

**Anna Wieczorek-Szymańska\***

Uniwersytet Szczeciński

## **PROCES POMIARU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest ukazanie procesu pomiaru kompetencji w organizacji aplikującej podejście kompetencyjne. Skupiono uwagę na dwóch zasadniczych etapach pomiaru: po pierwsze, na procedurze identyfikacji kompetencji stanowiskowych, a po drugie, na analizie wiedzy, umiejętności i postaw prezentowanych przez pracowników. W efekcie audytu kompetencji otrzymuje się ważne informacje umożliwiające ukierunkowanie rozwoju zawodowego pracowników, a co za tym idzie – także racjonalizację inwestycji w kapitał ludzki.

**Słowa kluczowe:** podejście kompetencyjne, pomiar kompetencji, profile kompetencyjne

### **Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwo jako jednostka działająca w oparciu o zasady rentowności i samofinansowania winno stosować rachunek ekonomiczny również w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim. Wdrożenie koncepcji zarządzania kompetencjami ułatwia racjonalne inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich, gdyż w wyniku audytu kompetencji decydenci otrzymują klarowną informację na temat rzeczywiście występujących luk w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw wśród pracowników. W związku z powyższym programy szkoleniowe

---

\* Adres e-mail: [wican@wneiz.pl](mailto:wican@wneiz.pl).

mogą zostać przygotowane tak, aby odpowiadały aktualnym wymogom organizacji. Z kolei pracownicy, u których stwierdzono stan nadkompetencji, mogą zostać awansowani lub przesunięci na stanowiska, na których lepiej będzie wykorzystany ich potencjał.

Celem artykułu jest zaprezentowanie procesu pomiaru kompetencji w organizacji, począwszy od pomiaru dokonywanego w celu stworzenia profili stanowiskowych, poprzez pomiar kompetencji realnie posiadanych przez pracowników.

## 1. Podejście oparte na kompetencjach w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Koncepcja kompetencji została wysunięta na pierwszy plan w badaniach nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w publikacjach dwóch psychologów – Roberta W. White’a i Davida McClellanda<sup>1</sup>. Natomiast jako formalna teoria zarządzanie kompetencjami zostało sformułowane w latach 90. XX w. Podejście to stanowi alternatywę dla tradycyjnej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i jest formułą realizacji funkcji personalnej, integrując kompetencje indywidualne pracowników i całej organizacji<sup>2</sup>. Pojęcie kompetencji zainicjowało nowy obszar dyskusji nad zakresem dopasowania indywidualnych charakterystyk pracowników firmy do jej założeń strategicznych. W omawianym podejściu kompetencje pracowników traktowane są jako kapitał, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, a zadaniem procesów personalnych staje się dostosowanie dostępnych kompetencji do potrzeb i celów organizacji<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 33. Szerzej na ten temat m.in.: M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21, s. 12; A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 169.

<sup>2</sup> B. Miękula, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” 2000, nr 21, s. 20.

<sup>3</sup> A. Szczęsna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 38.

Tadeusz Oleksyn wskazuje na następujące składowe zarządzania kompetencjami<sup>4</sup>:

- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi oraz doprowadzenie do zgodności jednych i drugich.

Dążenie do maksymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów wymaga, aby przedsiębiorstwo przeprowadzało systematyczną oraz podporządkowaną strategicznym celom analizę kompetencji pracowniczych. Analizę tę można umiejscowić w obszarze problematyki oceny pracy, gdzie przedmiotem badania są wymagania pracy, zachowania ludzi w procesie pracy oraz efekty pracy. Wymienione domeny powinny być charakteryzowane przy wykorzystaniu kompetencji. Poprzez badanie pracy otrzymuje się informacje o niezbędnych kompetencjach do ilościowego i jakościowego wykonywania zadań zawodowych. Dodatkowo, zachowania i rezultaty pracy są zależne od jakości uzeńtrznianych w procesie pracy kompetencji<sup>5</sup>.

Z tego względu konieczne jest diagnozowanie poziomu kompetencji pracowniczych dla stanowiska/grupy stanowisk i pracownika/zespołu roboczego pod kątem założonej strategii organizacji<sup>6</sup>.

## 2. Identyfikacja kompetencji stanowiskowych

Punktem wyjścia kształtowania kapitału ludzkiego organizacji w oparciu o system kompetencyjny jest zaprojektowanie modelu kompetencji dla całej

---

<sup>4</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 186.

<sup>5</sup> R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 28.

<sup>6</sup> M. Jabłoński, *Koncepcja wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004, s. 265.

firmy (księgi kompetencji)<sup>7</sup>, a dalej dla poszczególnych stanowisk (profile kompetencji). Profile kompetencji określają zestaw wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do efektywnego wykonywania zadań na konkretnym stanowisku pracy. W literaturze przedmiotu spotyka się rozmaite ujęcia klasyfikujące etapy konstruowania profili kompetencyjnych. Syntetyzując poglądy wybranych autorów, etapy te można określić następująco<sup>8</sup>:

- a) Powołanie grupy ekspertów, którą tworzą jednostki potrafiące spojrzeć na dane stanowisko z różnych perspektyw. Najczęściej są to osoby zajmujące dane stanowisko, przełożeni, współpracownicy, pracownik działu personalnego i eksperci zewnętrzeni. Głównym kryterium wykorzystywanym przy tworzeniu grup jest zróżnicowany skład, ale także zasada minimalizowania nakładu pracy.
- b) Analiza stanowiskowa. Obejmuje proces zbierania, analizowania i porządkowania informacji dotyczących misji stanowiska (głównego celu, charakteru i zakresu pracy, relacji podległości służbowej itp.), a także czynności wykonywanych na danym stanowisku oraz wyzwań, trudności i wymagań stanowiska.
- c) Prezentacja wyników badań przez członków zespołu. Następuje tu omówienie wyników przeprowadzonych badań, a także szczegółowe scharakteryzowanie obszarów budzących wątpliwości.
- d) Tworzenie listy kompetencji. Każdy członek zespołu roboczego przedstawia listę proponowanych kompetencji, które w najistotniejszy sposób przyczynią się do osiągnięcia celów, jakie są stawiane pracownikowi na powierzonym stanowisku. Na tym etapie lista jest wzbogacana o robocze definicje kompetencji.
- e) Dyskusja nad propozycjami. W ramach zespołów roboczych przedstawione propozycje list wymaganych kompetencji muszą zostać wnikliwie omówione. Problem, jaki pojawia się przy formowaniu list

---

<sup>7</sup> Księga kompetencji jest podstawą tworzenia profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk pracowników danej firmy. Szerzej na temat księgi kompetencji m.in.: A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi...*, s. 178–179; T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztownski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 439–440.

<sup>8</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencja – pożyteczna moda*, „Personel” 2006, nr 3, s. 15–17; J. Wiczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008, s. 58; G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 103–105; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 251–253.

- kompetencji, to często zbyt duża liczba kompetencji przyporządkowanych poszczególnym stanowiskom.
- f) Ustalenie kryteriów wyboru kompetencji niezbędnych do prawidłowego zrealizowania wcześniej ustalonych zadań. Przyjęcie tych kryteriów wymaga pełnej zgody i decyzji na zasadzie konsensusu.
  - g) Zespołowe wybieranie kompetencji stanowiskowych. Na tym etapie wybiera się listę kluczowych kompetencji dotyczących poszczególnych stanowisk poprzez wyróżnienie tych kompetencji, które uzyskały najwyższe oceny w oparciu o sformułowane wcześniej kryteria. Sprawdza się także, czy wybrane kompetencje dostarczają wyczerpującego opisu stanowiska i czy nie istnieje potrzeba uzupełnienia listy o dodatkowe, specyficzne kompetencje.
  - h) Tworzenie ostatecznych opisów wybranych kompetencji.
  - i) Ustalenie poziomów kompetencji. Należy rozpatrzyć kwestię związaną z liczbą poziomów kompetencji, jakie powinno się określić, a także problemy odnoszące się do tworzenia wspólnej lub odrębnych skal dla poszczególnych kompetencji czy określania wskaźników spełniania kolejnych kompetencji.

Choć wykorzystywanie wieloetapowej procedury kreowania profili kompetencyjnych wymaga czasu i zaangażowania wielu członków organizacji, to sprzyja minimalizowaniu błędów takich jak: jednostronność opinii, niedostosowanie kompetencji do wymagań stanowiska czy uwzględnianie zbyt wielu kompetencji dla poszczególnych stanowisk.

Kluczowym etapem w procesie tworzenia profili kompetencji jest dobór właściwych metod, przy wykorzystaniu których zostaną opracowane opisy kompetencji dla stanowisk. Najczęściej spotyka się dwa podejścia do tworzenia profili stanowiskowych: metodologię ekspercką i partycypacyjną<sup>9</sup>.

Metodologia ekspercka bazuje na opiniach ekspertów, zwykle z zewnętrznych firm konsultingowych. Na podstawie analizy strategii rozwoju firmy, sytuacji rynkowej i funkcjonujących w firmie procedur eksperci opracowują profile kompetencyjne stanowisk i przedstawiają zasady ich wykorzystania. Zaletami tej ścieżki są: szybkość działania i profesjonalna wiedza ekspertów z obszaru *human resources*. Wadą jest częste odrzucanie opisów eksperckich przez sa-

---

<sup>9</sup> Takie ujęcie proponują G. Filipowicz oraz J. Moczydłowska. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 51–54; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 66–68.

mych pracowników, zdaniem których nie przystają one do realnych wymagań praktyki zawodowej<sup>10</sup>.

Z kolei w podejściu partycypacyjnym większy udział, ale także większa odpowiedzialność, przypada pracownikom, gdyż praca związana z opisem kompetencji stanowisk i zasadami ich wdrażania wykonywana jest przy współdziałaniu osób zajmujących te stanowiska. Wadą metodologii partycypacyjnej jest jej czasochłonność oraz konieczność pogodzenia codziennych obowiązków zawodowych z pracą nad systemem kompetencyjnym. Jednak tak stworzone opisy są znacznie bardziej precyzyjne, a pracownicy stają się promotorami systemu, ponieważ mają poczucie współuczestnictwa w jego tworzeniu<sup>11</sup>.

W ramach ścieżki partycypacyjnej można wyróżnić szereg metod identyfikowania kompetencji. Należą do nich:

- badania oparte na materiałach archiwalnych i dokumentach kadrowych przedsiębiorstwa,
- badania sondażowe (badania ankietowe oraz wywiady),
- obserwacje,
- metody mieszane.

W tabeli 1 zamieszczono syntetyczną charakterystykę wybranych metod identyfikacji kompetencji stanowiskowych. Wszystkie zaprezentowane w niej metody i techniki mają swoje zalety, ale mają również określone słabości. Można zatem podsumować, że w przypadku procesu identyfikacji kompetencji stanowiskowych najlepiej korzystać z urozmaiconego zestawu metod. Jest to podejście wymagające większego nakładu środków finansowych, czasu oraz odpowiedniej wiedzy merytorycznej i praktycznej na temat zastosowania instrumentów i narzędzi badawczych, ale pozwala ograniczyć ryzyko wystąpienia błędów.

---

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, s. 263–264.

<sup>11</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 51–54; J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 66–68.

Tabela 1. Wady i zalety wybranych metod i technik identyfikacji kompetencji stanowiskowych

Metody	Techniki badawcze	Zalety	Wady
analizy historyczne i porównawcze	– analiza dokumentacji przedsiębiorstwa	– prostota analizy	– analiza na podstawie danych historycznych ograniczony zakres partycypacji pracowników
	– analiza dokumentacji kadrowej	– szybkość analizy	– zbyt mały poziom szczegółowości analizy
badania sondżowe	– wywiad z użyciem kwestionariusza ankiety	– możliwość zebrania szczegółowych informacji w krótkim okresie czasu	– problemy z określeniem wielkości próby badawczej
	– wywiady ustne	– partycypacja pracowników	– błędy w opracowywaniu wyników ankiety
obserwacja	– wywiady ustne	– szczegółowość zebranych informacji	– występowanie zjawisk „grupowego myślenia” i „efektu dominacji”
	– wywiady ustne	– możliwość opracowania dokładnych profili	– jakość badania zależy od umiejętności badacza
	– obserwacja bezpośrednia w warunkach naturalnych	– duże zaangażowanie pracowników	– czasochłonność
	– obserwacja bezpośrednia w warunkach regulowanych	– zbieranie danych dotyczących rzeczywistego środowiska pracy	– trudność obserwacji pewnych rodzajów pracy
metody mieszane	– obserwacja bezpośrednia w warunkach regulowanych	– identyfikacja kompetencji istotnych z praktycznego punktu widzenia	– czasochłonność
	– warsztaty	– zbieranie informacji na temat wielu kompetencji	– stres obserwowanego
	– menu kompetencji	– aranżowanie wielu sytuacji	– ryzyko błędnej interpretacji
metody mieszane	– warsztaty	– zaangażowanie pracowników	– aranżowanie sytuacji, które w rzeczywistej pracy zawodowej nie występują
	– menu kompetencji	– wspólniać specjalistów i pracowników	– wysokie koszty
	– menu kompetencji	– możliwość wymiany opinii i dyskusji	– jakość zależy od moderatora warsztatów
	– menu kompetencji	– wielość różnych podejść	– trudność osiągnięcia konsensusu
metody mieszane	– menu kompetencji	– korzystanie z gotowych spisów kompetencji	– oderwanie pracowników od obowiązków zawodowych
	– menu kompetencji	– adaptacja do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa	– błędy w procesie adaptacji
	– menu kompetencji	– partycypacja pracowników	– nieaktualność spisów kompetencji przegotowanych przez konsultantów zewnętrznych
– menu kompetencji	– wykorzystanie różnych technik		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sidor-Rządkowska, *Kompetencja...*, s. 16; B. Baraniak, *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 139; D. Skowrońska-Kusnierkiewicz, *Fokus w dziale kad.*

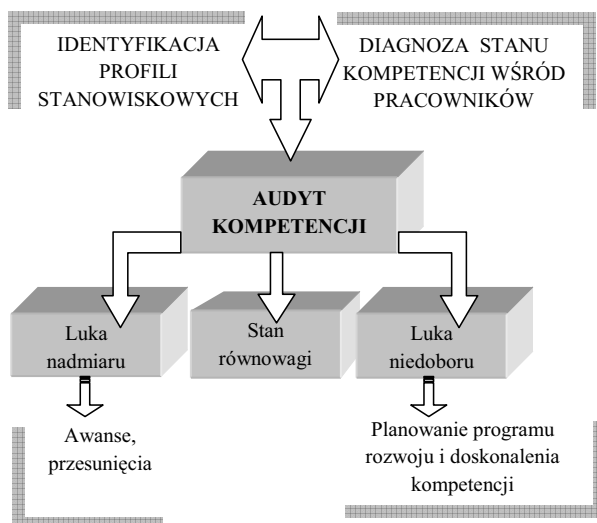
*Zogniskowany wywiad grupowy jako technika identyfikacji kompetencji*, cz. 1, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 19; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, s. 264–265; Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 300–304.

### 3. Pomiar kompetencji posiadanych przez pracowników

Po zakończeniu procesu identyfikacji kompetencji budujących profile stanowiskowe kolejny ważny etap pomiaru kompetencji odnosi się do analizy i oceny kompetencji rzeczywiście dostępnych w organizacji.

Pomiar kompetencji pracowniczych zakłada ocenę poziomu opanowania poszczególnych kompetencji przez określonych pracowników w odniesieniu do stworzonych w organizacji profili kompetencji stanowiskowych. Proces pomiaru nazywany jest audytem kompetencji<sup>12</sup> lub bilansem kompetencji<sup>13</sup>. W wyniku tego procesu otrzymuje się informację o tym, czy kompetencje potrzebne firmie są tymi, które posiadają jej pracownicy (rysunek 1).

Rysunek 1. Proces audytu kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Celem audytu kompetencji jest zatem zestawienie popytu na kompetencje adekwatnie do stworzonych profili kompetencji stanowiskowych z podażą

<sup>12</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 62.

<sup>13</sup> E. Drogosz-Zabłocka, *Edukacyjna droga zawodowa – element bilansów kompetencji*, w: *Bilans kompetencji – nowe narzędzie planowania i zarządzania karierą zawodową*, red. W. Trzeciak, G. Morys-Gieorgic, E. Drogosz-Zabłocka, K. Rewers, BKKK, Warszawa 2000, s. 18.



kompetencji diagnozowaną w oparciu o ocenę poziomu kompetencji wśród badanych pracowników. W efekcie zestawienia otrzymanych danych przygotowywana jest informacja o zapotrzebowaniu na brakujące kompetencje lub informacja o występujących stanach nadkompetencji.

W przypadku stwierdzenia luki niedoboru pracownik kierowany jest do uczestnictwa w programie rozwoju lub doskonalenia określonych obszarów wiedzy i umiejętności. Z kolei przy wystąpieniu tzw. luki nadmiaru (gdzie osoba ma jakąś kompetencję rozwiniętą w większym stopniu niż zakładany optymalny poziom dla określonego stanowiska) pracownik może być kandydatem na inne stanowisko w procesie organizowania rekrutacji wewnętrznej bądź też zaczyna funkcjonować jako trener dla mniej doświadczonych pracowników<sup>14</sup>. Sytuacja idealnego stanu równowagi pomiędzy pożądanymi i realnie posiadanymi kompetencjami występuje wśród zatrudnionych niezwykle rzadko i ma raczej charakter krótkoterminowy. Jest to spowodowane tym, że kompetencje jako kategorie dynamiczne podlegają ciągłym zmianom – zmienia się poziom przyswojenia poszczególnych kompetencji przez pracowników oraz wymagania stawiane pracownikom na poszczególnych stanowiskach.

W procesie audytu każdy pracownik w organizacji oceniany jest oddzielnie, tak aby można było uzyskać informacje o indywidualnych profilach kompetencji. Przejrzystym sposobem ilustrującym stan posiadanych przez konkretną osobę kompetencji wobec stworzonych wymagań stanowiskowych jest tzw. wykres radarowy. Doskonale ilustruje on istniejące luki niedoboru lub nadmiaru kompetencji i dlatego jest wykorzystywany w planowaniu dalszego rozwoju zawodowego pracownika.

Podobnie jak w przypadku identyfikacji profili stanowiskowych na etapie pomiaru realnych kompetencji wśród pracowników badacz napotyka problem zastosowania właściwej metodologii. Najprostszym sposobem oceny kompetencji pracowników jest analiza dokumentów kadrowych, dostarcza ona jednak wyłącznie informacji o charakterze historycznym, a ponadto wyklucza współudział w procesie ewaluacji zainteresowanego pracownika. Dlatego też w nowoczesnym podejściu kompetencyjnym metoda ta może stanowić jedynie element wstępnej analizy.

Do najpopularniejszych metod diagnozy stanu kompetencji wśród pracowników wciąż należą testy. Ze względu na cel wykorzystania można je podzielić

<sup>14</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 155.

na merytoryczne, umiejętności, językowe i psychologiczne. Stosowanie testów w przypadku oceny kompetencji ma swoje wady i zalety. Wśród zalet można wymienić: prostotę i szybkość w użyciu, znaczną wiarygodność i możliwość jednoczesnego badania dużej liczby osób. Wadami metody testowej są natomiast: mała liczba kompetencji, którą można jednocześnie zbadać przy wykorzystaniu jednego testu, wysoka cena zakupu gotowych testów, możliwość wykonywania niektórych testów tylko przez dyplomowanych psychologów, konieczność korzystania z usług specjalistów przy opracowywaniu wyników testów.

Specyficzną odmianą testów są testy sytuacyjne nazywane także symulacjami. Przy badaniu kompetencji pracowników najczęściej pojawiające się rodzaje ćwiczeń symulacyjnych to<sup>15</sup>: ćwiczenia typu „sprawy bieżące”, dyskusja grupowa, ćwiczenia z podziałem na role, studium przypadku, pokazy i prezentacje. Pomiar kompetencji odbywa się w tym przypadku za pośrednictwem obserwacji. Dzięki osadzeniu pracownika w rzeczywistych lub regulowanych warunkach pracy obserwator ma możliwość oceny zachowań i wnioskowania na tej podstawie o poziomie określonych kompetencji<sup>16</sup>. Przy okazji symulacji zawsze należy mieć na uwadze ryzyko wystąpienia błędnej interpretacji reakcji obserwowanego na skutek zaistnienia czynników związanych z osobą obserwatora (zaistnienie tzw. efektu halo lub efektu atrybucji).

Uzupełnieniem informacji uzyskanych z testów pisemnych lub w wyniku symulacji jest przeprowadzenie wywiadów ustnych z pracownikami. Wywiad na potrzeby oceny kompetencji powinien przyjmować postać ustrukturyzowaną. Tylko z wykorzystaniem takiego narzędzia można uzyskać wyniki umożliwiające porównywanie pracowników między sobą. Odpowiedzi udzielane w trakcie wywiadów stanowią próbki zachowania pracownika, na podstawie których badacz szacuje poziom kompetencji interpersonalnych i fachowych u konkretnej osoby. Należy jednocześnie pamiętać, że materiał zgromadzony za pośrednictwem wywiadu to subiektywne wypowiedzi respondentów. Nie można więc tylko na podstawie złożonych deklaracji przez badanego dokonywać wiarygodnej oceny umiejętności praktycznego rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie wykonywania pracy. Innymi słowy, za pomocą wywiadu uda się

---

<sup>15</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 94.

<sup>16</sup> P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 106–108.

sprawdzić znajomość technik działania, ale do praktycznej oceny kompetencji lepiej nadają się omówione wcześniej symulacje<sup>17</sup>.

Ciekawą metodą pomiaru kompetencji pracowników jest ocena wieloźródłowa tzw. 360°. Gary Yukl i Richard Lepsinger definiują tę metodę jako ocenę efektywności pracownika pochodzącą z wielu źródeł – od przełożonego danego pracownika, współpracowników, podwładnych, czasami także od klientów i dostawców. W tej metodzie wykorzystuje się również samoocenę jednostki. Ocena 360° zyskuje na popularności ze względu na szereg zalet. Wieloźródłowość opinii zapewnia dbałość o obiektywny charakter ewaluacji. Ponadto, w ocenę zaangażowani są wszyscy członkowie organizacji, co poprawia komunikację w przedsiębiorstwie i powoduje, że pracownicy czują się ważni i doceniani (partycypują w zarządzaniu). Z drugiej strony duża liczba oceniających powoduje, że sam proces może się nadmiernie wydłużać. Ponadto, istnieje ryzyko zafałszowania wyrażanych opinii w związku z obawą o własną ocenę lub o ujawnienie wydawanych sądów. Niektórzy oceniający mogą także nie posiadać dostatecznych informacji o pracy ocenianego, co spowoduje w efekcie nieadekwatną ewaluację<sup>18</sup>.

Inną metodą, która zapewnia wysoce miarodajne wyniki szacowania kompetencji, jest metoda Assessment Center (AC) i Development Center (DC). W praktyce coraz częściej wykorzystuje się zintegrowaną metodę Assessment & Development Center. A&DC to procedura oceny pracowników w kategoriach ich umiejętności, zdolności, cech, które są uznawane za istotne z punktu widzenia efektywności organizacji. W odpowiednio przygotowanym A&DC techniki badania dobrane są tak, aby można było ocenić zdefiniowane wcześniej kompetencje, przy czym każda kompetencja powinna być badana co najmniej dwukrotnie, zaś w trakcie danego zadania nie diagnozuje się więcej niż trzech kompetencji. Pomimo wysokiej skuteczności omawianej metody ma ona zasadniczą wadę – jest czasochłonna i kosztowna. Dlatego rzadko bywa wykorzystywana do badania kompetencji wszystkich pracowników organizacji. Stosowana jest raczej wobec kadry menedżerskiej.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 120; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne...*, s. 90.

<sup>18</sup> A. Morgan, K. Cannan, J. Cullinane, *360 Feedback: A Critical Enquiry*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 6, s. 664–667.

## Podsumowanie

W prezentowanym artykule przedstawiono schemat pomiaru kompetencji w przedsiębiorstwie stosującym koncepcję zarządzania kompetencjami. Zwrócono uwagę na dwa zasadnicze etapy pomiaru: identyfikację kompetencji budujących profile stanowiskowe oraz analizę poziomu wiedzy, umiejętności i postaw wśród zatrudnionych. Wyniki audytu kompetencji są źródłem cennych informacji dla przedsiębiorstwa, ułatwiają bowiem określenie pożądanych kierunków rozwoju zawodowego pracowników, a co za tym idzie – racjonalizują inwestycje w kapitał ludzki.

W artykule zwrócono także uwagę na metodologię pomiaru kompetencji. Omówiono pokrótce wybrane grupy metod i technik identyfikacji kompetencji na potrzeby opisów stanowisk pracy. Przeanalizowano również najpopularniejsze metody ewaluacji kompetencji pracowników. W ten sposób podkreślono złożoność procesu pomiaru i zasygnalizowano potencjalne zagrożenia związane z zastosowaniem poszczególnych metod.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Baraniak B., *Metody badania pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Drogosz-Zabłocka E., *Edukacyjna droga zawodowa – element bilansów kompetencji*, w: *Bilans kompetencji – nowe narzędzie planowania i zarządzania karierą zawodową*, red. W. Trzeciak, G. Morys-Gieorgic, E. Drogosz-Zabłocka, K. Rewers, BKKK, Warszawa 2000.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21.

- Jabłoński M., *Koncepcja wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, w: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004.
- Mikuła B., *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” 2000, nr 21.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Morgan A., Cannan K., Cullinane J., *360 Feedback: A Critical Enquiry*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 6.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencja – pożyteczna moda*, „Personel” 2006, nr 3.
- Skowrońska-Kuśnierkiewicz D., *Fokus w dziale kadr. Zogniskowany wywiad grupowy jako technika identyfikacji kompetencji*, cz. 1, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 19.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008.

## THE IDEA OF EMPLOYEES COMPETENCIES' MANAGEMENT IN ORGANIZATION

### Summary

The article discusses the process of competencies' measurement in an organization that applies competence management approach. The author focuses on two main stages of competencies' measurement: firstly – the process of identifying competencies that create profiles of job positions and secondly – the analysis of the level of knowledge, skills and attitudes among workers. The result of competence audit is a source of important information as it helps to characterize the direction of professional development, and thus to rationalize investment in human capital.

**Keywords:** competence approach, measurement of competencies, profiles of competencies

**JEL Code:** J24

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*