



ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

Paulina Sojda¹, Ewa Lepiarska²

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Właściwy system zarządzania kompetencjami powinien polegać na takiej organizacji procesów, która stworzy warunki do pogłębiania wiedzy i umiejętności doskonalenia kompetencji pracowników. Głównym celem artykułu jest przedstawienie systemu zarządzania kompetencjami w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym z uwzględnieniem ścieżki rozwoju kompetencji pracowniczych i metod szkoleniowych, których wybór i zastosowanie poprzedzone zostały bezpośrednim wywiadem z kierownikiem przedsiębiorstwa usługowego oraz obserwacją kontrolowanego pracownika. Podjęto również próbę przeglądu niezbędnych kompetencji w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym przy użyciu kwestionariusza wywiadu. Na tej podstawie wyznaczono najważniejsze kompetencje pożądane na badanym stanowisku pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, doskonalenie kompetencji, metody doskonalenia kompetencji

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.11

Wprowadzenie

Na współczesnym rynku pracy wykształcił się nowy sposób myślenia o pracowniku jako o człowieku posiadającym indywidualne kompetencje zawodowe. Spojrzenie to podkreśla jednocześnie podmiotowość człowieka oraz jego zdolność do adaptacji w różnych warunkach zatrudnienia. Wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników oraz działania zmierzające w kierunku ich dalszego rozwoju stały się podstawową strategią przedsiębiorstw na rynku jako sposób na zapewnienie konkurencyjności (Kęsy 2013, s. 37). Dążąc do realizacji wytyczonych celów, przedsiębiorstwa korzystają z różnych metod i technik umożliwiających ich realizację. Dobór odpowiednich z nich uzależniony jest od specyfiki branży, lokalizacji, wielkości, przedmiotu działalności i zróżnicowania potrzeb danego przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie sposobu zarządzania kompetencjami w analizowanym przedsiębiorstwie usługowym. Pierwsza część artykułu przedstawia definicje pojęć określających, czym jest zarządzanie kompetencjami, oraz identyfikację i klasyfikację współczesnych teoretycznych kompetencji, które są

¹ Paulina Sojda, mgr inż., paulamagdalena.k@wp.pl, ORCID: 0000-0002-7971-0640

² Ewa Lepiarska, mgr inż., ewa.lepiarska@interia.pl, ORCID: 0000-0002-9213-9688

prezentowane w publikacjach o charakterze naukowym. Druga część obejmuje zarządzanie kompetencjami pracowników w analizowanym przedsiębiorstwie jako potencjał innowacyjny oraz fundament innowacji w przedsiębiorstwie. W tej części za pomocą kwestionariusza wywiadu przeprowadzono analizę niezbędnych kompetencji w badanym przedsiębiorstwie usługowym, wyznaczając najważniejsze z nich, odpowiednio do zajmowanego stanowiska pracy. Na podstawie wywiadu bezpośredniego z kierownikiem przedsiębiorstwa usługowego oraz obserwacji kontrolowanej-uczestniczącej dokonano oceny funkcjonowania pracownika ze szczególnym uwzględnieniem przebiegu rozwoju jego kompetencji w różnych okresach z zastosowaniem wybranych metod szkoleniowych.

Istota kompetencji pracowników w aspekcie teoretycznym

Termin „kompetencja” wywodzi się z języka łacińskiego od słowa „*competentia*” i oznacza odpowiedzialność, jak również zgodność. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia „kompetencja”, które może odnosić się do działań organizacji, a także ludzi. Już w latach 70. ubiegłego wieku zostały przeprowadzone przez D. McClellanda badania odnoszące się do cech ludzkich, które nazwano kompetencjami, w skład których wchodzi następujące cechy: wiedza, zdolność, umiejętność, a także cechy osobowościowe potrzebne do prawidłowego wykonywania pracy (Sienkiewicz i in. 2013, s. 14). Z kolei w latach 80. R. Boyatzis sformułował nową definicję kompetencji, która uwzględniła potencjał człowieka, jaki przyczynia się do zachowania oraz zaspokojenia wymagań danego stanowiska pracy w obrębie parametrów otoczenia organizacji (Armstrong 2006, s. 241-242). Natomiast według A. Sajkiewicza kompetencje to zbiór wiedzy, predyspozycji, stylów działania, indywidualności, wyznawanych zasad oraz innych cech, które wykorzystywane oraz rozwijane w pracy przyczyniają się do osiągnięcia celów, jakie przedsiębiorstwo zamierza zrealizować (Sajkiewicz 2002, s. 90). Autorzy J. Śniadecki, jak również B. Nogalski przedstawiają kompetencje jako ściśle dopasowane ze sobą umiejętności: administracyjne, interpersonalne, organizacyjne, koncepcyjne oraz techniczne. Tymczasem G. Bartkowiak uważa, iż kompetencje menedżerskie to postrzeganie celów, motywów i postaw jednostek, struktury oraz umiejętności społeczne, do których należą: motywowanie, porozumiewanie się, umiejętne ocenianie kadry pracowniczej, realizacja celów, jak również wykorzystanie doświadczenia w praktyce (Matysik 2016, s. 18). Kolejną definicję prezentuje A. Pocztowski. Wyodrębnia on dwa rodzaje kompetencji, a mianowicie: podstawowe, do których zaliczamy wiedzę i umiejętności, jakie wpływają na prawidłowe wykonanie danej pracy, oraz wyróżniające, które rozróżniają pracowników produktywnych od pozostałych (Pocztowski 2005, s. 245). Definicja na podstawie autorów D. Thierry’ego i Ch. Saureta mówi, iż kompetencje to całokształt posiadanej wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz chęci pracownika do działania w określonych warunkach; w związku z tym pracownik powinien dopasować się do zmieniających się warunków (Thierry, Sauret, Monod 1994, s. 6).

Z powyższych definicji wynika, iż do najważniejszych elementów kompetencji należą (Matysik 2016, s. 18):

- umiejętność funkcjonowania w grupie;
- umiejętność szukania, jak również wykorzystywania informacji;
- umiejętność organizacji pracy sobie oraz innym poprzez wyznaczanie celów, określanie kierunków, polegająca na kompromisach, planowaniu, weryfikacji, analizie otrzymanych wyników;
- umiejętność pracowania w złożonych organizacjach, określenie problemu, a następnie rozwiązanie go.

Natomiast w nurcie amerykańskim kompetencje definiowane są jako zespół wartości charakteru struktury potrzeb psychicznych. Przykładem tego nurtu jest G. Klempa, który przedstawia kompetencje jako zbiór cech konkretnej osoby, ułatwiającej jej efektywne i wyróżniające się wywiązywanie z zadań w zakresie pracy. Istotnym elementem charakteryzującym nurt amerykański jest postrzeganie kompetencji jako oceny pracownika w pracy, tzn. jak sobie radzi w zespole, jakie ma doświadczenie i jak je wykorzystuje oraz w jakim stopniu jest zaangażowany w pracę. Współcześnie dla potencjalnego pracodawcy liczą się takie cechy jak ambicje czy samoświadomość. Od pracowników wymaga się, aby sami wiedzieli, jakie umiejętności, doświadczenia oraz wiedzę posiadają, i aby umieli je wykorzystać w pracy oraz ciągle je doskonalili (Bartkowiak 2011, s. 133-134). W szerszym znaczeniu definicję pojmuje T. Oleksyn. Jego zdaniem kompetencje stanowią wiedzę, profesjonalizm, doświadczenie, wewnętrzną motywację, zdolność i usposobienie, formę fizyczną oraz inne cechy psychofizyczne, które oddziałują na pracę, jak i działania, jakie są spodziewane w miejscu pracy. Wyżej wymienione cechy według autora są zależne od siebie oraz wiążą się ze sobą (Jędrzejczyk 2013, s. 87). W obrębie przedsiębiorstwa pod kątem kompetencji wyróżnia jej dwa typy, a mianowicie indywidualne oraz te związane z przedsiębiorstwem. W oparciu o spostrzeżenia T. Oleksyna w skład kompetencji organizacji zalicza się (Jędrzejczyk 2013, s. 88):

- kompetencje zewnętrzne,
- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracowników i współpracowników,
- kompetencje społeczne,
- wiedzę, jak również pamięć zbiorową organizacji.

Umiejętności, zdolności oraz doświadczenie pracowników wpływają na to, czy przedsiębiorstwo osiągnie założone cele (Matysik 2016, s. 20). Zróżnicowanie pojęcia „kompetencje” rzutuje także na podział i różnorodność kryteriów, które przedstawiono w *Tabeli 1* (Walkowiak 2007, s. 22-23).

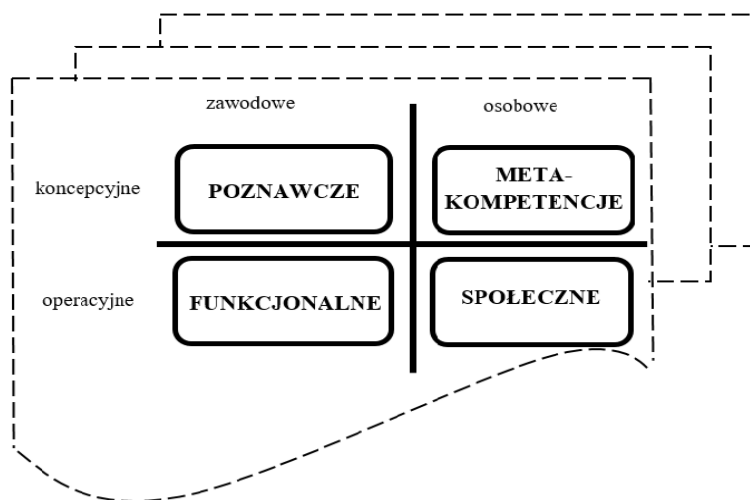
Z poniżej wymienionych kryteriów kompetencji najistotniejsze są kluczowe, które dotyczą określonych pracowników, stanowiska pracy bądź przedsiębiorstwa jako całości. Kluczowe kompetencje to inaczej najważniejsze, do których zaliczamy: wiedzę, profesjonalizm, nowoczesność, rzetelność, samodzielność, konsekwentność, oddanie, asertywność, kreatywność, komunikatywność, skłonność do podejmowania decyzji (Walkowiak 2007, s. 23-24).

Tabela 1. Klasyfikacja podziału kompetencji według kryteriów

Kryterium	Podział
<i>źródła nabywania kompetencji</i>	formalne rzeczywiste
<i>zakresu merytorycznego</i>	wąskie szerokie
<i>dostępności</i>	własne organizacji nabyte drogą „wypożyczenia”
<i>przeznaczenia</i>	generalne wspólne dla wszystkich pracowników specjalistyczne
<i>perspektywy czasowej</i>	aktualne antycypowane
<i>mierzalności</i>	łatwo mierzalne trudno mierzalne
<i>własności</i>	indywidualne grupowe
<i>treści</i>	zawodowe społeczne biznesowe konceptualne
<i>dokładności definiowania</i>	ogólne szczegółowe

Źródło: (Walkowiak 2007, s. 22-23)

Natomiast na *Rysunku 1* przedstawiono klasyfikację kompetencji według twórców F. Delamare’a Le Deista i J. Wintertona.



Rysunek 1. Klasyfikacja kompetencji według F. Delamare’a Le Deista i J. Wintertona

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Oleksyn 2010, s. 25)

F. Delamare Le Deist i J. Winterton klasyfikują kompetencje według następujących rodzajów (Sobocka-Szczapa 2017, s. 111):

- **Poznawcze** – opierają się na zainteresowaniu światem. Charakteryzują się umiejętnością uczenia, rozumienia, opanowania poznanych tematów, jak również brakiem uprzedzeń i stereotypów.
- **Społeczne** – odnoszą się do relacji pomiędzy ludźmi. Istotne jest nawiązanie, a także utrzymanie tych relacji, zdolność radzenia sobie podczas konfliktów oraz współpraca z osobami o innych opiniach.
- **Funkcjonalne** – obejmują obszary związane z pozycją zawodową. Wskazują, czy dana osoba poradzi sobie z powierzonymi obowiązkami, a jej praca będzie samodzielna oraz efektywna.
- **Metakompetencje** – typ kompetencji osobistych. Wyróżniają się takimi cechami jak: odporność na stres, konsekwentność, oddanie, rzetelność, asertywność, skłonność do podejmowania decyzji.

Pracodawcy zauważają, jak duże znaczenie mają kompetencje pracowników dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z tym poszukują najskuteczniejszych możliwości zarządzania tymi kompetencjami w przedsiębiorstwie (Sobocka-Szczapa 2017, s. 112).

Natomiast zarządzanie kompetencjami odnosi się do działalności praktycznej, jaka nastawiona jest na osiągnięcie celów. Wyróżniamy następujące funkcje zarządzania kompetencjami: planowanie, organizowanie, zarządzanie personelem i procesami, kontrolowanie (Oleksyn 2010, s. 40). Ponadto F. Klett wskazuje konieczność zastosowania pomiaru oraz oceny kompetencji wszystkich pracowników, w celu prawidłowego rozwoju ich kariery, który jest zgodny z misją przedsiębiorstwa (Sobocka-Szczapa 2017, s. 112-113).

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

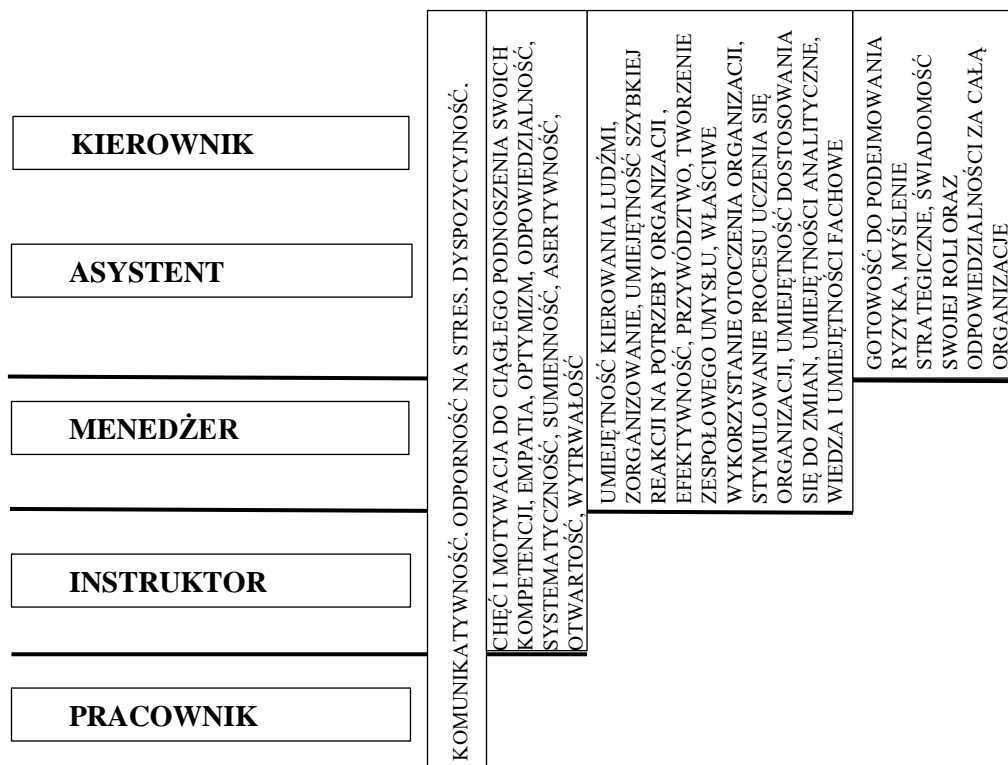
Analizowane przedsiębiorstwo usługowe to lokal licencyjny prowadzony przez niezależnego przedsiębiorcę działającego pod szyldem i w ramach systemu korporacji międzynarodowej. Prowadzi on działalność w formie franchisingu, która umożliwia połączenie wielkiej organizacji posiadającej markę i renomę, z elastycznością przedsiębiorstw średniej wielkości. Przedsiębiorca, decydując się na podłączenie do sieci firm, przechodzi szkolenie dotyczące poznania wszystkich mechanizmów działania restauracji, zasad, metod zarządzania ludźmi i wszelkich form współpracy z dostawcami oraz prowadzenia marketingu i promocji. Wszystkie te aspekty są narzucone przez korporację, a zakres jej działań nie może ulec zmianie. System i forma przyjmowania pracowników i ich szkoleń funkcjonuje tak samo we wszystkich prowadzonych restauracjach.

Kompetencje pracownicze badanego przedsiębiorstwa

W przedsiębiorstwie usługowym zapotrzebowanie na wyznaczone kompetencje zawodowe uzależnione są m.in. od specyfiki działalności organizacji, charakteru kompetencji wymaganych od pracowników, kompetencji, które będą odpowiadać rzeczywistym potrzebom klientów.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym skoncentrowany jest głównie na *umiejętnościach*, a nie na samej *pracy*. Działanie takie ma pozytywny wpływ na organizację przez podnoszenie kompetencji kadry, co jednocześnie powoduje wzrost poziomu kompetencji całej organizacji.

W przedsiębiorstwie pracownicy badanej firmy usługowej pracują na szczeblach zawodowych takich jak: pracownik restauracji (pracownik podstawowy), instruktor, menedżer, asystent I, asystent II, kierownik.



Rysunek 2. Kompetencje pracowników i ich składowe w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

Po przeanalizowaniu wyznaczonych w literaturze kompetencji dla pracownika przedsiębiorstwa usługowego oraz wyznaczeniu za pomocą kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego z kadrą menedżerską i kierowniczą określono najważniejsze kompetencje pracownicze dla każdego z zajmowanych stanowisk (Rysunek 2). Specyfika wykonywanych zadań i obejmowanego stanowiska determinuje wymagane właściwości: charakter wiedzy zawodowej, cechy osobowościowe i psychofizyczne. W przypadku stanowisk z grupy „pracownik restauracji” wymagana jest tylko wiedza użytkowa poszerzona o podstawowe umiejętności zawodowe. Im wyższe stanowisko, tym ilość wymaganych kompetencji się zwiększa. Ze względu na

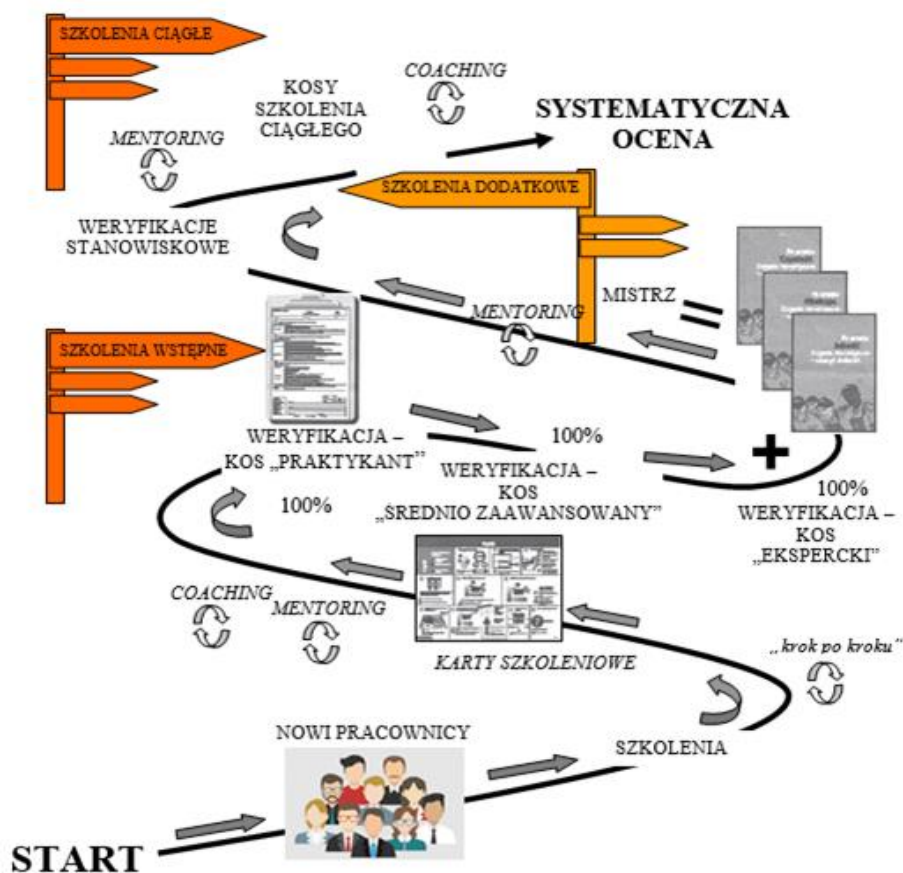
fakt, że pracownicy analizowanej firmy usługowej mają ciągły kontakt z klientem, muszą porozumiewać się w sposób jasny i zrozumiały. Oprócz komunikatywności każdy pracownik musi również wczuwać się w potrzeby i starać się zrozumieć klientów, aby lepiej ich obsłużyć (empatia). Odporność na stres w przedsiębiorstwie, w którym tempo pracy jest bardzo szybkie i ma miejsce nieustający kontakt z różnymi ludźmi, wymaga cierpliwości i opanowania. Dlatego też umiejętność radzenia sobie w stresie jest kluczowa dla specyfiki pracy badanego przedsiębiorstwa. Kompetencje interpersonalne, takie jak systematyczność i otwartość, ułatwiają pracę w przedsiębiorstwie. Systematyczność postrzegana jest jako podstawa do ciągłego doskonalenia, natomiast otwartość pozwala osiągnąć pozytywne nastawienie pracownika do obsługiwanych klientów. Chęć rozwijania się i motywacja do ciągłego poszerzania wiedzy jest pożądaną cechą na wszystkich stanowiskach. Choć cechy te są bardzo ważne pod kątem pracowników wyższego szczebla, to wśród pracowników na stanowisku podstawowym są mile widziane. Pozbawienie możliwości szkoleń, awansów zawodowych może jednocześnie powodować spadek motywacji pracowników.

Poziom wykształcenia i późniejsze doskonalenie kompetencji zarówno interpersonalnych, jak i społecznych pozwala na efektywne funkcjonowanie w zespole, a także umożliwia stanie się częścią większej wspólnoty. Z uwagi na fakt, że analizowana firma jest częścią korporacji międzynarodowej, szczególną uwagę zwraca się na umiejętność współdziałania, zdolność tworzenia atmosfery do rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz do prowadzenia dyskusji. Pozostałe umiejętności są pożądanymi, przydatnymi i ułatwiającymi wykonywanie obowiązków na zajmowanych stanowiskach.

Formy doskonalenia kompetencji pracowniczych w przedsiębiorstwie usługowym

Edukacja zawodowa prowadzona jest ściśle do obejmowanej funkcji i zajmowanego stanowiska pracy. Celem jej jest uzupełnienie umiejętności o wiedzę, co pozwala budować doświadczenie w trakcie pracy wynikające z zajmowanego stanowiska oraz wykonywanych obowiązków. Potrzeba rozwoju pracowników powstaje z dobrze przemyślanej spójnej strategii organizacji. Największe nakłady finansowe przeznaczone na rozwój pracowników pochłaniają największe talenty.

Kluczem do uzyskania profesjonalnego pracownika w analizowanym przedsiębiorstwie w pierwszym kroku jest samo pozyskanie pracownika o niezbędnych umiejętnościach spełniających standardy przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest doskonalenie jego kompetencji oraz możliwość ich wykorzystania na potrzeby organizacji w możliwie maksymalny sposób. Ścieżkę rozwoju kompetencji pracowniczych z uwzględnieniem metod szkoleniowych w badanym przedsiębiorstwie usługowym przedstawiono na *Rysunku 3*.



Rysunek 3. Droga szkolenia pracowników w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne

W literaturze przedmiotu przedstawiono wiele możliwości wspierania pracowników w doskonaleniu swoich kompetencji. Przedsiębiorstwo usługowe wykorzystuje sporo z nich. Najczęściej w drodze rozwoju pracowników korzysta się ze szkoleń, które są pochodną celów organizacji oraz wynikiem ocen okresowych pracowników przedsiębiorstwa.

Oceny pracy pracowników mogą dokonywać sami pracownicy (samoocena), koledzy specjaliści, kierownicy, zewnętrzni konsultanci. Przedmiotem oceny są: wiedza zawodowa, umiejętności komunikacji z klientem, przestrzeganie procedur (i ich doskonalenie), spełnianie standardów przedsiębiorstwa, relacje koleżeńskie itp.

W analizowanym przedsiębiorstwie usługowym dobór metod rozwoju kompetencji pracowników uzależniony jest od potrzeby szkoleniowej. To z kolei wyznacza dalsze kroki co do sposobu jej realizacji. Jeśli szkolenie dotyczy stanowiska pracy, wykonywane jest ono w tym miejscu, w trakcie wykonywania pracy z wcześniejszym zapoznaniem z instrukcją stanowiskową. Do rodzajów metod doskonalenia kompetencji na stanowiskach pracy wykorzystuje się takie techniki jak: instrukcje

stanowiskowe, uczenie się, coaching, mentoring, szkolenie na stanowisku pracy, krok po kroku. Natomiast jeżeli szkolenie znajduje się poza stanowiskiem pracy, stosuje się treningi i wszelkie techniki doskonalenia pracowników o charakterze uniwersyteckim (prelekcje, wykłady itp.). Mogą one być wykonywane w małym gronie na terenie przedsiębiorstwa lub dużym, zorganizowanym przez główne kierownictwo w dostosowanym do tego celu miejscu. Jeśli szkolenie odbywa się na zewnątrz, prowadzone jest przez osobę kompetentną w danej dziedzinie, np. BHP, ochrona środowiska, porozumiewanie się, *floor control* (koordynacja ludzi, produktów i sprzętu celem osiągnięcia ciągłej korzystnej finansowo działalności operacyjnej), bezpieczeństwo żywności, kierowanie i elementy prawa pracy. Szkolenia te dotyczą głównie menedżerów, asystentów i kierownictwa, za wyjątkiem szkolenia BHP, które dotyczy wszystkich pracowników restauracji.

Natomiast szkolenia pracowników restauracji i instruktorów możliwe są na terenie restauracji. Dobrze przygotowany proces szkolenia pozwoli prowadzić je w sposób zorganizowany. Według zaleceń analizowanego przedsiębiorstwa kierownikiem szkolenia powinien zostać asystent charakteryzujący się dobrą organizacją, zdobytym doświadczeniem i komunikatywnością. Ponosi on odpowiedzialność za wykonanie i wyniki programu szkolenia załogi. Do jego głównych obowiązków należy:

- określenie grafiku szkoleń na każdą zmianę,
- ciągła kontrola nad planem i budżetem szkoleń,
- określanie potrzeb restauracji pod względem szkoleń.

Koordinatorem szkolenia jest menedżer po kursie operacyjnym. Cechy charakteryzujące go to: efektywność (umiejętność prowadzenia wzorowo zmiany, umiejętność kierowanie zespołem ludzi i kontrolowanie ich pracy), zorganizowany (na bieżąco uzupełnia dokumentację i przekazuje informacje w postępach szkoleniowych), komunikatywny. Do zakresu jego obowiązków należy:

- pomaganie kierownikowi szkolenia w kontrolowaniu potrzeb szkoleniowych restauracji,
- prowadzenie dokumentacji szkoleniowej pracowników – przygotowanie grafik szkoleń i kontrola ich rezultatów,
- zapewnienie pomocy szkoleniowych,
- pomaganie kierownikowi szkoleń w wybieraniu, ocenianiu i szkoleniu przyszłych instruktorów.

Instruktorzy są w 100% przygotowani i wyszkoleni do realizacji szkolenia w restauracji. Realizacja szkolenia przebiega według wyznaczonych potrzeb szkoleniowych, a jego wykonanie poświadczane jest podpisem na karcie szkoleniowej danego pracownika. Główne cechy, które charakteryzują instruktora, to: sumienność, świadomość/wiedza dotycząca pracy, wyróżnianie się spośród innych pod kątem precyzji i przestrzegania standardów restauracji (wzór do naśladowania). Do zakresu jego obowiązków należy:

- przeprowadzanie szkoleń nowych pracowników na stanowiskach pracy,
- przestrzeganie czterech kroków procesu szkolenia,
- decydowanie o zakończeniu szkolenia i czasie sprawdzenia jego umiejętności,
- stosowanie coachingu korygującego w stosunku do pracowników.

Cztery kroki szkolenia pracownika prowadzonego przez instruktora to:

1. Przygotowanie – instruktor przygotowuje pomoce, siebie i sprzęt, natomiast pracownik zapoznaje się z wcześniej otrzymanymi materiałami szkoleniowymi.
2. Uwaga – polega na przyciągnięciu uwagi pracownika, zachęceniu go do nauki i pracy poprzez wykorzystanie planu WIN (*What* – temat szkolenia, *Interest* – zainteresowanie, *Need* – potrzeba).
3. Analiza – instruktor przekazuje wiadomości dotyczące wszystkich etapów pracy na wyznaczonym stanowisku:
 - *OFF FLOOR*: część szkolenia przeznaczona na przedstawienie oraz omówienie materiałów szkoleniowych, informacje przekazywane w sposób konkretny, od samego początku nauka przebiega zgodnie z wyznaczonymi standardami i procedurami;
 - *ON FLOOR*: część szkolenia, w którym instruktor prezentuje etapy pracy na stanowisku, w tym czasie instruktor: w sposób zorganizowany uczy krok po kroku prawidłowo według procedur i standardów, koryguje na bieżąco powstające błędy, w trakcie szkolenia zadawane są pytania uczące i sprawdzające.
4. Sprawdzenie – na zakończenie sesji szkoleniowej przeprowadza się kontrolę zdobytej wiedzy i umiejętności, tzw. KOS „praktykant”. Uzyskany wynik odnotowuje się w karcie szkolenia wstępnego, a następnie omawia się go z pracownikiem, by wskazać i poprawić ewentualne błędy wykonywane na stanowisku na samym początku pracy. Jednocześnie wyznaczone zostają mocne strony pracownika i plan jego dalszego rozwoju. W ciągu najbliższych 3 miesięcy przeprowadza się KOS „średnio zaawansowany”, jeśli zostanie on zaliczony na 100%, kolejny KOS „ekspercki” przeprowadzony jest w ciągu 6 miesięcy. Natomiast w sytuacji niezaliczenia musi być przeprowadzony jeszcze raz z tym samym statusem. Po zaliczeniu pozytywnie wszystkich KOS-ów pracownik zostaje wysłany na odpowiednie zajęcia tematyczne, których zaliczenie na 100% umożliwia wyróżnienie pracownika i nadanie mu tytułu mistrza.

Przeprowadzane kontrole pracowników są bardzo ważne. Pozwalają na korygowanie na bieżąco powstających błędów, wyznaczają potrzeby szkoleniowe oraz dają pewność, że pracownik pracuje według procedur i standardów.

Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że doskonalenie kompetencji pracowniczych jest kluczem do uzyskania kadry pracującej efektywnie i według standardów operacyjnych. Umożliwi to dobre wykonywanie pracy zarówno przez załogę, jak i menedżerów. Przekłada się to na wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa. Kształtowanie pożądanых postaw i wdrażanie właściwych nawyków pozwala na uzyskanie oczekiwanych rezultatów. Kompetencje zawodowe pracowników doskonalone są na podbudowie wiedzy, zarówno podstawowej, jak i specjalistycznej, na doświadczeniu zawodowym oraz umiejętnościach interpersonalnych, na których podłożu wykształca się doświadczenie zawodowe. Dla jednych udział w szkoleniach jest możliwością doskonalenia już zdobytych kompetencji, a dla innych – chęcią zdobycia

nowej wiedzy. Ponieważ analizowana firma stale dąży do zaspokojenia wciąż zmieniających się potrzeb klienta, nauka powinna być postrzegana jako proces ciągły. Na podstawie wywiadu bezpośredniego z kierownikiem analizowanego przedsiębiorstwa oraz obserwacji kontrolowanej uczestniczącej zauważono, iż przedsiębiorstwo usługowe wykorzystuje wiele metod w doskonaleniu kompetencji pracowniczych, a umiejętne wykorzystywanie ich różnych form jest kluczowe. Każda z nich ma swój duży udział w całym aspekcie szkolenia. Uzupełniają się ze sobą, umożliwiając doskonalenie kompetencji w każdej sferze i na każdym szczeblu przedsiębiorstwa usługowego. Najczęstszą metodą podnoszenia poziomu rozwoju pracowników w badanym przedsiębiorstwie są szkolenia w formie coachingu, mentoringu, krok po kroku, stanowiskowe, jak i wszelkie techniki doskonalenia pracowników o charakterze uniwersyteckim (prelekcje, wykłady itp.). Szczególne znaczenia nabierają również kontrole zdobytej wiedzy i jakości wykonywanej pracy na każdym szczeblu zawodowym. Wykonywane są poprzez testy kontrolne, jak również w wyniku prowadzonych obserwacji. Pozwala to na utrzymanie firmy na stale dobrym poziomie i korygowanie na bieżąco powstających błędów. Wykorzystując kwestionariusz wywiadu, wyznaczono kompetencje odpowiednie do zajmowanego stanowiska pracy i zauważono, że wraz z wyższym stanowiskiem pracy nie tylko niezbędny jest wyższy poziom wiedzy, ale również umiejętności pracy w stresie i szybkiego reagowania. Pamiętać należy jednak, iż rzeczywiste kompetencje mogą ulegać zmianie w wyniku doświadczenia zawodowego, szkoleń, zdobytej wiedzy, dlatego też częste kontrole pozwalają na aktualizację wyników wartościowania i przydzielania na odpowiednie stanowisko pracy.

Literatura

1. Armstrong M. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
3. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. Kęsy M. (2013), *Kształtowanie kompetencji menedżerskich personelu medycznego w szpitalach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Matysik S. (2016), *Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 2.
6. Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Pochtowski A. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Sajkiewicz A. (2002), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa.
9. Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Podwójcic K. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, IBE, Warszawa.
10. Sobocka-Szczapa H. (2017), *Zarządzanie kompetencjami pracowników a kapitał intelektualny organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 481.
11. Thierry A., Sauret Ch., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
12. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

MANAGING COMPETENCES OF EMPLOYEES IN A SERVICE ENTERPRISE

Abstract: Proper competence management systems should rely on the organization of processes in such a way as to create conditions to deepen knowledge and skills to improve employee competencies. The main aim of the article is to present the competence management system in the analyzed company, including the path of employee competence development and training methods, the selection and application of which was preceded by a direct interview with the service enterprise manager and observation of the inspected employee.. An attempt was also made to analyze the necessary competences in the analyzed service enterprise using an interview questionnaire. On this basis, the most important competences desired at the workplace were determined.

Keywords: competences, competence development, competence development methods