

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach

Autor: David D. Dubois, William J. Rothwell  
Tłumaczenie: Magda Witkowska, Juliusz Żułowski  
ISBN: 83-246-0443-X

Tytuł oryginału: [Competency-Based Human Resource Management](#)

Format: 138x237, stron: 352



### Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR

- Metody pomiaru kompetencji
- System wynagradzania oparty na kompetencjach
- Wyniki badań: skuteczność modeli kompetencyjnych w firmach w USA

Czym tradycyjny dział kadr różni się od współczesnego działu HR? Dział HR nie izoluje się od reszty organizacji, ale pomaga jej we wszystkim, co wiąże się z zarządzaniem pracą ludzi. Podsuwa rekrutów tak dobrych, że kierownicy w całej firmie pytają: „Skąd oni ich biorą?”. Regularnie mierzy efektywność i wydajność pracowników. Proponuje lepsze zasady premiowania. Informuje kierowników liniowych o tym, że ich podwładni są przeciążeni. Projektuje szkolenia szyte na miarę. I pomaga pracownikom odkrywać ich mocne i słabe strony. Oto korzyści, jakie daje organizacji kompetencyjny model zarządzania kadrą i oparty na nim dział HR.

Niezależnie od tego, czy jesteś w dziale kadr kierownikiem czy specjalistą, poznaj metody i techniki HR stosowane w organizacjach na całym świecie, wsparte wnioskami teoretyków i potwierdzone wynikami sondaży przeprowadzonych w USA:

- znajdowanie i wspieranie pracowników godnych naśladowania,
- określanie wymiernych rezultatów, jakie daje firmie sprawny dział HR,
- metoda oceny kompetencji dla danego stanowiska (JCAM),
- metoda menu kompetencji,
- określanie kompetencji drogą wywiadu zogniskowanego,
- przygotowanie ścieżki kariery w organizacji.

---

# Spis treści

	<i>Przedmowa</i>	9
Część I	Nowe spojrzenie	
<i>Rozdział 1.</i>	Dlaczego nie wystarczy skoncentrować się na stanowisku	17
<i>Rozdział 2.</i>	Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach — przegląd praktyk	31
Część II	Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach	
<i>Rozdział 3.</i>	Potrzeba zastosowania metod zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach	71
<i>Rozdział 4.</i>	Planowanie działań z zakresu HR oparte na kompetencjach	95
<i>Rozdział 5.</i>	Rekrutacja i selekcja pracowników oparte na kompetencjach	135
<i>Rozdział 6.</i>	Szkolenie pracowników oparte na kompetencjach	171
<i>Rozdział 7.</i>	Zarządzanie wynikami pracy oparte na kompetencjach	191
<i>Rozdział 8.</i>	Nagradzanie pracowników oparte na kompetencjach	217
<i>Rozdział 9.</i>	Rozwój pracownika oparty na kompetencjach	243

### Część III Tworzenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach

<i>Rozdział 10.</i>	Przeniesienie do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach	289
<i>Rozdział 11.</i>	Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach — spojrzenie w przyszłość	305

### Dodatki

<i>A</i>	Najczęściej zadawane pytania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach	313
<i>B</i>	Dalsze rozważania na temat rozwoju pracowników	321
<i>C</i>	Przykłady metod oceny rozwoju osobistego	325
<i>D</i>	Zarządzanie rozwojem pracowników i procesem sukcesji	329
	<i>Skorowidz</i>	333

# 3

---

## Potrzeba zastosowania metod zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach

Przedstawiony poniżej autentyczny opis ilustruje dylematy dyrektora generalnego, który musi stawić czoła pojawiającym się w typowej organizacji kwestiom związanym z kompetencjami. Wnioski wyciągnięte na podstawie analizy tego opisu ukazują charakterystyczne dla większości współczesnych organizacji potrzeby związane z kompetencjami oraz sugerują rodzaj podejścia, jakie mogłyby przyjąć działy HR większości organizacji, by właściwie na potrzeby te zareagować. W rozdziale tym omówimy w skrócie sześć głównych trendów oddziałujących na funkcjonowanie organizacji oraz wyjaśnimy, jak wpływają one na potrzebę zastosowania opartych na kompetencjach metod zarządzania zasobami ludzkimi. Ostatnia część rozdziału poświęcona jest prezentacji i dyskusji nad ogólnym modelem tworzenia koncepcji i planowania procesu wprowadzania nastawionego na klienta i opartego na kompetencjach modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

## Opis dający nowe spojrzenie

— Doktorze Rothwell, mam pewien problem — zaczął dyrektor generalny małej firmy zajmującej się zaawansowanymi technologiami. — Zwracam się do pana, ponieważ mój dział HR kompletnie się rozpadł.

— Doprawdy? — odpowiedział Rothwell. — Proszę powiedzieć mi coś więcej na ten temat.

— Wszystko zaczęło się parę lat temu. Zatrudniłem wtedy dyrektora ds. HR, który wcześniej pracował dla dużej międzynarodowej firmy. Poprzedni pracodawca opisywał mi go jako osobę, która w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi potrafi „chodzić po wodzie”. Poprosiłem go więc, by dołączył do naszej szybko rozwijającej się firmy i stanął na czele naszego pierwszego działu HR. Po dwunastu latach działalności zatrudnialiśmy czterysta osób, a firma każdego roku notowała około 100-procentowy wzrost. Nadszedł czas, by stworzyć dział, który uporządkowałby chaos istniejący w naszych działaniach z zakresu HR.

— Proszę kontynuować i podać mi trochę więcej szczegółów — powiedział Rothwell.

— Cóż, sprawa jest chyba dosyć prosta. Dyrektor ds. HR jest zatrudniony na podstawie kontraktu, który ma stać się przedmiotem ponownych negocjacji. Jestem zdecydowany podjąć te rozmowy. Rotacja pracowników w naszej firmie osiągnęła zatrważający poziom, a zapełnianie wakatów zajmuje stanowczo zbyt dużo czasu. Nie mamy żadnego systemu wynagrodzeń, żadnych procedur wyróżniania czy nagradzania pracowników ani żadnego programu wdrożeniowego dla nowo zatrudnionych. Nasi pracownicy zamierzają stworzyć związek zawodowy, a ja zewsząd słyszę skargi, że dział HR nie realizuje swoich zadań. Czy nie zechciałby pan nas odwiedzić i na miejscu przyjrzeć się sytuacji?

— Ależ oczywiście — zgodził się Rothwell. — Chciałbym tylko wcześniej zapoznać się z pewnymi dokumentami. Czy mógłby mi pan przysłać egzemplarz funkcjonujących w firmie opisów stanowisk, opisu wewnętrznego systemu oceny wyników pracy, wytycznych w zakresie polityki personalnej, wytycznych dla pracownika oraz strategicznego biznesplanu?

— Z przyjemnością dostarczyłbym panu te dokumenty — odpowiedział dyrektor generalny — gdyby takie w naszej firmie istniały. Tymczasem niczego takiego nie ma. Prawda jest taka, że nigdy nie mogliśmy dojść do porozumienia w sprawie opisu stanowisk, a próby wprowadzenia systemu oceny wyników pracy skończyły się katastrofą.

Po tej dyskusji Rothwell złożył wizytę w firmie i przeprowadził rozmowy z wieloma menedżerami i ich podwładnymi. Dowiedział się, że najpoważniejszym zarzutem, jaki stawiają wewnątrzni klienci działowi HR, jest niezadowalająca jakość pracy kandydatów przyjmowanych na nieobsadzone stanowiska. Starając się rozwiązać ten problem, menedżerowie wybierali najlepszych spośród — nieodpowiednich ich zdaniem — kandydatów. Rothwell stwierdził, że organizacja doświadcza poważnego kryzysu kompetencji w kilku działach. Dalsze analizy wykazały, że ani dyrektor ds. HR, ani jego personel nie prosili o żadne bardziej szczegółowe informacje na temat kompetencji, które powinien posiadać pracownik, by z dobrym skutkiem realizować zadania na danym stanowisku. W rezultacie w procesie rekrutacji i selekcji nie koncentrowano się na poszukiwaniu kandydatów mających umiejętności, których nie można w prosty sposób nabyć w trakcie pracy. Pytania zadawane podczas rozmów kwalifikacyjnych nie były dostatecznie precyzyjne i koncentrowały się głównie na takich kwestiach, jak słabe i mocne strony kandydata oraz powody, dla których zdecydował się ubiegać o daną pracę. Dlatego osoby zatrudnione i umieszczone na stanowiskach o strategicznym znaczeniu nie były w stanie osiągnąć wyników niezbędnych dla sukcesu organizacji.

Menedżerowie, pytani o kontrolne funkcje działu HR, informowali, że wielokrotnie zwracali się do tego działu o pomoc w organizacji procesu rozwoju kompetencji swoich pracowników. Konsultant stwierdził, że dział HR w większości przypadków ignorował te prośby, ponieważ nie posiadał odpowiedniej wiedzy i umiejętności, by zaprojektować, opracować oraz przeprowadzić i ocenić szkolenie oparte na kompetencjach.

## Wnioski płynące z opisu

Choć z przedstawionego powyżej autentycznego opisu wyciągnąć można liczne wnioski, skupimy się w tym miejscu jedynie na dwóch o fundamentalnym znaczeniu. Po pierwsze, dyrektor ds. HR nie pojął znaczenia kilku najistotniejszych trendów oddziałujących na funkcjonowanie branż związanych z zaawansowanymi technologiami. Po drugie, niezwykle dynamiczny rozwój, charakterystyczny dla tej organizacji, przyczynił się do powstania warunków, w których osoba odpowiedzialna za zarządzanie zasobami ludzkimi nieustannie zmagająca się z presją wynikającą z konieczności pozyskania pracownika — w zasadzie jakiegokolwiek — by zapełnić wakuujące stanowiska. Dyrektor ds. HR pracował wcześniej w międzynarodowej firmie, w której miał do dyspozycji liczny, kompetentny personel, na którego wsparcie i pomoc zawsze mógł liczyć.

Szczegóły sytuacji przedstawionej w opisie pozwalają wysnuć przypuszczenie, że menedżerowie opisywanej organizacji cieszyliby się, gdyby zasoby ludzkie zarządzane były według modelu opartego na kompetencjach. Dyrektor ds. HR powinien zatem zdecydować się na następujące kroki:

- ❖ określić krótko- i długoterminowe potrzeby w zakresie kompetencji pracowników;
- ❖ ocenić aktualne zapotrzebowanie w zakresie kompetencji pracowników przynajmniej w tych obszarach, które mają kluczowe znaczenie dla długofalowego sukcesu organizacji;
- ❖ stworzyć rozwiązania pozwalające opracowywać modele kompetencji oraz opracować usystematyzowane i spójne podejście do problemu identyfikacji kompetencji;
- ❖ przygotować oparte na kompetencjach opisy stanowisk, funkcji lub zadań dla najistotniejszych obszarów operacyjnych;
- ❖ wprowadzić oparte na kompetencjach zasady rekrutacji i selekcji kandydatów na kluczowe stanowiska;
- ❖ przekazać część uprawnień oraz zwiększyć zakres odpowiedzialności pracowników na najniższych szczeblach organizacji;
- ❖ opracować metody oceny kompetencji, metody planowania indywidualnego rozwoju oraz odwołujące się do kompetencji metody poprawy wyników osiąganym przez pracowników — priorytety w tej kwestii przynajmniej w pewnym stopniu powinny być ustalane na podstawie analizy relacji między zadaniem a strategicznymi celami organizacji;
- ❖ stworzyć narzędzia planowania kariery pracowników oraz rozbudować działania koncentrujące się na zależnościach między poszczególnymi kompetencjami;
- ❖ zaprojektować opierający się na kryterium kompetencji system zarządzania i oceny wyników pracy, który uwzględniałby wkład pracowników i menedżerów;
- ❖ zsynchronizować wysiłki z zakresu polityki wynagrodzeń, nagród i wyróżnień z systemem zarządzania wynikami pracy oraz z metodami osiągnięcia biznesowych i pozabiznesowych celów organizacji;
- ❖ opracować i wydać wytyczne dla pracowników oraz stworzyć system wdrażania nowo zatrudnionych pracowników.

Wydaje się oczywiste, że dyrektorowi generalnemu zależało przede wszystkim na rozwijaniu i pozyskiwaniu pracowników posiadających kompetencje nie-

zbędne dla sukcesu jego organizacji oraz że dyrektor ds. HR nie wywiązał się ze swojego zadania. Warto pamiętać, że brak odpowiednich kompetencji uniemożliwia osiągnięcie jakiegokolwiek celu, nawet jeśli organizacja dysponuje imponującymi zasobami nowoczesnych technologii.

Kolejnym krokiem będzie analiza kluczowych trendów, oddziałujących na funkcjonowanie firm i organizacji — między innymi także firmy wyżej opisanej.

## Sześć trendów oddziałujących na firmy i organizacje

W wielu ukazujących się obecnie publikacjach znaleźć można wzmianki na temat trendów, które prawdopodobnie będą oddziaływać na firmy i organizacje w przyszłości. Warto zauważyć, że każdy czynnik wpływający na funkcjonowanie firmy prędzej czy później wywołuje pewne modyfikacje w zakresie funkcji z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.

Badania przeprowadzone przez Rothwella (sponsorowane przez Society for Human Resources i CCH) pozwoliły zidentyfikować najistotniejsze trendy, które w ciągu najbliższych dziesięciu lat wpływać będą na funkcjonowanie organizacji oraz na stosowane przez nie w dziedzinie HR metody<sup>1</sup>. Badania pozwoliły wyróżnić sześć najistotniejszych tendencji, wyjaśnić ich przyczyny, wyszczególnić ich potencjalne konsekwencje, zasugerować najskuteczniejsze praktyki organizacyjne pozwalające reagować na zmiany oraz wskazać, jakie kompetencje przywódcze mogłyby ułatwić organizacji przewidywanie skutków oddziaływania trendów.

Wspomniane trendy stały się przedmiotem dalszych, prowadzonych przez Rothwella, Prescottta i Taylora<sup>2</sup>, analiz, przy czym za priorytety uznano następujące kwestie:

- ❖ zmiany technologiczne,
- ❖ postępującą globalizację,
- ❖ nieustanne cięcie kosztów,
- ❖ rosnące tempo przemian rynkowych,
- ❖ wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego,
- ❖ rosnące wskaźniki i skala zmian.

W kolejnej części rozdziału postaramy się pokrótce omówić każdy z wymienionych trendów oraz pokazać, w jaki sposób wpływa on na potrzebę



wprowadzenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

### Zmiany technologiczne

Technologia to coś więcej niż tylko gadżety. Pojęcie *technologia* odnosi się do każdego narzędzia, które odgrywa kluczową rolę dla osiągnięcia określonego wyniku. Obejmuje zatem także *know-how* niezbędne do wykorzystania danego narzędzia. Technologia jako taka ma także wpływ na poziom umiejętności, jakimi dysponować musi pracownik, by wykonywać swoje zadania.

Od początku XX wieku wynaleziono więcej nowych technologii niż w ciągu wszystkich poprzednich stuleci razem wziętych, a tempo zmian technologicznych stale rośnie. Działania z zakresu HR stanowią w tej sytuacji zaledwie początek krzywej uczenia się. Jak zauważa Ulrich: „Menedżerowie oraz specjaliści ds. HR, decydujący o zasadach redefinicji zadań w swojej firmie, muszą zastanowić się, w jaki sposób można wykorzystać technologię jako użyteczny i efektywny element ich systemu pracy. Muszą oni nieustannie wyprzedzać bieg krzywej informacji oraz uczyć się wykorzystywać opisywany przez nią potencjał w celu wypracowywania wyników biznesowych”<sup>3</sup>.

W ramach tej tendencji wyróżnić można sześć istotnych kategorii technologii. Pierwsze pięć to: technologia informacyjna, technologia komunikacyjna, technologia przemysłowa i technologia produktu, technologia procesu oraz technologia rewolucyjna<sup>4</sup> lub ewolucyjna<sup>5</sup>. Ostatnią kategorię stanowią „know-how, które pozwala połączyć kreatywność, wiedzę i umiejętności człowieka z potencjałem pozostałych pięciu technologii”<sup>6</sup>.

Technologia staje się źródłem przewagi konkurencyjnej tylko wówczas, gdy ludzie są w stanie zrobić z niej użytek. Dlatego też osoby odpowiedzialne w organizacjach za podejmowanie decyzji powinny skoncentrować się na kompetencjach, które umożliwiają jednostkom możliwie pełne wykorzystywanie zarówno już dostępnych, jak i dopiero rozwijających się technologii. W przeciwieństwie do tradycyjnych podejść, koncentrujących się na funkcjonowaniu stanowiska lub charakterystyce zadań, zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach pomaga zidentyfikować wyróżniających się pracowników. Może też zostać wykorzystane w celu rozwijania i dobierania ludzi o zdolnościach (zbliżonych do zdolności, jakie posiadają pracownicy wybitni) do osiągnięcia pożądanego rezultatu.

## Postępująca globalizacja

Terminem *globalizacja* określa się obrót gospodarczy nieznający granic. Dynamiczny rozwój światowego rynku stanowił bodaj najistotniejszy element postępu charakterystycznego dla lat dziewięćdziesiątych XX wieku<sup>7</sup>. Aby właściwie reagować na te trendy, menedżerowie i specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi muszą dążyć do pogodzenia kultur narodowych, ponieważ tylko w ten sposób mogą znaleźć rozwiązanie międzynarodowych problemów z dziedziny zarządzania. Niektórzy eksperci zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi zauważają, że tendencja ta wymusi skupienie baczniejszej uwagi na kwestii różnorodności, otwartości, chęci przyjęcia zmian, wykorzystywania różnych kanałów dystrybucji oraz sprawniejszej organizacji pracy w skali globalnej<sup>8</sup>.

Ulrich w następujący sposób opisuje wpływ globalizacji<sup>9</sup>:

*Globalizacja* zdominowała problematykę konkurencyjności. Koncepcja sama w sobie nie jest nowa, dotąd nie stawialiśmy jednak czoła tak poważnym wyzwaniom związanym z nadążaniem za zmianami. Globalizacja wymaga stworzenia nowych rynków, nowych produktów, nowych schematów myślenia, nowych kompetencji oraz nowego spojrzenia na biznes. W przyszłości menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi będą zmuszeni opracowywać modele i procesy umożliwiające osiągnięcie globalnej elastyczności, efektywności oraz konkurencyjności.

Kerr i Von Glinow sugerują, że ze względu na nasilanie się wpływów globalizacji, zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi w coraz większym stopniu będzie przygotowywanie ludzi do realizacji międzynarodowych projektów oraz do radzenia sobie ze wszelkimi aspektami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej poza miejscem zamieszkania<sup>10</sup>.

Skutkiem globalizacji będzie ciągle nasilanie się agresywnej konkurencji na skalę światową. Kraje dysponujące tanią siłą roboczą będą mogły wypracować przewagę konkurencyjną nad krajami rozwiniętymi gospodarczo, w których koszty pracy są zdecydowanie wyższe. Aby zachować pozycję konkurencyjną, kraje rozwinięte muszą wykorzystywać kreatywność i uzdolnienia swoich pracowników. W tym zakresie przydatne może okazać się zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, umożliwiające wskazanie wybitnych pracowników i odkrycie źródła ich potencjału. Rzeczywiście na całym świecie zaobserwować można silne zainteresowanie kompetencjami i ich znaczeniem

z punktu widzenia utrzymywania konkurencyjności poprzez stosowanie możliwie efektywnych metod zarządzania umiejętnościami.

### Nieustanne cięcie kosztów

*Cięcie kosztów* oznacza wytwarzanie produktu lub świadczenie usług po możliwie niskich kosztach. Eksperti w dziedzinie HR wskazują na następujące konsekwencje podejmowania przez organizacje prób cięcia kosztów:

- ❖ większy nacisk na kształtowanie powiązań strategicznych;
- ❖ stosowanie *outsourcingu*, co umożliwi organizacji skoncentrowanie się na głównych obszarach działalności;
- ❖ zapotrzebowanie na nowe technologie umożliwiające ograniczanie kosztów<sup>11</sup>.

Aby zrealizować te cele, organizacje muszą skuteczniej zarządzać wydatkami związanymi z funkcjonowaniem pracowników oraz ich potrzebami w zakresie konkretnych uzdolnień. Można zatem stwierdzić, że w tej sytuacji osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji muszą włożyć więcej starań w dostosowanie zadań do konkretnych osób, zamiast dobierać osoby do poszczególnych zadań. W realizacji tego zadania niezwykle przydatne mogą okazać się metody zarządzania oparte na kompetencjach.

### Rosnące tempo przemian rynkowych

*Tempo przemian rynkowych* wskazuje, że oczekiwania klientów zmieniają się obecnie szybciej niż kiedykolwiek; klienci oczekują, że ich potrzeby i pragnienia będą nieustannie zaspokajane. Organizacje, które chcą sprawnie funkcjonować w takich warunkach, muszą coraz szybciej reagować na życzenia klientów. Rynki wielu sektorów charakteryzuje brak stabilności, a najlepszą pozycję i największy udział w rynku zdobywają często te firmy, które jako pierwsze zaproponują pożądaną produkt czy usługę. Współcześni klienci oczekują, że cykle życia nowych produktów i usług będą krótsze, a co więcej, zdają się nie godzić na parametry jakościowe czy ilościowe niespełniające ich oczekiwań.

Co zatem można zrobić, by wpasować się w ten trend? Organizacje powinny przygotowywać się do wejścia na nowe rynki, zanim jeszcze rynki te w pełni się ukształtują, oraz wykorzystywać wszelkie dane dotyczące rynku na tyle

wcześnie, by informacje się nie zdezaktualizowały. Istotną rolę odrywać mogą partnerstwa strategiczne. Przedsiębiorstwa wiodące na rynku muszą być w stanie poprawnie zinterpretować swoją pozycję i w pełni wykorzystać związane z nią możliwości. Organizacje powinny też utrzymywać stały kontakt ze swoimi klientami, obserwować wyniki osiągane przez swoje produkty bądź usługi oraz podejmować niezbędne działania naprawcze. Duże znaczenie ma także uzmysłowienie sobie, że poziom napięcia związany z pracą będzie rósł w związku z potrzebą skracania cyklu tworzenia nowych produktów i usług<sup>12</sup>.

W takich warunkach osoby podejmujące decyzje zmuszone będą reagować na potrzeby klientów w krótszym czasie i oferować im dobra lub usługi coraz wyższej jakości. Sprostac temu zdaniu można jedynie przez uwolnienie kreatywnego potencjału pracowników. W tym względzie pomocne mogą być narzędzia oparte na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi — narzędzia te umożliwiają rozwijanie uzdolnień jednostek zgodnie z przewidywanymi przyszłymi potrzebami.

### Wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego

Organizacje muszą przywiązywać coraz większą wagę do kapitału intelektualnego, jakim dysponują. Do skutecznego zarządzania tym zasobem konieczne jest stworzenie lub pozyskanie odpowiedniej wiedzy, a następnie uporządkowanie, przeanalizowanie, rozpowszechnienie i zastosowanie jej w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu. Kapitał intelektualny bywa dość często kojarzony z podstawowymi umiejętnościami<sup>13</sup>.

Rothwell definiuje *kapitał intelektualny* jako „ogólną wartość ekonomiczną siły roboczej organizacji”<sup>14</sup>, obejmującą pamięć instytucjonalną, ogół uzdolnień oraz kreatywność. Pod pojęciem *pamięć instytucjonalna* rozumieć należy utrwalone kolektywne doświadczenie organizacji. Składają się na nie wspomnienia ludzi na temat działań podejmowanych w przeszłości przez organizację oraz wnioski, jakie zostały wyciągnięte z wcześniejszych doświadczeń. *Ogół uzdolnień*, czy też *ogół kompetencji* — tym drugim terminem częściej będziemy posługiwać się w niniejszym opracowaniu — obejmuje *know-how*, którym w danym momencie dysponuje organizacja<sup>15</sup>. *Kreatywność* należy natomiast rozumieć jako zdolność siły roboczej do tworzenia innowacyjnych rozwiązań przełomowych koncepcji.

Eksperti w dziedzinie HR zwracają uwagę, że rosnące znaczenie kapitału intelektualnego stanowi w przypadku organizacji źródło dodatkowych potrzeb. Chodzi tu między innymi o potrzeby związane z oddzieleniem kompetencji

technicznych od kompetencji z zakresu zarządzania, o stale postępującą mobilność działalności gospodarczej i pracowników oraz nasilające się potrzeby w dziedzinie szkoleń.

Niezwykle istotne znaczenie ma także opracowanie metod dokonywania pomiarów kapitału intelektualnego. Ulrich zauważa, że metody pomiarowe ulegają zmianom wraz z postępowaniem procesu zabezpieczania kapitału intelektualnego.

Tradycyjne metody pomiaru sukcesu, koncentrujące się na wskaźnikach ekonomicznych (takich jak rentowność czy wyniki finansowe), należy obecnie połączyć z metodami pomiaru kapitału intelektualnego. Poszukiwanie, wynajdywanie oraz wykorzystywanie tego typu narzędzi stanowiąc będzie jedno z podstawowych wyzwań, przed którymi staną w przyszłości specjaliści zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi<sup>16</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach dysponuje narzędziami pozwalającymi skutecznie zareagować na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego. Należy bowiem pamiętać, że istotą podejścia koncentrującego się na kompetencjach jest dążenie do osiągnięcia możliwie największej przewagi konkurencyjnej poprzez odkrywanie i rozwijanie wyróżniających się pracowników oraz wspieranie pracowników odnoszących sukcesy w wysiłkach mających na celu zbliżenie się do wzorcowego poziomu wyników.

### Rosnące wskaźniki i skala zmian

Patrząc z perspektywy biznesowej, zmiany należy postrzegać jako wyzwanie, ponieważ mają one różne skutki dla poszczególnych osób. Pracownicy organizacji stanowiących element regulowanego rynku lub funkcjonujących w innych stabilnych sektorach często reagują na zmiany w sposób chaotyczny. Podejmując umiejętne działania w obszarach, których dotyczą zmiany, menedżerowie i specjaliści zajmujący się HR mogą odegrać istotną rolę, ułatwiając wprowadzanie niezbędnych modyfikacji w zakresie funkcjonowania organizacji.

Yeung, Woolcock i Sullivan podsumowują wnioski z wywiadów przeprowadzonych z dziesięcioma dyrektorami ds. HR<sup>17</sup>. Badanie przeprowadzono na zlecenie The California Strategic Human Resource Partnership, konsorcjum tworzonego przez dyrektorów ds. HR pracujących dla trzydziestu trzech firm z listy Fortune 500. Respondenci uznali zdolność do stymulowania procesu przemian za kluczową kompetencję wszystkich menedżerów wyższego

szczebla, odpowiedzialnych za HR zarówno na poziomie korporacji, jak i na poziomie poszczególnych jednostek.

Niewłaściwie zarządzanie zmianą może mieć negatywne skutki, takie jak obniżona efektywność pracy, wypalenie zawodowe, spadek jakości produktów i usług, pogorszenie relacji z klientami oraz spadek morale pracowników. „Opór wobec zmian skutkuje przyjmowaniem w dłuższym okresie postawy niechętniej dalszym reformom, co z kolei utrudnia przeprowadzanie następnych restrukturyzacji, takich choćby, jak wprowadzanie nowocześniejszych technologii, podejmowanie decyzji w sprawie fuzji i przejęć czy modyfikacji w dziedzinie przywództwa”<sup>18</sup>. Z badań, przeprowadzonych w 1997 na próbie ponad dwóch tysięcy menedżerów wysokiego szczebla z dwudziestu trzech krajów (w skład grupy wchodziło 455 osób ze Stanów Zjednoczonych) wynika, że największą barierą hamującą wdrażanie pożądanych zmian jest kultura organizacji<sup>19</sup>.

W roku 1998 Bernthal, Percuric i Wellins przeprowadzili badanie działań z zakresu rozwoju pracowników podejmowanych w stu siedemdziesięciu jeden organizacjach należących do — wchodzącej w skład Development Dimension International — HR Benchmark Group. Respondentów — przede wszystkich dyrektorów i wicedyrektorów ds. HR (autorów 67% wypowiedzi) — poproszono o wskazanie dwóch umiejętności najistotniejszych z punktu widzenia rozwoju. Okazało się, że za najważniejsze dla rozwoju badani uznali umiejętność skutecznego reagowania na wyzwania charakterystyczne dla szybko zmieniających się warunków pracy.

SHRM sponsorował projekt badawczy poświęcony analizie danych pochodzących z licznych źródeł. Opracowano tematyczne zestawienie wniosków płynących z indywidualnych rozmów z respondentami oraz z wywiadów zogniskowanych, których celem było wskazanie wyzwań o charakterze funkcjonalnym, opracowanie definicji najistotniejszych zadań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz wskazanie kompetencji i zachowań pomocnych w realizacji tych zadań. Z badań wynikało, że jednym z kluczowych wyzwań stojących przed osobami odpowiedzialnymi za HR jest zarządzanie szybko zachodzącymi zmianami. Do podstawowych problemów związanych z tym wyzwaniem zaliczyć należy: „wczesne wykrywanie i reagowanie na najważniejsze kwestie z zakresu konkurencyjności, identyfikację i inicjowanie zmian lub innowacji koniecznych do podejmowania działań mających na celu wyprzedzenie konkurencji oraz przyczynianie się do rozwoju inicjatyw z dziedziny ustawicznych zmian (pozwalających pokonywać bariery dla pracy zespołowej oraz przyspieszać tempo reform)”<sup>20</sup>.

Lawler i Mohrman zauważają, że zmiany są wynikiem występowania wielu trendów o kluczowym znaczeniu<sup>21</sup>, do których zaliczają szybkie upowszechnianie się technologii informacyjnej, globalizację gospodarki, rosnącą konkurencyjność i dynamikę otoczenia, w którym funkcjonują korporacje. Także Beer wskazuje na konkurencję, globalizację oraz ciągły postęp technologiczny i zmiany na rynku jako na podstawowe przyczyny przekształceń w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi<sup>22</sup>. Wskazuje on, że czynniki te są źródłem rewolucji, która zachodzić będzie w organizacjach i w dziedzinie zarządzania personelem jeszcze przez dłuższy czas.

Aby praktycy zajmujący się HR mogli skutecznie pomagać organizacjom reagować — być może nawet z pewnym wyprzedzeniem — na zmiany, muszą oni tworzyć zespoły złożone z jednostek zdolnych radzić sobie z wyzwaniem stawianymi przez otoczenie zewnętrzne. Dlatego też muszą zdobyć umiejętność opracowywania i utrzymywania zasobów kompetencji, dzięki którym możliwe będzie wykorzystywanie ludzkich uzdolnień do sprawnego przygotowywania efektywnych rozwiązań problemów organizacyjnych i strategicznych. Ze względu na nasilającą się konkurencję zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach staje się w coraz większym stopniu koniecznością. Model ten jako jedyny obejmuje bowiem środki przekształcania tradycyjnego spojrzenia, skoncentrowanego na zadaniach, w podejście opierające się na indywidualnych kompetencjach jednostek.

## Wdrażanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach

Konsekwencje oddziaływania sześciu opisywanych powyżej trendów podsumować można w kilku słowach. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi muszą przyjąć na siebie odpowiedzialność za wskazywanie organizacji kierunku rozwoju, dzięki któremu zwiększy ona swoją wartość. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach dostarcza działowi HR najskuteczniejszych narzędzi wykorzystywania pozycji przywódczej do generowania tej wartości.

Podjąwszy decyzję o wykorzystywaniu jednej lub kilku metod składających się na oparte na kompetencjach zarządzanie zasobami ludzkimi, osoba odpowiedzialna za HR powinna opracować zarysy planu wdrażania poszczególnych elementów. Sukces projektu bazującego na kompetencjach zależy w pewnym stopniu od planu jego realizacji. „Plan działania jest podstawowym narzę-

dziem zarządzania wykonywaniem zadania, analizy i oceny rozwoju projektu; jest to również narzędzie przekazywania członkom zespołu i interesariuszom informacji na temat podejmowanych działań<sup>23</sup>. Plan działania przydatny jest także do pozyskiwania zasobów — ludzi, funduszy oraz środków technicznych — niezbędnych do realizacji projektu<sup>24</sup>.

Rysunek 3.1 przedstawia praktyczny schemat osiągnięcia tego celu. Poszczególnych kroków nie należy jednak traktować jako niezmiennych. Praktycy powinni posługiwać się prezentowanym modelem w celu opracowania planu raczej na poziomie makro niż mikro. Należy przy tym zastanowić się, jakie narzędzia charakterystyczne dla opartego na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi będą wykorzystywane w przyszłości. W kolejnych rozdziałach przedstawiamy szczegółowy plan implementacji każdego z zastosowań zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

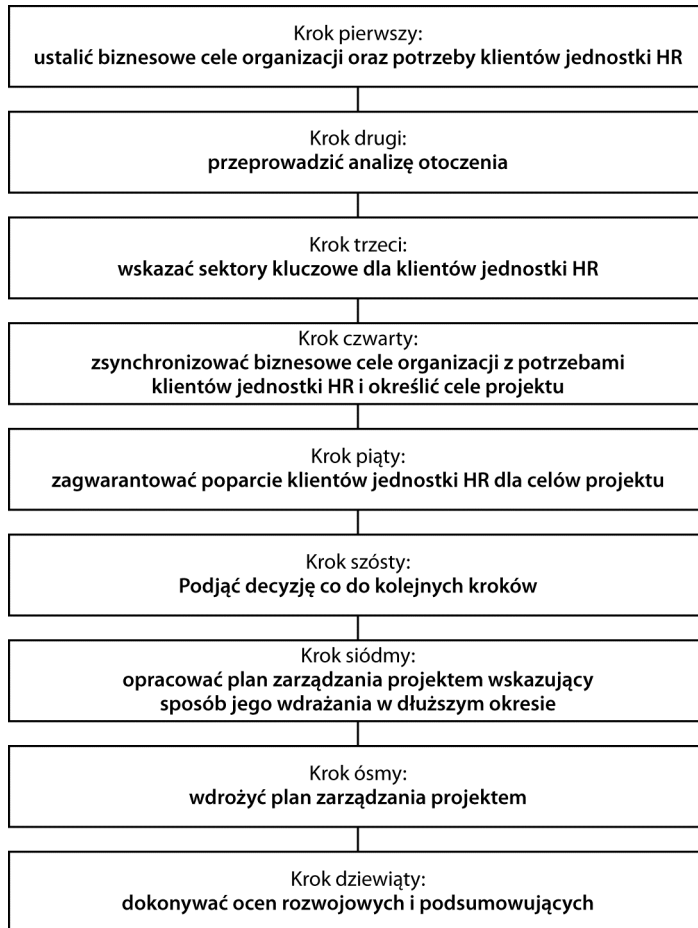
*Krok pierwszy: ustalić biznesowe cele organizacji oraz potrzeby klientów jednostki HR*

Pierwszym elementem procesu wdrażania metod strategicznego przywództwa w dziedzinie HR powinno być ustalenie biznesowych celów organizacji oraz upewnienie się, że są one czytelne dla klientów jednostki odpowiedzialnej za HR.

Dobrym punktem wyjścia jest zwrócenie się do klientów jednostki HR, takich jak menedżerowie operacyjni, z pytaniem o cele zastosowań opartego na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi — może chodzić o ograniczenie rotacji pracowników, planowanie lub zarządzanie programem ich zastępowania, poprawę schematu rozwoju indywidualnego. Cele te powinny wiązać się ze skutkami stosowania określonych narzędzi, a skutki te z kolei powinny odzwierciedlać cele biznesowe.

By wskazać najistotniejsze kwestie, klienci muszą niekiedy dokonać analizy operacyjnej. *Analiza operacyjna* to ocena warunków charakterystycznych dla organizacji, jej strategii i zasobów. Klientom wystarczają zazwyczaj pisemne wytyczne oraz krótki przykład zastosowania danego narzędzia. W niektórych przypadkach jednak klienci potrzebują wsparcia i wówczas dobrze sprawdza się współpraca. Realizację pierwszego etapu zakończyć należy przed przejściem do kolejnego etapu procesu mającego na celu zaspokojenie potrzeb klienta.





Rysunek 3.1. Schemat implementacji metod strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

*Krok drugi i trzeci: przeprowadzić analizę otoczenia i wskazać sektory kluczowe dla klientów jednostki HR*

*Analiza otoczenia* to proces obejmujący identyfikację i ocenę tendencji i zjawisk charakterystycznych dla zewnętrznego otoczenia organizacji, które mogłyby wskazywać na to, że klient działu HR skorzysta na zastosowaniu metod opartego na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza otoczenia, koncentrująca się na przyszłości, niesie ze sobą liczne korzyści. Ocena

trendów, które decydują o przyszłości narzędzi stosowanych przez klienta, może uchronić osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji przed koniecznością ponoszenia znacznych nakładów na inwestycje związane z wykorzystywaniem zasad zarządzania opartego na kompetencjach, mających jedynie ograniczone zastosowanie. Tendencje i zjawiska omówione w rozdziałach 1. i 2., stanowią podstawowy punkt odniesienia dla działań z zakresu analizy otoczenia. Ponadto duże znaczenie mogą mieć także informacje publikowane między innymi przez organizacje handlowe, zawodowe, pracownicze, a także udostępniane na stronach internetowych.

*Benchmarking*, odwołujący się do dawnych i obecnych poglądów na rozwiązywanie lub zarządzanie problemami, ułatwia wskazywanie innowacyjnych, opierających się na kompetencjach rozwiązań, które w dłuższym okresie mogą stać się źródłem wartości dla klienta jednostki HR i całej organizacji. Metoda ta ułatwia także identyfikowanie efektywnych praktyk oraz wpływających na nie czynników decydujących o możliwości osiągnięcia sukcesu.

Osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także klienci tych osób, mogą wykorzystywać zarówno analizę otoczenia, jak i *benchmarking*, by określać sektory działalności, w których zastosowanie metod opierających się na kompetencjach przynosić będzie korzyści. Nie zawsze należy bowiem skupiać uwagę na wszystkich sektorach. Z tego względu tak osoby odpowiedzialne za HR, jak i menedżerowie operacyjni — będący ich klientami — powinni zdecydować się na zaangażowanie odpowiednich środków w przeprowadzenie działań z zakresu kroków drugiego i trzeciego.

*Krok czwarty: zsynchronizować biznesowe cele organizacji z potrzebami klientów jednostki HR i określić cele projektu*

Synchronizacja biznesowych celów organizacji czy strategii z potrzebami klientów jednostki HR zupełnie niesłusznie postrzegana jest jako proces niezwykle złożony czy abstrakcyjny.

Kompetencje to narzędzie umożliwiające dokonanie charakterystyki kapitału ludzkiego organizacji. Efektywny dobór i właściwe wynagradzanie pracowników za wykazywanie się niezbędnymi firmie kompetencjami ma zazwyczaj wpływ na sukces organizacji<sup>25</sup>. Dostosowanie metod wykorzystywania kompetencji do wymagań wynikających ze strategii stanowi niezwykle istotny element naszego schematu.

Synchronizacji biznesowych celów organizacji z celami projektu klienta jednostki HR najlepiej jest dokonywać, stosując podejście możliwie najprostsze.

Proces ten obejmuje poszukiwanie i weryfikację odpowiedzi na kilka pytań, a następnie dokonanie triangulacji odpowiedzi w celu ustalenia koniecznego zakresu i charakteru synchronizacji.

Poniżej przedstawiono przykłady pytań, które powinno się zadać:

- ❖ Jakie skutki lub wyniki organizacja planuje lub zamierza osiągnąć obecnie i w przyszłości?
- ❖ Jakie są planowane skutki lub wyniki projektu z zakresu HR?
- ❖ Jaki jest związek między skutkami czy wynikami projektu klienta jednostki HR a skutkami czy wynikami działań organizacji oraz jakie trendy mają wpływ na funkcjonowanie organizacji?
- ❖ Jaki wpływ będzie miało na organizację nieosiągnięcie celów lub przerwanie projektu?
- ❖ Jaki wpływ na organizację oraz na skutki czy wyniki jej działania będzie miało zakończenie projektu w sposób niezgodny z zamierzeniami?

Cele wyznaczane zastosowaniom opartego na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi zostaną zarysowane w momencie, gdy klient oraz osoba odpowiedzialna za HR dostrzegą istnienie pewnych punktów wspólnych. Skutki podejmowanych działań powinny być wyrażone w dających się zaobserwować i wyrazić za pomocą liczb kategoriach, na przykład w sposób proponowany poniżej:

- ❖ Dział HR i dział marketingu podejmą współpracę w celu projektowania, opracowywania oraz przeprowadzenia testów opartego na kompetencjach systemu zarządzania wynikami pracy, dostosowanego do potrzeb działu marketingu. Program pilotażowy zostanie przeprowadzony i oceniony w co najmniej dwóch z pięciu jednostek działu marketingu w przeciągu roku od rozpoczęcia efektywnych prac nad projektem.
- ❖ Opisany powyżej system zarządzania oparty na kompetencjach zostanie ostatecznie wdrożony w co najmniej dwóch spośród pięciu jednostek działu marketingu w przeciągu dwóch lat od rozpoczęcia efektywnych prac nad projektem.

Jeżeli cele projektu nie zostaną jednoznacznie określone i jeżeli zabraknie zrozumienia i zgody między zainteresowanymi stronami, wówczas jest możliwe — a nawet bardzo prawdopodobne — że przy realizacji projektu pojawią się trudności.

*Krok piąty i szósty: zagwarantować poparcie klientów jednostki HR dla celów projektu i podjąć decyzję co do kolejnych kroków*

Jeżeli osoba zajmująca się HR angażowała swojego klienta w prace prowadzone na etapach poprzedzających, uzyskanie poparcia ze strony klienta nie powinno wywoływać żadnych problemów.

Niekiedy zdarza się jednak, że jednostka HR, jej klient lub też obie strony nie są w stanie osiągnąć wyznaczonych celów. Problemy w tym zakresie wynikać mogą z ograniczeń natury prawnej, z istnienia pewnych ram czasowych, z utrudnionego dostępu do zasobów, czy wreszcie z istnienia barier związanych z występowaniem czynników o charakterze organizacyjnym lub zewnętrznym. W takich sytuacjach osoba odpowiedzialna za HR powinna na bieżąco informować o wszystkim swojego klienta i poszukiwać (niekiedy we współpracy z samym klientem) możliwości wyeliminowania niekorzystnych barier.

Po przeanalizowaniu istniejących przeszkód zarówno osoba odpowiedzialna za HR, jak i jej klient, dysponować będą informacjami niezbędnymi do podjęcia decyzji, czy należy realizować projekt w pierwotnie zakładanym kształcie, czy też dokonać pewnych modyfikacji. W takich przypadkach mówimy zazwyczaj o podejmowaniu decyzji o daniu projektowi „zielonego” albo „czerwonego światła”. Warto przy tym pamiętać, że w przypadku ważnych projektów zbyt długo trwające zawieszenie ogranicza prawdopodobieństwo ich skutecznej realizacji.

Należy zauważyć, że we wskazanych poniżej okolicznościach osoba odpowiedzialna za HR nie powinna dążyć do pełnej realizacji projektu dotyczącego zarządzania opartego na kompetencjach:

- ❖ ramy czasowe procesu decyzyjnego są nadmiernie rozszerzane bez żadnego zadowalającego uzasadnienia;
- ❖ klient niechętnie odnosi się do tych założeń projektu, które gwarantują jego sukces;
- ❖ klient nie dokonuje alokacji środków niezbędnych do wdrożenia projektu;
- ❖ wiedza, jaką dysponuje jednostka HR oraz jej klient, jest niewystarczająca do osiągnięcia sukcesu przy realizacji projektu;
- ❖ organizacja funkcjonuje w warunkach niepewności, które mogą wpłynąć na prawdopodobieństwo osiągnięcia celów danego projektu.

W tym miejscu należałoby wspomnieć także o wielu innych okolicznościach, skoncentrowaliśmy się jednak przede wszystkim na tych, które są najistotniejsze i najczęściej występują w praktyce. Podkreślić też należy, że istotnym warunkiem

powodzenia wszelkich projektów związanych z zarządzaniem opartym na kompetencjach jest podejmowanie przez specjalistów z dziedziny HR odpowiednich działań w odpowiednim czasie.

*Krok siódmy: opracować plan zarządzania projektem wskazujący sposób jego wdrażania w dłuższym okresie*

Plan zarządzania projektem ma kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji projektów koncentrujących się na kompetencjach<sup>26</sup>. Obecnie dostępnych jest kilka różnych programów, które ułatwiają opracowanie i prowadzenie projektów. Wybór narzędzia jest kwestią preferencji jednostki i organizacji.

Z naszego doświadczenia wynika, że wskazane poniżej kwestie stanowią nieodłączny element każdego planu zarządzania projektem koncentrującym się na kompetencjach:

- ❖ Lista przewidywanych efektów, skutków lub wyników. Należy wskazać je jako jeden z pierwszych elementów procesu planowania zarządzania projektem, uwzględniając opis pożądanych efektów poszczególnych kroków.
- ❖ Lista uczestników projektu obejmująca zarówno pracowników etatowych, jak i czasowych, biorących udział w realizacji projektu. Lista powinna zawierać adresy e-mail oraz inne dane kontaktowe każdej z osób.
- ❖ Lista zadań, której stworzenie jest niezbędne dla osiągnięcia przewidywanych efektów, skutków lub wyników. Powinno się jednoznacznie określić zależności występujące pomiędzy poszczególnymi zadaniami.
- ❖ Nazwiska oraz przynależność do organizacji osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań lub osiągnięcie określonych efektów, skutków lub wyników.
- ❖ Docelowa data osiągnięcia poszczególnych efektów, skutków lub wyników.

Aby w pełni wykorzystywać niektóre programy, niezbędne jest wprowadzenie pewnych dodatkowych informacji. Należy jednak podkreślić, że — niezależnie od rodzaju wykorzystywanego programu i jego wymagań — istnienie nawet niedoskonałego planu rodzi lepszą sytuację niż jego brak.

*Krok ósmy: wdrożyć plan zarządzania projektem*

Kiedy plan zarządzania projektem jest już opracowany, kiedy uzyskał już akceptację jednostki HR oraz jej klienta i kiedy wyasygnowano już środki niezbędne do realizacji projektu, można wreszcie przystąpić do jego wdrażania.

Poniżej przedstawiamy listę sugestii, które mogą okazać się pomocne w doprowadzeniu projektu do pomyślnego zakończenia:

- ❖ Poinformować wszystkich uczestników projektu o jego celach, oczekiwanych skutkach lub wynikach.
- ❖ Dostarczyć niezbędne informacje innym osobom przed rozpoczęciem realizacji projektu lub w jego wczesnej fazie. Im szersza będzie wiedza na temat projektów opartego na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi, tym większe prawdopodobieństwo, że koncepcja ta zostanie zaakceptowana.
- ❖ Jeżeli projekt ma istotne konsekwencje dla organizacji lub jej klientów, należy stworzyć grupę doradców, złożoną z najważniejszych członków personelu, i zapewnić jej udział w procesie projektowania, oceny i implementacji tego projektu.
- ❖ Nie zapominać, że jedyną pewną rzeczą są zmiany. Pozyskać zgodę klienta na elastyczny plan realizacji projektu, umożliwiając dokonywanie nieustannych szybkich zmian.
- ❖ Upewnić się, że pracownicy najbardziej zainteresowani efektami projektu zostaną zaangażowani w proces planowania i wdrażania tych elementów, które mają dla nich największe znaczenie. Mając w czymś własny interes, zazwyczaj angażujemy się w to silniej.
- ❖ Na bieżąco informować kadrę zarządzającą — czy to za pomocą składanych osobiście raportów, czy też za pomocą raportów przedstawianych w formie elektronicznej lub drukowanej — o stopniu rozwoju projektu.
- ❖ Zachować szczerłość i realistyczne podejście w trakcie dokonywania analizy sytuacji, skutków czy wyników oraz ich wpływu na organizację.
- ❖ Nie przereklamować projektu ani związanych z nim korzyści. Należy unikać generowania oczekiwań dotyczących wyników, które mogą okazać się nieosiągalne ze względu na zakres projektu.

#### *Krok dziewiąty: dokonywać ocen rozwojowych i podsumowujących*

Dobry menedżer wie, że ocena każdego projektu rozpoczyna się już na etapie planowania. W odniesieniu do projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach pod pojęciem *ocen rozwojowych* rozumiemy oceny dotyczące wkładu, przebiegu procesu, materiałów oraz wyników okresowych. Analiz takich dokonuje się od momentu powstania projektu — zazwyczaj w postaci testów polegających na przeprowadzeniu na małą skalę projektu pilotażowego. Każdy krok, produkt i proces składający

się na dany projekt powinien zostać poddany drobiazgowej ocenie. Jeżeli na przykład niewłaściwe procedury gromadzenia danych wyjdą na jaw już we wczesnej fazie projektu, istnieje szansa usunięcia nieprawidłowości jeszcze przed pojawieniem się jakichkolwiek problemów. Efektywne wykorzystywanie narzędzi związanych z oceną rozwojową stanowi klucz do sukcesu w opracowywaniu i wdrażaniu projektu.

Załóżmy, że projekt poddany został odpowiednim ocenom rozwojowym i że dokonane zmiany miały pozytywny wpływ na jego wyniki. W takiej sytuacji zbliża się czas przeprowadzenia podsumowującej oceny projektu. *Ocena podsumowująca* służy analizie ostatecznych wyników projektu i dokonywana jest po jego zakończeniu. Osoba oceniająca musi wziąć pod uwagę wiele różnorodnych kwestii. Czy projekt doprowadził do osiągnięcia wyznaczonych celów? Czy cele zostały osiągnięte w całości, czy jedynie częściowo? Z jakich przyczyn tak się stało? Jaki wpływ na organizację miały jego skutki lub wyniki? Czy takich właśnie skutków się spodziewano? Jaki był wpływ wyników lub skutków przeprowadzenia projektu na stopień realizacji biznesowych celów i strategii organizacji? Czy pojawiły się jakieś nieprzewidziane skutki? Czy należy oceniać je jako pozytywne, czy też jako negatywne? Co można było zrobić inaczej w poszczególnych fazach projektu, aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia pozytywnych wyników lub skutków wykraczających poza cele projektu?

W perspektywie długookresowej zarówno oceny rozwojowe, jak i podsumowujące, mają kluczowe znaczenie dla powodzenia projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Oceny rozwojowe okazują się niezwykle przydatne w procesie podejmowania decyzji, natomiast oceny podsumowujące wykorzystywane są do oceny ostatecznych wyników projektu oraz do utrzymywania wyników na określonym poziomie<sup>27</sup>.

## Podsumowanie

Rozdział ten rozpoczynał się od opisu przedstawiającego dylemat dyrektora generalnego typowej organizacji. Wskazano na najważniejsze wyzwania związane z wykorzystywaniem kompetencji w organizacji. Wyciągnęliśmy wnioski z prezentowanej w opisie sytuacji i omówiliśmy charakterystyczne dla większości współczesnych organizacji potrzeby związane z kompetencjami. Staraliśmy się sugerować działania, jakie może podjąć jednostka HR, by zrealizować te potrzeby. Wskazano i przeanalizowano też sześć najważniejszych

trendów wpływających na funkcjonowanie organizacji oraz na jej potrzeby w zakresie wykorzystywania modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. W ostatniej części rozdziału prezentowano dziewięcio-etapowy model planowania i wdrażania nastawionego na klienta modelu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

---

<sup>1</sup> Rothwell William J., *A 21st-century vision of strategic human resource management*, niepublikowany rękopis, raport dla Society for Human Resource Management i CCH, Inc., 1996.

<sup>2</sup> Rothwell William J., Prescott Robert i Taylor Maria, *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies- Black Publishing, Palo Alto 1998.

<sup>3</sup> Ulrich Dave, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 13.

<sup>4</sup> Szybkie i gwałtowne zmiany — *przyp. red.*

<sup>5</sup> Zmiany powolne i stopniowe — *przyp. red.*

<sup>6</sup> Rothwell William J., Prescott Robert i Taylor Maria, *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies- Black Publishing, Palo Alto 1998, s. 43 – 44.

<sup>7</sup> Rothwell William J., Prescott Robert K. i Taylor Maria, „Transforming HR into a global powerhouse”, *HR Focus* nr 76 (3), marzec 1999, s. 7 – 8.

<sup>8</sup> Rothwell William J., Prescott Robert i Taylor Maria, *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies- Black Publishing, Palo Alto 1998.

<sup>9</sup> Ulrich Dave, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 2.

<sup>10</sup> Kerr Steven i Von Glinow Mary Ann, „The future of human resources: Plus ça change, plus c'est la même chose”, w opracowaniu pod redakcją Dave'a Uhlricha, Michaela R. Loseya i Gerry'ego Lake'a, *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*, John Wiley & Sons, New York 1997.

<sup>11</sup> Rothwell William J., Prescott Robert i Taylor Maria, *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies- Black Publishing, Palo Alto 1998.

<sup>12</sup> Ibidem.



- <sup>13</sup> Por. Green Paul C., *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*, Jossey-Bass, San Francisco 1999; Greene Robert J., *Effectively managing intellectual capital: Critical challenge for human resources*, biała księga SHRM, Society for Human Resource Management, Alexandria, marzec 2000 (dokument można pobrać ze strony: <http://www.shrm.org>); Greene Robert J., *Building social and intellectual capital: Critical challenge/opportunity for human resources*, biała księga SHRM, Society for Human Resource Management, Alexandria 2000 (dokument można pobrać ze strony: <http://www.shrm.org>).
- <sup>14</sup> Rothwell William J., Prescott Robert i Taylor Maria, *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies- Black Publishing, Palo Alto 1998, s. 180.
- <sup>15</sup> Uzdolnienia, zwane też niekiedy talentem, stanowią ważne źródło wartości generowanej przez dzisiejsze organizacje (Michaels Ed, Handfield-Jones Helen i Axelrod Beth, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001).
- <sup>16</sup> Ulrich Dave, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 14.
- <sup>17</sup> Yeung Arthur, Woolcock Patricia i Sullivan John, „Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions”, *Human Resource Planning* nr 19 (4), 1996, s. 48 – 58.
- <sup>18</sup> Bennett John L., „Change happens”, *HR Magazine* nr 46 (9), wrzesień 2001, s. 149 – 156, s. 3.
- <sup>19</sup> *Competing in a global economy*, Watson Wyatt, Waszyngton 1997 (dokument można pobrać ze strony: <http://www.watsonwyatt.com/research/printable.asp?id=W-63>).
- <sup>20</sup> Schoonover Stephen C., *HR competencies for the year 2000: The wake-up call!*, Society for Human Resource Management Foundation, Alexandria 1998, s. 17.
- <sup>21</sup> Lawler Edward E. III i Mohrman Susan A., „Beyond the vision: What makes HR effective?”, *HR. Human Resource Planning* nr 23 (4), 2000, s. 10 – 20.
- <sup>22</sup> Beer Michael, „The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role”, w opracowaniu pod redakcją Dave’a Ulricha, Michaela R. Loseya i Gerry’ego Lake’a, *Tomorrow’s HR management: 48 thought leaders call for change*, John Wiley & Sons, New York 1997.
- <sup>23</sup> Lucia Anntoinette D. i Lepsinger Richard, *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999, s. 56.

- <sup>24</sup> Ibidem, s. 57
- <sup>25</sup> Orr Brian, „Competencies key in a changing world”, *Canadian HR Reporter* nr 11 (21), 1998, 30 listopada, s. 10.
- <sup>26</sup> Informacje na temat narzędzi umożliwiających realizację projektów związanych z wykorzystywaniem kompetencji znaleźć można w: Dubois David D. i Rothwell William J., *The competency toolkit*, tom I i II, Human Resource Development Press, Amherst 2000.
- <sup>27</sup> Bardziej szczegółowe omówienie istoty oceny rozwojowej i podsumowującej oraz ich roli w projektach z zakresu opierającego się na kompetencjach zarządzania zasobami ludzkimi znaleźć można w: Dubois David D., *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*, Human Resource Development Press, Amherst 1993.