

KULTURA BEZPIECZEŃSTWA
NAUKA PRAKTYKA REFLEKSJE
Nr 32, 2018 (47–62)
ISSN 2299-4033 DOI: 10.5604/01.3001.0012.8092

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO
CZYNNIK DETERMINUJĄCY PROCES
MODELOWANIA KOMPETENCJI
WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

TALENT MANAGEMENT AS A FACTOR
DETERMINING THE PROCESS OF
MODELING THE COMPETENCES OF THE
CONTEMPORARY ORGANIZATION

Mirosław BETKOWSKI
Akademia Pomorska w Słupsku

ABSTRACT:

The evolving labor market determines the level of innovative knowledge necessary for the activities of a modern enterprise. An important factor of market competitiveness is the role of particularly talented individuals operating in specific organizational structures. Optimal targeting of their talents is an important factor in the company's situation. Competence management thus becomes a key item in the structure and company strategy. This article presents an outline of the issue of the essence of talent management quantifying competence management and may be an introduction to the discussion about modifying the competency management model. It is also an attempt to answer the competitive variability of the market and new requirements of the environment in terms of the potential of talented and effective implementation of employee organization goals.

KEYWORDS:

talent management, competence management, competence management model

ABSTRAKT:

Ewoluuujący rynek pracy determinuje poziom innowacyjnej wiedzy niezbędnej do działalności współczesnego przedsiębiorstwa. Ważnym czynnikiem konkurencyjności rynku staje się rola szczególnie utalentowanych jednostek funkcjonujących w konkretnych strukturach organizacyjnych. Optymalne ukierunkowywanie ich talentów stanowi ważny czynnik sytuacji przedsiębiorstwa. Zarządzanie kompetencjami staje się więc kluczową pozycją w strukturze i strategii przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł prezentuje zarys zagadnienia istoty zarządzania talentami oraz określenia zasad zarządzania kompetencjami i może stanowić wstęp do dyskusji o modyfikacji modelu zarządzania kompetencjami. Jest także próbą odpowiedzi na zmienność konkurencyjną rynku oraz nowych wymogów otoczenia w zakresie potencjału utalentowanych i efektywnie realizujących cele organizacji pracowników.

SŁOWA KLUCZOWE:

zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, model zarządzania kompetencjami

Niepewność i ciągła konkurencja w dzisiejszym biznesie determinuje potrzebę konkretyzacji całości działań związanych z aktywnością każdego cyklu biznesowego na płaszczyźnie organizacyjnej, wykonawczej oraz nadzorującej całości kształt działania. W każdym z tych procesów najważniejszym i nieodzownym czynnikiem jest tzw. czynnik ludzki, reprezentujący konkretną jednostkę lub grupę należącą do struktur organizacyjnych oraz realizującą w organizacjach obowiązki i zadania wynikające z pełnionych przez siebie funkcji¹. To konkretne uzdolnienia poszczególnych pracowników są wyznacznikiem działalności każdego przedsiębiorstwa. Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc przodować w produkcji lokalnego czy też globalnego produktu, stoją przed koniecznością zatrud-

¹ Por. A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek-Jurczak, *Zasady zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 136.

niania kompetentnych i posiadających odpowiednie predyspozycje pracowników.

Pierwsza epoka w dziedzinie modelowania talentów trwała całe tysiąclecie. Przez tysiące lat ludzie dokonywali wyborów „personalnych” na podstawie oczywistych cech fizycznych. Do budowania piramidy, kopania kanału doprowadzającego wodę do pól czy przy tworzeniu armii biorącej udział w działaniach wojennych wybierano osoby najsprawniejsze fizycznie, najzdrowsze i najsilniejsze. Te atrybuty łatwo ocenić i pomimo ich malejącego znaczenia nadal podświadomie ich poszukujemy². Czym więc są konkretne atrybuty kształtujące talent personalny? Aspekty tej problematyki pojawiały się w niektórych wcześniejszych publikacjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi³.

Zagadnienie zarządzania talentami ma swój początek w USA w połowie lat 80. XX wieku, kiedy wystąpiło zapotrzebowanie na pracownika posiadającego między innymi takie walory, jak doświadczenie i specjalistyczna wiedza. W ówczesnej rzeczywistości rekrutacja wymagała konkretnych oczekiwań względem pracownika średniego i wyższego szczebla w hierarchii organizacyjnej. Zwracano uwagę na osoby o wysokim potencjale, których działanie mogło się przyczynić do rozwoju organizacji. Kwestia zarządzania talentami w literaturze tematu została poruszona pod koniec lat 90. w pozycji *Wojny o talenty (The War for Talent)*⁴, a powstała w trakcie opracowywania wyników badań przeprowadzonych przez McKinsey & Company w 77 przedsiębiorstwach⁵.

Pomimo upływu lat i wielu przeprowadzonych badań i analiz definicja talentu w organizacji nie została jednoznacznie określona, znawcy tematu podają heterogeniczne wersje. Poniższa tabela prezentuje niektóre propozycje.

² Por. C.F. Araoz, *Poszukiwanie talentów w XXI wieku*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2014 – styczeń 2015, nr 142–143.

³ Zob. np. *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 9.

⁴ E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

⁵ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 188.

TABELA 1. ISTOTA TALENTU W ORGANIZACJI

Autor	Definicja talentu
J.W. Dawid	Talent to spotęgowane uzdolnienia, które mogą obejmować kilka lub wiele różnych dziedzin, mogą też mieć charakter ukierunkowany, wysoce specjalistyczny.
W. Kopaliński	Talent oznacza wybitne uzdolnienia specjalne do poczynań twórczych albo odtwórczych.
K. Kwiecień	<p>Talent to każdy pracownik zatrudniony w firmie, ponieważ ma on określone kompetencje, ważne z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie w rozwoju. Elementy składowe talentu to:</p> <ul style="list-style-type: none"> – umiejętność strategicznego myślenia, – zdolności przywódcze, – inteligencja emocjonalna, – umiejętność wywierania wpływu, – przedsiębiorczość, – orientacja na rezultaty, – elastyczność i adaptacja do zmian, – umiejętność pracy w grupie, – umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności.
A. Pochtowski	Talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidocznym w jej strategii oraz planach działania, bo do pewnego momentu jest przez nią nieświadomym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji, ale istnieje coś dodatkowego, co ją wyróżnia, a co nie poddaje się mierzeniu.
J.A. Achter, D. Lubiński	<p>Talentem jest osoba, która:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ma lepszy niż inni wygląd i rozumienie własnych unikatowych zainteresowań i predyspozycji, – dostrzega związki tych atrybutów z możliwościami kształcenia i pracy zawodowej, – myśli refleksyjnie, – wie, jak pielęgnowanie tych indywidualnych charakterystyk może wpływać na jej przyszły rozwój.

Źródło: oprac. wł. na podst.: *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pochtowski (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 36–47; T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 14–16.

Z zaprezentowanych różnorodnych definicji można wyodrębnić punkty wspólne postrzegania talentu w określonych warunkach, w stabilnych sytuacjach i według stałych scenariuszy działania. W sytuacji zmiany jed-

nego z ww. składników przeobrażeniom ulegają także potrzeby organizacji odnośnie do nowych pracowników. Dobrze jest, gdy potrafią oni wykonywać powierzone im zadania w każdych warunkach, zwłaszcza stresogennych. Według Cliftona i Buckinghama u talentów występują powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania oraz zachowania, które prowadzą do skutecznego działania. Badacze wyróżnili około 400 szczegółowych zdolności, takich jak zapamiętywanie słów, operacje na liczbach, myślenie abstrakcyjne, rozpoznawanie emocji etc.⁶. Dzięki analizie różnych interpretacji terminu „talent” przez poszczególnych autorów zostały wyodrębnione trzy obszary charakterystyki talentu jako osoby:

- **I obszar** to cechy talentu. W tej kategorii wyłoniono kilka powtarzających się w definicjach określeń, takich jak: potencjał i zdolności, motywacja, wiedza, umiejętności, wartości, zdolności intelektualne i przedsiębiorcze, doświadczenie.
- **II obszar** stanowią działania talentu realizowane poprzez:
 - aktywność (ukierunkowanie działań na tworzenie szans i realizację zadań, przyczynianie się do realizowania zadań przez innych),
 - oddziaływanie na rzeczywistość,
 - umiejętność dysponowanie zasobami,
 - zaangażowanie i podejmowanie wyzwań.
- **III obszar** stanowi przedmiot oddziaływania talentu. W zakres tego obszaru wchodzi wyniki pracy oraz efektywność w organizacji⁷.

Przytoczona charakterystyka talentów przełożona na pole oddziaływania na odpowiednią dziedzinę i zakres strategii firmy może być jednym z czynników porządkujących chaos informatyczny, jaki występuje w otoczeniu firmy. Ciągły dynamizm w zakresie skutecznych technik i innowacyjnych technologii powoduje konieczność posiadania przez pracowników systematycznej i specjalistycznej wiedzy, pozwalającej na dopasowanie się do zmiany wykonywanych przez nich zadań. Informacje, które docierają w ilości wcześniej niespotykanej, nie są w stanie zostać przyswojone przez osoby ze zdolnościami kognitywnymi. Proces ten ulega ciągłemu rozwojowi, i to w tempie bardzo szybkim. Dostępność do nowych informacji z wielorakich zagadnień, w tym z zarządzania talentami, stała się czymś powszechnym. „W publikacji *Wojna o talenty* zapre-

⁶ Zob. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, wyd. 2 poszerz., Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 69–71.

⁷ Por. T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 18.

zentowano cechy charakterystyczne dla »starej rzeczywistości« [tabela 2] oraz stanu obecnego. E. Michaels, H. Handfield-Jones oraz B. Axelrod rozpoczęli dyskusję dotyczącą zagadnienia zarządzania talentami na podstawie zarządzania kompetencjami⁸. Skoro obserwowany jest związek pojęcia talentu z terminem „kompetencje”, to zarządzanie talentami można pojmować jako zarządzanie najwyższym i zrównoważonym poziomem zbiorów: postaw, zdolności i wiedzy⁹. Uzasadnione jest również przyjęcie założenia, że zarządzanie talentami polega na podejmowaniu działań na rzecz optymalizacji trajektorii wzrostu talentów w celu realizacji planów przedsiębiorstwa¹⁰.

TABELA 2. „STARA” I „NOWA” RZECZYWISTOŚĆ W DOBIE WALKI O TALENTY

„Stara” rzeczywistość	„Nowa” rzeczywistość
<ul style="list-style-type: none"> – ludzie potrzebują firm, – maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne, – posiadanie lepszych talentów wyróżnia, – stanowiska to rzadkie dobro, – pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne, – ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje. 	<ul style="list-style-type: none"> – firmy potrzebują ludzi, – utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne, – posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia, – talenty to rzadkie dobro, – ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe, – ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 189.

Przytoczone porównanie pokazuje, jak zmienia się postrzeganie człowieka posiadającego odpowiednie talenty oraz sposobu ich wykorzystywania i oddziaływania na struktury zarządcze, a także jak kształtuje się konkurencja oparta na wiedzy. Krystalizowanie się wiedzy o poszczególnych talentach człowieka i możliwości ich realizacji w konkretnych dziedzinach życia i biznesu znalazło wyraz m.in. w artykule G. Hamela i C.K. Prahalada *The core competence of the Corporation* w opublikowanym w 1990 roku piśmie „Harvard Business Review”. Badacze zaprezentowali

⁸ B. Jamka, *Czynnik ludzki...*, op. cit., s. 189.

⁹ B. Balewski, A. Janowski, *Organizacje a niszczenie talentów*, [w:] *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008, s. 40.

¹⁰ B. Balewski, *Determinanty zjawiska destrukcji talentu. O psuciu talentu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczno-Techniczna w Koninie, Konin 2015, s. 30.

tam różnorodne nastawienia dużych amerykańskich firm do strategii zarządzania i zwiększania efektywności na rynku. Odnotowali, iż w strukturach zarządczych organizacje kształtują politykę wyboru podstawowych kompetencji¹¹ (*core competence*), która pozycjonuje ich konkurencyjność na rynku.

Problematyka definiowania kompetencji stanowi szeroki obszar analizy eksplorowany przez współczesnych teoretyków i praktyków zarówno zarządzania, jak i nauk pokrewnych. Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że istnieje duża różnorodność definicyjna terminu „kompetencje”, na co wpływ ma między innymi jego interdyscyplinarny charakter. Pomimo bogatego dorobku teoretycznego i praktycznego w zakresie definiowania kompetencji w literaturze przedmiotu brak jest, jak wspomniano, jednej, spójnej definicji. Według Boyatzis’a termin „kompetencje” w zakresie wykonywanej pracy oznacza zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje¹². Definiowanie tego zagadnienia przez innych autorów różni się głównie różnorodnością ujmowanych przez nich zjawisk. Niektóre definicje obejmują swoim zakresem zarówno cechy osobowości, zachowania, jak i emocje, inne zaś koncentrują się na aspekcie użyteczności podczas realizacji zadań zawodowych. G. Filipowicz niejednoznaczność taką określa w następujący sposób: „Praktycznie każdy autor daje swoje własne definicje, powołując się na takie bądź inne uzasadnienie. Wydaje się przy tym, że niekoniecznie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym stosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia wielu tworzonych opracowań, w którym ważniejsza jest skuteczność niż modelowa konstrukcja teoretyczna”¹³. Pracodawcy zaczęli doceniać takie kompetencje jak rozwiązywanie konfliktów, umiejętność pracy zespołowej. W wielu krajach doprowadziło to do utworzenia systemów uszczegóławiających kompetencje przedstawicieli poszczególnych zawodów.

¹¹ Za: R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1982, s. 18.

¹² S. Whiddett, S. Hollyford, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

¹³ G. Filipowicz, *Kultura organizacji a kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Meritum” 2005, nr 2, s. 11.

Systemy takie zostały wprowadzone i działają dosyć prężnie w Wielkiej Brytanii¹⁴ i stanowią podstawę rozwoju procesu kształcenia, zwłaszcza osób dorosłych. System ten reaguje na zmieniającą się rzeczywistość ekonomiczną i oczekiwania przedsiębiorstw względem odpowiednich kompetencji pracowników. „Z drugiej strony system motywuje pracowników do rozwijania posiadanych kompetencji i zwiększania własnej wartości na rynku pracy. Takie podejście systematycznego kształtowania kompetencji wymusiło zainteresowanie alternatywnymi podejściami do zarządzania zasobami ludzkimi”¹⁵ wyodrębniła się dzięki niemu perspektywa kompetencyjna¹⁶. Kluczowe różnice między „tradycyjnym” modelem zarządzania zasobami ludzkimi a modelem opartym na kompetencjach prezentuje tabela 3.

¹⁴ NVQ (National Vocational Qualifications) – Państwowe Kwalifikacje Zawodowe. FHEQ (Framework for Higher Education Qualifications) – odnosi się między innymi do stopni naukowych, dyplomów, certyfikatów i innych tytułów naukowych przyznawanych przez uniwersytet lub college.

¹⁵ Zarządzanie oparte na kompetencjach jest nowym trendem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który kładzie nacisk na konkretne kompetencje wykorzystywane w miejscu pracy, pozwalając na bardziej zindywidualizowane zarządzanie i rozwój kompetencji w ramach indywidualnych ścieżek kariery. Z tego punktu widzenia kompetencje są specyficzne dla firm lub poszczególnych stanowisk pracy w organizacji. Zob. M. Brockmann, L. Clarke, P. Méhau, C. Winch, *Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective*, „Vocations and Learning” 2008, 1, s. 227–244. ZZL oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądanego wyniku i wymagań organizacyjnych raczej z perspektywy pracownika niż z perspektywy zajmowanego przez niego stanowiska. Kompetencje stają się wtedy podstawą funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje są czynnikiem decydującym o procesie rekrutacji, selekcji, obsadzania stanowisk, wdrażania pracownika do pracy, zarządzania wynikami i nagradzania pracowników. Organizacja stosuje ZZL oparte na kompetencjach, gdy wszystkie aspekty zarządzania personelem są zintegrowane wokół kompetencji, a nie wokół tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami czy stanowiskami. D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 53.

¹⁶ Zarządzanie kompetencjami wykorzystuje pomiar i ocenę kompetencji wszystkich zatrudnionych, aby określić właściwy plan rozwoju kariery, zgodny z celami biznesowymi firmy. F. Klett, *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, „Knowledge Management & E-Learning: An International Journal” 2010, vol. 2, no. 3.

TABELA 3. KLUCZOWE RÓŻNICE MIĘDZY „TRADYCYJNYM” MODELEM ZZL A MODELEM ZZL OPARTYM NA KOMPETENCJACH

Tradycyjny model zarządzania zasobami ludzkimi	Model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach
Podstawy	
<p>Analiza zadań i opis stanowiska stanowią podstawę tradycyjnego modelu ZZL. Analiza zadań decyduje o charakterze procesu rekrutacji, selekcji, wdrażania, szkolenia, nagradzania, oceny oraz rozwoju pracowników. Opis stanowiska to zakres realizowanych działań. Nie obejmuje on opisu oczekiwanych rezultatów sformułowanego za pomocą mierzalnych i dających się zaobserwować kryteriów.</p>	<p>Kompetencje to cechy, dzięki którym jednostka może z powodzeniem i w sposób godny naśladowania realizować swoje działania. Wskazanie, ukształtowanie oraz ocena kompetencji stanowią podstawę funkcjonowania opartego na kompetencjach modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Celem działu HR jest odkrycie w pracowniku cech pozwalających mu z powodzeniem i w sposób wybitny realizować swoje zadania oraz ukształtowanie zasad funkcjonowania HR ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji pracownika.</p>
Najważniejsze argumenty przemawiające za stosowaniem tego podejścia	
<p>Istota tego podejścia nie budzi żadnych wątpliwości, pozwala ono w łatwy sposób dostosowywać się do przyjętych wytycznych. Ludzie grupowani są według schematu organizacyjnego, dzięki czemu każdemu z pracowników można w sposób jednoznaczny przypisać zadanie i wyegzekwować od niego jego realizację.</p>	<p>Podejście stymuluje efektywność działań oraz wykorzystuje ludzkie uzdolnienia w celu osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej. Uwzględnia różnice w zakresie indywidualnych predyspozycji do osiągnięcia określonych wyników pracy. Wybitni pracownicy pracują efektywniej niż osoby na podobnych stanowiskach osiągające w pełni zadowalające wyniki. Organizacja, która dostrzega i wspomaga rozwój pracownika, jest efektywniejsza bez zwiększania liczby zatrudnionych.</p>

Źródło: D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 26.

Dzięki analizie przytoczonych różnic został zdefiniowany model określający kompetencje niezbędne do odgrywania specyficznych ról zawodowych lub organizacyjnych. Model kompetencji według S. Whiddetta to zbiór kompetencji uszeregowany w tzw. skupiska kompetencji, którym towarzyszą wyznaczniki behawioralne określonych zachowań. Niekonwencjonalne podejście do zagadnienia zaprezentowali inni znawcy tematu, według których kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy związane z wykonywaniem określonych czynności, niezależnie od tego, w jakim trybie zostały nabyte i czy są potwierdzone w wyniku procedury walidacyjnej. Kompetencje zawodowe to wiedza, umiejętności i postawy określone przez specyfikę pracy w danym zawodzie. A.M. Dereń i J. Skonieczny dodatkowo zwracają uwagę na takie kompetencje jak krytycyzm myślowy i samodzielność myślenia.

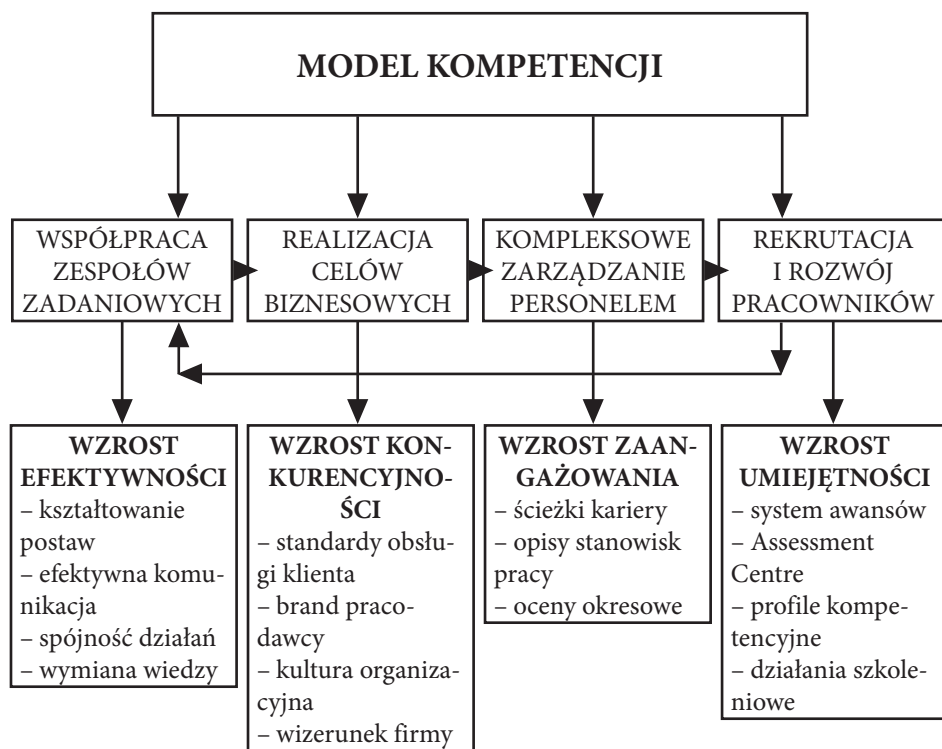
Inne podejście do zagadnienia modelu kompetencji prezentują A. Pochtowski i A. Miś. Określają oni wzorzec kompetencji, na podstawie którego można dokonać identyfikacji swoistej luki kompetencyjnej oraz podjąć działania ukierunkowane na jej minimalizację w określonym czasie. Upraszczając, model kompetencji pomaga określić, co ludzie powinni wiedzieć i robić, aby odnosić sukcesy. Rozszerzone definiowanie tego modelu można zaobserwować w pracy M. Juchnowicz i Ł. Sienkiewicza, dla których model kompetencji jest zbiorem wszystkich kompetencji wymaganych od pracowników danej organizacji, pogrupowanych w odpowiednie zestawy dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Zestawy te noszą miano profili kompetencyjnych.

Model kompetencji określa przede wszystkim:

- Jakie umiejętności, wiedza i charakterystyki są potrzebne do wykonywania pracy?
- Jakie zachowania mają największy wpływ na wyniki i sukces w danej pracy?

Model ten pozwala przede wszystkim na wyselekcjonowanie kompetencji, które są wymagane do właściwego lub prawidłowego wykonania pracy w kontekście przyjmowanych przez danego pracownika ról, odpowiedzialności oraz zależności w organizacji, a także jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

RYS. 1 . OGÓLNY MODEL KOMPETENCJI



Źródło: oprac. wł. na podst.: A.M. Dereń, J. Skonieczny, *Zarządzanie twórczą organizacją. Podejście procesowe*, Difin, Warszawa 2016, s. 26; A. Pocztowski, A. Miś, *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kozuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 71; M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006, s. 123.

Model kompetencji jest zatem narzędziem skupiającym wszystkie uprawnienia wymagane od pracownika określonego sektora biznesowego, usystematyzowane w optymalne profile dla poszczególnych stanowisk lub ról organizacyjnych. Model kompetencji (oraz w jego ramach profile kompetencji) zapewniają „spoiwo” niezbędne do skoordynowania działań pomiędzy różnymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji¹⁷. Wprowadzenie optymalnego modelu kompetencji determinuje uży-

¹⁷ D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 26.

cie odpowiednich procedur w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi oraz ukierunkowanych rozwiązań o charakterze systemowym. Model kompetencji może obejmować zarówno kompetencje menedżerskie, osobiste, społeczne, systemowe, jak również metodyczne i fachowe¹⁸. Stanowi on zgrupowanie i uporządkowanie dotychczasowych różnorodnych systemów badania potrzeb pracowniczych oraz ich oceniania. „Modelowanie kompetencji skupia się na stworzeniu pewnego zestawu charakterystyk, które powinien posiadać pracownik, aby efektywnie wykonywał obowiązki zawodowe”¹⁹. Celem nadrzędnym budowy modelu kompetencyjnego jest stworzenie jednolitej, czytelnej macierzy behawioralnej, stanowiącej mapę zachowań wynikającą z wiedzy, doświadczenia i postaw pracowników, ułatwiającej odpowiednią weryfikację, dobór, ocenę i rozwój kadr²⁰. Model kompetencji stanowi innowacyjne i nierozzerwalne podejście do stylu zarządzania zasobami ludzkimi, jest swoistym drogowskazem w chwilach wątpliwości. Jego znajomość i stosowanie pozwala na podejmowanie właściwych działań i decyzji nawet wówczas, gdy zabraknie wewnętrznych regulacji i procedur²¹. Zaplanowany, stworzony i stosowany adekwatnie do potrzeb organizacji model kompetencji usprawnia realizację procesów kadrowych.

Prawidłowo sformułowany model kompetencji:

- wspiera proklientką kulturę organizacyjną,
- buduje kulturę organizacji zorientowaną na ciągły rozwój,
- wpływa na pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników o pożądanych kluczowych kompetencjach poprzez identyfikowanie kompetencji deficytowych,
- inspirowanie do wypełniania luk kompetencyjnych oraz umożliwia zarządzanie wiedzą,
- umożliwia identyfikowanie i nagradzanie pracowników o pożądanych kompetencjach²².

¹⁸ J.P. Thommen (Hrsg.), *Management – Kompetenz, Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen*, Gabler, Zurich 1995, s. 11–29.

¹⁹ G.L. Steward, K.G. Brown, *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley Sans, USA 2009, s. 134.

²⁰ <http://www.knap.biz.pl/zarzadzanie-rozwojem-model-kompetencyjny.html> (dostęp 27.02.2018).

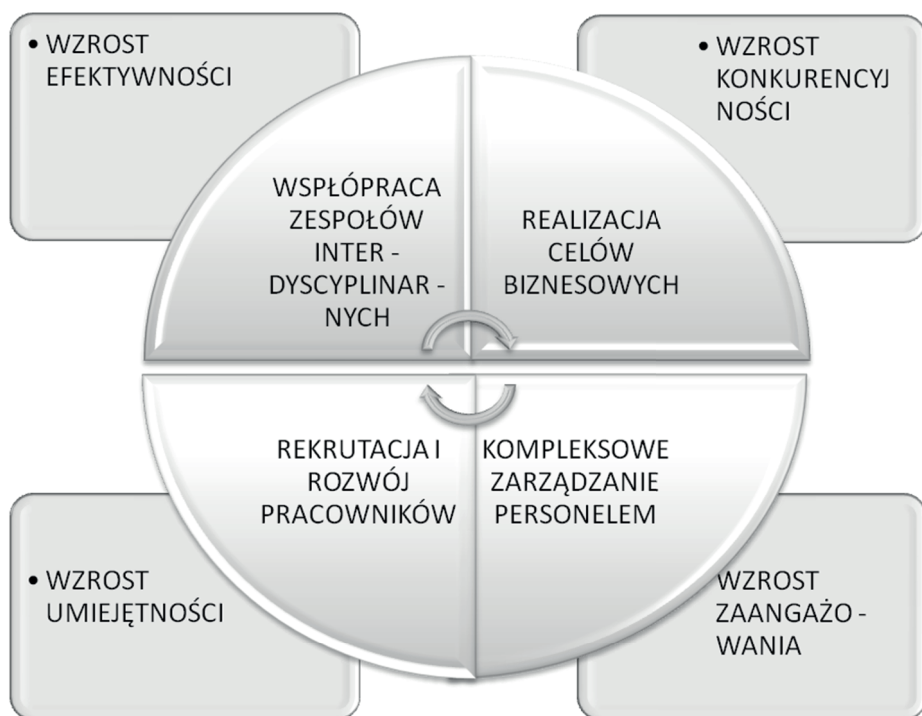
²¹ S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 99.

²² Por. A. Kopera, *Model kompetencji. Moda czy wymóg biznesowy*, „Business Coaching” 1/2009, s. 18.

Wprowadzenie optymalnego modelu dla określonej organizacji zwiększa korzyści na różnych polach działalności, umożliwiając:

- łatwiejsze dostosowanie działań do oczekiwań organizacji,
- wzrost efektywności zarządzanego,
- sprawniejsze budowanie zespołu, stawianie celów, określanie wymagań, motywowanie, kontrolowanie, oceny okresowe,
- efektywniejsze rozwijanie umiejętności pracowników,
- świadome kierowanie swoim rozwojem,
- pracę nad poziomem określonych kompetencji kształtującą wzrost efektywności własnej.

RYS. 2 EFEKT ZASTOSOWANIA MODELU KOMPETENCJI



Źródło: *Modele kompetencyjne. Obszary zastosowań i korzyści dla organizacji*, Schenk Institute, www.biurokarier.umk.pl (dostęp 4.03.2018).

Reasumując, model kompetencyjny to jedno z narzędzi dających możliwości precyzyjnego usystematyzowania dotychczasowych i przyszłych potrzeb firmy w zakresie kompetencji pracowniczych we wszystkich ob-

szarach zarządczych. Podstawą tego modelu jest założenie akceptowalnych i zrozumiałych technik działalności na każdym etapie aktywności zawodowej. Model kompetencyjny jest jednym z głównych czynników determinujących powiązanie rozwoju potencjału pracowniczego z misją, wizją i celami strategicznymi firmy. Zdaniem A. Gliškiej-Neweś bez zaangażowanych i kompetentnych pracowników najlepsze strategie, choćby wsparte ogromnymi budżetami, są skazane na porażkę²³.

W opinii autora niniejszego artykułu opisanie procedur powiązanych z określonym kapitałem ludzkim konkretnej firmy i zebranych w jeden przejrzysty model kompetencji może stanowić podstawy sukcesu tego przedsiębiorstwa. Wpływa także na sprawne zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników i planowanie ich ścieżek kariery, co może przyczynić się do zmniejszenia rotacji i zwiększenia zaangażowania pracowników.

BIBLIOGRAFIA

1. Araoz C.F., *Poszukiwanie talentów w XXI wieku*, „Harvard Business Review Polska” grudzień 2014 – styczeń 2015, nr 142–143.
2. Balewski B., *Determinanty zjawiska destrukcji talentu. O psuciu talentu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczno-Techniczna w Koninie, Konin 2015.
3. Balewski B., Janowski A., *Organizacje a niszczenie talentów*, [w:] *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.
4. Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, Wiley, New York 1982.
5. Brockmann M., Clarke L., Méhau P., Winch C., *Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective*, “Vocations and Learning” 2008, 1.
6. Dereń A.M., Skonieczny J., *Zarządzanie twórczą organizacją. Podejście procesowe*, Difin, Warszawa 2016.
7. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
8. Filipowicz G., *Kultura organizacji a kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Meritum” 2005, nr 2.

²³ A. Gliška-Neweś, *Prorozwojowe zachowania pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace” 2010, nr 89, s. 73.

9. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, wyd. 2 poszerz., Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
10. Gliška-Noweś A., *Prorozwojowe zachowania pracowników polskich przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace” 2010, nr 89.
11. Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 14–16.
12. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
13. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Difin, Warszawa 2006.
14. Klett F., *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*, “Knowledge Management & E-Learning: An International Journal” 2010, vol. 2, no. 3.
15. Kocór M., Strzebińska A., *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?*, PARP, Warszawa 2010.
16. Kopera A., *Model kompetencji. Moda czy wymóg biznesowy*, „Business Coaching” 1/2009.
17. Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek-Jurczak D., *Zasady zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014.
18. Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Studio Emka, Warszawa 2012.
19. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
20. Pochtowski A., Miś A., *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kożuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
21. *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, Ł. Sienkiewicz (red.), IBE, Warszawa 2013.
22. Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley Sans, USA 2009.
23. Thommen J.P. (Hrsg.), *Management – Kompetenz, Die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hichschule St. Gallen*, Gabler, Zurich 1995.
24. Whiddett S., Hollyford S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
25. *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pochtowski (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

NETOGRAFIA

1. *American Society for Training and Development*, <https://www.td.org/> (dostęp 2.03.2018).
2. <http://www.knap.biz.pl/zarzadzanie-rozwojem-model-kompetencyjny.html> (dostęp 27.02.2018).
3. *Modele kompetencyjne. Obszary zastosowań i korzyści dla organizacji*, Schenk Institute, www.biurokarier.umk.pl (dostęp 4.03.2018).

DR MIROŚLAW BETKOWSKI – Akademia Pomorska w Słupsku, Wydział Nauk o Zarządzaniu i Bezpieczeństwie, Katedra Zarządzania

CITE THIS ARTICLE AS:

M. Betkowski, *Zarządzanie talentami jako czynnik determinujący proces modelowania kompetencji współczesnej organizacji*, „Kultura Bezpieczeństwa Nauka Praktyka Refleksje”, 2018, no 32, p. 47–62, DOI: 10.5604/01.3001.0012.8092.

Licence: This article is available in Open Access, under the terms of the Creative Commons License Attribution 4.0 International (CC BY 4.0; for details please see <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided that the author and source are properly credited. Copyright © 2018 University of Public and Individual Security “Apeiron” in Cracow