania

Wcześniej firma nie stosowała sformalizowanego systemu oceny, a ponieważ zespół pracowniczy stanowią w większości osoby z długim stażem pracy w firmie (ponad 50%), nie miały dotąd okazji doświadczyć tej praktyki. Także kadra menedżerska pierwszego, najniższego szczebla zarządzania, to dłużej pracownicy. Zespół zareagował dość silnym oporem wobec systemu oceny w ogóle. Dział ZZL musiał wprowadzić System Okresowych Ocen Pracowniczych (SOOP), wychodząc jednocześnie naprzeciw nieprzychylnym postawom pracowników.

W ramach działań zaradczych opracowano szeroki program informacyjny, mający na celu wyjaśnienie znaczenia/przydatności firmowego modelu kompetencyjnego i jego wykorzystania w SOOP, zaznajomienie z planowanym sposobem wykorzystania wyników oceny oraz przedstawienie spodziewanych korzyści dla firmy i dla pracowników. Założono też szeroki udział pracowników wszystkich szczebli w opracowywaniu modelu kompetencji.

Partycypacja menedżerów, a w szczególności także pracowników szeregowych, w fazie projektowania miała wielkie znaczenie dla przychylnego podejścia pracowników do wypracowanego modelu kompetencji. Dzięki temu zabiegowi łatwiej im było uznać ten model za „swój”, zrozumieć jego działanie. Uczestnicy warsztatów, jako najlepiej poinformowani, a także jako mający wpływ na jego kształt, mogli już pełnić w pewnym stopniu rolę rzeczników systemu.

Kampania informacyjna dotycząca wdrażania modelu kompetencji i zastosowania go w Systemie Ocen Pracowniczych przebiegała w następujących formach:

- publikacja dotycząca wyżej wymienionych zagadnień w gazetce zakładowej,
- informacja e-mailowa do wszystkich pracowników,
- opracowanie samouczka „Jak się przygotować do rozmowy oceniającej”, dostępnego w intranecie dla wszystkich pracowników.

³⁵⁶ Badana firma prosiła o nieujawnianie danych.

Firma wyraziła swą gotowość do przyjęcia od pracowników informacji zwrotnej o zaprojektowanym systemie. Zachęcano pracowników do skorzystania z możliwości podzielenia się swoimi odczuciami oraz przekazania uwag i sugestii co do kształtu modelu do działu ZZL. Dla umożliwienia bezpośrednich kontaktów w tej sprawie zastosowano zasadę otwartych drzwi w dziale ZZL. Ponadto w okresie poprzedzającym przeprowadzanie ocen w firmie, w trakcie, a także tuż po zakończeniu procesu, funkcjonował specjalny adres e-mail dla zapytań. Pracownicy dość chętnie korzystali z zaoferowanych im możliwości pozyskiwania informacji. W miarę postępującej akcji informacyjnej, a szczególnie po pierwszym cyklu oceny (założono ocenę raz w roku), opinie na temat modelu były coraz bardziej pozytywne, a obecnie dział ZZL twierdzi, że pracownicy w większości są przekonani do sensu oceny i treści modelu. Również przełożeni, mimo że przeprowadzenie rozmów oceniających wymaga od nich dużego zaangażowania czasowego, uznali, że „dobrze jest posłuchać pracownika”.

Proces projektowania modelu kompetencji i jego wdrażanie

Opracowywanie modelu kompetencji rozpoczęto od uzgodnienia, że model nie będzie imitacją rozwiązań stosowanych w innych organizacjach, a musi być „szyty na miarę” dla firmy i uwzględniać jej specyfikę, strategię i wizję rozwoju. Ponadto założono skorzystanie z usług doradców zewnętrznych – dla zapewnienia wysokiej jakości wypracowywanego rozwiązania, eliminacji możliwych błędów i skrócenia okresu projektowania narzędzia. Jednym z celów w procesie opracowywania modelu było jak najlepsze dopasowanie go do konkretnych potrzeb, m.in. poprzez stworzenie profilu kompetencyjnego dla każdego stanowiska w firmie. Aby ten cel zrealizować, podjęto następujące kroki:

- najpierw określono kluczowe kompetencje w firmie;
- następnie rozpoczęto określanie kompetencji potrzebnych w poszczególnych komórkach organizacyjnych i na poszczególnych stanowiskach. Przyjęto warsztatową metodę pracy. W warsztatach brali udział pracownicy działu ZZL, przełożeni i wybrani podwładni reprezentujący omawianą w trakcie danego warsztatu grupę.

Po uzyskaniu efektu końcowego – gotowego do wdrożenia modelu kompetencji – podjęto akcję informacyjną/szkoleniową dla całej kadry menedżerskiej, w ramach której wyjaśniano przeznaczenie modelu oraz jego ostateczną treść. Celem szkolenia było także nabycie przez menedżerów umiejętności prowadzenia rozmów oceniających oraz stosowania modelu kompetencji w procesie oceny pracowników.

Kolejnym krokiem w rozszerzaniu zastosowań modelu kompetencji było wzmocnienie jego aspektu rozwojowego. W momencie przeprowadzania badania firma była na etapie tworzenia listy działań rozwojowych dla każdej kompetencji, która umożliwiłaby przełożonym określanie działań niezbędnych dla rozwoju poszczególnych pracowników. Ten kierunek działania firma uznaje za bardzo istotny i wartościowy. Spodziewa się po nim dużego skoku jakościowego w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, a zarazem w jakości tych zasobów. Z punktu widzenia problematyki uczenia się przez całe życie podejście kompetencyjne właściwie niweluje konieczność zajmowania się nią dodatkowo. Idea uczenia się przez całe życie jest wpisana w same założenia modelu kompetencyjnego, a system oceny zatrudnionych przez pryzmat posiadanych lub wymagających rozwoju kompetencji skłania do przyjmowania postawy ciągłego rozwoju.

Sformułowanie konkretnych wymagań kompetencyjnych dla pracowników, określenie dla nich standardów, umożliwienie analizy słabych i mocnych stron, a przy tym stworzenie możliwości systemowego podejścia do rozwoju postrzegane jest przez firmę jako wartość w wielu wymiarach:

- dla firmy (zyskała narzędzie do kształtowania zasobów ludzkich zgodnie ze swymi potrzebami strategicznymi i operacyjnymi),
- dla kierowników średniego szczebla (usprawniło i ułatwiło im sprawowanie funkcji zarządczej, zobiektywizowało ocenę podwładnych),
- dla pracowników (mają możliwość uzyskania systemowego wsparcia swojego samorozwoju, czego istotnym elementem jest dostęp do informacji odnośnie do wymagań i oczekiwań kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk).

Etap włączania do modelu ścieżek rozwojowych jest obecnie w fazie projektowej, ale przewiduje się też, że praca nad tym wątkiem będzie miała charakter ciągły, ze względu na konieczność analitycznego podchodzenia do uwarunkowań zewnętrznych i stałego reagowania na nie.

Firma liczy się z trudnościami we wprowadzaniu strategii rozwojowej w ocenianiu pracowników i szerzej – w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Spodziewana jest konieczność stałego wspierania kierowników średniego szczebla w jej realizacji. Przedstawiciele firmy twierdzą, że pracownicy przekonali się do systemu okresowych ocen pracowniczych w ogóle i uznali, że oparcie go na analizie kompetencji jest dla nich korzystne, co świadczy o sukcesie podejmowanych działań. Model kompetencji, dzięki szerokiej kampanii informacyjnej i uczestnictwie pracowników różnych szczebli zarządzania w jego opracowywaniu, przestał być postrzegany, jak pierwotnie, jako zagrażający pracownikom instrument o charakterze ściśle rozliczeniowym, narzucony przez dział ZZL i tylko jemu służący. Pracownicy zaczęli traktować model kompetencji jako źródło informacji o pożądanym przez firmę modelu pracownika. Z kolei opracowany na jego podstawie System Okresowych Ocen Pracowniczych, coraz częściej uznają za korzystne dla siebie narzędzie, służące przede wszystkim uzyskaniu konkretnej informacji od przełożonego na temat własnych mocnych i słabych stron. Ponadto pracownicy docenili, że mogą skorzystać z najlepiej dopasowanych do siebie szkoleń i innych form rozwoju. Dostrzegają także wartość możliwości przedyskutowania kwestii związanych z własnym rozwojem z kierownikiem.

3.5.3. Model kompetencji w firmie transportowej

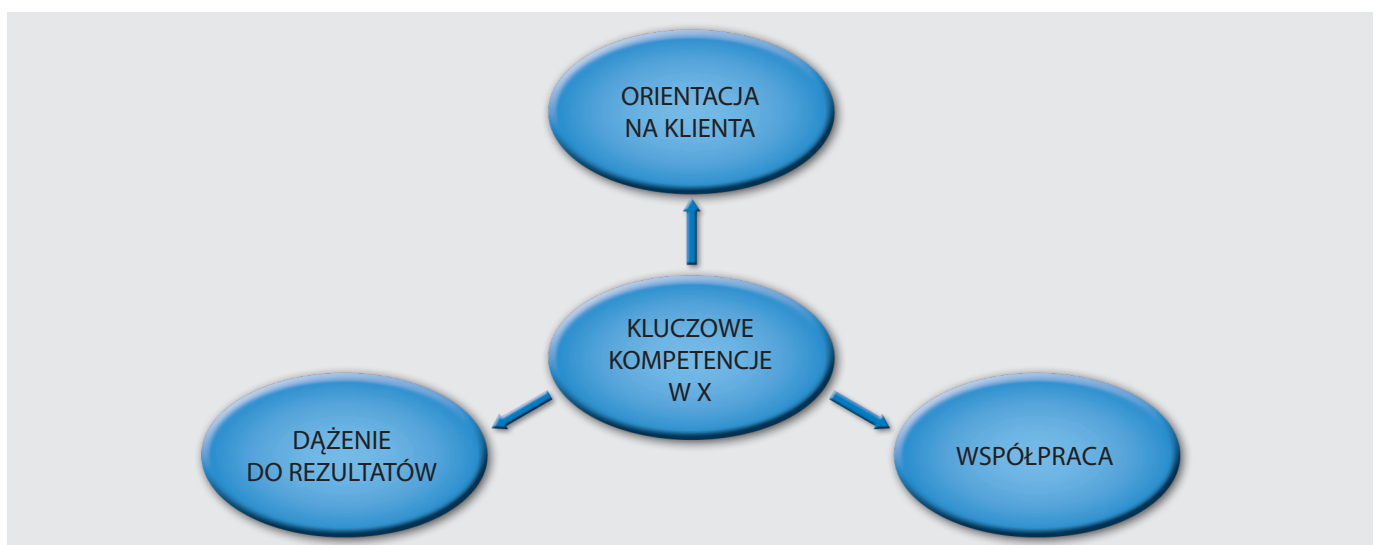
Podstawową zasadą przyjętą w firmie jest pełna indywidualizacja profili kompetencyjnych. Oznacza to, że każde stanowisko w firmie ma własny profil kompetencyjny uwzględniający specyfikę przypisanych do niego zadań.

Przyjęto, że profile kompetencyjne dla każdego stanowiska mają być syntetyczne i odzwierciedlać:

- cele strategiczne firmy,
- misję i wizję firmy,
- wymagania specjalistyczne.

Dla zapewnienia spójności systemu i odzwierciedlenia celów strategicznych oraz realizacji misji i wizji firmy w profilach określono trzy kluczowe kompetencje korporacyjne, które uznano za wspólne dla wszystkich stanowisk w firmie. Zawarcie wspólnych elementów w poszczególnych profilach miało dać pracownikom poczucie wspólnoty, współuczestniczenia we wspólnych celach, miało też być sygnałem o równym, jednolitym podejściu do wszystkich grup stanowiskowych. Jako kluczowe dla firmy wybrano następujące kompetencje: orientacja na klienta, dążenie do rezultatów oraz współpraca (schemat 3.15). Treść i sposób interpretacji kompetencji kluczowych różni się w przypadku poszczególnych stanowisk.

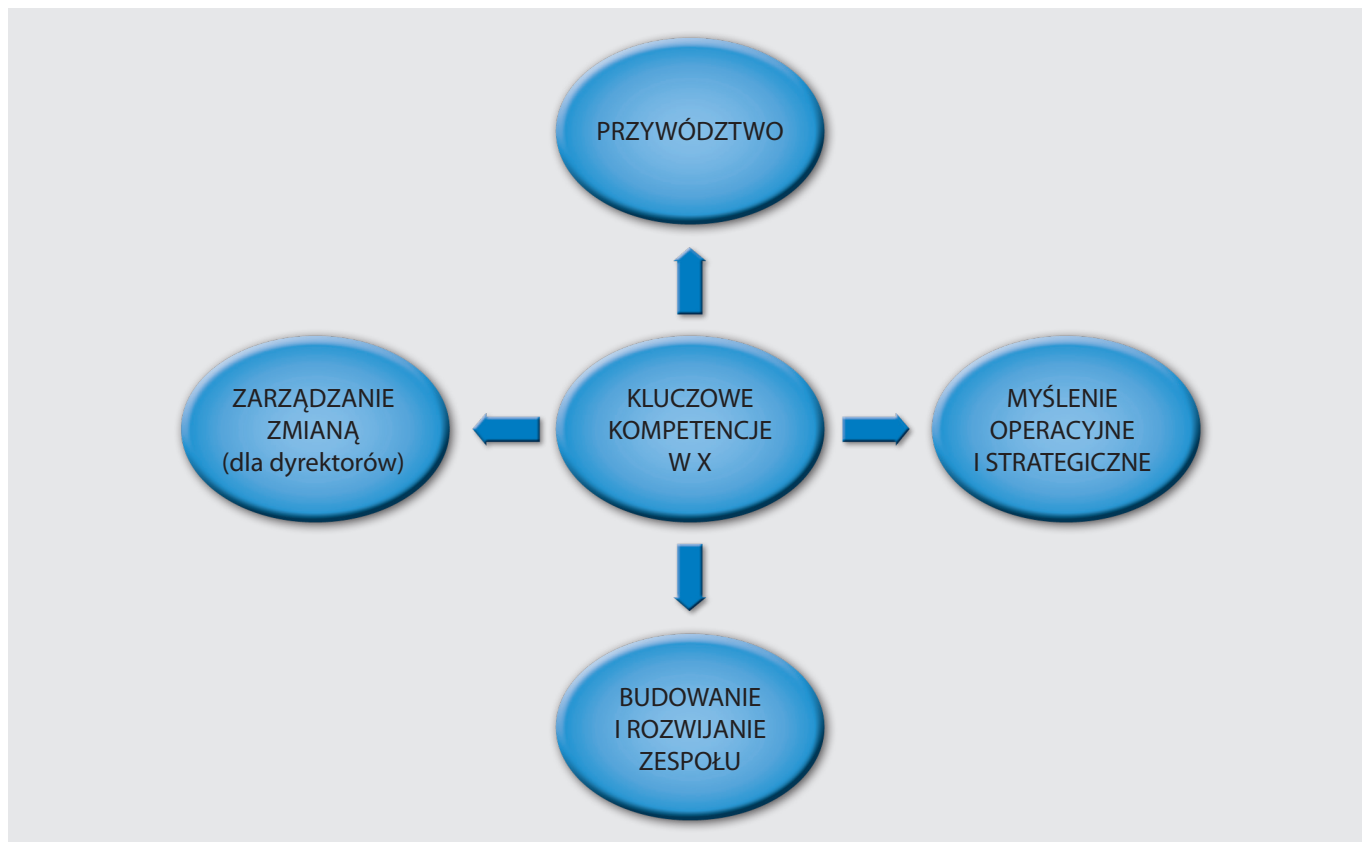
Schemat 3.15. Kluczowe kompetencje w firmie transportowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji firmy.

Integralną częścią modelu kompetencji w firmie są także kompetencje menedżerskie, określone dla wszystkich szczebli menedżerskich. Podobnie jak w przypadku kompetencji kluczowych nie różnią się one w nazwach i podstawowej treści, ale w szczegółach – ze względu na charakterystykę danego szczebla zarządzania i profilu działania. Kompetencje menedżerskie to: przywództwo, budowanie i rozwijanie zespołu oraz myślenie operacyjne i strategiczne, a dodatkowo, dla szczebla dyrektorskiego, zarządzanie zmianą (schemat 3.16).

Schemat 3.16. Kompetencje menedżerskie w firmie transportowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji firmy.

Kolejnym segmentem opisywanego modelu kompetencji są kompetencje dotyczące wiedzy specjalistycznej (uwzględniające niezbędną wiedzę lub uprawnienia i inne wymagania, jak np. znajomość procedur finansowych). Zakłada się, że profil kompetencyjny każdego stanowiska będzie zawierał jedną kompetencję z listy kompetencji specjalistycznych.

Ostatni segment to kompetencje „obszarowe”, które należą do kategorii tzw. kompetencji transferalnych i mają charakter uniwersalny (nie dotyczą specyfiki firmy, mogą być przenoszone przez pracowników do innych zakładów pracy), chociaż na ich rozwijaniu firmie zależy. Do tego celu stworzono listę 13 kompetencji do wyboru przy tworzeniu profilu stanowiska. Należą do nich m.in.:

- komunikatywność,
- negocjacje,
- elastyczność,
- innowacyjność,
- nastawienie na rozwój innych,
- zarządzanie czasem,
- myślenie analityczne.

Ogółem w firmie przygotowano katalog 21 kompetencji. Z tego katalogu budowano w trybie warsztatowym profile kompetencji dla poszczególnych stanowisk.

Ostatecznie każdy profil kompetencyjny składa się maksymalnie z 11 kompetencji. Jego strukturę przedstawia tabela 3.5.

Tabela 3.5. Schemat profilu kompetencyjnego w firmie

Liczba kompetencji	Grupa kompetencji	Nazwa kompetencji
3	Kompetencje kluczowe jednakowe dla wszystkich	Orientacja na klienta
		Dążenie do rezultatów
		Współpraca
3 (dyrektorzy 4)	Kompetencje menedżerskie (dla wszystkich szczebli menedżerskich)	Przywództwo
		Budowa i rozwój zespołu
		Myślenie operacyjne i strategiczne
		Zarządzanie zmianą (dla dyrektorów)
1	Wiedza specjalistyczna	Kompetencje do wyboru z listy
1 – 3	Kompetencje obszarowe	Kompetencje do wyboru z listy

Ograniczenie listy kompetencji zawieranych w profilu ma ułatwiać zarządzanie systemem, a jednocześnie wybór siedmiu kompetencji dla pracowników z najniższego szczebla zarządzania, 10 dla średnich szczebli zarządzania i 11 dla szczebla najwyższego uznano za wystarczające dla uzyskania pełnej charakterystyki stanowisk pracy.

3.5.4. Ocenianie oparte na kompetencjach

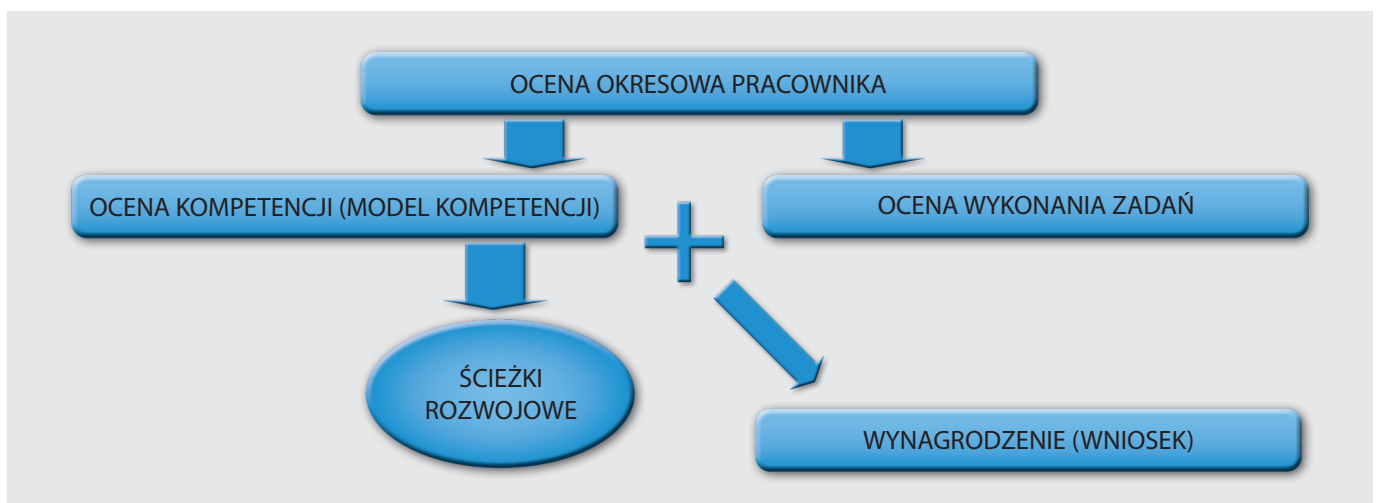
Opisany powyżej model kompetencji jest wykorzystywany przede wszystkim w systemie okresowych ocen pracowniczych, który obejmuje wszystkich pracowników firmy. Pracownicy są oceniani pod kątem profilu kompetencyjnego przygotowanego dla ich stanowiska. Każda kompetencja jest w nim zdefiniowana, a poziom tych kompetencji u pracowników ocenia się w skali czterostopniowej (od poziomu 1 – niskiego do poziomu 4 – wybitnego).

Formularze do przeprowadzania oceny są jednolite dla poszczególnych poziomów zarządzania. Proces oceny przebiega w formule rozmowy przełożonego z podwładnym. Poza kompetencjami ocenie podlega także stopień wykonania zadań.

Wynikiem rozmowy oceniającej są konkretne plany rozwojowe.

W X model kompetencyjny obecnie jest wykorzystywany głównie w obszarze ocen pracowniczych i rozwoju pracowników. Jednak istnieje także pewne, chociaż niebezpośrednie, przełożenie na wynagradzanie (schemat 3.17).

Schemat 3.17. Obszary zarządzania zasobami ludzkimi związane z modelem kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji firmy X.

Zakłada się, że system będzie w pewnym stopniu wiązał wyniki oceny z wynagradzaniem pracowników. Po dwóch ocenach pozytywnych przewiduje się możliwość wnioskowania o podwyżkę wynagrodzenia.

3.5.5. Rozwój pracowników oparty na kompetencjach

Na podstawie profili stanowiskowych, po przeprowadzeniu oceny pracowników, powstają rzeczywiste profile kompetencyjne pracowników, które są podstawą do decyzji w sprawie konieczności doskonalenia niektórych obszarów i określenia zadań rozwojowych. Istotne jest, że zadania te mają być określone w drodze dyskusji podwładnego z przełożonym, a więc wypracowywane wspólnie. Dla rozwoju kompetencji firma opracowuje specjalne programy szkoleń. Obecnie w przygotowaniu jest szkolenie „Dążenie do rezultatów”, nastawione na doskonalenie w dziedzinie osiągnięcia zamierzonych efektów działania.

3.5.6. Uwzględnienie perspektywy uczenia się przez całe życie w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach w firmie X w praktycznym zastosowaniu ściśle wiąże się z perspektywą uczenia się przez całe życie. Przede wszystkim wynika to ze stosowania narzędzia, jakim jest profil kompetencyjny. Pracodawca formułuje oczekiwania wobec rodzaju i poziomu kompetencji pracownika, a jego ocena skutkuje sformułowaniem zadań rozwojowych (docełowo ścieżek rozwojowych), które określają konkretne działania niezbędne dla rozwoju kompetencji lub podniesienia ich poziomu. Taki proces oceny skłania więc pracownika do ciągłego doskonalenia się, uczenia się w różnych formach. Systemowość zarządzania opartego na kompetencjach chroni ponadto przed sytuacją, w której wyłanianie grup pracowników przewidzianych do szkolenia ma charakter wybiórczy. Szkolenie i rozwój przy obecnym podejściu dotyczy wszystkich pracowników, a ponadto istnieje systemowe rozwiązanie rozliczające z realizacji zadań rozwojowych. Wraz z opracowaniem i wprowadzeniem modelu kompetencyjnego w firmie rozszerzono zakres tematyczny celów rozwojowych. Dotychczas preferowane szkolenia zawodowe i specjalistyczne zostały wzbogacone o treningi dotyczące całej gamy kompetencji miękkich. W konsekwencji, zastosowanie systemu kompetencyjnego w firmie nie tylko wymusza procesy systematycznego szkolenia pracowników, lecz także zmienia (rozszerza) ich kierunki. Można się spodziewać, że po dłuższym okresie funkcjonowania systemu pracownicy staną się (częściowo z konieczności) bardziej aktywni, rozwiną swoje kompetencje „miękkie” i transferowalne oraz staną się bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Jest to dla nich dodatkowa korzyść z zastosowania przez firmę modelu kompetencyjnego.

Podsumowując, pracownicy działu zarządzania zasobami ludzkimi omawianej firmy twierdzą, że trudno sobie wyobrazić inny, bardziej kompleksowy system zarządzania zasobami ludzkimi niż system oparty na modelu kompetencyjnym. Mimo że w firmie model kompetencyjny wdrożono zupełnie niedawno i obecnie znajduje on praktyczne zastosowanie wyłącznie w obszarze oceny pracowników i projektowania ich rozwoju, to spełnia on wszelkie pokładane w nim nadzieje oraz jest narzędziem, które w przyszłości przedsiębiorstwo najprawdopodobniej będzie wykorzystywać szerzej.

Korzyści z wprowadzenia elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w firmie to:

- 1) szersze podjęcie tematyki rozwoju pracowników (wcześniej w sferze zainteresowania zarówno firmy, jak i pracowników były głównie specjalistyczne szkolenia zawodowe),
- 2) systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników, bez tworzenia grup bardziej lub mniej uprzywilejowanych pod tym względem,
- 3) wprowadzenie systemu okresowych ocen pracowniczych – ocena wszystkich pracowników raz w roku,
- 4) wprowadzenie systemu kompetencyjnego stało się impulsem do rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Patrząc z perspektywy własnych (pozytywnych) doświadczeń dział ZZL w firmie jako istotne, możliwe do napotkania bariery wprowadzania systemu zarządzania zasobami ludzkimi, wskazuje:

- 1) brak działań wspierających ze strony zarządu,
- 2) brak konsekwencji prowadzonych działań (w tym np. duże zmiany w kierownictwie firmy i pojawiająca się inna wizja),
- 3) niski poziom świadomości kadry kierowniczej co do potencjalnych korzyści.

Wnioski i rekomendacje

Podsumowując wyniki badania, należy podkreślić rosnącą świadomość badanych znaczenia kompetencji pracowników dla pozycji konkurencyjnej i sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Niestety, bardzo często deklaracje te nie przekładają się na rozwiązania o charakterze systemowym i strategicznym, które byłyby wdrażane i konsekwentnie realizowane w perspektywie długofalowej. Działania związane z zarządzaniem przez kompetencje, a szczególnie z rozwojem kompetencji pracowników, nie są w stanie ujawnić swojego potencjału w perspektywie kilku miesięcy czy nawet jednego roku. Konieczne jest więc promowanie strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, jako warunku jego efektywności, szczególnie w perspektywie realizacji założonych i oczekiwanych celów. Stopień realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w badanych przedsiębiorstwach nie jest satysfakcjonujący. Wpływ na to ma przede wszystkim relacja pomiędzy oczekiwanymi rezultatami wdrażania tego rozwiązania, a zakresem jego praktycznego wykorzystania. Systemy ZZL opartego na kompetencjach powinny być tworzone pod kątem realizacji założonego celu (lub wiązki celów), który determinuje niezbędne środki do jego realizacji. W praktyce sytuacja, w której zdefiniowano tylko jeden cel wprowadzenia tego rozwiązania, występuje niezwykle rzadko. Analiza postrzeganego stopnia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w badanych przedsiębiorstwach pozwala stwierdzić, że istniejące rozwiązania nie spełniają zróżnicowanych i złożonych celów ich wprowadzania. Szeroki zakres celów ZZL przez kompetencje wymusza konieczność wsparcia ze strony różnorodnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Co więcej, **istotną barierę w wykazywaniu rzeczywistego oddziaływania ZZL opartego na kompetencjach stanowi niedostatek formalnych analiz w obszarze pomiaru kapitału ludzkiego stosowanych w badanych organizacjach.** Analizy te dokonywane są niewystarczająco systematycznie, zarówno ze względu na ich nieregularność, jak również rodzaj i kompleksowość stosowanych narzędzi pomiaru. Wśród wykorzystywanych mierników kapitału ludzkiego dominują zdecydowanie narzędzia o charakterze ilościowym (w tym przede wszystkim wskaźniki kosztowe). **W związku z powyższym wykazanie rzeczywistego wpływu systemu ZZL opartego na kompetencjach na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w badanych organizacjach jest często niemożliwe.**

Miary kompetencyjne pozwalają ocenić zarówno potencjał pracowników, jak również obserwować jego zmiany oraz bieżący stopień wykorzystania. Jednakże wykorzystanie tych możliwości w praktyce wymaga stosowania rozwiązań systemowych. **Konieczna jest budowa systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, którego elementem centralnym jest model kompetencji, wyrażony w profilach kompetencyjnych dla poszczególnych pracowników lub stanowisk pracy.** Tylko takie rozwiązanie pozwala ostatecznym użytkownikom, a więc zarówno kierownictwu, jak i pracownikom, na lepsze zrozumienie i wykorzystanie pojęcia kompetencji w praktyce zarządzania. Badania (zarówno desk research, jak i badania ilościowe) wykazały niewielką popularność kompleksowych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje. Firmy chętniej i częściej wdrażają podejście kompetencyjne do wybranych obszarów ZZL i dla wybranych grup pracowników. Jak stwierdzono, trudno więc obecnie mówić o rzeczywistej, integracyjnej roli kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w większości przedsiębiorstw.

Budowa rozwiązań kompleksowych wymaga posługiwania się zestawem profesjonalnych narzędzi diagnozy i oceny kompetencji, które charakteryzują się wysokim stopniem rzetelności i trafności prognostycznej oraz są dostosowane do specyfiki i potrzeb organizacji. W praktyce, jak pokazują badania, w tworzeniu i wykorzystaniu tych narzędzi dominuje paradygmat prostoty, łatwości i szybkości tworzenia, co nie zawsze przekłada się na ich wysoką jakość. Co więcej, użytkownicy tych rozwiązań powinni być właściwie przygotowani do ich wykorzystania. Konieczne okazuje się prowadzenie szkoleń, ale również bieżące monitorowanie prawidłowości wykorzystania tych rozwiązań przez menedżerów oraz ich postrzegania przez pracowników, wobec których są stosowane. Profile kompetencyjne powinny szczegółowo określać zakres i poziom kompetencji wymaganych od poszczególnych pracowników. Powinny również cechować się pewną elastycznością, warunkowaną zindywidualizowanymi zakresami zadań poszczególnych pracowników. Dlatego też profile kompetencyjne powinny być na tyle szczegółowe, żeby pozwalały na odzwierciedlenie treści

pracy, a jednocześnie na tyle ogólne, by model był szeroko stosowalny. **Profile kompetencyjne nie powinny być traktowane jako narzędzia normowania i standaryzowania zasobów ludzkich (ponieważ zbyt często bywają traktowane jako jedynie słuszny wzorzec postępowania), a raczej jako narzędzia uelastyczniania i dywersyfikowania dostępnego w przedsiębiorstwie kapitału ludzkiego.** W profilowaniu kompetencji nie chodzi przecież o poszukiwanie kandydatów/pracowników spełniających minimalne wymagania pracy, a raczej o możliwość wychwytywania jednostek ponadprzeciętnych, co jest zgodne z pierwotną koncepcją kompetencji zaproponowaną przez D. McClellanda.

Opracowanie profili kompetencyjnych jest pierwszym – trudnym i wymagającym – krokiem do wdrożenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Należy jednak pamiętać, że nie jest krokiem ostatnim. W przypadku większości zastosowań w zarządzaniu zasobami ludzkimi można bezpośrednio korzystać z informacji zawartych w profilach. W niektórych przypadkach (na przykład przygotowywania wywiadu na potrzeby selekcji) wymaga to uszczegółowienia wymagań zawartych w opisach kompetencji. Prawie zawsze jednak konieczne jest opracowanie sposobów i procedur wykorzystania modelu w ZZL. Pozwala to przybliżyć omawiane rozwiązanie jego ostatecznym użytkownikom i w sposób bezpośredni oddziaływać na pracowników.

Na podstawie badania udało się określić wiele kwestii wymagających dalszej uwagi w odniesieniu do poszczególnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach:

1. W obszarze rekrutacji i selekcji, mimo że narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach są często i chętnie wykorzystywane, **stosowane praktyki doboru pracowników opierają się w dużej mierze na subiektywnych ocenach bazujących na niewystarczająco pogłębionych informacjach o kompetencjach kandydatów.** W praktyce kluczowe znaczenie w decyzjach o zatrudnieniu mają kompetencje „twarde” (związane z wiedzą i umiejętnościami zawodowymi), chociaż większość badań polskich i międzynarodowych dowodzi największych deficytów w obszarze kompetencji „miękkich”, uniwersalnych, transferowalnych (których brakuje często zarówno absolwentom, jak również doświadczonym pracownikom, a na których niedobory skarżą się przedsiębiorstwa praktycznie wszystkich branż). Jednocześnie w procesie selekcji kluczowymi metodami weryfikacji kompetencji dla wszystkich grup stanowisk (kierownicy, specjaliści, pracownicy wykonawczy) jest analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny) oraz wywiady swobodne z pracownikami, a najczęściej wykorzystywanym sposobem – subiektywna ocena kompetencji kandydatów przez osobę/zespół prowadzący nabór. Narzędzia, które w sposób obiektywny (lub przynajmniej bardziej zobiektywizowany) pozwalałyby na ocenę kompetencji kandydatów do pracy stosowane są rzadziej. Może to prowadzić do podejmowania nietrafnych decyzji zatrudnieniowych, co nie tylko skutkować może niższą efektywnością pracownika (lub jego zwolnieniem przez pracodawcę), lecz także wyższymi kosztami jego rozwoju, ze względu na trudną do oszacowania, przy wykorzystaniu obecnie popularnych narzędzi, lukę kompetencyjną. Wskazuje to bezpośrednio na znaczenie rozwiązań systemowych służących zewnętrznej walidacji kompetencji uczestników rynku pracy. Jeżeli bowiem przedsiębiorstwa nie radzą sobie tak dobrze, jak powszechnie się uważa, z oceną kompetencji pracowników na etapie doboru, to przejrzysta, rzetelna i oparta na określonych zasadach ocena kompetencji i kwalifikacji kandydatów prowadzona przez przygotowane profesjonalnie do tego osoby może się stać znaczącą alternatywą. Rozwiązaniem tym może być krajowy system kwalifikacji, a szczególnie Polska Rama Kwalifikacji oraz Krajowy Rejestr Kwalifikacji.
2. **W obszarze rozwoju pracowników dominuje perspektywa chęci poprawy wyników pracowników, która jest głównym powodem podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w organizacji.** Pozostałe powody, najczęściej wymieniane przez badanych, takie jak zwiększanie motywacji i elastyczności pracowników oraz wspieranie zdobywania nowych kompetencji, uznać można za czynniki związane z budowaniem swoistej dźwigni behawioralnej dla zwiększania efektywności pracowników w zmieniającym się otoczeniu organizacyjnym. W badanych przedsiębiorstwach w obszarze rozwoju dominują zdecydowanie metody tradycyjne (formy szkolne, kursy i szkolenia zawodowe, dodatkowe kierunki studiów), z niewielkim udziałem metod nastawionych na intensywniejszą interakcję osoby uczącej się z wykonywa-

nymi przez nią zadaniami zawodowymi. Może to ograniczać efektywność działań szkoleniowych i szerzej – rozwojowych – przyczyniając się do negatywnego odbioru tej działalności zarówno przez właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami, jak i wśród samych pracowników. Konieczne jest więc promowanie aktywnych metod rozwojowych i szkoleniowych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim. Mogłoby to przyczynić się do zwiększenia poziomu inwestycji w specyficzny dla firmy kapitał ludzki, ponieważ obecnie poziom wydatków na ten cel w badanych przedsiębiorstwach jest zdecydowanie niewystarczający w stosunku do potrzeb. Wynika to nie tylko z niewystarczających środków finansowych posiadanych przez badane organizacje, ale także z ich niewystarczającej aktywności w pozyskiwaniu dofinansowania szkoleń ze źródeł zewnętrznych. Niemniej jednak, jak już powiedziano, barierą dla bardziej aktywnego podejścia do rozwoju pracowników stanowi suma kosztów z nim związanych (koszty samych działań szkoleniowych/rozwojowych, koszty czasu pracy poświęconego na szkolenie przez pracownika, koszty zaangażowania specjalistów działu personalnego, koszty utraconych możliwości itp.). Ta suma kosztów musi być równoważona przez mierzalne, obserwowalne korzyści z rozwoju pracowników, o ile przedsiębiorstwa mają w większym stopniu zaangażować się w działalność rozwojową, a tym samym przyczynić się do uczenia się przez całe życie swoich pracowników. Konieczne wydaje się również położenie większego nacisku na szeroko rozumiany rozwój, a nie wąsko zdefiniowaną działalność szkoleniową. Szczególnie zaniebdany w badanych przedsiębiorstwach wydaje się obszar zarządzania karierą pracowników (w tym planowania ścieżek karier), co ograniczać może postrzegane przez nich możliwości stwarzane przez organizację – a tym samym nie tylko zniechęcać do rozwoju, ale także powodować niewielkie zaangażowanie w pracę i w organizację, a więc wpływać na obniżenie efektywności oraz zwiększoną fluktuację pracowników. Istotnym narzędziem wspomagającym planowanie oraz rozwój kariery będzie z pewnością Polska Rama Kwalifikacji. Z jednej strony, będzie ona stanowić wspólny punkt odniesienia, wskazując uczącym się, w jaki sposób efekty uczenia się uzyskane w różnych kontekstach (np. w trakcie szkolenia czy poprzez doświadczenie na stanowisku pracy) mogą być ze sobą łączone na korzyść osoby uczącej się (pracownika). Z drugiej strony, będzie to również narzędzie przydatne pracodawcom, gdyż ułatwiając im ocenę kompetencji obecnych i przyszłych pracowników, wspomaga planowanie adekwatnych działań prorozwojowych.

3. **W obszarze oceny i wynagradzania największym wyzwaniem wydaje się niewystarczający zakres i częstotliwość oceny kompetencji pracowników w porównaniu z wzorcowym – wymaganym w danej pracy – profilem kompetencyjnym.** Zbyt rzadka ocena, prowadzona według nieprecyzyjnych kryteriów przez nie zawsze profesjonalnie przygotowane do tego osoby, może znacząco ograniczać możliwości oddziaływania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach na ogół pracowników w organizacji. Jak bowiem stwierdzono, wykorzystanie modelu kompetencji w obszarze oceny jest warunkiem *sine qua non* prawidłowego funkcjonowania i efektywności tego rozwiązania. Bez spełnienia tego warunku trudno wyobrazić sobie rzeczywiste oddziaływanie systemu na pracowników, którzy postrzegają go mogą jako jeszcze jeden dodatkowy i „zbędny” pomysł działu HR. Pracownicy muszą rozumieć oraz mieć możliwość obserwacji w praktyce, że ocena poziomów ich kompetencji (zarówno w sytuacji spełniania, przekraczania, jak i niespełniania oczekiwań) przekłada się bezpośrednio na podejmowane decyzje personalne, takie jak decyzje o szkoleniu, awansie, przeniesieniu pracownika czy wreszcie – zmian w zakresie wynagrodzeń. To ostatnie rozwiązanie jest często niedoceniane wśród pracodawców, pomimo że stanowi doskonałe narzędzie motywacyjne do rozwoju i utrzymywania przez pracowników kompetencji na najwyższym poziomie. Tylko wtedy, kiedy profesjonalna ocena kompetencji prowadzi będzie do adekwatnych decyzji i działania ze strony organizacji, przełamać można naturalną niechęć pracowników nie tylko do samego faktu bycia ocenianym, ale także – obserwowaną w badaniu – niską skłonność pracowników do rozwoju. Może się to więc przyczynić do wzmocnienia przekonania do wartości perspektywy uczenia się przez całe życie. W ramach powyższych problemów wyraźnie widać w badaniu silne zróżnicowanie ze względu na wyróżnione kategorie przedsiębiorstw. **W szczególności przedsiębiorstwa duże, w porównaniu ze średnimi, wykazują się nie tylko bardziej zaawansowanymi narzędziami zarządzania**

zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, ale przede wszystkim bardziej dalekosiężnym spojrzeniem na kwestie z tym związane. Częściej wdrażają długofalowe strategie, inwestują w kapitał ludzki bardziej perspektywicznie, długofalowo czy, wreszcie, z większą uwagą podchodzą do kwestii dzielenia się wiedzą i pomiaru efektywności prowadzonych przez siebie działań. Sytuacja ta nie jest dużym zaskoczeniem, warto jednak podkreślić, że nie wynika – jak często można przeczytać w wielu opracowaniach – przede wszystkim z większych możliwości finansowych firm dużych w stosunku do średnich. Taka logika rozumowania prowadziłaby do wniosku, że remedium na nieadekwatny poziom inwestycji w kapitał ludzki w firmach średnich jest tylko i wyłącznie – zapewnienie odpowiedniego poziomu finansowania, najlepiej ze źródeł zewnętrznych, nieobciążających bezpośrednio samego pracodawcy. Wydaje się jednak, że takie podejście okazać by się mogło wysoce nieefektywne. Czynnikiem różnicującym te dwie kategorie przedsiębiorstw (firmy duże i średnie) wydaje się bowiem przede wszystkim profesjonalizacja działalności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki perspektywie strategicznej, a więc właściwie ukierunkowanym działaniom związanym z przygotowaniem narzędzi ZZL oraz właściwemu przygotowaniu nie tylko pracowników działu personalnego, ale całej kadry zarządzającej, osiąga się efekt w postaci bardziej świadomego, celowego i długofalowego zarządzania kapitałem ludzkim pozostającym w dyspozycji przedsiębiorstwa. Pozwala to również na prowadzenie bardziej skoordynowanych działań w obszarze rozwoju, służących rozwojowi znaczenia perspektywy uczenia się przez całe życie. Wydaje się więc, że to profesjonalizacja funkcji personalnej odgrywać może kluczową rolę w tym procesie.

Mniejsze znaczenie czynników, takich jak wielkość przedsiębiorstwa i związane z tym możliwości finansowe dla podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi potwierdzają mogą obserwacje badawcze przedsiębiorstw w podziale na świadczące usługi wiedzochłonne, usługi mniej wiedzochłonne oraz przedsiębiorstwa produkcyjne. Analizy tych kategorii przedsiębiorstw praktycznie w całym badaniu pokazały wyraźne zróżnicowanie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Co ciekawe, najbardziej istotny okazał się nie tyle podział na produkcję i usługi (gdzie zróżnicowanie podejścia do ZZL okazało się raczej niewielkie, z niewielką przewagą przedsiębiorstw produkcyjnych w tym zakresie), ile wewnętrzne zróżnicowanie w ramach sektora usług. **Bar-dzo wyraźnie widać większe znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje w przedsiębiorstwach świadczących usługi wiedzochłonne w stosunku do przedsiębiorstw usługowych mniej wiedzochłonnych.** Warunki funkcjonowania w gospodarce opartej na wiedzy powodują większą zależność przedsiębiorstw wiedzochłonnych od wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych zatrudnionych pracowników, w relacji do innych czynników sukcesu rynkowego czy innych źródeł przewag konkurencyjnych. Badane przedsiębiorstwa mają tego świadomość, co wyraża się między innymi dostosowywaniem systemów zarządzania zasobami ludzkimi do tych wyzwań, profesjonalizacją i stosowaniem w większym stopniu narzędzia weryfikacji, oceny i rozwoju kompetencji pracowników. Dowodzi to, że źródłem popularności ZZL przez kompetencje nie jest tylko moda czy dostępne zasoby finansowe, lecz przede wszystkim rzeczywista potrzeba wynikająca ze zmiany źródeł wartości dodanej w organizacji. W gospodarce opartej na wiedzy tym źródłem jest zdecydowanie człowiek, stanowiący już nie tylko zasób, lecz także kapitał przedsiębiorstwa.

Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach pracowników wydaje się być szczególnie dopasowane do wyzwań, z jakimi spotykają się na co dzień lub zmierzają się w niedługim czasie polskie przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Badanie wykorzystania tej koncepcji ZZL w polskich średnich i dużych przedsiębiorstwach stanowi niejako papierek lakmusowy poziomu realizowania koncepcji uczenia się przez całe życie na poziomie mikroekonomicznym. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują zidentyfikowane w trakcie badania bariery wdrożenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku polskim. Bariery te stanowią znaczące ograniczenie dla realizacji polityki uczenia się przez całe życie w odniesieniu do uczenia się w miejscu pracy, które, jak wielokrotnie wspomniano w niniejszym opracowaniu, odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu różnorodnych kompetencji (zarówno specyficznych, jak i ogólnych) osób dorosłych. **W wyniku badań ilościowych i jakościowych zidentyfikowano między innymi następujące bariery dla zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje:**

- brak doświadczenia działów HR i zarządów firm w stosowaniu takich rozwiązań,
- niewystarczające zasoby finansowe,
- inne priorytety firmy,
- brak gotowości pracowników do rozwijania wiedzy i umiejętności,
- brak odpowiednio przygotowanej, kompetentnej kadry szkolącej (zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią),
- brak znajomości terminologii związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach.

Zidentyfikowane główne powody niepodejmowania działań na rzecz podnoszenia kompetencji pracowników zdają się potwierdzać trafność priorytetów i celów szczegółowych wytyczonych na szczeblu europejskim i krajowym. W licznych dokumentach Komisji Europejskiej i Rady oraz w polskich dokumentach strategicznych zaproponowane zostały różnorodne działania związane z rozwojem kapitału ludzkiego, uwzględniające uczenie się przez całe życie, rozwijanie kompetencji i kwalifikacji w życiu zawodowym i społecznym (rozdział 2). Zapowiedziane w nich działania mają wspomóc zarówno pracodawców w rozwoju kapitału ludzkiego w ich organizacjach (poprzez wsparcie finansowe oraz system poradnictwa w zakresie skutecznego szkolenia pracowników), jak i samych pracowników (poprzez rozwój systemu walidacji kompetencji uzyskanych poza formalnym tokiem kształcenia, a więc także w miejscu pracy, oraz podniesienie jakości oferowanych szkoleń).

Działania służące poprawie jakości kapitału ludzkiego można i należy podejmować zarówno na poziomie systemowym (międzynarodowym i krajowym), jak również na poziomie mikroekonomicznym (pojedynczych przedsiębiorstw). Oczywiście, powodzenie działań na poziomie przedsiębiorstwa zależy częściowo od właściwych rozwiązań systemowych (np. dofinansowanie pracodawców w zakresie organizowania szkoleń czy też systemowe działania na rzecz upowszechniania idei rozwijania kompetencji wśród pracowników), jednakże dopiero inicjatywa podejmowana przez samych pracodawców w ich organizacjach, zintegrowanie działań państwa i przedsiębiorców, daje nadzieję na tworzenie nowoczesnych miejsc pracy uwzględniających potrzeby rozwojowe pracowników.

Aby przezwyciężyć bariery ograniczające powszechność wykorzystywania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, a także rozwój kompetencji pracowników, rekomenduje się podjęcie działań o charakterze informacyjnym, uwzględniającym perspektywę zarówno pracodawców, jak i pracowników.

I. Działania skierowane **do pracodawców** (w szczególności osób decydujących o polityce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach).

1. Jedną ze zidentyfikowanych w badaniu barier jest **niewystarczająca wiedza pracodawców** na temat zarządzania kompetencjami i brak świadomości realnych korzyści wynikających z rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. Z tego względu istotne jest **podjęcie działań upowszechniających** ten model, skierowanych do przedstawicieli pracodawców, polegające m.in. na zapraszaniu ich do udziału w konferencjach, seminariach, spotkaniach eksperckich itp. oraz przedstawianiu im wymiernych, finansowych korzyści płynących z wprowadzania systemowych rozwiązań w obszarze ZZL oraz z finansowania rozwoju kompetencji pracowników. Działania takie powinny wykorzystywać przede wszystkim konkretne mierniki oraz analizy dobrych praktyk, ukazujących odnoszone przez przedsiębiorstwa korzyści z rozwoju kapitału ludzkiego. Osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwach za procesy personalne powinny być informowane o korzyściach wynikających ze stosowania obiektywnych, adekwatnych i rzetelnych narzędzi oceny kompetencji pracowników, pozwalających na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Istotne jest także wskazywanie wad oraz negatywnych konsekwencji powszechnie stosowanych, subiektywnych sposobów weryfikacji i oceny kompetencji i kwalifikacji pracowników.
2. Istotną barierą uniemożliwiającą pracodawcom inwestowanie w rozwój pracowników, a także motywowanie ich do rozwoju, są **niewystarczające zasoby finansowe**. Pracodawcy oraz osoby odpowiedzialne za politykę personalną w przedsiębiorstwie zbyt często uznają szkolenia za jedyną dostępną metodę inwestowania w kompetencje pracowników. Wysokie koszty szkoleń, wykracza-

jące ponad budżet środków przeznaczonych na ten cel, powodują całkowitą rezygnację z działań na rzecz rozwoju kadry. Tymczasem istnieje **szeroki wachlarz mniej kosztownych (aczkolwiek wymagających większego zaangażowania przełożonego) metod rozwoju pracowników**, np. on-job-training, staże w innych działach firmy, udział w projektach interdyscyplinarnych, mentoring, coaching. Warto zwrócić uwagę, że rozwijanie kompetencji pracowników poprzez dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji przeciwdziała utracie kompetencji wraz z odejściem najbardziej kompetentnych pracowników. Jak pokazują wyniki badania, pracodawcy zbyt często zakładają, że proces dzielenia się wiedzą zachodzi niejako samoistnie i błędnie zakładają jego skuteczność. Większość firm deklaruje wykorzystywanie coachingu i mentoringu, jednak analiza wypowiedzi respondentów sugeruje, iż mają na myśli procesy niekontrolowane i spontaniczne, w których wymiana informacji przebiega w dużej mierze kanałami nieformalnymi. Z pewnością sprzyja ona w mniejszym lub większym stopniu uczeniu się osób zatrudnionych, jednak nie gwarantuje jakości merytorycznej przekazywanej wiedzy i nie pozwala na oszacowanie, na ile proces ten przyczynia się do realnego wzrostu kompetencji. Wyniki pokazują, że tylko 22% badanych organizacji zapobiega odpływowi kompetencji poprzez systemowe dzielenie się wiedzą.

Remedium na brak środków przeznaczanych na rozwój pracowników może stanowić także wskazywanie pracodawcom **pozafinansowych metod zachęcania pracowników do rozwoju kompetencji**. Wyniki badania wskazują, iż obecnie najczęściej stosuje się w tym celu nagrody, premie oraz podwyżki wynagrodzenia (74% respondentów deklaruowało wykorzystywanie tych metod). Ich stosowanie jest jednak często ograniczane właśnie przez konieczność redukcji kosztów. Tymczasem pracodawcy często przeceniają skuteczność tego typu motywacji, mającej raczej krótkotrwałe działanie. Mniej niż połowa dużych i średnich firm w Polsce wykorzystuje inne sposoby (np. szybsze awanse, możliwość udziału w ciekawych projektach), które mogłyby sprzyjać rozwojowi motywacji pracowników, a nie wiązałyby się z wysokim kosztem dla pracodawcy. Warto także zwrócić uwagę, iż z biegiem czasu przybywać będzie pracowników świadomych konieczności ciągłego podnoszenia swoich kompetencji. Będą oni coraz częściej podejmować decyzje o zatrudnieniu wg kryterium możliwości rozwoju w danym przedsiębiorstwie i otwartości przyszłego pracodawcy na ich aspiracje i ambicje związane z budowaniem kariery.

3. Kolejnym aspektem w ramach działań informacyjnych oraz edukacyjnych skierowanych do pracodawców powinno być propagowanie **dostosowania zakresu i intensywności działań rozwojowych do potencjału i talentu pracowników**, a nie tylko do obszarów ich zawodowej działalności. Rekomendowane działania powinny być skierowane w szczególności do pracodawców firm produkcyjnych i świadczących usługi mniej wiedzochłonne. Pracodawcy ci powinni zyskać świadomość, że w przypadku braku możliwości objęcia działaniami rozwojowymi wszystkich zatrudnionych, kluczem doboru powinno być nie tylko znaczenie obecnie zajmowanego stanowiska lub udział w strategicznych projektach, ale przede wszystkim potencjał pracowników. Powszechniejsze wykorzystanie takiego kryterium dałoby możliwość wspierania rozwoju osób o wysokiej potencjalnej wartości dla firmy, ale zajmujących aktualnie mniej strategiczne stanowiska. Realizacja takiej polityki wymaga jednak wdrożenia przez firmy obiektywnych i rzetelnych metod oceny kompetencji. Pracodawcy powinni także mieć świadomość znaczenia **właściwego komunikowania pracownikom celu podejmowanych wobec nich działań rozwojowych** oraz poznać sposoby takiego komunikowania. Pracownicy kierowani na szkolenia czy uczestniczący w innych działaniach mających na celu podniesienie ich kompetencji powinni mieć świadomość, iż przynoszą im one osobiste korzyści. Istotne jest także, aby otrzymywali od pracodawców odpowiednie uzasadnienie prowadzonych w firmie ocen kompetencji oraz identyfikowania luk kompetencyjnych, tak aby nie utożsamiali ich z zagrożeniem, lecz z możliwościami ukierunkowanego rozwoju swojej wiedzy i umiejętności.

II. Działania skierowane do pracowników

Jedną ze wskazanych w badaniu jakościowym barier utrudniających wprowadzenie rozwiązań z obszaru ZZL oraz ich efektywne wykorzystanie jest **brak gotowości pracowników do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności**. Problem ten może być rezultatem ich negatywnej postawy

wobec szkoleń, wynikającej z potencjalnie niekorzystnych konsekwencji uczestnictwa w tego rodzaju przedsięwzięciach. Szkolenia lub inne działania rozwojowe mogą wymagać przerwy w realizacji bieżących zadań i przyczyniać się do powstawania zaległości, dlatego też często odbywają się po godzinach pracy, wymagają podróży z dala od miejsca zamieszkania. Często także szkolenia mają niską wartość merytoryczną lub ich tematyka jest luźno związana z zakresem wykonywanych zadań osób szkolonych. Z tego względu pracownicy nie dostrzegają celu udziału w szkoleniach i widzą w nich tylko dodatkowy obowiązek narzucony przez pracodawcę. Stąd też ważnym działaniem informacyjno-edukacyjnym skierowanym do pracowników jest przeprowadzanie wśród nich akcji propagujących ideę uczenia się przez całe życie, które uświadamiałyby im, że z oferowanych im w miejscu pracy działań rozwojowych mogą wynieść osobiste korzyści w postaci własnego rozwoju oraz wzrostu wartości na rynku pracy. Niezwykle istotne jest także, aby język komunikowania tych korzyści był wspólny dla wszystkich. Tymczasem analiza wypowiedzi respondentów w badaniu jakościowym wykazała, iż znaczna część badanych błędnie rozumiała takie pojęcia, jak „kompetencje” (mylone były z kwalifikacjami oraz z wynikami pracy), „strategia zarządzania kompetencjami” (mylona z różnego rodzaju wewnętrznymi procedurami i innymi regulacjami), „zintegrowane zarządzanie przez kompetencje” (w kilku przypadkach mylnie utożsamiane z weryfikowaniem kompetencji kandydatów), „profil kompetencyjny” (mylony z opisem stanowisk pracy i obowiązków pracownika), „luki kompetencyjne” (utożsamiane z niewystarczającymi wynikami pracy).

Nieznajomość terminów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach w logiczny sposób stanowi konsekwencję nieznaności tego narzędzia i braku jego wykorzystywaniu w wielu polskich przedsiębiorstwach. Wskazuje jednak także na niepokojące zjawisko braku wiedzy odnoszącej się do zjawisk leżących u podstaw idei uczenia się przez całe życie i gospodarki opartej na wiedzy. Działania podejmowane w ramach projektu systemowego mającego na celu wdrożenie Polskiej Ramy Kwalifikacji stanowią z pewnością odpowiedź na opisane niedostatki. W ramach projektu realizowanych jest wiele działań upowszechniających wiedzę o PRK i krajowym systemie kwalifikacji, skierowanych do szerokiego grona beneficjentów, m.in. przedstawicieli instytucji edukacyjnych, administracji, związków zawodowych i organizacji pracodawców. Naprzeciw trudnościom związanym z terminologią właściwą nie tylko dla samej ramy kwalifikacji, ale także dla krajowego systemu kwalifikacji w szerszym kontekście uczenia się przez całe życie, wychodzi projekt dokumentu „Perspektywa uczenia się przez całe życie”, zawierający najważniejsze ustalenia terminologiczne dotyczące zagadnień z tego obszaru. Drugim źródłem wiedzy dotyczącym terminologii związanej z PRK i krajowym systemem kwalifikacji jest „Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji”. Warto także zaznaczyć, iż w pracach nad budowaniem krajowego systemu kwalifikacji na podstawie PRK prowadzone jest wiele działań upowszechniających (debata społeczna, seminaria prezentujące wyniki badań, konferencje regionalne, krajowe i międzynarodowe), mających na celu jak najszersze informowanie interesariuszy o działaniach podejmowanych na szczeblu europejskim i krajowym, związanych z promowaniem polityki na rzecz uczenia się przez całe życie. Godny odnotowania jest fakt, iż wśród różnorodnych grup interesariuszy uczestniczących w wyżej wymienionych przedsięwzięciach, instytucje otoczenia biznesu oraz pracodawcy należą do szeroko reprezentowanych. Przeprowadzone badanie pozwoliło na identyfikację wyzwań związanych m.in. z oceną i rozwojem kompetencji w miejscu pracy. Odpowiedzią na te wyzwania będzie z pewnością budowany obecnie krajowy system kwalifikacji oparty na PRK, którego poszczególne elementy stanowiąc będą wsparcie zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. W omawianym kontekście na szczególną uwagę zasługują działania na rzecz wypracowania standardów zapewniania jakości kwalifikacji oraz budowania spójnego modelu potwierdzania efektów uczenia się uzyskanych na drodze formalnej, pozaformalnej i nieformalnej. Działania na rzecz poprawy jakości kwalifikacji swoim zasięgiem obejmą m.in. instytucje kształcenia pozaformalnego, także instytucje szkoleniowe, które – chcąc nadawać kwalifikacje znajdujące się w Krajowym Rejestrze Kwalifikacji – będą musiały poddać się ocenie zewnętrznej. Dodatkowo, wprowadzenie spójnego modelu walidacji dla wszystkich ścieżek uzyskiwania efektów uczenia się, z jednej strony skróci i ułatwi pracodawcom proces rekrutacji właściwych pracowników na odpowiednie stanowiska, z drugiej zaś strony, pozwoli osobom bez kwalifikacji, ale z poszukiwanymi na rynku pracy umiejętnościami, odnaleźć swoje miejsce na rynku pracy poprzez możliwość poddania się procedurom walidacji.

Bibliografia

1. Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kwartał 2011, GUS, Warszawa 2011.
2. Ally M., Zhao N., Bairstow L., Khoury S., Johnston L., *A review of the state of the field of workplace learning: what we know and what we need to know about competencies, diversity, e-learning, and human performance improvement*, Canadian Society for Training and Development, 2006.
3. *American Studies for Training and Development*, www.astd.org
4. Armstrong M., *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice. A Guide to People Management*, Replika Press PVT LDT, 2010.
5. Armstrong M., *Employee Reward* (2nd edn), Chapter 21, 1999.
6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
7. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
8. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
9. *ASTD Learning Executives Confidence Index. Connecting Research to Performance*, ASTD, 2011.
10. Azmi I.A.G., Ahmad Z.A., Zainuddin Y., 2009, *Competency-Based Pay and Service Quality: an Empirical Study of Malaysian Public Organisations*, Asian Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 1, 2009.
11. Badescu M., Garrouste Ch., Loi M., *The distribution of adult training in European countries. Evidences from recent surveys*, JSC Scientific and Technical Reports, European Commission, 2011.
12. Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 17, 1991.
13. Barney, J., *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based analysis*, w: Shrivastava P., Huff A., Dutton J., (red.), *Advances in strategic management*, JAI Press, Greenwich, 1992.
14. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Becker G. i Schulz T. *Investment in human capital*, The Journal of Political Economy, University of Chicago Press, 1961.
16. Besanko D., Dranove D., Shanley M., *The economics of strategy*, Wiley, New York, 1996; Carley W.M., *Ties that bind*, Wall Street Journal, February 11, 1998.
17. Boni M. *Instytucje edukacji pozaszkolnej*, [w:] Sztanderska U., (red). *Edukacja dla pracy. Raport o rozwoju społecznym Polska 2007*, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.
18. Borkowska M., *Raport Partnerstwo klastrów na Lubelszczyźnie*, Europejskie Centrum Kształcenia „EUREKA”, Lublin, 2008.
19. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.

20. Bouteiller D., Gilbert P., *Intersecting Reflections on Competency Management in France and in North America*, Relations Industrielles/Industrial Relations, Vol. 60, No. 1, 2005.
21. Boxall P., Steeneveld M., *Human resources strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies*, Journal of Management Studies, 36, July 1999.
22. Boyatzis R., *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, 1982.
23. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
24. 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, Vol. 1, No. 3, 2008.
25. Brough P., Johnson G., Drummond S., Pennisi S., Timms C., *Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers*, Equality Diversity and Inclusions: An International Journal, Vol. 30 No. 2, 2011.
26. Butkiewicz M., *Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych*, Edukacja i praca, 1995.
27. Capellan T., Janssens M., *Global managers career competencies*, Career Development International Vol. 13 No. 6, 2008.
28. Carroll A., McCrackin J., *The competent Use of Competency-Based Strategies for Selection and Development*, Performance Improvement Quarterly, 11 (3), 1998.
29. Chabińska-Rossakowska M., 2010, *Odpowiedzialność społeczna biznesu a inwestycje w kapitał ludzki w DHL Express (Poland)*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2, 2010.
30. Cheetham G. and Chivers G., *Professions, Competence and Informal Learning*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2005.
31. Clair R.S., Tett L., Maclachlan K., *Scottish Survey of Adult Literacies – Literacies 2009*, Report of findings, Scottish Government Social Research, www.scotland.gov.uk, 2010.
32. *Competencies. Report of the Competencies Workgroup*, <http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/competencies/CompetenciesFinalReport.pdf>
33. Cook K.W., Bernthal P., 1998, *Job/Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International, 1998.
34. Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
35. Dent R., Wiseman J., 2008, *Continuing Vocational Training Survey 2005 (CVTS3)*, DIUS Research Report 08-17, 2008.
36. Dessler, G., *A Framework for Human Resources Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2009.
37. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.

38. Dubois, D. D., *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*, HRD Press Inc., Amherst, MA 1993.
39. Dubois, D. D., Rothwell W.J., *The competency toolkit*, tom I, HRD Press, Amherst, MA, 2000.
40. Dworzecki Z., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPISS, Warszawa, nr 1, 2004.
41. *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Juchnowicz M. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
42. Emerling A., Orlińska A., Węsierska S., *Formowanie kwalifikacji pracowniczych*. Raport z badania, PKPP Lewiatan, 2010.
43. *Employer-provided vocational training in Europe. Evaluation and interpretation of the third continuing vocational training survey 2010*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010.
44. 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.
45. European Commission, *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF)*, 2008. (http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/eqf/broch_en.pdf)
46. European Commission, *Key Competences for Lifelong Learning, European Reference Framework*, Education and Culture DG, 2007.
47. Field S., Hockel K., Kis V., Kuczera M. *Learning for Jobs*, OECD Reviews of Vocational Education and Training Initial Report, OECD, 2009.
48. Field S., Hockel K., Kis V., Kuczera M., *Learning for Jobs*, OECD Reviews of Vocational Education and Training Initial Report, OECD, 2009.
49. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
50. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
51. Fogg, C.D., *Implementing your strategic plan: How to turn „intent” into effective action for sustainable change*, American Management Association, New York, 1999.
52. Friensen N. and Anderson T., *Interaction for lifelong learning*, British Journal of Educational, 2004.
53. Geppert M., *Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs: Why and how national institutions still matter*, *Personnel Review*, Vol. 34, Issue 2, 2005.
54. Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Masłyk-Musiał E. (red.), Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
55. *Global Report On Adult Learning And Education*, UNESCO, 2009.
56. Górniak J. i Mazur S., *Pracodawcy a podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników. Szkolenia i inne formy podnoszenia jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*, Pracodawcy RP, Warszawa 2010.

57. GUS, *Kształcenie dorosłych*, GUS, Warszawa, 2009.
58. Heery E., Noon M., *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press, 2001.
59. 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.
60. *IEEE Reusable Competency Definition (RCD)* http://ieeeltsc.org/wg20Comp/Public/IEEE_1484.20.1.D3.pdf
61. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, K.B. Matusiak (red.), PARP, Warszawa 2008 (http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn_transfer_tech.pdf)
62. *Instrumenty zarządzania zasobem ludzkim organizacji*, Juchnowicz M. (red.), Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2001.
63. Jończak M., Woźny A., *Trendy HRM w Polsce*, Deloitte, PSZK, 2011.
64. Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.
65. Juchnowicz M., *Nowe trendy w wynagrodzeniach*, [w:] Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w.*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
66. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
67. Kalargyrou V., Woods R.H., *Wanted: training competencies for the twenty-first century*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23, No. 3, 2011.
68. 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.
69. Kocór M., Strzebińska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* PARP, Warszawa, 2010.
70. *Kompetencje zawodowe na śląskim rynku pracy*, Raport z badania, 2010
71. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa, 2010.
72. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
73. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
74. *Kształcenie dorosłych*, GUS, Warszawa, 2009.
75. *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2005 r.*, GUS, 2008.
76. Kwiatkiewicz A. *Standardy unijne w dziedzinie ustawicznego kształcenia kadr (UKZ)*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.

77. Lans T., Hulsink W., Baert H. and Muller M., *Entrepreneurship Education and Training in a Small Business Context: Insights from the Competence-based Approach*, ERIM Report Series Research in Management, 2008.
78. Lendzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
79. Leong S.C.I, Waghorn A. J., *A Survey of Competency-Based Training of Senior House Officers in Performing Minor Surgical Procedures*, *Annals of The Royal College of Surgeons of England*, Vol. 88, No. 6, 2006.
80. 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.
81. Levenson A.R., Van der Stede W.A. and Cohen S.G., *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, *Journal of Management*, Vol. 32, No. 3, 2006.
82. Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
83. Lievens F., Sanchez J.I., *Lack of Consensus Among Competency Ratings of the Same Occupation: Noise or Substance*, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 2010.
84. Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
85. Lipkowski M., *Ewolucja funkcji zarządzania kadrami*, [w:] Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI w.*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
86. Lippman S., Rumelt R., *Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, *Bell Journal of Economics*, 13, 1982.
87. Listwan T., *Strategie personalne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – koncepcje, metody*, Krupski R. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1998.
88. Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
89. Listwan T., *Kreatorzy szkolenia i rozwoju pracowników*; [w:] Ludwicyński A. (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, 1999.
90. Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
91. Lucia A.D., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*; Jossey-Bass, 1999.
92. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
93. Mansfield B., *What is „Competence” all about?*, *Competency*, nr 6 (3), 1999.
94. Mansfield R.S., *Practical Questions for Building Competency Models*, Ottawa, Nov 6-7, 2000.
95. Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa, 2009.

96. McClelland D.C., *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, American Psychologist, No. 28, 1973.
97. Miao Y., van der Klink M., Boon J., Sloep P., Koper R., *Toward an Integrated Competence-based System Supporting Lifelong Learning and Employability: Concepts, Model, and Challenges*, Centre for Learning Sciences and Technologies, Open University of the Netherlands, Proceedings of the 8th International Conference on Advances in Web Based Learning, Springer-Verlag, Heidelberg, 2009.
98. Miller L., Rankin N., Neathley F., *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, 2001.
99. Mirabile R.J., *Everything you wanted to know about competency modeling*, Training & Development, v51, n8, August 1997.
100. Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
101. *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010 (http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_nts_Nauka_i_teknika_2008.pdf)
102. *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)
103. Nordhaug, O. and Gronhaug, K., *Competencies as resources in firms*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 5 No. 1, 1994.
104. 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).
105. Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 2001.
106. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] Ludwiczyski A. (red.), *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
107. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
108. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warszawa 2010.
109. Ożóg J., *Strategia wspierania innowacyjności źródłem przewagi konkurencyjnej; studium przypadku Mondi Świecie S.A.*, [w:] Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
110. Padzik K., *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
111. *Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Międzyresortowy Zespół do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji, 9 marca 2012 r.
112. *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)

113. Phillips J.J., Ford D.J., *Designing Training Programs*, American Society for Training and Development, Alexandria, 1996.
114. Plago B., Konecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
115. Plago B., Konecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
116. Pochtowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Kożuch B. (red.) Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
117. Pochtowski A., *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Urbaniak B. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
118. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
119. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2003.
120. Projekt dokumentu strategicznego opracowany przez Międzyresortowy Zespół do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji, działający na podstawie Zarządzenia Prezesa Rady Ministrów nr 13 z 17 lutego 2010 r. Załącznik nr 3. Słownik pojęć polityki na rzecz uczenia się przez całe życie
121. *Promoting Adult Learning*, OECD, 2005.
122. *Raising performance through Competencies: The annual benchmarking survey*, Competency and Emotional Intelligence, London 2006/2007.
123. Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, *Organizacja i Zarządzanie* nr 4, 2008.
124. Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, Competency and Emotional Intelligence, January 2002.
125. Reynolds J., Caley L., Mason R., *How Do People Learn?*, CIPD, London 2002.
126. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
127. Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002.
128. 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.)
129. Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
130. Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2002.

131. Salter J.E., *Skill-Based Pay. Case Analysis*, 2002
132. Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, Management Science, 36, 1990.
133. Schuster J.R., Zingheim P.K., *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, New York, Lexington Books, 1992.
134. *Scottish Employers Skill Survey*, Scottish Government Social Research 2008.
135. Shippman J.S., Ash R.A., Battista M., Carr L., Eyde L.D., Hesketh B., Kehoe J., Pearlman K., & Sanchez J.I. *The practice of competency modeling*, Personnel Psychology, 53, 2000.
136. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
137. Sienkiewicz Ł. 2004, *Zarządzanie kompetencjami pracowników w Polsce w świetle badań*, [w:] *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2, 2004.
138. Sienkiewicz Ł., Gruza M., *Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego*, KOWEZIU, Warszawa 2009.
139. Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji współczesnego menedżera*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Mastyk-Musiał E. (red.), Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
140. Sloman E., *E-learning: stepping up the learning curve*, „Impact”, CIPD, January 2003.
141. Sloman M., *Strategie szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa, 1997.
142. Spencer L.M. Jr., Spencer S.M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc., New York 1993.
143. Staniewski, Marcin W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.
144. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
145. Stenström M.L., *Connecting Work and Learning Through Demonstrations of Vocational Skills – Experiences from the Finnish VET*, [w:] Stenström M.L., Tynjälä P. (red.), *Towards Integration of Work and Learning. Strategies for connectivity and transformation*, Springer 2009.
146. Stenström M.L., Tynjälä P. (red.), *Towards Integration of Work and Learning. Strategies for connectivity and transformation*, Springer 2009.
147. Stern E., Sommerland E., *Workplace Learning, Culture and Performance*, IPD, London 1999.
148. Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA 2009.
149. Szalkowski A., *Pracownicy a strategia rozwoju organizacji*, [w:] *Rozwój pracowników, przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.

150. Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Rostkowski T. (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2004.
151. *The assessment of occupational competence*, Klemp G.O. Jr. (red.), Report to the National Institute of Education, National Institute of Education, Washington 1980.
152. *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>)
153. *The New ILO Recommendation 195. Human resources development: education, training and life-long learning*, CINTERFOR/ILO, Montevideo 2006.
154. Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
155. Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
156. Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
157. Wojnicka E. (red.), *Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku*. Ekspertyza dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP, Warszawa 2007.
158. Wood R., Payne T., *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide*, John Wiley & Sons Inc., Chichester 1998.
159. Woodall, J. and Winstanley, D., *Management Development: Strategy and Practice*, Blackwell, Oxford 1998.
160. Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2003.
161. Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K., *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły?*, PARP, Warszawa 2011.
162. Worek B., Stec K., Szklarczyk D. i Keler K., *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły. Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowany w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, PARP, Warszawa 2011.
163. Wynne B., Stringer D., *A Competency Based Approach to Training and Development*, Pitman Publishing, Boston, MA 1997.
164. Zingheim P.K., Schuster J., *Competencies and competency models: Does one size fit all?*, ACA Journal, Spring 1996.
165. Zingheim P.K., Schuster J.R., *Competencies and Rewards: Substance or Just Style*, Compensation & Benefits Review, Sep/Oct 2003.

Bibliografía

166. Zingheim P.K., Ledford G.L. Jr., Schuster J.R., *Competencies And Competency Models: Does One Size Fit All?*, ACA Journal, Vol. 5 No. 1, Spring 1996.
167. Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York 1988.
168. Zuñiga V. F., 2005, *Key competencies and lifelong learning*, CINTERFOR/ILO, Montevideo 2005.

**Kwestionariusz do badania CAPI – wywiadu osobistego wspomaganego komputerowo
(Computer Assisted Personal Interview):**

„Ocena procesu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie”

A. KWESTIONARIUSZ REKRUTACYJNY

A1. Czy Pana(i) przedsiębiorstwo w chwili obecnej prowadzi czynną działalność? (czyli w ciągu ostatnich 6 miesięcy wystawiło przynajmniej jedną fakturę)?	
a) Tak	1 KONTYNUUJ
b) Nie	2 ZAKOŃCZ
A2. Ile osób zatrudnia firma (w przeliczeniu na pełne etaty) bez względu na formę zatrudnienia?	
WPISZ	_____ JEŚLI 0-49 osób podziękować i zakończyć wywiad. Zmienić firmę.
A.3 Ankieter odpowiedź respondenta przypasuj do poniższej kafeterii	
a) Średnie (50-249 pracowników)	1
b) Duże (250 i więcej)	2
A4. Jaki jest rodzaj głównej działalności Państwa firmy?	
Kod PKD głównej działalności:	1
Opis głównej działalności	
A5. Jaka jest główna branża, w której Pani/Pana przedsiębiorstwo prowadzi działalność?	
a) Działalność pocztowa i kurierska	1
b) Telekomunikacja	2
c) Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	3
d) Działalność usługowa w zakresie informacji	4
e) Badania naukowe i prace rozwojowe	5
f) Transport wodny	6
g) Transport lotniczy	7
h) Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	8
i) Wynajem i dzierżawa	9
j) Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (z wyłączeniem działu 72)	10
k) Finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych	11
l) Ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego	12
m) Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	13
n) Edukacja	14
o) Opieka zdrowotna	15

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

p) Działalność sportowa, rozrywkowa i rekreacyjna	16
q) Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi; naprawa pojazdów samochodowych	17
r) Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi	18
s) Handel detaliczny, z wyłączeniem handlu detalicznego pojazdami samochodowymi	19
t) Transport lądowy oraz transport rurociągowy	20
u) Zakwaterowanie	21
v) Działalność usługowa związana z wyżywieniem	22
w) Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	23
x) Działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane	24
y) Pozostała działalność usługowa	25
z) Górnictwo i wydobywanie	26
aa) Przetwórstwo przemysłowe	27
bb) Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	28
cc) Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	29
dd) Budownictwo	30
UWAGA ANKIETER: Nie rekrutujemy: urzędy państwowe, urzędy gmin, samorządy, fundacje, stowarzyszenia.	
A6. W którym roku rozpoczęła działalność Państwa firma ?	
a) 1980	2006 i wcześniej
b) 1981-1989	
c) 1990-2000	
d) 2001-2006	
e) 2007	Od 2007 i później
f) 2008	
g) 2009	
h) 2010	
Ankieter: sprawdzić wielkość próby	
A7. Jakie stanowisko w firmie Pan(i) zajmuje?	
a) Kierownik/dyrektor działu HR/personalnego	Kadra zarządzająca
b) Dyrektor/kierownik odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi	
c) Członek zarządu	
d) Właściciel	Specjaliści
e) Specjalista działu HR, zarządzania zasobami ludzkimi	
f) Inne stanowisko w dziale HR, zarządzania zasobami ludzkimi	
A8. Płeć respondenta:	
a) kobieta	1
b) mężczyzna	2
Ankieter: Kontrola według rozpisanej próby do badania	

D. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji

UWAGA: Filtry w pytaniu D1					
D1. Czy w Pana(i) organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi istnieje/wykorzystywana jest: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)					
	wdrożone	w trakcie wdrażania	opracowane, ale niewdrożone	planowane opracowanie/wdrożenie w przyszłości	nie ma i nie planujemy wdrożenia
a) Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	1	2	3	4	5
b) Profile/listy kompetencji (określające zestawy kompetencji koniecznych do wykonywania zadań zawodowych na danym stanowisku)	1	2	3	4 – przejdź do pytania D3	5 – przejdź do pytania D3
c) Opisy stanowiska pracy zawierające elementy wymagań kompetencyjnych	1	2	3	4	5
d) Formalne procedury weryfikacji kompetencji na etapie rekrutacji i selekcji	1	2	3	4	5
e) Ocena okresowa oparta na kryteriach kompetencyjnych	1	2	3	4	5
f) Kompleksowe zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (obejmujące wszystkie procesy Zarządzania Zasobami Ludzkimi)	1	2	3	4	5
D2. Dla jakich stanowisk lub grup stanowisk w Pana(i) organizacji opracowano listy wymaganych kompetencji (profile kompetencyjne)? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)					
a) dla wszystkich stanowisk w organizacji				1-Tak	2-Nie
b) dla stanowisk wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)				1-Tak	2-Nie
c) dla stanowisk kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania				1-Tak	2-Nie
d) dla stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania				1-Tak	2-Nie
e) dla stanowisk w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)				1-Tak	2-Nie
f) dla stanowisk związanych z kluczowymi projektami organizacji				1-Tak	2-Nie
g) dla stanowisk pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale				1-Tak	2-Nie
h) Brak profili kompetencyjnych dla stanowisk				1-Tak	2-Nie
D3. Które z charakterystyk kapitału ludzkiego mają największe znaczenie dla organizacji? (Proszę wybrać trzy najważniejsze odpowiedzi)					
a) Kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy)					1
b) Formalne wykształcenie					2
c) Kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.)					3
d) Czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę)					4
e) Zaangażowanie i wysoka efektywność pracy					5
f) Inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista itp.)					6
g) Kombinacja wszystkich powyższych czynników					7

D4. Najważniejszym źródłem wartości dla organizacji jest: (Proszę wybrać jedną odpowiedź)				
a) Własność intelektualna (patenty, prawa autorskie, znaki towarowe itp.)				1
b) Sieć kontaktów zewnętrznych, tzw. kapitał relacyjny (sieć klientów, dostawców, współpracowników itp.)				2
c) Kapitał ludzki (pracownicy: ich wiedza, kompetencje i doświadczenie)				3
d) Kapitał finansowy (zasób i dostępność kapitału)				4
e) Unikalne procesy/produkty oferowane przez organizację				5
f) Inne źródło (jakie?).....				6
D5. W jaki sposób brak określonych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) przez pracowników wpływa na pozycję konkurencyjną Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)				
a) Znacząco bezpośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe				1
b) Znacząco pośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe				2
c) W umiarkowanym stopniu wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe				3
d) Nie wpływa na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe				4
e) Inne (jakie?)				5
D6. Jakie są główne powody podejmowania działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy)				
	bardzo ważne	ważne	nieważne	trudno powiedzieć
a) Wspieranie zdobywania nowych kompetencji	1	2	3	4
b) Zwiększenie elastyczności pracowników	1	2	3	4
c) Poprawa wyników pracowników	1	2	3	4
d) Wzmacnianie pożądanych zachowań	1	2	3	4
e) Zwiększanie motywacji pracowników	1	2	3	4
f) Zwiększanie pozytywnego nastawienie wobec zmian	1	2	3	4
g) Zwiększanie chęci pozostania pracownika w organizacji	1	2	3	4
h) Zachęcanie pracowników do wykazywania inicjatywy i kreatywności	1	2	3	4
i) Inne (jakie?).....	1	2	3	4
D7. Jakie są główne powody niepodjęcia działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w Pani/Pana organizacji? (Proszę ocenić wszystkie wymienione elementy)				
	bardzo ważne	ważne	nieważne	trudno powiedzieć
a) Brak środków finansowych	1	2	3	4
b) Brak świadomości Zarządu znaczenia takich działań	1	2	3	4
c) Brak świadomości całego kierownictwa firmy znaczenia takich działań	1	2	3	4
d) Przeciwna zmianom kultura organizacyjna	1	2	3	4
e) Wyższy priorytet innych spraw/projektów/inwestycji	1	2	3	4
f) Brak czasu na działania rozwojowe	1	2	3	4
g) Brak gotowości pracowników do uczenia się	1	2	3	4
j) Inne (jakie?).....	1	2	3	4

D8. Kto opracowuje i kto jest odpowiedzialny za wdrożenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Firma konsultingowa	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Niezależni eksperci zewnętrzni	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Inne osoby (jakie?)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem

E. Analiza zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

UWAGA filtry w pytaniu E1: Jeżeli a) to E2; Jeżeli b)-g) to E2; jeżeli a) to nie b)-h); jeżeli h) to sekcja F H – nie może wystąpić, jeśli w D1 oznaczono wdrożone (1)			
E1. Których pracowników/grup pracowników dotyczy zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Wszystkich pracowników w organizacji			1
b) Tylko pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)			2
c) Tylko pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania			3
d) Tylko pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania			4
e) Tylko pracowników zatrudnionych w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)			5
f) Tylko pracowników związanych z kluczowymi projektami organizacji			6
g) Tylko pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale			7
h) Żadnej z grup pracowników			8
Definicja			
Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (synonim: narzędzia zarządzania kompetencjami): Sformalizowane założenia i procedury opracowane w ramach poszczególnych praktyk (procesów) zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwalają na praktyczne wykorzystanie modelu kompetencji w zarządzaniu pracownikami przez menedżerów. Przykładem narzędzi mogą być: scenariusz wywiadu selekcyjnego opartego na kompetencjach; arkusz oceny okresowej; regulamin premiowania itp.			
E2. W których obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w Pana(i) organizacji wykorzystywane są narzędzia zarządzania kompetencjami? (Proszę ocenić wszystkie wymienione odpowiedzi)			
	wdrożone	w trakcie wdrażania	planowane wdrożenie w przyszłości
a) Rekrutacja i selekcja pracowników	1	2	3
b) Tworzenie opisów stanowisk pracy/wartościowanie stanowisk pracy	1	2	3
c) Szkolenie i rozwój pracowników	1	2	3
d) Ocena okresowa pracowników	1	2	3
e) Planowanie kariery pracowników	1	2	3
f) Strategiczne planowanie zatrudnienia	1	2	3
g) Wynagrodzenia	1	2	3
h) Inne (jakie?).....	1	2	3

E3. Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny za <u>opracowanie</u> narzędzi Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje (Możliwość wskazania wielu odpowiedzi)	
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1
b) Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	2
c) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	3
d) Firma konsultingowa	4
e) Niezależni eksperci zewnętrzni	5
f) Kierownicy działów/jednostek organizacyjnych firmy spoza działu personalnego	6
g) Kierownicy liniowi/zespołów/projektów	7
h) Inne osoby (jakie?)	8
i) Trudno powiedzieć	9
E4. Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny za <u>doskonalenie</u> narzędzi Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje (Możliwość wskazania wielu odpowiedzi)	
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1
b) Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	2
c) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	3
d) Firma konsultingowa	4
e) Niezależni eksperci zewnętrzni	5
f) Kierownicy działów/jednostek organizacyjnych firmy spoza działu personalnego	6
g) Kierownicy liniowi/zespołów/projektów	7
h) Inne osoby (jakie?)	8
i) Trudno powiedzieć	9
E5. Kto w Pana(i) organizacji jest odpowiedzialny za <u>stosowanie</u> narzędzi Zarządzania Zasobami Ludzkimi w oparciu o kompetencje (Możliwość wskazania wielu odpowiedzi)	
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1
b) Kierownicy wyższego i średniego szczebla spoza działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi	2
c) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	3
d) Firma konsultingowa	4
e) Niezależni eksperci zewnętrzni	5
f) Kierownicy działów/jednostek organizacyjnych firmy spoza działu personalnego	6
g) Kierownicy liniowi/zespołów/projektów	7
h) Inne osoby (jakie?)	8
i) Trudno powiedzieć	9
Definicja	
Profil kompetencyjny 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.	
E6. Czy na poziomie pojedynczego profilu kompetencyjnego w Pana(i) organizacji wiadomo, które kompetencje są najważniejsze, a które najmniej istotne w danej pracy? (Proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź)	
a) Wszystkie kompetencje w modelu są równie ważne	1

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

b) Jest jasno określone, które kompetencje są najważniejsze	2		
c) Trudno jest określić, które kompetencje są najważniejsze	3		
d) Określenie, które kompetencje są najważniejsze jest niemożliwe	4		
E7. Z ilu kompetencji składa się średnio profil kompetencyjny w Pani/Pana organizacji? (Proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź)			
a) poniżej 5 kompetencji	1		
b) 5-8	2		
c) 9-12	3		
d) 13-16	4		
e) powyżej 16 kompetencji	5		
E8. Czy w Pani/Pana organizacji profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk są: (Ankieter: odczytywać: wiersz i poszczególne możliwości odpowiedzi w kolumnach)			
	ujednolicone	w niewielkim stopniu zróżnicowane	w dużym stopniu zróżnicowane
a) ze względu na charakter stanowiska/pracy	1	2	3
b) ze względu na poziom w hierarchii (pracownicy wykonawczy; specjaliści; kierownicy niższego, średniego i wyższego szczebla)	1	2	3
c) ze względu na funkcję (np. dla poszczególnych działów w firmie: marketing, sprzedaż, finanse, HR itp.)	1	2	3
d) ze względu na rolę organizacyjną (np. doradczą, menedżerską, strategiczną itp.)	1	2	3
e) ze względu na strategiczne znaczenie stanowiska dla organizacji (np. talenty/osoby o wysokim potencjale, pracownicy kluczowi, główni eksperci itp.)	1	2	3
f) Inne (jakie?)	1	2	3

F. Metody i narzędzia weryfikacji kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

F1. Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji określa kompetencje <u>oczekiwane</u> od kandydatów do pracy:		
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1-Tak	2-Nie
b) Przyszły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy/zespołu/projektu)	1-Tak	2-Nie
c) Kierownicy średniego szczebla (kierownicy działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego)	1-Tak	2-Nie
d) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	1-Tak	2-Nie
e) Firma konsultingowa	1-Tak	2-Nie
f) Niezależni eksperci zewnętrzni	1-Tak	2-Nie
g) Inne osoby (jakie?)	1-Tak	2-Nie
F2. Kto na etapie rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji dokonuje <u>oceny</u> kompetencji kandydatów do pracy		
a) Przedstawiciele działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR, personalnego)	1-Tak	2-Nie
b) Przyszły bezpośredni przełożony pracownika (kierownik liniowy/zespołu/projektu)	1-Tak	2-Nie

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

c) Kierownicy średniego szczebla (kierownicy działów/jednostek organizacyjnych spoza działu personalnego)	1-Tak	2-Nie		
d) Inni eksperci wewnętrzni zatrudnieni w organizacji (spoza działu personalnego)	1-Tak	2-Nie		
e) Firma konsultingowa	1-Tak	2-Nie		
f) Niezależni eksperci zewnętrzni	1-Tak	2-Nie		
g) Inne osoby (jakie?)	1-Tak	2-Nie		
F3. Czy proces rekrutacji i selekcji w Pana(i) organizacji jest:				
a) Realizowany w całości przez wewnętrznych specjalistów zatrudnionych w organizacji	1			
b) Realizowany częściowo przez wewnętrznych specjalistów wspieranych przez zewnętrznych niezależnych ekspertów	2			
c) Realizowany częściowo przez wewnętrznych specjalistów wspieranych przez zewnętrzną firmę doradczą	3			
d) Realizowany w całości przez zewnętrznych niezależnych ekspertów na zlecenie firmy	4			
e) Realizowany w całości przez zewnętrzną firmę doradczą na zlecenie firmy	5			
f) Inne (jakie?).....	6			
g) Nie prowadzimy rekrutacji	7			
F4. Jakich podstawowych kompetencji oczekuje Pana(i) organizacja od kandydatów do pracy/pracowników? (Proszę wybrać trzy najważniejsze odpowiedzi)				
a) Wiedza zawodowa	1			
b) Praca zespołowa	2			
c) Zarządzanie zespołem (motywowanie, kontrolowanie, organizowanie, planowanie)	3			
d) Komunikatywność	4			
e) Samodzielność	5			
f) Innowacyjność	6			
g) Kreatywność	7			
h) Podejmowanie ryzyka	8			
i) Radzenie sobie z niepewnością	9			
j) Rozwiązywanie problemów	10			
k) Odpowiedzialność	11			
l) Elastyczność	12			
m) Odporność na stres	13			
n) Inne (jakie?)...	14			
F5. Na jakiej podstawie/jakimi metodami weryfikuje się kompetencje kandydatów do pracy na etapie rekrutacji i selekcji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi dla każdego typu pracownika)				
Grupa pracowników/stanowisk	Pracownicy wykonawczy	Specjaliści	Kierownicy	Talenty/ osoby o wysokim potencjale
a) analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, list motywacyjny itp.)	1	2	3	4
b) wywiady swobodne z kandydatami	1	2	3	4
c) wywiady ustrukturyzowane z kandydatami	1	2	3	4

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

d) symulacje/próbki pracy	1	2	3	4
e) testy wiedzy	1	2	3	4
f) testy umiejętności/kompetencji	1	2	3	4
g) testy psychologiczne	1	2	3	4
h) assessment/development centre	1	2	3	4
i) inne (jakie?)	1	2	3	4
F6. Stosowane w Pana(i) organizacji narzędzia weryfikacji kompetencji: (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź)				
a) opracowywane są specjalnie dla naszej organizacji („szyte na miarę”)				1
b) są uniwersalne, ale dostosowane do potrzeb naszej organizacji („quasi-uniwersalne”)				2
c) są uniwersalne, stosowane też przez inne firmy na rynku				3
F7. Czy w Pana(i) organizacji badana jest trafność stosowanych narzędzi weryfikacji kompetencji? (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź)				
a) Tak, wszystkie metody weryfikacji kompetencji podlegają szczegółowej analizie pod kątem ich trafności				1
b) Tak, niektóre metody weryfikacji kompetencji podlegają szczegółowej analizie pod kątem ich trafności				2
c) Nie, metody weryfikacji kompetencji nie podlegają analizie pod kątem ich trafności				3
F8. W jaki sposób w Pana(i) organizacji weryfikowany jest poziom kompetencji deklarowany przez kandydata do pracy? (Proszę ocenić każdy wymieniony poniżej sposób weryfikowania poziomu kompetencji wybierając odpowiedź tak lub nie)				
a) Poprzez subiektywną ocenę kompetencji kandydata przez osobę/zespół prowadzącą nabór	1-Tak	2-Nie		
b) Poprzez wyniki testów kompetencyjnych kandydata	1-Tak	2-Nie		
c) Poprzez informacje zawarte w dokumentach aplikacyjnych dotyczące doświadczenia zawodowego kandydata	1-Tak	2-Nie		
d) Poprzez informacje zawarte w dokumentach aplikacyjnych dotyczące formalnego wykształcenia i kwalifikacji kandydata	1-Tak	2-Nie		
e) Poprzez porównanie zachowań kandydata z wzorcowym profilem kompetencyjnym przez osobę/zespół prowadzącą nabór	1-Tak	2-Nie		
f) Inne (jakie?)...	1-Tak	2-Nie		
F9. Które z charakterystyk pracowników mają największe znaczenie w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w Pana(i) organizacji? (Proszę wskazać trzy najważniejsze charakterystyki)				
a) Kompetencje pracowników (wiedza, umiejętności, postawy)				1
b) Formalne wykształcenie				2
c) Kwalifikacje pracowników (potwierdzone dyplomami, certyfikatami, uprawnieniami itp.)				3
d) Czynniki sytuacyjne (np. dyspozycyjność pracownika i czas poświęcony na pracę)				4
e) Zaangażowanie i wysoka efektywność pracy				5
f) Inne charakterystyki (np. zdrowie, kultura osobista itp.)				6
g) Kombinacja wszystkich powyższych czynników				7
F10. Czy w Pana(i) organizacji badana jest trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika? (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź)				
a) Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez ocenę jego efektywności po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem	

b) Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez rozmowy z bezpośrednim przełożonym po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika badana jest poprzez rozmowy z samym pracownikiem po upływie okresu próbnego (lub innego określonego czasu po zatrudnieniu)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Tak, trafność decyzji o zatrudnieniu danego pracownika jest badana, ale w inny sposób (jaki?)...	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Nie bada się trafności decyzji o zatrudnieniu danego pracownika	1-Tak		

C/G Rozwój kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

C1. Czy jacykolwiek pracownicy szeregowi w Pana(i) przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swojego wykształcenia i lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku?			
a) Tak	1-Zadaj pytanie C2		
b) Nie	2-Przejdź do pytania C3		
c) Nie wiem	3-Przejdź do pytania C3		
C2. Jaki procent pracowników szeregowych w Pana(i) przedsiębiorstwie podnosi lub podnosiło poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku?			
.....%			
C3. Czy jacykolwiek pracownicy na stanowiskach kierowniczych w Pana(i) przedsiębiorstwie podnoszą lub podnosili poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku?			
a) Tak	1-Zadaj pytanie C4		
b) Nie	2-Przejdź do pytania C5		
c) Nie wiem	3-Przejdź do pytania C5		
C4. Jaki procent pracowników na stanowiskach kierowniczych w Pana(i) przedsiębiorstwie podnosi lub podnosił poziom swojego wykształcenia i/lub kwalifikacji w czasie ostatniego roku?			
.....%			
C5. W jaki sposób w Pana(i) przedsiębiorstwie pracownicy (szeregowi i na stanowiskach kierowniczych) podnoszą poziom swojego wykształcenia i/lub swoich kwalifikacji?			
Sposób podnoszenie wykształcenia i kwalifikacji		Odpowiedzi	
a) Kontynuują naukę w tradycyjny sposób (kończą szkołę, studia)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Uczą się na dodatkowych kierunkach (fakultetach)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Uczestniczą w kursach/szkoleniach zawodowych ściśle związanych z pracą realizowanych w tradycyjny sposób, w formie spotkań stacjonarnych.	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Uczestniczą w kursach/szkoleniach zawodowych realizowanych w tradycyjny sposób, niezwiązanych bezpośrednio z ich pracą	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Uzyskują wiedzę od bardziej doświadczonych pracowników	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Pracownicy szkolą się we własnym zakresie	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
g) Pracownicy szkolą się poprzez dostarczanie przez pracodawcę literatury fachowej	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

h) Wykorzystują do podnoszenia kwalifikacji e-learning	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
i) inne (jakie.....?)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
C6. Czy Pana(i) przedsiębiorstwo finansuje lub współfinansuje kształcenie pracowników (szeregowych i na stanowiskach kierowniczych)?			
a) Tak	1-Zadaj pytanie C7		
b) Nie	2-przejdź do pytań z bloku D		
C7. Czy uważa Pan(i), iż posiadane kwalifikacje zawodowe Pana/Pani pracowników szeregowych są wystarczające do realizacji powierzonych zadań?			
a) Tak	a. 1		
b) Nie	b. 2		
c) Nie wiem, trudno powiedzieć	c. 3		
C8. Czy uważa Pan(i), iż posiadane kwalifikacje zawodowe Pana(i) pracowników na stanowiskach kierowniczych są wystarczające do realizacji powierzonych zadań?			
a) Tak	d. 1		
b) Nie	e. 2		
c) Nie wiem, trudno powiedzieć	f. 3		

BLOK G

G1. W systemie rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji: (Każdy wiersz musi zostać oceniony)		
	Tak	Nie
a) Cele prowadzonych szkoleń są jasno określone i powiązane ze strategią firmy	1	2
b) Opracowuje się indywidualny plan rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników na podstawie analizy luk kompetencyjnych	1	2
c) Wspiera się własne inicjatywy pracowników w zakresie rozwoju kompetencji (np. poprzez finansowanie szkoleń zaproponowanych przez pracowników, dofinansowanie studiów podyplomowych)	1	2
d) Analizuje się efektywność szkoleń na poziomie zmian kompetencji i zachowań pracowników	1	2
e) Definiuje się ścieżki karier z uwzględnieniem kompetencji pracowników	1	2
f) Określamy maksymalny budżet na szkolenia pracowników, pracownicy korzystają z kolejnych szkoleń aż do wyczerpania środków w budżecie	1	2
G2. Jak często identyfikuje się i poddaje ocenie występujące ewentualne braki kompetencji (lukę kompetencyjną) pracowników w Pana(i) organizacji (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź)		
a) Nie dokonuje się takiej oceny	1	
b) Co 3 miesiące	2	
c) Co 6 miesięcy	3	
d) Co 12 miesięcy	4	
e) Rzadziej niż raz do roku	5	
UWAGA filtr: Jeżeli w G2 a) to G4		

G3. Przy użyciu jakich metod identyfikuje się i ocenia występujące ewentualne braki kompetencji (lukę kompetencyjną) pracowników w Pani/Pana organizacji?			
a) Poprzez badanie dostępnej dokumentacji (np. opisy stanowisk pracy, akta personalne, raporty przełożonych itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Poprzez analizę wyników ocen okresowych pracowników	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Poprzez badania ankietowe (np. kwestionariusze, badania opinii pracowników itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Poprzez badania obserwacyjne (np. obserwacja w miejscu pracy, symulacja zadań zawodowych itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Testy (np. testy psychofizyczne, kompetencyjne itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Wywiady z pracownikami	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
g) Wywiady z kierownikami	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
h) Inne (jakie?)...	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
G4. Czy w Pani/Pana organizacji zatrudnieni są: (Proszę wybrać właściwe odpowiedzi)			
a) Specjaliści ds. szkoleń		1-Tak	2-Nie
b) Specjaliści ds. zarządzania karierą pracowników		1-Tak	2-Nie
c) Trenerzy wewnętrzni		1-Tak	2-Nie
UWAGA filtr: Jeżeli w G4 c) nie to G6			
G.5 Czy trenerzy wewnętrzni zatrudnieni w Pana(i) organizacji muszą posiadać: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Wykształcenie kierunkowe	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Specjalistyczne kursy trenerskie potwierdzone certyfikatem odpowiednich organizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Wewnętrzne certyfikaty trenerskie	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Inne uprawnienia potwierdzone certyfikatem w dziedzinie swojej specjalizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Znaczące doświadczenie zawodowe w dziedzinie swojej specjalizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Nie jest wymagane żadne z powyższych	1-Tak	2-Nie	
g) Inne (jakie?)...	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
G6. Którzy pracownicy/grupy pracowników są najczęściej szkoleni w Pani/Pana organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Wszyscy pracownicy w organizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Pracownicy zatrudnieni w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Żadna z grup pracowników nie jest szkolona	1-Tak	2-Nie	
UWAGA Filtr: Jeżeli w G6 f) tak to G8			
G7. Czy w Pani/Pana organizacji szkoleni są przede wszystkim: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Pracownicy o zidentyfikowanej największej luce kompetencyjnej	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Pracownicy związani z kluczowymi projektami organizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem

Załącznik. Narzędzie badawcze (kwestionariusz)

c) Pracownicy uznani za talenty/osoby o wysokim potencjale	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Pracownicy nowo przyjęci do pracy	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Pracownicy osiągający najlepsze wyniki pracy	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Pracownicy o najdłuższym stażu zawodowym	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
g) Pracownicy młodzi	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
h) Żadna z grup pracowników nie jest traktowana w szczególny sposób	1-Tak	2-Nie	

Definicja do pytania G8

Coaching/mentoring

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.

G8. Jakie metody rozwoju kompetencji (szkoleniowe i pozaszkoleniowe) stosowane są w Pana(i) organizacji i w jaki sposób są najczęściej realizowane? (Proszę wybrać trzy najważniejsze metody dla każdej grupy trenerów wymienionej w kolumnie)

	Realizowane wewnątrznie przez trenerów zatrudnionych w organizacji	Realizowane zewnątrznie przez indywidualnych trenerów	Realizowane zewnątrznie w całości przez firmy szkoleniowe
a) Indywidualne szkolenia na stanowisku pracy (on-the-job)	1	2	3
b) Indywidualne szkolenia poza stanowiskiem pracy (off-the-job)	1	2	3
c) Konferencje/seminaria	1	2	3
d) Symulacje i prezentacje	1	2	3
e) Warsztaty	1	2	3
f) Case study	1	2	3
g) Coaching/mentoring	1	2	3
h) Samokształcenie	1	2	3
i) E-learning	1	2	3
j) Blended learning (e-learning + metody tradycyjne)	1	2	3
k) Udział w ambitnych/nowych projektach i zadaniach zawodowych	1	2	3
l) Inne (jakie?)...	1	2	3

G9. Jakimi metodami bada się w Pani/Pana organizacji efektywność działań w zakresie rozwoju kompetencji? (Proszę ocenić każdy wymienione działanie)

a) Poprzez badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia (np. przez ankiety oceniające, rozmowy z trenerami, uczestnikami itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Poprzez sprawdzenie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy (np. poprzez testy wiedzy po zakończeniu szkolenia)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Poprzez analizę stopnia wykorzystania przekazanej wiedzy w pracy zawodowej (np. poprzez ocenę przełożonego, pracownika działu personalnego, samoocenę pracownika)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Poprzez analizę wpływu szkolenia na efektywność działania w pracy zawodowej (np. poprzez analizę wpływu na wyniki indywidualne/zespołowe w porównaniu z grupą kontrolną nie biorącą udziału w szkoleniu, poprawę wskaźników finansowych i biznesowych itp.)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Inne (jakie?)...	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem

H. Ocena i motywowanie kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

H1. Jak często w Pani/Pana organizacji dokonywana jest ocena kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)			
a) Nie dokonuje się takiej oceny			1
b) Co 3 miesiące			2
c) Co 6 miesięcy			3
d) Co 12 miesięcy			4
e) Rzadziej niż raz do roku			5
f) Inne (jak często?).....			6
UWAGA filtr: Jeżeli w H1 wskazano 1 to H4			
H2. Na jakiej podstawie/jakimi metodami dokonuje się oceny kompetencji pracowników w trakcie oceny okresowej? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Poprzez porównanie zachowań pracowników z wzorcowym profilem kompetencyjnym przez bezpośredniego przełożonego	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Na podstawie opinii innych osób (w tym współpracowników, klientów, przełożonych wyższego szczebla) w ramach oceny 360 stopni	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Pracownik dokonuje samooceny kompetencji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Poprzez ocenę uzyskania przez pracownika nowych/innych kwalifikacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Inne (jakie?)...	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
H3. Do podejmowania jakich decyzji kadrowych wykorzystuje się wnioski płynące z oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem w Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Określenie potrzeb szkoleniowych pracownika	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Decyzje o awansie czy przeniesieniu pracownika	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Decyzje o zwolnieniu pracownika	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Decyzje o zwiększeniu płacy zasadniczej pracownika	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Decyzje o przyznaniu premii lub nagrody pracownikowi	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Inne (jakie?).....	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
H4. Jakie metody motywowania do rozwoju kompetencji stosowane są w Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Dodatkowe wynagrodzenie (podwyżka, premia, nagroda)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Nagrody pozafinansowe	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Możliwość samodzielnego wyboru dodatkowych szkoleń przez pracownika	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Możliwości szybszego awansu	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Możliwości udziału w ciekawych projektach/nowych zadaniach	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Inne (jakie?).....	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
g) Nie stosuje się dodatkowych metod motywowania do rozwoju kompetencji	1-Tak	2-Nie	

H5. Czy w Pani/Pana organizacji otrzymanie podwyżki wynagrodzenia, uzyskanie nagrody pieniężnej lub premii jest związane z: (Proszę oceniać dla każdej kolumny oddzielnie)			
	Podwyżka wynagrodzenia zasadniczego	Nagroda pieniężna	Premia
a) Wynikiem oceny kompetencji i kwalifikacji pracownika w porównaniu z pożądanym profilem kompetencyjnym	1	2	3
b) Uzyskaniem przez pracownika nowych lub wyższych kwalifikacji (potwierdzonych dyplomem/certyfikatem)	1	2	3
c) Wynikiem oceny efektów pracy pracownika (mierzalnych wyników pracy)	1	2	3
d) Wzrostem znaczenia posiadanych przez pracownika kompetencji i kwalifikacji na rynku pracy	1	2	3
e) Inne (jakie?)...	1	2	3

I. Dzielenie się wiedzą w organizacji

I1. Czy w Pana(i) organizacji preferowane są: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
	awanse wewnętrzne	awanse zewnętrzne	
a) Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (pracownicy, specjaliści, koordynatorzy itp.)	1	2	
b) Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych niższego i średniego szczebla zarządzania	1	2	
c) Dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych najwyższego szczebla zarządzania	1	2	
d) Dla pracowników zatrudnionych w wybranych działach/komórkach organizacyjnych (np. marketing)	1	2	
e) Dla pracowników związanych z kluczowymi projektami organizacji	1	2	
f) Dla pracowników uznanych za talenty/osoby o wysokim potencjale	1	2	
Definicja do pytania I2			
Coaching/mentoring			
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.			
I2. Jakie metody rozpowszechniania zdobytych kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) wykorzystuje się w Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Coaching/mentoring	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Gazetka firmowa	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Intranet i wewnętrzna poczta internetowa	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Elektroniczne bazy danych	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) E-learning (w tym e-coaching/e-mentoring) – wykorzystywanie internetu oraz intranetu, w tym różnych płatnych portali do podnoszenia kwalifikacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Ocena zdolności przekazywania wiedzy jako element oceny okresowej pracowników	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem

g) Wewnętrzne seminaria/konferencje nakierowane na rozpowszechnianie wiedzy	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
h) Pisemne relacje z odbytych szkoleń przygotowywane przez uczestników	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
i) Inne (jakie?).....	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
UWAGA Filtr: Jeżeli w I2 a) Tak to I3, jeśli I2 a) Nie to I4			
I3. Jeżeli w Pana(i) organizacji wykorzystuje się coaching/mentoring, to jego głównym celem jest: (Proszę wybrać trzy najważniejsze odpowiedzi)			
a) Dzielenie się wiedzą zdobytą w trakcie szkoleń	1		
b) Międzypokoleniowa wymiana wiedzy	2		
c) Przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej średniego/wyższego szczebla	3		
d) Ograniczenie kosztów szkoleń pozostałych pracowników	4		
e) Rozpowszechnianie właściwych postaw i zachowań wśród wszystkich pracowników	5		
f) Inne (jakie?)	6		
I4. 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)? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)			
a) Tak	1		
b) Nie	2		
c) Trudno powiedzieć	3		
I5A. W jaki sposób Pana(i) organizacja zabezpiecza się przed utratą kompetencji (np. przed odejściem przeszkolonych pracowników)? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)			
Poprzez podpisywanie umów lojalnościowych z pracownikami	1		
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku	2		
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach pakietów świadczeń pozafinansowych konkurencyjnych na rynku	3		
Poprzez utrwalanie wiedzy/kompetencji pracowników w materiałach należących do firmy	4		
Poprzez promowanie dzielenia się wiedzą	5		
Poprzez inne działania (jakie?)...	6		
UWAGA filtr: Wskazane w I5 proszę ocenić na skali w I5B			
I5B. Na ile wymienione przez Pana(i) zabezpieczenia są ważne dla Pana(i) firmy (Proszę ocenić na skali: bardzo ważne, ważne, mało ważne)			
	Bardzo ważne	Ważne	Mało ważne
Poprzez podpisywanie umów lojalnościowych z pracownikami	1	2	3
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach wynagrodzeń konkurencyjnych na rynku	1	2	3
Poprzez oferowanie pracownikom o najwyższych kompetencjach pakietów świadczeń pozafinansowych konkurencyjnych na rynku	1	2	3
Poprzez utrwalanie wiedzy/kompetencji pracowników w materiałach należących do firmy	1	2	3
Poprzez promowanie dzielenia się wiedzą	1	2	3

J. Analiza efektywności nakładów na zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

J1. Jak duże środki Pana(i) organizacja przeznaczają na rozwój kompetencji pracowników. Jako procent w stosunku do funduszu wynagrodzeń)? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)						
a) Nie przeznaczamy środków						0
b) Poniżej 2%						1
c) Między 2-5%						2
d) Między 5-10%						3
e) Powyżej 10%						4
UWAGA filtr: Jeżeli w J1 odpowiedź 0 to J4.						
J2. Z jakich źródeł finansuje się rozwój kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)						
a) W całości ze środków własnych organizacji						1
b) Częściowo ze środków własnych a częściowo ze źródeł zewnętrznych						2
c) W całości ze źródeł zewnętrznych (szczególnie dofinansowania EU)						3
d) Z innych źródeł (jakich?).....						4
J3. Czy w a Pana(i) organizacji dokonuje się pomiaru efektywności nakładów na rozwój kompetencji? (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)						
a) Tak, regularnie						1
b) Tak, ale sporadycznie						2
c) Nie dokonuje się						3
J4. Czy w Pana(i) ocenie, zarządzający firmą mają świadomość wymiernych korzyści z rozwoju kompetencji pracowników? (Proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź)						
a) Zdecydowanie tak.						1
b) Raczej tak						2
c) Raczej nie						3
d) Zdecydowanie nie						4
e) Trudno powiedzieć						5
J5. Proszę ocenić, czy według Pana(i) poniższe czynniki uległy zmianie na skutek wprowadzenia systemu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? (Proszę ocenić każdy wymieniony czynnik)						
	zdecydowana poprawa	niewielka poprawa	bez zmian	niewielkie pogorszenie	zdecydowane pogorszenie	
a) Zdobywanie nowych kompetencji	1	2	3	4	5	
b) Elastyczność pracowników	1	2	3	4	5	
c) Wyniki pracowników	1	2	3	4	5	
d) Rozwój pożądanego zachowań	1	2	3	4	5	
e) Motywacja pracowników	1	2	3	4	5	
f) Pozytywne nastawienie wobec zmian	1	2	3	4	5	
g) Chęć pozostania pracownika w organizacji	1	2	3	4	5	
h) Wykazanie inicjatywy i kreatywności	1	2	3	4	5	

J6. Czy w Pana(i) organizacji wykorzystuje się następujące narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)			
a) Rachunkowość zasobów ludzkich	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
b) Benchmarki w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
c) Indeksy kapitału ludzkiego	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
d) Analizy dostępne w ramach narzędzi wspomagających zarządzanie (np. SAP)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
e) Kartę wyników zarządzania kapitałem ludzkim (HR Balanced Scorecard)	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
f) Narzędzia opracowane specjalnie na potrzeby naszej organizacji	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
g) Inne (jakie?).....	1-Tak	2-Nie	3-Nie wiem
h) Nie wykorzystuje się narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego	1-Tak	2-Nie	

UWAGA filtr: Jeżeli w J6 odpowiedź h to sekcja K.

J7. Głównymi wskaźnikami wykorzystywanymi do pomiaru kapitału ludzkiego w Pani/Pana organizacji są: (Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi)	
a) wskaźniki kosztów (np. koszty szkoleń, koszty rekrutacji, koszty wynagrodzeń, koszty fluktuacji itp.)	1
b) wskaźniki czasowo-ilościowe (np. czas potrzebny do obsadzenia wakatów, wskaźniki fluktuacji i absencji, liczba szkoleń itp.)	2
c) wskaźniki wydajności (np. relacja liczby pracowników działu ZKL do zatrudnionych ogółem; koszt/czas działań na 1 zatrudnionego itp.)	3
d) wskaźniki finansowe (np. przychód z kapitału ludzkiego, zwrot z inwestycji w kapitał ludzki HC ROI, ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego itp.)	4
e) inne (jakie?).....	5

K. Bariery wdrażania zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje i uczenia się przez całe życie

Definicja	
System zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (synonim: system zarządzania kompetencjami): Zestaw spójnych i powiązanych wzajemnie praktyk (procesów) 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 do wychodzenia ludzi z organizacji (np. procesu derekrutacji i outplacementu). W systemie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje wszystkie praktyki (procesy) oparte są na wspólnym modelu kompetencji (zbiorze kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji).	
K1. Jakie mogą być według Pana(i) najistotniejsze czynniki mogące powodować problemy przy realizacji celów stawianych systemowi zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje? (Proszę wybrać trzy najważniejsze czynniki)	
a) Brak doświadczenia w wykorzystaniu takich rozwiązań	1
b) Brak poparcia ze strony kluczowych osób w organizacji (tzw. agentów zmiany)	2
c) Brak poparcia zarządu firmy	3
d) Przeciwna zmianom kultura organizacyjna	4
e) Wyższy priorytet innych spraw/projektów	5
f) Niewystarczające zasoby finansowe	6
g) Niewłaściwy przepływ informacji	7
h) inne (jakie?).....	8

K2. Do najważniejszych kosztów rozwoju kompetencji pracowników w Pana(i) organizacji należą: (Proszę ocenić każdy z kosztów na podanej skali)				
	bardzo ważne	ważne	nieważne	trudno powiedzieć
a) Koszty materialne (finansowe)	1	2	3	4
b) Koszty pozamaterialne (np. zaangażowanie pracowników działu HR w organizację szkolenia)	1	2	3	4
c) Koszty alternatywne (np. czas poświęcony na szkolenie, w którym pracownik nie pracuje)	1	2	3	4
d) Inne (jakie?).....	1	2	3	4
K3. W jaki sposób można Pani/Pana zdaniem zminimalizować bariery rozwoju kompetencji pracowników w organizacjach? (Proszę wybrać trzy najważniejsze odpowiedzi)				
a) Uświadamiając kadrze zarządzającej korzyści płynące z rozwoju kompetencji				1
b) Uświadamiając samym pracownikom korzyści płynące z rozwoju kompetencji				2
c) Prowadząc otwartą politykę komunikacji z pracownikami				3
d) Wprowadzając finansowe zachęty rozwoju kompetencji pracowników				4
e) Wprowadzając pozafinansowe zachęty rozwoju kompetencji pracowników				5
f) inne (jakie?).....				6

METRYKA

M1. Jaki rodzaj działalności ze względu na typ odbiorcy świadczy Państwa firma?	
a) Usługi dla biznesu (business-to-business)	1
b) Usługi dla odbiorcy detalicznego (business-to-customer)	2
c) Usługi dla sektora publicznego (business-to-government)	3
d) Mieszane (więcej niż jedna z powyższych)	4
M2. Proszę określić formę prawną Pana(i) organizacji. (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)	
a) Spółka cywilna	1
b) Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	2
c) Spółka akcyjna	3
d) Przedsiębiorstwo państwowe	4
e) Inne (jakie?).....	5
M3. Proszę określić własność kapitału w Pana(i) organizacji. (Proszę wybrać właściwą odpowiedź)	
a) Polska (100%)	1
b) Zagraniczna (100%)	2
c) Mieszana z przewagą kapitału polskiego	3
d) Mieszana z przewagą kapitału zagranicznego	4
e) Inna (jaka?).....	5

