



zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista

grzegorz filipowicz



 Wolters Kluwer

wydanie IV

**zarządzanie
kompetencjami**



POLECAMY TAKŻE:

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka, wyd. III
G. Filipowicz

Ludzie – nie zasoby. Jak reagować na zmiany i budować kulturę zaangażowania
R. Grzębowski

13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

Karty pracy DISC. Ćwiczenia z budowania relacji w życiu zawodowym i osobistym
A. Czaplńska

Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka, wyd. II
J. Liksza (red. nauk.)

Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników
J. Liksza (red. nauk.)

Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej
M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz

Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników
P. Prokopowicz

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, wyd. II
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

grzegorz filipowicz

zarządzanie kompetencjami

perspektywa firmowa i osobista

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie IV

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2024

Wydawczyni
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Kunz

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©VERTEX SPACE - stock.adobe.com

prawolubni

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.

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

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-438-6

4. wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. +48 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.com

<http://www.wolterskluwer.pl>
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wykaz najważniejszych skrótów	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	78
Katalogi kompetencji – opracowanie i wykorzystanie	93
Profile kompetencji	109
Rozwój kompetencji zawodowych	123
Rozdział 2. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi	147
Sposób wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi	151
Kompetencyjne opisy stanowisk	161
Audyt kompetencyjny	183
Rekrutacja i selekcja	226
System ocen pracowników	241
Szkolenia	266
Zarządzanie talentami	284
Budowanie ścieżek kariery	291
Kultura organizacyjna	300
Trudności wdrożeniowe	305
Narzędzia IT wspomagające zarządzanie kompetencjami	312
Rozdział 3. Studium przypadku	318
Sytuacja wyjściowa	318
Realizacja projektu	319
Rekomendacja dla dalszych działań	331

Rozdział 4. Mapa kompetencji – przykładowe opisy	341
Zarządzanie sobą	341
Rozdział 5. Profile kompetencyjne dla ról zawodowych	364
Słownik podstawowych pojęć	373
Bibliografia	377
Indeks	383

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 trzydzieści 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.

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

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 łacińskie słowo *competere*, czyli „zgadzać się”, „nadawać się do czegoś”, lub *competens* – „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”, „zmagać 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” (Aristoteles 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 Johann Rudolf de Joseph 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 Alfreda Bineta z jego testami na inteligencję, poprzez takich klasyków psychologii, jak Charles Spearman, Hans Eysenck, Raymond Cattell, aż po Martina Seligmana i Daniela Golemana z jego pojęciem inteligencji emocjonalnej, źródeł efektywności psychologicznej szukali przede wszystkim w predyspozycjach osobowościowo-intelektualnych. Oczywiście dokonujemy tutaj pewnego uproszczenia. Psychologia

to dziedzina zawierająca niezwykle zróżnicowane koncepcje, wciąż toczą się w niej spory i dokonuje się 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 zagłębiać się 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 raczej na boczne tory. Do dziś właściwie kompetencje nie należą do głównego nurtu zainteresowań psychologów, co należałoby uznać za zjawisko samo w sobie ciekawe. Na szczęście równoległe – 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 doszukać już na początku ubiegłego wieku. Mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich (obecnie umiejętności są uważane za jeden z podstawowych elementów kompetencji). Jako jeden z pierwszych wypowiedział się o nich w 1911 roku twórca nowoczesnych podstaw nauki o zarządzaniu – Frederick 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 mechanistyczną wizją świata (był inżynierem). 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 Henry'ego Forda). Na prawdziwe zainteresowanie koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi trzeba było jednak poczekać do lat siedemdziesiątych XX wieku.

W 1973 roku na łamach „American Psychologist” David McClelland opublikował swój przełomowy artykuł pt. *Testing for competence rather than for “intelligence”*. Po pierwsze, udowodnił w nim, 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 najbardziej efektywnych pracowników. Dzięki temu McClelland wykazał, że wspólna analiza takich cech, jak motywacja, charakter, postawy, wiedza i umiejętności, z dużym prawdopodobieństwem pozwala określić, w jakim stopniu dana osoba sprawdzi się w danym obszarze zawodowym. Oznacza to, że pracownicy o wysokiej motywacji, odpowiednich postawach, szerokiej wiedzy i dobrych umiejętnościach powinni jednocześnie należeć do najbardziej wydajnych. Teza ta – obecnie dość oczywista – była w tamtym czasie czymś w rodzaju eureka zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. McClelland zwrócił też uwagę na aspekt podatności kompetencji na proces uczenia się, odróżniający je od trwałych predyspozycji. Niestety główne nurty psychologii pozostały wierne swojej fascynacji inteligencją i osobowością.

Prace oraz koncepcję McClellanda rozwijali inni badacze i konsultanci. Niewątpliwie do bardziej rozpoznawalnych należy Richard Boyatzis, który nie tylko jest autorem wielu książek i artykułów na temat kompetencji, lecz także uczestniczył w tworzeniu jednego z najpopularniejszych w owym czasie modeli kompetencji, a wypracowanego przez firmę konsultingową McBer & Company (założoną przez McClellanda, której Boyatzis był dyrektorem zarządzającym). Boyatzis wyodrębnił trzy poziomy kompetencji: względnie trwałe poziom motywów i cech osobowości, modyfikowalny poziom przyjmowanych ról społecznych i obrazu własnej osoby oraz stosunkowo łatwy do rozwijania poziom umiejętności. Model ten z niewielkimi zmianami jest wykorzystywany między innymi przez jedną z największych firm konsultingowych – Hay, która zresztą przejęła McBer & Company. Zarówno podejście, jak i sam model zostały dość szczegółowo przedstawione w książce małżeństwa Lyle’a M. oraz Signe M. Spencerów *Competence at Work – Models for Superior Performance*. Pozycja ta przez wielu specjalistów została okrzyknięta „biblią” kompetencji. Nawet jeśli w określeniu tym jest wiele przesady, to do dziś opracowanie to jest jednym z najrzetelniejszych w dziedzinie kompetencji. W ten sposób wkraczamy już w czasy niemal nam współczesne, co oznacza przede wszystkim rosnącą liczbę badań i modeli. W latach dziewięćdziesiątych XX i na początku XXI wieku bardzo popularnym modelem było podejście wypracowane przez firmę Lominger. Zakładało ono rozbudowanie bazy kompetencji do 67 i potrzebę precyzyjnego dopasowania kluczowych kompetencji do różnorodnych ról zawodowych. W ten sposób rozwinęło się myślenie w kategoriach profili kompetencyjnych, które obecnie należy uznać za standard (szerzej na ten temat w dalszej części opracowania).

Równoległe z kształtowaniem się samej koncepcji gwałtownie rozwijała się praktyka związana z jej wykorzystaniem zarówno w odniesieniu do organizacji, jak i potrzeb samych pracowników.

Wydaje się, że pierwsze „firmowe” modele kompetencji zawodowych zostały opracowane w odpowiedzi na potrzeby dużych ponadnarodowych korporacji szukających możliwości uwspólniania pewnych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w różnych lokalizacjach. Rosnąca skala działania, zmiany technologiczne i wielokulturowość stały się istotnymi wyzwaniami, którym firmy te musiały sprostać. Okazało się, że trudno przełożyć jeden schemat postępowania i zarządzania na różne wzorce kulturowe, lokalne doświadczenia itd. Z drugiej strony nie można było dopuścić, aby poszczególne oddziały tej samej firmy funkcjonowały w oparciu o sobie tylko znane wzorce. Jak doprowadzić do sytuacji, w której możliwa byłaby wzajemna wymiana doświadczeń i pracowników?

Na początku prace szły w kierunku poszukiwania wzorca (modelu) „idealnego” lidera, a później efektywnego menedżera oraz pracownika. Szybko też stwierdzono, że wszelkie opracowania powinny uwzględniać kilka kluczowych czynników związanych z następującymi wyzwaniami:

1. Dynamika rozwoju firmy (ze względu choćby na postęp technologiczny i zmieniające się oczekiwania klientów) jest uzależniona od poziomu jakości zasobów ludzkich. Organizacja musi posiadać narzędzia oceny i rozwoju tych zasobów czytelne dla kadry zarządzającej. W przeciwnym razie nie można określić szans na sukces ani na rynku lokalnym, ani globalnym. Model kompetencji zawodowych miał być odpowiedzią na to zapotrzebowanie.
2. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym spowodowane przez konkurencję, oczekiwania klientów oraz sytuację gospodarczą są tak szybkie, że organizacja również musi być gotowa do ciągłych zmian. Trudno w tej sytuacji przewidzieć, jakie konkretnie zadania będą wykonywać pracownicy wielu działów w perspektywie kilku lat. Stabilność odchodzi w sposób nieunikniony do historii. Chociaż początkowo problem ten dotyczył głównie działu IT (techniki informacyjnej), szybko okazało się, że rewolucja elektroniczna wymusza zmiany zadań właściwie na wszystkich stanowiskach. Równie gwałtownie, czasem nawet skokowo, następują zmiany oczekiwań klientów wywoływane konkurencją na rynku. Także ten aspekt czynił koniecznym poszukiwanie rozwiązań wzmacniających elastyczność działań samych pracowników.
3. Dynamicznie zmieniający się zakres zadań oraz coraz trudniejszy rynek pracy powodowały, że często firmy stawały wobec problemu braku fachowej siły dostępnej w odpowiednim czasie. Z drugiej strony wdrażanie programów rozwojowych i szkolenie pracowników odbywały się z reguły dość późno, były reakcją na pojawiające się problemy. Nowe podejście miało pozwolić na „wyprzedzenie” problemów zarówno przez odpowiednie działania na rynku pracy, jak i wdrożenie niezbędnych projektów rozwojowych.

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

Autor omawia tematy takie 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,
- wpływ rozwoju kompetencji pracowników na wzrost ich efektywności.

Publikacja zainteresuje specjalistów i menedżerów HR oraz HR biznes partnerów, którzy poszukują informacji i wskazówek dotyczących tego, jak budować i wdrażać systemy zarządzania kompetencjami w firmie. Pracownicy natomiast odnajdą w niej inspirujące zagadnienia związane z rozwojem i karierą zawodową.

Grzegorz Filipowicz – doradca i konsultant w zakresie wdrożeń kompleksowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ponad 20-letnie 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. 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 publikacji z zakresu ZZL, zarządzania kompetencjami, Human Performance Improvement (HPI) oraz kultury organizacyjnej. Prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner.



9 788383 584386 W04P01

ISBN 978-83-8358-438-6



9 788383 584386

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia +48 801 044 545
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

wydanie IV