

ANNA WIECZOREK-SZYMAŃSKA

Uniwersytet Szczeciński

**BUDOWANIE SYSTEMU KOMPETENCYJNEGO W ORGANIZACJI****1. Wprowadzenie**

Dominująca w latach 80. koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, okazała się zbyt zbiurokratyzowana i nieodpowiednia dla wyzwań stojących przed nowymi typami organizacji. Organizacje uczące się i inteligentne, funkcjonujące często jako przedsiębiorstwa sieciowe, wirtualne czy fraktalne, wymagają większej elastyczności zarządzania w ciągle zmieniających się warunkach otoczenia. W tym kontekście na popularności zyskała teoria zarządzania kompetencjami, w ramach której nacisk kładziony jest na harmonizację wiedzy, umiejętności i postaw pracowników z celami strategicznymi organizacji. Podejście kompetencyjne zakłada więc doskonalenie i rozwijanie tylko tych kompetencji zatrudnionych ludzi, które są ważne z punktu widzenia kompetencji przedsiębiorstwa.

Nie zawsze jednak wprowadzenie innowacyjnej koncepcji zarządzania przynosi požądane efekty w przedsiębiorstwie. Przyczynami są zwykle błędy popełnione na etapie przygotowania i wdrażania projektu. Dlatego też zasadniczym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie idei tworzenia modelu kompetencyjnego w przedsiębiorstwie i opartych na tymże modelu - profili kompetencji stanowiskowych. Właściwe opracowanie systemu kompetencyjnego stanowi zasadniczą przesłankę dla sprawnego zarządzania kompetencjami, a więc decyduje o zasadności realizacji koncepcji gospodarowania kompetencjami.

**2. Koncepcja zarządzania kompetencjami pracowników**

Zarządzanie kompetencjami jako formalna koncepcja została sformułowana w latach 90. XX w. Stanowi alternatywę dla tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi (zob. tabela 1.) i ściśle koresponduje z takimi teoriami jak „zarządzanie wiedzą” czy „zarządzanie kapitałem intelektualnym”.

*Tabela 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami*

<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	<b>Zarządzanie kompetencjami</b>
- koncentracja na ludziach	- koncentracja na posiadanych i wymaganych w przyszłości kompetencjach organizacji
- najważniejszy jest personel przedsiębiorstwa, który stanowi zasób strategiczny	- najważniejsze są kompetencje organizacji, na które składają się operacyjne umiejętności pracowników, „twarde” czynniki organizacji i „miękkie” jej atuty
- zasób to ludzie	- zasób to kompetencje
- o konkurencyjności decydują kwalifikacje pracownika oraz efektywność procedur rekrutacji i selekcji	- o konkurencyjności decydują posiadane przez organizację kompetencje i ich elastyczność
- duży nacisk na naukę poprzez szkolenia	- duży nacisk na naukę poprzez działanie i

nia	zdobywanie nowych doświadczeń – wykorzystanie idei mobilności i uczenie się poprzez kwestionowanie istniejących założeń
- aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi trzeba tworzyć warunki osiągnięcia wysokiej motywacji	- aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi trzeba wyposażyć ich w wymagane kompetencje, a następnie pozwolić im działać

Źródło: B. Mikula, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” nr 21/ 2000, s. 21.

W zarządzaniu kompetencjami zasobem stają się kompetencje, które współcześnie używane są w dwóch znaczeniach - zgodnie z modelem amerykańskim i modelem brytyjskim. Koncepcja amerykańska przewiduje, że indywidualne kompetencje dotyczą charakterystyki pracownika, który dobrze wykonuje swoją pracę. Wykorzystując kategorię kompetencji można wyrazić różnicę poziomu pomiędzy średnim, a najlepszym wykonawcą. Z kolei angielscy badacze definiują kompetencję jako zdolność do wykonywania działań zawodowych zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja oznacza więc transferowanie wiedzy i umiejętności w różnych kontekstach wykonywanej pracy zawodowej, co skutkuje określonymi rezultatami pracy<sup>1</sup>.

Celem wdrażania podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji jest przede wszystkim takie sterowanie procesami doskonalenia i nabywania kompetencji przez pracowników, aby były one zgodne z kierunkiem pożądanym przez przedsiębiorstwo. Kierunek ten wynika z przyjętej w firmie wizji, misji i strategii działania. B. Mikula i A. Pietruszka-Ortyl mówią, że istotą zarządzania kompetencjami jest wzrost wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji<sup>2</sup>. T. Oleksyn definiuje z kolei proces zarządzania kompetencjami jako „wysoko wykwalifikowaną działalność odnoszącą się do pracowników i kadry zarządzającej firmą, nie mającej statusu pracowników, której celem jest zapewnienie wysokich standardów pracy, rozwój i alokacja kapitału ludzkiego organizacji w zakresie umożliwiającym jej przetrwanie i rozwój oraz osiąganie zakładanych celów”<sup>3</sup>. Zgodnie z wymogami współczesnego zarządzania konieczne jest systemowe podejście do problematyki zarządzania kompetencjami w organizacji. Owo systemowe podejście oznacza profesjonalne i całościowe kształtowanie obszaru kompetencji w organizacji, a także harmonizowanie go z innymi podsystemami zarządzania przedsiębiorstwem<sup>4</sup>. Aby można było mówić o fachowym i holistycznym podejściu do zarządzania kompetencjami, konieczne jest właściwe zbudowanie modelu kompetencyjnego, a następnie adekwatne stworzenie profili kompetencyjnych.

### 3. Model kompetencyjny i determinanty jego jakości

Proces wdrażania systemu opartego na kompetencjach jest zwykle skomplikowany

<sup>1</sup> Por. B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 747, *Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 52.

<sup>2</sup> Por. *Ibidem*, s. 57.

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, pod red. A. Ludwicyńskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 63.

<sup>4</sup> Por. *Ibidem*, s. 63.

i przebiega w długim horyzoncie czasowym. Specjaliści podkreślają, że proces ten jest ustrukturyzowanym zadaniem, wymagającym użycia odpowiednich technik na poszczególnych etapach<sup>5</sup>.

Odnosząc się do prac T. Rostkowskiego i A. Szczęśnej, proces tworzenia systemu kompetencyjnego ująć można w dwóch głównych etapach:

- I. etap – budowa księgi kompetencji, zwanej modelem kompetencji na poziomie organizacji. Chodzi tu o określenie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa oraz diagnozę kompetencji pracowniczych, właściwych dla całej organizacji - tzw. kompetencji firmowych,
- II. etap – tworzenie profili kompetencyjnych, czyli opisu wszystkich stanowisk w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu kompetencji zdefiniowanych w księdze.

Głównym narzędziem wykorzystywanym w podejściu kompetencyjnym jest tzw. model kompetencyjny, przyjmujący postać dokumentu, zawierającego spis i opis wszystkich kompetencji, które są uważane za niezbędne do realizacji strategii i celów biznesowych oraz odniesienia sukcesu rynkowego przez firmę<sup>6</sup>. Model kompetencyjny, stanowiący wzór dla całej organizacji, nazywany jest modelem ogólnym, natomiast modele, stanowiące odrębne wzorce dla wyróżnionych grup zawodowych, określane są mianem szczegółowych<sup>7</sup>.

Rozpoczynając kształtowanie modelu kompetencyjnego na poziomie organizacji, decydenci stają w obliczu wyboru podejścia do zagadnienia definiowania kompetencji. Podejście uniwersalne charakteryzuje się założeniem, że o sukcesie każdej organizacji decyduje jeden zestaw kompetencji, opracowany na podstawie badań lub skonstruowany w oparciu o przekonania autora. Ponadto przyjmuje się, iż organizacje są do siebie podobne, a ich strategie polegają na efektywniejszym, w porównaniu z konkurentami, wykorzystaniu pewnych uniwersalnych kompetencji. Budowa księgi kompetencji polega w tym przypadku na wyborze kompetencji „najlepiej pasujących” do aktualnej sytuacji firmy. Według T. Oleksyna kluczowe kompetencje uniwersalne organizacji obejmują<sup>8</sup>:

- zdolność do realizacji misji, wizji i strategii oraz zaspokajania określonych potrzeb społecznych,
- efektywność i sprawność działania,
- zdolność do samofinansowania i generowania zysków (dotyczy sektora przedsiębiorstw),
- zdolność do efektywnej współpracy z otoczeniem zewnętrznym, dokonywania zmian i elastycznego dostosowania się, a także przetrwania i rozwoju,

---

<sup>5</sup> Por. S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 43.

<sup>6</sup> Por. A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 178. Pierwsze modele kompetencyjne powstały w Wielkiej Brytanii i były związane z tworzonymi standardami kwalifikacyjnymi. Głównym celem wykorzystania owych modeli była edukacja i doskonalenie kadry, charakteryzującej się niską efektywnością działania i niedostatecznymi kwalifikacjami.

<sup>7</sup> System kompetencyjny, PSI Meritum Group, zasoby Internetu: [psi-meritum.pl/sciagnij.../system\\_kompetencyjny\\_psi\\_meritum.pdf](http://psi-meritum.pl/sciagnij.../system_kompetencyjny_psi_meritum.pdf) (na dzień 24.10.2010).

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 29.

- zdolność do prowadzenia działalności gospodarczej z poszanowaniem zasad prawa i dobrych obyczajów.

W podejściu specyficznym dla konkretnej organizacji budowę księgi rozpoczyna się natomiast od szczegółowej analizy strategii i potrzeb organizacji, gdyż kompetencje i opisujące je oczekiwane zachowania w głównej mierze zależą od celu, w jakim zostały wprowadzone. Podejście specyficzne prowadzi do wyodrębniania kompetencji bezpośrednio związanych z realizacją konkretnych zadań, co umożliwia wskazanie korzyści, jakie odniesie organizacja inwestując w rozwój zdefiniowanych kompetencji<sup>9</sup>. Przy założeniu, że idea przyświecającą budowie systemu kompetencyjnego w przedsiębiorstwie jest zagwarantowanie realizacji strategii firmy, wydaje się, że tylko podejście specyficzne dla konkretnej organizacji jest podejściem poprawnym, choć wymagającym więcej czasu i nakładów.

Jakość modelu kompetencyjnego determinowana jest także przejrzystą i funkcjonalną strukturą. Księga kompetencji, zwana listą lub słownikiem kompetencji zawiera jasno i precyzyjnie zdefiniowane i opisane kompetencje, a także wyznaczniki behawioralne często uzupełnione o tzw. poziomy spełnienia. Według A. Orlińskiej-Gondor istnieją dwa podstawowe sposoby konstruowania ksiąg kompetencyjnych: w formie skupisk kompetencji, albo w formie macierzy kompetencji.<sup>10</sup>

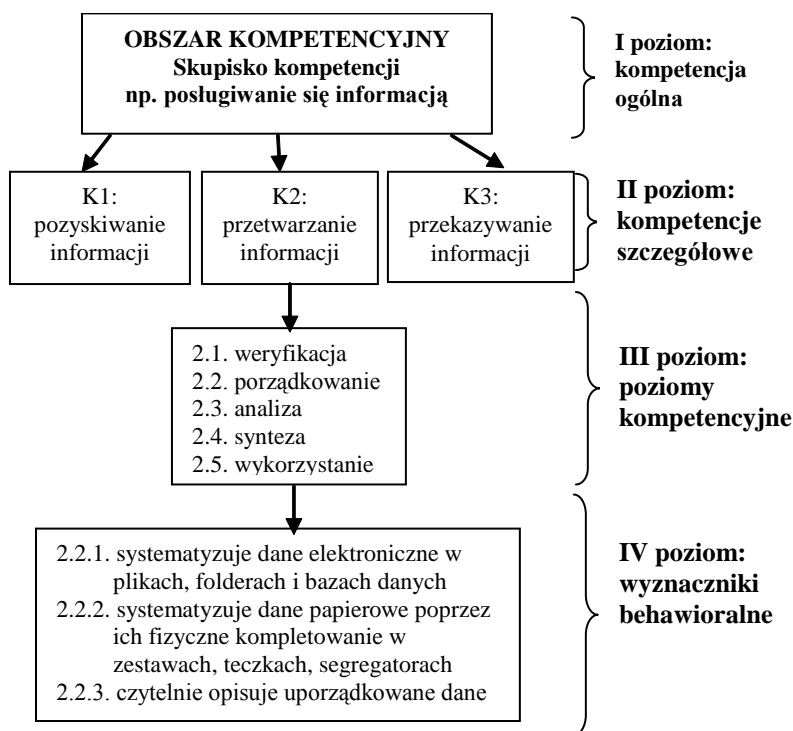
W pierwszym przypadku model kompetencyjny w przedsiębiorstwie będzie obrazował charakterystyczne kompetencje dla określonych obszarów np. skupisko kompetencji określające zdolność osiągania wyznaczonych celów, skupisko kompetencji dla zdolności posługiwania się informacjami itp. Każde ze skupisk odnosi się do jednej ogólnej kompetencji, którą buduje zbiór od 3 do 5 kompetencji ściśle ze sobą powiązanych i spokrewnionych rodzajowo z kompetencją ogólną. Następnie kompetencje szczegółowe są dokładnie opisywane i wzbogacane o tzw. wyznaczniki behawioralne (zob. Rys. 1)<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Por. T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pocztowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 439-440; T. Rostkowski, *Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, pod red. T. Listwana, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 706.

<sup>10</sup> Por. A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte...*, op.cit., s. 178-179; P. Smółka, *Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami w firmie*, zasoby internetu: [http://menedzer.wp.pl/artykuly\\_r.php?id\\_ar=5757](http://menedzer.wp.pl/artykuly_r.php?id_ar=5757) (na dzień 14.06.2010).

<sup>11</sup> Por. A. Orlińska-Gondor, *ibidem*, s. 178-179; P. Smółka, *ibidem*.



**Rys. 1.** Przykład struktury księgi kompetencji tworzonej w formie skupisk kompetencji

Źródło: *System kompetencyjny...*, op.cit.

Drugim sposobem tworzenia modelu kompetencyjnego jest macierz. Kompetencje są tu grupowane nie w indywidualnie wyznaczonych skupiskach, ale przypisywane są do jednej z trzech ogólnych kategorii: kompetencje firmowe, kompetencje fachowe i kompetencje społeczne (zob. Tabela 2.).

Każda z kompetencji uwzględniona w modelu (czy to w postaci skupisk czy macierzy) jest następnie definiowana. Definicje tworzone są w celach użytkowych, dlatego muszą być na tyle szczegółowe i precyzyjne, by nie zostawiać miejsca na dowolną interpretację. Konstruując definicje kompetencji należy rozpocząć od sformułowania ich nazw, a następnie ogólnej definicji kompetencji - określającej istotę kompetencji i definicji szczegółowej - opisującej w sposób ogólny działania i zachowania najistotniejsze dla danej kompetencji.

Podając przykłady konkretnych zachowań, działań lub postaw dla osób o określonym poziomie kompetencji tworzy się wyznaczniki behawioralne<sup>12</sup>. S. Whiddett, S. Hollyforde twierdzą, że prawidłowo zdefiniowane wyznaczniki behawioralne: opisują możliwe do obserwacji zachowania składające się na daną kompetencję, zawierają tylko jeden przykład zachowania, gdyż wyznacznik behawioralny jest elementarną częścią modelu i nie może podlegać dalszym podziałom oraz są niepowtarzalne, co oznacza, że ten sam wyznacznik

<sup>12</sup> Por. A. Orlińska –Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte...*, op.cit. s. 178-180.

behawioralny nie może opisywać różnych kompetencji lub różnych poziomów spełnienia tej samej kompetencji<sup>13</sup>.

**Tabela 2.** Przykład struktury modelu kompetencyjnego w formie macierzy kompetencji

Kategoria kompetencji	Kompetencje szczegółowe	Wyznaczniki behawioralne
Kompetencje firmowe	Np.: 1. Identyfikacja z firmą 2. Znajomość organizacji i środowiska pracy 3. Nastawienie na klienta	Np. dla kompetencji w zakresie identyfikacji z firmą: 1.1. Zna wizję, misję i wartości firmy 1.2. Popiera wartości firmy 1.3. Ma poczucie bycia częścią firmy 1.4. Współuczestniczy w tworzeniu kultury organizacyjnej firmy
Kompetencje fachowe	Np.: 1. Znajomość produktów 2. Wiedza fachowa 3. Znajomość języków obcych	Np. dla kompetencji w zakresie znajomości produktów: 1.1. Posiada wiedzę na temat produktów/ usług oferowanych przez firmę 1.2. Potrafi wykorzystać wiedzę o produkcie do działań na swoim stanowisku pracy 1.3. Posiada umiejętność przekazania wiedzy o produkcie/usłudze 1.4. Posiada umiejętność zainteresowania klienta ofertą firmy
Kompetencje społeczne	Np.: 1. Umiejętności komunikacyjne 2. Umiejętności współpracy 3. Umiejętności negocjacyjne	Np. dla kompetencji w zakresie komunikowania się: 1.1. Wypowiada się w sposób logiczny 1.2. Wypowiada się w sposób swobodny 1.3. Sprawdza czy jest rozumiany 1.4. Przekonująco prezentuje swoje stanowisko

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008, s. 113-122.

Podsumowując, księga kompetencji, bez względu na przyjęty w organizacji sposób jej budowy, aby była uznana za efektywne narzędzie kształtowania kapitału ludzkiego musi spełniać szereg warunków<sup>14</sup>:

- powinna być przejrzysta i zrozumiała – to znaczy nie zawierać dwuznacznych czy skomplikowanych opisów, które mogłyby prowadzić do błędów w interpretacji,
- wszystkie elementy księgi powinny być od siebie niezależne co oznacza, że: występowanie jednej kompetencji nie powinno być uzależnione od występowania innej, te same kompetencje i odpowiadające im wyznaczniki behawioralne nie powinny powtarzać się w różnych miejscach w strukturze,

<sup>13</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne...*, op.cit. s. 35.

<sup>14</sup> Por. A. Orlińska –Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte...*, op.cit. s. 182-183.

- nie może istnieć w oderwaniu od poziomu prezentowanych zachowań i jest konstrukcją, która scala różnego rodzaju zachowania w organizacji.
- powinna być adekwatna, a więc oddawać specyfikę danej organizacji i charakter ról oraz stanowisk – opis kompetencji musi być „szyty na miarę”,
- powinna charakteryzować się bezstronnością w opisywaniu postaw i zachowań kształtujących określoną kompetencję,
- jest zmienna i podlega ciągłemu rozwojowi, powinna więc dotyczyć nie tylko teraźniejszości, ale uwzględniać też wizję przyszłości organizacji i przewidywane zmiany w otoczeniu.

#### 4. Budowa profili kompetencyjnych w organizacji

Jak wspomniano wcześniej, efekt budowania modelu kompetencyjnego dla przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu profili kompetencji, które określają zestawy kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań na konkretnym stanowisku pracy. Księga kompetencji jest podstawą tworzenia profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk pracowników danej firmy.

Aby zbudować profil dla konkretnego stanowiska, należy przyjąć określoną metodologię doboru kompetencji z zaprojektowanego wcześniej modelu na poziomie organizacji (księgi kompetencji)<sup>15</sup>. Efekt końcowy takiego działania może przyjąć jedną z trzech postaci profilu kompetencyjnego. Profil ogólnofirmowy dotyczy wszystkich stanowisk, co oznacza, że w danej firmie oczekuje się, iż wszyscy pracownicy posiadają wskazane w profilu kompetencje. B. Mazurek-Kucharska określa takie rozwiązanie mianem macierzy jednowymiarowej (zob. Tabela 3.).

*Tabela 3. Profil ogólnofirmowy dla firmy produkcyjno-handlowej*

Profil kompetencyjny
1. Planowanie i organizacja: efektywne organizowanie pracy swojej i zespołu
2. Zarządzanie zespołem
3. Nastawienie na rezultat
4. Komunikacja

Źródło: J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie...*, op.cit., s. 35.

Podstawową zaletą takiego rozwiązania jest prostota i łatwość wdrożenia, główną wadą natomiast niewystarczające rozróżnienie wymagań dla poszczególnych stanowisk. Rozwią-

<sup>15</sup> Oryginalny sposób tworzenia profili kompetencyjnych zaproponowali G. Cheetham i G. Chivers. Nawiązując do opracowanych w Wielkiej Brytanii standardów kwalifikacyjnych, a także bazując na modelach kompetencji menedżerskich (m.in. stworzonych przez Boyzatisa), przyjęli, że profil zawodowy budują określone metakompetencje, których głównymi elementami są kompetencje funkcjonalne, behawioralne, poznawcze oraz wartości. Wszystkie cztery komponenty wchodząc we wzajemne interakcje wywołują obserwowalne rezultaty globalne (np. w odniesieniu do pracownika obsługi będzie to liczba obsłużonych klientów) lub rezultaty w skali mikro, które odnoszą się do bardziej specyficznych aktywności i mogą wskazywać osiągnięcie mistrzostwa w pojedynczej kompetencji w ramach szerszej kategorii kompetencji funkcjonalnych. Por. G. Cheetham, G. Chivers, *Towards a holistic model of professional competence*, "Journal of European Industrial Training", no. 20/5, 1996, s. 20-30.

zanie stosowane jest głównie w dużych organizacjach<sup>16</sup>.

Profil ogólnofirmowy może zostać uzupełniony o specyficzne kompetencje związane z pełnią rolą lub funkcją- tworzony jest wówczas tzw. profil dwudzielny – macierz dwuwymiarowa (zob. Tabela 4.). Wykorzystując powyższe podejście definiuje się kompetencje pracowników z punktu widzenia wartości organizacyjnych (kompetencje ogólne, firmowe) przy jednoczesnym uwzględnieniu kompetencji mających największe znaczenie dla realizacji najistotniejszych procesów biznesowych w firmie.

**Tabela 4.** Profil dwudzielny w firmie produkcyjnej dla stanowiska menedżer produkcji

Profil kompetencyjny stanowiska	
Kompetencje ogólnofirmowe	Kompetencje menedżerskie
1. Komunikatywność	8. Kierowanie
2. Kreatywność	9. Planowanie i organizacja
3. Asertywność	10. Myślenie strategiczne
4. Lojalność	
5. Samodzielność	
6. Odporność na stres	
7. Współpraca wewnętrzna	

Źródło: J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie...*, op.cit., s. 36.

Sytuacja, w której profil ogólnofirmowy wzbogaca się jednocześnie o część dotyczącą roli i funkcji prowadzi do powstania profilu trójdzielnego (macierzy trójwymiarowej). Tego typu systemy mają zastosowanie w organizacjach macierzowych, gdzie poza hierarchią funkcjonalną należy uwzględnić także role przypisane do realizowanych procesów lub projektów (zob. Tabela 5.)<sup>17</sup>.

**Tabela 5.** Profil trójdzielny w firmie usługowej dla stanowiska menedżer produktu

Profil kompetencyjny stanowiska		
Kompetencje ogólnofirmowe	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje stanowiskowe
1. Komunikatywność	6. Budowanie zespołu	9. Planowanie
2. Skuteczność	7. Odwaga w podejmowaniu decyzji	10. Organizowanie
3. Samodzielność	8. Wyznaczanie celu	11. Innowacyjność
4. Identyfikacja z firmą		
5. Współpraca wewnętrzna		

Źródło: J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie...*, op.cit., s. 36.

Bez względu na rodzaj tworzonych w firmie profili kompetencyjnych, podstawowym celem ich wykorzystania jest możliwość dokonywania oceny i w oparciu o jej wyniki, planowanie działań na przyszłość. Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwa typy profili<sup>18</sup>:

<sup>16</sup> Por. J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie...*, op.cit. s. 34; T. Roskowski, *Zarządzanie kompetencjami...*, op.cit., s. 441, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 133.

<sup>17</sup> Por. J. Wieczorek, *ibidem*, s. 36, *Elastyczne zarządzanie ...*, *ibidem*, s. 133 i 134.

<sup>18</sup> Por. T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004, s. 92.



- profile pożądanych kompetencji, które zawierają opis pożądanych cech dotyczących celu działania czy idealnej sytuacji w przyszłości,
- profile obecnych kompetencji, opisujące umiejętności, wiedzę, postawy i doświadczenia, które pracownicy posiadają w chwili dokonywania opisu.

Kompetencje są kategorią stopniowalną, co oznacza, że pracownicy mogą w różnym stopniu realizować daną kompetencję, stąd istotny staje się pomiar spełnienia kompetencji przez pracowników. Dobrze skonstruowane skale kompetencji ułatwiają analizę i przygotowanie ewentualnych działań korygujących. Systemowe podejście do zagadnienia kompetencji skupiać się będzie na ciągłym porównywaniu profili kompetencyjnych opisujących wymagania pracy i profili kompetencji rzeczywiście posiadanych przez pracowników<sup>19</sup>. Takie podejście daje możliwość integrowania wszystkich działań z zakresu gospodarowania zasobami ludzkimi, a więc rekrutacji i selekcji, systemów ocen, kształcenia i rozwoju kadr, ścieżek kariery a także wynagradzania.

## 5. Podsumowanie

W artykule podjęto problematykę tworzenia efektywnego systemu kompetencyjnego w organizacji, wyodrębniając dwa zasadnicze etapy tego procesu: budowę modelu kompetencyjnego (księgi kompetencji) oraz tworzenie profili kompetencyjnych dla stanowisk pracy. Zwrócono uwagę na zasadnicze znaczenie jakości księgi kompetencji dla funkcjonowania całego systemu. Owa jakość w dużej mierze jest uzależniona od zastosowanego podejścia do tworzenia modelu. Przy czym podkreślono, że podejście specyficzne dla organizacji jest bardziej efektywne, ponieważ odpowiada aktualnie realizowanej w przedsiębiorstwie strategii. Na jakość modelu kompetencyjnego wpływa ponadto przyjęta struktura jego przedstawiania – sposób definiowania kompetencji, wskazanie wyznaczników behawioralnych i poziomów spełnienia kompetencji. Przejrzysty, czytelny, a więc także funkcjonalny sposób prezentacji modelu kompetencyjnego możliwy jest poprzez wykorzystanie tzw. macierzy kompetencji lub skupisk kompetencji.

Kolejno omówiono ideę tworzenia profili kompetencji w ramach systemu ZK. Zaprezentowano trzy zasadnicze metody tworzenia profili jako: profile ogólnofirmowe, profile dwudzielne i profile trójdzienne. Właściwie przygotowane profile umożliwiają następnie przeprowadzanie audytu kompetencji, czyli porównywanie kompetencji realnie posiadanych przez pracowników organizacji z kompetencjami pożądanymi sformułowanymi w opisach stanowisk.

## 6. Literatura

- [1] Cheetham G., Chivers G., *Towards a holistic model of professional competence*, "Journal of European Industrial Training" no. 20/5, 1996.
- [2] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007.
- [3] Mikula, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” nr 21/2000.
- [4] Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekono-

<sup>19</sup> Por. T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami...*, op.cit. s. 440.

- micznej w Krakowie Nr 747, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [5] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, pod red. A. Ludwiczynskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
- [6] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [7] Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [8] Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004.
- [9] Rostkowski T., *Kompetencje pracowników miernikiem wartości organizacji*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, pod red. T. Listwana, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [10] Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pocztońskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [11] Smółka P., *Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami w firmie*, zasoby Internetu: [http://menedzer.wp.pl/artykuly\\_r.php?id\\_ar=5757](http://menedzer.wp.pl/artykuly_r.php?id_ar=5757) (na dzień 14.06.2010).
- [12] *System kompetencyjny*, PSI Meritum Group, zasoby Internetu: [psi-meritum.pl/sciagnij.../system\\_kompetencyjny\\_psi\\_meritum.pdf](http://psi-meritum.pl/sciagnij.../system_kompetencyjny_psi_meritum.pdf) (na dzień 24.10.2010).
- [13] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [14] Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008.

### Streszczenie

*W pierwszej części artykułu zaprezentowano koncepcję zarządzania kompetencjami (ZK) pracowników organizacji. Charakterystyki koncepcji dokonano poprzez zestawienie porównawcze z teorią zarządzania zasobami ludzkimi - ZZL. Następnie przedstawiono ideę tworzenia systemu kompetencyjnego w przedsiębiorstwie w oparciu o model kompetencyjny i zbudowane na jego podstawie profile kompetencyjne. Zwrócono uwagę na czynniki wpływające na jakość modelu kompetencyjnego oraz omówiono trzy metody sporządzania profili kompetencyjnych.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kompetencjami, model kompetencyjny, profile kompetencji.

---

**THE PROCESS OF CREATION THE COMPETENCE SYSTEM  
IN THE ORGANIZATION**

Summary

*In the first part of the article the concept of Competence Management (CM) is presented. The mentioned theory is characterized by comparison to the concept of Human Resources Management (HRM). Then the author discusses the idea of competence system based on the competence model and competence profiles. In addition factors that determine the quality of the competence model are suggested. Finally three methods of drawing up profile of competencies are introduced.*

**Keywords:** competence management, competence model, competence profiles.

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*

ANNA WIECZOREK-SZYMAŃSKA  
Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: wiean@wneiz.pl

