

**Barbara Kamińska\***

## **Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje**

### **Wstęp**

Współcześnie sukces organizacji uzależniony jest od cennego zasobu, jakim jest pracownik. To wiedza, aspiracje, motywacje, talenty, ogólnie ujmując, kompetencje pracowników są siłą napędową organizacji. Rola kompetencji wciąż rośnie, z kolei tempo zachodzących zmian sprawia, że ich rozwijanie staje się koniecznością. Rozwój kompetencji w organizacji jest wynikiem chęci ich posiadania, zarówno przez organizację, jak też samych pracowników. Organizacje dążą do posiadania kompetentnych pracowników w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Z kolei pracownicy są zainteresowani rozwojem swoich kompetencji, licząc na poprawę własnej pozycji w firmie. Dlatego też zarządzanie kompetencjami staje się jednym z istotnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Celem artykułu jest prezentacja modelu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w małej firmie produkcyjno-handlowej z województwa kujawsko-pomorskiego.

Praktyka pokazuje, iż coraz więcej firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw wprowadza do zarządzania zasobami ludzkimi modele kompetencyjne. Znajdują one zastosowanie szczególnie z uwagi na fakt ich użyteczności w takich obszarach, jak: rekrutacja personelu, ocenianie, rozwój czy nagradzanie. Niewątpliwie jest to wyraz unowocześniania wszelkich działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Modele kompetencyjne wyposażają organizację w pewnego rodzaju narzędzie decyzyjne w stosunku do najważniejszych zasobów, jakimi są pracownicy, a są to zasoby strategiczne. Nie bez powodu bowiem Edvinsson i Malone (2001) uznają, że prawdziwa wartość firmy tkwi w jej niematerialnych aktywach: wiedzy, kompetencjach, innowacyjności, doświadczeniu, kreatywności pracowników itp.

---

\* Dr Barbara Kamińska, adiunkt, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.

Należy jednak dodać, iż kompetencje mają dla organizacji strategiczne znaczenie dopiero wtedy, gdy zapewniają unikatowość, a dzięki temu przewagę konkurencyjną. Stąd też zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest coraz częściej stosowane w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

## Zasoby ludzkie i ich znaczenie dla organizacji

W potocznym ujęciu termin *zasoby ludzkie* znajduje różne określenia, np.: pracownik, personel, kadra, czynnik ludzki, potencjał pracy, aktywa ludzkie czy wreszcie kapitał ludzki. Trzeba jednak dodać, że chociaż pokazują one człowieka w procesie pracy, to określenia te różnią się między sobą.

Dla przykładu *pracownik* to termin określający człowieka, który zazwyczaj odpłatnie wykonuje pracę najemną. Jednak przyjmując za Pawlakiem (2003), że można ją wykonywać w ramach różnych stosunków prawnych, jak też stosunków cywilnoprawnych, nie każdy wykonujący najemną pracę zarobkową może być uznany za pracownika.

Z kolei określenia *kadra* i *personel* są często uważane za tożsame, jednak w literaturze specjalistycznej wskazuje się różnice w ich definiowaniu. Za kadrę organizacji uznaje się zazwyczaj zbiór pracowników o najwyższych kwalifikacjach, zajmujących stanowiska kierownicze. Personelem z kolei określamy pracowników o niższych kwalifikacjach, zajmujących niższe szczeble w strukturze organizacyjnej.

Natomiast przytaczając terminy *czynnik ludzki* i *czynnik produkcji*, należy wyjaśnić, że człowiek wykonujący pracę jest sprawcą określonych efektów ekonomicznych, a więc czynnikiem produkcji.

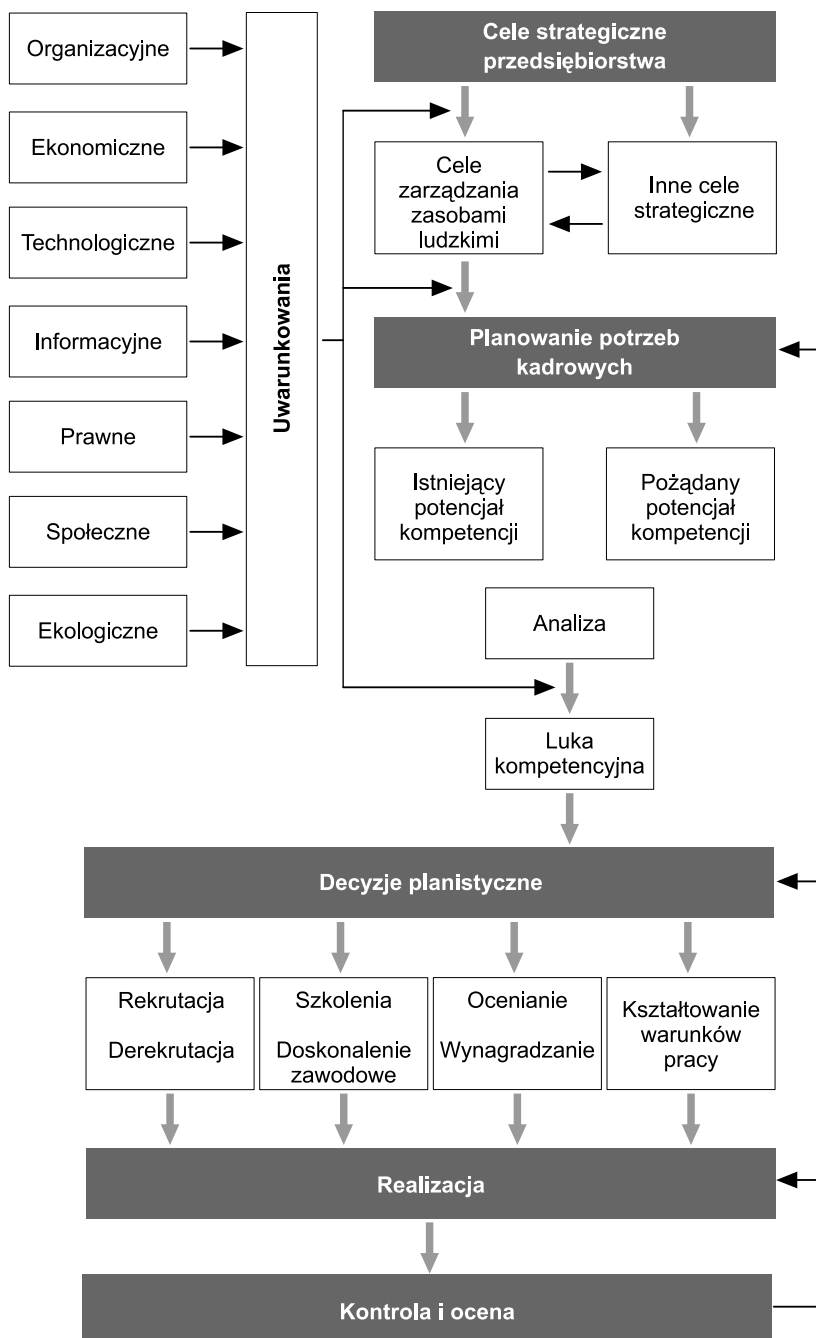
Pojęcie *zasoby ludzkie* z kolei uwzględnia wszystkich ludzi różnych kategorii pracujących na rzecz organizacji, w rozmaity sposób z nią powiązanych. Ma zatem uniwersalny charakter, co przesądziło o jego popularności w literaturze przedmiotu oraz w praktyce zarządzania. Chociaż należy dodać, że współcześnie coraz częściej mówi się o kapitale ludzkim. *Kapitał ludzki* określanymi jest również mianem zasobu, jednak podkreśla się, iż w jego skład wchodzi wiedza, talent, zdrowie fizyczne i psychiczne, jak również różnego rodzaju zdolności sprzyjające powstawaniu nowych innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Warto dodać, że charakterystyczną cechą kapitału ludzkiego jest między innymi konkurencyjność i wyłączność (Adamiec, Kożusznik, 2000), bowiem jego wartość jako jednego ze składników wszystkich jej zasobów mówi o wartości całej organizacji i jej sile konkurencyjnej. Poza tym kapitał ludzki uznawany jest za główny czynnik wpływający na wzrost i rozwój gospodarczy społeczeństw. Dlatego między innymi jego rola w organizacji jest priorytetowa.

## **Modele kompetencyjne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi**

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem nastawionym na podejmowanie działań względem najważniejszego składnika organizacji, jakim są zasoby ludzkie, począwszy od stworzenia strategii personalnej poprzez dobór kadr, ich ocenianie, rozwój oraz utrzymanie. W tym celu stosuje się różne metody i narzędzia wspierające proces zarządzania, między innymi wprowadza się modele kompetencyjne. Jednak, aby uzyskać spodziewane efekty z wdrożenia modelu kompetencyjnego, należy przede wszystkim zaprojektować go z myślą o potrzebach i celach, dla których ma być stworzony. W modelu tym zakłada się stosowanie systematycznego monitoringu rzeczywistych kompetencji pracowników pod kątem ich przydatności dla strategii organizacji. Jest to oczywiste, bowiem kompetencje są rezultatem posiadania przez organizację wielu różnych umiejętności w zakresie różnych działań i procesów.

Kompetencje można przedstawić w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy (funkcjonalne) albo opisu behawioralnego (Sajkiewicz, 2002). Sidor-Rządkowska (2006) ujmuje je jako zbiór zachowań, „...które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej”. Levy-Leboyer (1997) utożsamia je jeszcze z pewnymi parametrami, które różnicują pracowników, jak zdolności, zainteresowania czy cechy osobowości. Tutaj należy dodać, że te definicje obrazują bardziej model indywidualny (osobowy), który służy opisowi cech i zachowań pracowników, umożliwiając dokonanie odpowiedniej analizy wyników pracy danego pracownika (Czapla, 2011). Jednak wprowadzając modele kompetencyjne do zarządzania, należy również uwzględnić model całościowy, obejmujący zarówno kompetencje związane z człowiekiem, jak i z organizacją, wskazujące ogólne strategiczne znaczenie kompetencji warunkujące sukces przedsiębiorstwa. To one są w stanie wypracować odpowiednią strategię zgodną z warunkami panującymi na rynku.

Należy jednak uwzględnić fakt, że poziom uszczegółowienia danej struktury zależy przede wszystkim od celu, dla którego ją utworzono. Z reguły struktury kompetencyjne zawierają określone zachowania, wypracowane dla konkretnego działu, stanowiska, a często też konkretnego celu, albo też mogą zawierać wyznaczniki o szerokiej gamie zastosowania, z których można korzystać w obszarze całej organizacji (rys. 1).



Rys. 1. Model kompetencyjny w zarządzaniu personelem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Brol, *Model kompetencyjny...*

Zastosowanie modelu kompetencyjnego w procesie zarządzania zasobami ludzkimi to niezmiernie istotny aspekt wpływający na funkcjonowanie organizacji. Pravidłowo zaplanowany i wdrożony system daje szansę zintegrowania poszczególnych dziedzin zarządzania personelem. Możliwe staje się wówczas podejmowanie różnych decyzji w zakresie polityki personalnej na podstawie jasno określonych zasad – przyjętych w modelu organizacji. Dotyczy to w szczególności takich obszarów, jak: rekrutacja i selekcja kandydatów, tworzenie systemu ocen pracowników, analiza potrzeb szkoleniowych czy nawet decyzji dotyczących derekrutacji. Stosowanie takiego podejścia pozwala monitorować potencjał zasobu ludzkiego organizacji, a zdobyte informacje są niezbędne do efektywnego kształtowania działań poprawiających skuteczność i efektywność procesów zarówno pozyskiwania kompetencji w wyniku rekrutacji, jak i ich dalszego rozwijania.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach – opis przypadku firmy X**

Przedsiębiorstwo X powstało w 1983 roku. Jest własnością osoby fizycznej. Specjalizuje się w produkcji skomplikowanych wyrobów toczonych i frezowanych, wytwarzanych według najnowszych technologii. Produkuje głównie wyroby dla przemysłu motoryzacyjnego i maszynowego. Dokonuje też obróbki armatury wodnej oraz gazowej. Zasadniczo realizuje produkcję wieloseryjną, jednakże na życzenie klienta realizuje też indywidualne zamówienia. Jakość wyrobów i profesjonalna obsługa klienta to priorytety, o które firma bezwzględnie dba. Misją firmy jest dostarczenie klientom wyrobów najlepszej jakości oraz utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Pracownicy wiedzą, że właściwe zrozumienie potrzeb klienta oraz zaoferowanie mu zindywidualizowanego produktu, lepszego od konkurencyjnych daje firmie przewagę.

Istotnym elementem w polityce działania firmy jest doskonalenie procesów, doskonalenie i aktualizowanie wiedzy pracowników, co przekłada się na jej elastyczność, szybkość realizacji zleceń, jakość wykonywanych detali. Dbalność o jakość produktów i obsługi klienta jest wizytówką firmy.

Aktualnie firma zatrudnia 30 pracowników, w tym: wykwalifikowaną kadrę oraz wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie: zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, logistyki, techniki i technologii oraz obróbki skrawaniem.

Oprócz wymienionego powyżej zasobu ludzkiego przedsiębiorstwo posiada pozostałe zasoby niezbędne do prowadzenia działalności. W celu usatysfakcjonowania klienta firma powiększa bazę w zakresie produkcji, prowadzi też precyzyjnie politykę zarządzania jakością, u której podstaw leży ciągle doskonalenie jakości procesów i wyrobów. Dyrekcja nie zapomina zarazem, że to niewypracowana marka wyrobu daje solidną podstawę do rozwoju firmy, ale przede wszystkim kompetentna załoga. Dlatego też podjęto decyzję o wdrożeniu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach.

## Fazy wdrażania

W pracach przygotowawczych uczestniczyli: dyrektor personalny, konsultant z firmy doradczej oraz doraźnie inni pracownicy firmy. Należy dodać, że wcześniej firma nie stosowała formalnych ocen pracowniczych, podobnie jeśli chodzi o planowanie i realizację szkoleń, stąd też na początku zarówno kadra zarządzająca, jak i pozostali pracownicy zareagowali oporem. Niezbędne zatem były spotkania informujące o potrzebie i zaletach modelu. Zabieg ten pozwolił im łatwiej zrozumieć zasadność wprowadzenia modelu i jego działanie.

Opracowywanie modelu kompetencji rozpoczęto od wielu analiz, uwzględniając specyfikę firmy, jej strategię oraz wizję dalszego rozwoju. Przy tworzeniu przyjęto zasadę, że kompetencje danych stanowisk mają być syntetyczne i powinny odzwierciedlać misję, wizję i cele strategiczne. W tym celu dokonano przeglądu planów strategicznych i operacyjnych poszczególnych komórek organizacyjnych, jak też poszczególnych stanowisk pracy. W szczególności analizowano te obszary, których rozwój w sposób istotny przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej. Uznano, że rozwój tych obszarów wymaga opracowania zestawów kompetencji, które pozwolą firmie osiągać cele na różnych poziomach jej struktury organizacyjnej.

Bazę stanowią kluczowe kompetencje, jakie są uznawane za wspólne dla wszystkich obowiązujących stanowisk w firmie. Wyodrębnienie wspólnych elementów miało dać poczucie wspólnoty pracownikom. Miało również być sygnałem o jednolitym i równym podejściu do wszystkich stanowisk. Kluczowe dla firmy okazały się takie kompetencje, jak: orientacja na klienta, dążenie do rezultatów, współpraca oraz kultura pracy i osobista. Kolejną grupą w modelu są kompetencje kierownicze, które określone są na wszystkich szczeblach kierowniczych. Również jak w przypadku kompetencji kluczowych są one stałe w nazwach i podstawowej treści, lecz są uszczegółowione ze względu na charakterystykę danego szczebla zarządzania. Do kompetencji kierowniczych zaliczono: przywództwo, budowanie i rozwijanie zespołu oraz myślenie operacyjne, a dodatkowo, dla szczebla najwyższego, myślenie strategiczne i zarządzanie zmianą. Kolejną grupą kompetencji są kompetencje specjalistyczne (np. znajomość procesów produkcji). Ostatnia grupa to kompetencje uniwersalne. Lista ta obejmuje: komunikatywność, zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność, energię zawodową i dynamizm działania, zdecydowanie, asertywność, samodzielność, skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość, otwartość na zmiany i inne. Poniżej przedstawiono grupy kompetencji firmy X (tab. 1).

Następnie zostały sporządzone szczegółowe arkusze łączące opis stanowiska z wymaganiami niezbędnymi do wykonywania w jego zakresie zadań. Określenie konkretnych wymagań kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk (pracowników), jak również określenie im standardów daje możliwość znalezienia słabych i mocnych stron. Poza tym jest narzędziem ułatwiającym, a jednocześnie usprawniającym kształtowanie zasobów ludzkich, co w konsekwencji pozwoli na stworzenie systemowego podejścia do rozwoju kompetencji pracowników i firmy. Założono, że będą to działania o charakterze permanentnym. Tak też się stało, większość per-

sonelu podejście kompetencyjne traktuje jako dobre rozwiązanie, uznając, iż stosowane narzędzia pozwalają na pozyskiwanie kompetentnych pracowników, sprawiedliwe ocenianie (oceny służą do uzyskania konkretnej informacji od przełożonego na temat mocnych i słabych stron), wynagradzanie, a przede wszystkim systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników firmy. Ponadto pracownicy doceniają to, że mogą korzystać z dopasowanych do siebie szkoleń, jak i innych form rozwoju. Poniżej przedstawiono przykładowy arkusz kompetencyjny, który uwzględnia całą specyfikę zadań obowiązujących na danym stanowisku oraz wymagane kompetencje.

**Tabela 1. Kompetencje firmy X**

Grupy kompetencji	Nazwa kompetencji
kompetencje kluczowe (obowiązują wszystkich pracowników)	orientacja na klienta
	dążenie do rezultatów
	współpraca
	kultura pracy i osobista
kompetencje kierownicze (dla wszystkich szczebli)	przywództwo
	budowa i rozwój zespołu
	myślenie operacyjne
	myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą
kompetencje specjalistyczne	lista kompetencji
kompetencje uniwersalne	lista kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2. Przykładowy arkusz wymagań kompetencyjnych kierownika produkcji**

ARKUSZ WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKO PRACY	
Stanowisko	Kierownik produkcji
Podlega służbowo i funkcjonalnie	Dyrektorowi firmy
Sprawuje nadzór służbowy nad:	Zespołem produkcyjnym w składzie: programiści i operatorzy maszyn, technolog, technolog narzędziowy, specjalista ds. utrzymania ruchu, magazynier
Jest zastępowany przez:	Technologa
Miejsca pracy	Siedziba firmy
Czas pracy	Nielimitowany
Środki pracy	1. Nowoczesna infrastruktura produkcyjna (maszyny i urządzenia). 2. Standardowe środki rzeczowe, m.in. samochody służbowe, telefony komórkowe, komputery przenośne.
Warunki pracy (tzw. pole pracy) płace	Bardzo dobre, atrakcyjne warunki wynagrodzenia

ARKUSZ WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA STANOWISKO PRACY		
Zadania	1. Organizowanie i planowanie produkcji. 2. Opiniowanie planów produkcyjnych pod względem możliwości ich realizacji. 3. Koordynowanie działań na odcinku: produkcja – zaopatrzenie – służby techniczne w zakresie materiałowego i technicznego przygotowania produkcji. 4. Itp.	
Uprawnienia	Podejmowanie decyzji w zakresie pełnionej funkcji ocenie podwładnych pracowników	
Odpowiada za:	Decyzje w ramach powierzonych zadań, przygotowanie wyników analizy, zapewnienie środków do przeprowadzania audytu wewnętrznego oraz za terminową realizację zaleconych działań poaudytowych itp.	
Wymagania kwalifikacyjne	Wykształcenie: wyższe	Typ kształcenia: techniczne/mechaniczne
Doświadczenie zawodowe	Niezbędne: min. 5 lat na pokrewnym stanowisku w branży	Pożądane: min. 3 lata na stanowisku kierowniczym
Kompetencje: Kluczowe  Kierownicze Specjalistyczne  Uniwersalne	Orientacja na klienta, dążenie do rezultatów, współpraca, kultura pracy i osobista Przywództwo, budowanie i rozwijanie zespołu, myślenie operacyjne Znajomość procedur i zagadnień związanych z procesami produkcji w dziedzinie obróbki skrawaniem, umiejętność obsługi komputera (programy, komunikowanie w sieci i inne), umiejętność organizowania zadań i czasu oraz wykorzystanie środków pracy, znajomość przepisów prawa pracy Odpowiedzialność i zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność, zdecydowanie, asertywność, samodzielność, skuteczność podejmowanych działań i ich wynikowość, otwartość na zmiany	

Lp.	Nazwa kompetencji	Stożenie wymagań									Uwagi	
		w stopniu mniej ważnym			w stopniu ważnym			w stopniu bardzo ważnym				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Przywództwo											
2	Budowanie i rozwijanie zespołu											
3	Umiejętność planowania zadań i czasu											
4	Osiągnięcie skuteczności – wynikowość działania, poczucie odpowiedzialności											
5	Otwartość na zmiany											
	i inne											

Źródło: opracowanie własne.



Zastosowanie arkusza wymagań w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi stanowi niezmiernie istotny aspekt, mający wpływ na funkcjonowanie opisywanej organizacji.

### **Zastosowanie modelu**

W systemie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach pierwszym, trudnym i bardzo wymagającym krokiem było opracowanie i wdrożenie profili kompetencyjnych, które obecnie są wykorzystywane w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku większości zastosowań, jakie istnieją w zarządzaniu zasobami ludzkimi, można od razu bezpośrednio wykorzystać sporządzone profile. Tak też jest w firmie X. Arkusz wykorzystuje się w procesie rekrutacji i selekcji, oceniania czy rozwoju i budowania ścieżki kariery zawodowej.

**Rekrutacja i selekcja** to pierwszy proces, w którym następuje pozyskanie dla firmy rzeczywistych lub potencjalnych kompetencji, istotnych dla realizacji określonych jej celów. Procedura doboru w pierwszej kolejności zakłada opracowanie wymagań stanowiskowych. Taką rolę spełniają właśnie arkusze, są one podstawą do przygotowania konkretnej oferty pracy, a następnie wyboru właściwego kandydata.

**Ocenianie** to kolejny proces, gdzie przedstawiony arkusz znajduje zastosowanie. Pracownicy są oceniani właśnie pod kątem profilu kompetencyjnego, który przygotowany jest dla każdego stanowiska. Kompetencje zamieszczone w tych profilach są ważnymi kryteriami oceny pracowników, bowiem przyjmuje się, że ich spełnienie na wymaganym poziomie umożliwi wysoką efektywność i jakość pracy. Zbadanie rzeczywistych kompetencji i odniesienie ich do kompetencji ustalonych daje podstawę do określenia tzw. luki kompetencyjnej pracownika, która jest podstawą do podjęcia dalszych kroków w celu jej uzupełnienia, zazwyczaj poprzez różnego rodzaju doskonalenie i szkolenia. Ocenie podlegają pracownicy w różnych okresach zatrudnienia. Dla przykładu pracowników zatrudnionych na okres próbny ocenia się po zakończeniu tego okresu w celu podjęcia decyzji o dalszym zatrudnieniu, jak też potrzebie szkolenia, zwłaszcza gdy ocena kompetencji pracownika dokonana w fazie selekcji skutkowałą zaleceniami dotyczącymi rozwoju wskazanych kompetencji. Z kolei w przypadku pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony obejmuje ocena roczna. Pracownik jest oceniany za osiągnięte rezultaty oraz rozwój kompetencji. Wyniki tej oceny są przeważnie podstawą do decyzji dotyczącej awansów i przemieszczeń na inne stanowiska, a także opracowania planów rozwojowych pracownika i jego wynagradzania. Czasami wyniki oceny są podstawą decyzji o zwolnieniu.

**Rozwój pracownika** – oceny stanowią podstawę do decyzji w sprawie konieczności doskonalenia wybranych obszarów firmy, a także określenia zadań rozwojowych. Dla rozwoju kompetencji w firmie opracowuje się specjalne programy szkoleń. Koncepcja permanentnego uczenia się jest ściśle powiązana z praktycznym podejściem w firmie X do zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Wynika to przede wszystkim ze stosowania jednego z narzędzi, jakim jest profil kompetencyjny. Analizując potrzeby szkoleniowe, ustala się oczekiwania

co do rodzaju i poziomu kompetencji pracownika, co skutkuje zaplanowaniem działań rozwojowych (ścieżek rozwojowych), które określają następne już konkretniejsze działania istotne dla rozwoju kompetencji lub podniesienia ich poziomu. Proces ten bez wątplenia skłania pracownika do ciągłego doskonalenia i uczenia się w różnych formach. Poza tym chroni przed sytuacją, w której wybiera się grupę pracowników przewidzianych do szkolenia w sposób wybiórczy. Szkolenie przy obecnym podejściu, które dotyczy wszystkich pracowników, daje systemowe rozwiązanie rozliczające z realizacji zadań rozwojowych. W konsekwencji takie podejście wymusza nie tylko procesy systematycznego szkolenia, lecz również zmienia ich cały kierunek. Zakłada się, że po pewnym okresie funkcjonowania systemu pracownicy rozwiną swoje kompetencje oraz staną się cennym zasobem przedsiębiorstwa. Reasumując, na uwagę zasługuje opinia pracowników, którzy twierdzą jednym głosem, że nie widzą lepszego i bardziej kompleksowego systemu ZZL niż system, który oparty jest na modelu kompetencyjnym. I chociaż w firmie X model ten wdrożono niedawno, stosuje się go już z powodzeniem w obszarze doboru, oceny pracowników, jak również projektowania ich kariery. Oznacza to, że spełnia on wszystkie oczekiwania, które były w nim pokładane. Poza tym jest ważnym narzędziem wspierającym zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, jest narzędziem, z którego w przyszłości firma najprawdopodobniej będzie korzystać w szerszym zakresie.

## Podsumowanie

Celem artykułu było ukazanie powiązań między teorią a praktyką w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Wydaje się, że cel został osiągnięty. Podany przykład pokazał zastosowanie modelu w poszczególnych obszarach ZZL, a mianowicie: w obszarze rekrutacji i selekcji stanowi on podstawę decyzji o zatrudnieniu, w strefie oceny i wynagradzania oraz w obszarze rozwoju pracowników, gdzie przeważa sama perspektywa chęci poprawy wyników kompetencyjnych pracowników, która w głównej mierze jest powodem podejmowania wszelakich działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Zatem należy dodać, że wbrew wielu sceptycznym opiniom zainteresowanie tym tematem wśród mniejszych firm wykorzystujących modele kompetencyjne w codziennej praktyce jest duże. Być może powodem jest używanie uniwersalnych narzędzi dla wielu procesów wchodzących w skład zarządzania zasobami ludzkimi. Poza tym trzeba wskazać wiele korzyści, jakie płyną z zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje – w firmie X to między innymi: efektywne pozyskiwanie pracowników, sprawiedliwe ocenianie i wynagradzanie, a przede wszystkim systemowe wymuszenie ciągłego doskonalenia się wszystkich pracowników firmy.

**Summary****Competency-based human resource management**

Contemporarily, the success of an organization depends on a valuable resource, which is an employee altogether with his or her knowledge, aspirations, motivations and talents. Generally speaking, an employee competence makes up a motive power of an organization. The role of competence is still rising, whereas the pace of undergoing changes renders the necessity of its development. The competence development in an organization is a result of an inclination to have one, as well for organizations as for the employees themselves. Organizations aim at having competent employees in order to gain competitive advantage. On the other hand, the employees are interested in the development of their competence counting on the improvement of their own position in a company. Therefore, the competence management is becoming one of the most important tools in personnel management in an organization.

The purpose of the article is to present a competency-based model of human resource management on the basis of competence at a small manufacturing and trading company in kujawsko-pomorskie voivodeship.

**Keywords:** human resources management, professional competence, small enterprises

**Bibliografia**

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków.
- Brol M. W. (b.d.), *Model kompetencyjny w zarządzaniu personelem*, <http://www.ioz.pwr.wroc.pl/pracownicy/brol/>, dostęp: 07.08.2014
- Czapla T. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- Pawlak Z. (2003), *Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (red.) (2002), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2006), *Kształtowanie nowoczesnych ocen pracowniczych*, OE, Kraków.