

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI I ANALIZA STANOWISK PRACY

Robert BALCERZYK*, Dorota BALCERZYK**

* Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki
e-mail: robert.rb@interia.pl

** Instytut Socjologii, Uniwersytet Wrocławski
e-mail: dorota.rb@interia.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 12.11.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w marcu 2014 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

W artykule opisano podstawowe problemy dotyczące kompetencji jako głównego czynnika decydującego o kierunku i tempie kariery zawodowej. Scharakteryzowałem pojęcie kompetencji i przedstawiono jego składowe. Opisałem sposoby pomiaru kompetencji oraz zaprezentowano te najbardziej pożądane przez pracodawców. Poruszyłem problematykę analizy stanowisk pracy i projektowania opisu stanowiska pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie kompetencjami, stanowiska pracy, przydatność zawodowa

WSTĘP

Zasadniczym celem racjonalnego doboru kadr jest obsadzenie wakujących stanowisk dowódczych i zabezpieczających wedle kryteriów kompetencji i wymagań stawianych przez różnorodne działania. Poziom kompetencji powinien stanowić zasadniczy czynnik decydujący o kierunku i tempie kariery zawodowej, która powinna być oparta na wykorzystywaniu i rozwijaniu kompetencji. W związku z tym konieczne jest podjęcie dwóch rodzajów działań. Organizacja (wojsko) powinno stworzyć mechanizmy awansowania zgodne z tym kryterium oraz wspólnie z zainteresowanymi dbać o rozwój kompetencji, w tym karier.

1. KOMPETENCJE

Pojęcie kompetencje pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* oznaczającego odpowiedzialność, przydatność oraz od angielskiego *competence*, czyli umiejętności, zdolności.

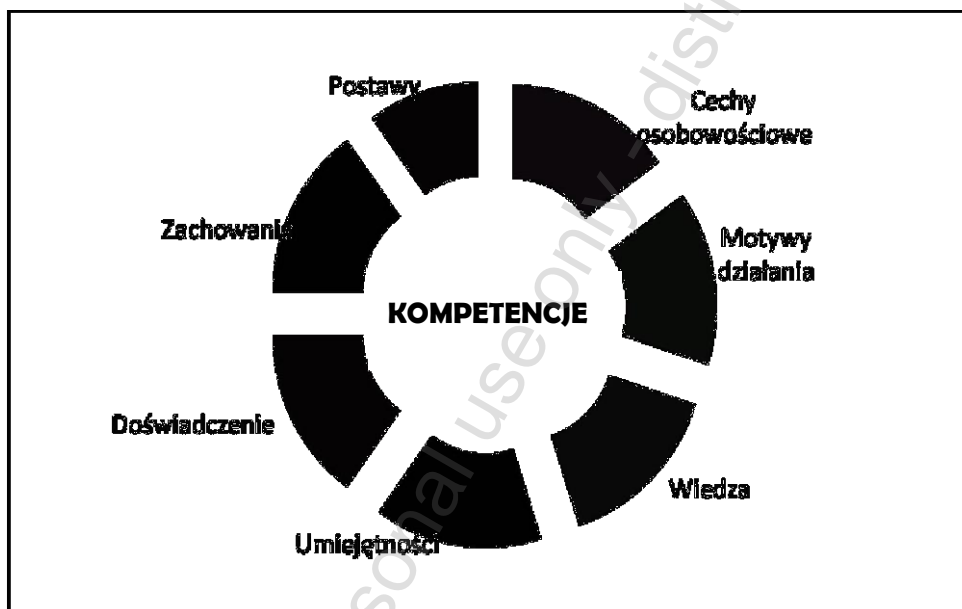
„Kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub)

wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska”¹.

Jonathan Sutherland oraz Diane Canwell uważają, że kompetencje „oznaczają umiejętności, wiedzę i system zachowań, które są postrzegane jako niezbędne do wypełnienia przez pracownika określonej roli. Idealne kompetencje są podstawą do projektowania stanowiska pracy czy specyfikacji stanowiska pracy, co ma na celu rozpoznanie czego wymaga się od osoby, aby mogła wykonać określone zadania lub spełnić pewne funkcje w firmie”².

Kompetencje zatem to predyspozycje oparte na kompozycji profesjonalnej wiedzy i umiejętności zawierających kwalifikacje, zdolności do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska służbowego oraz odpowiedzialność i gotowość do ponoszenia konsekwencji za swoją pracę.

Kompleksowe rozumienie kompetencji można przedstawić jako pewnego rodzaju układ wiedzy, doświadczenia, umiejętności, cech osobowych, motywacji, zachowań i postaw³.



Rys. 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach

Źródło: A. Michaluk, J. Kacała, *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*, Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2012, s. 10–12.

„Doświadczenie, termin wieloznaczny, najczęściej oznacza proces bądź rezultat bezpośredniego poznawania rzeczywistości za pośrednictwem systematycznej obserwacji lub eksperymentu. Doświadczenie to suma bodźców, jakie odbiera człowiek

¹ H. Król, *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 82.

² J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s. 126.

³ A. Michaluk, J. Kacała, *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*, Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2012, s. 10–12.

w ciągu swego życia, oraz jego reakcji na te bodźce”⁴. Stąd bierze się określenie „człowiek doświadczony”.

Doświadczenie nabywa się poprzez pracę, sprawując określone funkcje podczas wykonywania pracy na określonym stanowisku, pełnienie określonych ról, wykonywanie różnych zadań, uczestniczenie w pracach zespołów zadaniowych, wykonywania różnego rodzaju prac. Jest konsekwencją realizacji ścieżki kariery zawodowej. Osoba doświadczona, pełniąc funkcje na określonym stanowisku wie jakiego typu problemy i trudności może napotkać oraz wie, jak sobie z nimi radzić. Dlatego wiele organizacji, poszukując pracownika na określone stanowisko w procesie selekcji wybiera kandydata, który pełnił określone funkcje wcześniej zajmując konkretne stanowiska i mogącego się wykazać swoimi osiągnięciami zawodowymi.

Wiedza według Okonia to „treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się. Obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej, a więc formę najwyższą – naukę, jak i ideologię, religię”⁵.

Wiedza nie stanowi jedynie zbioru informacji⁶. Jej znaczenie jest dużo szersze niż informacja, która obejmuje tylko „wiedzieć co”, czyli wiedzę deklaratywną (opisową), tj. znajomość faktów, które stanowią podstawę tworzenia teorii, wskazywania problemów i celów ich rozwiązania. Wiedza obejmuje informacje o faktach – „wiedzieć co”, wiedzę dotyczącą zasad i praw – „wiedzieć dlaczego” oraz wiedzę wyrażającą się w umiejętnościach zrobienia czegoś – „wiedzieć jak”, a także wiedzę odnoszącą się do ekspertów, których zaangażowanie umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie innych rodzajów wiedzy – „wiedzieć kto”. Wiedza fachowa jest bardzo zróżnicowana i wykorzystywana w różnych sytuacjach zawodowych. Dla każdej grupy zawodowej występują różne domeny wiedzy fachowej.

Umiejętności są definiowane przez Okonia jako „sprawność w posługiwaniu się odpowiednimi wiadomościami przy wykonywaniu określonych zadań; wiadomości te występują w postaci normatywnej jako zasady, reguły lub – w przypadku naśladownictwa – jako wzorce postępowania”⁷.

Posiadanie wiedzy na dany temat nie implikuje istnienia określonej umiejętności. Nabywanie umiejętności następuje podczas realizacji czynności praktycznych, np. ćwiczenie umiejętności związanych z komunikowaniem się. Umiejętności to realizacja komponentu wiedzy „wiedzieć jak”. Osoba potrafi i umie wykonać jakąś czynność. Umiejętności można podzielić na umiejętności merytoryczne, społeczne i koncepcyjne⁸.

Umiejętności merytoryczne to umiejętności typowo specjalistyczne dotyczące sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami oraz procedurami. Osoba pełniąca funkcje kierownicze doskonale wie, jak powinna przebiegać praca ich podwładnych

⁴ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 79

⁵ Tamże, s. 434.

⁶ S. Konarski, *Kompetencje społeczno–ekonomiczne ekonomistów i menedżerów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 47–49.

⁷ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 418–419.

⁸ T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 80–82.

oraz jakie rezultaty tej pracy powinny zostać osiągnięte. Umiejętności merytoryczne są źródłem autorytetu i stanowią jego podwaliny.

Umiejętności społeczne dotyczą przede wszystkim problematyki kierowania zespołami, motywowania ich do pracy. Są związane z umiejętnością komunikowania się z podwładnymi, rozumienia ich oraz współdziałania z nimi. Na szczególną uwagę zasługuje umiejętność stawiania zadań podwładnym, wymiany informacji, otrzymywanie informacji zwrotnej. Przełożony powinien posiadać umiejętność empatii, a także dbać o rozwój podwładnych.

Umiejętności koncepcyjne związane są ze zdolnościami umysłowymi do koordynacji oraz kierowania działalnością podwładnych. Wiąże się to z posiadaniem przez przełożonego odpowiedniego potencjału intelektualnego pozwalającego na zrozumienie ogólnego funkcjonowania organizacji, wpływu otoczenia zewnętrznego na nią oraz współzależności elementów organizacji. Przełożony powinien wprowadzać zmiany i wykorzystywać nadarzające się okazje.

Postawa to „nabyty, stały i względnie trwałe sposób wartościowania i oceny osób, rzeczy, zjawisk, procesów oraz idei, mogący wpływać na zachowanie człowieka. Typowe dla określonej postawy schematy zachowań cechuje różny stopień złożoności, natężenia, trwałości oraz ważności i adekwatności⁹”.

Postawa to kategoria, która opisuje sposób ustosunkowania się wobec jakiegoś obiektu czy klasy obiektów. Postawa wobec jakiegoś zdarzenia, idei to skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się danej jednostki do tego obiektu. Ogólnie można wyróżnić dwa rodzaje postaw: akceptacji i odrzucenia. To ustosunkowanie składa się z trzech komponentów postawy – poznawczego, motywacyjnego oraz behawioralnego. Postawa jako element kompetencji oznacza chęć i gotowość do wykorzystania zgromadzonej wiedzy.

Motyw działania to powód robienia czegoś. Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. „Motywowanie jest zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób¹⁰. Motywacja składa się z¹¹:

- kierunku – co stara się zrobić dana osoba;
- wysiłku – jak bardzo się stara;
- wytrwałości – jak długo się stara.

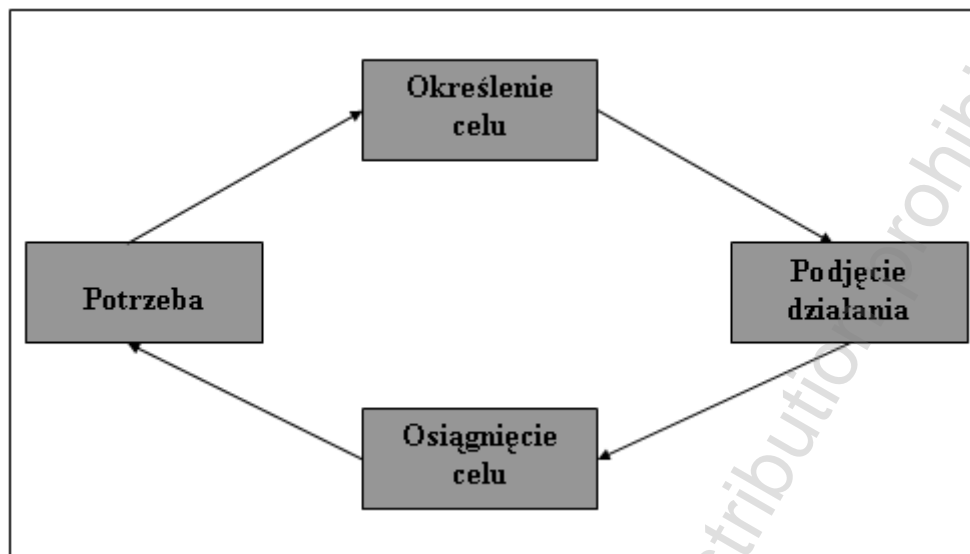
Motywowanie siebie polega na wytyczeniu sobie kierunku, a następnie podjęciu działań zmierzających w tym kierunku, przy założeniu, że postępowanie doprowadzi do osiągnięcia celu. Ludzie silnie zmotywowani mają jasno określone cele. Jest to najlepsza forma motywacji – motywacja wewnętrzna. Większość ludzi jednak potrzebuje motywacji zewnętrznej ze strony organizacji poprzez stworzenie

⁹ C. Kulisiewicz, M. Kulisiewicz, *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 139.

¹⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 457.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 210–211.

odpowiednich warunków rozwoju i bodźców takich jak wynagrodzenie, stosowanie systemu nagród. Proces motywacji przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 2. Proces motywacji

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 211.

Motywację inicjuje świadome lub nieświadome pragnienie zaspokojenia potrzeb. Potrzeby powodują, że człowiek dąży do jej zaspokojenia poprzez określenie celów, które spowodują ich zaspokojenie. Wtedy następuje wybór odpowiedniej ścieżki zachowań gwarantującej osiągnięcie celów. Gdy cel zostaje osiągnięty, potrzeba jest zaspokojona.

Do kompetencji zalicza się również cechy osobowościowe. Termin osobowość według J. Penc'a stanowi „względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych, decydującą o specyficznych formach zachowania i przystosowania do określonych warunków otoczenia. Osobowość jako całość cech człowieka jest więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania, co powoduje, że pod pewnymi względami jest on podobny do innych i postępuje tak jak inni, a jednocześnie ma swój własny, unikatowy sposób działania, wynikający zarówno z uwarunkowań genetycznych, jak i indywidualnych doświadczeń życiowych”¹².

Profesjonalne diagnozowanie cech osobowych jest ogólnie stosowane przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. W tym celu wykorzystuje się różnego rodzaju testy psychologiczne, które zastosowane w odpowiedni, profesjonalny sposób dostarczają bardzo istotnych informacji o kandydacie, a także stają się ważnym narzędziem diagnostycznym. Dzięki testom można poznać charakter kandydata, jego temperament, poziom dojrzałości emocjonalnej i społecznej czy odporność na stres. Charakter jest tym zespołem cech osobowościowych, przez które człowiek wyraża stosunek do otaczającego go świata, a przede wszystkim do innych ludzi. Decyduje o stabilności i trwałości zachowań jednostki.

¹² J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 22.

W 1982 roku Boyatzis przeprowadził badania na podstawie których wyróżnił „pola kompetencji”¹³. Obejmują one zarządzanie celem i działaniem, kierowanie podwładnymi, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz przywództwo. Zróżnicował także kompetencje progowe (*threshold competencies*) oraz kompetencje różnicujące (*differentiating competencies*). Kompetencje progowe są podstawowymi kompetencjami, które kandydat musi spełnić na danym stanowisku pracy, natomiast różnicujące umożliwiają odróżnianie osób uzyskujących lepsze wyniki od osób mających gorsze rezultaty.

Kompetencje nie są cechami stałymi. Są cechami, które w sposób ciągły ewoluują wraz z rozwojem zawodowym i prywatnym człowieka, a także podczas nabywania nowych doświadczeń. Nie można zatem jednoznacznie określić, raz na całe życie, czy ktoś posiada kompetencje czy też ich nie ma. Sam pomiar kompetencji jest procesem bardzo złożonym. Można dokonać obiektywnej oceny kompetencji na podstawie obserwacji zbioru zachowań. W tym przypadku stosuje się pięciopunktową skalę dla każdej kompetencji. Każdy z poziomów dokładnie jest opisywany, ze szczególnym uwzględnieniem konkretnego zachowania badanej osoby¹⁴. Poziomy kompetencji:

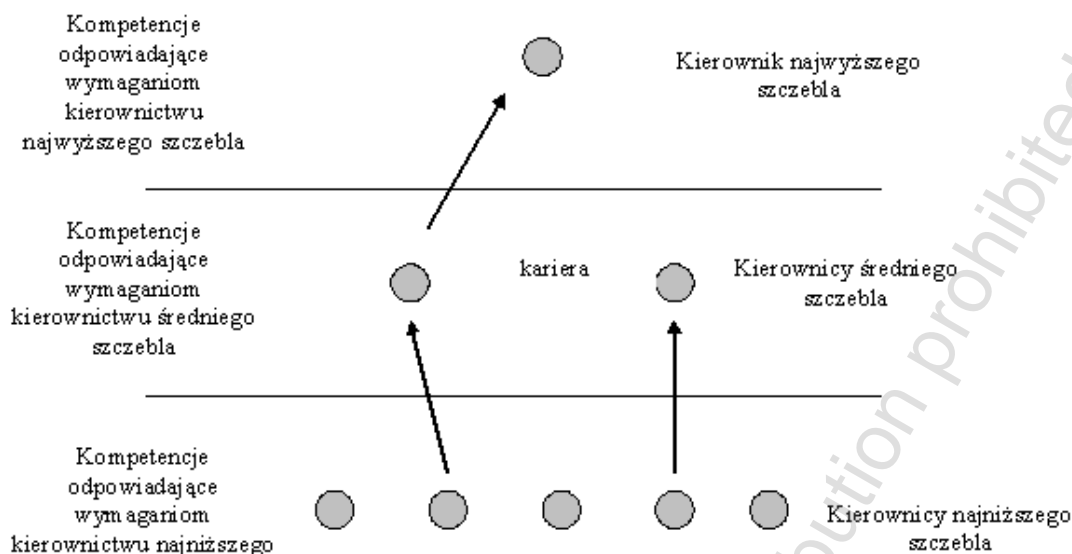
- A(1) – brak przyswojenia danej kompetencji, brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i jej wykorzystywanie w podejmowanych działaniach;
- B(2) – przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym, jest ona wykorzystywana w sposób sporadyczny i bardzo nieregularny, wymagany jest nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób;
- C(3) – przyswojenie kompetencji w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne i praktyczne jej wykorzystywanie w trakcie realizacji zadań;
- D(4) – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, umożliwiającym realizację zadań na bardzo wysokim poziomie oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń;
- E(5) – przyswojenie kompetencji w stopniu doskonałym, dającym możliwość twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Posiadane kompetencje powinny wytyczać trajektorię kariery zawodowej. Karierę opartą na kompetencjach kierowniczych (dowódczych) przedstawia rysunek 3. Awansowanie (wyznaczanie na wyższe stanowisko służbowe) powinno być uzależnione od uzyskania obowiązujących dla danego stanowiska (grupy stanowisk) określonych umiejętności, wiedzy, nabycia odpowiedniego doświadczenia oraz posiadania zdolności i cech charakteru¹⁵.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 152.

¹⁴ G. Filipowicz, *Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, [w:] „Personel” 1–31 lipca 2002, Warszawa 2002.

¹⁵ T. Majewski, *Zarządzanie karierami oficerów*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2005, s. 59–60.



Rys. 3. Kariera oparta na kompetencjach

Źródło: Opracowanie własne

Należy jednak pamiętać, że efekty pracy na nowym stanowisku nie zawsze muszą być tak wysokie, jak na dotychczasowym stanowisku. Nowe stanowisko wymaga od pracownika nowych kompetencji, których może on nie posiadać. Efektów pracy nie determinują tylko kompetencje. Zależą one od warunków pracy, kultury organizacyjnej oraz kompetencji podwładnych. Dlatego dochodzi czasami do przypadków, że kierownik posiada wymagane kompetencje, ale efekty pracy są znacznie niższe od zakładanych.

Reasumując rozwój kompetencji jest procesem ciągłym i powoduje, że stopniowo przechodzimy na coraz wyższy poziom ich opanowania. Musimy pamiętać, że nie ma zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści z różnych dziedzin tworzą jedynie różne zestawy ich kombinacji. Firmy, tworząc profile zadań lub stanowisk, określają szczegółowo pożądane kompetencje do pożądanych ról ogólnych lub indywidualnych. Metodę tę najczęściej stosuje się w firmach, które wykorzystują kompetencje w procesach zarządzania przez efekty. Mniej popularnym sposobem stosowania kompetencji są gradacyjne struktury rodzin karier lub rodzin stanowisk, w których szczeble każdej rodziny stanowisk pracy są definiowane za pomocą kompetencji oraz kluczowych czynności wykonywanych na tym stanowisku. Analiza podstawowych struktur kompetencji dokonana przez Rankina, stosowana przez pracodawców, wykazała zestawienie najbardziej popularnych kompetencji¹⁶. Kompetencje te zostały uporządkowane według częstotliwości pojawienia się. Do najpopularniejszych zaliczamy:

- orientację na pracę zespołową – umiejętność współpracy i elastyczność wobec pozostałych członków zespołu oraz zrozumienie swojej roli jako członka zespołu;

¹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 155.

- komunikację – umiejętność jasnego i przekonującego komunikowania się;
- skupienie się na kliencie – dbałość o interesy klientów zewnętrznych i wewnętrznych, aby ich oczekiwania zostały zaspokojone w 100%;
- zarządzanie ludźmi – umiejętność planowania, organizowania pracy podwładnym oraz motywowanie ich do lepszej pracy;
- orientację na wyniki – dążenie do uzyskiwania coraz lepszych efektów pracy;
- umiejętność rozwiązywania problemów – zdolność do analizy sytuacji, trafnego rozpoznania problemów, identyfikacja najważniejszych kwestii, zaproponowanie i wybranie optymalnego wariantu działania;
- świadomość biznesową;
- podejmowanie decyzji – podejmowanie mądrych i przemyślanych decyzji opartych na wnikliwej analizie i rozpoznaniu, służących rozwiązaniu problemów;
- umiejętności techniczne;
- stymulowanie rozwoju innych ludzi;
- inicjatywę;
- kreatywność;
- ukierunkowanie na jakość;
- umiejętność perswazji i wpływania na innych – przekonywanie innych do wyrażania zgody lub podjęcia przez nich działania.

Odpowiednie wykorzystanie kompetencji w procesie oceny czy szkolenia pomaga w lepszym uzyskiwaniu wyników przez pracowników. Dzięki wykorzystywaniu kompetencji możliwa jest zmiana kulturowa oraz podnoszenie poziomu umiejętności.

2. ANALIZA STANOWISK PRACY

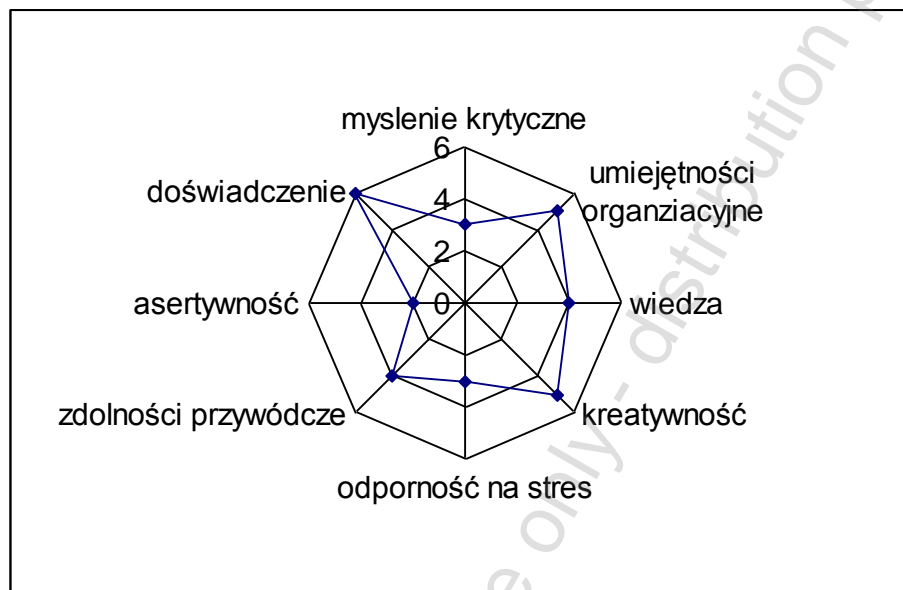
W zarządzaniu zasobami ludzkimi dużą rolę odgrywa analiza stanowisk pracy obejmująca w szczególności analizę kompetencji. Po dokładnej analizie stanowiska pracy można zaprojektować opis stanowiska pracy, profil poszczególnych pracowników oraz szkolenia. Stanowi to fundament do projektowania stanowisk pracy, rekrutacji i selekcji oraz zarządzania karierą. Przykładowy profil cech osobowych pracownika przedstawia rysunek 4.

A. Ludwicyński definiuje stanowisko pracy jako „najmniejszą w strukturze organizacyjnej pozycję organizacyjną, wydzieloną ze względu na określoną czynność zawodową lub zespół tych czynności wykonywanych przez jednego pracownika. Z kolei czynność zawodowa to działanie ukierunkowane na osiągnięcie konkretnego wyniku, którego przebieg wyznaczany jest przez cele i warunki, w jakich jest ono realizowane”¹⁷. Stanowiska dzielimy na stałe lub zmienne, jednorodne bądź złożone. Stałe stanowiska to takie, na których praca jest wykonywana przez cały czas w jednym, wyznaczonym miejscu. Stanowiska zmienne natomiast to takie, które charakteryzują się

¹⁷ A. Ludwicyński, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 167.

wykonywaniem pracy w różnych miejscach i w różnym czasie. Stanowiska jednorodne cechuje to, że pracownik wykonuje stałe czynności zawodowe w sposób powtarzalny i rutynowy. Stanowiska złożone to takie, na których pracownik wykonuje często złożone i zmienne w czasie czynności zawodowe, które nie są powtarzalne i rutynowe.

Analiza stanowisk pracy to proces zbierania, analizowania i porządkowania informacji dotyczących przedmiotu zadań, mający na celu stworzenie opisu stanowiska pracy oraz dostarczenie informacji niezbędnych do rekrutacji oraz planowania szkoleń¹⁸. Analiza stanowiska pracy koncentruje się głównie na naszych oczekiwaniach stawianych pracownikom.



Rys. 4. Cechy osobowe pracownika

Źródło: Opracowanie własne

„Analiza kompetencji polega na zdefiniowaniu wymagań stawianych osobie pełniącej daną funkcję”¹⁹. Wymagania te dotyczą umiejętności „miękkich” jak i umiejętności „twardych”. Umiejętności „miękkie” odnoszą się do oczekiwań dotyczących sposobu zachowania się osoby, wskazują elementy zachowania pracownika mające wpływ na jego wydajność. Umiejętności „twarde” dotyczą przede wszystkim tego, co dana osoba powinna wiedzieć i umieć, aby dobrze spełniać powierzoną funkcję. Są to kompetencje techniczne czy funkcjonalne wymagane na danym stanowisku pracy. Dzięki opisowi stanowiska pracy można uzyskać informacje dotyczące tego miejsca w strukturze organizacji, celu pracy, kontekstu w ramach którego działa pracownik wykonujący zadanie oraz głównych obszarów wyników wypracowanych przez poszczególne osoby. Analiza stanowiska pracy dostarcza informacji, po co dane stanowisko istnieje oraz jaki jest oczekiwany wkład pracy pracownika (cel ogólny), a także charakter i zakres pracy w odniesieniu do działań (przedmiot). Wnikliwa analiza pozwala ustalić oczekiwane wyniki lub elementy wyjściowe oraz narzędzia lub wskaźniki pozwalające ocenić wykonane zadanie.

¹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 174.

¹⁹ Tamże, s. 175.

Jednym z najważniejszych elementów opisu stanowiska jest ustalenie zakresu obowiązków. Określa on poziom odpowiedzialności jakim powinien wykazywać się pracownik, pełniąc funkcję na określonym stanowisku w odniesieniu do zakresu zadań, a także stopień możliwości podejmowania samodzielnych decyzji. Daje także informacje dotyczące wielkości i wartości powierzonych zasobów oraz uszczegóławia rodzaj i znaczenie relacji interpersonalnych. Opis stanowiska pracy obejmuje problematykę podległości służbowej dotyczącą tego komu dany pracownik podlega bezpośrednio lub funkcyjnie oraz jacy pracownicy podlegają osobie na danym stanowisku służbowym. Opis zawiera czynniki rozwojowe dotyczące awansowania, zdobywania nowych umiejętności, szkoleń. W końcu określa czas i warunki pracy, porusza tematykę związaną z bezpieczeństwem i higieną pracy oraz czynnikami ergonomicznymi związanymi ze strukturą i wykorzystywaniem sprzętu.

W trakcie analizy stanowiska pracy należy zapoznać się z dokumentacją dotyczącą organizacji, procedur i szkoleń wymaganych na danym stanowisku pracy. Wynikiem tej analizy jest opis stanowiska pracy. Według A. Ludwiczynskiego „opis stanowiska pracy jest instrumentem organizatorskim zawierającym wszechstronną charakterystykę pracy wykonywanej na danym stanowisku oraz zestaw wymagań stawianych osobie zajmującej to stanowisko, które wynikają z celów i zadań wykonywanych na tym stanowisku”²⁰. Treść opisu stanowiska pracy zależy od celu, w jakim ma być wykorzystywany. W organizacjach sformalizowanych oraz cechującymi się wieloszczeblowymi strukturami organizacyjnymi opisy stanowisk są bardzo rozbudowane i szczegółowe. W organizacjach o elastycznych strukturach, które cenią autonomię pracowników, opisy stanowisk są bardzo ogólne i przybierają postać syntetycznego opisu roli organizacyjnej sprawowanej w organizacji. Zwięzły opis stanowiska powinien zawierać dane identyfikacyjne stanowiska, misję stanowiska, zadania, uprawnienia, zakres odpowiedzialności, relacje z innymi stanowiskami pracy, otoczeniem zewnętrznym (jeżeli zachodzi taka potrzeba), wymagania kwalifikacyjne, warunki pracy oraz datę ostatniej modyfikacji.

Przy tworzeniu opisu stanowiska pracy należy zdobyć informacje od menedżerów dotyczące ogólnego celu danego stanowiska, głównych działań wykonywanych na tym stanowisku, zakresu odpowiedzialności oraz relacji z innymi. W niektórych przypadkach niezbędne jest prowadzenie obserwacji pracowników podczas pracy, a w wypadku menedżerów pomocne jest „towarzyszenie” im przy pracy.

Istnieje kilka metod analizy kompetencji:

- zasięganie opinii ekspertów;
- rozmowa ustrukturyzowana;
- warsztaty;
- analiza funkcjonalna;
- technika wydarzeń krytycznych;
- analiza siatki konstruktów Kelly’ego²¹.

²⁰ A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 167.

²¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 186–190.

Zasięganie opinii ekspertów polega na sporządzeniu przez ekspertów z dziedziny zarządzania kompetencjami listy kompetencji. Jest to metoda prosta ale i najmniej zadawalająca. Lista kompetencji jest zazwyczaj zbyt ogólna oraz mało realistyczna i odpowiednia dla danej organizacji ponieważ menedżerowie liniowi i pracownicy nie uczestniczą w jej tworzeniu. Często bywa, że lista ta jest nie do przyjęcia.

Rozmowa ustrukturyzowana polega na sporządzeniu przez ekspertów listy kompetencji, ale poprzedzonej licznymi rozmowami z pracownikami. Rozmowy rozpoczynają się od ustalenia kluczowych obszarów wyników ról, następnie analizuje się cechy zachowania, które odróżniają wykonawców zadań na różnych poziomach kompetencji. Dużym problemem tej metody jest to, że jest ona w dużym stopniu uzależniona od zdolności eksperta do uzyskiwania informacji od osób uczestniczących w rozmowie. W metodzie tej nie powinno się stosować metod dedukcyjnych, które wyprzedzają analizę listy grup kompetencji. Wskazane jest stosowanie metody indukcyjnej wychodzącej od konkretnych rodzajów zachowań, a następnie grupowanie ich w zbiory kompetencji.

Warsztaty to metoda analizy kompetencji, w której biorą udział specjaliści lub osoby posiadające duże doświadczenie w pracy (np. menedżerowie) oraz osoba prowadząca. Osobą prowadzącą warsztaty zazwyczaj jest pracownik działu personalnego lub konsultant z zewnątrz. Na początku dokonuje się, analizy kluczowych kompetencji organizacji, czyli określa się w czym ona musi być dobra, żeby osiągnęła sukces. Następnie definiuje się obszary kompetencji dotyczące stanowisk pracy. Stanowią je kluczowe czynności wykonywane przez ludzi odgrywających różne role. Definiuje się, co trzeba osiągnąć w konkretnym aspekcie roli. W miarę możliwości podaje się rzeczywiste przykłady określonego zachowania. Odpowiedzi zapisuje się na tablicy. Grupa analizuje odpowiedzi i dzieli je na grupy kompetencji. Zbiory tworzą struktury podstawowych kompetencji lub konkretnego profilu kompetencji.

Metoda funkcjonalna jest metodą stosowaną w celu definiowania standardów, rozpoczyna się od opisu kluczowego celu danego zawodu, a następnie określa się najważniejsze funkcje. Analiza funkcjonalna odróżnia zadania od funkcji. Zadania to czynności podejmowane w pracy, natomiast funkcje stanowią cele tych czynności. Aby określić oczekiwania dotyczące efektów pracy, analiza skupia się na wynikach działań. Stanowią niezbędną informację do zdefiniowania standardów kompetencji. Po ustaleniu elementów kompetencji określa się jakość wyników, ocenianą według kryteriów efektów, które można zastosować przy sprawdzaniu, tzn. czy efekty danej osoby odpowiadają standardom.

Technika wydarzeń krytycznych polega na analizie przykładów rzeczywistych zdarzeń. Poprzez analizę rzeczywistych zdarzeń ocenie poddaje się pozytywne lub negatywne efekty, które kończą się pomyślnymi lub niepomyślnymi wynikami. Następnie zbiera się i zapisuje na tablicy informacje dotyczące wydarzenia krytycznego: jakie były jego okoliczności, co zrobiła dana osoba, jaki był tego wynik. Proces ten kontynuuje się dla poszczególnych zakresów obowiązków. Każdy przypadek analizuje się i ocenia w skali od 1 do 5 (od najmniej skutecznego). Dla każdego kluczowego aspektu danego stanowiska omawia się wyniki w celu otrzymania wstępnych definicji działania skutecznego i nieskutecznego. W ostatnim etapie dokonuje się końcowej

analizy, opracowuje się listy wymaganych kompetencji i wskaźników lub standardów działania dla wszystkich podstawowych obowiązków lub dla zadania głównego.

Konstrukty to sposób, w jaki postrzegamy świat. Konstrukty nazywamy personalnymi, ponieważ są indywidualne i w znaczący sposób wpływają na to, jak się zachowujemy oraz postrzegamy innych. Aspekty stanowiska, do którego mają zastosowanie konstrukty lub opinie nazywa się elementami. Aby poznać opinie, należy skoncentrować się na elementach, które są zadaniami wykonywanymi przez pracowników oraz opracować konstrukty związane z tymi elementami. Dzięki temu zostają zdefiniowane cechy, które wskazują podstawowe elementy niezbędne do skutecznego działania.

PODSUMOWANIE

W celu zapewnienia kompetentnej kadry oficerskiej powinno się sprawdzać kompetencje kandydata przed wyznaczeniem go na stanowisko służbowe. Należy bezwzględnie wprowadzić zasadę, że przed każdym wyznaczeniem na stanowisko służbowe oficer musi zostać poddany badaniom kompetencyjnym. Badania te powinny obejmować:

- testy dotyczące wiedzy niezbędnej na stanowisku pracy;
- sprawdzenie wymaganych kwalifikacji z wymogami określonymi w karcie opisu stanowiska służbowego;
- doświadczenie zawodowe oraz przebieg dotychczasowej ścieżki kariery;
- staż służby w posiadanym stopniu wojskowym;
- oceny z opiniowania okresowego (dwie ostatnie oceny);
- posiadanie odpowiednich predyspozycji do zajmowania określonego stanowiska służbowego.

LITERATURA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
2. Antczak Z., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
3. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
4. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
5. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2003.
6. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
7. Konarski S., *Kompetencje społeczno – ekonomiczne ekonomistów i menedżerów*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
8. Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa 2011.

9. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
10. Kulisiewicz C., Kulisiewicz M., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
11. Majewski T., *Zarządzanie karierami oficerów: kariery a kompetencje kierownicze*, AON, Warszawa 2005.
12. Michaluk A., Kacała J., *Systemy doskonalenia i rozwoju kadr*, Wyższa Szkoła Wojsk Lądowych imienia Generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2012.
13. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
14. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
15. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
16. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
17. Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi – najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007.
18. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2010.
19. Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
20. Wiśniewski Z., Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
21. Wyrzykowska B., Karbownik K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.
22. *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. Listwan T., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

COMPETENCE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND JOB ANALYSIS

Summary

The article describes the basic problems of competence as the main factor determining the direction and pace of one's career. The authors characterize the notion of competence and present its components. They describe how to measure competence and present the most desired one by employers. The article also discusses the issue of job analysis and the design of job description.

Keywords: *competence, competence management, jobs, job suitability*

NOTY BIOGRAFICZNE

kpt. mgr inż. Rober BALCERZYK – asystent na Wydziale Zarządzania w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, autor lub współautor publikacji dotyczących problematyki zarządzania kadrami oraz przywództwa. Współorganizator wielu konferencji krajowych i zagranicznych. Obecnie prowadzi badania w ramach dwóch projektów badawczych.

mgr Dorota BALCERZYK – autorka publikacji polskich i zagranicznych z zakresu pedagogiki, socjologii edukacji i grup dyspozycyjnych. Uczestniczka Międzynarodowych Konferencji Naukowych w kraju i zagranicą (m.in. w Akademii Obrony Narodowej im. gen. Stefanika w Liptowskim Mikulaszu na Słowacji).

