

Maria WOJTAS-KLIMA
SEVITEL Sp. z o.o. Katowice

ISTOTA TWORZENIA MODELI KOMPETENCJI W PRZEPROWADZENIU EFEKTYWNEJ REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie. Przedsiębiorstwo bez względu na rynek, w którym funkcjonuje, zasadniczą rolę w sukcesie przypisuje pracownikom. Zaangażowanie kadry zarządzającej w planowanie, budowanie strategii, podejmowanie decyzji, kierowanie, motywowanie i nadzór nad pracą swoich zespołów determinuje efektywność całego przedsiębiorstwa, dlatego tak istotny nacisk powinien być położony na właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji. W artykule poruszono temat istoty wykorzystania jednego z elementów zarządzania kompetencjami, jakim jest opracowany i wdrożony model kompetencji wykorzystywany właśnie na etapie doboru pracowników.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie zasobami ludzkimi, proces rekrutacji i selekcji.

ESSENCE OF CREATING COMPETENCE MODELS IN CARRYING OUT EFFECTIVE RECRUITMENT AND STAFF SELECTION

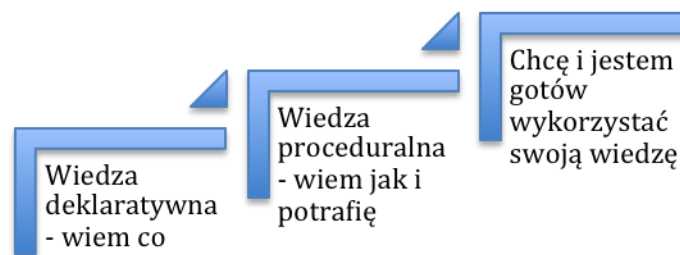
Summary. The company, regardless of the market in which it operates, a crucial role in success attributes to its employees. Involvement of senior management in planning, strategy development, decision-making, directing, motivating and supervising the work of their teams determines the efficiency of entire enterprise. That is why so important emphasis should be placed on properly conducted process of recruitment and selection. The paper discusses the essence of using one of the elements of competency management which is a developed and implemented competency model used at the stage of selection of employees.

Keywords: competence, human resources management, recruitment and selection process.

Od początku uporządkowanych rozważań nad źródłami efektywności pracowników jako oczywiste przyjmowano założenie, że to cechy takie jak inteligencja, temperament, talenty czy system wartości wpływają nie tylko na rodzaj wykonywanego zawodu, lecz także na odniesienie sukcesu lub porażki w karierze. Niewątpliwie jednak kompetencje, jakie mają zespoły pracowników, oraz wdrożone systemy zarządzania kompetencjami wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Rozważania na temat istoty wykorzystania zarządzania kompetencjami w obszarze pozyskiwania pracowników powinny być poprzedzone wyjaśnieniem terminu „kompetencje”.

W historii polskiej przedsiębiorczości pierwsze kontakty z koncepcją zarządzania kompetencjami sięgają lat dziewięćdziesiątych XXI wieku. Historia tego sposobu myślenia sięga jednak już czasów starożytnych¹. Słowo *competetina* oznaczało tyle co odpowiedzialność, zgodność, gotowość do czegoś. Źródłosłowem tego wyrażenia jest określenie *competere* – nadawać się do czegoś, zgadzać się, lub *competentes* – odpowiedni, zdolny².

Ze względu na indywidualny charakter systemów zarządzania opartych na koncepcji kompetencji w literaturze przedmiotu odnajdujemy wiele różnorodnych definicji terminu „kompetencje”. Praktycznie każdy autor wypracowuje swoje definicje, uzasadniając je różnorodnymi argumentami. Obrazowym ujęciem pojęcia kompetencji jest definicja prezentowana przez M. Kossowską i I. Sołtysińską³, którą można zaprezentować w następujący sposób:



Rys. 1. Pojęcie kompetencji

Fig. 1. The concept of competence

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

Podczas przeglądu wielu definicji rysuje się pierwszy z podziałów pojęcia kompetencji na taki, który definiuje je w ujęciu szczegółowym oraz w ujęciu ogólnym⁴.

¹ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista, Oficyna a wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 11.

² Ibidem.

³ M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

⁴ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 245.

Kompetencje szczegółowe odróżniają konkretne stanowisko pracy lub konkretną rolę organizacyjną od innych:

1. Kompetencja dotycząca 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 przyswoiła i którą się posługuje⁵.
2. W odniesieniu do pracowników kompetencjami definiujemy wszystkie cechy, które oni mają, tj. wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni⁶.
3. Kompetencje to wiedza, umiejętności, zdolności lub cechy osobowości, które bezpośrednio wpływają na rezultaty wykonywanej pracy przez daną osobę⁷.

Kompetencje ogólne są wymagane od wszystkich, którzy wykonują dany zawód, lub od wszystkich pracujących na podobnych stanowiskach.

1. Kompetencje to zdolność pracownika do działania zmierzającego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych uwarunkowaniach za pomocą określonych środków; to także ogół wiedzy, umiejętności, postaw, doświadczenia i gotowości pracownika do działania w określonych warunkach, w tym zdolności dostosowania się do zmiany tych warunków⁸.
2. Kompetencje są zbiorem zachowań, które określone osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one skuteczniej i sprawniej⁹.
3. Kompetencje stanowią potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych, wymiernych wyników¹⁰.
4. Kompetencje obejmują ogół względnie trwałych właściwości człowieka tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi wynikami pracy, które mają wymiar uniwersalny¹¹.

Wieloznaczność terminu kompetencji powoduje, że wielu autorów dokonuje próby ich podziału na odpowiednie grupy. W literaturze przedmiotu odnajdujemy niezliczoną liczbę typologii kompetencji. Pierwszą z nich jest wspomniany już wcześniej podział dokonany przez M. Armstronga, który dalej wskazuje na następujące ich rodzaje: kompetencje progowe,

⁵ S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

⁶ T. Rostowski (red.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 41.

⁷ B.E. Becker, M.A. Huselid, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.162

⁸ D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

⁹ C. Levy-Leboyer, Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń, Poltext, Warszawa 1997, s. 32.

¹⁰ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

¹¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

pozwalające na spełnianie wymagań danego stanowiska, oraz te dotyczące działania – umożliwiające podział pracowników na osoby lepiej i gorzej wykonujące swe zadania. Ostatnim z rodzajów są kompetencje różnicujące, które określają cechy behawioralne widoczne u osób uzyskujących dobre wyniki, a nieobecne u osób mniej skutecznych w działaniu.

Kolejny sposób zróżnicowania kompetencji prezentuje A. Pochtowski¹², który wyróżnia dwa ich rodzaje: podstawowe, mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonania danej pracy, w tym między innymi znajdują się wiedza i umiejętności, oraz wyróżniające – odróżniające pracownika efektywnego od pozostałych, czyli postawa pracownika, motyw i wartości, jakie wyznaje. Odnosząc ten podział do kompetencji kierowniczych, możemy dokonać następującego rozróżniania (tabela 1).

Tabela 1

Rozróżnienie kompetencji kierowniczych

Kompetencje podstawowe	Kompetencje wyróżniające
<ul style="list-style-type: none"> • Wiedza fachowa • Komunikowanie się • Korzystanie z usług doradczych • Rozwiązywanie problemów • Kształtowanie relacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Przywództwo • Gotowość uczenia się • Empatia • Tolerancja niejednoznaczności • Kreatywność • Orientacja na przyszłość • Świadomość wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005.

T. Rostkowski za zasadniczy podział kompetencji uznaje trzy główne rodzaje¹³:

- kluczowe – wspólne dla wszystkich pracowników firmy, zadaniem których jest budowanie jednoznacznej, spójnej kultury organizacyjnej firmy. Stanowią one podstawę porównań między wszystkimi pracownikami przedsiębiorstwa;
- kompetencje specyficzne dla funkcji – odnajdywane u osób zaangażowanych w konkretnych obszarach działalności, np. księgowości, sprzedaży itp. Na ich podstawie porównuje się pracowników danej komórki organizacyjnej, wyznaczają one również procesy rozwoju zawodowego;
- kompetencje specyficzne dla roli – hierarchiczne, są wymagane od pracowników w związku z przypisanymi do nich rolami, np. lidera zespołu, służą porównywaniu pracowników na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej, są wykorzystywane do planowania systemów awansów poziomych.

¹² A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 245.

¹³ T. Rostowski (red.): op.cit., s. 59.

Czytelnego podziału i zestawienia kompetencji, które mogą być wykorzystywane jako kluczowe przy kartach zakresu obowiązków i kompetencji, o którym później w opracowaniu, dokonał G. Filipowicz (tabela 2).

Tabela 2

Zestawienie kompetencji

Kompetencje społeczne	Kompetencje osobiste	Kompetencje menedżerskie	Kompetencje zawodowe
Budowanie relacji	Przedsiębiorczość-dążenie do rezultatów	Budowanie sprawnej organizacji	Administracja/prowadzenie dokumentacji
Dzielenie się wiedzą	Innowacyjność i elastyczność	Budowanie zespołów	Orientacja w biznesie
Identyfikacja z firmą	Myślenie analityczne	Ocena i rozwój podwładnych	Procedury-znajomość i stosowanie
Komunikatywność	Samodzielność	Delegowanie	Umiejętności IT
Negocjowanie	Podejmowanie decyzji	Motywowanie	Umiejętności techniczne
Orientacja na klienta	Rozwiązywanie problemów	Myślenie strategiczne	Wiedza zawodowa
Praca zespołowa	Sumienność/rzetelność	Planowanie	Zarządzanie projektami
Rozwiązywanie konfliktów	Rozwój zawodowy gotowość do uczenia się	Przywództwo	Zarządzanie procesami
Współpraca wewnątrz firmy	Zarządzanie sobą	Zarządzanie zespołem	Znajomość języków obcych

Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 102.

Zastosowanie systemu zarządzania kompetencjami w procesie pozyskiwania pracowników

Jednym z elementów systemu zarządzania kompetencjami jest opracowany w przedsiębiorstwie model kompetencyjny. Taki model, obejmujący profile kompetencyjne, jest narzędziem wykorzystywanym w procesie zarządzania zasobami ludzkimi zarówno przy planowaniu zatrudnienia w jego strategicznym wymiarze, jak i przy rekrutacji oraz selekcji. Umożliwia on dokonanie obiektywnej i standardowej oceny kompetencji personelu oraz tworzenie i wdrażanie systemów podnoszenia poziomu kompetencji u pracowników. Warunkiem powodzenia, czyli skutecznego wdrożenia modelu w organizacji, jest jego spójność ze strategią i kulturą organizacji, a wdrożony trafny model kompetencyjny zapewnia odpowiedni poziom kompetencji zasobów ludzkich oraz osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności pracy, a także umożliwia przygotowanie pracowników do ewentualnych przyszłych zmian w organizacji¹⁴. Istnieją dwa rodzaje modelu kompetencyjnego: ilościowy, w którym rozróżnia się poziomy zachowań ilościowo, np. od niskiego do wysokiego, od nowicjusza do eksperta, i jakościowy, w którym poziomy te różnicuje się jakościowo, np. od

¹⁴ D. Malinowska, V. Wekselberg, (Po)waga profesjonalizmu, Wyd. INFOR, artykuł dostępny na stronie: http://www.irb.pl/imgcust/czytelnia/Po_waga_profesjonalizmu.pdf, data: 10.03.14.

kierowania do przewodzenia, od myślenia operacyjnego do myślenia strategicznego¹⁵. Model kompetencyjny obejmujący profile kompetencyjne jest wykorzystywany w przedsiębiorstwach do pozyskiwania pracowników, i to zarówno w procesie planowania zatrudniania, jak i w samym procesie rekrutacji oraz selekcji. Przywołując słowa A. Poczowskiego, należy zaznaczyć, że przede wszystkim stosowany jest w strategicznym planowaniu zatrudnienia. Jest to bowiem proces ciągły, obejmujący: potrzeby personelu w wymiarze zarówno ilościowym, jak i jakościowym, analizowanie bieżącego stanu rzeczy i struktury zatrudniania, tworzenie planów minimalizujących lukę pomiędzy zapotrzebowaniem a możliwościami na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu urzeczywistniania planów zatrudnienia¹⁶. Przedsiębiorstwo, które ma wdrożone systemy oparte na kompetencjach, w przejrzysty sposób może określić przyszłe potrzeby wielkości zatrudnienia, a także zasób kompetencji przyszłych pracowników¹⁷.

Zdaniem Dubois i Rothwell¹⁸ odbiegają one w znaczący sposób od systemów tradycyjnych, w których proces pozyskiwania pracowników skupia się na poszukiwaniu kandydatów, którzy spełniają kryteria wskazane w specyfikacji stanowiska, a o predyspozycji do wykonywania powierzonych zadań decydują takie cechy, jak wykształcenie, doświadczenie i kwalifikacje. W zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kompetencjach zasadnicza uwaga jest skupiona na wyszukiwaniu u kandydatów potwierdzonych zdolności do wykonania powierzonych zadań lub na podstawie potwierdzonych wyników przez zestawienie predyspozycji kandydatów z modelem kompetencji charakteryzującym cechy pracownika osiągniętego całkiem zadowalające lub ponadprzeciętne wyniki w swoim zakresie działań, podczas gdy kompetencje zawarte w profilu są traktowane jako zasadnicze kryterium oceny selekcji zdecydowanie silniejsze od pozostałych¹⁹. Przyjmując założenie, że najistotniejsze dla organizacji jest to, czy pracownik charakteryzuje się pożądanymi kompetencjami i czy będzie zdolny je wykorzystać efektywnie w miejscu pracy, pracodawca ułatwia sobie wybór najodpowiedniejszego kandydata, gdyż wie, na jakich kompetencjach mu najbardziej zależy. Traktując zatem profile kompetencyjne jako podstawę w procesie rekrutacji i selekcji, można:²⁰

- ściśle połączyć procesy pozyskiwania pracowników z pozostałymi założeniami polityki personalnej,
- precyzyjniej opracować procedury, metody i narzędzia zarówno rekrutacji, jak i selekcji,

¹⁵ <http://www.modelkompetencyjny.pl/jakosciowy-model-kompetencyjny.htm>

¹⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003, s. 108.

¹⁷ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 119.

¹⁸ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 28.

¹⁹ A. Poczowski, Wokół pojęcia kompetencji ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] B. Urbański (red.) Gospodarowanie pracą, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 173.

²⁰ M. Sidor-rządkowska, Kompetencyjne systemy oceny pracowników. Przygotowanie, wdrożenie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 125.

- racjonalnie podejmować decyzje na poszczególnych etapach postępowania rekrutacyjno-selekcyjnego.

Modele kompetencyjne są wysoce użyteczne jako narzędzie wspierania systemów rekrutacji i selekcji. Standardowo pierwszym etapem takiego procesu jest zgłoszenie popytu na pracownika. Na tym etapie konieczna jest szczegółowa analiza pracy, wynikiem której będzie opis stanowiska i profil pożądanego kandydata. Dostarczają one wszystkich informacji niezbędnych do budowy takich profili dla istniejących stanowisk w organizacji, zawierają szczegółowe opisy kompetencji oraz oczekiwany przez pracodawcę poziom ich wykazywania opisanymi kategoriami zachowań²¹.

Opracowany i wdrożony w proces model kompetencyjny może być wykorzystywany w organizacji na wszystkich etapach doboru pracowników, w tym między innymi²².

- na poziomie przygotowania ogłoszenia rekrutacyjnego,
- wyboru źródła rekrutacji i właściwej dla niego formy,
- opracowania planu procesu selekcji i doboru oraz przygotowania narzędzi selekcyjnych,
- prowadzenia działań selekcyjnych,
- monitorowania, walidacji i zwiększania skuteczności procesu doboru pracowników.

Ważnym etapem dla organizacji w definiowaniu potrzeb kompetencyjnych jest skupienie się na tych kluczowych z punktu widzenia organizacji. Znaczenie ma również to, aby w procesie definiowania potrzeb kompetencyjnych w przedsiębiorstwie znaczną rolę odgrywali nie tylko pracownicy działu personalnego lub zatrudnionej eksperckiej firmy zewnętrznej, lecz także przedstawiciele kadry kierowniczej różnych szczebli zarządzania. Ma to znaczenie ze względu na posiadaną przez nich wiedzę opartą na założeniach strategicznych i operacyjnych, dotyczącą tych wymagań.

Modele kompetencyjne odgrywają również ważną rolę w procesie selekcji kandydatów podczas weryfikacji ich kompetencji. Na podstawie założeń modelu kompetencyjnego i szczegółowych profili kompetencyjnych, określających rodzaj i zakres kompetencji poszukiwanych u kandydatów, konieczne jest opracowanie adekwatnych narzędzi selekcyjnych. Z punktu widzenia weryfikacji kompetencji u kandydatów ważne jest, aby wymagania określające pożądane kompetencje były szczegółowe i nie miały abstrakcyjnego charakteru. W przeciwnym przypadku bowiem mogą być różnie interpretowane przez poszczególnych użytkowników, co może podważyć wiarygodność i jednoznaczność decyzji związanych z oceną kandydatów, a w konsekwencji zatrudnieniem niewłaściwego pracownika²³. W procesie selekcji przy zastosowaniu różnorodnych narzędzi selekcyjnych²⁴,

²¹ M. Juchowicz, Ł. Sienkiewicz, Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 124.

²² Ibidem, s. 128.

²³ S. Whiddett, S. Hollyforde, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 71-72.

²⁴ Narzędzia możliwe do zastosowania w procesie selekcji to między innymi: analiza dokumentów aplikacyjnych (CV, listy motywacyjne, referencje itp.), wywiady z kandydatami (w tym swobodne

istotne jest, by istniała możliwość porównywalności wyników kandydatów, która jest kluczem do właściwej ich oceny. Na podstawie literatury przedmiotu można jednoznacznie stwierdzić, że wykorzystanie modelu kompetencyjnego w procesie rekrutacji i selekcji zwiększa prawdopodobieństwo zatrudnienia pracowników, którzy odniosą sukces w danej organizacji.

W opisanym temacie należy także wspomnieć o występujących barierach zastosowania modelu kompetencji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w tym w procesie rekrutacji i selekcji. Już sam proces projektowania oraz tworzenia systemu rekrutacji i selekcji opartego na kompetencjach różni się w zależności od celów i kultury organizacji, stopnia upewnocnienia pracowników, strategii biznesowej, technologii czy dotychczas stosowanych procesów. Zastosowanie takiego rozwiązania musi przede wszystkim pozwalać na realizację przyjętego celu, a uwaga personelu zaangażowanego przy jego realizacji nie powinna skupiać się na modelu samym w sobie. W praktyce napotyka się problem braku zrozumienia załogi i traktowanie takiego rozwiązania jako zbędnego, komplikującego proces. To właśnie zaangażowanie pracowników w projektowanie, administrację i kontrolę systemu J.R. Schuster i P.K. Zingheim wymieniają jako najistotniejsze czynniki wpływające na skuteczne wprowadzenie systemu opartego na kompetencjach²⁵. Nieodzowne jest pozytywne nastawienie do zastosowania modelu i chęć jego wykorzystania w codziennej pracy jako narzędzia nie tylko kontroli, lecz także jako wspomagającego zarządzanie i efektywność. Dlatego tak ważne jest zaangażowanie wszystkich kluczowych osób w organizacji w tworzenie modelu, co pozwala na utożsamianie się z tym instrumentem, traktowanie jako dobra wspólnego i ułatwia akceptację jego stosowania, ponieważ większość barier związanych z brakiem akceptacji wiąże się z niezrozumieniem zasad jego funkcjonowania²⁶.

Bariera ekonomiczna stanowi niewątpliwie kolejny problem, jaki może napotkać organizacja przy próbie zastosowania takiego modelu. Niezbędna jest bowiem odpowiednia liczba zaangażowanych pracowników przypisana do jego opracowania, a później wdrożenia. Może w tym wypadku pojawić się aspekt braku odpowiednio wykształconego personelu i konieczność zaangażowania firmy zewnętrznej, co wiąże się niewątpliwie z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów. Kosztowność budowy i wprowadzenia systemu, koszty wynagrodzeń, koszty administracji, koszty szkoleń przy braku wystarczającego zaplecza finansowego uniemożliwiają organizacji sięganie po tego typu rozwiązanie. Występujące wśród pracowników przekonanie o prawidłowym funkcjonowaniu stworzonego przez nich dotychczasowego sposobu doboru cech osobowości do kandydatów to także niebagatelny problem przy próbie jego zastosowania. Podsumowując temat barier we wdrażaniu modelu kompetencyjnego w organizacji, przedstawiono zakres powyższych problemów²⁷:

i ustrukturyzowane), symulacje i próbki pracy, testy (w tym testy wiedzy, kompetencyjne, psychologiczne), *assessment centre* (przyp. aut.).

²⁵ J.R. Schuster, P.K. Zingheim, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, New York 1992.

²⁶ R.S. Mansfield, *Practical Questions for Building Competency Models*, Ottawa, November 2000, p. 16.

²⁷ Ł. Sienkiewicz: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Warszawa 2003, s. 164.

- brak doświadczenia i niewłaściwy przepływ informacji mogą rodzić wątpliwości co do celowości zastosowania takiego rozwiązania, wtedy konieczne jest przeprowadzenie nieformalnych dyskusji mających na celu wyjaśnienie powodów rozwoju, okazanie celu, jaki ze sobą to niesie, harmonogramu pracy i szczegółów jego opracowania i wprowadzania;
- niewystarczające zasoby finansowe – postrzeganie zysków z zastosowania modelu jako takich, które nie rekompensują kosztów niezbędnych do poniesienia. W takim przypadku konieczne jest wyjaśnienie za pomocą analiz zysków i kosztów, w jaki sposób może się przyczynić zastosowanie takiego rozwiązania do zmniejszenia fluktuacji, zwiększenia wydajności szkoleń, skrócenia czasu rekrutacji i selekcji pracowników oraz zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa. Analizy możliwości wykorzystania dotychczasowych zasobów ludzkich w budowaniu modelu;
- występujące inne priorytety w organizacji mogą spowodować odłożenie prac nad opracowaniem modelu na plan dalszy, należy jednak wtedy podjąć próbę wykazania możliwych do osiągnięcia zysków, jakie przyniesie organizacji jego zastosowanie;
- brak poparcia ze strony zarządu dla takiej inicjatywy – konieczne jest w takim wypadku przeprowadzenie licznych spotkań wyjaśniających, jakie potrzeby biznesowe zostaną zaspokojone dzięki wprowadzonemu rozwiązaniu;
- opór wobec zmian wynikający z charakteru kultury organizacyjnej – może się pojawić, gdy cel wprowadzenia modelu kompetencyjnego nie jest jasny.

Na koniec opisu tego zagadnienia należy jeszcze dodać, że prawidłowo wdrożony model kompetencyjny powinien skupiać się na minimalizowaniu lub całkowitym likwidowaniu potencjalnych barier.

Podsumowanie

Reasumując temat, należy zaznaczyć, że opracowany i wdrożony model kompetencyjny wyrażony w profilach kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk wykorzystywany w procesie selekcji i rekrutacji jest tylko jednym z elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Łączenie sukcesu przedsiębiorstwa z kompetencjami menedżerskimi wymaga wypracowania elastycznego ich modelowania. Instrumentem wspomagającym wdrożony sposób wykorzystania modelu kompetencji jest stosowany system ocen okresowych, który w sposób mierzalny pozwala na porównanie rzeczywistego poziomu kompetencji pracowników z założonymi standardami. Sprzyja to także eksponowaniu rozbieżności w obszarze rodzajowości i braków kompetencyjnych oraz podjęciu właściwych działań w ich ograniczaniu.

Kadra menedżerska z wysokimi kompetencjami powinna zapewnić racjonalne wykorzystanie i dynamiczny rozwój kluczowych kompetencji organizacji, sprzyjając nie tylko w zdobyciu, lecz przede wszystkim w utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Becker B.E., Huselid M.A., Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Dubois D.D, W.J. Rothwell, Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
4. Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
5. Juchowicz M., Sienkiewicz Ł., Jak ocenić pracę? Wartość stanowisk i kompetencji, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
6. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
7. Levy-Leboyer A., Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń, Poltext, Warszawa 1997.
8. Mansfield R.S., Practical Questions for Building Competency Models, Ottawa, November 2000.
9. Pocztowski A., Wokół pojęcia kompetencji ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] B. Urbański (red.): Gospodarowanie pracą, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
10. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2003.
12. Rostowski T. (red.) Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
13. Schuster J.R., P.K. Zingheim, The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance, Lexington Books, New York 1992.
14. Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy oceny pracowników. Przygotowanie, wdrożenie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
15. Sienkiewicz Ł., Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, Perspektywa uczenia się przez całe życie, Warszawa 2003.

16. Thierry A., Ch. Sauret, N. Monod, Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian, Poltext, Warszawa 1994.
17. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
18. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
19. Malinowska D., Wechselberg V., (Po)waga profesjonalizmu, Wyd. INFOR, dostępny na stronie: http://www.irb.pl/imgcust/czytelnia/Po_waga_profesjonalizmu.pdf, data: 10.03.14.
20. <http://www.modelkompetencyjny.pl/jakosciowy-model-kompetencyjny.htm>

Abstract

One of the elements of competency management system is a competency model developed for a particular enterprise. This model including competence profiles is a tool used in a human resources management process both in terms of workforce planning in its strategic dimension, as well as recruitment and selection. It provides an objective and standard assessment of competence of staff and allows for the creation and implementation of raising the level of competence of employees. Condition of success, meaning the effective implementation of the model in an organization is its consistency with the strategy and culture of the organization. Implemented relevant competency model provides an adequate level of competence of human resources and achieving a high level of efficiency, and also allows to prepare employees for possible future changes in the organization.