

KOMPETECJE ELEMENTEM INNOWACYJNOŚĆ W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM ORGANIZACJI – PRZEDSIĘBIORSTWA

Witalis PELLOWSKI, Marian KOPCZEWSKI

Streszczenie: Zarządzanie zasobami ludzkimi jest podejściem do zarządzania personelem traktującym ludzi jako podstawowy zasób każdej organizacji - przedsiębiorstwa. Współczesny wzrost zainteresowania zarządzaniem zasobami ludzkimi kładzie nacisk na przekształcenie zasobów ludzkich w kapitał, od którego w dużym stopniu zależy wartość i konkurencyjność organizacji, a w efekcie jej efektywność na rynku. Aby tak się stało owe zasoby wymagają odpowiedniego zarządzania, w którego zakres wchodzi podejmowanie decyzji przez kierowników i menadżerów oraz dyrektorów, wspomaganymi systemami informatycznymi. Celem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w nowoczesnym przedsiębiorstwie jest przede wszystkim zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i powiązanie elementów systemu kadrowego z jego strategią. A myślą przewodnią prawie wszystkich współczesnych koncepcji i założeń w dziedzinie zarządzania jest aktywizacja ludzkich zdolności, umiejętności i kompetencji. Aktywizacja ta jest konieczna do rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zarządzanie, personel, zasoby ludzkie, ZZL, kompetencje, innowacyjność

1. Wstęp

Kierowanie organizacją jest tematem rozważań wielu naukowców, efektem czego na rynku pojawiają się coraz nowsze i coraz bardziej aktualne publikacje. Termin „kierowanie” ma jednak bardzo ogólny charakter. Kryje on w sobie niezwykle długą listę aspektów, co wskazuje na ogromne zróżnicowanie tego przedmiotu. Mając na względzie powyższą kwestię, niniejszy artykuł porusza tylko jeden element - kierowanie kapitałem ludzkim w organizacji. Zagadnienie to, po długim okresie zaniedbania, cieszy się obecnie szerokim zainteresowaniem. Okazało się bowiem, że to nie maszyny a czynnik ludzki, stanowi klucz do zwiększenia efektywności organizacji. Odtąd, aby podkreślić powagę problemu, zaczęto posługiwać się adekwatnym słownictwem, jak: zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, czy marketing personalny. Współczesny dyrektor to menedżer, który oprócz tzw. zadań merytorycznych, powinien posiadać sztukę kierowania ludźmi. Do osiągnięcia tego celu potrzebne są wiedza i umiejętności specjalistyczne ale i psychologiczne, których opanowanie pozwoli na właściwe wywiązanie się z zadań. Kierowanie zespołem stanowi zatem bardzo ważny element kierowania organizacją jako całością. Ze względu na swą specyfikę, przedsiębiorstwo jest organizacją, w której kierowanie zespołem jest zadaniem priorytetowym, a jego efektywność to nakłady poniesione na zasoby ludzkie. Została ona bowiem stworzona przez ludzi i dla ludzi. Mówiąc o przedsiębiorstwie jako specyficznej organizacji, mamy na myśli również całokształt stosunków międzyludzkich w niej panujących. Innowacje organizacyjne w określamy zatem jako udoskonalenie organizacyjne funkcjonowania organizacji jako struktury stałej, oraz udoskonalenie organizacyjne poszczególnych odcinków produkcji

w celu osiągnięcia odpowiednich efektów ekonomicznych. Innowacje organizacyjne mogą występować w dwóch zasadniczych formach: - innowacje organizacyjne nie związane z innowacjami technicznymi, których celem jest poprawa sprawności działania i wykorzystania istniejących zasobów ludzkich oraz majątku przedsiębiorstwa, - innowacje organizacyjne wywołane innowacjami technicznymi i aktywnie współdziałające z nimi oraz przyczyniające się do wzrostu ich efektywności ekonomicznej.

Cechy innowacji w opinii przedsiębiorców, to: poprawa jakości, wejście na nowe rynki, wzbogacenie oferty, obniżka kosztów robocizny, racjonalizacja zużycia materiałów oraz racjonalne zatrudnienie.

2. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi

Innowacyjność w przedsiębiorstwie świadczy o jego rozwoju. Bez nowych pomysłów, każda firma, prędzej czy później skazana jest porażką. Sukces zależy przede wszystkim od ludzi, dlatego bardzo ważną częścią każdego przedsiębiorstwa jest Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR). Brak zaangażowania w rozwój tej części przedsiębiorstwa powoduje, że do firmy trafiają ludzie którzy się nie sprawdzają, rotacja wśród pracowników jest wtedy spora, pracodawca narażony jest na koszty. Sprawne zarządzanie i innowacyjne rozwiązania w dziedzinie Zarządzania Zasobami Ludzkimi pozwala uniknąć takich i innych problemów

Zarządzanie personelem ma wspólną płaszczyznę z zarządzaniem zasobami ludzkimi w niektórych kluczowych zagadnieniach, takich jak naturalna troska o ludzi i ich potrzeby, poszukiwanie skutecznych środków z selekcją szkoleniem, oceną rozwojem oraz nagradzaniem, ale istnieją również pewne punkty rozbieżne.

Zarządzanie zasobami ludzkimi może być postrzegane jako teoria, która zrodziła się z tradycyjnego zarządzania personelem i która do pewnego stopnia je zastąpiła. ZZL odzwierciedla również zmiany filozofii i praktyki w odniesieniu do zarządzania ludźmi w organizacji [1, 11].

Legge na podstawie wielu źródeł zidentyfikował trzy cechy, które zdają się odróżniać zarządzanie personelem od zarządzania zasobami ludzkimi [5, 19]:

- zarządzanie personelem jest wyzwaniem skierowanym w głównej mierze do kadry niekierowniczej, podczas gdy zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga zaangażowania przede wszystkim przedstawicieli kierownictwa;
- zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zintegrowaną działalność kierownictwa liniowego, podczas gdy zarządzanie personelem pragnie jedynie wpływać na postawy kierowników operacyjnych;
- zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla wagę inicjatywy kierownictwa wyższego szczebla, w przeciwieństwie do zarządzania personelem, które zawsze podchodziło z dużą dozą podejrzliwości do układu organizacyjnego.

Różnice w zarządzaniu personelem, a zarządzaniem zasobami ludzkimi przedstawia tabele 1 i 2. [2, 10, 12].

Tab. 1. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami

Element	Zarządzanie personelem	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (ZZL)
Relacje przełożony – pracownik	Nieprzychylnie	Współpraca, rozwój
Orientacja	Bierna, fragmentaryczna	Aktywna, skoncentrowana na szkole
Struktury organizacji	Oddzielone funkcje	Zintegrowane funkcje
Klient	Kierownictwo	Kierownictwo i personel
Wartości	Porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	Skoncentrowanie na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań
Rola kierownictwa liniowego	Pasywna	Aktywna
Ogólne wyniki	Poszufladkowany sposób myślenia	Istotny wpływ zasobów ludzkich na działania oraz potrzeby firmy

Tab. 2. Różnice między zarządzaniem personelem a zasobami ludzkimi w warunkach przedsiębiorstwa

Zagadnienie	Zarządzanie personelem w warunkach przedsiębiorstwa	Zarządzanie zasobami ludzkimi
<i>Przekonania i założenia</i>		
Umowa	Staranne przygotowanie umów na piśmie	Celem jest wyjście „poza umowę”
Zasady	Nacisk na jasne zasady, wzajemne wymagania	Perswazja, niechęć do zasad
Sposób postępowania kierownictwa	Procedura kontrolna zgodności z przepisami	„potrzeby firmy”, elastyczność, oddanie
Wzorce zachowania	Normy, tradycja i praktyka	Wartości, poczucie misji
Zasada kierownictwa odni	Sterowanie	Kształtowanie
Natura związków	Pluralistyczna	Unilarystyczna
Konflikty	Sformalizowane	Nie podkreśla się
Standaryzacja	Wysoki stopień (np. kwestia „równorzędności”)	Niski stopień (np. nie przykładają się wagi do „równorzędności”)
<i>Aspekty strategiczne</i>		
Kluczowe związki	Robotnicy-kierownictwo	Firma-klient
Inicjatywy	Fragmentaryczne, odosobnione	Zintegrowane
Wizja (plan całości)	Kwestia marginalna	Kwestia podstawowa
Szybkość podejmowania decyzji	Wolno	Szybko
<i>Kierownictwo firmowe</i>		
Funkcje	Określone przepisami	Role przywódcze
Główni przełożeni	Specjaliści ds. personelu	Dyrektorzy generalni, kierownicy

Cenione umiejętności	Negocjowanie	Uprzystępnianie
<i>Kluczowe mechanizmy</i>		
Podstawy do interweniowania	Przepisy dotyczące personelu	Szeroko pojęte wytyczne dotyczące ogóle kultury, personelu i organizacji
Selekcja, dobór	Oddzielne zadanie, o marginalnym znaczeniu	Zintegrowane zadanie o podstawowym znaczeniu
Płaca	Ocena pracy, wielostopniowa sztywna skala ocen	Powiązania z wynikami pracy, kilkustopniowa skala ocen Gęśli w stosowana)
Warunki	Negocjowane osobno	Zharmonizowane
Pracownicy-	Zbiorowe negocjowanie umów	Zmierza do umów indywidualnych
Relacje z przedstawicielami	Regulaminowo stworzone udogodnienia oraz szkolenia	Kwestia marginalna (nie licząc negocjowania zmian)
Komunikowanie	Ograniczony zasięg, niebezpośrednie	Wzmoczone, bezpośrednie
Model pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
Rozwiązywanie konfliktów	Osiągnięcie tymczasowych porozumień („zawieszenie broni”)	Wpływanie na atmosferę i kulturę zachowania
Szkolenie i rozwój	Kontrolowanie, uczestnictwo w kursach	Firma nastawiona na naukę

3. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

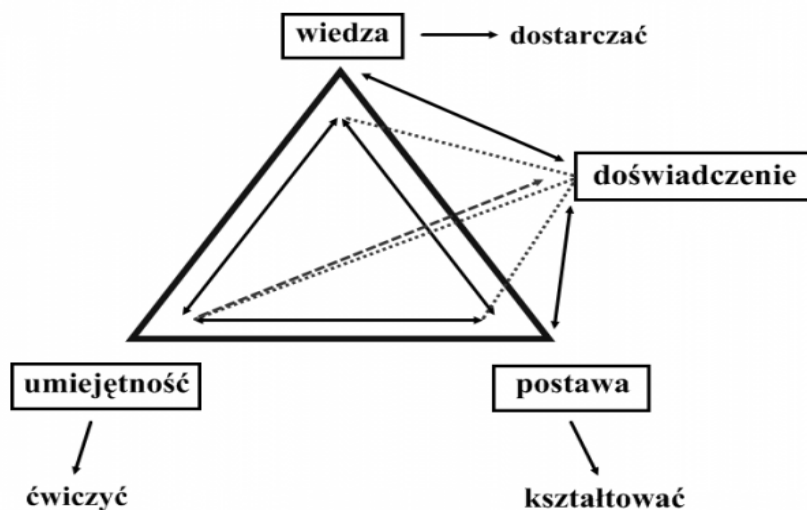
Warunkiem trafnie podjętej decyzji biznesowej, tak w obszarze zarządzania zasobem ludzkim, jak w każdym innym obszarze działania przedsiębiorstwa, jest właściwa analiza sytuacji obecnej. Informacja na temat obecnego stanu zasobów ludzkich jest zatem warunkiem koniecznym podjęcia wszelkich decyzji zarówno dotyczących organizacji, jak każdego z jej pracowników. Zagadnienie pomiaru zasobów ludzkich można przedstawić za pomocą koncepcji zarządzania kompetencjami, które będąc elementem strategii personalnej, w tym samym stopniu służą do jej budowy, jak i do oceny efektywności jej wdrażania.

Strategiczne znaczenie funkcji zarządzania zasobem ludzkim budzi obecnie coraz mniej wątpliwości. Ze wzrostem znaczenia funkcji ZZL wiążą się jednak nie tylko korzyści (tak dla organizacji, jak dla profesjonalistów ZZL), ale także nowe problemy i zadania. Do najistotniejszych nowych problemów można zaliczyć:

- konieczność budowy strategii personalnej,
- zmianę podejścia do budowy systemów zarządzania zasobami ludzkimi (od luźnej „konfederacji” poszczególnych podsystemów do jednolitego zintegrowanego systemu zarządzania ludźmi),
- zmianę sposobu podejmowania decyzji w obszarze ZZL (zarówno decyzji bieżących jak i długookresowych).

Główne problemy dzisiejszego ZZL w Polsce mogą być rozwiązane dzięki wykorzystaniu koncepcji zarządzania kompetencjami, które będąc elementem strategii personalnej, w tym samym stopniu służą do jej budowy co do późniejszej oceny

efektywności jej wdrażania. Struktury zarządzania kompetencjami oraz jego uwarunkowania przedstawia rysunek 1. [3, 13].



Rys. 2. System modelowego zarządzania kompetencjami [10, 13]

Do tej pory stworzono niemal tak wiele definicji kompetencji jak wielu badaczy, naukowców i praktyków zajmowało się tą problematyką. Wśród praktyków i teoretyków nie ma jednomyślności co do tego, czym są kompetencje.

Za nieaktualne można uznać te definicje, które określają kompetencje jedynie jako zbiór umiejętności, wiedzy i zdolności. Badania dowiodły bowiem, że różnica pomiędzy organizacjami osiągniętymi największe sukcesy na rynku a pozostałymi polega na skupieniu się nie tylko na tym CO ma zostać osiągnięte, ale również JAK. Wpłynęło to na większe zainteresowanie nie tylko „łatwo mierzalnymi” kompetencjami, ale również kompetencjami „trudno mierzalnymi” dotyczącymi nie tylko kwestii ściśle zawodowych, jak np. wyznawane wartości, czy motywacje do działania. Kompetencje powinny zatem:

- przedstawiać wymierną wartość dla przedsiębiorstwa - z punktu widzenia jego zamierzeń strategicznych,
- być motorem rozwoju - rozumianym dwójako: jako rozwój organizacji oraz jako związany z nim rozwój poszczególnych kompetencji będących w „posiadaniu” konkretnych osób - pracowników.

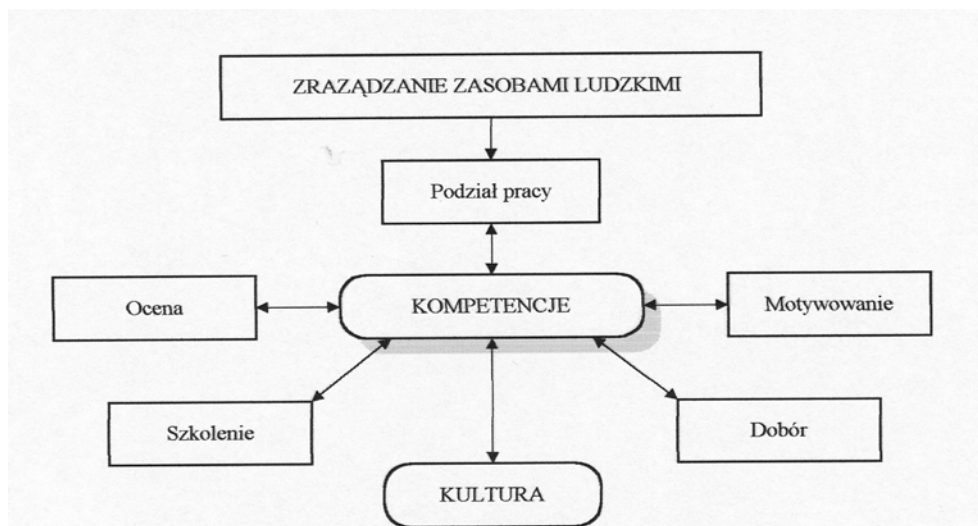
Zatem powyższe, kompetencje, przedstawione na rysunku 1, to: wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. W myśl tego modelu kompetentny pracownik to taki, który dzięki odpowiedniej postawie i celom osobistym będzie chciał i potrafił właściwie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, tak by doprowadzić do jak najlepszej realizacji powierzonych mu zadań. W życiu codziennym działamy na dwóch płaszczyznach: nabywanie kompetencji, wykorzystywanie kompetencji.

Istnieje bardzo dużo definicji kompetencji, możemy jednak wyodrębnić elementy wspólne dla większości definicji, którymi są [4]:

- Przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy. Podejście takie zapoczątkowano w brytyjskich programach szkoleniowych, takich jak National Scottish Vocational Qualifications (Szkocki Program Podwyższania Kwalifikacji Zawodowych - NSVQ) czy Management Charter Initiative (Program Podwyższania Kadry Kierowniczej - MCI). W MCI zdefiniowano kompetencje jako „zdolność osoby zarządzającej do wykonywania pracy według standardów określonych przez organizację zatrudniającą tę osobę” [14].
- Przedstawienie kompetencji w formie opisu behawioralnego (ta definicja rozwinęła się dzięki pracy badaczy i konsultantów specjalizujących się w zagadnieniach skuteczności i sprawności zarządzania). Różne definicje kompetencji opierające się na elementach behawioralnych stanowią odmiany formuły zawierającej stwierdzenie, że kompetencja na określonym stanowisku to „zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą” [14].

Innym przykładem często cytowanej definicji kompetencji może być to, iż „kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” [4].

W rezultacie zachodzących ostatnio zmian organizacje, chcąc zwiększyć swoją wartość dodaną oraz pozycję rynkową wykorzystują kompetencje kadr na nich głównie koncentrują się procesy kadrowe oraz zmiany w metodach pracy z ludźmi. Taką właśnie zależność pokazuje rysunek nr 3 [15]. Powyższe procesy związane z profesjonalizacją kadr stanowią treść zarządzania zasobami ludzkimi. Używa się również pojęcia „gospodarowanie zasobami pracy” [10]. Gospodarowanie zasobami pracy to działania w kierowaniu firmą zapewniające jej liczebność i jakość kadr, potrzebne dla konkurencyjnej działalności. Ważną rolę odgrywają tu decyzje, których celem jest optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu i potencjału przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi [5, 16]

Cel ten wspierają procesy pogłębiania motywacji ludzi do rozwoju kompetencji i efektywnej pracy. Jednym z ważniejszych celów zarządzania zasobami pracy jest ukształtowanie pożądanych kompetencji kadr. Wokół nich skupiają się procesy i decyzje dotyczące doboru kadr, szkolenia, metod motywowania, kształtowania karier.

Na zachowanie się jednostki wpływa, oprócz motywacji, cech osobowości oraz umiejętności, również uznawany w organizacji system wartości. Wiele organizacji określa preferowany system wartości i stara się zaszcześcić go pracownikom oraz nauczyć ich, w jaki sposób te wartości powinny przejawiać się w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Właściwie opracowany system bazujący na kompetencjach pozwala na dokonywanie różnego rodzaju ocen i pomiarów, poprzez porównanie stanu „idealnego” ze stanem „obecnym”. Aby system bazujący na kompetencjach funkcjonował we właściwy sposób, muszą one opisywać możliwie pełny obraz najistotniejszych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa cech pracowników. Na możliwość dokonywania trafnych pomiarów w największym stopniu wpływa zatem sposób budowy profili kompetencyjnych i samych kompetencji.

Podjęciem skutecznie stosowanym w praktyce budowy profili kompetencyjnych jest wykorzystanie koncepcji „macierzy kompetencji” [6, 17]. Kompetencje wspólne dla wszystkich pracowników nazywa się kluczowymi (core competencies), natomiast kompetencje występujące w niektórych obszarach określa się odpowiednio specyficznymi dla funkcji, np. dla działu marketingu albo działu finansów lub edukacji (function specific competencies),

Z punktu widzenia systemów zarządzania zasobem ludzkim rolą kompetencji kluczowych jest budowa wspólnej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej. Przy badaniu wartości pracy kompetencje te spełniają kluczową rolę, gdyż mogą stanowić podstawę do dokonywania porównań pomiędzy wszystkimi pracownikami w organizacji.

Kompetencje specyficzne dla funkcji to takie, dzięki którym możliwe jest porównywanie pracowników w ramach jednej komórki organizacyjnej. Są one także kluczowe dla planowania rozwoju zawodowego, a szczególnie w ramach budowy ścieżek karier i awansów pionowych. Kompetencje specyficzne dla roli, nazywane często hierarchicznymi, pozwalają na porównywanie pracowników zajmujących stanowiska (czy pełniących role) na tym samym poziomie w hierarchii organizacji. Wspomagają one budowę systemu awansów poziomych. Przykładowo, profil kompetencyjny dla stanowiska kierowniczego w dziale technicznym jednego z organizacji usługowych, jaką jest również szkoła, miał następującą postać:

- kompetencje kluczowe: komunikowanie się w mowie (uzdolnienia werbalne), tworzenie dochodu organizacji, elastyczność;
- kompetencje specyficzne dla roli: myślenie strategiczne (uzdolnienia biznesowe), negocjowanie, kierowanie zespołem, styl zarządzania - partycypacyjny;
- kompetencje specyficzne dla funkcji: wiedza techniczna, marketing produktów i usług.

4. Opis kompetencji

Jednym z najtrudniejszych i najbardziej kontrowersyjnych pytań przy budowie modelu kompetencyjnego jest określenie poziomu szczegółowości opisów i kompetencji.

W praktyce konkretna kompetencja dla jednej organizacji może być zbiorem kompetencji możliwym do dalszej budowy nowych, na poszczególne części składowe

(w takim przypadku również kompetencje) dla innej organizacji. Przykładem może być kompetencja „komunikowanie się”, definiowana jako „umiejętności skutecznej wymiany informacji i wiedzy z innymi”, która składa się w praktyce z wielu innych kompetencji np.: „komunikowanie się w piśmie”, „komunikowanie się w mowie”, „umiejętność aktywnego słuchania”, komunikowanie się w języku obcym itd. Aby właściwie spełniać swoją rolę, każda kompetencja powinna być definiowana przy wykorzystaniu ścisłej procedury, której etapy stanowią kolejne uszczegółowienia definicji. Poniżej zaprezentowano tabelarycznie zestawienie elementów definicji kompetencji wraz z opisem znaczenia dla modelu kompetencyjnego oraz funkcją w zarządzaniu zasobem ludzkim.

Tab. 3. Elementy definicji kompetencji i ich znaczenie dla ZZL [7]

Elementy definicji kompetencji	Opis	Cel w ramach ZZL
Nazwa kompetencji	Powinna być formułowana zgodnie z tzw. językiem organizacji, dotychczas promowanymi określeniami lub zwyczajowo wykorzystywanymi określeniami w organizacji X	Ułatwienie identyfikacji zakresu kompetencji i jej znaczenia dla organizacji
Definicja kompetencji	Identyfikacja konkretnego obszaru zachowań pracowników, jaki obejmuje kompetencja	Zapewnienie „rozłączności” kompetencji, czyli oceniania konkretnych zachowań wyłącznie w ramach jednej kompetencji
Uszczegółowienie definicji kompetencji	Identyfikacja głównych obszarów zachowań w ramach kompetencji. Odpowiedź na pytanie, poprzez jaką grupę zachowań realizowana jest konkretna kompetencja	Ta część definicji ma dwa zadania: 1. pozwala na łatwą identyfikację zachowań szczegółowych opisujących kompetencję 2. pełni funkcję planu szkolenia (rozwoju) w ramach konkretnej kompetencji
Poziomy spełniania kompetencji	Identyfikacja odniesienia konkretnych zachowań do struktury wewnętrznej organizacji	Celem tej części definicji jest: 1. wspieranie nowej struktury organizacyjnej 2. opracowanie narzędzi niezbędnych do wartościowania stanowisk/kompetencji
Zachowania ilustrujące poszczególne poziomy kompetencji	Identyfikacja konkretnych pozytywnych zachowań (wskaźników behawioralnych)	Celem jest opracowanie mechanizmów i mierników pozwalających na precyzyjną i rzetelną ocenę pracowników, ich grup, całej organizacji, prowadzonych projektów itd.
Zachowania negatywne	Identyfikacja konkretnych negatywnych zachowań (wskaźników behawioralnych)	Celem jest pokazanie pracownikom nie budzących wątpliwości wskazówek na temat zachowań, jakich firma nie będzie akceptować.

Podstawowym celem budowania profili kompetencyjnych jest możliwość dokonywania oceny. Z tego punktu widzenia wyróżnić można dwa rodzaje profili kompetencyjnych:

- Modele pożądanych kompetencji - opisujące pożądane cechy dotyczące raczej celu działania, czy sytuacji idealnej w przeszłości.
- Modele obecnych kompetencji - opisujące obecne kompetencje, czyli te, którymi dysponujemy w chwili dokonywania opisu.

Profile kompetencyjne mogą opisywać konkretnego pracownika, stanowisko, czy rolę pełnią w przedsiębiorstwie, grup pracowników, grupę stanowisk, lub całe przedsiębiorstwo.

Ostatnim etapem opracowywania systemu kompetencyjnego jest dostosowanie do mierników kompetencyjnych narzędzi i procedur zarządzania zasobem ludzkim. Praktyka wskazuje, że przy wdrażaniu systemu kompetencyjnego poważne zmiany systemu ZZL nie są konieczne. Zazwyczaj wymagana jest jedynie modyfikacja poszczególnych elementów, jak rekrutacja i selekcja (opracowanie nowej formuły ogłoszeń rekrutacyjnych, modyfikacja kwestionariusza rekrutacyjnego, sformułowanie nowych pytań wywiadu ustrukturyzowanego i modyfikacja zadań w ramach Assessment Centre), ocena okresowa pracowników (zmiana kryteriów oceny pracy na kompetencje), programy szkoleń oraz programy wdrożenia pracowników (uzupełnienie programu wdrożenia zagadnieniami związanymi z funkcjonowaniem systemu kompetencyjnego i korzyściami z jego wdrożenia dla pracowników, opracowanie programu rozwoju kompetencji w ramach wdrożenia pracowników), narzędzia coachingowe (modyfikacja formularzy wspomagających menedżerów w procesie bieżącego rozwoju kompetencji).

Wdrożenie systemu kompetencyjnego pozwala nie tylko na usprawnienie wszystkich procesów ZZL organizacji, ale także na opracowanie nowych metod oceny działań z tego zakresu, których podstawą jest ocena kompetencji przed i po ich podjęciu.

Dzięki zastosowaniu procedury identyfikacji kompetencyjnej mającej źródło bezpośrednio w strategii organizacji możliwe jest także opracowanie całkowicie nowego systemu analizy i raportowania stanu zasobu ludzkiego w organizacji. W ramach tego procesu dyrekcja może dysponować pełnym przeglądem dostosowania poszczególnych pracowników (oraz grup pracowników i całej organizacji) do wymagań, jakie zostały określone przy wykorzystaniu kompetencji. Tego rodzaju zestawienia pomagają w sprawnym podejmowaniu decyzji w obszarze ZZL. Niewystarczająco rozwinięte kompetencje pracowników w poszczególnych obszarach są bowiem pierwszym ostrzeżeniem przed wystąpieniem problemów w najbliższej przyszłości i wymagają podjęcia konkretnych działań naprawczych. Oczywiście jest, że brak wystarczająco rozwiniętej w organizacji kompetencji „świadomość kosztowa” może być powodem niegospodarności i wskazuje na możliwość ograniczenia kosztów działania dzięki podjęciu projektów szkoleniowych czy zwiększeniu roli wyższej kadry menedżerskiej w promowaniu odpowiednich postaw wśród pracowników. Dodatkowych, cennych informacji zarządczych mogą dostarczać zestawienia mierników kompetencyjnych z innymi miernikami zarządczymi opracowanymi w innych obszarach działania organizacji niż ZZL, jak mierniki finansowe, mierniki satysfakcji klientów, wskaźniki satysfakcji z pracy w ramach badania opinii pracowników, mierniki określające czas wdrożenia nowych produktów dydaktycznych do edukacji, czy wdrażania innowacji itd.

Oczywiste zatem, że podjęcie decyzji na temat zwiększania oczekiwań wobec pracowników musi być poprzedzone dodatkowymi analizami konkurencji, zaś ocena kompetencji „negocjowanie” dostarcza jedynie pierwszego impulsu do ewentualnego podjęcia konkretnych decyzji. Niemal każda firma stara się być „nastawiona na potrzeby

klienta" [9]. Jednak każda z nich nastawienie to rozumie nieco inaczej. Analiza mierników satysfakcji klientów oraz polityki spełnienia ich oczekiwań może zatem doprowadzić do bardzo różnego sposobu definiowania kompetencji. Odzwierciedleniem są wymierne wskaźniki innowacyjności w ZZL, jak:

- koszt operacyjny na pracownika, wyrażający się iloczynem kosztów działalności operacyjnej do liczby pracowników;
- zysk ze sprzedaży na pracownika, wyrażający się iloczynem zysk netto do liczby pracowników,
- koszty płac i świadczeń w kosztach operacyjnych, wyrażający się iloczynem koszty płac i świadczeń do kosztów działalności operacyjnej.
- zwrot inwestycji w kapitał ludzki, wyrażający się iloczynem przychodów pomniejszonych o koszty operacyjne i całkowity koszt pracy do całkowitych kosztów pracy.

Powyższe i inne wskaźniki odpowiadają na zasadnicze pytanie czy i jak nakłady poniesione na zasoby ludzkie wpływają ostatecznie na ogólną efektywność nakładów i zysków, oraz na ile są elementem innowacyjności organizacji – przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje 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. Zarządzanie oparte na kompetencjach jest nowym kierunkiem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który kładzie nacisk na konkretne kompetencje wykorzystywane w miejscu pracy, pozwalając na bardziej zindywidualizowane zarządzanie oraz indywidualny rozwój kompetencji w ramach indywidualnych ścieżek kariery. Jeśli przyjmujemy, że kompetencje pracowników są jednym z najcenniejszych zasobów organizacji - zadaniem procesów personalnych staje się 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 w organizacji na bazie podejścia kompetencyjnego. Wprowadzanie systemu zarządzania kompetencjami pozwala na łączenie działań w obszarach doboru, motywowania, ocen pracowniczych, szkoleń oraz budowania i rozwijania ścieżek kariery właśnie poprzez wykorzystanie podejścia kompetencyjnego i koncepcji uczenia się przez całe życie. Wśród różnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi podejście kompetencyjne jest szczególnie bliskie koncepcji uczenia się przez całe życie, która jako podmiot działań rozwojowych stawia osobę – czyli pracownika. W podejściu kompetencyjnym punktem odniesienia jest pracownik zajmujący dane stanowisko, a nie samo stanowisko. Zarządzanie kompetencjami wykorzystuje pomiar i ocenę kompetencji wszystkich zatrudnionych, aby określić właściwy plan rozwoju kariery, zgodny z celami biznesowymi firmy. W ostatnich latach wzrasta rola zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Od menedżerów HR, którzy odpowiadają za zarządzanie wiedzą, politykę szkoleniową, planowanie i realizację procesów rozwijania kompetencji – organizacje oczekują efektywnego projektowania działań rozwojowych w firmie i budowania środowiska organizacji uczącej się. Polega to m.in. na efektywnym wykorzystaniu powiązań polityki szkoleniowej ze strategią rozwoju i celami biznesowymi firmy – czyli wymaga to również u menedżerów HR kształtowania nowych kompetencji w

kontekście uczenia się przez całe życie. Zatem rozwijajmy kompetencje ustawicznie, programowo i efektywnie bowiem one zapewniają innowacyjność przedsiębiorstwa.

Literatura

1. McKenna E. F, Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 1977.
2. Guest E.D., Personal management the end of orthodoxy? London, 1991.
3. Kopczewski M., The management of implementation of information system of control, [w]: Zeszyty Naukowe AMW nr. 177B, Gdynia 2009.
4. Klemp O. G., The Assessment of Occupational Competence, Washington 1980
5. Kopczewski M., Racjonalne zatrudnienie w gospodarce rynkowej, [w]: Problemy Profesjologii 2/2010, Zielona Góra 2010
6. Kubicka-Daab J.: Człowiek z właściwościami. Personel, 1-15 grudnia 2001
7. Kopczewski M., Determinanty negocjacji w procesie komunikowania,
8. Kopczewski M., Pawelec L., Niedźwiecki S., Przywództwo i jego wpływ na stan kapitału ludzkiego w organizacji, [w]: Kapitał ludzki w edukacji , Szczecinek 2012.
9. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Kraków 1996.
10. Lis A., Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie górniczym z ukierunkowaniem na jakość procesów pracy, Gliwice 2004.
11. Lipka A., Marketing stanowisk pracy.
12. Pettigrew A., Whipp R., Managing Change for Competitive Success, Oxford 1991.
13. Portal Internetowy www.kadryinfo.com.pl.
14. Introducing Management Standards, London 1992.
15. Benkowski J., Aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Katowice 2001.
16. Sajkiewicz A., Zarządzanie potencjałem pracy, Warszawa 1998.
17. Bojarczuk B., Macierze umiejętności, Personel, nr. 1-15, 2001.
18. Legge K., Human resource management, London 1998.
19. Kopczewski M., Szwarz E., Komputerowe wspomaganie zarządzania kompetencjami jako metoda zarządzania zasobami ludzkimi, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Opole 2009.

Dr hab. inż. Witalis PELLOWSKI, prof. nadzw WSO WL

Prof. dr hab. inż. Marian KOPCZEWSKI

Wydział Nauk o Bezpieczeństwie

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu,

51-150 Wrocław

ul. Czajkowskiego 109