



KONFERENCJA ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

Nauka i praktyka biznesowa

Prezentacje i warsztaty • Eksperti ze świata biznesu i nauki

Wrocław, 8 czerwca 2017



AGILE BASED
COMPETENCY
MANAGEMENT



Erasmus+



WSH

Wyższa Szkoła
Handlowa
we Wrocławiu

Międzynarodowa konferencja naukowo-biznesowa
„COMPETENCY MANAGEMENT –
RESEARCH & BUSINESS PRACTICE”.
8.06.2017, Wrocław



Zarządzanie kompetencjami w wybranych przedsiębiorstwach w Austrii, Hiszpanii i Polsce – wyniki badań międzynarodowego projektu badawczego „Agile Based Competency Management”

Prof. nadzw. dr hab. inż. Teresa Kupczyk
Akademia Finansów i Biznesu Vistula

dr Joanna Kubicka
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu





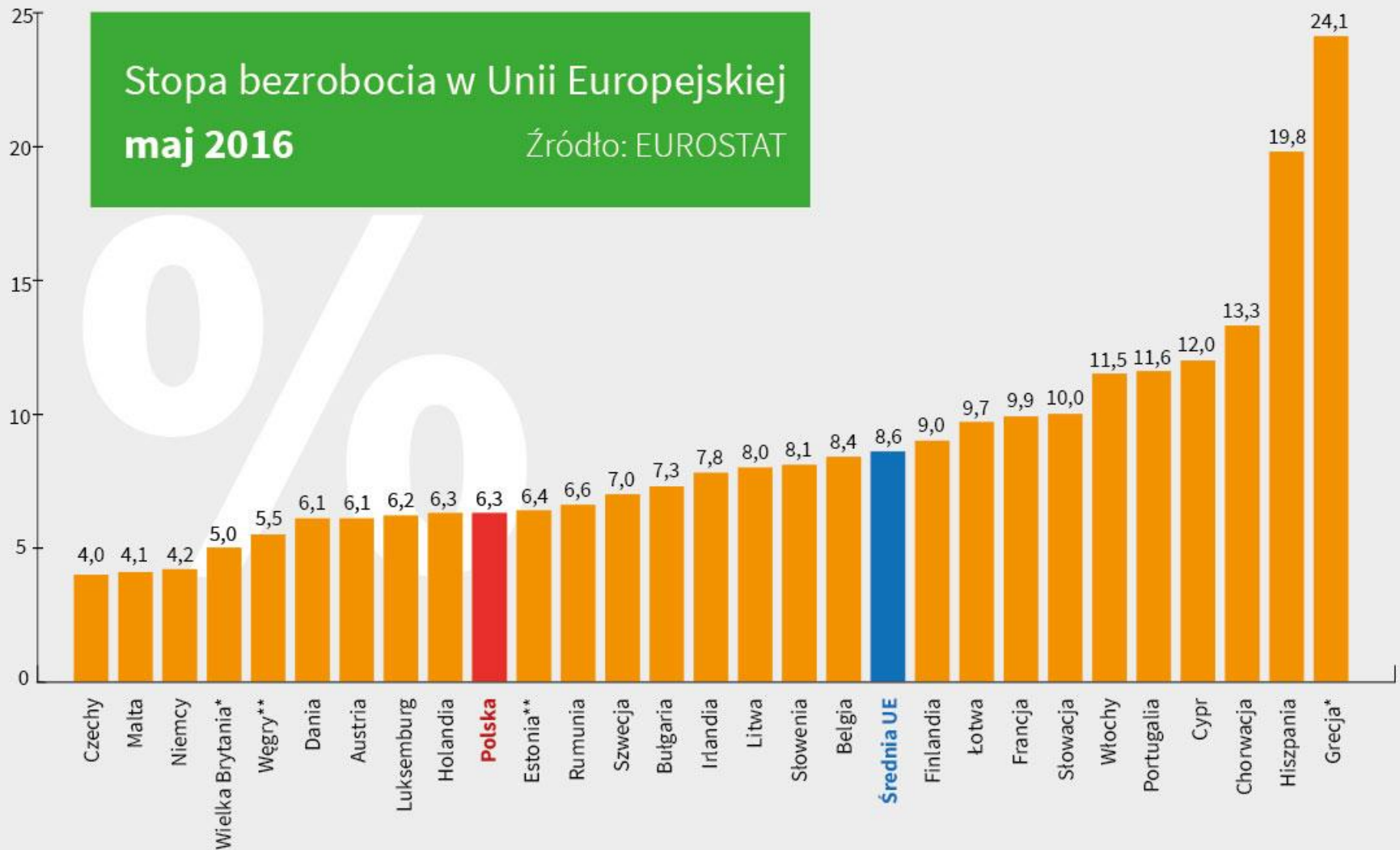
UZASADNIENIE PODJĘCIA PROBLEMATYKI

UZASADNIENIE PODJĘCIA PROBLEMATYKI

- **Zdobywanie pracowników o określonych kompetencjach stanowi obecnie jedno z głównych wyzwań kadry kierowniczej przedsiębiorstw i zostało wskazane pod względem istotności jako trzeci trend HR w 2017 r.**[Deloitte, „Trendy HR”, 2017].
- **Statystyki potwierdzają niedobory pracowników i trudności w obsadzaniu stanowisk na całym świecie, a także niepokojące w tym zakresie prognozy** [Barometr Manpower Perspektyw Zatrudnienia Polska Q1 2017; Global Skills Index 2016; World Economic Forum 2016, Global Entrepreneurship Monitor Polska 2016; The future of work: jobs and skills in 2030; UNDERSTANDING THE FUTURE OF WORK 2017].
- **Wiele badań potwierdza istnienie istotnych związków między pracownikami i ich kompetencjami, a wynikami przedsiębiorstw** [Barrick, Mount 1991; Takeuchi et al., 2009; Becker i Gerhart, 1996; Becker i Huselid, 2006; Gangani et al. 2006, Teodorescu 2006; Huselid 1995; Appelbaum et al., 2000; Kalmi i Kauhanen, 2008; Kupczyk 2014].

STOPA BEZROBOCIA

#praca

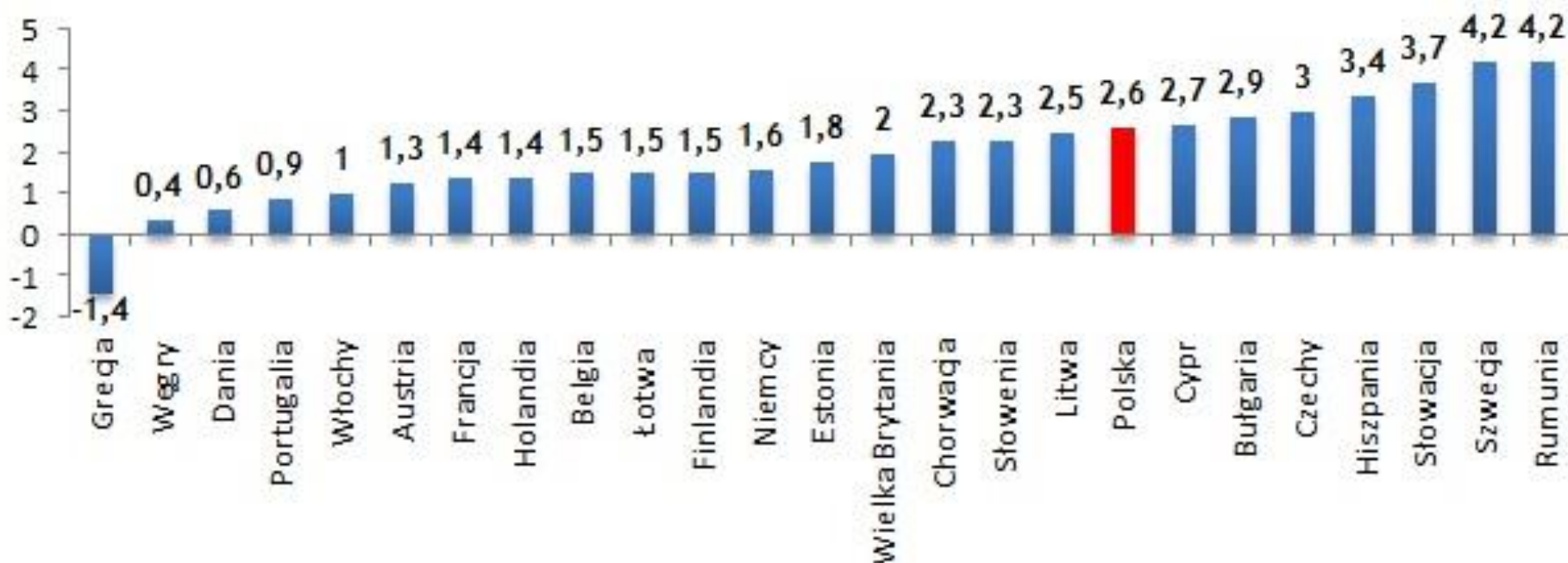


* marzec 2016

** kwiecień 2016

PKB - KRAJE UNII EUROPEJSKIEJ

Wzrost PKB w ujęciu rocznym w poszczególnych krajach UE w pierwszym kwartale 2016 roku



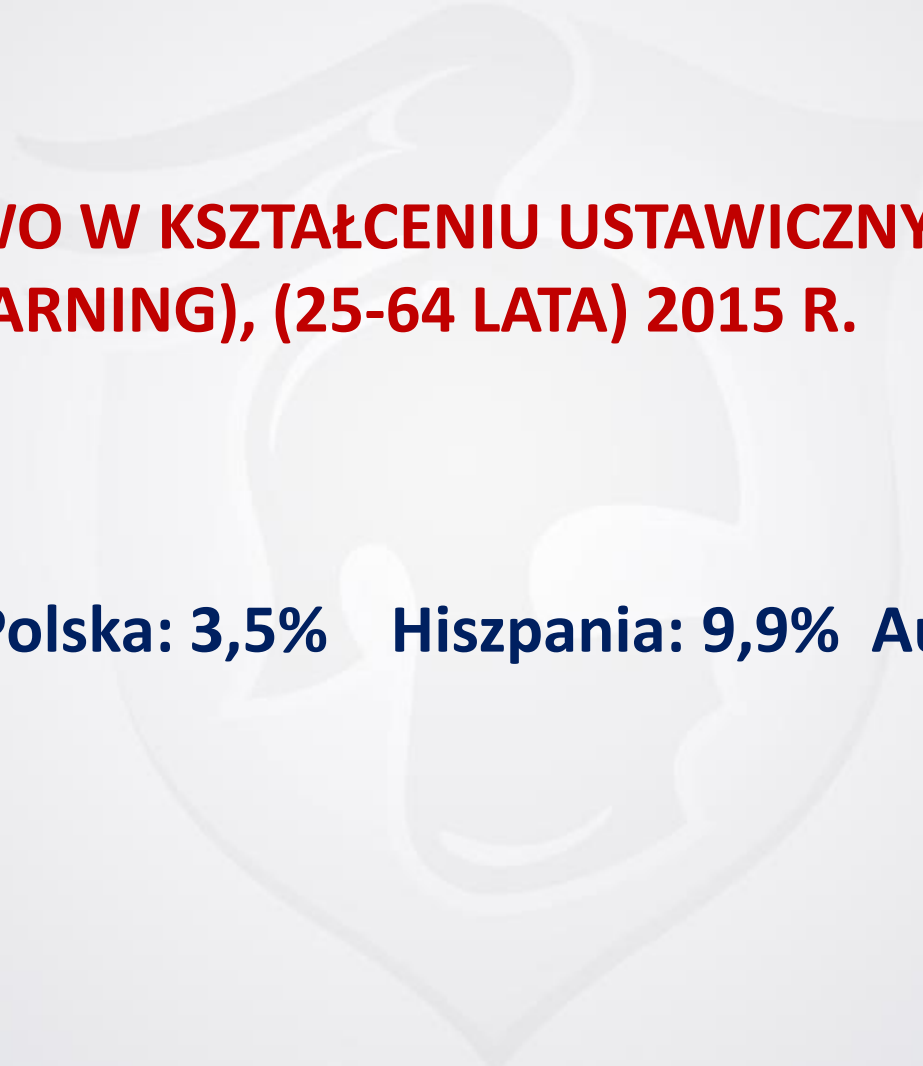
Źródło: Eurostat



**BRAKI PRACOWNIKÓW I KOMPETENCJI ZGŁASZANE
PRZEZ PRACODAWCÓW**

Źródło: 2016-2017 Talent Shortage Survey

Globalnie: 40 % Polska: 45% Hiszpania:26% Austria:34%



**UCZESTNICTWO W KSZTAŁCENIU USTAWICZNYM
(LIFELONG LEARNING), (25-64 LATA) 2015 R.**

Źródło: Eurostat

UE: 10,7% Polska: 3,5% Hiszpania: 9,9% Austria: 14,4%



RANKING KONKURENCYJNOŚCI GOSPODAREK 2015/2016 (THE GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX 2015–2016 RANKINGS)

Źródło: 2016 World Economic Forum

Polska: 4,49 - 41 miejsce

Hiszpania: 4,59 - 33 miejsce

Austria: 5,12 - 21 miejsce (na 140 krajów)



Obecna sytuacja wymaga zarządzanie kompetencjami



METODYKA BADAŃ, GRUPA BADAWCZA

CELE BADAŃ

Celem główny była identyfikacja, analiza i diagnoza zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach.

Cele szczegółowe to ustalenie

- metod identyfikowania, oceny i rozwoju kompetencji
- roli, jaką odgrywa technologia w zarządzaniu kompetencjami w przedsiębiorstwach
- stanu znajomości przez pracowników europejskich inicjatyw dotyczących kompetencji, modeli kompetencyjnych i rozwoju kompetencji

PYTANIA BADAWCZE

- Jaki jest stopień **wdrożenia** zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach? Czy istnieją w tym względzie różnice między przedsiębiorstwami z Polski, Austrii i Hiszpanii?
- Jak **długo** przedsiębiorstwa są zaangażowane w działania związane z zarządzaniem kompetencjami?
- Które **osoby** są zaangażowane w proces wdrażania zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach?

PYTANIA BADAWCZE

- Do jakich **celów** służy zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwach?
- Jakimi **metodami identyfikuje** się kompetencje w przedsiębiorstwach?
- Jakie **metody oceny** kompetencji stosowane są w przedsiębiorstwach?
- W jaki sposób przeprowadza się w przedsiębiorstwach **analizę stanowiska** pracy?

PYTANIA BADAWCZE

- **Kto** opisuje kompetencje w przedsiębiorstwach?
- Jakie **metody** są stosowane w przedsiębiorstwach w obszarze **szkolenia** i rozwoju pracowników?
- Jaką **rolę** odgrywa **technologia** w zarządzaniu kompetencjami w przedsiębiorstwach?
- Czy pracownicy przedsiębiorstw **znają** europejskie **inicjatywy** związane z kompetencjami, ich jakością i rozwojem?

TERMINOLOGIA

Kompetencje to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania przedsiębiorstwa w osiągnięciu jego strategicznych celów. Są one związane z rzeczywistym działaniem czy też uzyskiwanymi wynikami tego działania w określonej sytuacji.

Zarządzanie kompetencjami rozumiane było jako zbiór działań ukierunkowanych na pozyskiwanie, rozwijanie i zatrzymywanie w organizacji takich kompetencji pracowniczych, które umożliwiają realizowanie celów strategicznych przedsiębiorstwa.

HIPOTEZY

H1: Istnieją istotne różnice w poziomie wdrożenia zarządzania kompetencjami między przedsiębiorstwami z **Polski, Austrii i Hiszpanii**.

H2: Istnieje silna zależność między czasem funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku a poziomem zarządzania kompetencjami.

H3: Istnieje zależność między **wielkością** przedsiębiorstw a poziomem wdrożenia zarządzania kompetencjami.

METODYKA BADAŃ

- Badania jakościowo-ilościowe, w oparciu o ankietę
- Zastosowano dobór celowy
- Czas realizacji badań: 2015 I 2016 r.
- Miejsce realizacji badań: Polska, Hiszpania, Austria
- Zastosowane techniki badań: **cati, cawi, capi , casi**
- Zastosowane metody statystyczne z użyciem pakietu statystycznego IBM STATISTICS wersja 21.0, w tym test T-studenta, test Chi-kwadrat (Pearsona), test Kruskalla – Wallisa, współczynnik korelacji RHO – SPEARMANA.

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Przebadano łącznie 180 przedsiębiorstw,
z czego 140 z Polski, 24 z Austrii i 16 z Hiszpanii

- duże przedsiębiorstwa stanowiły: 59%
- średnie przedsiębiorstwa : 25%
- małe przedsiębiorstwa : 9%
- mikroprzedsiębiorstwa: 7%

W I etapie: 78 przedsiębiorstw z Polski, 16 z Hiszpanii i 24 z Austrii

- duże przedsiębiorstwa stanowiły 56%, średnie 24%, małe 9%, mikroprzedsiębiorstwa: 7%

W II etapie: 140 przedsiębiorstw z Polski

- duże przedsiębiorstwa stanowiły 56%, średnie 16%, małe 18%, mikroprzedsiębiorstwa: 10%

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Badane przedsiębiorstwa pochodziły z bardzo **różnych branż**.

Najwięcej było ich z:

- przetwórstwa przemysłowego (26%),
- działalności finansowej i ubezpieczeniowej (12%),
- handlu hurtowego i detalicznego
- naprawy pojazdów samochodowych i motocykli (9%).

Badani to pracownicy przedsiębiorstw: głównie specjaliści HR i działów szkoleń, oraz kadra kierownicza, którzy zadeklarowali posiadanie wiedzy na temat tego jak realizowane jest w przedsiębiorstwie zarządzanie kompetencjami.

CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

Czas działania przedsiębiorstw na rynku:

- 11-20 lat: 36%
- ponad 20 lat: 34%
- 6-10 lat: 16%
- 3-5 lat: 9%
- do 2 lat: 3%

Liczba lat doświadczeń przedsiębiorstw w zarządzaniu kompetencjami:

- między 2-4 lata: 30%
- między 5-9 lat: 24%
- Ponad 10 lat doświadczeń: 21%
- mniej niż jeden rok: 18%



WYNIKI BADAŃ

WDROŻENIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W STOSUNKU DO POZIOMU DOCELOWEGO

- 20% badanych określa stan wdrożenia na średnim poziomie między 41-60%.
- U 19 % przedsiębiorstw stan wdrożenia jest niższy niż 10%.
- tylko 3% ma prawie zakończony proces wdrożenia zarządzania kompetencjami

<10%	11-20%	21-20%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-80%	81-90%	91-100%
0,19	0,06	0,05	0,13	0,08	0,12	0,13	0,14	0,09	0,03

U ponad połowy badanych przedsiębiorstw, stan wdrożenia zarządzania kompetencjami w stosunku do poziomu docelowego mieści się w przedziale 0-50%, co uprawnia do stwierdzenia, iż **są one na średnim poziomie zaawansowania tego procesu.**

WDROŻENIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W STOSUNKU DO POZIOMU DOCELOWEGO

Średni poziom zarządzania kompetencjami był najwyższy w Austrii (M=70.1), następne w Hiszpanii (M=57.7), a najniższy zanotowano w Polsce (M=39.2) (wyrażony na skali 0 -100).

Okazało się, że im dłużej firmy funkcjonują na rynku, tym wyżej oceniany jest poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami.

CELE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Najczęściej, zarządzanie kompetencjami wykorzystywano do:

- szkolenia i programów rozwojowych (59%)
- oceny wyników pracy (55%)
- rekrutacji i selekcji (52%)
- planowania ścieżki kariery (47%)
- przydzielania zadań pracownikom (40%)
- projektowania i zarządzania systemem wynagrodzeń (26%)
- zarządzania talentami (24%)
- planowanie sukcesji (20%)
- doboru studentów/młodych absolwentów uczelni do wakujących stanowisk (18%)

CELE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI - ZALEŻNOŚCI

- przydzielanie zadań pracownikom - cel ten częściej był stawiany przez przedsiębiorstwa **mające ponad 10 lat doświadczeń** w zarządzaniu kompetencjami
- planowanie sukcesji - częściej cel ten stawiany był przez przedsiębiorstwa **z Austrii**
- dobór studentów/młodych absolwentów uczelni do wakujących stanowisk - częściej cel ten stawiany był przez przedsiębiorstwa **mające 5-9 lat doświadczeń** w zarządzaniu kompetencjami i przez **duże** przedsiębiorstwa.

CELE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI - ZALEŻNOŚCI

- ocena wyników pracy pracownika - cel ten stawiany był częściej przez **duże** przedsiębiorstwa
- rekrutacja i selekcja kadr - cel ten częściej był stawiany przez przedsiębiorstwa z **Austrii (79,2%)** i **Hiszpanii (75%)** oraz mające więcej lat doświadczeń w zarządzaniu kompetencjami, tj. **ponad 10 lat doświadczeń (72%)** i **2-4 lata doświadczeń (63%)**;
- planowanie ścieżki kariery – cel ten częściej był stawiany przez średnie przedsiębiorstwa i mające ponad **10 lat doświadczeń** w zarządzaniu kompetencjami

WDROŻENIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W STOSUNKU DO POZIOMU DOCELOWEGO

W proces wdrażania zarządzania kompetencjami najczęściej byli zaangażowani:

- menedżer ds. zasobów ludzkich - HR manager (54%)
- menedżerowie najwyższego szczebla (50%)
- specjaliści HR (43%)
- menedżerowie liniowi (34%)
- menedżerowie średniego szczebla (29%)
- konsultanci zewnętrzni (19%)

IDENTYFIKACJA I KLASYFIKACJA KOMPETENCJI

Stosowano poniższe metody identyfikacji kompetencji:

- bezpośrednie obserwacje (57%)
- samoocena pracowników (48%) - **częściej** stosowana przez **duże** (59,7%) i **średnie** przedsiębiorstwa (50%)
- dyskusje grupowe (29%)
- wywiady otwarte (26%) Hiszpanii (50%) - **częściej** stosowane przez przedsiębiorstwa z i **Austrii (41,7%)**
- kwestionariusze dotyczące analizy pracy (25%)
- sesje robocze z ekspertami (24%) - **częściej** stosowane przez przedsiębiorstwa z **Hiszpanii (50%)** i **Austrii (41,7%)**
- wywiady dotyczące zdarzeń behawioralnych (24%)
- kwestionariusze z ćwiczeniami (15%)

IDENTYFIKACJA I KLASYFIKACJA KOMPETENCJI

Przy analizie stanowiska pracy 60% przedsiębiorstw rozważało zarówno bieżące, jak i przyszłe wymagania wobec analizowanego stanowiska.

Wśród nich, przedsiębiorstwa z Austrii stanowiły 66,7%, z Polski 59%, a z Hiszpanii 56,3%.

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy wyróżniające

DUŻE PRZEDSIĘBIORSTWA

- mają najwyższy poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami w stosunku do poziomu docelowego, jak również największy czas posiadanych doświadczeń w tym zakresie
- celem zarządzania kompetencjami częściej jest ocena wyników pracy pracownika i dobór studentów/młodych absolwentów uczelni do wakujących stanowisk
- w proces wdrażania zarządzania kompetencjami częściej angażuje się menedżer ds. zasobów ludzkich (HR manager), specjalista ds. zasobów ludzkich, menedżer średniego szczebla
- częściej identyfikują kompetencje poprzez samoocenę;
- częściej grupują kompetencje poprzez klasyfikowanie kluczowych kompetencji menedżerów i liderów
- częściej jako metodę szkolenia i rozwoju pracowników stosują mentoring
- częściej jego pracownicy nie znają narzędzia EUROPASS

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy wyróżniające

ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA

- w proces wdrażania zarządzania kompetencjami częściej angażuje się menedżer ds. zasobów ludzkich (HR manager)
- celem zarządzania kompetencjami częściej jest planowanie ścieżki kariery
- częściej wykorzystują metodę identyfikowania kompetencji poprzez samoocenę

MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA

- częściej identyfikują kompetencje poprzez dyskusje grupowe
- jego pracownicy częściej znają europejską inicjatywę Platform for Adult Learning in Europe EPALE (Elektroniczna Platforma Kształcenia Dorosłych w Europie)

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy wyróżniające

MIKROPRZEDSIĘBIORSTWA

- mają najniższy poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami, w stosunku do poziomu docelowego
- mają najkrótszy czas posiadanych doświadczeń w tym zakresie
- częściej nie klasyfikują kompetencji w ogóle
- częściej jego pracownicy znają europejskie inicjatywy dotyczące definiowania kompetencji w formie modeli kompetencyjnych: Europejski system uznawania osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym, Sieć Eurodoradztwa, zapewnienie jakości w kształceniu i szkoleniu zawodowym, EUROPASS – częściej wykorzystują to narzędzie do poszukiwania młodych studentów/ absolwentów uczelni wyższych pod kątem ewentualnego zatrudnienia

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

regionalne cechy wyróżniające przedsiębiorstwa

POLSKA

- mają najniższy poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami (w porównywanych krajach), choć w stosunku do poziomu docelowego można go uznać za średni
- częściej opisywaniem kompetencji zajmują się pracownicy
- częściej jako metodę oceny kompetencji stosują analizę dokumentów pracowników
- częściej dokonują oceny znaczenia kompetencji na dziś, bez uwzględniania przyszłości (w kwestii powiązania ich z celami lub strategiami przedsiębiorstwa)
- częściej stosują skale/poziomy kompetencji takie jak: poziom stanowiska (np. asystent inżyniera, inżynier, główny inżynier) i progresywne poziomy rozwoju kompetencji w pracy (np. nowicjusz, mistrz i ekspert)
- częściej technologia zapewnia im jedyne źródło informacji o kompetencjach w całym przedsiębiorstwie

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

regionalne cechy wyróżniające przedsiębiorstwa

HISZPANIA

- celem zarządzania kompetencjami częściej jest rekrutacja i selekcja kadr
- w proces wdrażania zarządzania kompetencjami częściej angażuje się menedżer ds. zasobów ludzkich (HR manager)
- częściej opisywaniem kompetencji zajmuje się inne przedsiębiorstwo/konsultanci zewnętrzn
- częściej wykorzystują metody identyfikowania kompetencji takie jak: sesje robocze z ekspertami oraz wywiady otwarte
- częściej jako metodę oceny kompetencji stosują rozmowę kwalifikacyjną
- częściej grupują (klasyfikują) kompetencje międzyfunkcjonalne (interdyscyplinarne), związane z wykonywaną pracą, mające zastosowanie w wielu grupach zawodów

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

regionalne cechy wyróżniające przedsiębiorstwa

HISZPANIA

- częściej dokonują oceny znaczenia kompetencji na dziś, bez uwzględniania przyszłości (w kwestii powiązania ich z celami lub strategiami przedsiębiorstwa);
- częściej stosują skalę w postaci poziomu realizacji (wykorzystywania w pracy) kompetencji (np. marginalny, dobry i doskonały).
- częściej występuje u nich sytuacja, że nigdy jeszcze nie dokonywali przeglądu i uaktualnienia kompetencji;
- częściej jako metodę szkolenia i rozwoju pracowników stosują mentoring.

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

regionalne cechy wyróżniające przedsiębiorstwa

AUSTRIA

- mają najwyższy poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami
- celem zarządzania kompetencjami częściej jest rekrutacja i selekcja kadr oraz planowanie sukcesji
- w proces wdrażania zarządzania kompetencjami częściej angażuje się menedżer ds. zasobów ludzkich (HR manager)
- częściej opisywaniem kompetencji zajmują się pracownicy
- częściej dokonują przeglądu i uaktualniania kompetencji raz do roku
- dokonują oceny znaczenia danej kompetencji na dziś i w przyszłości

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

regionalne cechy wyróżniające przedsiębiorstwa

AUSTRIA

- częściej grupują (klasyfikują) kompetencje:
 - międzyfunkcjonalne** (interdyscyplinarne), związane z wykonywaną pracą, mające zastosowanie w wielu grupach zawodów;
 - techniczne/funkcjonalne**
- częściej wykorzystują metody identyfikowania kompetencji takie jak: sesje robocze z ekspertami oraz wywiady otwarte
- częściej jako metodę oceny kompetencji stosują wywiady i analizę dokumentów pracowników
- częściej jako metodę szkolenia i rozwoju pracowników stosują programy szkoleniowe
- częściej stosują skale/poziomy kompetencji takie jak: poziom stanowiska (np. asystent inżyniera, inżynier, główny inżynier) oraz progresywne poziomy rozwoju kompetencji w pracy (np. nowicjusz, mistrz i ekspert);

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy a długość doświadczenia przedsiębiorstwa w stosowaniu koncepcji

MNIEJ NIŻ ROK DOŚWIADCZEŃ

- mają najniższy poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami
- częściej nie klasyfikują kompetencji w ogóle
- częściej przy przeprowadzaniu analizy stanowiska pracy uwzględniają wyłącznie bieżące wymagania
- częściej występuje u nich sytuacja, że nigdy jeszcze nie dokonywali przeglądu i uaktualnienia kompetencji

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy a długość doświadczenia przedsiębiorstwa w stosowaniu koncepcji

PONAD 5 LAT

- Najważniejsze **cele** zarządzania kompetencjami :
 - planowanie ścieżki kariery pracowników z uwzględnieniem strategii przedsiębiorstwa, przydzielanie odpowiednich zadań pracownikom, według posiadanych kompetencji (mocnych stron),
 - rekrutacja i selekcja (uzupełnianie kompetencji, których brakuje w przedsiębiorstwie i które będą potrzebne w przyszłości)
 - dobór studentów/młodych absolwentów uczelni do wakujących stanowisk.
- W proces wdrażania zarządzania kompetencjami częściej angażują się także menedżerowie niższego szczebla/menedżerowie liniowi.
- Dokonują ciągłego przeglądu i uaktualniania kompetencji (minimum raz do roku).
- Przy analizie stanowisk pracy rozważają zarówno bieżące, jak i przyszłe wymagania.

CHARAKTERYSTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

cechy a długość doświadczenia przedsiębiorstwa w stosowaniu koncepcji

PONAD 5 LAT

- Kładą większy nacisk na klasyfikację kompetencji interdyscyplinarnych oraz technicznych/funkcjonalnych.
- Stosują bardziej zróżnicowane i wymagające większych kompetencji i środków metody oceny kompetencji jak np: ocena 360°, Assessment center oraz testy sytuacyjne (przypadki oparte na sytuacjach z życia wziętych).
- Intensywnie wykorzystują technologię w zarządzaniu kompetencjami. Stosują więcej metod szkolenia i rozwoju pracowników.
- W pełniejszym stopniu wykorzystują zarządzanie kompetencjami do przeprowadzania wewnętrznej integracji wszystkich subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jak również do zewnętrznego ich zintegrowania ze strategiami biznesowymi organizacji.

PODSUMOWANIE

- Stan wdrożenia zarządzania kompetencjami w stosunku do poziomu docelowego w badanych przedsiębiorstwach w Austrii, Hiszpanii i Polsce uprawnia do stwierdzenia, iż są one na średnim poziomie zaawansowania tego procesu. Poziom ten jest najwyższy w przedsiębiorstwach z Austrii, następnie z Hiszpanii, najniższy w Polsce.
- Istnieją istotne różnice w stanie wdrożenia zarządzania kompetencjami pomiędzy przedsiębiorstwami w zależności od czasu ich działania na rynku. Okazało się, że im dłużej przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku, tym mają wyższy stan wdrożenia zarządzania kompetencjami.
- Im większe przedsiębiorstwo, tym wyższy stopień wdrożenia zarządzania kompetencjami i więcej lat doświadczeń w tym zakresie.

WNIOSKI POSTULATYWNE

Przedsiębiorstwa, szczególnie te mniejsze, powinny **zwiększyć** poziom wdrożenia zarządzania kompetencjami, nadać mu wyższy priorytet i strategiczny wymiar.

Bez tego nie będą one w stanie konkurować w walce o klientów, lepsze wyniki finansowe i wizerunek dobrego pracodawcy.

Kadra kierownicza wyższego szczebla powinna doprowadzić do większego **zaangażowania** w zarządzanie kompetencjami menedżerów **średniego i niższego szczebla/liniowych**.

Wymagać to będzie uwzględnienia w ich programach rozwojowych szkoleń pozwalających podwyższyć ich kompetencje w tym względzie.

WNIOSKI POSTULATYWNE

Przedsiębiorstwa, w szczególności mikro, powinny częściej wykorzystywać zarządzanie kompetencjami w celach przydzielania zadań pracownikom, motywowania, zarządzania talentami, planowania ścieżki kariery oraz oceny wydajności pracy.

Warto by przedsiębiorstwa częściej stosowały **różnorodne metody oceny kompetencji** takie jak: Assessment center, ocenę 360^o, opinie ekspertów, wywiad na temat przypadków krytycznych i warsztaty.

Skoro większość przedsiębiorstw ich dotychczas nie stosowała, to z pewnością warto by zadbać o podwyższenie kompetencji ich kadry kierowniczej w tym zakresie.

WNIOSKI POSTULATYWNE

Mając na względzie ogromne problemy z obsadzaniem stanowisk o określonych kompetencjach, z pewnością byłoby dobrze, gdyby cel polegający na „doborze studentów/młodych absolwentów uczelni do wakujących stanowisk” przyświecał w zarządzaniu kompetencjami wszystkim przedsiębiorstwom, w szczególności mikro i małym.

Należy zwiększyć wykorzystywanie technologii w zarządzaniu kompetencjami w kontekście dużej zmienności otoczenia i konieczności stałego reagowania na zapotrzebowanie klientów i współpracę między przedsiębiorstwami.

WNIOSKI POSTULATYWNE

Konieczne wydaje się uruchomienie kampanii informacyjnych wśród przedsiębiorstw na temat europejskich inicjatyw związanych z kompetencjami, ich jakością i rozwojem. Fakt, iż pracownicy z różnych krajów prawie w ogóle ich nie znają świadczyć może o niskiej skuteczności dotychczasowych działań w zakresie ich promocji.

Należy opracować **cykle szkoleń** pozwalających kadrze kierowniczej i specjalistom HR na rozwijanie kompetencji w zakresie najlepszych praktyk w zarządzaniu kompetencjami, w tym w układzie międzynarodowym, uwzględniającym uwarunkowania kulturowe. Należy wprowadzić do programów edukacyjnych uczelni wyższych kształcących kadrę kierowniczą treningi zwiększające te kompetencje.

WNIOSKI POSTULATYWNE

Analiza statystyk w zakresie zapotrzebowania na kompetentnych pracowników, uczestnictwa w edukacji i konkurencyjności gospodarek wskazują, że sukces przedsiębiorstw i gospodarek uzależniony jest współcześnie od zarządzania kompetencjami.



WSH

Wyższa Szkoła
Handlowa
we Wrocławiu



Dziękujemy za uwagę

**Prof. nadzw. dr hab. inż. Teresa Kupczyk,
Akademia Finansów i Biznesu Vistula**

dr Joanna Kubicka

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu