

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W EFEKTYWNYCH ORGANIZACJACH – ANALIZA METOD I NARZĘDZI

Kompetencje stanowią zarówno zachowania i wartości, umiejętności poznawcze jak i wiedzę koncepcyjną oraz praktyczną. Proces zarządzania kompetencjami jest współcześnie kluczowym zagadnieniem w obszarze naukowym i gospodarczym. Kompetencje są determinantami sukcesu każdej organizacji.

Celem niniejszej pracy jest ukazanie najważniejszych i najefektywniejszych modeli i narzędzi zarządzania kompetencjami we współczesnym, skutecznym przedsiębiorstwie.

Uważam, że to proces rekrutacji oparty na kompetencjach jest w stanie zmienić krzywą wydajności. W literaturze przedmiotu jest obecnych wiele definicji i narzędzi związanych z analizowanym pojęciem, co jedynie potwierdza złożoność tego zagadnienia. Innymi słowy, nieustanne szkolenia i rozwój pracowników w oparciu o kompetencje oraz zarządzanie wydajnością mogą pozytywnie przesunąć krzywą produktywności pracowników o średnio 30-60%. Należy zauważyć, że osoby o wysokiej efektywności mają pozytywny wpływ na wynik finansowy przedsiębiorstwa [1, s. 106-108]. Kompetencję można zdefiniować jako „umiejętność wykonywania określonej czynności dobrze”. To posiadanie kwalifikacji wymaganych w ramach wykonywanej pracy, a także zdolność lub pozycja niezbędne do wykonania danego zadania. Kompetencje stanowią zarówno zachowania i wartości, umiejętności poznawcze jak i wiedzę koncepcyjną i praktyczną. Można je także postrzegać jako „ustandaryzowany wymóg, aby jednostka mogła właściwie wykonywać swoją pracę”. Drugą i trzecią definicję postrzegam jako niezwykle trafną z perspektywy organizacyjnej. Kompetencje są powiązane z wydajnością prowadzącą do skutecznej i optymalnej realizacji celów organizacji [1, s. 109-111].

Z drugiej zaś strony, kompetencjami jest osobowość poznawcza, afektywna, behawioralna i motywacyjna oraz dyspozycje jednostki umożliwiające jej właściwe funkcjonowanie w określonych sytuacjach. To wiedza, umiejętności i atrybuty, które odróżniają osobę w każdej sferze życia. Rozwój dokładnych i odpowiednich kompetencji skutkuje lepszym uczeniem się organizacji, zarządzaniem wydajnością przy maksymalizacji wykorzystania organizacyjnych aktywów niematerialnych [2, s. 6].

Kompetencje odnoszą się do wewnętrznej wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań najlepszych pracowników w dowolnej dziedzinie, dyscyplinie, branży i instytucji. Są więc definiowane w kontekście jednostki i nawiązują do wrodzonych jej cech i zachowań. Kompetencje można nabywać i doskonalić poprzez odpowiednie działania edukacyjne - głównie kursy i szkolenia. Zarządzanie kompetencjami obejmuje identyfikację i wyodrębnienie kompetencji najlepszych pracowników

(zazwyczaj najlepszych 5% grupy) i ich przyswojenie przez innych pracowników w procesie uczenia się i rozwoju zawodowego. Co więcej, kompetencje można zdefiniować jako wiedzę, zdolności, nastawienie i wzorce myślowe skutkujące pomyślnym wykonaniem określonych czynności.

Jednym z najskuteczniejszych modeli jest model integracyjnego zarządzania kompetencjami, stanowiący połączenie kompetencji pracowników z fundamentalnymi kompetencjami przedsiębiorstwa, a także z operacyjnymi procesami biznesowymi. Oznacza to, że zarządzanie kompetencjami traci swoją odrębną pozycję, co często stwarza problemy w praktyce: jednostki organizacyjne często nie przekazują informacji, które są kluczowe dla procesu zarządzania kompetencjami. Z drugiej zaś strony, działom kadrowym często brakuje przeglądu wymagań kompetencyjnych wynikających z działalności operacyjnej. Uważa, że tego typu przeszkody można pokonać za pomocą integracyjnego systemu zarządzania kompetencjami [3, s. 45-47].

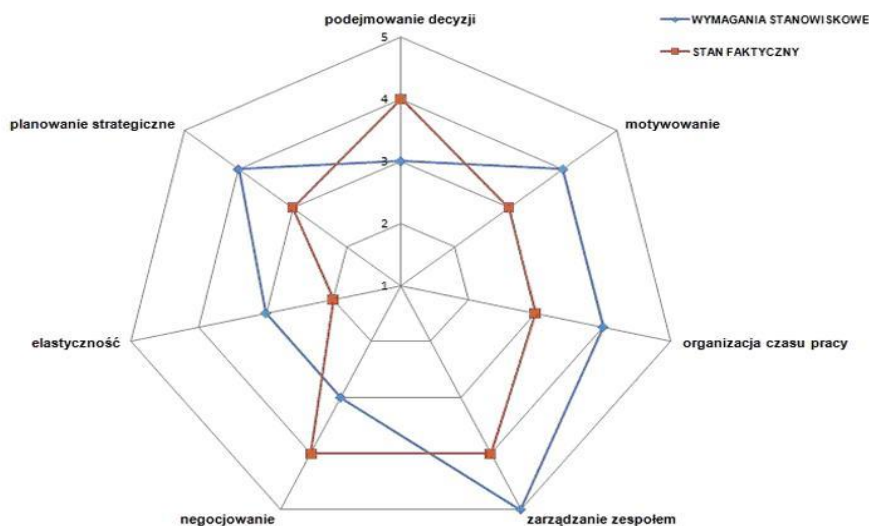
O skuteczności tego modelu przeważa fakt, iż zintegrowane zarządzanie kompetencjami uwzględnia cele i strategię korporacyjne oraz otoczenie procesowe na poziomie jednostek organizacyjnych i członków organizacji. W ten sposób łączy kompetencje przedsiębiorstwa z kompetencjami pracowników. Wyniki zarządzania kompetencjami prezentowane są z kolei na różnych poziomach:

poziom strategiczny (określenie i zdefiniowanie kluczowych strategicznych działań w zakresie rozwoju kompetencji),

poziom organizacji (opracowanie modeli rozwoju kompetencji, w tym rozwoju zawodowego),

poziom procesu (pracownicy są odpowiednio wykwalifikowani) [3, s. 55].

Bardzo efektywnym narzędziem są profile kompetencyjne (nazywane też alternatywnie profilami pracowników, profilami umiejętności lub kwalifikacji) (Rys.1).



Rys.1. Profil kompetencyjny Źródło: opracowanie własne na podstawie: [4, s. 191-195].

Ukazują i grupują one wiedzę, umiejętności i zdolności pracownika i określają pożądany profil zatrudnionego. Tym samym, można je wizualizować na różne sposoby. Z jednej strony, są przedstawienie w formie tabeli, a z drugiej zaś jako koło

kompetencji, które często jest odrębnym instrumentem zarządzania kompetencjami. Ze względu na prostą prezentację i obsługę, profile kompetencyjne są bardzo powszechnym instrumentem zarządzania kompetencjami

Zasługuje narzędzie pomiaru, jakim jest pięciopoziomowa skala opanowanie kompetencji. W poniższej tabeli 1 [5, s.420-421] scharakteryzowano poszczególne poziomy:

Tabela 1. Matryca oceny kompetencji pracowników

Poziom	Opis
A(1)	Brak przyswojenia określonej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i zastosowanie w działaniach
B(2)	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Konieczne jest czynne wsparcie i kontrola ze strony bardziej doświadczonych jednostek
C(3)	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym. Możliwe jest samodzielne, praktyczne jej zastosowanie w trakcie realizacji powinności zawodowych
D(4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, umożliwiającym na bardzo dobrą realizację obowiązków z określonego zakresu oraz przekazywanie innym pracownikom własnych doświadczeń
E(5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania jak i rozwijania posiadanej wiedzy, umiejętności i postaw

Podsumowując, efektywne organizacje są świadome faktu, że, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, należy rozumieć i identyfikować kompetencje determinujące wydajność. Doprowadziło to do powstania procesów, które pomagają oceniać i rozwijać kompetencje pracowników. Zarządzanie kompetencjami to aktywne i systematyczne posługiwanie się kompetencjami organizacji, zorientowane na strategiczne cele korporacyjne. Obejmuje to identyfikację, zrozumienie, diagnozowanie, wizualizację, rozwijanie, wdrażanie i zabezpieczanie długoterminowego potencjału pracowników zgodnie z potrzebami operacyjnymi. Skuteczne zarządzanie kompetencjami identyfikuje wymagania kompetencyjne specyficzne dla zadań i działań organizacji oraz diagnozuje kompetencje poszczególnych pracowników i zespołów.

Bibliografia:

1. Sobocka-Szczapa, H. Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 481/2017.
2. Tyrańska, M. Teoretyczne modele zarządzania kompetencjami menedżerskimi, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/ 2015.
3. Oleksyn, T. Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2017.
4. Filipowicz, G. Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
5. Rzempala, J. Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, nr 114/2017.