

**Jacek Woźniak**

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

## **Cztery rodzaje modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

***Streszczenie.** Tekst analizuje wymagania wobec pojęcia kompetencji, które są potrzebne w ramach każdego z czterech podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Uzasadniono, że tradycyjne rozumienie kompetencji jako pozakontekstowo i precyzyjnie mierzalnych atrybutów jednostek jest istotne tylko dla tradycyjnego systemu wynagradzania, podczas gdy pozostałe podsystemy wykorzystują inne właściwości kompetencji. W rezultacie należy rozważyć tworzenie odrębnych czterech modeli kompetencji.*

### **1. Wprowadzenie**

Mimo że w języku nauk o zarządzaniu pojęcie kompetencji jest dalekie od jednoznaczności, nie wydaje się, aby prowadziło to do zbyt wielu nieporozumień. Sformułowano nawet model „zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach”<sup>1</sup> zakładający, że cztery główne podfunkcje zarządzania personelem mogą bazować na systemie kompetencji zastosowanym w firmie. Takie sformułowanie sugeruje, że struktura kompetencji, która jest wykorzystywana w każdym z tych czterech podsystemów zarządzania ludźmi w organizacji, jest taka sama. Jednak każdy z podsystemów wykorzystuje nieco inne właściwości pojęcia kompetencji, stąd można oczekiwać, że dla celów każdego z podsystemów inny model kompetencji będzie użyteczny. Celem poniższego tekstu jest pogłębiona analiza tego stwierdzenia. Wskazane zostaną niezbędne wymagania względem systemu kompetencji stosowanego w firmie, aby był on użyteczny w każdej z czterech funkcji, tj. jako podstawa dla rekrutacji i selekcji zasobów ludzkich, jako podstawa rozwoju posiadanych zasobów, jako

---

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 248.

podstawa dla systemu oceniania (zarządzania przez efekty<sup>2</sup>) oraz systemu motywowania i wynagradzania. W rezultacie – ponieważ koszty spełnienia tych wymagań będą w każdym z czterech przypadków inne – sformułowany zostanie postulat, aby stosować w praktyce różne modele kompetencji, w zależności od konkretnego ich zastosowania.

Tekst zorganizowany jest następująco. Po krótkim wprowadzeniu uściślającym stosowane pojęcie modelu kompetencyjnego, przeanalizowane zostaną kolejno potrzeby każdego z podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Na tej podstawie zostaną sformułowane minimalne wymagania w stosunku do modelu kompetencyjnego. W rezultacie zostaną wyodrębnione różnice w możliwych rozwiązaniach formułowania modeli kompetencyjnych dla każdego z podsystemów.

## 2. Model kompetencyjny i kompetencje

Tak jak nie istnieje przykład gospodarki doskonale konkurencyjnej, ale model takiej gospodarki stanowi użyteczne niekiedy narzędzie analityczne, tak trudno uwierzyć w istnienie czegoś, co w literaturze nazywa się „kompetencjami”<sup>3</sup>. Literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi termin „kompetencje” chce rozumieć zgodnie z propozycją R. Boyatzisa z roku 1982, jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”<sup>4</sup>. Kompetencje są więc traktowane jako pewne atrybuty jednostki, będące w związku przyczynowym z dobrym wykonywaniem pracy. Związek przyczynowy pomiędzy dwoma poziomami analizy: właściwościami jednostki i właściwościami (wynikami) pracy realizowanej przez tę jednostkę na konkretnym stanowisku, jest cechą wspólną dla wszystkich podejść do definiowania i zastosowania pojęcia kompetencji. Szczegółowe dyskusje na temat **charakteru** owych, pozakontekstowych, atrybu-

<sup>2</sup> Tamże, s. 249.

<sup>3</sup> Szersze dyskusje dotyczące pojęcia kompetencji i zastosowań modelu kompetencyjnego zawiera praca J. Woźniaka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSLiZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu). Tam też zawarta jest bibliografia i szczegółowe uzasadnienie formułowanych tutaj tez. Skrócona dyskusja terminologiczna dostępna jest w tekście J. Woźniaka, *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu*, w tym tomie. Należy wyraźnie zaznaczyć, że używane tutaj pojęcie kompetencji bazuje na cytowanych dalej pracach M. Armstronga, D.D. Dubois czy G. Filipowicza, a nie na zaproponowanym przez T. Oleksyna (*Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006) utożsamieniu kompetencji przede wszystkim z formalnym uprawnieniem do podejmowania pewnych decyzji.

<sup>4</sup> R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, cyt. za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 242.

tów jednostki toczyły się latami. Obecny stan świadomości teoretycznej w tym zakresie wydaje się już dość wyraźny. Powtarza się przekonanie, że w definowaniu składników kompetencji da się wyróżnić dwa główne i wyraźne nurty. „Według pierwszego z nich kompetencja oznacza wiedzę lub umiejętności, natomiast według drugiego pojęcie kompetencji obejmuje każdą cechę, która umożliwia danej osobie osiągnięcie określonych wyników”<sup>5</sup>. W obu tych nurtach wspólny element stanowi przekonanie, że kompetencja nie jest nazwą jakiegoś wymiaru oceniania atrybutów badanej osoby, ale wymiarem oraz skalą pomiarową, umożliwiającą względnie jednoznacznie ocenę stopnia nasilenia danego atrybutu. Istotą kompetencji jest ich mierzalność na podstawie obserwowania pewnych zachowań i bez narzędzi pomiarowych trudno mówić o kompetencjach<sup>6</sup>. Taką świadomość mierzalności poprzez zachowania, jako drugiego – oprócz przyczynowego związku z sukcesem pracy – definicyjnego elementu pojęcia kompetencji dość łatwo zauważyć również w nowszej polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>7</sup>.

Jednak analizując podawane przez różnych autorów przykłady kompetencji, łatwo podejrzewać sprzeczność w tak zarysowanych wymaganiach. Trudno bowiem uwierzyć w istnienie takiego atrybutu jednostki, który miałby zadane w tych wymaganiach właściwości<sup>8</sup>. Działanie ludzkie jest przecież sytuacyjne i w pewnych stanach fizycznych człowiek może nie pamiętać tabliczki mnożenia. Ludzką zdolność do myślenia – w szczególności – niewątpliwie modyfikują przeżywane emocje, kontekst społeczny i otoczenie, w którym to myślenie ma się objawiać, czy przywoływany już stan fizyczny organizmu. Widać więc, że mówiąc o kompetencjach ma się na myśli pewien konstrukt, który bazować może na przeciętnej sytuacji czy typowej dla danej jednostki zdolności do przejawiania zachowań w niektórych sytuacjach. Nawet jeśli twierdzić, że przyjęte idealizacje są jedynie warunkami dokonywania poprawnego pomiaru, zakładanymi przez użycie konkretnego narzędzia pomiarowego (tak jak linijka zakłada temperaturę otoczenia, dla trafności pomiaru), to charakteryzacja kompetencji wymaga określenia takiego narzędzia pomiarowego w pełni, i nie wystarcza jedynie sygnalizowanie, że pewne warunki dodatkowe należy uwzględnić.

Stwierdzenie, że nie istnieją kompetencje, nie wyklucza użyteczności modeli bazujących na tym pojęciu. Ich założeniem jest przyjęcie dla danej sfery zastosowań dość konkretnie rozumianych uproszczeń w rozumowaniach, gdyż ze

<sup>5</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 35.

<sup>6</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 20. Por. też D.D. Dubois, W.J. Rothwell, dz. cyt., s. 319, oraz S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 23.

<sup>7</sup> J. Woźniak, *Zarządzanie...*

<sup>8</sup> Szerszą krytykę pojęcia kompetencji zawiera w szczególności praca J. Woźniaka, *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSLiZ, Olsztyn 2009, s. 49-61.

względu na cel, któremu rozumowanie ma służyć, można wskazać potrzebny zakres abstrahowania. Łatwo dostrzec dwa kryteria, które muszą być spełnione przez zakładane w modelu reguły abstrahowania. Po pierwsze, im bardziej znacząca dla organizacji jest decyzja, podejmowana na podstawie ustaleń dotyczących kompetencji, tym ważniejsza jest pewność tych ustaleń, a co najmniej ich niepodważalność na podstawie danych uzyskanych za pomocą innych narzędzi przygotowywania analogicznego typu decyzji. To żądanie jest zrozumiałe politycznie – waga decyzji zwykle pociąga za sobą zainteresowanie wielu grup interesu i możliwość nacisków, jeśli decyzje nie bronią się w sposób oczywisty. Po drugie, koszty przeprowadzenia zakładanych w modelu procesów nie mogą być bardzo wysokie w porównaniu z resztą kosztów związanych z danym działaniem czy kosztami uzyskania danych o analogicznej wartości innymi metodami.

### 3. Rekrutacja i selekcja w modelu kompetencyjnym

Pojęcie kompetencji zostało stworzone przez D.C. McClellanda na użytek rekrutacji i najszerzej jest do dziś stosowane w tej sferze. Ma ono pozwolić zrealizować dwa cele. W fazie rekrutacji pomóc w rozpoznaniu, jakie grupy społeczne najprawdopodobniej posiadają pożądane atrybuty. W tym zakresie ani precyzja, ani mierzalność kompetencji nie wydają się niezbędne. Po drugie, w procesie selekcji ma pozwolić na zmniejszenie puli kandydatów w sposób pozostawiający tych, którzy najbardziej rokują sukces w pracy na docelowym stanowisku. Wypracowana metodyka postępowania selekcyjnego w modelu kompetencyjnym bazuje na określeniu kompetencji potrzebnych w pracy na konkretnym stanowisku oraz na opisaniu, na co zwracać uwagę, aby rozpoznać, czy analizowana osoba posiada te kompetencje. W postaci rozbudowanej, stosowanej pod nazwą Centrum Oceny Zintegrowanej, zakłada się opis behawioralnych kryteriów klasyfikowania zachowań jako objawów konkretnego poziomu kompetencji oraz szereg sytuacji wywołujących zachowania, które mogą podlegać takiej klasyfikacji. W postaci uproszczonej – opis przejawów kompetencji dostarcza podstaw do konstrukcji wywiadów selekcyjnych rozmaitych typów, stanowiąc przesłanki dla klasyfikowania kandydatów jako przejawiających w swoich działaniach zachowania o pożądanym charakterze.

Choć metodyka rozbudowanego oceniania kompetencji pozwoliła na stworzenie odrębnego segmentu rynku firm doradztwa personalnego, to według obecnego stanu badań naukowych obie te formy selekcji mają podobny poziom trafności prognostycznej<sup>9</sup>. W obu podejściach kluczowym elementem dla trafności diagnozy jest sprowokowanie zachowań analogicznych do zachowań w krytycznych

---

<sup>9</sup> Por. G.C. Thornton III, A.M. Gibbons, *Validity of assessment centers for personnel selection*, „Human Resource Management Review” 2009, No. 19, s. 171.

dla pracy na danym stanowisku sytuacjach. Względnie nieistotne są zachowania w sytuacjach zwykłych, jeśli nie odbiegają przesadnie od zachowań nieszkodliwych. Dla prowadzonych w tym modelu rozumowań nieistotne są pozakontekstowe atrybuty jednostek, ale tylko te, które są charakterystyczne dla krytycznych zachowań w kluczowych sytuacjach. W tym sensie, choć bazujące na rozbudowanych i sformalizowanych opisach struktur kompetencji, systemy *Assessment Center* mogą mieć użyteczność praktyczną – skracając czas pracy nad wyszukiwaniem sytuacji krytycznych i narzędzi umożliwiających przewidywanie ludzkich zachowań w nich występujących – to w praktyce wystarczające dla zawężenia puli kandydatów jest przygotowanie dobrze dobranych próbek pracy (odpowiadających przykładowym sytuacjom krytycznym) i zachowań dyskwalifikujących potencjalnych kandydatów w trakcie ich wykonywania.

W swoim zastosowaniu selekcyjnym kompetencje służą do odsiewu niewłaściwych kandydatów i w tym zastosowaniu wystarcza kilka kluczowych dla danego stanowiska kryteriów odsiewu, a nie jest potrzebny pełen opis kompetencyjny stanowisk w organizacji. Nie są istotne kompetencje używane na innych stanowiskach, stąd wystarcza uproszczona charakterystyka pożądanego profilu kandydata, w postaci kilku kryteriów selekcyjnych. Spośród właściwości narzędzia pomiarowego ważniejsze są jego cechy wykluczające (odrzucające) – najczęściej chodzi o pozostawienie w puli tych, którzy posiadają pożądane właściwości, a mniej istotne jest wykluczenie niektórych dobrych wśród złych kandydatów.

#### **4. Rozwój kadr na podstawie kompetencji**

Model kompetencyjny w obszarze zarządzania rozwojem personelu jest wiązany z całkowicie innymi potrzebami. Jego główną zaletą jest łatwość określenia, jakie sfery umiejętności kadry wymagają rozwoju, główną słabością – kompletny brak wskazań, dotyczących sposobów uzupełnienia tych braków. Silną stroną pełnego systemu kompetencji, który zakłada dla każdego stanowiska pracy diagnozę potrzebnych do pracy na nim kompetencji, jest wyraźny punkt odniesienia dla określenia indywidualnych luk kompetencyjnych, tj. braków posiadanych przez konkretne osoby. Każda z osób, przygotowywana do objęcia konkretnego stanowiska pracy, ma więc określony zestaw kompetencji do uzupełnienia.

Słabość praktycznych zaleceń, które z takiej diagnozy luki wynikają, połączona z małą przewidywalnością faktycznych możliwości nabycia wyższego poziomu konkretnej kompetencji powodują, że model kompetencyjny nie zmniejsza ryzyka inwestycji rozwojowych, a w małym stopniu ogranicza ich wielkość poprzez ukierunkowanie inwestycji na konkretne wymiary. Wbrew obietnicy zawartej w pojęciu kompetencji, które jako behawioralne powinno pozwalać na podwyższenie sprawności sytuacyjnej zachowań poprzez instruktáže

(tj. ćwiczenie w opanowaniu przepisów na zachowania charakterystyczne dla wyższego poziomu kompetencji), rozwój praktycznych kompetencji rzadko może być skutecznie prowadzony w ten sposób. Rozbudowane działania rozwojowe bazują więc nie na precyzyjnie określonych poziomach kompetencji, ale na nieprecyzyjnych pomysłach, że najpierw warto ćwiczyć działania w sytuacjach prostszych, później w bardziej rozbudowanych i niejednoznacznych, a uczenie innych i stosowanie umiejętności w sytuacjach nieznanymi stanowi ostatni etap weryfikacji i doskonalenia działania praktycznego.

Organizacje w swych działaniach praktycznych z obszaru rozwoju kompetencji chętnie wykorzystują elementy obecne w odpowiedniku Centrum Oceny Zintegrowanej nazywanym *Development Center*, choć w praktyce bazują na samoocenie i informacji zwrotnej od innych osób, wskazujących na silne i słabe strony pracownika. Choć model kompetencyjny dostarcza przekonujących narzędzi do motywowania pracowników do rozwoju konkretnych kompetencji, to w praktyce bazuje się na nieprecyzyjnie określonych wymiarach do oceny wybranych aspektów działań praktycznych, a nie na pełnym systemie kompetencyjnym. Samoocena, jako narzędzie wyboru obszarów do koncentracji wysiłków rozwojowych, wydaje się najbardziej użytecznym sposobem ich wskazania, nie tyle z uwagi na swoją trafność (choć i tę trudno podważyć, jeśli bazuje się na dobrym poinformowaniu), ile z uwagi na stojącą za nią motywacją. W tym sensie, ze względu na ryzyko inwestycji i kluczowe znaczenie zaangażowania pracownika w proponowane mu działania mające znaczenie rozwojowe, nie tyle precyzja, co ugruntowana samoocena (i chęć zmian) ma znaczenie w tym podsystemie. Jej osiągnięcie bazuje na wskazaniu ścieżki rozwojowej, ale określenie rozwijanych na tej ścieżce aspektów kompetencji oparte jest bardziej na przekonaniu o kształtowanych umiejętnościach niż na precyzyjnie zakreślonej charakterystyce luki kompetencyjnej. W tym zastosowaniu niemal jakiegokolwiek scharakteryzowanie obszarów rozwojowych, dotyczące sytuacji kluczowych na docelowym stanowisku jest wystarczające, gdyż program rozwoju kompetencji zawsze ćwiczy umiejętność przejawiania pożądanych zachowań poprzez stawianie pracowników wobec sytuacji, w których te zachowania mają się pojawić, tj. ćwiczy wiele różnorodnych umiejętności jednocześnie.

## **5. Ocena i zarządzanie przez efekty na podstawie kompetencji**

Wiązanie ocen pracowniczych z systemem kompetencji bazuje w praktyce na nieprecyzyjnie określonych kompetencjach korporacyjnych. W odróżnieniu od kompetencji jako cech człowieka wyznaczonych przez stanowisko pracy, kompetencje korporacyjne mają ujmować pożądane w danej organizacji sposoby

działania ponadstanowiskowouniwersalne dla pracy na wszystkich stanowiskach. Zakłada się ich strategiczne ugruntowanie, ale w praktyce stanowią one ujęcie – w charakterystycznej dla danej organizacji terminologii – rozwiązania kluczowych problemów praktycznych. Te ostatnie często mało różnią się między firmami, stąd różnie nazywana „umiejętność pracy zespołowej” wydaje się przykładem uniwersalnej kompetencji korporacyjnej, występującej w systemach ocen. Formułowanie rocznych celów rozwojowych w obszarach sposobów działania pozwala na ujęcie kompetencji korporacyjnych jako podstawy części systemu zarządzania przez cele – oprócz celów zadaniowych, precyzyjnie mierzonych osiągnięć operacyjnych, pojawiają się w systemach ocen okresowych cele kompetencyjne – wskazania na pożądane obszary rozwoju sposobów działania codziennego, mierzone na wzór kompetencji poprzez poziomy charakteryzowane zachowaniowo. Pomimo że pozornie formułowanie takich ocen nie powinno budzić większych kontrowersji, to powszechne przekonanie, że nie da się pozbawić takiej oceny niepodważalności powoduje, iż rzadko z tym fragmentem ocen wiąże się gratyfikację finansową. Wielość sytuacji, które mogą być przywołane przy wyznaczeniu oceny kompetencji korporacyjnej oznacza, że taka ocena nie może być z góry określona przez osobę ocenianą, tj. zaskoczenie oceną w czasie rozmowy mogłoby destabilizować system rozmów okresowych, jako narzędzia wspólnej pracy przełożonego i podwładnego na rzecz rozwiązywania problemów organizacji. Stąd cele rozwojowe w zakresie kompetencji korporacyjnych (mięka część systemu zarządzania przez cele), jako dystraktor zaangażowanego udziału w rozmowie nad poprawą działania jednostki organizacyjnej, są traktowane bardziej jako narzędzie planowania rozwoju osobistego niż wskazówka o aktualnych priorytetach w bieżącej pracy. Ich zakorzenienie w slangu firmowym pozwala na lepsze rozumienie, jakie sytuacje uważa się w organizacji za krytyczne, ale indywidualne działania rozwojowe bazują na niezbyt precyzyjnej charakterystyce silnych i słabych stron, a nie precyzyjnych ocenach aktualnego poziomu posiadanych kompetencji.

## 6. Motywowanie i wynagradzanie w modelu kompetencyjnym

Już sama nieobecność słowa „motywowanie”, charakterystyczna dla ogólnych ujęć modelu kompetencyjnego, powinna wzbudzić zainteresowanie. Zwykle zamiast o motywowaniu podręczniki mówią o „zarządzaniu wynagrodzeniami (opartym na kompetencjach)”<sup>10</sup> bądź o „nagradzaniu pracowników opartym na kompetencjach”<sup>11</sup>. Charakteryzując płacę uzależnioną od kompetencji M. Arm-

<sup>10</sup> M. Armstrong, dz. cyt., s. 250.

<sup>11</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, dz. cyt., s. 217.

strong<sup>12</sup> słusznie podkreśla, że warunkiem jej stosowania jest posiadanie w organizacji systemu kompetencji, który posiada „należyte przebadane i przeanalizowane układy kompetencji oraz wiarygodne, sprawiedliwe i konsekwentne metody oceny kompetencji”. Tylko takie systemy pozwolą zrealizować naczelny postulat<sup>13</sup> tradycyjnych badań nad wynagrodzeniami, tj. sprawiedliwego porównawczo systemu wynagradzania. Wymusza on precyzyjne i niepodważalne systemy kompetencyjne, co pozwala je wpisać w poszukiwanie sposobów wynagradzania wychodzących od wartościowania stanowisk. Tradycyjne podejścia do wynagradzania zaniedbują rynkowe uwarunkowanie płac. W sytuacji gdy całość kariery zawodowej realizowana była przez pracownika w jednej organizacji, odpowiadały na potrzeby praktyki. Ich pomocność w zarządzaniu relacjami opartymi na krótkoterminowych kontraktach pomiędzy firmą a nastawionym na własną karierę pracownikiem wiedzy staje się coraz bardziej wątpliwa.

W organizacjach bazujących na wiedzy coraz ważniejsze dla motywowania pracowników staje się zapewnienie im możliwości rozwojowych. Wynagradzanie jest kształtowane poprzez odniesienie do zewnętrznego rynku wynagradzania i jego rola motywacyjna zostaje drastycznie ograniczona. Sprawiedliwość porównawcza działań organizacji, niezbędna dla zapewnienia spokoju społecznego, odnosi się w coraz większym stopniu do wyrównania szans rozwojowych, niż do wynagrodzeń, które uznaje się za zewnętrźnie zdeterminowane. Pracownicy są gotowi akceptować takie niesprawiedliwe porównawczo systemy rozwojowe, jak kadra zapasowa, działania nakierowane na pracowników kluczowych czy talenty, jeśli kryteria dostępu do tych „nagród” są czytelnie wyznaczone. Istotne dla systemu kompetencyjnego, jeśli ma on stanowić merytoryczną podstawę do takich działań, staje się nie tyle precyzyjne sterowanie decyzjami, ile zgodność ze społecznie przyjętymi w organizacji systemami wartościowań. Niedopuszczalne jest kwalifikowanie pracowników uważanych powszechnie za słabych, do systemów wyróżniających pracowników dobrych, niezależnie od ścisłych rachunków, jakie wykonywałoby się w systemie kompetencyjnym. To nie ścisłość, ale zgodność ze społecznym uznaniem stanowi o poprawności motywacyjnej systemu kompetencyjnego. Nadmierna ścisłość i precyzja, utrudniająca „poprawienie” oceny, aby stała się społecznie akceptowana, byłaby – z perspektywy praktyki organizacyjnej – wadą systemów kompetencyjnych. Ich rolą jest dostarczenie kryteriów umożliwiających wspomaganie rozwoju umiejętności i kwalifikacji oraz postaw i codziennych zachowań, w kierunku pożądanym i cenionym w organizacji, a nie precyzja i ścisłość dokonywanych rozstrzygnięć. Naczelnym motywatorem jest rozwijanie umiejętności i realizowanie zadań kształtujących przydatne rynkowo umiejętności na przyszłość.

<sup>12</sup> M. Armstrong, dz. cyt., s.562.

<sup>13</sup> J.H. Dulebohn, S.E. Werling, *Compensation research past, present and future*, „Human Resource Management Review” 2007, No. 19, s. 191-207.



## 7. Podsumowanie

Tekst przedstawia wymagania, które przed zarządzaniem na podstawie kompetencji pojawiają się w każdym z podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Odrębne scharakteryzowanie tych wymagań pozwoliło ustalić, że tradycyjny postulat, aby kompetencje były trafnie i rzetelnie mierzalne poprzez ponadkontekstowe skale behawioralne, bazuje na potrzebach tradycyjnie rozumianego podsystemu wynagradzania i – w pewnym stopniu – podsystemu selekcji. W tym drugim przypadku ustalono, że faktycznie istotna jest raczej wysoka moc odrzucania stosowanych wskaźników niż pełna ich trafność, co pozwala osłabić wymagania wobec charakterystyk kompetencji również i w tym podsystemie. Dla pozostałych podsystemów pokazano, że tradycyjne postulaty wobec oceny kompetencji nie są potrzebne, gdyż podsystemy te bazują na przybliżonych i nieprecyzyjnych ocenach.

W rezultacie analiz można sformułować następujące wnioski. W każdym z podsystemów wykorzystywane są nieco inne właściwości kompetencji, stąd praktyczne może być używanie odrębnych systemów kompetencyjnych do każdego z obszarów tych zastosowań. Precyzyjne wyznaczanie i dokładne ocenianie kompetencji stanowiskowych jest na tyle rzadko potrzebne we współczesnej organizacji, że konstruowanie takich systemów „na zapas” nie wydaje się celowe.

Po drugie, zarządczo kluczowe dla współczesnych organizacji staje się rozbudowanie systemów kompetencyjnych o bardziej precyzyjne narzędzia rozwoju umiejętności i zdolności pracowników. W organizacji opartej na wiedzy ta część podsystemu zarządzania zasobami ludzkimi staje się kluczowa dla powodzenia organizacji, a obecna wiedza o modelach kompetencyjnych dostarcza dość ograniczonych wskazówek dla praktyki w tym zakresie. Należy uznać, że ten obszar praktyki funkcjonowania modelu kompetencyjnego wymaga pogłębionych badań teoretycznych.

Powyższe analizy i wnioski bazują przede wszystkim na rozważaniach teoretycznych. Z uwagi na objętość tekstu pominięto ilustracje praktyczne, ukazujące jak praktycy wykorzystują przedstawiony tutaj potencjał modeli kompetencyjnych. Od dawna wskazują oni na wyższą użyteczność praktyczną nieprecyzyjnych i niezbyt ścisłych opisów kompetencji<sup>14</sup>, ale teoretycznie ten postulat nie był jeszcze wyjaśniany w literaturze naukowej. Dalszych badań wymaga zakres swobody, jaką należy pozostawić użytkownikom ocen powstających w modelu(ach) kompetencyjnym(ych) oraz sposoby uzgadniania i uspoźniania zróżnicowania wśród tych modeli.

---

<sup>14</sup> *Lepszy pułk komandosów niż armia talibów*, Sprawozdanie z konferencji „Kadry”, Warszawa 22-23 października 2003 r., „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 154/155.

### Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Dulebohn J.H., Werling S.E., *Compensation research past, present and future*, „Human Resource Management Review” 2007, No. 19.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 220.
- Lepszy pułk komandosów niż armia talibów*, Sprawozdanie z konferencji „Kadry”, Warszawa 22-23 października 2003 r., „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 154/155
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Thornton III G.C., Gibbons A.M., *Validity of assessment centers for personnel selection*, „Human Resource Management Review” 2009, No. 19.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Woźniak J., *Model zarządzania efektywnością procesu szkoleniowego*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2009.
- Woźniak J., *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu*, w tym tomie.
- Woźniak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSliZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu).