

Marek GOLIŃSKI*

ELASTYCZNE ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W SYSTEMIE ZAWODOWCY

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.01

W artykule poruszono problematykę zarządzania kompetencjami zawodowymi, uwzględniając zmieniające się dynamicznie potrzeby przedsiębiorstwa w tym zakresie. Optymalizując dobór kompetencji swoich pracowników, przedsiębiorstwo może dokonać zarówno analizy zasobów wewnętrznych, jak i zewnętrznych – rynku pracy. Zarządzanie personelem w sytuacji dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku i konieczności utrzymania przewagi konkurencyjnej wymusza na organizacjach konieczność elastycznego reagowania na zmiany. Praktycznym narzędziem, które można do tego wykorzystać, jest System Zawodowcy.

Słowa kluczowe: kompetencje, zarządzanie kompetencjami, elastyczność

1. WPROWADZENIE

Przedsiębiorstwo, dążąc do własnych celów ekonomicznych, korzysta z metod i technik umożliwiających sprawne zarządzanie. W ramach zarządzania przedsiębiorstwem, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw planujących rozwój, kluczową rolę odgrywa zarządzanie kapitałem ludzkim. Potencjał zgromadzony w organizacji w postaci kapitału ludzkiego musi być uwzględniony we wszystkich działaniach strategicznych przedsiębiorstwa. Aby **kapitał ludzki** stanowił o faktycznej **przewadze konkurencyjnej** przedsiębiorstwa, musi być, tak jak każdy inny zasób, analizowany i efektywnie wykorzystywany w osiągnięciu celów. Wykorzystanie kapitału ludzkiego następuje w ramach zarządzania personelem, które musi uwzględniać, a w wielu przypadkach wyprzedzać wydarzenia w otoczeniu przedsiębiorstwa mające wpływ na jego działalność. Jednym z takich zagadnień jest planowanie rozwoju i potrzeb w zakresie kompetencji pracowników przedsiębior-

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Marketingu i Sterowania Ekonomicznego.

stwa. Nowoczesne zarządzanie personelem łączy w sobie wiele narzędzi z różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i jest również związane z analizą efektywności tych działań.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników, które były uwzględniane przy projektowaniu oraz są podstawą do doskonalenia narzędzia informatycznego **System Zawodowcy**. Rozwiązanie informatyczne stanowi wsparcie dla przedsiębiorców w zakresie zarządzania personelem m.in. przez: **usprawnienie opisu wymagań poszukiwanego pracownika, udostępnianie bazy potencjalnych kandydatów, uproszczenie rekrutacji oraz badanie rozwoju kompetencji** już zatrudnionego pracownika. Omawiane narzędzie informatyczne wpisuje się w pełni w zakres zarządzania zasobami ludzkimi, ułatwiając zapewnienie przedsiębiorstwu w określonym czasie i miejscu pracowników o wymaganych kwalifikacjach (Kozioł, 2013, s. 140).

Zarządzanie personelem zawsze było istotnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa – świadczy o tym literatura tematu (Antczak, 2008, s. 16). Zmiany technologiczne, informatyczne oraz społeczne (Armstrong, Taylor, 2014, s. 26) spowodowały, że obecnie ludzie i ich kompetencje odgrywają decydującą rolę w utrzymaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw i konieczność bieżącej odpowiedzi na potrzeby rynku sprawiły, że zarządzanie personelem musi sprawnie reagować na zmiany warunków zewnętrznych. Ta **zdolność do zauważania potrzeb zmiany** i umiejętność reagowania na nie przy optymalnym wykorzystaniu nakładów wymaga **elastyczności w zarządzaniu personelem** (Juchnowicz, 2007, s. 52). Możliwość dynamicznego, odpowiadającego na potrzeby rynku zarządzania personelem wymusza stosowanie nowoczesnych – innowacyjnych narzędzi wspomagających te działania; rozwiązanie informatyczne System Zawodowcy może odegrać obecnie taką rolę w przedsiębiorstwie.

2. KOMPETENCJE ZAWODOWE I ELASTYCZNOŚĆ ICH DOBORU

Kompetencje pracownicze jako **cecha charakteryzująca pracowników, potencjał tkwiący w człowieku** i jako zestaw **oczekiwań deklarowanych przez pracodawców – zdolność osiągnięcia zamierzonego celu** stanowią przedmiot wymiany rynkowej. Kompetencje podlegają, tak jak inne dobra, prawom popytu i podaży oraz są uzależnione od czynników otoczenia. Dlatego w celu skutecznego zarządzania personelem analizie należy poddać zarówno same kompetencje, jak i sprawne (elastyczne) zarządzanie nimi.

W sytuacji rozwoju gospodarki opartej na wiedzy utwierdza się przekonanie o znaczeniu zarządzania personelem, a w szczególności kompetencjami zawodo-

wymi w skutecznym osiągnięciu celów. Takie podejście powoduje spojrzenie na kompetencje jako na wiodący zasób przedsiębiorstwa (Bratton, John, 2007, s. 317).

Kompetencje pracownicze muszą być analizowane w odniesieniu do konkretnych warunków ich wykorzystania. Wiąże się to z diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego zadań, a w szerszym ujęciu do strategii i celów, które ma osiągnąć. Aby właściwie dobrać pracowników, potrzebna jest szczegółowa analiza zadań stanowiskowych przepisanych dla danego pracownika. Dobór pracowników powinien odbywać się na podstawie **pomiaru ich kompetencji** skonfrontowanego z **analizą potrzeb stanowiskowych** (Kozina, 2013, s. 13). Czynniki uwzględniane przy ocenie przydatności pracowników powinny obejmować obszary związane z wykonywanymi przez nich zadaniami w kontekście struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W literaturze przytaczane są przykładowe zagadnienia analizowane w ramach określania potrzeb na kompetencje zawodowe w przedsiębiorstwach (Filipowicz, 2014, s. 51):

- struktura zasobów obejmująca m.in.: maszyny, urządzenia, narzędzia pracy, wyposażenie,
- procesy związane z organizacją pracy przedsiębiorstwa,
- relacje między poszczególnymi pracownikami i grupami pracowników,
- procedury związane z oczekiwaniami dotyczącymi realizowanych zadań,
- wiedza specjalistyczna i kompetencje wymagane w związku z zakresem wykonywanych prac,
- warunki pracy i wymagania zdrowotne związane z wykonywanymi czynnościami, czynniki wpływające na bezpieczeństwo i komfort prac.

Tworząc opis stanowiska pracy, należy uwzględnić wymienione powyżej czynniki, które wiążą zarządzanie personelem ze wszystkimi obszarami aktywności pracownika, uwzględniając zarówno sferę materialną, jak i niematerialną. Na przykładzie opisu stanowiska można stwierdzić, że kategoria kompetencji pojawia się, podobnie jak w przypadku nauki o zarządzaniu, w odniesieniu do szeregu dyscyplin naukowych, takich jak: socjologia, psychologia, ekonomia czy ergonomia (Białasiewicz, 2012, s. 12). Zarządzanie kompetencjami stanowi element zarządzania personelem i zawiera się w ramach szeroko rozumianego systemu zarządzania organizacją (Oleksyn, 2013, s. 136).

Określenie wymagań kompetencyjnych dotyczących kandydata jest kluczowe nie tylko ze względu na realizację procesu rekrutacji, ale określa również rzeczywiste zadania stanowiskowe pracownika, co stanowi podstawę weryfikacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Armstrong et al., 2008, s. 76). Modyfikacja struktury organizacyjnej w wyniku analizy kilku stanowisk może być również podstawą reorganizacji przedsiębiorstwa.

Ważnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem jest również wartościowanie stanowisk pracy, gdzie podstawą analizy powinien być również wykaz kompetencji stanowiskowych. Wśród głównych czynników motywujących do przeprowadzenia wartościowania stanowiska jest potrzeba ograniczania kosztów, skrócenie

czasu realizacji zadań oraz dostosowanie do globalnych kierunków strategii przedsiębiorstwa, wpływających na jego rozwój (Malara, Rzęchowski, 2011, s. 16). Zastosowanie rozwiązań informatycznych Systemu Zawodowcy powinno zdecydowanie usprawnić proces oceny kompetencji stanowiskowej, a w konsekwencji obniżyć koszty zarządzania personelem w przedsiębiorstwie.

Dynamika gospodarki wymusza zmienność zapotrzebowania na kompetencje poszukiwane przez pracodawców, a w konsekwencji również fluktuację pracowników lub (co może być bardziej efektywne) rotację pracowników (kompetencji) wewnątrz przedsiębiorstwa. Zasadne jest w tym przypadku opracowanie wymogów dotyczących konkretnych oczekiwań związanych z przyszłym pracownikiem, uwzględnienie jego wymagań z perspektywą zmiany stanowiska. Wymagania te powinny wynikać wprost z zakresu obowiązków, wiązać się ze stanowiskiem pracy, dla których powinien być określony zbiór cech (kompetencji) oraz związany z nim poziom ich opanowania. Efektem zidentyfikowanych potrzeb stanowiskowych jest **opis stanowiskowego profilu kompetencyjnego pracownika** (stanowiska lub grupy stanowisk) jako zestawienie wszystkich kompetencji wymaganych na danym miejscu pracy, który odnieść można do wymaganej „jakości” osoby czy stanowiska. Na podstawie opisanych kompetencji (jako cech) można dokonać uszczegółowienia i przypisania osobom i stanowiskom stanów poziomu ich spełnienia. Rozszerzenie oceny przydatności pracownika o potencjalnie nowe stanowiska zwiększa złożoność procesu rekrutacji, lecz usprawnia dopasowanie kompetencji w sytuacji zmienności zadań do wykonania. Zastosowanie takiej metody wartościowania kompetencji wiąże się z koniecznością stosowania specjalnych narzędzi informatycznych.

System Zawodowcy wpisuje się w proces tradycyjnej lub bardziej złożonej rekrutacji, który stosują przedsiębiorcy poszukujący informacji o możliwościach zatrudnienia pracowników. Potencjał przyszłej kadry w Systemie Zawodowcy jest (powinien być) na tyle szczegółowo i rzetelnie opisany, aby mógł pozwolić na planowanie zarządzania kadrami. Dostępne dla pracodawców oferty odpowiadają w opisie kandydata analogicznym strukturom opisu charakteryzującym obsadzone stanowiska pracy. W kategoriach zarządzania firmą pracownik stanowi dla pracodawcy zasób kompetencyjny, który będzie wpływał na realizowanie celów przedsiębiorstwa. Takie podejście do rekrutacji pracowników wymaga odpowiedniego formułowania i przekazywania informacji w systemach informatycznych łączących przedsiębiorców z potencjalnymi pracownikami.

Struktura opisu kompetencji pracownika w arkuszu aplikacyjnym Systemu Zawodowcy odpowiada klasycznym strukturom opisującym kompetencje pracownice na podstawie m.in. umiejętności: technicznych, interpersonalnych, koncepcyjnych, diagnostycznych i analitycznych (Lachiewicz, Walecka, 2012, s. 160).

W Systemie Zawodowcy przygotowanie dokumentów przez kandydatów opiera się na typowych **formularzach aplikacyjnych** z jednoczesną możliwością uwzględnienia konkretnych potrzeb danego przedsiębiorstwa, tak aby dokonać sprawnego doboru kandydatów. Tak jak wspomniano, działanie Systemu Zawodowcy wpisuje

się w typowy proces rekrutacyjny, zakładający popularną i bardzo często nieodzowną rozmowę kwalifikacyjną, poprzedzoną jednak wstępnym doborem przez narzędzie informacyjne (Wood, Payne, 2006, s. 84).

System informatyczny wspierający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie powinien odgrywać funkcję integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi w jedną spójną całość. Najczęściej wśród procesów wymagających konsolidacji w zarządzaniu kompetencjami wymienia się (Sidor-Rządkowska, 2011, s. 11):

- analizę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz ocenę obciążenia i wydajności poszczególnych stanowisk,
- analizę potrzeb kompetencyjnych na stanowiskach pracy,
- rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną pracowników,
- opracowanie systemu oceny pracowników,
- diagnozę potrzeb szkoleniowych, realizację szkoleń i badanie ich efektów,
- planowanie rozwoju ścieżki kariery zawodowej,
- koordynowanie działań w zakresie coachingu.

Tak jak procesy oraz zadania w zakresie zarządzania personelem powinny być zintegrowane, tak samo w zuniifikowany sposób zarządzaniu powinny podlegać wszystkie stanowiska pracy w przedsiębiorstwie. Kompetencje pracownicze wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie oraz zdolność do współdziałania między poszczególnymi stanowiskami stanowi o wypadkowej potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa (Jabłoński et al., 2013, s. 162). **Kompetencje pracownicze** dla poszczególnych stanowisk oraz postrzegane zbiorczo powinny stanowić **spójną całość** i wtedy decydować o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa.

Przedmiotem zarządzania personelem w przedsiębiorstwie są wszelkie działania związane z analizą zapotrzebowania na kompetencje stanowiskowe, dopasowanie kompetencji do stanowisk, uwzględnienie ich w strukturze organizacyjnej całego przedsiębiorstwa, efektywność wykorzystania kompetencji oraz planowanie doskonalenia kompetencji w odniesieniu do poszczególnych pracowników. Konieczność utrzymania pozycji konkurencyjnej na rynku zwiększa jednak zakres działań związanych z problematyką kompetencji i włącza je do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Wiąże się to z koniecznością dopasowania zarządzania personelem do dynamicznie zmieniających się **warunków otoczenia rynkowego**. Zarządzanie personelem musi aktywnie reagować na zmiany w często nieprzewidywalnym środowisku ekonomiczno-społecznym. Aby sprostać tym wymaganiom, zarządzanie kompetencjami musi strategicznie dopasowywać się do oczekiwań rynku zgodnie z celami przedsiębiorstwa i jednocześnie efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby.

Elastyczność w zarządzaniu kompetencjami określa **zdolność do reagowania na zmieniające się potrzeby otoczenia**. Spełnienie warunków elastyczności wymaga również swobodnego dostępu do narzędzi, zasobów i informacji o potencjalnych zasobach (szczególnie w odniesieniu do kompetencji unikalnych). Można przyjąć, że ze względu na dostęp do poszukiwanych kompetencji w zarządzaniu

personalem wyróżnia się dwa podejścia. Pierwsze (twarde) jest oparte na istniejących **zasobach kompetencyjnych** i często wynika z wąskiej specjalizacji pracowników; drugie (miękkie) wynika z **bieżących potrzeb rynkowych**, dostosowuje kompetencje elastycznie i często charakteryzuje kompetencje uniwersalnie i wielostronnie (Armstrong, 2010, s. 51). Podejście zasobowe, oparte na kompetencjach pracowników już zatrudnionych, cechuje się niższymi kosztami uzyskania kompetencji, szybszym wykonaniem zadań typowych i oceną kompetencji z wykorzystaniem aktualnych wskaźników wydajnościowymi. Natomiast w przypadku zapotrzebowania na nową wiedzę i jej kreatywne wykorzystanie podejście to nie jest odpowiednie (Jabłoński, 2011, s. 67). Miękkie (elastyczne) podejście do zarządzania kompetencjami nie tylko odpowiada na potrzeby otoczenia rynkowego, ale umożliwia przewidywanie niektórych potrzeb. Uznanie w zasobach kompetencyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej powinno również ściśle z wiązać zarządzanie personelem z wyborem strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Sukces organizacji może być wtedy uzależniony od posiadania przez przedsiębiorstwo unikatowych na rynku kompetencji.

Przejawem elastyczności w zarządzaniu personelem bywa również wykorzystanie wybitnych talentów pracowników wyrażających się ponadprzeciętnymi kompetencjami, samodzielnością czy kreatywnością (Moczydłowska, Kowalewski, 2014, s. 39).

Elastyczność w zarządzaniu kompetencjami przejawia się również sposobem postrzegania zasobów ludzkich w strukturze realizacji celów (strategicznym) przedsiębiorstwa.

Przedstawione powyżej przesłanki wskazujące na ważność zarządzania kompetencjami i na konieczność elastycznego sposobu wykonywania tych działań wykorzystano przy projektowaniu oraz doskonaleniu Systemu Zawodowcy.

3. SYSTEM ZAWODOWCY W ELASTYCZNYM ZARZĄDZANIU KOMPETENCJAMI

Zarządzanie personelem realizowane jest w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego wielkości i przedmiotu działań – różnice dotyczą zakresu działań, przyjętych strategii, metod czy wykorzystywanych narzędzi. Podstawowy zakres niezmiennie musi obejmować rekrutację pracowników, czyli zabezpieczenie kompetencji pracowniczych do wykonywania działań.

System zarządzania został tak zaprojektowany, aby przedsiębiorstwa mogły go wykorzystywać jako wewnętrzny system wspierania zarządzania personelem. Jednocześnie starano się zapewnić maksymalnie dużą funkcjonalność narzędzia. Cechy, które pozwalają zaliczyć rozwiązanie do narzędzi wspierających **elastyczne zarządzanie personelem**, to: **uniwersalność zastosowania** (wielkość przedsiębiorstwa, branża), **skalowalność szczegółowości opisu kompetencji**, **zakres**

funkcjonalności (rekrutacja, doskonalenie kompetencji, planowanie kariery) **mobilność narzędzia** (wykorzystanie smartfonu), **użyteczność** (ciągłe badania zakładające doskonalenie narzędzia przez konfrontacje projektu z praktyką rynkową). Takie podejście projektowe pozwala na większą akceptację narzędzia niż w przypadku rozwiązań narzucanych przez zewnętrzne firmy HR.

Wybór odpowiednich pracowników wymaga sprawnego komunikowania się z nimi, a w przypadku poszukiwania kompetencji unikatowych często długotrwałego poszukiwania i zapewnienia możliwości nabywania (uzupełnienia) brakujących umiejętności czy wiedzy. Zarządzanie kwalifikacjami jest procesem, który rozpoczyna się diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa. Właściwe rozpoznanie potrzeb umożliwi poprawne sformułowanie zapytania do potencjalnych kandydatów. System Zawodowcy w formularzu oferty pracy zawiera kategorie informacji, które wymagają od przedsiębiorstwa odpowiedzi na szereg pytań. Oprócz oczywistego zakresu obowiązkowych kompetencji stanowiskowych skompletowanie kwestionariusza oferty pracy wymaga wiedzy m.in. na temat: struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, celów strategicznych (obecnych i przyszłych), powiązania struktury zatrudnienia z realizacją celów, harmonogramu zatrudnienia (kupowania kompetencji zgodnie z obecnym i planowanym zakresem pracy), kryteriów pomiaru efektywności, pomiaru satysfakcji pracowników (w powiązaniu z narzędziami motywacji).

Szczegółowość wymienionych powyżej informacji nie jest wymagana przy zgłaszaniu każdej oferty pracy. System Zawodowcy, przyjmując elastyczność w zarządzaniu kompetencjami, zakłada możliwość składania **ofert skróconych** w przypadku rutynowych zadań, np. w odniesieniu do typowych prac na stanowiskach robotniczych, oraz **ofert złożonych** ze szczegółowym określeniem wymaganych umiejętności.

Istotność zarządzania kompetencjami dotyczy każdego przedsiębiorstwa, lecz stosowanie konkretnych metod, technik i narzędzi uzależnione jest m.in. od specyfiki branży, wielkości, lokalizacji i przedmiotu działalności danego przedsiębiorstwa. Z uwagi na zróżnicowane potrzeby przedsiębiorców kierunki rozwoju Systemu Zawodowcy są na bieżąco aktualizowane. Przeprowadza się m.in. **badania rynkowe** wśród pracodawców, aby ustalić, na jakie konkretne kompetencje pracownicze jest popyt, uwzględniając dynamikę zmian (analizowanie na przestrzeni czasu) w zależności od regionu, branży oraz wielkość przedsiębiorstwa (Goliński, Mantura, 2015, s. 30). Badania są przeprowadzane w oparciu o składane oferty pracy (analiza na podstawie wnioskowania statystycznego z danych zebranych od ponad 1300 pracodawców) oraz wywiady bezpośrednie stanowiące studium przypadku (Sudoł, 2012, s. 141) – metodę jakościową, której wyniki konfrontowane były z badaniami ilościowymi.

Przeprowadzając wśród przedsiębiorców badania związane z doskonaleniem Systemu Zawodowcy, uwzględniono to, jak przebiega proces diagnozy potrzeb kompetencji pracowniczych do potencjału rynkowego kandydatów. W praktyce **nazewnictwo związane z wymaganiami stanowiskowymi** pracodawcy nie zaw-

szere jest adekwatne do powszechnie stosowanego słownictwa opisującego kompetencje czy pojedyncze umiejętności. Przyczyny niedopasowania słownictwa wynikają ze stosowania różnych standardów opisu kompetencji i umiejętności – funkcjonują normy edukacyjne, rzemieślnicze, branżowe oraz biznesowe. W Systemie Zawodowcy podjęto się powiązania (tłumaczenia) słownictwa opartego na modelu kształcenia zawodowego – sformalizowanego Podstawą Programową (Podstawa, 2012) często oderwaną od praktyki zawodowej – na język biznesowy oparty na opisach kompetencyjnych danych stanowisk pracy (Szafranski, Goliński, 2015, s. 74).

Popularyzując System Zawodowcy oraz system elastycznego zarządzania personelem, nawiązano współpracę nie tylko z pracodawcami, zrzeczeniami pracodawców czy instytucjami oświatowymi, ale również z wszystkimi podmiotami związanymi z rynkiem pracy. Takie podejście w **budowaniu relacji pomiędzy pracownikami** (również potencjalnymi) a **rynkiem pracy** powinno być inicjowane i wspierane przez lokalne samorzady (Armstrong, Taylor, 2014, s. 573).

Aby zwiększyć powszechność wykorzystania Systemu Zawodowcy, każdą z funkcjonalności projektowano i dostosowywano wspólnie z użytkownikami, uwzględniając ich indywidualne potrzeby, oraz stosowano rozwiązania informatyczne zgodne z metodyką doskonalenia systemów (Tegarden et al., 2012, s. 424).

W trakcie badań dotyczących doskonalenia Systemu Zawodowcy przedsiębiorcy potwierdzali, że sprawny dostęp do unikatowych kompetencji jest kluczowym elementem w budowaniu strategii konkurowania na rynku (Goliński, 2014, s. 35). Wspieraniem w sprawnym znalezieniu pracownika o odpowiednich kwalifikacjach są obecnie sieciowe rozwiązania informatyczne, szczególnie takie, które realizują standardy **komunikacji mobilnej** (Carree, Kronenberg, 2015, s. 21; Dima et al., 2014, s. 9). W „Systemie Zawodowcy” zawarto również te wymagania użytkowników, dostosowując narzędzie do urządzeń przenośnych, prezentując oferty i aplikacje oraz odnosząc je do konkretnych **lokalizacji geograficznych**.

Zaprezentowanie wybranych informacji na temat funkcjonowania Systemu Zawodowcy było przykładem możliwości rozwiązań wspierających elastyczne zarządzanie kompetencjami. Wykorzystanie narzędzia może stanowić wsparcie dla przedsiębiorstwa, jednak największe znaczenie w elastycznym zarządzaniu personelem ma przekonanie, że takie podejście jest najbardziej korzystne, a w przypadku rozwijania się gospodarki wiedzy dla wielu przedsiębiorstw jest to wymóg konieczny.

4. PODSUMOWANIE

Rozwój i kondycja gospodarki uzależnione są m.in. od dostępu do zasobów. Obecnie jednym z podstawowych zasobów nowoczesnej gospodarki jest kapitał ludzki. Cechą charakteryzującą kapitał ludzki są kompetencje i kwalifikacje, które mają pracownicy. Konkurencyjne zarządzanie przedsiębiorstwem w dużym stopniu wiąże się z zarządzaniem obecnymi i przyszłymi pracownikami, a w efekcie ich

kompetencjami. Aby kompetencje pracownicze wyrażone przez umiejętności i wiedzę pracowników stanowiły efektywny zasób umożliwiający realizowanie złożonych celów przedsiębiorstwa, należy nimi zarządzać w sposób elastyczny. Elastyczność zarządzania kompetencjami wyraża się zdolnością szybkiego reagowania na potrzeby rynku. Aby taką zdolność posiadać, przedsiębiorstwo powinno mieć wsparcie w zarządzaniu kompetencjami. Przykładem takiego rozwiązania może być innowacyjne, systemowe i rozwijane w Wielkopolsce narzędzie informatyczne System Zawodowcy, które usprawnia wymianę informacji między poszukującymi kompetencji a tymi, którzy je posiadają. W artykule zaprezentowano wybrane cechy Systemu Zawodowcy, które stanowią próbę wsparcia pracodawców w elastycznym zarządzaniu kompetencjami pracowniczymi.

LITERATURA

1. Antczak, Z. (2008). Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące). In: Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin, 15-27.
2. Armstrong, M. (2010). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 47-66.
3. Armstrong, M. et al. (2008). *Wartościowanie stanowisk pracy: przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 74-90.
4. Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London-Philadelphia: Kogan Page, 16-33.
5. Białasiewicz, M. (red.) (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach*. Szczecin: Wyd. Economicus, 9-22.
6. Bratton, J., John, J. 2007, *Human resource management: theory and practice*. 4th ed., New York: Palgrave Macmillan, 317.
7. Carree, M.A., Kronenberg, K. (2015). Locational Choices and the Costs of Distance: Empirical Evidence for Dutch Graduates. In: *Spatial Economic Analysis, Journal of the Regional Studies Association and the RSAI British and Irish Section*, 9 (4), 21.
8. Dima, I.C., Grabara, J., Vlăduțescu, S. (2014). Comparative study on online education in Romania and Poland in terms of current globalization. *Polish Journal of Management Studies*, 10 (1), 7-18.
9. Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami: perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 51.
10. Goliński, M. (2014). Wybrane elementy zarządzania kompetencjami pracowniczymi w aspekcie kształcenia zawodowego. In: Werner I., Więcek-Janka E. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(8), 2, *Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy*. Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 25-39.
11. Goliński, M., Mantura, W. (2015). Wykorzystanie badań rynkowych w zakresie kompetencji pracowniczych w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi. *Przegląd Organizacji*, 11, 27-33.
12. Jabłoński, M., (2011). *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Warszawa: CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, 65-69.

13. Jabłoński, M., Wodecka-Hyjek, A., Ziębicki, B. (2013). Zarządzanie kompetencjami i kapitałem intelektualnym. In: Stabryła A. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 162-169.
14. Juchnowicz, M. (2007). Elastyczne zarządzania kapitałem ludzkim jako paradygmat nowoczesnej gospodarki. In: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*. Warszawa: Difin, 51-81.
15. Kozina, L. (2013). Przedmiot nauk o zarządzaniu. In: Stabryła, A. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 13-23.
16. Koziół, A. (2013). Przedmiot i zakres zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. In: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy i przykłady praktyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 140-152.
17. Lachiewicz, S., Walecka, A. (2012). Rola i kompetencje menadżerskie. In: Zakrzewska-Bielawska A. (red.). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 142-166.
18. Malara, Z., Rzęchowski, J. (2011). *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck, 13-105.
19. Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*. Warszawa: Difin, 36-60.
20. Oleksyn, T. (2013). *Filozofia a zarządzanie*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business, 136-178.
21. *Podstawa programowa kształcenia w zawodach*. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie Podstawy programowej kształcenia w zawodach. Pobrano z: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20120000184> (25.02.2013).
22. Sidor-Rządkowska, M. (2006). *Kompetencyjne systemy oceny pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZSL*. Kraków, 11-26.
23. Sudoł, S. (2012). *Nauki o zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 109-148.
24. Szafranski, M., Goliński, M. (2015). Monitoring demand for professional skills in SMEs of the Wielkopolska, In: Gödöllő, 5th International Conference on Management (ICoM 2015), *Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness*, SzentIstván University, 73-77.
25. Tegarden, D., Dennis, A., Wixom, B.H. (2012). *Systems Analysis and Design with UML Version 2.0*. Hoboken: J. Wiley&Sons, 421-451.
26. Wood, R., Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 82-101.

FLEXIBLE MANAGEMENT OF COMPETENCIES IN SYSTEM PROFESSIONALS

The paper describes the issue of managing professional competencies in view of the dynamically changing needs of an enterprise. Optimisation of the choice of employee competencies allows a business to analyse both the internal and external resources of the labour

market. Staff management in an environment of dynamically changing market needs and maintaining competitive advantage forces businesses to react to changes flexibly. System Professionals is a practical tool that may be used with this aim in mind.

Keywords: competencies, competency management, flexibility

