



# Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji

Dowiedz się więcej na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

Jednym z procesów realizowanych w organizacji jest proces zarządzania zasobami ludzkimi. Jego rolę i miejsce w konfiguracji procesów w organizacji można ukazać, odwołując się do klasyfikacji procesów przedstawionych w literaturze przedmiotu [Porter, 1985; Grajewski, 2007; Kunasz, 2010; Ossowski, 2012, s. 297–312; Walas-Trębacz, 2014]. Klasyfikacje te ujmują proces zarządzania zasobami ludzkimi jako proces pośrednio tworzący wartość dodaną. Należy jednak podkreślić, że proces zarządzania zasobami ludzkimi służy doskonaleniu realizacji procesów podstawowych bezpośrednio generujących wartość dodaną [Grajewski, 2012]. Współcześnie proces zarządzania zasobami ludzkimi prezentowany jest w literaturze jako proces zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach. Głównym celem tego procesu jest zagwarantowanie organizacji odpowiednich zasobów kompetencyjnych, niezbędnych do osiągnięcia jej strategicznych celów. Oparte na kompetencjach zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza, że kompetencje stają się podstawą funkcjonowania całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi, pozwala dopasować wiedzę i doświadczenie menedżerów i pracowników do osiągnięcia wyznaczonych celów, zadań, a w rezultacie do potrzeb organizacji. Kompetencje są czynnikiem decydującym o skutecznej realizacji procesów personalnych: rekrutacji i selekcji pracowników, ich adaptacji, oceniania, rozwoju, wynagradzania. Fakt, że kompetencje są narzędziem integrującym wszystkie procesy personalne, prowadzi do spójnej ich realizacji oraz wzrostu efektu synergii działań personalnych.

Celem monografii jest prezentacja wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach pracowników. Całość została przedstawiona w trzech częściach, w ramach których wyróżniono dziewięć obszarów badawczych stanowiących kolejne rozdziały monografii.

Część pierwsza stanowi wprowadzenie do zarządzania kompetencjami w realizacji zadań funkcji personalnej organizacji. Do tej części zaliczo-

no trzy pierwsze rozdziały, które zostały poświęcone problemom kompetencji i posługiwania się nimi w praktyce organizacji.

W rozdziale pierwszym *Kompetencje pracowników – wyzwania przyszłości* przedstawiono na podstawie studiów literatury przedmiotu pojęcie i istotę kompetencji. Zinterpretowano pojęcie kompetencji w ujęciu amerykańskim i brytyjskim, omówiono strukturę i cechy kompetencji oraz zwrócono uwagę na różnorodność komponentów kompetencji. Określono współczesne wyzwania stojące przed organizacjami oraz podkreślono wzrost znaczenia kompetencji związanych z rozwojem gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. Ponadto scharakteryzowano pracowników wiedzy i ich kompetencje.

Rozdział drugi *Podejścia w procesie zarządzania kompetencjami pracowników* zawiera rozważania ukazujące różnice między podejściem tradycyjnym a opartym na kompetencjach podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi. Na tym tle zaprezentowano model systemu zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach, którego centralnym elementem jest model kompetencyjny, stanowiący fundament procesu oceny kompetencji. Z kolei wyniki oceny kompetencji uznano za czynnik integrujący różne procesy kadrowe, ale także działania prowadzące do realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi i strategii organizacji. Rozdział drugi kończy syntetyczny przegląd procesów kadrowych opartych na kompetencjach, takich jak procesy: rekrutacji, oceny wyników pracy, wynagradzania oraz rozwoju pracowników.

W rozdziale trzecim *Funkcjonalno-modalna analiza pracy w identyfikacji kompetencji pracowników* przedmiotem rozważań uczyniono identyfikację kompetencji stanowiskowych. Wyjaśniono, czym są owe kompetencje oraz jaki jest ich związek z kompetencjami organizacji. Następnie zwrócono szczególną uwagę na analizę pracy, z uwzględnieniem jej rodzajów, które oceniano przez pryzmat przydatności do określania kompetencyjnych wymogów stanowiska pracy. Wskazano na zasadność wykorzystania hybrydowej, funkcjonalno-modalnej analizy pracy. W rozdziale tym zaprezentowano także techniki gromadzenia informacji o pracy, zwracając uwagę na czynniki pozwalające na optymalizację wnioskowania o kompetencjach na podstawie wyników funkcjonalnej analizy pracy.

Część druga monografii wskazuje na zakres wykorzystania koncepcji zarządzania kompetencjami do realizacji funkcji personalnej. Stanowią ją rozdziały czwarty, piąty, szósty i siódmy, odnoszące realizację tej funkcji do czterech obszarów (zgodnie z modelem Michigan), w których scharakteryzowano podejście kompetencyjne w naborze pracowników, ich ocenianiu, wynagradzaniu oraz rozwoju.

Rozdział czwarty *Pozyskiwanie pracowników na podstawie kompetencji* przybliży procedurę pozyskiwania pracowników, odnosząc jej elementy do tematyki kompetencji. Przedstawiono etapy pozyskiwania pracowników, a następnie omówiono każdy z nich w kolejności chronologicznej. Przygotowano przegląd elementów naboru pracowników oraz ich rekrutacji. Przybliżono narzędzia stosowane w selekcji opartej na kompeten-

cjach. Rozdział czwarty kończy się opisem procesu adaptacji nowo zatrudnionego pracownika.

Piąty rozdział *Ocenianie kompetencji pracowników* przedstawia charakterystykę procesu oceniania pracowników, wskazując jego funkcje oraz etapy. Proponuje też zróżnicowane podejście do definiowania kompetencji pracowników. W rozdziale dokonano także przeglądu literatury pod kątem metod oceny kompetencji oraz scharakteryzowano te najbardziej złożone: testy kompetencyjne, ocenę 180 i 360 stopni oraz Development Center. Zostały uwypuklone również korzyści, jakie wynikają z procesu oceniania kompetencji pracowników zarówno dla nich samych, jak i organizacji.

Rozdział szósty *Wynagradzanie pracowników za kompetencje* obejmuje swoją tematyką wynagradzanie jako obszar zadaniowy zarządzania kompetencjami. Określono założenia i ograniczenia koncepcji wynagradzania za kompetencje, stwierdzając, że uzależnienie wynagrodzenia tylko od kompetencji byłoby nieefektywne, ale też niezgodne z prawem. Wskazano także, dlaczego wynagrodzenia mogą być uznane za narzędzie kształtowania kompetencji pracownika i organizacji. W rozdziale tym zaprezentowano też wyniki analizy składników wynagrodzenia dokonanej w kontekście ich związków z kompetencjami pracownika.

W rozdziale siódmym zatytułowanym *Strategia rozwoju kompetencji pracowników* przedstawiono propozycje dotyczące tworzenia strategii rozwoju kompetencji pracowników w organizacji. W pierwszym podrozdziale skupiono uwagę na analizie propozycji elementów składowych strategii rozwoju kompetencji pracowników w organizacji, aby jej wypracowanie i realizacja sprostały wyzwaniom przyszłości. W drugim podrozdziale dokonano przeglądu metod i technik rozwoju kompetencji pracowników możliwych do zastosowania w praktyce. Instrumenty te potraktowano jako kluczowe elementy budowy i realizacji strategii rozwoju kompetencji pracowników w organizacji, decydujące o powodzeniu realizowanej strategii.

Trzecia część monografii, w rozdziale ósmym i dziewiątym, wskazuje na nowe metody zarządzania kompetencjami w realizacji zadań funkcji personalnej: gamifikację oraz controlling personalny. Są to instrumenty spójne z wymogami współczesnego rynku pracy, zwłaszcza z tymi, które są związane z pokoleniem Z na rynku pracy oraz ze strategicznym charakterem funkcji personalnej w organizacji.

Rozdział ósmy *Gamifikacja w procesie rozwoju kompetencji pracowników* zawiera rozważania na temat teorii gamifikacji, ze szczególnym uwzględnieniem typów graczy. Przedstawia pojęcie oraz mechaniki gier stosowane w gamifikacji, omawia teorię samodeterminacji oraz typy graczy, które zostały rozszerzone na pracowników. Prezentuje perspektywę organizacji podczas wdrażania procesów gamifikacyjnych, a w końcowym fragmencie przedstawia propozycje wykorzystania narzędzi gamifikacyjnych w rozwoju kompetencji.

W rozdziale dziewiątym *Controlling personalny w zarządzaniu kompetencjami pracowników* prezentowane są: istota, geneza i cele controllin-

gu personalnego oraz jego rola w procesie zarządzania kompetencjami, szczególnie w zakresie łączenia trzech atrybutów: wiedzy, umiejętności i postaw stanowiących strukturę kompetencji. Ponadto przedstawiono rodzaje controllingu personalnego występujące w ramach zarządzania kompetencjami wraz z podziałem na controlling operacyjny i strategiczny. W ostatnim fragmencie rozdziału ukazano zastosowanie controllingu personalnego jako narzędzia zarządzania kompetencjami pracowników, uszczegóławiając zadania powiązane z polityką personalną zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Przedstawiono także mierniki ilościowe i jakościowe w obszarze controllingu kompetencyjnego.

Monografia jest zbiorem opracowań przygotowanych przez pracowników nauki Katedry Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wokół tematyki kompetencji pracowniczych i stanowi wyraz wspomnienia śp. Profesor Renaty Oczkowskiej.

Adresatami publikacji są przedstawiciele środowisk naukowych, zwłaszcza nauk o zarządzaniu i jakości, dla których zawarte w poszczególnych rozdziałach treści mogą stanowić podstawę inspiracji badawczych. Zaprezentowany materiał może również służyć jako kompendium praktyk pracownikom odpowiedzialnym za działania kadrowe w organizacjach o różnym profilu i obszarze działania.

Pragnę podziękować mgr. Robertowi Szydło za pomoc w pracach redakcyjnych związanych z wydaniem monografii.

*Małgorzata Tyrańska*

[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)