

**Kluczowe wątki publikacji
pt. „Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa
firmowa i osobista” autorstwa Grzegorza Filipowicza.
Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2024**



1.

Termin „kompetencje pracownicze”, „kompetencje zawodowe” nie jest jednoznacznie określony w literaturze przedmiotu; podejście autorów do zdefiniowania terminu i jego elementów ewoluowało w czasie. Dopiero od lat siedemdziesiątych XX wieku można mówić o bardziej kompletnym budowaniu koncepcji. W tab. 1.7 omawianej książki przedstawione zostały przykładowe definicje kompetencji występujące w polskim piśmiennictwie, które przekonują o wielce zróżnicowanym podejściu autorów to tego terminu.

2.

G.Filipowicz jest zwolennikiem podejścia do roli kompetencji w ZZL od strony ich wpływu na efektywność pracownika. To, co określa efektywność na danym stanowisku pracy jest wyznacznikiem elementów kompetencji. Podaje także swoją definicję kompetencji rozumianych jako „(...) dyspozycje w zakresie wiedzy¹, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” (s.46). Nie istnieją w oderwaniu od poziomu zachowań. Są pojęciem scalającym różne zachowania, ale należące do specyficznego obszaru działalności. Na podstawie zachowań możemy przypuszczać jakie kompetencje i na jakim poziomie posiada dany pracownik. Obserwując współwystępujące zachowania wyrabiamy sobie zdanie na temat rodzaju kompetencji. Cechą kompetencji jest ich zmienność oraz mierzalność. Zachowania tego samego pracownika w podobnej sytuacji mogą nie być jednakowe „dzień po dniu”, co nie oznacza, że ma on inne kompetencje. Jak zauważa G.Filipowicz – kompetencja to konstrukt teoretyczny rozumiany jako „(...) gotowość do wykazania się określonymi zachowaniami w odpowiednich warunkach” (s.63-64).

3.

Ważną rolę w rozwoju kompetencji odgrywa inteligencja emocjonalna. Przykładowo, badania przeprowadzone na temat rozwoju kompetencji społecznych, takich jak komunikatywność, negocjowanie, praca zespołowa, obsługa klienta oraz kompetencji menedżerskich (przywództwo, motywowanie, delegowanie, budowanie zespołów) wyraźnie wykazały istnienie zależności między poziomem inteligencji emocjonalnej i intensywnością rozwoju owych kompetencji.

4.

Przyjmując do pracy nowego pracownika mniej istotne są jego dyplomy i certyfikaty oraz przeszłe dokonania. Ważniejsze są umiejętności wykorzystania posiadanego potencjału zawodowego w warunkach, w jakich prawdopodobnie przyjdzie mu pracować w nowej organizacji.

5.

Kompetencje są mierzalne, co oznacza, że ich opis powinien być przedstawiony poprzez charakterystyczne zachowania pracownika w miejscu pracy wraz z opracowaniem skal rozwoju kompetencji określających charakterystyki odpowiadające określeniu „poważne braki” aż do „wybitny”.

¹ Składowe to wiedza deklaratywna - „wiem, że”, wiedza proceduralna - „wiem jak”.

6.

Istotną cechą kompetencji jest to, że trudno je odizolować jedną od drugiej, gdyż są one współzależne. Pewne kompetencje są bazą do rozwoju innych kompetencji, czego przykładem jest komunikatywność, dająca szanse rozwoju kolejnych kompetencji na określonych stanowiskach. Bazowe kompetencje są nazywane podstawowymi. Stają się one podstawą rozwoju kompetencji wykonawczych.

7.

Wpływ na zachowania pracowników ma kontekst organizacyjny – miejsce pracy. A więc czasami nie chodzi o kolejne szkolenia wzbogacające wiedzę i umiejętności pracowników ale o poprawę systemu pracy w organizacji.

8.

Występują trzy główne źródła rozwoju zawodowego: doświadczenia własne w miejscu pracy, wymiana wzajemną informacji między współpracownikami (nieformalny obieg istotnych kwestii na temat wykonywanej pracy) i szkolenia. Z obserwacji wynika, że podstawowym źródłem rozwoju są doświadczenia, zbierane przez pracowników na własny użytek.

9.

U jakich pracowników rozwijać kompetencje, czy u tych u których zauważono niski poziom kompetencji, czy być może bardziej opłacalnym posunięciem będzie skoncentrowanie uwagi na tych posiadających relatywnie wysoko rozwinięte kompetencje? Pomocne w podjęciu decyzji jest wyróżnienie dwu grup pracowników ze względu na posiadane bieżące kompetencje oraz potencjał rozwojowy. To właśnie pracownicy wyróżniający się dużym potencjałem rozwojowym powinni być objęci działaniami rozwojowymi. Prace należy rozpocząć od przygotowania precyzyjnych profili kompetencyjnych dla każdego stanowiska pracy, które powinny być koniecznym uzupełnieniem opisów stanowisk pracy. Dzięki mapowaniu kompetencji pracownicy wiedzą jakie stawiane są wymogi na różnych stanowiskach pracy, co ułatwia im rozpoznanie własnych możliwości rozwojowych i awansowych.

10.

Są dwie metody wdrażania zarządzania kompetencjami – ekspercka i partycypacyjna. Szczegółowy opis tej ostatniej uwzględnia etapy takie jak: katalog kompetencji, profile kompetencyjne, audyt kompetencyjny, rozwój kompetencji i w efekcie włączenie do ZZL.

11.

Najczęściej w praktyce do oceny kompetencji są wykorzystywane: skale obserwacyjne i kwestionariusze (są one podstawą oceny 1800 i 3600), testy kompetencyjne, wywiad behawioralny, Assessment & Development Center. W książce zawarto szczegółowy opis metod oceny wraz z konstrukcją narzędzi, uzasadnieniem doboru pytań, możliwymi wadami i zaletami narzędzi. Drobiazgowo opisy wraz z wieloma praktycznymi spostrzeżeniami autora są niezwykle pomocne dla osób zajmujących się systemami ocen pracowniczych w organizacjach.

12.

Należy zadać sobie pytanie w jaki sposób kształtować pożądane wartości organizacyjne, które mają wpływ na kompetencje pracownicze. Jakie kompetencje wspierają rozwój wysokoefektywnych organizacji? Bywa tak, że wartości ważne dla organizacji nie są rozpoznawalne przez pracowników. Trzeba więc je zobrazować za pomocą opisów konkretnych zachowań.

13.

Ilustracją wcześniejszych rozważań na temat zarządzania kompetencjami jest opis przypadku wdrażania systemu kompetencji w typowej organizacji, zawarty w trzecim rozdziale. Opisywane zdarzenia występują dość często w praktyce, np. bardzo wysokie oczekiwania płacowe pracowników, nikła ich identyfikacja z firmą i przekonanie, że premie są przyznawane po koleżeńsku i nie mają odzwierciedlenia w wynikach pracy. Ta część książki jest pomocna dla służb zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Na potrzeby Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
opracowała: prof. Bogustawa Urbaniak