dr Izabela Klepacka-Dunajko
Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

Transparentność w zarządzaniu kompetencjami

https://doi.org/10.64158/aslv3804kb

Streszczenie: Celem opracowania jest przedstawienie zastosowania macierzy kompetencji, wykorzystywanej jako narzędzie wspierające procesy zarządzania zasobami ludzkimi - oceny, szkolenia i rozwoju pracowników oraz jako instrument pomocniczy w motywowaniu pracowników. Przyjęto hipotezę zakładającą, że wykorzystanie matrycy kompetencji umożliwia budowanie lojalności pracowników i ich poczucia identyfikacji z organizacją. Realizację celu umożliwiły badania własne autorki oraz badanie ankietowe przeprowadzone na pracownikach firmy produkcyjnej z branży FMCG. Prawie 81% pracowników uważa, że zna zastosowanie matrycy kompetencji w stopniu dobrym lub bardzo dobrym. Zdecydowana większość respondentów uważa, że największą zaletą stosowania tego narzędzia jest świadome zdobywanie wiedzy i doświadczenia przez pracowników oraz satysfakcja z pracy, co pozwala na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy. Niniejsza praca może posłużyć jako materiał dla firm chcących wprowadzić narzędzie macierzy kompetencji, jak również do dalszych rozważań badawczych.

Słowa kluczowe: macierz, kompetencje, zarządzanie, lean, umiejętności

1. Wprowadzenie

Zasadniczym celem racjonalnego doboru kadr jest obsadzenie wakujących stanowisk wedle kryteriów kompetencji i wymagań stawianych przez różnorodne działania. Poziom kompetencji powinien stanowić zasadniczy czynnik decydujący o kierunku i tempie kariery zawodowej, która powinna być oparta na wykorzystywaniu i rozwijaniu kompetencji. W związku z tym konieczne jest stworzenie mechanizmu awansowania oraz wspólnie z pracownikami dbać o rozwój kompetencji i kariery pracowników.

Matryca kompetencji to narzędzie, które pozwala na określenie i ocenę kluczowych kompetencji i wiedzy potrzebnych do wykonywania danej pracy. Matryca kompetencji ma wiele praktycznych zastosowań, takich jak:

- planowanie i realizacja szkoleń dla pracowników;
- zarządzanie zastępstwami i delegowaniem zadań;
- posiadane kompetencje, umiejętności lub ich brak;
- rekrutacja i selekcja kandydatów – rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna;
- ocena i rozwój pracowników;
- tworzenie ścieżek kariery i planów rozwoju;
- wspieranie motywacji i zaangażowania pracowników;
- kontrola nad ważnością szkoleń okresowych;
- analiza posiadanych zasobów.

Omawiane narzędzie może być wykorzystywana zarówno przez pracodawców, jak i pracowników, którzy chcą rozwijać swoje umiejętności i kwalifikacje.

Problem poruszany w opracowaniu jest istotny w związku panującym rynkiem pracownika w turbulentnym otoczeniu zmian ekonomicznych w kraju i na świecie.

2. Przegląd literatury

Kapitał ludzki uważany jest za kluczowy element przedsiębiorstwa, ze względu na to gdyż stanowi on połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kreatywności poszczególnych pracowników, a także zaangażowania ich w tworzenie wartości przedsiębiorstwa poprzez zdobywanie kompetencji, wprowadzanie innowacji, kształtowanie kultury organizacji jak również prezentowanie określonych postaw w wykonywaniu zadań przedsiębiorstwa[1]. Kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim gospodaruje organizacja. Zarządzanie i rozwój kompeten-

[1] Linowska A. (2010). *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie* [w:] E. Urbańczyk (red.), Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", Nr 634, s. 208-209.

cjami stają się jednym z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Przedsiębiorstwa poszukują nowych metod i sposobów maksymalnego wykorzystania zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych pracowników w działalności jak również w realizacji strategii. Matryce kompetencji stają się idealnym narzędziem do planowania rozwoju pracowników, identyfikowania niedoborów kompetencyjnych i planowania potrzeb szkoleniowych.

Termin kwalifikacje ma zakres węższy, gdyż obejmuje on indywidualny układ wiadomości, umiejętności i postaw, warunkujących wykonanie określonych zadań zawodowych - poziom wykształcenia ogólnego i zawodowego, staż pracy oraz cechy psychofizyczne[2]. Kompetencje zaś to zestaw elementów zawierających, poza wiedzą i umiejętnościami, również: postawy, zachowania, cechy osobowości oraz motywację do ich wyjawienia i wykorzystywania[3].

Analiza kompetencji jest niezbędne niemal w każdym przedsiębiorstwie i należy brać pod uwagę również ocenę behawioralną, która niekiedy ma większe znaczenie niż wiedza i rzeczywiste umiejętności. Prawidłowo przeprowadzona analiza kompetencji to bardzo dobre narzędzie do zarządzania zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstw i planowanie potrzeb szkoleniowe. Szkolenia specjalistyczne są dość kosztowne, dlatego też należy uwzględnić realne potrzeby danego przedsiębiorstwa[4].

W wyniku analizy kompetencji tworzy się matrycę kompetencji by stworzyć realny i kompletny obraz kwalifikacji pracowników na każdym dziale przedsiębiorstwa. Pozwoli również wyodrębnić Ekspertów, którzy przyjmą rolę trenerów i będą przeprowadzać szkolenia stanowiskowe w przedsiębiorstwie[5].

Kompetencje są cechami, które w sposób ciągły ewoluują wraz z rozwojem zawodowym i prywatnym człowieka, jak również podczas naby-

[2] Orczyk J. (2009). *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", Nr 3–4, s. 27.

[3] Berek J. (2016). *Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 29, nr 1, s. 16.

[4] Czerska J. (2014). *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. Wydawnictwo LeanQTeam, Gdańsk, s. 85.

[5] Tamże s. 91.

wania nowych doświadczeń. Nie można zatem jednoznacznie określić, raz na całe życie, czy ktoś posiada kompetencje czy też ich nie ma. Sam pomiar kompetencji jest procesem bardzo złożonym. Można dokonać obiektywnej oceny kompetencji na podstawie obserwacji zbioru zachowań. W tym przypadku stosuje się pięciopunktową skalę dla każdej kompetencji. Każdy z poziomów dokładnie jest opisywany, ze szczególnym uwzględnieniem konkretnego zachowania badanej osoby[6]. Poziomy kompetencji:

- Poziom 0 - brak przyswojenia danej kompetencji;
- Poziom 1– pracownik ma szkolenie podstawowe;
- Poziom 2 – pracownik w trakcie nabywania umiejętności, pod nadzorem Trenera;
- Poziom 3 – pracownik potrafiący samodzielnie wykonywać określoną pracę- Ekspert;
- Poziom 4 – pracownik jest Trenerem na danym stanowisku i może szkolić innych.

Model kompetencyjny przedsiębiorstwa produkcyjnego opiera się na spójnym połączeniu celów strategicznych organizacji, kluczowych procesów biznesowych i zidentyfikowanych właściwych umiejętności pracowników, które są niezbędne do realizacji poszczególnych ról organizacyjnych. Zatem odnosi się do definicji kompetencji zorientowanych na pracę. W podejściu zorientowanym na pracę punktem wyjścia jest praca, w którym w pierwszej kolejności określane są działania niezbędne do wykonywania pracy, a następnie działania te określają osobiste właściwości, jakie pracownik powinien posiadać[7]. Model i kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa produkcyjnego prezentuje tabela 1.

Powyższy model kompetencyjny przedsiębiorstwa jest transparentny dzięki czemu również zrozumiały, skomplikowanych opisów. Również występowanie określonej kompetencji nie jest uzależnione od występowania innej. Model kompetencji przedsiębiorstwa produkcyjnego jest

[6] Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 84.

[7] Woodruffe Ch. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 94.

Tabela 1. Kluczowy model i kompetencje przedsiębiorstwa

Profesjonalizm	Posiada wiedzę specjalistyczną adekwatną do zajmowanego stanowiska; Posiada wymagane doświadczenie adekwatne do zajmowanego stanowiska; Potrafi zastosować we współpracy wiedzę specjalistyczną.
Strategiczne myślenie	Jest zorientowany na cel i wynik; Ma świadomość wpływu kosztów i jakości na produkt czy projekt; Rozumie wymagania klientów i rynku; W równym stopniu jest skoncentrowany na zadania i współpracę z ludźmi.
Procesowe myślenie	Rozumie powiązania między procesami; Analizuje i ocenia procesy, proponuje modyfikacje i usprawnienia; Ocenia działania; procedur i metod w kontekście osiąganych wyników; Potrafi mapować procesy.
Zarządzanie zmianą	Wykazuje otwartość na zmiany i inicjatywę; Potrafi przekonać innych do własnych koncepcji i pomysłów; Widzi możliwości osiągania lepszych wyników; Szuka nowych wyzwań, niestandardowych sposobów działania i myślenia w realizacji celów.
Kompetencje społeczne	Łatwo nawiązuje kontakty z innymi ludźmi; Przekazuje informacje w sposób jasny i zrozumiały; Jest świadomy różnic międzykulturowych oraz potrafi współpracować adoptując się do środowiska międzynarodowego.
Kompetencje osobiste	Działa rzetelnie i terminowo wywiązuje się ze swoich obowiązków oraz powierzonych zadań; Posiada rzetelną ocenę własnych kompetencji i umiejętności, zna swoje mocne strony i rozwija luki kompetencyjne.
Przywództwo/ zarządzanie	Działa rzetelnie i terminowo wywiązuje się ze swoich obowiązków oraz powierzonych zadań; Posiada rzetelną ocenę własnych kompetencji i umiejętności, zna swoje mocne strony i rozwija luki kompetencyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Peyton R., Kohler F., *Competence Model, materiał firmowy* 2008.

podstawą tworzenia matryc kompetencji dla poszczególnych stanowisk w przedsiębiorstwie.

Podstawowym założeniem tworzenia matryc kompetencji jest wykorzystanie ich w celu mierzenia umiejętności zawodowych i określenia kompetencji pracowników, jako podstawa oceny okresowej pracownika czy planowaniu szkoleń i rozwoju pracowników.

Podstawą tworzenia matryc kompetencji, opartych na modelu kompetencyjnym przedsiębiorstwa, jest opis stanowiska pracy, który odzwierciedla wymagania na danym stanowisku pracy, w postaci poziomu biegłości w danej kompetencji. W badanym przedsiębiorstwie przyjęto „koło-cztery ćwiartki" do określenia poziomu danej kompetencji:

○ – brak kompetencji, osoba nie miała styczności z tą kompetencją;

◔ – pracownik posiada podstawowe przeszkolenie do wykonywania danej czynności;

◑ – pracownik wykonuje daną czynność pod nadzorem innej osoby;
◕ – samodzielny pracownik na danym stanowisku;
● – osoba odpowiedzialna za proces, potrafi szkolić innych.

3. Metody badawcze

Celem opracowania jest zaprezentowanie zastosowania matrycy kompetencji, wykorzystywanej jako narzędzie wspomagające procesy zarządzania zasobami ludzkimi – oceny, szkolenia i rozwoju pracowników oraz jako instrument pomocniczy w motywowaniu pracowników. Przyjęto hipotezę zakładającą, iż wykorzystanie matrycy kompetencji umożliwia budowanie lojalności pracowników i ich poczucie utożsamiania się z organizacją.

Realizację celu umożliwiły Autorce przeprowadzone badania własne oraz badania za pomocą metody sondażu diagnostycznego przeprowadzone na pracownikach przedsiębiorstwa produkcyjnego z branży FMCG.

Badanie przeprowadzono na 105 pracownikach działu produkcji co stanowi ¾ ogółu pracowników tego działu. Ankieta miała na celu zweryfikowanie wiedzy i skuteczności matryc kompetencji wykorzystywanej w badanej firmie. W pracy przyjęto nazwę „X" dla badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

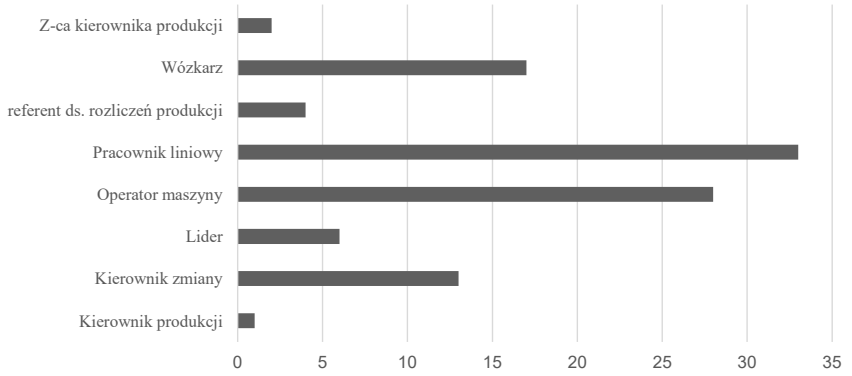
4. Wyniki

Każdy, kto zajmuje się praktyką czy teorią zarządzania nie ma dziś wątpliwości co do ogromnego znaczenia, jakie mają dla funkcjonowania organizacji kompetencje zawodowe ich pracowników. Chętnie i często cytowane są słowa Erharda Schaschla: „przedsiębiorstwo jest tak dobre, jak dobrzy są jego ludzie"[8].

[8] Schaschla E. (1995). *As austriackiego managmentu*, Zarządzanie na Świecie, 1995, nr 10, s. 10.

Badane przedsiębiorstwo prowadzi działalność w branży FMCG *(Fast Moving Consumer Goods*) mieszczący się w województwie podlaskim z siedzibą na terenie województwa mazowieckiego. Zatrudnia około 270 pracowników. Rocznie przetwarza w swoich procesach 30 tysięcy ton warzyw i owoców. Przychody szacowane są na 160 mln złotych. Badanie przeprowadzono na 105 pracownikach działu produkcji co stanowi ¾ ogółu pracowników tego działu.

Największą część respondentów stanowiły osoby pracujące przy linii produkcyjnej (26,7%) i operatorzy maszyn (23,8%) co dało w sumie połowę badanej grupy.



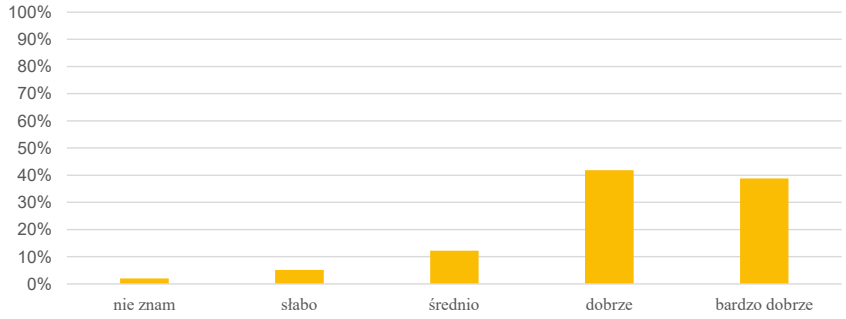
Wykres 2. Stanowiska pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie narzędzi z Lean Manufacturingu jest proste, aczkolwiek bardzo pracochłonne. Najtrudniejszym zadaniem dla kadry zarządzającej jest wdrożyć w życie narzędzia w taki sposób aby przynosiły wymierne korzyści do włożonej pracy, a pracownicy na każdym szczeblu umieli z nich korzystać. Niejednokrotnie zdarza się przedsiębiorstwom wdrażać skutecznie narzędzia z Lean Manufacturingu, jednak brak aktualizacji i ciągłego udoskonalania ich powoduje, że są to narzędzia zapomniane przez pracowników. Podnoszenie jakości produktów czy pracy jest procesem ciągłym i nieskończonym.

W badanym przedsiębiorstwie matryca kompetencji wprowadzona została 4 lata przed podjęciem badań autorki. W wyniku przeprowadzonych badań, niespełna 8!% respondentów stwierdziła, że zna zastosowa-

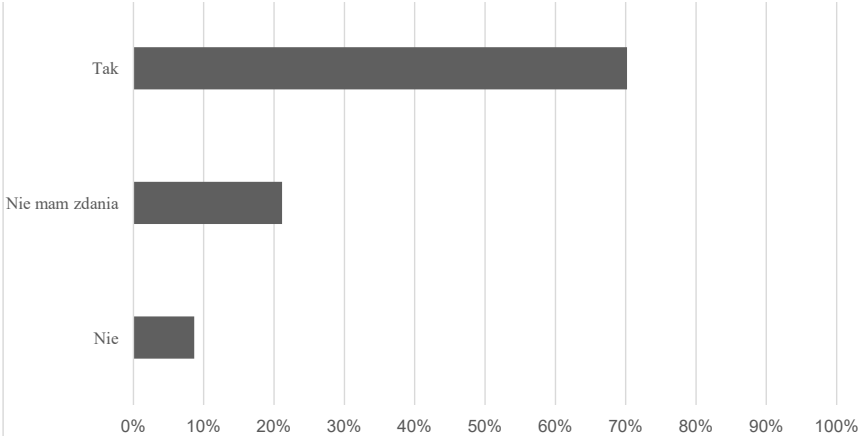
nie matrycy w stopniu dobrym lub bardzo dobrym co przedstawiono na wykresie 2. Tylko 2% próby badawczej nie znała możliwości wykorzystania matrycy kompetencji. Były to osoby pracujące poniżej 2 lat w badanym przedsiębiorstwie. Oznacza, to iż osoby zostały zapoznane i przeszkolone z tym narzędziem by mogły świadomie z niego korzystać na przykład przy realizacji rocznych celów.



Wykres 2. Znajomość matrycy kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy po podniesieniu swoich kwalifikacji, zobowiązani są do dopilnowania by matryca została uaktualniona. Daje to możliwość odczucia, iż pracownik ma kontrolę nad swoim rozwojem i poczucie sprawczości co bardziej utożsamia pracowników z firmą. Potwierdzą to dane

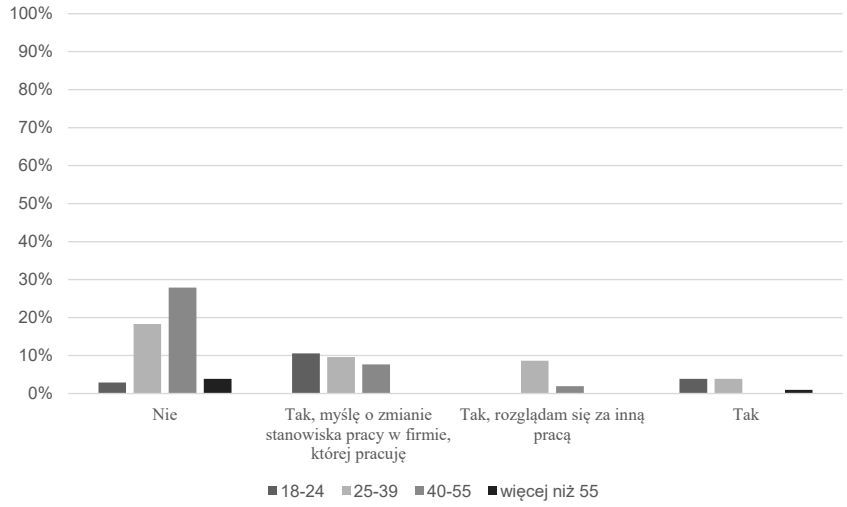


Wykres 3. Zadowolenie pracowników z firmy, w której pracują

Źródło: opracowanie własne.

z wykresu 3, który przedstawia zadowolenie ankietowanych z miejsca pracy. Pracownicy działu produkcji w znacznej części (70,2%) są zadowoleni z pracy, a 1/5 ankietowanych osób nie ma na ten temat zdania.

Bardzo ważną kwestia jest atmosfera i poczucie przynależności do społeczności jaką się otaczamy. Kadra zarządzająca firmy X kładzie duży nacisk na relacje międzyludzkie i komfort pracy. Dyrektorzy uważają również, iż to jest klucz do zatrzymania pracowników w firmie. Jak przedstawia wykres 4, prawie 81% pracowników nie planuje zmiany pracy bądź chce zmienić stanowisko pracy w ramach firmy, w której pracuje. Niespełna 1/5 badanych respondentów chciałaby zmienić pracę bądź już rozgląda się za innym miejscem pracy. Największą grupą respondentów chcących zmienić przedsiębiorstwo są osoby w wieku 25-39 lat. Można stwierdzić, że jest to przedział wiekowy osób, które nierzadko zdobyli doświadczenie i ich wizja przyszłości rozbiega się z wizja firmy X.

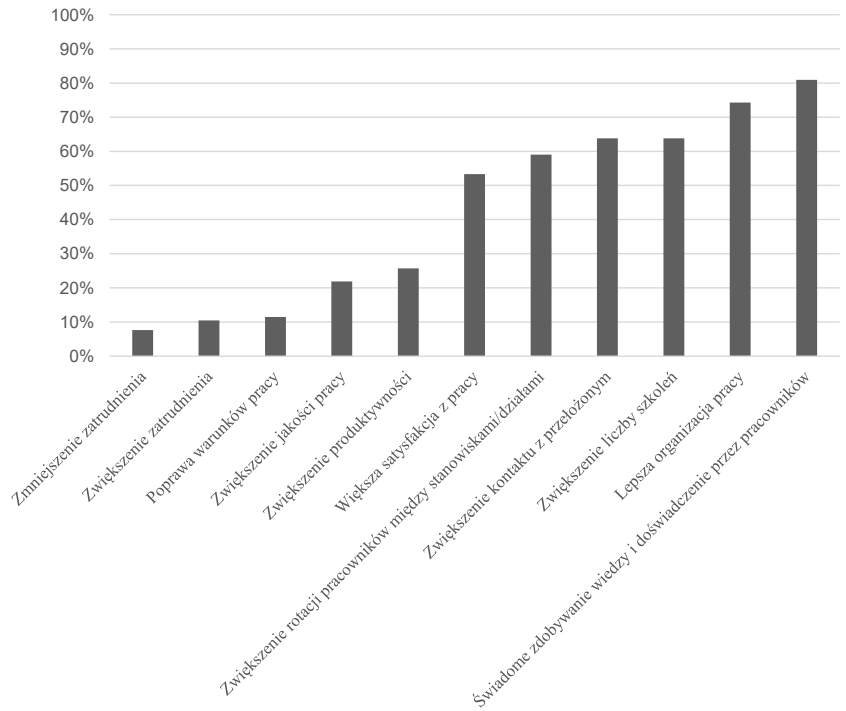


Wykres 4. Chęć zmiany miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami powinno prowadzić do zorientowania działań personalnych przedsiębiorstwa na ciągłe doskonalenie kluczowych umiejętności, rozwijanie postaw i zdobywanie wiedzy przez wszystkich pracowników. Kompetencje są zasobem niezbędnym do osiągania celów strategicznych i operacyjnych organizacji.

Wprowadzenie narzędzia jakim jest matryca kompetencji ma na celu uporządkowanie działań zmierzających do osiągnięcia stałego, pożądanego poziomu jakości zasobów ludzkich w skali całego przedsiębiorstwa. Według pracowników firmy produkcyjnej „X" największą korzyścią ze stosowania matrycy kompetencji jest świadome zdobywanie wiedzy i doświadczenia przez pracowników (81%), a także lepsza organizacja pracy (74%) co przedstawia wykres 5.



Wykres 5. Korzyści z Matrycy Kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Diagnoza kompetencji jest ważnym kryterium rekrutacji wewnętrznej, ukierunkowuje rozwój i ścieżki awansu w sytuacji zmiany. Jednocześnie realizowany jest cel ukierunkowania i skłaniania ludzi do rozwoju by mieli możliwość wykorzystania swoich umiejętności na innych stanowiskach czy działach. Ponad połowa pracowników (59%) uważała rotację pracowników między stanowiskami za jedną z głównych jaką daje transparentne zarządzanie kompetencjami. Dzięki rotacjom wewnętrz-

nym pracownicy mogą brać udział na w rekrutacjach na inne działy czy stanowiska nie zmieniając miejsca pracy. Przyuczenie pracownika do kolejnej kompetencji jest mniej kosztowną inwestycją niżeli wyszkolenie całkowicie nowej osoby. Może to być również alternatywą dla wypalenia zawodowego czy też bardzo ambitnych osób.

5. Podsumowanie

Kompetencyjny system zarządzania to taki, który wśród elementów poddawanych ocenie uwzględnia kompetencje pracowników i całej organizacji. W tym systemie przypisuje się kompetencjom wysoką rangę traktując je jako najważniejszy zasób organizacji niezbędny do jej rozwoju, dlatego koncentracja na ocenie kompetencji jest niezbędna do osiągnięcia celów procesu oceniania przedstawionych szczegółowo w dalszej części tego rozdziału. System kompetencyjny nie wyklucza oceny rezultatów pracy pracowników i wyników ekonomicznych organizacji, jednak znacząco poszerza przedmiot oceny. Obejmuje nie tylko wskaźniki ilościowe, ale także jakościowe. W kompetencyjnym systemie oceniania ocenę kompetencji uznaje się za priorytetową, ponieważ traktuje się je jako jeden z elementów, który przyczynił się do wyników powstałych w przeszłości, jak i jako potencjał warunkujący powstanie przyszłych rezultatów pracy pracowników i przedsiębiorstwa jako całości.

Zarządzanie kompetencjami i szeregowanie stanowisk oraz wartościowanie pracy są wobec siebie komplementarne. Jest coraz mniej stanowisk utożsamianych z określoną kategorią prac do wykonania, czy związanych z charakterystycznymi zadaniami i narzędziami. Są one raczej dynamiczne, dostosowują się do potrzeb organizacji wynikających ze zmian na rynku. Dobór metody wykorzystywanej do ocen pracowniczych uwarunkowany jest ich celem. Można oceniać jedynie przeszłe dokonania pracownika, ale jeśli chcemy wykorzystać wyniki do planowania, należy uwzględnić w ocenie potencjał rozwoju zawodowego.

Ocenianie pracowników na podstawie ich kompetencji posiada funkcję kontrolną, motywacyjną, organizacyjną i administracyjną. Prawie 81% pracowników uważa, że zna zastosowanie matrycy kompetencji

w stopniu dobrym lub bardzo dobrym. Zdecydowana większość respondentów uważa, iż największą zaletą wykorzystania tego narzędzia jest świadome zdobywanie wiedzy i doświadczenia przez pracowników oraz satysfakcja z pracy co pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy.

Niniejsza praca może być wykorzystana jako materiał źródło przedsiębiorstwom chcącym wprowadzić narzędzie jakim jest matryca kompetencji jaki i dalszym rozważaniom naukowym.

Bibliografia

Czerska J. (2014). *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. Wydawnictwo LeanQTeam, Gdańsk.

Berek J. (2016). *Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 29, nr 1.

Linowska A. (2010). *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie* [w:] E. Urbańczyk (red.), Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", Nr 634.

Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Patrzałek, L. (2010). *Finanse samorządu terytorialnego.* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Orczyk J. (2009). *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", Nr 3–4.

Schaschla E. (1995). *As austriackiego managmentu*, Zarządzanie na Świecie, 1995, nr 10, s. 5

Woodruffe Ch. (2003). *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

TRANSPARENCY IN COMPETENCE MANAGEMENT

Abstract: The aim of the article is to present the application of the competence matrix, used as a tool to support human resources management processes - assessment, training and development of employees and as an auxiliary instrument in motivating employees. A hypothesis was adopted assuming that the use of the

competence matrix enables building employee loyalty and their feeling of identification with the organisation. The realisation of the article's objective was made possible by the author's own research and a survey conducted on the employees of a production company in the FMCG sector. Almost 81% of the employees believe that they know the application of the competence matrix to a good or very good degree. The vast majority of respondents believe that the greatest advantage of using this tool is the conscious acquisition of knowledge and experience by employees and job satisfaction, which allows for positive verification of the hypothesis. This work can be used as a resource for companies wishing to introduce the competence matrix tool, as well as for further research considerations.

Keywords: matrix, competencies, management, lean, skills