

*Angelika Wodecka-Hyjek*

**Katedra Metod Organizacji i Zarządzania**

*Bernard Ziębicki*

**Katedra Metod Organizacji i Zarządzania**

*Marek Jabłoński*

**Katedra Metod Organizacji i Zarządzania**

# Przegląd metod zarządzania kompetencjami pracowniczymi

## 1. Uwagi wstępne

Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w praktyce wymaga stosowania różnych metod i technik analitycznych. Często w tym względzie korzysta się również z klasycznych narzędzi rozwijanych na gruncie tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój zarządzania kompetencjami doprowadził do powstania wielu specyficznych narzędzi, odnoszących się tylko do tego obszaru.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie metod identyfikacji, oceny, rozwoju kompetencji pracowniczych, a także normatywów w zakresie wynagrodzenia opartego na kompetencjach. Część prezentowanych metod ma charakter uniwersalny i może być wykorzystana do realizacji różnych funkcji zarządzania kompetencjami.

## 2. Metody identyfikacji kompetencji pracowniczych

Pojęcie kompetencji pracowniczych wielowymiarowo określa zdolności członka organizacji do realizacji funkcji stanowiska pracy. Odnosi się do wiedzy i umiejętności pracownika uzyskanych w rezultacie sformalizowanej edukacji

i szkolenia oraz chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swego potencjału na rzecz organizacji. W identyfikacji kompetencji pracowniczych należy uwzględnić dominujące perspektywy badawcze stosowane w analizie zdatości pracowników do wykonywania zadań w organizacji, w szczególności normatywy formułowane na gruncie strukturalizmu, fenomenologii i behawioryzmu. W oparciu o strukturalizm możliwe jest zidentyfikowanie kompetencji pracowniczych, dzięki którym członkowie organizacji zdolni są poznać i zrozumieć strukturę społeczną organizacji oraz obowiązujące w niej reguły. Perspektywa fenomenologiczna wykorzystywana w metodach identyfikacji kompetencji pracowniczych umożliwia określenie stopnia zgodności celów i motywów jednostki z obecnie dominującymi w organizacji, a także pozwala na uwzględnienie zdolności pracownika do przetwarzania informacji, które mogą modyfikować zakres jego potencjalnych zachowań. Natomiast perspektywa behawioralna w obszarze identyfikacji kompetencji pracowniczych umożliwia określenie zachowań pracownika oraz ich zgodność z panującymi wzorcami w organizacji.

Identyfikacja kompetencji pracowniczych może być przeprowadzana w oparciu o trzy główne metody [Suchar 2003, s. 13]:

- kwestionariusz,
- szkicowanie organigramu,
- budowanie modelu procesu.

Metody te należy traktować jako posiłkowe, gdyż w identyfikacji kompetencji pracowniczych stosuje się przeważnie rozwiązania obejmujące wszystkie wskazane powyżej metody. Ich dobór i zakres zastosowania uzależniony jest od: wielkości, branży, zakresu działania przedsiębiorstwa, a także bezpośredniego celu, w którym przeprowadza się identyfikację kompetencji pracowniczych.

Kwestionariusz ma za zadanie konkretne i ustrukturalizowane scharakteryzowanie stanowiska pracy, na które poszukiwany jest pracownik. Dokument ten przez odwołanie się do licznych kwestii i zagadnień umożliwia identyfikację wymaganych na stanowisku kompetencji pracowniczych, zwracając szczególną uwagę na zadania, jakie pracownik ma realizować, kontekst: wewnątrzorganizacyjny i pozaorganizacyjny, kryteria oceny, odpowiedzialność, perspektywy, warunki pracy, formę zatrudnienia i wynagrodzenie [Suchar 2003, s. 15]. Kwestionariusz zawiera następujące informacje: nazwa stanowiska i jednostki organizacyjnej, zadania i obowiązki, w szczególności: cel pracy oraz podstawowe zadania i obowiązki przypisane do stanowiska. W kontekście wewnątrzorganizacyjnym kwestionariusz ma udzielić odpowiedzi na następujące pytania: a) komu organizacyjnie podlega stanowisko? b) komu zdaje sprawozdania (raporty) osoba zatrudniona na tym stanowisku? c) jakie stanowiska jej podlegają i ile osób je zajmuje? d) z kim wewnątrz firmy stale lub często współpracuje osoba zatrudniona na danym stanowisku? e) na czym polega ta współpraca? W zakresie kontekstu

pozaorganizacyjnego kwestionariusz wskazuje, z kim spoza firmy kontaktuje się osoba zatrudniona na stanowisku i w jakich sprawach osoba zatrudniona na tym stanowisku występuje na zewnątrz firmy. W ramach kryteriów oceny identyfikuje się ilościowe i jakościowe rezultaty pracy (kryteria oceny): jak często i przez kogo dokonywana jest ocena. W zakresie odpowiedzialności stanowiska pracy kwestionariusz ustala, jaki rodzaj i zakres odpowiedzialności materialnej ma osoba wykonująca pracę na danym stanowisku (ludzie, urządzenia, koszty materialne), jaki jest zakres jej odpowiedzialności personalnej i prawnej oraz jaka jest forma jej zatrudnienia i wynagradzania. W kwestionariuszu zawarte są także informacje dotyczące przyszłości, w szczególności tego, jakie są możliwości awansu i rozwoju w ramach organizacji (ścieżka rozwoju), jakie są możliwości szkolenia (w tym szkolenia obligatoryjne), warunki pracy itp.

Metoda szkicowania organigramu umożliwia określenie usytuowania stanowisk w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Dotyczy to sytuacji, kiedy informacji potrzebnych do sporządzenia opisu musimy zasięgać u różnych osób w przedsiębiorstwie. W ten sposób powstaje organigram (schemat struktury organizacyjnej). Sporządzany pod dyktando osoby udzielającej informacji, ujawnia wiele niejasności i pojawia się sposobność stawiania dodatkowych pytań, aż do uzyskania precyzji i jasności w rozumieniu istoty danego przedsiębiorstwa. Często sama nazwa stanowiska jest dość ogólna i nie wynika z niej, czym konkretnie zajmuje się piastująca je osoba. Natomiast ze szkicu, który ilustruje pozycję tej osoby w strukturze organizacyjnej firmy, można uzyskać informacje na temat tego, jakie działy, komórki i stanowiska jej podlegają. W ten sposób można określić zakres wymaganych kompetencji i wiedzy niezbędnych do realizacji funkcji stanowiska pracy.

Innym sposobem umożliwiającym określenie rodzaju i treści zadań pracownika na danym stanowisku pracy może być określenie schematu procesu działania przedsiębiorstwa. Gdy mamy do czynienia z osobą umieszczoną wysoko w hierarchii organizacyjnej, bierzemy pod uwagę działanie całej firmy. Natomiast kiedy praca na opisywanym stanowisku nie wykracza poza granicę działu, pionu czy innej komórki organizacyjnej, należy się skoncentrować na poszczególnych częściach firmy. Po naszkicowaniu modelu procesu należy zidentyfikować, w których etapach tego procesu uczestniczy bezpośrednio osoba zatrudniona na interesującym nas stanowisku. W formułowaniu wymaganych kompetencji na danym stanowisku pracy należy uwzględnić także kwestie wynikające ze specyfiki całej firmy, jej kultury organizacyjnej, wielkości, międzynarodowego charakteru czy etapu jej rozwoju.

### 3. Metody oceny kompetencji pracowników

Niezależnie od pozycji zajmowanej przez pracowników w firmie, wszyscy poddawani są stałej ocenie przełożonych, podwładnych, klientów czy też właścicieli. Od wyników tej oceny zależą zakres odpowiedzialności i swobody działania, przebieg kariery, jak również wysokość wynagrodzenia. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy w organizacji funkcjonuje bądź nie jest realizowany sformalizowany system oceniania kompetencji pracowników. O skuteczności takich systemów decyduje wiele elementów, a wśród nich – szczególnie istotna właściwie przeprowadzona akcja informacyjna wśród ocenianych pracowników. Pomijając szczegółowe rozwiązania, można wskazać niezbędne elementy systemu ocen pracowników, do których zalicza się [Filipowicz 2004, s. 125–126]:

- związek zakresu ocen z wykonywanymi zadaniami,
- prawidłowo dobrane i opracowane kryteria ocen,
- konsekwencje oceny,
- przełożenie ocen na działania rozwojowe,
- możliwość dyskusji zarówno nad samymi ocenami, jak i nad procesem oceny.

Przystępując do planowania działań związanych z wprowadzeniem systemu ocen kompetencji, na wstępie należy określić funkcje i cele podejmowanych przedsięwzięć. Według M. Adamiec i B. Kozusznik wśród ogólnych funkcji oceniania pracowników wyróżnia się następujące [Adamiec i Kozusznik 2000, s. 172–173]:

- informacyjne – podstawą realizacji procesu oceniania jest uzyskanie przez ocenianego informacji o sposobie wykonywania zadań i postrzeganiu siebie przez innych,
- motywacyjne – gdyż ocena istotnie wpływa na ocenianego i jego zachowania,
- decyzyjne – stanowiące podstawę wynagradzania, jak również dalszego rozwoju, szkolenia i planowania kariery ocenianego.

Natomiast wśród celów podejmowania działań związanych z kształtowaniem systemów ocen kompetencyjnych pracowników M. Sidor-Rządkowska wyróżnia w szczególności cele organizacyjne i psychospołeczne. Ich szczegółową charakterystykę zawiera tabela 1 [Sidor-Rządkowska 2006, s. 45]. Organizacyjny cel oceniania sprowadza się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących zatrudnienia pracownika lub przedłużenia zatrudnienia, przemieszania pracownika wewnątrz firmy, ustalenia potrzeb szkoleniowych, planowania kariery zawodowej, przyznania premii lub nałożenia kary [Pocztowski 1996, s. 125]. Istotą celu psychospołecznego jest kształtowanie postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach, jak również o szansach ich rozwoju zawodowego [Pocztowski 1996, s. 125].

Tabela 1. Podstawowe cele systemu ocen kompetencji pracowniczych

Cele organizacyjne	Cele psychospołeczne
<p>Sprowadzają się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, dotyczących:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zatrudnienia pracownika, np. przedłużenia zatrudnienia po upływie okresu próbnego,</li> <li>– przemieszczenia pracownika wewnątrz firmy,</li> <li>– zaplanowania kariery zawodowej poszczególnych pracowników,</li> <li>– zwolnienia pracowników,</li> <li>– ustalenia potrzeb szkoleniowych i oceny przeprowadzonych szkoleń,</li> <li>– przyznania premii, nagrody lub innych wyróżnień,</li> <li>– nałożenia kar,</li> <li>– rozpoznania potencjału wybranej grupy pracowników lub zasobu ludzkiego firmy jako całości, doskonalenia systemu informacji personalnej itp.</li> </ul>	<p>Polegają na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczenie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz szansach rozwoju zawodowego. Te cele są bardzo istotne, gdy buduje się w firmie spójną, jednorodną kulturę organizacyjną, mającą swoje korzenie w misji, strategii i związanych z nimi wartościach wyznawanych w organizacji</p>

Źródło: [Sidor-Rządkowska 2006, s. 45].

T. Oleksyn z kolei wśród podstawowych celów dokonywania ocen kompetencji pracowników z punktu widzenia polityki personalnej wymienia [Oleksyn 2006, s. 233]:

- dobór ludzi i form współpracy,
- powierzanie (pozbawienie) dodatkowych funkcji,
- zmianę treści pracy na stanowisku,
- degradację stanowiskowe,
- awanse,
- ukierunkowanie rozwoju,
- ustalanie wysokości wynagrodzeń.

Ponadto podstawę skutecznego systemu ocen powinny stanowić jednoznacznie określone zasady w postaci precyzyjnie określonego przedmiotu oceny, jasno zdefiniowanych kryteriów oceniania, przestrzegania obiektywizacji procesu oceny oraz efektywnego wykorzystania stosowanych metod [Adamiec i Kożuszniak 2000, s. 176].

Wśród metod służących do oceny kompetencji pracowniczych wyróżnić można tradycyjne metody oceny, takie jak: rankingi, obserwacje, porównywanie parami czy rozmowy i oceny opisowe, jak również bardziej rozbudowane narzędzia, np. centrum oceny czy metodę 360°. Stosunkowo szerokie omówienie

na gruncie literatury przedmiotu metod: obserwacji, dziennika samoobserwacji pracy własnej, porównywania parami, oceny opisowej oraz rozmowy eliminuje potrzebę ich szczegółowej prezentacji [Kostera 2006; *Narzędzia...* 2003]. Stąd też szczególna uwaga zostanie w tym miejscu skierowana na ukazanie metody zdarzeń krytycznych, testów kompetencyjnych, skal kwalifikacyjnych, list kontrolnych, rozkładu normalnego, portfolio personalnego, modelu 360 stopni, *Assessment Centre* i *Development Centre*.

W metodzie zdarzeń krytycznych wychodzi się z założenia, że istnieją określone zachowania (zdarzenia krytyczne), które decydują o niepowodzeniu lub powodzeniu w pracy. Badany i prowadzący badanie muszą dobrze znać analizowane stanowisko pracy, aby móc wybrać charakterystyczne dla niego zdarzenie. Zadanie oceniającego polega na tym, by badanego pracownika obserwować pod kątem wcześniej określonych kryteriów i zarejestrować istotne zdarzenia pozytywne lub negatywne możliwie zaraz po ich zaistnieniu. W ten sposób powstaje protokół zdarzeń, który szczegółowo informuje o zachowaniach w pracy ocenianego. Przed przystąpieniem do obserwacji oceniający otrzymuje listę najważniejszych wymagań na stanowisku pracy wykonywanej przez ocenianego, która na przykład dla inżynierów mogłaby zawierać takie kryteria, jak: wiedza techniczna, kreatywność, łatwość podejmowania decyzji, koordynacja i kooperacja z innymi zespołami, doksztalcanie itd. [Steinmann i Schreyogg 1995, s. 490]. Obserwowane zdarzenia krytyczne porządkuje się według częstotliwości występowania i znaczenia. Przykład arkusza zdarzeń krytycznych

Tabela 2. Przykład protokołu „zdarzeń krytycznych”

a) Formularz czerwony (-)		
Rozpoznawanie sytuacji problemowych		
A. Nie dostrzega problemu		
B. Nie dostrzega znaczenia problemu		
C. Nie dostrzega specyfiki sytuacji		
Data	Pozycja	Zdarzenie
17.7	C	Opóźnia list ekspresowy
Przesyłka ekspresowa przyszła w tym samym czasie co zwykła poczta. Zamiast przedłożyć najpierw list ekspresowy, wkłada go do normalnej poczty.		
b) Formularz niebieski (+)		
Rozpoznawanie sytuacji problemowych		
A. Dostrzega problem, kiedy tylko wystąpi		
B. Dostrzega znaczenie problemu		
C. Dostrzega sytuację rodzącą problem		
Data	Pozycja	Zdarzenie
17.7	C	Problem pieca do wytopiania
Pracownik pracował w piątek do późnych godzin. Zauważył, że jeden elektryczny piec do wytopiania był przez pomyłkę wyłączony. W związku z tym zatelefonował do swojego przełożonego do domu. Ta czynność zapobiegła wystudzeniu pieca przez sobotę i niedzielę.		

Źródło: [Steinmann i Schreyogg 1995, s. 490].

zawiera tabela 2. Pomimo wysokiej pracowitości i czasochłonności metoda ta zdobywa coraz więcej zwolenników. Dzięki systematycznej obserwacji wydarzeń krytycznych (sukcesów i porażek) pozwala ona uniknąć wielu błędów, np. tendencji do uśredniania, zbytnej surowości czy łagodności [Kostera 2006, s. 75–76].

Tabela 3. Przykład pytania z testu introspekcyjnego

Gdy pracownik prosi mnie o pomoc w wykonaniu swojej pracy, udzielam jej:		
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>
Nie	Trudno powiedzieć	Tak

Źródło: [Filipowicz 2004, s. 75–77].

Testy kompetencyjne są najpopularniejszą metodą przeprowadzania audytu kompetencyjnego (diagnozy kompetencji). W praktyce najczęściej wykorzystywane są następujące rodzaje testów [Filipowicz 2004, s. 75–77]:

- testy introspekcyjne – składają się z pytań odwołujących się do oceny funkcjonowania danej osoby. Zwykle są to różnego rodzaju sformułowania dotyczące zachowań w pewnych sytuacjach, za pomocą których dana osoba ma określić, jak sobie radzi w danym przypadku – ten rodzaj testów służy najczęściej jako metoda wstępnej autodiagnozy (tabela 3);

- testy wykonania – pozwalają ocenić, jak pracownik będzie się zachowywał w danej sytuacji. Z reguły mają one formę krótkiego opisu z kilkoma możliwymi wyborami, w tym najlepszego i najgorszego w danej sytuacji zachowania (tabela 4);

- gry ról – dają okazję do obserwowania zachowań w specyficznych sytuacjach społecznych interakcji, bliskich tym, które charakteryzują badane stanowisko pracy. Przed rozpoczęciem gry ról kandydat otrzymuje dokumentację dotyczącą klienta lub podwładnego, którego ma spotkać. Musi przygotować plan rozmowy i sprawnie ją przeprowadzić w obecności obserwatora. Szczególnie ważne w tej metodzie jest dobre określenie przedmiotu gry, to znaczy kompetencji, którą chce się mierzyć [Levy-Leboyer 1997, s. 57];

Tabela 4. Przykład pytania z testu wykonania

Twój współpracownik przychodzi do ciebie z problemem dotyczącym projektu, nad którym pracuje, ale jesteś bardzo zajęty:		
„Źle”	„Dobrze”	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mówisz mu stanowczo, żeby zwrócił się z tym do kogoś innego – jako usprawiedliwienie pokazujesz mu stos dokumentów leżących na biurku.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozmawiasz z nim o wątpliwościach w sposób maksymalnie rzeczowy.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prosisz go, aby przyszedł za pół godziny.

Źródło: [Filipowicz 2004, s. 75–77].

– testy *in-tray* lub *in-basket* – w trakcie testu badany zwykle ma za zadanie wcielić się w fikcyjną postać kierownika otrzymującego duży pakiet informacji pisemnych, dotyczących spraw o różnym stopniu ważności i problematyce, które należy uporządkować i rozwiązać [Filipowicz 2004, s. 93]. Testy tego rodzaju pozwalają ocenić dużą liczbę kompetencji, zwłaszcza dotyczących komunikacji pisemnej, zdolności organizowania pracy własnej, inicjatywy, zdolności do podejmowania decyzji, umiejętności delegowania zadań i uprawnień i odpowiedzialności oraz elastyczności działania. Są one jednak kosztowne, gdyż powinny być opracowywane oddzielnie dla każdego przypadku, badana jest tylko jedna osoba przy każdorazowym powierzaniu stanowiska, a analiza dokumentów opracowywanych przez kandydata jest długa i drobiazgowa [Levy-Leboyer 1997, s. 57];

– prezentacje werbalne – za ich pomocą najczęściej ocenia się kompetencje związane z komunikacją słowną, organizacją pracy i równowagą emocjonalną;

– prezentacje pisemne – dotyczą oceny kompetencji komunikacji pisemnej;

– rozmowy sytuacyjne – stanowią część rozmów ustrukturyzowanych. Dotyczą sytuacji wybranych przez specjalistów wcześniej i opisanych przez przeprowadzającego rozmowę. Zadaniem kandydata jest dokonanie analizy sytuacji, określenie i wybór opisanego zachowania oraz wskazanie oczekiwań związanych z efektami wybranego zachowania.

Testy kompetencyjne są metodą, która dostarcza bogatego materiału do analizy, ale należy pamiętać, że diagnoza poziomu danej kompetencji nie może się opierać na jednym czy dwóch pytaniach.

Skale kwalifikacyjne z kolei to grupa metod oceny okresowej pracowników charakteryzująca się wyodrębnieniem odpowiednich czynników, kryteriów oceny. Czynnikami tymi mogą być np. znajomość pracy, kwalifikacje zawodowe, lojalność. Zwykle występuje od pięciu do dwudziestu czynników, zaś skala ocen najczęściej zawiera od czterech do siedmiu stopni. Przy ocenie z użyciem skal ocen należy podać skrócony opis czynnika, a następnie opis każdego lub jedynie skrajnych poziomów wypełnienia czynnika przez pracowników. W praktyce spotyka się jednak systemy ocen okresowych pracowników, w których brakuje definicji poszczególnych kryteriów i poziomów ich spełnienia.

Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można podzielić na cztery grupy [Narzędzia... 2003, s. 146–147]:

– kryteria kwalifikacyjne – obejmują ogół wiedzy i umiejętności nabytych w szkole, uczelni, na kursach, w toku wykonywanej pracy czy w ramach samokształcenia. Do tej grupy kryteriów można zaliczyć: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wprawę w wykonywaniu określonych czynności, znajomość języków obcych, znajomość techniki komputerowej, znajomość konkretnych procedur czy przepisów prawa, znajomość technik zarządzania czy technik sprzedaży. Tego rodzaju kryteria znajdują zastosowanie przede wszystkim w procesie oceny kandy-



datów do pracy, ale również w systemach awansów pionowych i poziomych w firmie, w systemach szkoleń i rozwoju pracowników. Zdaniem wielu specjalistów do tej grupy kryteriów należy także zaliczyć kryteria związane ze sprawnością fizyczną i psychofizyczną;

– kryteria efektywnościowe – obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym lub wartościowym. Mogą odnosić się do jednego pracownika, grupy pracowników tworzących zespół lub do całego przedsiębiorstwa. Do tej grupy kryteriów należą: ilość wykonywanej pracy (określona przez ilość lub wartość pieniężną), jakość i terminowość wykonywanej pracy, koszt realizacji wykonywanych zadań, uzyskane oszczędności, wartość sprzedaży, skrócenie czasu realizacji zadań itd. Kryteria efektywnościowe są najczęściej stosowane w systemach premiowych oraz dla potrzeb redukcji zatrudnienia;

– kryteria behawioralne – służą do oceniania zachowań pracownika lub zespołów pracowniczych. Tego rodzaju kryteria są stosowane bardzo często tam, gdzie mierzenie efektów pracy jest niemożliwe lub znacznie utrudnione. W takich wypadkach dąży się do określenia specyficznych (dla różnych stanowisk czy grup stanowisk) wzorów zachowań, zakładając, że ich spełnienie sprzyja efektywności pracy. Kryteriami behawioralnymi są m.in.: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność wykonywania pracy, profesjonalizm, uczciwość, lojalność, gotowość doskonalenia zawodowego, stosunek do współpracowników (klientów, przełożonych);

– kryteria osobowościowe – to cechy psychiki pracownika istotne pod względem wymagań stanowiska pracy. Przykładami kryteriów osobowościowych są: rzetelność, energia, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnia, opanowanie, asertywność, odporność na stres. Ta grupa kryteriów jest stosowana stosunkowo rzadko, ze względu na dość powszechnie znane opinie o braku pozytywnej korelacji pomiędzy większością lub nawet wszystkimi tego rodzaju kryteriami a wynikami pracy ocenianych osób.

Zbliżoną charakterystykę rozmaitych kryteriów oceny podaje M. Suchar, wyróżniając odpowiednio [Suchar 2003, s. 57]: oceny kwalifikacyjne, oceny efektywnościowe, oceny behawioralne, oceny osobowościowe.

Ze względu na użytkowane skale oceniania tę grupę technik oceny podzielić można na [Narzędzia... 2003, s. 146–152]: skale przymiotnikowe (np. niska, poniżej normy, bardzo wysoka, w normie, przewyższająca normę), skale punktowe lub liczbowe (np. 1, 2, 3, 4, 5), skale mieszane, skale graficzne, skale behawioralne – zachowań oczekiwanych lub obserwowanych, np. zachowanie w trudnych sytuacjach (zwykle radzi sobie w takich sytuacjach, podejmuje próby rozwiązania, unika działania, dąży do ich łagodzenia, zawsze skutecznie je rozwiązuje).

*Skale przymiotnikowe i punktowe.* Pod względem sposobu tworzenia systemu ocen i wyłaniania czynników oceny metody oparte na skalach przymiotnikowych

i punktowych nie różnią się znacząco od siebie. Krytyczne oceny wyłanianie są zazwyczaj za pomocą wywiadów bezpośrednich z pracownikami i (lub) tworzone są na bazie założeń strategicznych i wartości zawartych w misji firmy. Zadaniem pracownika odpowiedzialnego za przeprowadzenie oceny jest wskazanie stopnia, w jakim pracownik spełnia jedno wybrane kryterium. Jeśli chodzi o rzetelności oceny, wzbogacenie narzędzi oceny – kwestionariuszy ocen o definicje kryteriów i stopni spełnienia poszczególnych kryteriów jest zabiegiem korzystnym. Specyficznym przykładem skali punktowej jest lista pytań, na której stosowana skala ocen została zawężona do dwóch możliwości: tak lub nie. Zadaniem oceniającego, który wykorzystuje tę metodę, jest odpowiadanie na pytania dotyczące pracy, jakości pracy, postępów pracy itd. W wypadku skal punktowych i przymiotnikowych istotną kwestią jest ważenie poszczególnych kryteriów. Znaczna część praktyków zdecydowanie opowiada się za zróżnicowaniem znaczenia poszczególnych czynników pod względem ich istotności dla wykonywanej pracy, wymieniając korzyści, jakie można osiągnąć ze wskazania pracownikom najistotniejszych elementów wpływających na ocenę ich pracy. Koncentruje to ich wysiłki na osiągnięciu jak najwyższej oceny w ramach tych czynników. Jednocześnie równie duża grupa specjalistów jest zdania, że ważenie kryteriów znacznie utrudnia proces oceny i zamiast koncentrować wysiłki pracowników na wybranych elementach oceny pracy, komplikuje system ocen i uniemożliwia jego właściwe zrozumienie i stosowanie.

*Skale mieszane.* Stosowanie skal mieszanych dotyczy najczęściej łączenia skal punktowych oraz przymiotnikowych i jest zazwyczaj związane z próbą powiązania pozytywnych cech tych dwóch typów technik oceny. Przede wszystkim dotyczy to próby liczbowego skonkretyzowania ocen o charakterze jakościowym, co znacznie pomaga wykorzystać wyniki ocen okresowych w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim firmy. Przełożenie ocen jakościowych na współczynniki określone liczbowo usprawnia proces agregacji danych, np. dla celów oceny potencjału społecznego firmy na poziomie jej zarządu.

*Skale graficzne.* Metody oceny posługujące się skalami graficznymi tworzone są według podobnych wytycznych co metody przymiotnikowe i punktowe. Jednak przy użyciu skal graficznych możliwa jest, teoretycznie, większa dokładność dokonywanych ocen. Pracownik odpowiedzialny za przeprowadzenie oceny nie musi ograniczać się tylko do wymagań skali, która ma charakter skokowy, i przez to z większą dokładnością może różnicować poszczególnych ocenianych. Problemem użytkowania skal graficznych jest wykorzystanie wyników oceny. Większa dokładność ocen powoduje większą trudność ich analizy. Opisanie metody oceny pracowników osiągnęły dużą popularność przede wszystkim dzięki stosunkowo łatwej obsłudze administracyjnej systemu, krótkiemu czasowi tworzenia i wdrażania systemu oraz możliwości osiągnięcia wszystkich celów oceny pracowników.

Dzięki możliwości wykorzystania różnych kwestionariuszy oceny mogą być stosowane w odniesieniu do wszystkich pracowników, nawet na bardzo zróżnicowanych stanowiskach. Metody te dają także możliwość oceny pracowników z zachowaniem porównywalności oceny pomiędzy osobami zajmującymi różne stanowiska w organizacji. Wątpliwości odnośnie do stosowania tych technik dotyczą przede wszystkim problemów związanych z rzetelnością i obiektywnością ocen. Wykorzystując powyżej opisane metody oceny, trudno jest uniknąć najbardziej typowych błędów, jak: efekt halo, tendencja centralna itd., a stworzone narzędzia oceny w zasadniczy sposób nie niwelują tych problemów. Dlatego pod względem sprawiedliwości oceniania o wiele korzystniejsze jest stosowanie skal behawioralnych.

*Skale behawioralne (BARS).* Zdobywają one coraz większą popularność. Ich przygotowanie jest wprawdzie pracochłonne i wymaga specjalistycznej wiedzy, ale uznawane są za bardzo obiektywną metodę. Specjaliści przygotowują dokładny opis pracy w kategoriach behawioralnych. Pierwszym etapem jest szczegółowa analiza zadań na danym stanowisku pracy. Następnie wybiera się zadania szczególnie istotne dla realizacji celów organizacji. Analizuje się też związek między wywiązaniem się pracownika z tych zdań a jego płacą. Sprawdza się, jak często pracownik zadania te wykonuje i jak powinno wyglądać – w kategoriach behawioralnych, a więc związanych wyłącznie z zachowaniem pracownika – wykonanie zadania zasługującego na ocenę bardzo dobrą, dobrą, przeciętną, słabą i niedostateczną. Końcowym etapem jest przetestowanie skali behawioralnej na próbie pracowników i analiza statystyczna.

*Listy kontrolne.* Ocenianie z wykorzystaniem list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą spośród różnych opisów możliwych zachowań pracowników, które najlepiej odpowiada zachowaniu osoby ocenianej. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę pracownika. Często poszczególnym opisom zachowań przypisywana jest odpowiednia liczba punktów.

*Metoda rozkładu normalnego* – polega na grupowaniu ocenianych pracowników w obszarze przyjętych kryteriów zgodnie z rozkładem normalnym występowania danej cechy w populacji. Grupy rozkładu normalnego przedstawiają się następująco: ok. 10% ocenianych pracowników zostaje ocenionych najwyżej i najniżej, ok. 40% otrzymuje oceny średnie, a ok. 20% uzyskuje oceny powyżej i poniżej średniej. Metoda rozkładu normalnego oparta jest na założeniu, że wszyscy pracownicy organizacji, dywizji, pionu czy działu stanowią reprezentacyjną próbkę całej populacji. Można ich zatem uszeregować, przyjmując jako kryterium na przykład efektywność; w rezultacie otrzymałoby się typowy wykres częstości występowania danej cechy w populacji, zwanej rozkładem normalnym. Oceny metodą rozkładu normalnego dokonuje się w ten sposób, że oceniający określa, w którym przedziale rozkładu mieści się oceniany pracownik ze względu

na dane kryterium. Otrzymujemy w efekcie klasyfikację pracowników. Metoda rozkładu normalnego jest przydatna, gdy chcemy stworzyć klimat konkurencyjności. Ma jednak tę wadę, że nadaje się jedynie jako narzędzie oceny pracowników. Nie można za jej pomocą oceniać systemu selekcji i rekrutacji w organizacji, a więc jest ona nierozwojowa. Może też być niesprawiedliwa, gdyż nieprawdą jest, jakoby każda organizacja była reprezentatywną próbką całości populacji. Po to przeprowadza się selekcję, aby uczestnicy organizacji wyróżniali się czymś od „średniej krajowej”. Ludzie przebywający ze sobą przez dłuższy czas tworzą niepowtarzalny system komunikacji, kulturę organizacyjną. Ocenianie ich na siłę za pomocą rozkładu normalnego może być przez nich odbierane jako niesprawiedliwe i zniechęcające. Dotyczy to zwłaszcza oceny poszczególnych podsystemów organizacji z użyciem tej metody. Wyobraźmy sobie, że doskonały przywódca, który umiejętnie rozwija zdolności swoich pracowników, dzięki czemu stają się bardziej efektywni, musi zdać relację z wyników oceny swojego działu według identycznego schematu jak mierny szef otoczony miernymi współpracownikami [Kostera 2006, s. 78–79].

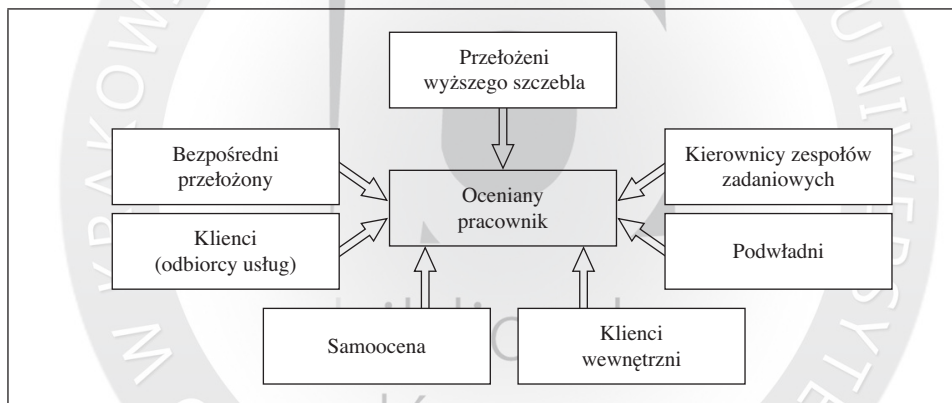
*Metoda portfolio personalnego* – nawiązuje do macierzy produktów BCG. Istota metody polega na ocenie pracowników jednocześnie według dwóch kryteriów: dotyczących efektów pracy i możliwości rozwojowych. W ten sposób wyznaczone zostają cztery grupy pracowników, z którymi związane są poszczególne strategie zarządzania [Ludwicyński 2006, s. 301]. Pierwszą grupę stanowią pracownicy solidni (duża efektywność w przeszłości, ale niewykazujący możliwości awansu), kolejna grupa to najlepsi pracownicy (wysoka efektywność i duże możliwości rozwoju), trzecia grupa to pracownicy problematyczni (wysokie możliwości rozwoju, jednak słabe wyniki efektywnościowe w przeszłości) oraz pracownicy mało przydatni (niska efektywność i małe możliwości rozwoju) (rys. 1).

Efekty pracy	Wysokie	Solidni pracownicy (Woły robocze)	Najlepsi pracownicy (Orły)
	Niskie	Pracownicy mało przydatni (Uschłe drzewa)	Pracownicy problematyczni (???)
		Niskie	Wysokie
		Możliwości rozwoju	

Rys. 1. Portfolio personalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ludwicyński 2006, s. 301].

*Model 360°*. Współcześnie coraz częściej odchodzi się od tradycyjnych systemów ocen, których podstawową wadą była jednostronność i obiektywizm osoby uprawnionej do oceniania, na rzecz systemów bardziej obiektywnych [Sidor-Rządkowska 2006, s. 66]. Model 360° jest to nowoczesna technika oceniania pracowników, stwarzająca możliwość otrzymywania informacji zwrotnych na temat poziomu posiadanych kompetencji ocenianego pracownika w trakcie wykonywania codziennych obowiązków. Informacje te są zbierane na podstawie opinii wyrażonych przez określone grupy respondentów, najczęściej tych, którzy współpracują z ocenianym pracownikiem oraz odczuwają wpływ jego działań. Istota i obiektywizm metody sprowadza się do identyfikacji postrzeganych zachowań pracownika przez samoocenę i wielość podmiotów ocenających. Podmiotami ocenającymi mogą być: przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni, specjaliści ds. personalnych oraz podwładni (rys. 2).

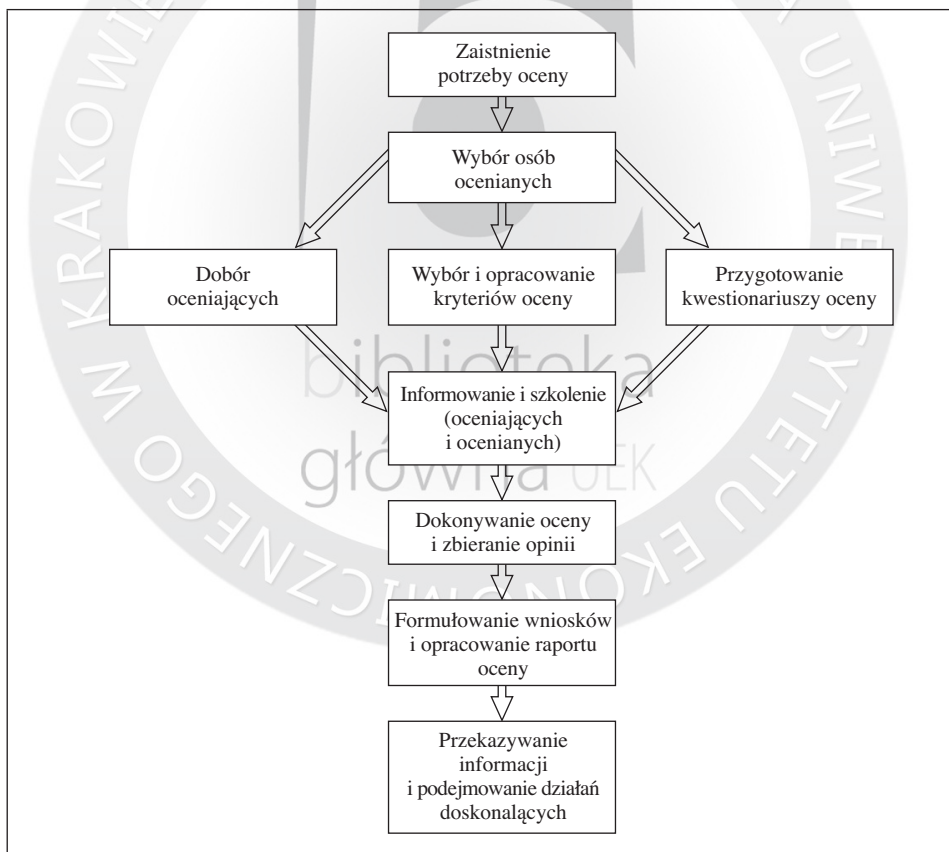


Rys. 2. Perspektywy oceny 360°

Źródło: [Sidor-Rządkowska 2006, s. 70].

Liczba podmiotów ocenających danego pracownika może sięgać kilkudziesięciu osób, które są celowo dobierane. Oceniani uczestniczą we wszystkich etapach przygotowania. Wyniki oceniania udostępniane są tylko ocenianemu i jego przełożonemu, a oceny cząstkowe przyznane przez poszczególne podmioty są poufne. Jednakże proces oceny 360° nie polega jedynie na zbieraniu opinii poszczególnych osób lub grup. Zbieranie opinii to jedynie etap wstępny. Podstawowym celem 360-stopniowej oceny kompetencji jest poszerzenie przez ocenianego wiedzy na temat własnych zachowań zawodowych, refleksja nad nimi oraz podjęcie działań doskonalących określone kompetencje. Należy zaznaczyć, że w ocenie 360° istotne znaczenie ma samoocena ocenianego pracownika. Warunkiem zachowania odpowiedniego poziomu obiektywizmu oceny jest zarówno odpowiednie przygotowa-

nie zatrudnionych do dokonywania samooceny, jak i takie kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, aby pracownik mógł bez obaw przyznać się do słabych stron w jakiejś dziedzinie [Sidor-Rządkowska 2006, s. 70]. Ponadto swoistą korektę własnej oceny umożliwi porównanie z opiniami innych oceniających, prowadzące do wyodrębnienia czterech kategorii wyników [Ward 2005, s. 35]: obszarów wymagających rozwoju, mocnych stron, rozbieżności, ukrytych mocnych stron. Pierwsze dwie kategorie obejmują oczekiwane wyniki, czyli takie, w których opinie respondentów są zbieżne z tymi, które wynikają z samooceny pracownika. Do dwóch kolejnych kategorii należą takie informacje, w wypadku których ocena respondentów różni się od samooceny pracownika. Procedura realizacji oceny z wykorzystaniem modelu 360° sprowadza się do wyodrębnienia następujących po sobie siedmiu etapów postępowania badawczego (rys. 3).



Rys. 3. Schemat realizacji oceny 360°

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Rostkowski 1998, s. 16; Sidor-Rządkowska 2006, s. 79; Ward 2005, s. 19–42].

Przeprowadzenie oceny 360-stopniowej jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, którego rezultaty są odroczone w czasie [Ward 2005, s. 36, 38]. Pierwszym krokiem, jaki należy poczynić, jest uświadomienie potrzeby oceny zarówno ocenianym, jak i kadrze zarządzającej. Od tego czynnika w dużej mierze zależy będzie sukces całego przedsięwzięcia. Należy pamiętać, że wprowadzenie takiego rozwiązania pozwala na obiektywne określenie rzeczywistych cech pracownika, umożliwia mu rozwój zawodowy, pomaga mu zidentyfikować silne i słabe strony, a także stworzyć plan działania wobec siebie i innych pracowników. Bardzo istotną kwestią w formułowaniu oceny jest jej sprawiedliwość. Aby osiągnąć ten warunek, należy bardzo wyraźnie oddzielić kwestie oceny od kariery i wynagrodzenia ocenianego, przyjmując założenie rozwoju pracownika. Natomiast uczestniczący w projekcie, zarówno oceniany, jak i oceniający, powinni mieć zagwarantowaną całkowitą anonimowość (szczególnie gdy oceniana jest kadra menedżerska). Równie istotną kwestią jest dobór narzędzia, za pomocą którego przeprowadzana jest ocena. Według T. Rostkowskiego prawidłowo sporządzony kwestionariusz powinien zawierać pytania zrozumiałe dla oceniających oraz dostosowane do stanowiska i osoby, która jest oceniana, ponadto powinien być czytelny i łatwy do wypełnienia, a zastosowana skala oceny powinna być zgodna z założeniami projektu, które gwarantują szczerą wypowiedź i brak przymusu oceniania [Rostkowski 1998, s. 14–15]. Niewątpliwymi zaletami metody są: obiektywizm oceny, możliwość partycypacji pracowniczej w ocenie oraz dostarczanie informacji o efektywnych zachowaniach i ich wzorcach. Natomiast wśród wad oceny 360° wskazuje się najczęściej czasochłonność, kosztowność oraz ryzyko wyłonienia się grupy oceniającej, która nie jest reprezentatywna [Pocztowski 2003, s. 280–281].

Metoda *Assessment Centre* (AC) – polega na zaplanowaniu dla kandydatów na pracowników serii indywidualnych oraz grupowych zadań, ćwiczeń i testów zbliżonych do zadań wykonywanych na przyszłym stanowisku pracy. Punkt wyjścia do opracowania ćwiczeń stanowi określenie, jakie kompetencje są najbardziej odpowiednie do właściwego wykonywania obowiązków [Sidor-Rządkowska 2006, s. 123]. Zazwyczaj metoda ma formę sesji trwającej od jednego do kilku dni, w trakcie której grupa osób jest poddawana różnego rodzaju zadaniom o charakterze indywidualnym lub grupowym. Wielkość grup zwykle ogranicza się do 8–10 osób, gdyż w mniejszych grupach łatwiej jest obserwować dynamikę grupową, a uczestnicy mają w równym stopniu szansę na zabranie głosu czy zaprezentowanie swoich umiejętności. Schemat postępowania badawczego metody sprowadza się do następujących, realizowanych po sobie etapów [Gościcka i Sokołowska 2008]:

- przygotowanie listy uczestników biorących udział w *Assessment Centre*;
- określenie zachowań wymaganych na danym stanowisku, wybór odpowiednich kompetencji i określenie ich poziomu;

– przygotowanie programu *Assessment Centre*: projektowanie ćwiczeń w konsultacji z kierownikami działów firmy, która poszukuje pracownika, oraz testowanie ćwiczeń w grupie kontrolnej. Podczas sprawdzania przygotowanych ćwiczeń należy zwrócić szczególną uwagę na zrozumiałość instrukcji, właściwe określenie czasu przeznaczonego na realizację poszczególnych ćwiczeń oraz określenie trudności każdego z zadań. Ćwiczenia konstruowane na użytek *Assessment Centre* powinny ukazywać zachowania wymagane na danym stanowisku. Szczególnie istotne na danym stanowisku kompetencje powinny być oceniane nawet w trzech–czterech ćwiczeniach. Warto pamiętać, aby projektować ćwiczenia tak, by umożliwiały każdemu z uczestników prezentację swojej wiedzy i umiejętności oraz aby każde z ćwiczeń badało dwie–trzy kompetencje;

– dobór i szkolenie osób oceniających (asesorów). Osoba oceniająca nie powinna pozostawać w bezpośredniej zależności służbowej z ocenianym, powinna natomiast posiadać doświadczenie w ocenianiu i rozwijaniu ludzi. Niezmiernie istotne jest przestrzeganie zasady, że jeden asesor ocenia nie więcej niż trzech uczestników sesji *Assessment Centre*, należy przy tym uwzględnić doświadczenie oceniającego w realizacji tego typu projektów;

– przesłanie kandydatom zaproszenia do udziału w sesji *Assessment Centre* wraz z opisem celu spotkania i podstawowych zasad oraz założeń tej metody selekcji;

– przeprowadzenie sesji *Assessment Centre*, podczas której asesorzy zapisują obserwowane zachowania na specjalnie przygotowanych arkuszach;

– spotkanie asesorów, podczas którego wystawiane są oceny dla poszczególnych kandydatów w odniesieniu do każdej z kompetencji;

– sesja informacji zwrotnej wraz z przekazaniem kandydatowi raportu z oceny metodą *Assessment Centre*.

W AC do oceny kandydatów i pracowników wykorzystuje się kombinację metod, które muszą obejmować symulację najważniejszych zadań wykonywanych na stanowisku. Metody tworzące *Assessment Centre* mogą mieć charakter indywidualny lub grupowy. Jeżeli chodzi o formy, wyróżnia się: prezentacje, ćwiczenia symulacyjne (np. symulacje rozmów: sprzedażowych, negocjacyjnych, problemowych, rozmowa z podwładnym etc.), wywiady, dyskusje, analizy przypadków, testy [Filipowicz 2004, s. 93–94].

Wykonywane zadania są tak zaprojektowane, aby w najściślejszy sposób odzwierciedlały sytuacje rzeczywiste. Należy również wspomnieć, że każda kompetencja powinna być badana za pomocą kilku metod, co ma na celu obiektywizację ocen. Podstawowe założenie stanowi, że *Assessment Centre* służy do mierzenia poziomu kompetencji kandydata, w szczególności na stanowiska menedżerskie. Ocena poszczególnych kandydatów powinna być prowadzona przez doświadczonych i przygotowanych merytorycznie osobę, zwane często asesorami. Główny prowadzący



koordynuje przebieg poszczególnych etapów sesji. Do niego należy wprowadzenie, ustalenie kontraktu sesji, wydawanie poleceń, kontrolowanie czasu czy udzielanie odpowiedzi na ewentualne pytania. Prowadzący powinien również zadbać o merytoryczny wizerunek oraz klimat sesji, tak aby nie wzmacniać stresu uczestników, z jednoczesnym zachowaniem powagi i zaangażowania [Wołoszko 2008].

Zadanie asesorów polega na ocenie kompetencji kandydatów. Coraz częściej rozwiązaniem jest tzw. podział macierzowy, w którym jeden asesor podczas danej sesji ocenia różne osoby, choć na stałe ma przypisanych do obserwacji dwóch uczestników ([www.profirma.com.pl](http://www.profirma.com.pl)). Pozwala to na zwiększenie obiektywizmu ocen przez wymianę wzajemnych obserwacji i wniosków poczynionych przez wszystkich asesorów. Po zakończeniu sesji asesorzy uczestniczą w dyskusji mającej na celu uzyskanie oceny końcowej będącej syntezą ocen wszystkich oceniających. Ocena ta jest ujęta w formie końcowego raportu, oddzielnie przygotowanego dla firmy i poszczególnych uczestników (dla których stanowi wartościową informację zwrotną). Od obiektywizmu i bezstronności (standaryzacja warunków oceny) osób oceniających zależy powodzenie sesji oraz wybór najlepszych kandydatów na określone miejsce pracy. Asesorzy mogą mieć również wpływ na ocenę samych zadań składających się na sesję. Ważne jest bowiem, aby dokonać również krytycznej oceny samych metod i ich dostosowania lub modyfikacji do określonych warunków, tak aby jak najtrafniej badały wybrane zmienne.

Odpowiednie przygotowanie i realizacja badania oraz doświadczeni audytorzy gwarantują, że wyniki uzyskane metodą AC mogą mieć bardzo wysoki poziom wiarygodności. Oznacza to, że ocena potencjału zawodowego uczestników jest precyzyjna i niemal całkowicie zgodna z rzeczywistością. Badania wskazują też na duży wpływ samego udziału w sesji *Assessment Centre* na poczucie wartości kandydata i postrzeganie przez niego własnej kariery. Okazuje się, że osoby zaproszone do udziału w takiej sesji po otrzymaniu informacji zwrotnej zmieniają swoje przekonania na temat reprezentowanego przez nie poziomu badanych kompetencji oraz weryfikują swoją drogę dalszego rozwoju i postawę wobec kariery [Witkowski 2000].

Świadomość zalet, ale przede wszystkim słabych stron stosowanych metod pozwala na lepsze ich dopasowanie do zastałych warunków oraz na ich rozwijanie, w celu zwiększania skuteczności. Najważniejszą zaletą jest możliwość oceny kandydatów w warunkach najbardziej zbliżonych do naturalnych. Unikając używania samych metod deklaracyjnych, takich jak wywiady, testy czy kwestionariusze, weryfikuje się rzeczywiste kompetencje uczestników sesji, które ujawniają się w konkretnym działaniu – w sytuacjach specyficznych dla pracy na stanowisku, o które się ubiegają. Fakt, że na metodę *Assessment Centre* składa się kilka metod specyficznych, zwiększa jej skuteczność. Wysoka trafność w doborze kandydata w prosty sposób przekłada się na oszczędność zasobów. Zatem nie do końca

zasadne jest podkreślanie wysokich kosztów zastosowania AC w działaniach personalnych, gdyż profesjonalnie przeprowadzona sesja powinna prowadzić do ich optymalizacji [Wołoszko 2008].

*Development Centre* (DC), zwana metodą ośrodka rozwoju – jest to najbardziej zaawansowana metoda oceny potencjału zawodowego pracowników. DC (podobnie jak AC) ma formę sesji warsztatowej, w trakcie której uczestnicy – osoby podlegające ocenie – realizując różnorodne zadania, są obserwowani przez asesorów. Na podstawie obserwacji oraz analizy wykonanych zadań asesor określa potencjał zawodowy oraz zakres potrzeb rozwojowych uczestników sesji. Główną funkcją DC jest określenie rzeczywistego poziomu kompetencji uczestników i poziomu luki rozwojowej oraz zaplanowanie optymalnej ścieżki rozwoju uczestników.

Tabela 5. Etapy realizacji metody *Development Centre*

Etapy	Fazy i wytyczne postępowania
Etap I – przygotowawczy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wybór kompetencji, które mają być przedmiotem oceny.</li> <li>2. Ustalenie liczby uczestników.</li> <li>3. Opracowanie ćwiczeń i zadań, których sposób wykonania świadczy o posiadaniu przez uczestników określonych kompetencji.</li> <li>4. Dokonanie wyboru obserwatorów.</li> <li>5. Przeprowadzenie szkolenia obserwatorów.</li> <li>6. Organizacyjne przygotowanie sesji.</li> <li>7. Zorganizowanie spotkania informacyjnego dla uczestników.</li> <li>8. Przeprowadzenie badań pilotażowych.</li> </ol>
Etap II – realizacja sesji ośrodka rozwoju	<p>Do typowych ćwiczeń i zadań stosowanych w ośrodku rozwoju należą: „koszyk zadań”, dyskusje grupowe, symulacje wywiadów, analizy przypadków, prezentacje ustne i pisemne.</p> <p>W trakcie realizacji sesji należy przestrzegać następujących zasad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Każdy uczestnik musi mieć zapewnione równe szanse zaprezentowania swojej wiedzy i umiejętności.</li> <li>2. Ocena kompetencji uczestników może opierać się wyłącznie na informacjach uzyskanych w trakcie ośrodka rozwoju.</li> <li>3. Zachowania uczestników powinny być uważnie analizowane przez obserwatorów, a ich wyniki zapisywane [Filipkowska, Jurek i Molenda 2004, s. 97].</li> </ol>
Etap III – podsumowanie	<p>Celem tego etapu jest przekazanie informacji zwrotnej uczestnikom sesji. Jeżeli badanie nastawione jest na rozwój i doskonalenie kompetencji pracownika, duża część informacji zwrotnych przekazywana jest w trakcie jego trwania. Jeżeli natomiast ośrodek rozwoju łączy w sobie cele rozwojowe oraz zadania wyłonienia kandydatów do awansu, informacje zwrotne przekazywane są dopiero po zakończeniu realizacji całego przedsięwzięcia.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sidor-Rządkowska 2006, s. 144–150].

Cykl postępowania badawczego metody składa się z trzech etapów, w ramach których można wyróżnić szczegółowe fazy i wytyczne postępowania (tabela 5).

Wśród przyczyn rosnącej popularności ośrodków rozwoju należy zaakcentować rosnącą świadomość współczesnych organizacji, które zmuszone są do nieustannego podejmowania wysiłków mających na celu rozwój potencjału pracowników. Wymagania wobec pracowników w warunkach globalizacji i rosnącej konkurencji stają się coraz wyższe, a pozyskiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach jest coraz trudniejsze i bardziej kosztowne [Sidor-Rządkowska 2006, s. 143].

#### **4. Metody i techniki rozwoju kompetencji pracowniczych**

Zasadniczym narzędziem rozwoju pracowników są szkolenia. Ich celem jest jednak z reguły tylko uzupełnienie braków w wiedzy fachowej, uniemożliwiających realizację zadań na odpowiednim poziomie efektywności. Podejście takie związane jest przede wszystkim z tradycyjnym modelem rozwoju personelu, kładącym nacisk głównie na powiększanie wiedzy fachowej. W wypadku kompetencji, które stanowią złożone kombinacje postaw, umiejętności i zachowań, łącznie decydujących o uzyskiwanych przez pracownika efektach, ograniczanie się jedynie do tradycyjnych szkoleń staje się niewystarczające. Kształtowanie większości kompetencji biznesowych przede wszystkim wymaga dłuższego czasu. Doraźne, pojedyncze szkolenia dają tutaj słabe rezultaty. Według D. Duboisa i W. Rothwella, powołujących się na badania The American Compensation Association (obecna nazwa to: World at Work), do najskuteczniejszych metod rozwoju kompetencji pracowniczych należą: sformalizowane szkolenia wykładowe, rozszerzenie zakresu obowiązków, metody wsparcia pracownika (*coaching, mentoring, counselling, empowerment*), samodzielne projekty i okresowa rotacja stanowisk [Dubois i Rothwell 2004, s. 176]. Wszystkie wymienione metody, z wyjątkiem szkoleń wykładowych, zaliczane są do szkoleń na stanowisku pracy, które – jak wskazują badania – wiążą się z większą skutecznością niż szkolenia poza stanowiskiem pracy [Armstrong 2007, s. 792].

Sformalizowane wykłady szkoleniowe dotyczą przede wszystkim kształtowania „twardych” kompetencji, odnoszących się do konkretnych umiejętności i znajomości określonych procedur, niezbędnych w pracy na danym stanowisku. Metoda ta ma jednak wiele ograniczeń. Jednym z podstawowych są ograniczone możliwości percepcyjne słuchaczy. Bez względu na jakość wykładu i pomoce stosowane przez prelegenta, możliwe jest zapamiętanie co najwyżej 20% przekazywanych informacji. Jeżeli jednak w krótkim czasie nie zostaną one utrwalone przez działanie, ulegną w całości zapomnieniu. Następne ograniczenie związane jest z ograniczeniami w zakresie koncentracji uwagi. Wykład nie powinien trwać

dłużej niż 30–40 minut i w jego trakcie nie powinno zostać przekazanych zbyt dużo informacji. Konieczne staje się również bezpośrednie sprawdzenie stopnia zrozumienia przekazanych informacji [Armstrong 2007, s. 795]. W praktyce omawiana forma najlepiej sprawdza się w sytuacji realizacji tzw. szkoleń wewnętrznych lub zamkniętych dedykowanych, na których szkoleniowiec odwołuje się do konkretnych przykładów z życia firmy oraz stosuje różne techniki wspomagające, np.: dyskusję, warsztaty, studium przypadków, ćwiczenia grupowe. Pamiętać należy, że niezwykle ważną rolę w wypadku omawianej formy szkoleniowej odgrywa ocena efektywności szkolenia pod względem wykorzystywania zdobytej wiedzy w pracy.

Rozszerzenie zakresu obowiązków związane jest z delegowaniem określonych zadań na pracowników niższych szczebli, umożliwiające im pogłębianie swoich kompetencji. Ma ono z reguły charakter doraźny i związane jest z oceną działań pracownika. W wypadku ujawnienia się u danego pracownika określonych kompetencji z reguły następuje przekazanie mu pewnych obowiązków na stałe.

Zbliżonym podejściem do poszerzania zakresu obowiązków, dającym efekt rozwoju kompetencji, jest *empowerment*. Pojawiają się nawet głosy, że niczym te dwie metody nie różnią się od siebie – „stare narzędzie w nowym opakowaniu” [Lee i Koh 2001, s. 684–695]. Propagatorzy idei *empowerment* przedstawiają omawianą metodę jako działanie wykraczające poza zwykłe delegowanie uprawnień. Główną ideą tej metody jest tworzenie poczucia wsparcia, poszerzenia kompetencji, wzrostu wartości z perspektywy organizacji. Działania nie muszą wiązać się wprost z delegowaniem określonej wiązki uprawnień. Według D.B. Bowena i E.E. Lawera *empowerment* polega na dzieleniu się z pracownikami: informacją, wiedzą, władzą potrzebną do podejmowania decyzji i nagradzaniem opartym na efektywności [Bowen i Lawler 1992]. Metodę tę można zaliczyć również do grupy metod wsparcia pracownika. Typowe metody wsparcia pracownika ukierunkowane są przede wszystkim na wykorzystanie wpływu bezpośredniego przełożonego lub innych pracowników, jako trenerów, którzy przez codzienne interakcje stymulują rozwój trenowanej osoby. Do metod opartych na tym mechanizmie należy zaliczyć przede wszystkim *coaching* i *mentoring*, a także nieco mniej znany w działalności biznesowej – *counselling*.

Zgodnie z obecnym stanem wiedzy *coaching* można określić jako proces wpływania na rozwój innej osoby przez interakcję oraz rozmowę pozwalającą trenowanej osobie zrozumieć przyczyny nieosiągnięcia zamierzonych celów. Z *coachingiem* związane są dwa aspekty rozwojowe: zwiększanie poziomu umiejętności, jako rezultat uświadomionych braków, oraz motywacyjne oddziaływanie na pracownika związane z utwierdzeniem pracownika w przekonaniu o wzrastających umiejętnościach, co pozwala pokonywać mu kolejne poziomy barier w działaniu [Popper i Lipshitz 1992, s. 15]. Elementem zapewniającym wspieranie

przekonania o rozwoju, o osiągnięciu sukcesu w realizacji zadań, jest występujące w procesie coachingu ciągle sprzężenie zwrotne, oparte na dokonywaniu ciągłej oceny rozwoju kompetencji w obszarach realizowanych zadań. *Coaching* z reguły towarzyszy realizacji przez trenowanego bieżących zadań zawodowych. W praktyce proces doskonalenia realizowany jest w trakcie tzw. spotkań coachingowych, w których uczestniczy jedynie podopieczny i jego trener. Spotkania takie powinny odbywać się przynajmniej raz w tygodniu i nie powinny trwać dłużej niż dwie godziny. W rolę trenerów wcielają się inni pracownicy, często przełożeni, szefowie doraźnych zespołów, pracownicy o dużym doświadczeniu. Osoby takie, poza dużą wiedzą i doświadczeniem, powinny charakteryzować się obowiązkowością, umiejętnością obserwowania, diagnozowania, przewidywania i doradzania. Powinny także posiadać szeroko rozwinięte poczucie zbiorowej odpowiedzialności za rozwój organizacji, co nabiera szczególnego znaczenia, jeśli uświadomić sobie, że działania podejmowane w ramach coachingu są w pełni dobrowolne [Domsch 1993, s. 56]. Dlatego też jedną z podstawowych trudności, jakie mogą pojawić się w trakcie zastosowania opisywanej metody, jest dobór właściwych osób mogących pełnić rolę trenera. Przedsiębiorstwa, które nie dysponują pracownikami o niezbędnych kwalifikacjach pozwalających na pełnienie funkcji trenera, zmuszone są do zaangażowania trenerów spoza organizacji.

Podstawą coachingu powinny być szczegółowo określone cele rozwojowe, które mają zostać zrealizowane w wyniku zastosowanego treningu. Istotną rolę odgrywa w tym wypadku również stworzenie atmosfery partnerstwa pomiędzy coachem i trenowanym pracownikiem, opartej na wzajemnym zaufaniu i szacunku. W coachingu to właśnie trener i jego zaangażowanie, a także właściwe zrozumienie roli, jaką ma odegrać w rozwoju innej osoby, decyduje o sukcesie metody. Jak pisze J. Ulrich [1993, s. 54], „trener występuje niejako w roli Sokratesa, który nie poucza partnera, lecz pomaga mu uświadomić sobie zdolności, które nosi w sobie. Trener jest więc jedynie akuszerem, a jego kunszt mógłby być określony sokratejską metodą wydobywania od rozmówców słusznych twierdzeń”. Dlatego też trener powinien skupić się głównie na udzieleniu podopiecznemu niezbędnych informacji pozwalających mu samodzielnie rozwiązać dany problem. W żadnym wypadku nie może przejmować odpowiedzialności za zadania, które realizuje podopieczny. Powinien również unikać podawania gotowych rozwiązań.

W procesie coachingu niezwykle ważne jest umiejętne prowadzenie rozmowy będącej głównym środkiem przekazu, za którego pośrednictwem odbywa się proces doskonalenia. O jej skuteczności decydują dwa podstawowe elementy: umiejętność słuchania oraz zadawania pytań. Przyjmuje się, że w trakcie sesji coachingowej trener nie powinien mówić dłużej niż przez połowę czasu spotkania [Harvey 1995, s. 6]. Trener ma jednak kierować przebiegiem rozmowy, zadając pytania, które pozwolą uświadomić trenowanemu przyczyny niepowodzeń oraz braki

w kompetencjach, które powinny zostać uzupełnione. Najlepiej w tym względzie sprawdzają się pytania otwarte, na które nie można odpowiedzieć jednym słowem. Pytania tego typu zazwyczaj rozpoczynają się od słów: „jak”, „co” i „dlaczego”. Pamiętać również należy, aby zadawane pytania były formułowane w sposób prosty i konkretny. Trener powinien też skupić całkowitą uwagę na słowach i działaniach ucznia. Nie należy planować następnych pytań w czasie, gdy uczeń odpowiada na poprzednie. Dobrym zwyczajem jest również robienie w trakcie słuchania notatek. Może to nie tylko pomóc w zapamiętaniu istotnych szczegółów, ale jest również skutecznym sposobem podkreślania zainteresowania daną osobą. Procesowi coachingu powinno towarzyszyć sprzężenie zwrotne, pozwalające na utwierdzenie pracownika w przekonaniu o rozwoju i osiąganiu coraz wyższych kompetencji. Ocena tego typu zawsze powinna odnosić się do konkretnych efektów i sukcesów zawodowych osiągniętych przez pracownika. W sytuacji braku lub niezadowolającego poziomu efektów należy zawsze dążyć do ustalenia rzeczywistych przyczyn wystąpienia trudności w realizacji zadań oraz starać się stosować elementy krytyki w sposób konstruktywny. Zdaniem M. Armstronga *coaching* jest najbardziej skuteczny, jeżeli może być realizowany nieformalnie jako element zwykłego kierowania lub przywództwa [Armstrong 2007, s. 791].

O *mentoringu* często mówi się, „iż istnieje on tak długo, jak długo istnieje człowiek” [Conway 1995, s. 1]. Źródłem nazwy, jak i pierwotnych wzorców koncepcji należy doszukiwać się w mitologii greckiej. Według *Odysei* Homera Mentor był bliskim przyjacielem Odyseusza, króla Itaki. W czasie gdy Odyseusz uczestniczył w wojnie trojańskiej, Mentor opiekował się jego domem i rodziną. Był także wychowawcą, nauczycielem i opiekunem syna Odyseusza. Szczególna rola, jaką odegrał Mentor w wychowaniu i rozwoju syna króla Itaki, doprowadziła do upowszechnienia określenia „mentor” jako opiekuna i doradcy, którego działania na rzecz rozwoju podopiecznego opierają się przede wszystkim na wykorzystaniu własnego doświadczenia i znacznie szerszego ogólnego rozeznania.

W zarządzaniu *mentoring* rozumiany jest jako proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie – najczęściej już od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie, realizowany indywidualnie przez osoby posiadające większą wiedzę i doświadczenie, najczęściej rekrutujące się spośród kierowników wyższego szczebla [Parsloe 1998, s. 48; Conway 1995, s. 3]. Podstawowym celem stosowania *mentoringu* jest przyspieszenie procesu adaptacji i rozwoju pracowników w firmie, przez udzielanie im pomocy w zrozumieniu kultury organizacji, panujących reguł, sposobów podejmowania decyzji i typowych metod rozwiązywania problemów. Mniejsze znaczenie ma tutaj opanowanie konkretnych, wąsko określonych kompetencji (co jest właściwe dla metody coachingu) niż wyrobienie umiejętności szerszego spojrzenia na problem i poszukiwania sposobów jego rozwiązania przez

stosowanie zasad i reguł właściwych dla danej organizacji. W trakcie czuwania nad rozwojem podopiecznego mentor przede wszystkim pełni rolę doradcy, wykorzystując swoje doświadczenie, szerokie ogólne rozeznanie, a także większy dostęp do informacji. Mentorzy udzielają przydzielonym im osobom [Armstrong 2007, s. 791]:

- rad w zakresie ustalania programów własnego rozwoju lub kontraktów dotyczących kształcenia,
- ogólnej pomocy w zakresie programów kształcenia,
- wskazówek, jak zdobyć wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania nowej pracy,
- rad, jak uporać się z problemami administracyjnymi, technicznymi lub społecznymi, z którymi borykają się pracownicy, zwłaszcza na początku swojej kariery,
- informacji o tym, „jak się to u nas robi”, czyli o kulturze organizacyjnej, jej podstawowych wartościach i o postrzeganiu tych wartości (styl zarządzania),
- pomocy w realizacji projektów – nie przez wykonywanie ich za swoich podopiecznych, ale przez wskazanie im właściwego kierunku, czyli pomaganie ludziom, aby mogli sobie pomóc.

Odniesienie sukcesu w mentoringu w znacznie mierze zależy od właściwego doboru osób pełniących rolę mentorów. Zasadniczo powinny one rekrutować się spośród kierowników wyższego szczebla, mających duży zakres uprawnień. Często w praktyce przyjmuje się, że różnica pomiędzy szczeblami w hierarchii organizacyjnej między mentorem a podopiecznym nie powinna być mniejsza niż dwa poziomy [Gray, Lee i Totta 1995, s. 46]. W roli mentora nie powinien jednak występować bezpośredni przełożony pracownika. W praktyce znalezienie osoby odpowiadającej przedstawionej charakterystyce wśród pracowników tej samej firmy jest z reguły bardzo trudne. Postępowanie w trakcie realizacji procesu mentoringu, podobnie jak w przypadku coachingu, nie ma sformalizowanego charakteru w postaci metodyki; można wyróżnić kilka podstawowych zadań, które powinny towarzyszyć każdej realizacji procesu mentoringu, tworząc swoisty tok postępowania, w szczególności: wypracowanie planu osobistego rozwoju, stymulowanie do samodzielnego rozwoju, wspieranie w realizacji planu osobistego rozwoju oraz pomoc w ocenie wyników.

Termin *counselling* można na język polski przetłumaczyć jako „poradnictwo”, jednak tłumaczenie takie nie oddaje w pełni znaczenia tego słowa w języku angielskim. W *counsellingu* nie chodzi bowiem o udzielanie pojedynczych porad w sytuacjach pojawiania się jakiś problemów, ale o specyficzny rodzaj wsparcia psychicznego, pomagającego pracownikowi przezwyciężyć problemy natury osobistej, a także pozwalającego na odkrywanie nowych możliwości, lepsze dopasowanie do kultury i klimatu organizacji, a w rezultacie zwiększanie jego efektywno-

ści. Typowymi zachowaniami, w stosunku do których stosowany jest *counselling* pracowniczy, są: niesubordynacja, brak szacunku dla przełożonych, nieuznawanie rad, spóźnienia i zbyt wczesne wychodzenie z pracy, postawy roszczeniowe, chroniczna absencja, wykorzystywanie innych pracowników i przełożonych oraz niski poziom zaangażowania pracownika [Minter i Thomas 2000, s. 46–47].

*Counselling* można zatem określić jako rodzaj działań o charakterze psychologiczno-terapeutycznym, który jednak poza wiedzą psychologiczną wymaga wielu dodatkowych umiejętności, stanowiących o jego odrębnym charakterze. W tradycyjnym poradnictwie psychologicznym, gdy pojawia się osoba z konkretnym problemem, zazwyczaj psycholog rozpoczyna terapię od zastosowania określonej, typowej metody badania (np. test, wywiad, badanie reakcji itp.), a następnie zestawia wyniki otrzymanego badania ze standardowymi w celu przyporządkowania ich do danej kategorii „choroby” i w zależności od przyjętej diagnozy podaje zalecenia. *Counselling* w odróżnieniu od psychoterapii odnosi się do ludzi niemających żadnych zaburzeń psychicznych, lecz wykazujących jedynie sytuacyjną trudność dostosowania się do przyjętych norm i reguł, co powoduje niepełne wykorzystywanie posiadanych możliwości. Podstawowym założeniem *counsellingu* jest przekonanie, że każda osoba jest niepowtarzalna i każdy problem jest inny, co wywołuje różne sposoby reagowania na te same czynniki, zależne tylko i wyłącznie od danej osoby. Proces „terapii” w *counsellingu* oparty jest w całości na konwersacji, a ściślej rzecz ujmując – na słuchaniu tego, co mówi osoba, której chcemy pomóc. Nie chodzi tu jednak o to, by pozwolić się wypowiedzieć pracownikowi, lecz by zrozumieć jego osobistą sytuację i odnaleźć momenty, w których pracownik popełnia „błędy”. Z reguły pracownik jest w stanie sam określić pożądane zmiany, jednak nie zawsze potrafi spojrzeć na całą sytuację obiektywnie i odnaleźć rzeczywiste przyczyny kłopotliwych sytuacji. Temu celowi służy właśnie prowadzona konwersacja, w trakcie której niezwykle ważną rolę odgrywa umiejętne zadawanie pytań umożliwiające z jednej strony otrzymanie bardziej szczegółowych informacji, z drugiej natomiast powodujące odblokowanie rozmówcy, które pozwoli na dotarcie do rzeczywistych przyczyn zaistniałych problemów.

W szczególności decyzja o stosowaniu *counsellingu* w stosunku do danego pracownika podejmowana jest w sytuacjach, gdy [Minter i Thomas 2000, s. 46]:

- pracownik wykazuje efektywność poniżej średniej lub jeśli nie wykonuje wszystkich powierzonych mu zadań,
- różne zachowania lub problemy emocjonalne pracownika mają wpływ na rezultaty osiągnięte przez niego lub przez cały zespół,
- pracownik łamie przepisy i reguły panujące w organizacji,
- pracownik wymaga natychmiastowej poprawy zachowania, reprezentowanej postawy, sposobu reagowania emocjonalnego,
- pracownik nie jest w stanie efektywnie sobą kierować,



- pracownik nie spotkał się wcześniej z interwencją kierownictwa i ma potencjał do tego, żeby wyciągnąć naukę z counsellingu,
- pracownik zasługuje na „ostatnią szansę” ze strony kierownictwa, mimo że wcześniejsze interwencje się nie powiodły.

Jedną z podstawowych trudności podczas realizacji counsellingu jest dobór osób z firmy mogących występować w roli doradców (counsellorów). Z tego względu często firmy decydują się na angażowanie zewnętrznych doradców. Z uwagi jednak na konieczność ciągłości realizacji rozwoju pracowników, angażowanie specjalistów z zewnątrz często okazuje się mało efektywne.

## 5. Wynagradzanie na podstawie oceny kompetencji

Ocena kompetencji pracowniczych może się wiązać z wynagradzaniem pracowników przez część zmienną wynagrodzenia, uzależnioną od bieżącej oceny, lub też może stać się bezpośrednio podstawą tworzenia podstawowych relacji płacowych. Premiowanie jakościowe na podstawie oceny kompetencji stosowane jest przede wszystkim na stanowiskach, na których osiąga się trudno mierzalne efekty.

Współcześnie głównym sposobem ustalania poprawnych relacji w ramach płacy zasadniczej jest analityczne wartościowanie pracy, które w systemach zarządzania kompetencjami może być zastępowane wartościowaniem kompetencji.

Wartościowanie kompetencji znacznie odbiega od analitycznego wartościowania stanowisk pracy. Podstawowa różnica związana jest z zakresem oceny. W wypadku wartościowania stanowisk oceniana jest trudność pracy, na którą składają się wymagania i obciążenia związane z pracą, natomiast w wartościowaniu kompetencji przedmiotem oceny są wyłącznie posiadane umiejętności i indywidualne cechy pracowników. Znajduje to odzwierciedlenie przede wszystkim w doborze kryteriów oceny (tabela 6).

Kolejna różnica związana jest z charakterem oceny. W tradycyjnym podejściu przedmiotem oceny są stanowiska pracy (wartościowanie statyczne), natomiast w wartościowaniu kompetencji ocena dotyczy rzeczywistych cech poszczególnych pracowników (wartościowanie dynamiczne). Różnica ta przekłada się na sposób definiowania kryteriów niezależnie od tego, że część z nich może być wspólna dla obu podejść.

W doborze kryteriów wartościowania kompetencji występuje jednak dość duża dowolność. Właściwie za każdym razem tworzony jest zbiór odrębnych kryteriów, będących próbą dostosowania ich do przyjętej strategii i celów rozwojowych przedsiębiorstwa. Analityczne wartościowanie stanowisk opiera się na wykorzystaniu wysoce zestandaryzowanych, dobrze opisanych kryteriów, które były przedmiotem wielu zastosowań praktycznych.

Tabela 6. Porównanie kryteriów wartościowania stanowisk i wartościowania kompetencji

Przykładowe kryteria wartościowania stanowisk	Przykładowe kryteria wartościowania kompetencji
A. Fachowość	<input type="checkbox"/> Przywództwo
<input type="checkbox"/> Wykształcenie zawodowe	<input type="checkbox"/> Przedsiębiorczość
<input type="checkbox"/> Doświadczenie zawodowe	<input type="checkbox"/> Przewidywanie i planowanie
<input type="checkbox"/> Innowacyjność, twórczość	<input type="checkbox"/> Praca zespołowa
<input type="checkbox"/> Zręczność	<input type="checkbox"/> Orientacja na klienta
B. Odpowiedzialność za:	<input type="checkbox"/> Inicjatywa i zaangażowanie
<input type="checkbox"/> Przebieg i efekty pracy	<input type="checkbox"/> Zorientowanie na jakość
<input type="checkbox"/> Decyzje	<input type="checkbox"/> Gotowość do zmian
<input type="checkbox"/> Finanse oraz środki i przedmioty pracy	<input type="checkbox"/> Komunikacja i umiejętność wpływania na innych
<input type="checkbox"/> Bezpieczeństwo innych osób	
<input type="checkbox"/> Kierowanie	
<input type="checkbox"/> Kontakty zewnętrzne	
C. Wysiłek	
<input type="checkbox"/> Wysiłek umysłowy	
<input type="checkbox"/> Wysiłek fizyczny	
<input type="checkbox"/> Wysiłek psychonerwowy	
<input type="checkbox"/> Monotonia i monotypia	
D. Uciążliwość środowiska pracy:	
<input type="checkbox"/> Zagrożenie zdrowia i życia	
<input type="checkbox"/> Dyspozycyjność	
<input type="checkbox"/> Czynniki obciążające materialnego środowiska pracy	

Źródło: [Cira i Benjamin 1998, s. 28].

Wspólnym elementem obu omawianych podejść jest niewątpliwie sposób wyceny. W obu wypadkach wycena ma charakter punktowy. Uzyskana suma punktów na poszczególnych stanowiskach przeliczana jest następnie na wysokość wynagrodzenia. Polega to na zaprojektowaniu siatki i następnie tabeli płac zasadniczych, czyli stworzeniu systemu taryfowego. Sposób budowy i charakter uzyskiwanych w obu wypadkach rozwiązań z tego zakresu jest jednak różny. Systemy taryfowe tworzone na podstawie analitycznego wartościowania stanowisk z reguły cechują się znaczną liczbą kategorii zaszeregowania (od 14 do 17 w przypadku dużych organizacji), wyznaczającą hierarchię stanowisk, o niewielkiej rozpiętości widełek płacowych. Systemy taryfowe projektowane na bazie wyników wartościowania kompetencji, stosowane głównie na Zachodzie, cechuje znacznie ograniczona liczba kategorii zaszeregowania oraz duża rozpiętość widełek płacowych [Mazer i Nicholson 2004].

Tabela 7. Porównanie wartościowania stanowisk pracy i wartościowania kompetencji

Wartościowanie stanowisk pracy	Wartościowanie kompetencji
Ocena trudności pracy	Ocena kompetencji
Wartościowanie stanowisk pracy (podejście statyczne)	Wartościowanie poszczególnych pracowników (podejście dynamiczne)
Ocena z perspektywy minimalnych wymagań	Ocena rzeczywistych umiejętności i cech pracowników
Znaczny stopień standaryzacji kryteriów oceny	Duża dowolność w doborze kryteriów
Uczestnictwo w wartościowaniu pracy zespołu zakładowego	Przeprowadzanie oceny przez bezpośrednich przełożonych
Rozbudowana hierarchia stanowisk	Dnacznie ograniczona liczba kategorii zaseregowania
Niewielka rozpiętość widełek płacowych	Duża rozpiętość widełek płacowych

Źródło: opracowanie własne.

Główną zaletą takiego rozwiązania, według autorów zachodnich, jest bardzo duża elastyczność w zakresie kształtowania wynagrodzeń poszczególnych pracowników. W zasadzie przełożeni mają nieograniczone możliwości podnoszenia wynagrodzeń najlepszych pracowników, poszerzających swoje kompetencje, uzyskujących lepsze rezultaty itd. Skąd jednak wiadomo, ile powinna wynosić minimalna płaca danego pracownika w ramach tak szeroko określonych widełek? Podstawowym sposobem ustalania wysokości minimalnego wynagrodzenia dla poszczególnych pracowników są rynkowe porównania wynagrodzeń [Rand i Franz 1998, s. 24–28]. System taki wymaga jednak stałego sterowania – prowadzenia na bieżąco ocen rozwoju kompetencji pracowników. Konieczne staje się również przeprowadzanie na bieżąco rynkowych porównań wynagrodzeń. Pamiętać przy tym należy, że uzależnienie wysokości wynagrodzeń tylko od porównań rynkowych może stworzyć zagrożenie dla finansowego bezpieczeństwa firmy.

Główną wadą przedstawionego rozwiązania jest jednak ograniczone powiązanie wynagrodzeń z wynikami wartościowania kompetencji. W wypadku dynamicznego podejścia do oceny najlepszym sposobem przejścia z punktów na wynagrodzenia jest odniesienie do wartości jednego punktu. Tworzenie widełkowych tabel płac, dodatkowo o znacznym poziomie rozpiętości nie pozwala na odzwierciedlenie różnic w ocenie, jakie wynikają z indywidualnego podejścia do wartościowania. Wartościowanie pracy znajduje się dopiero w fazie wstępnych badań i pierwszych wdrożeń. Nadal nie ma zweryfikowanych i znanych metod umożliwiających szerokie wykorzystywanie omawianego podejścia.

Decydując się na wykorzystanie wartościowania kompetencji w tworzeniu relacji płacowych, należy uwzględnić również następujące ograniczenia, które w szczególności mogą ujawnić się w warunkach polskich przedsiębiorstwach:

– w wartościowaniu kompetencji przedmiotem oceny są rzeczywiste umiejętności i cechy poszczególnych pracowników, a nie tak jak w analitycznym wartościowaniu – minimalne wymagania związane z wykonywaniem pracy na danym stanowisku. Pamiętać jednak trzeba, że rzeczywiste kompetencje podlegają ciągłym zmianom. Konieczne staje się zatem przeprowadzanie znacznie częstszych aktualizacji wyników wartościowania, niż ma to miejsce w wypadku wartościowania stanowisk;

– ocenianie poszczególnych pracowników, a nie stanowisk pracy, stosowane w wartościowaniu kompetencji niewątpliwie zwiększa obiektywność otrzymanych wyników. Wiąże się ono jednak ze znacznie większą pracochłonnością niż w wypadku wartościowania stanowisk. Należy się zastanowić, czy zwiększona pracochłonność jest opłacalna w porównaniu z wynikami, jakie można uzyskać, stosując podejście statyczne;

– wartościowanie kompetencji nie jest jeszcze tak rozwinięte i spopularyzowane jak wartościowanie analityczne. Nie zostały wypracowane dotychczas żadne uniwersalne rozwiązania w tym zakresie, które określałyby standardowe zbiory kryteriów. W praktyce najczęściej kryteria tworzone są indywidualnie. Powoduje to zagrożenie dublowania płaszczyzn oceny w ramach tworzonych kryteriów oraz zawężania całego procesu oceny;

– zlecenie wartościowania kompetencji bezpośrednim przełożonym powoduje ogólne zmniejszenie obiektywności wyceny oraz nakładanie na kierowników dodatkowego obciążenia.

Budowanie systemów wynagrodzenia zmiennego (premiowania) na bazie oceny kompetencji wiąże się z reguły z wykorzystywaniem tradycyjnych systemów oceny punktowej, w której kryteria stanowią określone kompetencje indywidualne. W szczególności chodzi tutaj o uwzględnienie kompetencji ulegających zmianie w czasie i wiążących się z określonymi zachowaniami oraz postawami. Podobnie jak w wypadku wartościowania kompetencji systemy kształtowania płac zasadniczych oparte na tym mechanizmie są dopiero w fazie wstępnych badań.

## **6. Uwagi końcowe**

Wykorzystywanie metod zarządzania kompetencjami należy poprzedzić określeniem potrzeb personalnych w przedsiębiorstwie, w szczególności: zdekomponować cele strategiczne przedsiębiorstwa, określić niezbędną do osiągnięcia tych celów liczbę zatrudnionych i dokonać ich charakterystyki jakościowej, zestawić potrzeby w zakresie zatrudnienia z posiadanym potencjałem ludzkim, określić wielkość realnego zapotrzebowania na pracowników oraz opracować plany

pozwalające wypełnić ustalone zapotrzebowanie na pracowników [Potencjał... 1998, s. 79].

Określenie potrzeb personalnych oraz stosowanie metod zarządzania kompetencjami, połączone z właściwym doбором elementów systemu zarządzania kompetencjami, może eliminować prawdopodobieństwo pojawienia się pewnych typowych błędów, które wynikają z cech lub nieświadomych działań podmiotów zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. W szczególności błędy zarządzania kompetencjami mogą wynikać: z efektu halo, braku obiektywizmu w stosowaniu poszczególnych metod zarządzania kompetencjami, tendencji do homogenicznego traktowania zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, tj. stosowania uniwersalizowanych rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami, ze skłonności do wystawiania ocen według dokonań z poprzedniego okresu. Oprócz wyróżnionych, niekorzystny wpływ na zarządzanie kompetencjami mogą mieć także błędy techniczne, związane z konstrukcją systemu i niedostateczną spójnością między jego poszczególnymi elementami, jak również brak kontroli stosowanego systemu [por. Poczowski 2007, s. 248–249].

## Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Akade, Katowice.
- Armstrong M. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Bowen D.E., Lawler E.E. [1992], *The Empowerment of Services Workers: What, Why, How, and When*, „Sloan Management Review”, Spring.
- Cira D.J., Benjamin E.R. [1998], *Competency-based Pay: A Concept in Evolution*, „Compensation and Benefits Review”, nr 30, September/October.
- Conway Ch. [1995], *Mentoring Managers in Organisation*, „Equal Opportunities International”, nr 3–4.
- Domsch M. [1993], *Coaching – Spezialbehandlung für schwere Fälle*, „IO Management Zeitschrift”, nr 10.
- Dubois D.D., Rothwell W.J. [2004], *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice.
- Filipkowska A., Jurek P., Molenda N. [2004], *Pakiet kompetencyjny; metodologia i narzędzia*, Wydawnictwo ProFirma, Warszawa.
- Filipowicz G. [2004], *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Gościcka U., Sokołowska M. [2008], *Jak znaleźć najlepszego kandydata*, www.profirma.com.pl, 12 grudnia.
- Gray J.D., Lee M.J., Totta J.M. [1995], *Mentoring at the Bank of Montreal*, „Human Resource Planning”, nr 4.
- Harvey E. [1995], *Coaching for Constant Improvement*, „Executive Excellence”, nr 7.
- Kostera M. [2006], *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Lee M., Koh J. [2001], *Is Empowerment Really a New Concept?*, „The International Journal of Human Resource Management”, nr 7.

- Levy-Leboyer C. [1997], *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- Ludwiczynski A. [2006], *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mazer M.A., Nicholson W.W. [2004], *Variable Competency Banding: Combining Variable Pay, Competencies and Broadbanding*, „Workspan”, nr 47(5), May.
- Minter R.L., Thomas E.G. [2000], *Employee Development through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach*, „Review of Business”, Summer.
- Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi* [2003], red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Parsloe E. [1998], *Coaching i mentoring* [1998], Petit, Warszawa.
- Parsloe E., Wray M. [2002], *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. [1996], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
- Pocztowski A. [2003], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Popper M., Lipshitz R. [1992], *Coaching on Leadership*, „Leadership & Organization Development Journal”, nr 7.
- Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie* [1998], red. M. Gableta, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Rand J.F., Franz R.S. [1998], *Beyond Broadbanding*, „ACA News”, nr 41(3), March.
- Rostkowski T. [1998], *Ocena umiejętności menedżera*, „Personel”, nr 2.
- Sidor-Rządowska M. [2006], *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Steinmann H., Schreyogg G. [1995], *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Suchar M. [2003], *Zarządzanie personelem w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Ulrich J. [1993], *Persönlichkeits-Coaching: der Weg zur überzeugenden Führungskraft*, „IO Management Zeitschrift”, nr 10.
- Ward P. [2005], *Ocena pracownicza 360 stopni metoda sprzężenia zwrotnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Witkowski T. [2000], *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Wołoszko W. [2008], *Assessment Center jako metoda oceny i selekcji pracowników*, www.hrboard.pl, 31 maja.

## A Review of Employee Competence Management Methods

The aim of the article is to analyse and assess selected, most-representative methods of competence management. It shows basic methods for identifying competencies, including questionnaires, the sketching of organigrams, and the construction of process models. It then

goes on to discuss methods for assessing the competencies, including the critical event method, competence tests, qualification scales, checklists, normal distribution, the personal portfolio, the 360° model, and assessment and development centres. Subsequent sections look at basic methods for developing individual competencies recognised by the American Compensation Association as the most effective – formal lecture training, widening the sphere of responsibilities, employee support (coaching, mentoring, counselling, and empowerment), independent projects and the periodic rotation of positions. The final part of the article describes tools that may be used to evaluate competencies in remuneration. It focusses particularly on a comparison of a traditional model for evaluating work and evaluation done on the basis of competence assessment.

