



zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista



DIAGNOZA POTENCJAŁU
KOMPETENCYJNEGO ONLINE

grzegorz filipowicz



Wolters Kluwer

wydanie III
poszerzone

grzegorz filipowicz

zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie III poszerzone

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2019

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Krzesz

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© iStockphoto.com/monkeybusinessimages

Skład i łamanie
Fotoedytor

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.
.....

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

Wydanie III poszerzone

ISBN 978-83-8160-800-8

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorze	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Podstawy	11
Parę słów o historii	11
Paradygmat efektywności	17
Zarządzanie efektywnością – przykład wdrożenia	26
Dlaczego kompetencje?	31
Definicje	43
Predyspozycje a kompetencje	65
Opisywanie kompetencji	79
Katalogi kompetencji – opracowanie i wykorzystanie	95
Profile kompetencji	109
Rozwój kompetencji zawodowych	121
Rozdział 2. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi	141
Kompetencyjne opisy stanowisk	155
Audyty kompetencyjne	178
Rekrutacja i selekcja	221
System ocen pracowników	236
Szkolenia	263
Zarządzanie talentami	281
Budowanie ścieżek kariery	289
Kultura organizacyjna	298
Trudności wdrożeniowe	303
Narzędzia IT wspomagające zarządzanie kompetencjami	311

Rozdział 3. Rozwój zawodowy	319
Mapa kariery	319
Predyspozycje a możliwości rozwoju	320
Jak rozwijać własne kompetencje	331
Rozdział 4. Mapa kompetencji – opisy	343
Mapa kompetencji – opisy	343
Rozdział 5. Testy kompetencyjne	381
Słownik podstawowych pojęć	387
Bibliografia	391
Indeks	397

O autorze

Grzegorz Filipowicz jest doradcą i konsultantem w zakresie wdrożeń kompleksowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ponaddwudziestoletnie doświadczenie w branży szkoleniowo-konsultingowej. Zakres tematyczny prowadzonych przez niego projektów obejmuje: zarządzanie kompetencjami, opis i wartościowanie stanowisk pracy, programy rozwoju kompetencji, audyt kompetencji i wiedzy zawodowej (z wykorzystaniem metody *Assessment & Development Center*). Jest twórcą autorskiego modelu kompetencji zawodowych oraz narzędzi rozwojowych. Działa jako niezależny konsultant i partner biznesowy ForFuture. Jest współpracownikiem i wykładowcą czołowych polskich uczelni. Autor książki *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi* (PWE, 2004) oraz licznych publikacji z zakresu ZZL, zarządzania kompetencjami, *Human Performance Improvement* (HPI) oraz kultury organizacyjnej. Prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner.

Wprowadzenie

Sfera działań zawodowych to jeden z najbardziej fascynujących obszarów naszej aktywności. Zarówno wtedy, gdy sami prowadzimy firmę lub odpowiadamy za jakiś aspekt jej funkcjonowania, jak i wtedy, gdy myślimy o swojej karierze zawodowej, zastanawiamy się niejednokrotnie nad tym, co można zrobić, aby było jeszcze lepiej. Książka ta jest w znacznej mierze efektem przemyśleń związanych z tym właśnie pytaniem. Oczywiście nie zakładam, że uda mi się w wyczerpujący sposób omówić wszystkie niuanse tak szerokiej kwestii. Ponad dwadzieścia lat doświadczenia doradczego we współpracy z kilkuset firmami oraz kontakty z wielką liczbą osób odnoszących sukcesy zawodowe skłaniają mnie jednak do przekonania, że prezentowany materiał może być ciekawy dla wielu odbiorców.

Układ książki został pomyślany w taki sposób, aby była ona w maksymalnym stopniu użyteczna dla różnych grup czytelników. Specjaliści i menedżerowie HR znajdą tu informacje i wskazówki dotyczące tego, jak budować i wdrażać systemy zarządzania kompetencjami w firmie. Kadra menedżerska może skorzystać szczególnie z tych części, które pokazują, w jaki sposób rozwój kompetencji może przyczynić się do wzrostu efektywności pracowników. Sami pracownicy natomiast mogą być zainteresowani zagadnieniami związanymi z rozwojem i karierą zawodową. Wszystkich może (a nawet powinno) zainteresować nowoczesne spojrzenie na organizację, w którym paradygmat rozwoju i efektywności decyduje o niemal wszystkich aspektach funkcjonowania.

Uzupełnieniem treści książki są testy online do oceny poziomu kompetencji kandydatów i pracowników w takich rolach, jak: handlowiec, pracownik administracyjny, menedżer zespołu, menedżer projektu oraz dyrektor. Po wypełnieniu testu otrzymamy wynik, prezentację graficzną oraz omówienie. Testy są dostępne na stronie internetowej:

www.zarządzanie-kompetencjami-wyd-3.wolterskluwer.pl
po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.

Dziękuję wszystkim osobom, które przyczyniły się do tego, że książka ta powstała w takiej formie.

Dzięki asertywnej postawie i uwagom współpracujących ze mną firm nie tylko dowiedziałem się na temat kompetencji więcej niż z jakiegokolwiek opracowania, lecz także mogłem nadać prezentowanemu materiałowi bardziej pragmatyczny i przystępny charakter.

Współpracownicy wielokrotnie pokazywali mi obszary, które należy uzupełnić, aby koncepcja była jak najbardziej spójna. Inspirowali mnie także do opracowywania konkretnych narzędzi, a znaczną ich część tworzyli razem ze mną. Pozwoliło to w znakomity sposób wzbogacić zamieszczone w niniejszej publikacji treści.

Dziękuję także bliskim, którzy wspierali i wspierają mnie nie tylko w pisaniu książek, ale także we wszelkiego rodzaju działaniach zawodowych, często związanych z nieobecnością w domu. Bez ich pełnej akceptacji takiego stylu pracy nie miałbym możliwości zebrania tylu doświadczeń praktycznych.

Podstawy

Parę słów o historii

Ponad dwadzieścia pięć lat temu pierwsze polskie organizacje miały możliwość zetknięcia się z koncepcją zarządzania kompetencjami. W wielu krajach koncepcja ta była wykorzystywana już kilkanaście lat wcześniej. Myliłby się jednak ten, kto by uznał, że idea ta pojawiła się właśnie w tym czasie. Spróbujmy przyjrzeć się historii tego sposobu myślenia, gdyż łatwiej będzie nam wówczas zrozumieć znaczną część tego, co się w tym obszarze dzieje obecnie.

Jeśli chcielibyśmy sięgnąć do prapoczątków wykorzystania pojęcia „kompetencje”, to pewnie należałoby cofnąć się do starożytności. W starożytnym Rzymie słowo *competentia* oznaczało tyle co „odpowiedniość”, „zgodność”, „gotowość do czegoś”. Źródłosłowem tego określenia jest wyrażenie *competere*, czyli „zgadzać się”, „nadawać się do czegoś”, lub *competentes* – „odpowiedni”, „zdolny”. Odnosiło się ono często do rzemieślników, mistrzów w swoim fachu, sędziów i urzędników mogących wypowiadać się w danej sprawie, wydawać sądy w sprawach im podlegających. Co ciekawe, odnosiło się również do gladiatorów, którzy – po latach treningu – byli gotowi do walki na arenie. Być może dlatego słowo to etymologicznie jest pokrewne angielskiemu *compete* – czyli „walczyć”, „zмагаć się”. Inaczej mówiąc, za osobę kompetentną uznawano kogoś gotowego (a przez to uprawnionego) do realizowania określonych działań, podejmowania decyzji itd. Już to odniesienie pozwala postawić kilka tez:

1. Kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności. Nie można być kompetentnym „w ogóle”, w całości i w odniesieniu do wszystkiego. Kompetentny gladiator nie mógł przecież wydawać sądów, a i sędzia nie bardzo nadawał się do występowania na arenie.
2. Kompetencja uprawomocnia nasze działania i decyzje. Będąc kompetentnymi, możemy samodzielnie podejmować się różnych zadań bądź decydować o pewnych sprawach. W ten sposób łączymy dwa aspekty: gotowość do określonych działań z prawem do ich wykonywania. Było

to szczególnie istotne w przypadku rzemieślników – kompetentny rzemieślnik to taki, który potrafił wykonać swoją pracę na odpowiednim poziomie, a przez to zyskiwał jednocześnie prawo do działania w swoim fachu.

3. Kompetencji nabywa się dzięki odpowiedniemu przygotowaniu, a szczególnie dzięki wiedzy i umiejętnościom wynikającym z edukacji i doświadczenia. Bez odpowiedniego przygotowania i doświadczenia nikt nie powinien zostać ani gladiatorem, ani sędzią, ani też rzemieślnikiem.

Tak rozumiana kompetencja ma wiele wspólnego z równie starym pojęciem cnoty, wprowadzonym przez Sokratesa, a rozwijanym przez Arystotelesa. Cnota według Arystotelesa to „sprawność, sposobność, zdolność czy dyspozycja do spełniania czynów dobrych” (Arystoteles 2001, s. 104). Tak rozumiana cnota powstaje na bazie doświadczenia i jest tym, co prowadzi człowieka do doskonałości w danej dziedzinie. Kluczowe znaczenie w rozwoju doświadczenia miała mieć wiedza, którą pozyskujemy i która umożliwia dalsze uczenie się oraz doskonalenie. Ciekawe, że według Arystotelesa cnót powinno być tyle, ile czynności czy też specyficznych zadań realizowanych przez ludzi. Cnoty można ponadto grupować i oceniać, naszą powinnością zaś jest ich rozwijanie i systematyczne doskonalenie. Warto zauważyć, że takie rozumienie zdecydowanie zbliża nas do tego, czym obecnie chcemy się zajmować. W pewnym sensie gdyby słowo „cnota” zastąpić słowem „kompetencja”, można by uznać Arystotelesa za prekursora koncepcji zarządzania kompetencjami.

Oczywiście można by prześledzić historię interesującego nas pojęcia w ciągu wieków, lecz nie zmieniłoby to zasadniczo obecnego jego rozumienia. Istotne jest to, że powoli pojęcie to ze sfery filozofii przechodziło do sfery rozważań praktycznych. I tak, już w 1782 roku Meyer w dziele *Theoretische Einleitung In die praktische Wechsel Und Warenhandlung* opisał kompetencje przedsiębiorców i handlowców (za: Konarski 2006, s. 41), zwracając sporo uwagi na to, co dziś nazwalibyśmy pewnie kompetencjami interpersonalnymi i biznesowymi. W tym też mniej więcej czasie rozważania dotyczące kompetencji zaszczerpiono na grunt raczkującej jeszcze psychologii. Zaczęto bowiem zadawać sobie pytanie: Dlaczego ludzie osiągają różne rezultaty w swoich działaniach, nawet jeśli mają podobne wykształcenie i doświadczenia? Dość szybko jednak rozważania w tym zakresie skoncentrowały się wokół zagadnień związanych z inteligencją oraz osobowością. Począwszy od Binetta z jego testami na inteligencję, poprzez takich klasyków psychologii, jak Spearman, Eysenck, Cattell, aż po Sellingmana i Golemana z jego pojęciem inteligencji emocjonalnej, źródeł efektywności psycholodzy szukali przede wszystkim w predyspozycjach osobowościowo-intelektualnych. Oczywiście dokonujemy tutaj pewnego uproszczenia.

Dziedzina psychologii to arena niezwykle zróżnicowanych koncepcji, sporów i wielu zadziwiających odkryć. Nie wszyscy psycholodzy byli i są zwolennikami tłumaczenia naszej aktywności w sferze zawodowej czynnikami osobowościowymi bądź naszym potencjałem intelektualnym. Wręcz przeciwnie – wielu psychologów twierdziło i twierdzi, że czegoś takiego jak osobowość po prostu nie ma, że jest to zbiór uogólnień na nasz temat.

Nie chcę jednak wchodzić w meandry rozwoju koncepcji psychologicznych, chociaż w wielu miejscach tej książki będę się do nich odwoływał. Ze względu na interesujący nas zakres przedmiotowy należy jednak stwierdzić, że pojęcie kompetencji w naukach psychologicznych na wiele lat zostało zepchnięte na dość odległe tory. Do dziś właściwie kompetencje nie należą do głównego nurtu zainteresowań psychologów, co należałoby uznać za zjawisko samo w sobie ciekawe. Na szczęście równolegle – i w znacznej mierze niezależnie – rozwijała się nauka o zarządzaniu, i tu dzieje się bardzo dużo.

W opracowaniach dotyczących koncepcji zarządzania wzmianek o kompetencjach można się już doszukać na początku ubiegłego wieku. Mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich (obecnie umiejętności są uważane za jeden z podstawowych elementów kompetencji). Jako jeden z pierwszych wypowiadał się o nich w 1911 roku twórca nowoczesnych podstaw nauki o zarządzaniu F. Taylor. Jego syntetyczne myślenie zaowocowało wieloma ciekawymi, choć także kontrowersyjnymi tezami. Twierdził on na przykład, że większość ludzi nie nadaje się do prac wymagających zdolności intelektualnych, zatem powinni oni dostać taką pracę, do jakiej zostali stworzeni – prostą i jednoznacznie opisaną. Współgrało to z jego raczej mechaniczną wizją świata. Z jednej strony należy pamiętać o olbrzymim sukcesie w podnoszeniu efektywności zakładów przemysłowych, z drugiej jednak nie możemy zapomnieć o kosztach z tym związanych (np. strajki w zakładach Forda). Na prawdziwe zainteresowanie koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi trzeba było jednak poczekać do lat siedemdziesiątych XX wieku.

W 1973 roku David McClelland opublikował swoją przełomową pracę *Testing for competence rather than for intelligence*. Po pierwsze, udowodnił w niej, że wyniki testów na inteligencję i osobowości nie są wyznacznikami sukcesu zawodowego, a ponadto są obciążone bardzo dużym błędem pomiaru. Po drugie, wykazał, że podobnie kiepskim predykatorem kariery są wyniki uzyskiwane podczas studiów. Po trzecie wreszcie, pokazał, że to właśnie kompetencje decydują o jakości naszego funkcjonowania w miejscu pracy. Zgodnie z dominującym wówczas kierunkiem badań skupił się na poszukiwaniu różnic pomiędzy pracownikami odnoszącymi sukcesy a tymi bez sukcesów. Na bazie wypracowanej przez siebie metody – *Behavioral Event Interview* (BEI), opartej na precyzyjnej analizie obserwacji uczestniczącej, systematycznie określał te cechy osobowe, które wyróżniały

Grzegorz Filipowicz – ekspert ZZZ z 27-letnim doświadczeniem w obszarze rozwoju zawodowego, budowy systemów kompetencji oraz zarządzania efektywnością; Business Partner w ForFuture oraz Asseco Data Systems; prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner; członek Kapituły programu Inwestor w Kapitał Ludzki. Jest autorem kilku książek, licznych artykułów oraz narzędzi HRMS. Zrealizował ponad 400 wdrożeń systemów kompetencji w firmach liczących od 30 do 40 tysięcy pracowników.

W publikacji przedstawiono wszystkie najważniejsze zagadnienia związane z badaniem kompetencji zawodowych oraz sposobami ich rozwijania: zarówno merytoryczne podstawy, jak i konkretne narzędzia i najlepsze praktyki wdrożeniowe.

Autor porusza m.in. takie kwestie, jak:

- budowanie i wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami,
- kompetencyjne opisy stanowisk,
- metody oceny potencjału kompetencyjnego pracowników i kandydatów do pracy,
- szkolenia i rozwój potencjału zawodowego pracowników,
- zarządzanie talentami i budowanie ścieżek kariery.

Specjaliści i menedżerowie HR oraz HR biznes partnerzy znajdą tu informacje i wskazówki dotyczące tego, jak budować i wdrażać systemy zarządzania kompetencjami w firmie. Kadra menedżerska może skorzystać szczególnie z tych części, które pokazują, w jaki sposób rozwój kompetencji przyczynia się do wzrostu efektywności pracowników. Sami pracownicy natomiast mogą być zainteresowani zagadnieniami związanymi z rozwojem i karierą zawodową.

Uzupełnieniem treści książki są testy online do oceny poziomu kompetencji i przygotowania do pełnienia różnych ról zawodowych, wraz z graficzną prezentacją wyników. Testy są dostępne na stronie internetowej <http://www.zarządzanie-kompetencjami-wyd-3.wolterskluwer.pl/> po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego.



9788381608008 W03P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-800-8



9 788381 608008

wydanie III
poszerzone