

*Anna Rogozińska-Pawelczyk\**

## KOMPETENCJE W ORGANIZACJI

### I. WSTĘP

Jeszcze kilkanaście lat temu aspekty zarządzania zasobami ludzkimi nie stanowiły przedmiotu szczególnego zainteresowania teoretyków i praktyków, którzy koncentrowali się głównie na kwestiach związanych z produkcją, marketingiem, czy też budowaniem strategii. W 1990 r. opublikowano wyniki badań autorów amerykańskich: Ricksa Toyne'a i Martineza na temat stanu i kierunków badań w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwami wraz z listą głównych problemów badawczych. Na dwóch pierwszych miejscach tej listy znalazły się zarządzanie personelem oraz kultura przedsiębiorstwa. Od tego czasu datuje się dynamiczny rozwój badań nad aspektami zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzrost zainteresowania tymi zagadnieniami u praktyków i doradców z tego zakresu<sup>1</sup>.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej oznacza również konieczność zmian nie tylko w otoczeniu, ale również we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe uwarunkowania dotyczą wszystkich obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: polityki zatrudnienia, wynagradzania i motywowania oraz szkolenia i rozwoju zawodowego pracowników, których celem jest kształtowanie i rozwój kompetencji pracowniczych.

Kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu. Wiodące na rynku przedsiębiorstwa starają się zdobywać przewagę konkurencyjną identyfikując i rozwijając kompetencje przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie i zobrazowanie istoty kompetencji. Terminologiczny kontekst kompetencji, kwalifikacji i umiejętności jest przedstawiony ze względu

---

\* Mgr, asystent w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UL.

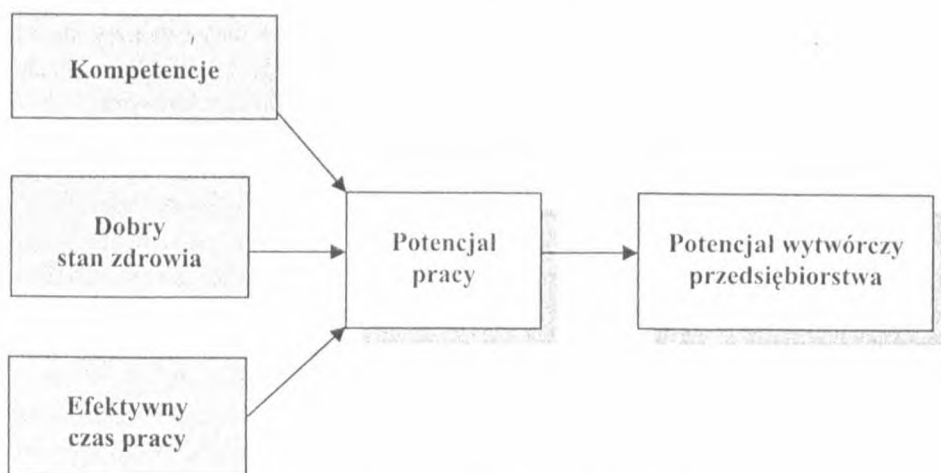
<sup>1</sup> A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, 1998, s. 15.

na to, że są one terminami interdyscyplinarnymi, a w literaturze przedmiotu występują różne ich definicje, które wprowadzają zamęt interpretacyjny. W artykule zostanie również przybliżona koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach będąca obszarem zarządzania zasobami ludzkimi.

## 2. RÓŻNICE MIĘDZY KOMPETENCJAMI A KWALIFIKACJAMI

Punktem wyjścia stanowiącym przybliżenie istoty kompetencji i kwalifikacji jest pojęcie „kapitału ludzkiego”, który w literaturze przedmiotu jest rozmaicie określany. Według S. R. Domańskiego, kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie [...] można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie”<sup>2</sup>.

Kapitał ludzki wpływa na wartość rynkową firmy i jej konkurencyjność, a z drugiej strony jest zależny między innymi od kompetencji wszystkich pracowników firmy. Kompetencje w połączeniu z dobrym stanem zdrowia pracowników i efektywnym wykorzystaniem przez nich czasu pracy decydują o potencjale wytwórczym przedsiębiorstwa (zob. rys. 1).



Rys. 1. Zmienne potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa

Źródło: E. Niedzielski, R. Walkowiak, *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno – metodyczny)*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski, A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 230.

<sup>2</sup> S. R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 19.

Można zatem stwierdzić, że konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od jakości kompetencji wszystkich pracowników firmy.

W literaturze przedmiotu i w życiu codziennym terminy „kompetencje” i „kwalifikacje” często bywają stosowane zamiennie. Wydaje się jednak, że należy je rozróżniać. Według M. Butkiewicza (1995) kwalifikacje zawodowe – to układ wiadomości, umiejętności i postaw, warunkujących wykonanie zadań zawodowych. Na kwalifikacje zawodowe składają się następujące czynniki: poziom wykształcenia ogólnego, wiedza zawodowa (a zwłaszcza stopień wprawy, umiejętność organizowania i usprawniania pracy) oraz kwalifikacje psychofizyczne. Istotną cechą kwalifikacji jest też etyka zawodowa. Natomiast kompetencje – to zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, zakres pełnomocnictw i uprawnień do działania. Kompetentny – to uprawniony do działania i decydowania, mający podstawy i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów.

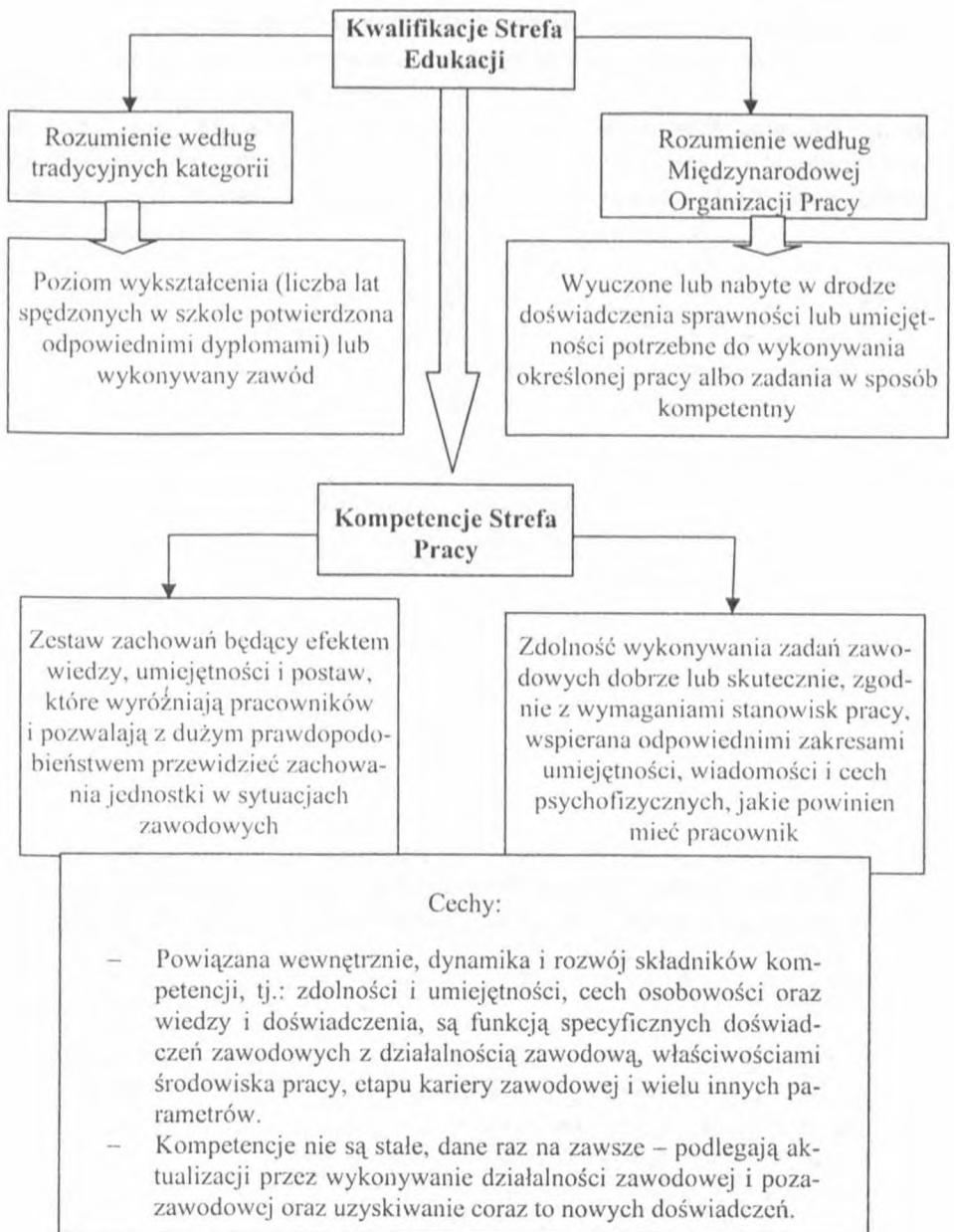
Kwalifikacje są nabyte, wyuczone, potwierdzone certyfikatami. Zazwyczaj utożsamia się je z poziomem wykształcenia i latami spędzonymi w szkołach różnych poziomów i typów. Niewątpliwie kwalifikacje to nieodłączny komponent kompetencji, jednakże uzyskuje się je w dużej mierze jeszcze przed podjęciem pracy i nie zawsze są one od niej zależne, ponieważ można je mieć w zupełnie innej dziedzinie niż ta, której dotyczy wykonywana praca. Potwierdzenie takiego ujęcia stanowi następująca definicja: „kwalifikacje to część kompetencji indywidualnych jednostki potwierdzona dyplomami lub doświadczeniem zawodowym”<sup>3</sup>.

Z przedstawionych pojęć wynika, że kompetencje są charakterystyczne dla dokładnie określonych sytuacji oraz specyficznych kontekstów organizacyjnych, to znaczy, że ujawniają się one podczas wykonywania konkretnej działalności zawodowej. Ponadto podkreśla się, że kompetencje nie są stałe, dane raz na zawsze, gdyż aktualizują się przez wykonywanie działalności zawodowej i – jako struktura dynamiczna – ewoluują pod wpływem zmian zachodzących w gospodarce i w życiu człowieka<sup>4</sup>.

Wnikliwą interpretację dwóch omawianych terminów przedstawił T. Oleksyn. Stwierdził on, że w polskiej praktyce są one ujmowane zbyt wąsko, albowiem kwalifikacje najczęściej odnosi się do wykształcenia i stażu pracy, a kompetencje wiąże się z upoważnieniem do decydowania. Wydaje się również, że wzajemne relacje między kwalifikacjami i kompetencjami trafnie ukazali S. M. Kwiatkowski i K. Symela (zob. rys. 2).

<sup>3</sup> P. Louard, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 230.

<sup>4</sup> M. Kwiatkowski, K. Symela, *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 22.



Rys. 2. Relacje między kwalifikacjami i kompetencjami zawodowymi

Źródło: M. Kwiatkowski, K. Symela, *Standardy kwalifikacji zawodowych. Teoria, metodologia, projekty*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2001, s. 22.

Podsumowując, aby być kompetentnym, nie wystarczy mieć formalne zaświadczenie, jakie jest wymagane przy potwierdzaniu kwalifikacji zawodowych. Ważne są wiedza, doświadczenie i zdolność przystosowywania się do nowych warunków, prowadzące do skutecznego działania. Termin „skuteczność” jest cechą istotnościową pojęcia „kompetencje”, odróżniającą je od pojęcia „kwalifikacje”. W literaturze przedmiotu najczęściej przywołuje się definicję P. F. Druckera. Według niego, skuteczność „polega na umiejętności właściwego wykorzystania pewnych czynności, a nie na wykorzystywaniu właściwych czynności”. Inaczej mówiąc, pracownik będzie skuteczny wtedy, gdy zrealizuje (osiągnie) wyznaczone cele<sup>5</sup>. W takim rozumieniu kwalifikacje zawodowe nie są wystarczającym warunkiem osiągnięcia określonych kompetencji. Mogą być jedynie warunkiem koniecznym w odniesieniu do niektórych stanowisk pracy<sup>6</sup>.

### 3. TERMINOLOGICZNY KONTEKST KOMPETENCJI I UMIEJĘTNOŚCI ZAWODOWYCH

W literaturze przedmiotu istnieje wieloznaczność pojęć i różnorodność w zakresie definiowania zarówno kompetencji, jak i umiejętności. Stąd ta część artykułu została poświęcona przybliżeniu i ujednoczeniu istoty kompetencji i umiejętności pracowniczych. Stanowi on również próbę określenia, czy umiejętności są składową kompetencji, czy raczej powinny być one rozpatrywane w osobnych kategoriach.

Pewne zamieszanie powoduje używanie przez niektórych autorów terminów „kompetencje” i „umiejętności” w różnym kontekście. Dotyczy to zarówno opracowań polskich jak i zagranicznych. Wieloznaczność dotycząca różnej interpretacji pojęcia „umiejętności” może wynikać z kilku powodów:

- 1) różnego rozumienia przez autorów pojęć „kompetencje” i „umiejętności”,
- 2) swoistej interpretacji pojęć na gruncie nauk z dziedziny psychologii, zarządzania, socjologii i prakseologii,
- 3) pochodzenie pojęć: „umiejętności” i „kompetencje” z różnych nurtów badawczych psychologii i teorii zarządzania.

<sup>5</sup> P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 289.

<sup>6</sup> K. Konecki, *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 190.

### 3.1. Znaczenie pojęcia „kompetencje” i „umiejętności”

W języku potocznym w angielskim rozumieniu „kompetencja” jest rozumiana jako „zdolność do wykonywania czegoś, co jest potrzebne, umiejętność”<sup>7</sup>. W tym przypadku kompetencja jest utożsamiana z umiejętnościami. Z kolei „zdolność” należy kojarzyć z „faktem posiadania umiejętności, cech, lub innych jakości potrzebnych do wykonania czegoś”<sup>8</sup>. Na podstawie tych definicji trudno jest określić wyraźną granicę między tymi pojęciami.

M. Dale proponuje przyjąć, że „zdolność” jest cechą fizyczną lub psychiczną jednostki. Zdaniem autorki na proces nabywania umiejętności wpływają wiedza, postawy, systemy wartości. „Umiejętność dotyczy zachowań związanych z wykonywaniem zadań (zachowań zadaniowych)”, które to zachowania mogą być nabyte poprzez uczenie się i usprawnianie, poprzez praktykę i doradztwo”<sup>9</sup>. Natomiast kompetencja jest rozumiana w aspekcie sprawnościowym. Osoba kompetentna to taka, która wykonuje bardzo dobrze swoją pracę, ma stosowną wiedzę oraz umiejętności i potrafi je właściwie wykorzystać w zmieniających się sytuacjach.

M. Creig uważa, że umiejętność wiąże się ze skutecznym wykonywaniem określonej czynności w optymalnym czasie. Tak więc o danej osobie można powiedzieć, że ma umiejętności, jeśli czynność wykonywana jest zgodnie z pożądanymi standardami, co niekoniecznie musi odpowiadać formalnie posiadanym kwalifikacjom.

M. Armstrong zastanawiał się, czy kompetencja opiera się na ogólnej umiejętności postępowania, czy też raczej na predyspozycjach do wykonania określonego zadania. Zasugerował, iż niezmiernie przydatne jest stosowanie pojęcia zdolności (*capability*) alternatywnie do pojęcia kompetencji. Osoby posiadające określone zdolności osiągają stawiane przed nimi cele oraz są w stanie sprostać wymaganiom standardom pracy.

M. Armstrong zwraca uwagę na dwa odcienie znaczeniowe słowa „kompetencja” i różnice między nimi. W języku angielskim różnicę tę oddają dwa terminy: *competency* i *competence*. W związku z tym, wiele zawodów opisuje się zarówno poprzez kompetencje behawioralne dotyczące osób, odnoszące się do zachowania jako podstawy kompetentnego działania, jak też kompetencje zadaniowe (organizacyjne) dotyczące pracy i odnoszące się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Longman Dictionary of Contemporary English, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> M. Dale, *Developing Management Skills, Techniques for Improving Learning and Performance*, Kogan, London 1993, s. 28.

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 242.

### 3.2. Interpretacja pojęć „umiejętności” i „kompetencje” na gruncie nauk z dziedziny psychologii, zarządzania, socjologii i prakseologii

Zagadnieniem kompetencji zajmuje się kilka nauk takich, jak np. psychologia, zarządzanie, socjologia, czy prakseologia.

Socjologowie podkreślają aspekty dotyczące kształtowania relacji świadomości różnych grup społecznych. „W ramach takiej analizy najbardziej interesujące są społeczne wzorce karier politycznych, menedżerskich, naukowych itp.”<sup>11</sup>.

Z punktu widzenia sprawności zarządzania należy przytoczyć prakseologiczne rozumienie tego terminu, zgodnie z którym kompetencje, to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji.

W psychologicznym aspekcie kompetencja koncentruje się na mechanizmach regulacji działania, a więc rozważa się ją tu w aspekcie funkcjonalnym<sup>12</sup>. Zdaniem Cz. Nosala kompetencje obejmują psychologiczne podstawy (mechanizmy) nabywania, przenoszenia (transferu) i utraty kompetencji jako różnych dyspozycji umysłowych. Istotną sprawą jest to, czy posiadane dyspozycje umysłowe są skorelowane ze sprawnym działaniem na danym stanowisku i które z nich odgrywają w tym największą rolę<sup>13</sup>.

W dziedzinie nauk zarządzania, autorzy: E. Antonacopoulou i L. Fitzgerald podkreślają, że nabycie pewnych umiejętności nie gwarantuje jeszcze posiadania kompetencji. W tym rozumieniu, aby pracownik był kompetentny, powinien mieć wiele cech i charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie<sup>14</sup>. Podobne jest znaczenie terminu „kompetencje” według G. Yukla<sup>15</sup>. Jego zdaniem kompetencje obejmują: motywy, charakterystyki osobowościowe, umiejętności poznawcze i umiejętności personalne. Kompetencje najczęściej są utożsamiane z biegłością w umiejętnościach czy w wykonywaniu pracy. Nie jest to jednak regułą. Na przykład termin „kompetencje” pojawia się w węższym kontekście, w klasycznym modelu nabywania umiejętności M. Argyle’a. Zgodnie z tym modelem, aby umiejętnie wykonywać swoją pracę, pracownik musi posiadać pewne kompetencje, wewnętrzne zasoby i wiedzę.

---

<sup>11</sup> Cz. S. N o s a l, *Psychologia decyzji kadrowych*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1999, s. 75.

<sup>12</sup> Tamże, s. 75.

<sup>13</sup> Tamże, s. 76.

<sup>14</sup> E. A n t o n a c o p o u l o u, L. F i z g e r a l d, *Reframing Competency in Management Development*, „Human Resource Management Journal” 1996, vol. 6, s. 28.

<sup>15</sup> G. A. Y u k l, *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall 1989, s. 182.

### 3.3. Pochodzenie pojęć „umiejętności” i „kompetencje” z różnych nurtów badawczych psychologii i teorii zarządzania

Na brak zgodności w zakresie interpretacji pojęć, jakimi są umiejętności i kompetencje, mają wpływ również różne nurty badawcze. Według A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek, rozumienie pojęcia „umiejętność” jest związane z trzema przeplatającymi się wzajemnie psychologicznymi szkołami myślenia: pierwotnego – behawioryzmu, strukturalizmu oraz fenomenologią. Strukturalizm koncentruje się na środowisku, w którym działa pracownik. Na środowisko to składa się środowisko technologiczne, społeczne, kultura organizacyjna oraz reguły w niej obowiązujące. Fenomenologia odnosi się do percepcji celów, motywów, które aktualnie dominują w organizacji. Natomiast behawioryzm skupia się na sposobach zachowania i umiejętnościach. Rozumienie umiejętności wywodzi się właśnie z tego nurtu. Behawioryści jako pierwsi określili rozumienie „umiejętności”. W tym nurcie umiejętności są związane z zachowaniami człowieka, które to zachowania są reakcjami na bodźce z otoczenia.

Dzisiejsza koncepcja umiejętności pracowniczych i kompetencji w dużej mierze opiera się na założeniach psychologii społecznej. Zgodnie z jej założeniami, aby zrozumieć społeczne działania, a przez to umiejętnie działać, należy poznać elementy działań, czyli komponenty zachowań.

Umiejętność jest tym, czego się naucza i co zwiększa swoją wartość po okresie nauczania. Umiejętności są również charakteryzowane jako pewne „naturalne” umiejętności, których przejawianie jest uwarunkowane sytuacyjnie. W różnych sytuacjach mogą się różnie przejawiać oraz mogą być inaczej postrzegane.

R. L. Katz, autor klasycznego podejścia do umiejętności mówi, że „prawdziwa umiejętność pracy z innymi musi stać się naturalnym, stałym działaniem i powinna obejmować wrażliwość nie tylko w czasie podejmowania decyzji, ale także wrażliwość w codziennym zachowaniu”<sup>16</sup>.

Badacze zajmujący się teorią zarządzania już dawno zwrócili uwagę na zagadnienie umiejętności. Jako pierwszy mówił o nich twórca nauk o zarządzaniu F. Taylor (1911). W nieco szerszym aspekcie, umiejętności zostały dostrzeżone w badaniach nad cechami i zachowaniami. Badania te były prowadzone przede wszystkim w krajach anglosaskich, w wyniku których powstało wiele klasyfikacji umiejętności.

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek uważają, że znaczący wkład w zrozumienie istoty umiejętności wniósł także oksfordzki psycholog M. Argyle (1967), który opracował model umiejętności. W modelu tym, centralne miejsce ma pojęcie

<sup>16</sup> R. L. Katz 1955, s. 34, za: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 10.



„umiejętnego działania” (*skilled performance*). Zdaniem autora umiejętne działanie (wykonywanie pracy) jest rezultatem zarówno celów samej pracy, jak i po raz pierwszy branej pod uwagę wewnętrznej motywacji pracownika<sup>17</sup>.

Zgodnie z modelem Argyle’a, „umiejętne działanie” jest świadomym procesem nakierowanym na wprowadzenie zmian w otoczeniu. Aby pracownik mógł umiejętnie działać, niezbędne jest posiadanie przez niego właściwego poziomu motywacji i odpowiedniej postawy (szczególnie wobec zamierzonych celów), które to razem wpływają na ostateczne rezultaty. Konieczne jest również posiadanie zdolności do postrzegania zmian, wiedzy o tym, jak te zmiany wprowadzić oraz zdolności właściwego „przełożenia” postrzeganej sytuacji na pożądane zmiany. Mierzenie faktycznych zmian dokonuje się poprzez porównanie efektów końcowych z zamierzonymi zadaniami. Zdaniem Argyle’a na umiejętne działanie wpływają następujące czynniki:

- motywacja do działania oraz postawy wobec działania i przedmiotu działania,
- wiedza i rozumienie co jest wymagane w danej sytuacji,
- zdolność do interpretacji i przełożenia wiedzy na konkretne zachowania,
- działanie samo w sobie będące efektem trzech powyższych czynników<sup>18</sup>.

W koncepcji E. Priena rozumienie umiejętności jest podobne jak u M. Argyle’a. Umiejętności są pojęciem szerszym od „kompetencji”. Według E. Priena pracownik powinien posiadać określone kompetencje, wewnętrzne zasoby i wiedzę, aby móc umiejętnie wykonywać swoją pracę<sup>19</sup>. Autor wprowadza dodatkową kategorię, tzn. zdolność do działania, na którą składają się wiedza, umiejętności i wewnętrzne zdolności. Określa także jakie kategorie wiedzy, umiejętności i zdolności potrzebne są do efektywnego działania.

#### 4. ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY KOMPETENCJAMI I UMIEJĘTNOŚCIAMI

Z punktu widzenia pragmatyki doskonalenia umiejętności pracowniczych przydatna jest koncepcja umiejętności pracowniczych opracowana przez K. S. Camerona i D. A. Whettena, którzy piszą o możliwościach „zwiększania kompetencji pracowników w poszczególnych umiejętnościach”<sup>20</sup>. Zdaniem autorów umiejętności różnią się od wrodzonych cech osobowości, motywów, pełnionych

<sup>17</sup> A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji...*, s. 15.

<sup>18</sup> Tamże, s. 16.

<sup>19</sup> E. Prien, *The function of job analysis in tent validation*, „Panel Psychology” 1981, No. 30, s. 167–174.

<sup>20</sup> D. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, Scott, Foresman, Glenview IL 1983, s. 22.

ról i funkcji. Umiejętności to więcej niż pojedyncze działania, a mniej niż powtarzalne zadania, związane z wypełnianiem klasycznych funkcji związanych z danym stanowiskiem pracy. Autorzy uważają, że trudno jest nakreślić wyraźną granicę między tym co jest umiejętnością a tym co nią nie jest. Umiejętności dotyczą wiedzy poznawczej i tego jak wykonywać działania, są jednak szersze niż sama wiedza. W pracy swojej przyjmują następującą definicję umiejętności: „umiejętność obejmuje wzorzec sekwencji zachowań przejawianych w kierunku osiągnięcia zamierzonego wyniku”<sup>21</sup>. Czyli umiejętność jest zdolnością realizacji zamierzonego celu.

Na podstawie przedstawionych poglądów różnych autorów wynika, że większość z nich jest zdania, że kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego aby, pracownik był kompetentny. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można przedstawić w poniższy sposób (rys. 3) zależności pomiędzy kompetencjami a umiejętnościami.

Poziom kompetencji pracowniczych zależy od posiadanej wiedzy, na którą składają się kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, umiejętność ich wykorzystania, cechy osobowościowe, indywidualne zdolności oraz sama postawa i motywacja.

Istotną rolę odgrywa otoczenie zewnętrzne, czyli zmiany jakie niosą za sobą przemiany polityczno – ekonomiczno – społeczne a także otoczenie wewnętrzne, jakim jest kultura organizacyjna. Środowisko wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjne wpływa w dużym stopniu na chęć pracowników, ich motywację do powiększania wiedzy. Postawy i motywacja wpływają na poziom kompetencji pracowniczych, ponieważ pracownik posiadając pożądaną umiejętność może nie czuć odpowiedniej motywacji, aby się nimi wykazać i poprzez przyjmowaną postawą będzie postrzegany jako pracownik nie w pełni kompetentny.

Istnieje więc zależność poziomu kompetencji od takich elementów, jak: umiejętności, otoczenie zewnętrzne, wiedza na którą składają się kwalifikacje i doświadczenie zawodowe, postawy, motywacja a także indywidualne zdolności i cechy osobowe.

Można więc przyjąć, że kompetentny pracownik to osoba, która dzięki odpowiedniej postawie, posiadanym zdolnościom i cechom osobistym będzie chciała (czyli będzie posiadała wewnętrzną motywację) i potrafiła w praktyce pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i odpowiednie umiejętności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.

---

<sup>21</sup> Tamże, s. 22.



Rys. 3. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami

Źródło: opracowanie własne.

## 5. ZARZĄDZANIE OPARTE NA KOMPETENCJACH

Kompetencje stały się przedmiotem szczególnej uwagi we współczesnym zarządzaniu, a szczególnie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wiodące na rynku przedsiębiorstwa starają się zdobywać przewagę konkurencyjną identyfikując i rozwijając kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa.

System zarządzania kompetencjami nie powinien ograniczać się tylko do zarządzania kompetencjami pracowników. Z punktu widzenia interesów organizacji, nie mniej istotne są kompetencje kadry kierowniczej. Stąd właściwym wydaje się mówienie nie tyle o systemie zarządzania kompetencjami pracowników, ile o zarządzaniu kompetencjami w organizacji, obejmującym zarówno menedżerów jak i pracowników. System zarządzania kompetencjami nie może mieć

charakteru autonomicznego. Powinien pełnić funkcje służebne wobec misji i strategii danej organizacji, uwzględniać istniejące uwarunkowania – zewnętrzne i wewnętrzne – oraz pozostawać w harmonii z całym systemem zarządzania organizacją, ponieważ stanowi on jego część.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji jest wysokokwalifikowaną działalnością odnoszącą się do pracowników i kadry zarządzającej firmą nie mającej statusu pracowników. Celem owej działalności jest zapewnienie wysokich standardów pracy, rozwój i alokację kapitału ludzkiego organizacji w zakresie umożliwiającym jej przetrwanie i rozwój oraz zakładanie osiągniętych celów. Zarządzanie kompetencjami obejmuje planowanie i organizowanie stosownych działań, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych oraz kontrolę przebiegu związanych z powyższym procesów<sup>22</sup>.

Idea, która kryje się pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach – kompetencyjnego HRM (Human Resources Management), polega na wyszczególnieniu i opisanu konkretnych elementów, które dana osoba musi być w stanie wykonać, aby osiągnąć satysfakcjonujący standard. Elementy te przedstawia się w formie dokumentu, określanego jako „lista kompetencji” lub „profil kompetencji”. Obrazuje to zarówno czynniki wskazujące, co osoby powinny być w stanie wykonać, aby spełniać określone standardy.

Opisywanie kompetencji sprowadza się do stworzenia struktur, macierzy, profili oraz pól lub list kompetencji. Struktury obejmują kompetencje dla kluczowych stanowisk w organizacji. Macierze kompetencji obrazują wymagania określonych grup zawodowych. Profile kompetencji określają wymagania kompetencyjne dla skutecznego wykonywania określonej roli. Podejmuje się próby stworzenia uniwersalnych zestawów kompetencji, czy to dla określonych grup zawodowych, czy też dla całych organizacji.

Najbardziej ogólną listę kompetencji podał *The Competency Magazine* w 1996 r., który stworzył zestawienie dziesięciu najczęściej wymaganych umiejętności od kadry kierowniczej, na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród 126 instytucji. Należą do nich:

- komunikacja,
- zorientowanie na osiągnięcia/wyniki,
- skupienie na kliencie,
- praca w grupie,
- przywództwo,
- planowanie i organizacja,
- znajomość rynku,
- przystosowanie się / adaptacja,

---

<sup>22</sup> T. O l e k s y n, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Warszawa 1999, s. 63.

– rozwiązywanie problemów<sup>23</sup>.

W Wielkiej Brytanii w 1987 r. organizacja znana jako Inicjatywa na rzecz Karty Zarządzania (MCI – the Management Charter Initiative) została upoważniona do opracowania zestawu kompetencji menedżerskich, który mógłby zostać wykorzystany przez kadry kierownicze w kraju<sup>24</sup>. Stworzone listy kompetencji, często określane również jako standardy zarządzania, szczegółowo przedstawiają, co powinien robić menedżer, aby osiągać zamierzony efekt swojej pracy. Kompetencje odnoszą się do każdego rodzaju zarządzania w jakiejkolwiek strukturze. Jednym z powodów opracowania takiej listy kompetencji była chęć pomocy tym organizacjom, które nie dysponowały ani środkami finansowymi ani odpowiednimi ekspertami, pozwalającymi na dokonanie indywidualnych analiz kompetencji. Listy stworzone na poziomie krajowym są szczególnie przydatne dla instytucji mających zamiar wprowadzenia kompetencyjnego HRM. Mają one również charakter uniwersalny, ponieważ opisują elementy niezbędne do dobrego zarządzania w każdym wymiarze geograficznym. Doskonale sprawdzają się zarówno w sektorze publicznym jak i prywatnym. Mogą być stosowane przez małe i duże podmioty.

Narodowe listy kompetencji, stworzone przez Inicjatywę na rzecz Karty Zarządzania (MCI) udowodniły wielu organizacjom przydatność poszukiwania ogólnych kompetencji. Zostały wykorzystane zarówno przez indywidualnych menedżerów jak też przez całe instytucje do przedstawienia i usprawnienia działania<sup>25</sup>.

Coraz więcej organizacji rozpoczyna proces wdrażania systemu zarządzania kompetencjami. Opracowywanie profili kompetencyjnych dla całego szeregu stanowisk osiąga się poprzez budowanie odpowiedniego zestawu narzędzi i opracowań, umożliwiających praktyczne wykorzystanie kompetencji do audytów potencjału zawodowego, budowy systemów ocen pracowniczych, projektowania i oceny efektywności programów szkoleniowych oraz rekrutacji. Jednakże począwszy od późnych lat 80. XX w., wiele organizacji zdecydowało się na dokonanie analizy i określenia specyficznych kompetencji, dostosowanych do ich szczególnych potrzeb. Oczekiwano bowiem, że w ten sposób uda się stworzyć bardziej wyczerpującą listę elementów, koniecznych do osiągnięcia wysokiego poziomu działań.

Na sposób definiowania kompetencji wpływa ich użyteczność dla realizacji celów określonych grup interesariuszy. Najistotniejsze jest sformułowanie celu, dla którego będzie się konstruowało, a następnie używało kompetencji. Ważne

<sup>23</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 88.

<sup>24</sup> W. Stewart-Dawid, *Kompetencyjne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Administracji Państwowej, Białystok 2001, s. 151–162.

<sup>25</sup> Tamże, s. 151–162.

jest również zdefiniowanie potrzeby, która spowodowała, że w organizacji używane jest pojęcie kompetencji. Cel i potrzeba firmy determinują komponenty, z których będzie się składała ostateczna definicja kompetencji w konkretnej organizacji. Przy definiowaniu szczegółowych kompetencji w organizacji, można brać pod uwagę następujące podejścia:

- 1) kompetencje jako zmienne wpływające na wykonywanie zadań zawodowych;
- 2) kompetencje jako charakterystyka pracownika efektywnego;
- 3) kompetencje jako suma indywidualnych kompetencji pracowników i kompetencji organizacyjnych<sup>26</sup>.

### 5.1. Kompetencje jako zmienne wpływające na wykonywanie zadań zawodowych

Pionierem badań nad kompetencjami był David McClland, który w latach 70. XX w. badał przyczyny sukcesu pracownika w organizacji i reguły, według jakich należy przeprowadzać rekrutację kandydatów. D. McClland negował koncepcje, które czyniły źródłem przyszłego sukcesu zawodowego np. wyniki szkolne i testy inteligencji. Postulował o poszukiwanie takiej zmiennej, która pozwoli przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych. Poprzez własne doświadczenia i związane z nimi metodologie badań zachowań determinujących sukces bądź porażkę, D. McClland określił zmienne, wpływające na wykonywanie zadań zawodowych, które nazwał kompetencjami.

Od tamtego czasu pojawiło się wiele różnych poglądów na temat kompetencji, a głównym powodem dyskusji był sposób ujmowania charakterystycznych cech pracowników, niezbędnych do wykonywania z powodzeniem działalności zawodowej.

Richard Boyatzis skoncentrował się natomiast na analizie kompetencji menedżerów i starał się zidentyfikować zachowania specyficzne dla tej grupy pracowników – przede wszystkim te, które sprawiają, że są oni bardziej efektywni od innych osób w firmie<sup>27</sup>.

Efektom badań zapoczątkowanych przez D. McCllanda i R. E. Boyatzisa, kontynuowanych przez ich następców m. in. L. i S. Spencerów – jest definicja kompetencji, zgodnie z którą są one rozumiane jako kombinacja zachowań, mo-

<sup>26</sup> M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 13.

<sup>27</sup> R. E. Boyatzis, *Competent Manager*, John Wiley, New York 1982, s. 12.

tywacji, postaw, wiedzy i umiejętności; poziom kompetencji wpływa na jakość wykonania pracy<sup>28</sup>.

## 5.2. Kompetencje jako opis zachowań wykonawcy pracy

Ch. Woodruffe, aby uniknąć potencjalnych nieporozumień i komplikacji, wyraźnie oddzielił dwa znaczenia słowa kompetencje:

- nakierowane na osobę (competency) odnoszą się do wymiarów zachowania leżącego u podstaw kompetentnego działania, czyli do właściwości ludzi;
- nakierowane na pracę (competence) odnoszą się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna, czyli właściwości stanowiska pracy<sup>29</sup>.

Ch. Woodruffe twierdzi, że obszary kompetencji są bardzo konkretne, gdyż są tworzone za pomocą metodologii opartej na analizie funkcji pracy. Celem analizy funkcjonalnej jest odpowiedź na pytanie: co robią wykonawcy pracy i w czym muszą być kompetentni?

Z drugiej strony, analiza przebiega w kierunku przesłedzenia specyficznych typów zachowania, które są zgrupowane w obrębie danej kompetencji. Jakkolwiek z precyzyjnych technik byłaby wykorzystywana do pomocy w identyfikacji kompetencji, to celem jej jest zawsze zdefiniowanie w odpowiednich wymiarach zachowania wysokiej klasy wykonawcy.

Kompetencje mogą być zatem wyrażone jako:

- zachowania, jakie człowiek prezentuje, aby być uznanym za kompetentnego;
- wyrażenie minimalnych standardów niezbędnych do bycia kompetentnym.

## 5.3. Kompetencje jako suma indywidualnych kompetencji pracowników i kompetencji organizacyjnych

Kompetencje mogą być również używane do opisania wyjątkowych możliwości całej organizacji z pomocą jej mocnych punktów. Sukces organizacji przestał być wyłącznie funkcją umiejętnego lokowania i wykorzystywania kapitału. Wśród praktyków umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki unikalnym rozwiązaniom, które w danym przedsiębiorstwie są uznawane za zasób strategiczny. To właśnie posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje pozwalają stworzyć ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom.

<sup>28</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 241.

<sup>29</sup> Ch. Woodruffe, *Competent by any other name*, „Personnel Management” 1991, No. 23, s. 23.

G. Hamel i C. K. Prahalad (1998) przenieśli akcent zainteresowań z kompetencji ludzi na kompetencje organizacji i zwrócili uwagę na związek modeli kompetencji z wynikami firmy. Wprowadzili oni pojęcie zidentyfikowanych kompetencji kluczowych, czyli takich, które są sumą indywidualnych kompetencji pracowników i kompetencji organizacyjnych – zgodnych z przyjętą w firmie strategią, a jednocześnie trudnych do naśladowania, co w rezultacie tworzy przewagę konkurencyjną konkretnego przedsiębiorstwa. Autorzy zwracają uwagę, że strategia biznesowa oparta na naśladowaniu i powielaniu rozwiązań zarówno najlepszych firm, jak i konkurencji, nigdy nie daje prawdziwych korzyści. Konkurencja może zawsze wprowadzić nowsze i lepsze rozwiązania. Nawiązując do powyższego twierdzą, że „strategiczna kompetencja” jest przeciwieństwem „strategicznego planowania”. Planowanie zakłada ustalenie norm i reguł dla ustanowienia pewnej strategii, natomiast kompetencja odnosi się do ambicji, sposobów myślenia i potrzeby bycia najlepszym. Myślenie w kategoriach kompetencji jest myśleniem odkrywcy, który ma wolę, aby przetrwać i wygrać<sup>30</sup>.

Takie podejście dało obraz biznesu, który nieustannie wyznacza i odradza się dzięki czerpaniu zysków ze współzawodnictwa. Powyższe rozumienie pozwoliło autorom wprowadzić pojęcie kompetencji jako unikalnej kombinacji specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności, które odzwierciedlają typowy charakter organizacji. Ponieważ pojęcie to wyznaczało obszary przewagi konkurencyjnej firmy, autorzy określili je jako kompetencje kluczowe. Według G. Hamela i K. C. Prahalada, kompetencje kluczowe są charakterystycznymi dla danej firmy obszarami wiedzy i doświadczenia, na które składają się elementy mocno ze sobą współdziałające. Źródłami kompetencji mogą być:

- motywacja i wysiłek pracowników,
- technologiczny i profesjonalny *know-how*,
- wypracowana przez organizację koncepcja współpracy i komunikacji<sup>31</sup>.

Ponieważ forma i treść kompetencji kluczowych jest tworzona poprzez związki pomiędzy strategią, celami, strukturą i kulturą firmy, jak również sposobem jej zarządzania, kompetencje kluczowe są trudne do skopiowania przez konkurencję. Stąd też systematyczna praca na bazie kompetencji kluczowych daje organizacji określony rezultat: znaczącą siłę strategiczną, a w rezultacie znacznie większą konkurencyjność firmy.

Według M. Jabłońskiej-Woloszyn (tab. 1), przy konstruowaniu definicji kompetencji, użyteczne jest podzielenie obszaru, z którego będzie się czerpać elementy na następujące płaszczyzny:

---

<sup>30</sup> G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategic intent*, „Harvard Business Review” 1998, nr 3, s. 13.

<sup>31</sup> Tamże, s. 130.



- podmiotową, która określa kogo obejmuje definicja kompetencji, czy ma się na myśli organizację, pracownika, czy oba te podmioty są traktowane łącznie;
- przedmiotową, która określa zakres oddziaływania kompetencji, czyli obszary poruszania się w obrębie danych wejściowych – określonych zasobów – czy danych wyjściowych – określonych wyników<sup>32</sup>.

Tabela 1

Matryca definicji kompetencji

	Pracownik	Organizacja
Dane wejściowe	<b>ATRYBUTY:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wiedza</li> <li>– doświadczenie</li> <li>– umiejętności</li> <li>– postawy</li> <li>– motywacja</li> <li>– cechy osobowości</li> </ul>	<b>WYRÓZNIAJĄCA SIŁA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadane zbiory wiedzy i umiejętności</li> <li>– technologiczne i informacyjne know – how</li> <li>– strategia biznesowa, cele, struktura i kultura organizacyjna</li> <li>– koncepcja zarządzania np. ZZL</li> <li>– środowisko pracy</li> <li>– mapa procesów</li> </ul>
Dane wyjściowe	<b>STANDARD WYNIKÓW:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– realizowane zadania</li> <li>– zakres odpowiedzialności</li> <li>– standardy kwalifikacyjne</li> <li>– konkretne działania</li> <li>– wymierne wyniki</li> </ul>	<b>WYNIK DZIAŁALNOŚCI:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wartość dodana organizacji</li> <li>– działania rynkowe trudne do naśladowania</li> <li>– dopasowanie do otoczenia</li> <li>– wykorzystanie nowych szans rynkowych</li> <li>– efektywność strategiczna firmy</li> <li>– szybkość zmian w przedsiębiorstwie</li> </ul>

Źródło: M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 13.

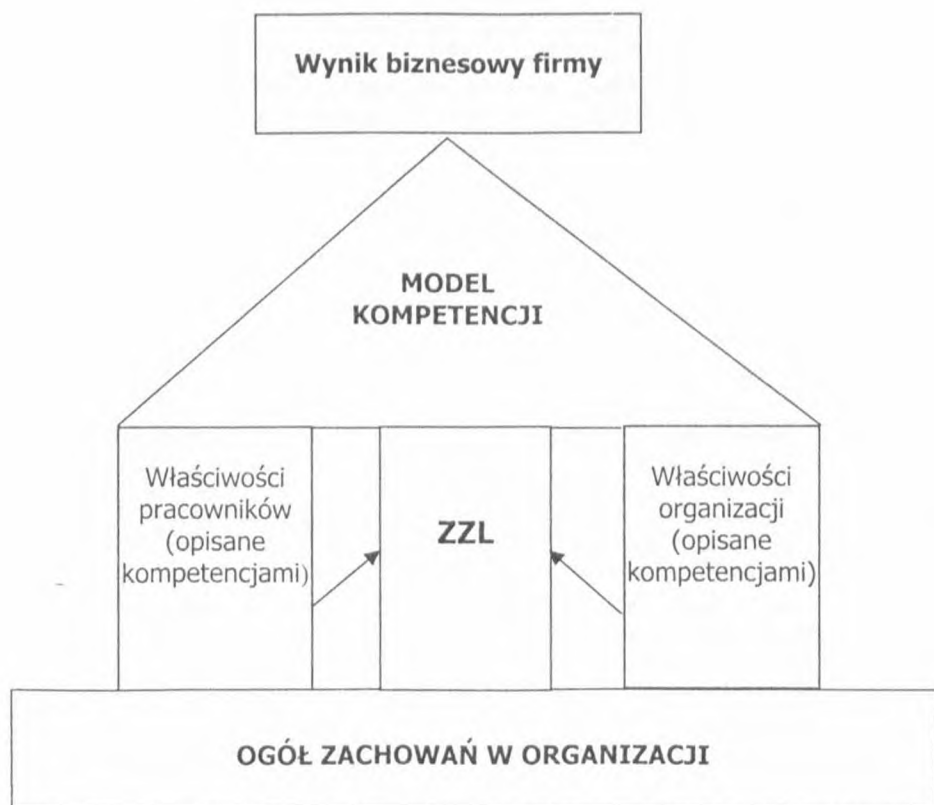
Spójność zachowań pracowników i właściwości organizacji z realizacją celu i budowaniem przewagi konkurencyjnej firmy wymaga stworzenia pojęcia, łączącego podejście odnoszące się do pracowników (kompetencje indywidualne) z podejściem dotyczącym organizacji (kompetencje kluczowe). Dla równoległego rozwoju kompetencji kluczowych i indywidualnych niezmiernie istotny jest związek pomiędzy najwyższą kadrami menedżerską, kadrami menedżerską niższego szczebla i pracownikami.

Kadra menedżerska najwyższego szczebla powinna zapewnić organizacji pomoc w identyfikowaniu kluczowych kompetencji poprzez strategiczne procesy zarządcze. Kadra menedżerska niższego szczebla powinna zachęcać i motywować pracowników do rozwijania i kształtowania kompetencji indywidualnych.

<sup>32</sup> M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje...*, s. 13.

Realizacja powyższych postulatów znajduje odzwierciedlenie w skonstruowaniu modelu kompetencji dla danej organizacji.

Model kompetencji łączy podejście kompetencyjne oparte na atrybutach pracownika i organizacji oraz pozwala scalać zachowania pracowników na różnych poziomach organizacji (rys. 4). Jest on sposobem osiągania zakładanych celów biznesowych firmy.



Rys. 4. Filary modelu kompetencji w organizacji

Źródło: M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 11, s. 14.

W praktyce o ostatecznej zawartości modelu kompetencji decyduje cel budowy modelu. Niezależnie od celu przyjętego przez organizację, model kompetencji powinien mieć następujące cechy:

- nie może istnieć w oderwaniu od poziomu prezentowanych zachowań i jest konstrukcją, która scala różnego rodzaju zachowania w organizacji;

– jest bardzo związany ze specyfiką firmy; ponieważ kompetencje składające się na model kompetencji są pewną właściwością organizacji, ich opis musi być „szyty na miarę”;

– jest zmienny, czyli podlega ciągłemu rozwojowi, tak jak organizacja, dla której służy.

Należy jednak pamiętać, że jedne kompetencje są bardziej skłonne do rozwoju, inne mniej.

## 6. PROCES ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

Proces zarządzania kompetencjami w organizacji rozpoczyna się od analizy wszystkich istniejących stanowisk pracy pod kątem wyłonienia kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy. Kompetencje należy przeanalizować na wiele sposobów, w zależności od tego, czy stanowią one aspekt behawioralny, czy też odnoszą się one do zadań zawodowych. Te, które wiążą się z aspektami zachowania, standardowo można przeanalizować przy pomocy jednej z następujących metod takich jak: opinia eksperta, rozmowa strukturalna, warsztaty, ankiety i technika krytyczno-incydentalna.

Najczęściej stosowaną metodą jest metoda ekspercka w której powołuje się eksperta z departamentu osobowego w celu opracowania listy kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku. Eksperci często posługują się opublikowanymi listami ogólnych standardów, używając ich jako zestawień sprawdzających, pomocnych przy określaniu kompetencji.

Technika przeprowadzania rozmów strukturalnych wymaga zaangażowania osoby zajmującej określone stanowisko pracy do odpowiedzi na zadawane pytania, dotyczących głównych umiejętności i zachowań niezbędnych do skutecznego działania. Pracownik powinien odpowiedzieć, czy dana cecha jest bardzo ważna, ważna, czy zupełnie nieistotna na zajmowanym przez niego stanowisku. W ten sposób przeprowadzający rozmowę stopniowo buduje obraz tego, co jest niezbędne do skutecznego działania. Ankiety mogą być wykorzystywane alternatywnie do tego typu rozmów, jednakże istnieje możliwość niedokładności odpowiedzi udzielonych pod nieobecność prowadzącego, który w bezpośrednim kontakcie ma możliwość wyjaśnienia szczegółów.

Technika krytyczno-incydentalna stanowi środek uzyskiwania informacji na temat efektywnego postępowania w odniesieniu do przykładów konkretnych wydarzeń, które miały miejsce podczas wykonywania pracy. Pracownicy proszeni są o omówienie konkretnych przypadków z którymi mieli do czynienia w pracy. Poprzez przejrzanie serii przypadków i przemyślenie ich skutków można wyciągnąć wnioski na temat zachowań, które przyniosły oczekiwane rezultaty oraz takich, które zakończyły się porażką.

Podsumowując, im więcej osób zostanie zaangażowanych w udzielanie odpowiedzi, tym dokładniejszy będzie uzyskany opis końcowy. Zwykle unika się polegania na opinii jednego eksperta, gdyż jedna osoba może wydać stroniczy osąd lub nie dysponować wystarczającą wiedzą na temat szczegółów.

Kompetencje odnoszące się do umiejętności zadaniowych zwykle analizuje się za pomocą procesu nazywanego analizą funkcjonalną. Metodę tę wykorzystano przy stworzeniu narodowej listy kompetencji Inicjatywy na rzecz Karty Zarządzania w Wielkiej Brytanii. Proces został zainicjowany poprzez dokonanie analizy grupy reprezentatywnych pracowników, między innymi menedżerów i określenie ich nadrzędnych celów.

W wyniku przeprowadzonych rozmów, warsztatów i ankiet ustalono nadrzędny cel menedżera: „osiągnięcie założeń instytucjonalnych oraz stałe ulepszanie podejmowanych działań”. Następnie zdefiniowano cztery nadrzędne funkcje w pracy menedżera jakimi są procesy kierowania:

- działaniami
- zasobami
- ludźmi
- informacją<sup>33</sup>.

Ostatni etap analizy ukazał w bardziej szczegółowy sposób, czego należy dokonać, aby kierować zasobami, działaniami, ludźmi, informacją. Opublikowane analizy obejmują zarówno kryteria działania, jak również wskazówki, jak pokierować nabytymi umiejętnościami i doświadczeniem koniecznymi do prawidłowego wykonania pracy w sposób efektywny.

Listy kompetencyjne są kolejną metodą wykorzystywaną w procesie zarządzania kompetencjami w organizacji. Wyróżnia się wiele zalet wprowadzenia list kompetencyjnych. Przede wszystkim zaletę stanowi określenie standardów wykonawczych na tyle szczegółowo, że instytucje mogą sprawować kontrolę jakości pracy na danym stanowisku. Również pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa oraz świadomość tego, czego się od nich dokładnie oczekuje. Pozwala to na uniknięcie niepotrzebnego wysiłku i irytacji.

Szczególną zaletą jest sposób opisu kompetencji w procesie rekrutacji. Dokładny opis stanowiska pracy zapewnia, że ubiegają się o nie jedynie ci kandydaci, którzy posiadają wymagane do pracy na danym stanowisku kompetencje, a przeprowadzający rekrutację nie tracą czasu na przesłuchiwanie nieodpowiednich kandydatów. Zaletą szczegółowego opisu stanowiska pracy jest ograniczenie dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, czy stan cywilny. Tutaj kryteria koncentrują się na możliwościach wykonywania pracy a nie na wyglądzie, czy na tylko na wiedzy kandydata.

---

<sup>33</sup> MCI 1999 (za: W. Stewart-Dawid, *Kompetencyjne...*, s. 159).

Listy kompetencji ułatwiają diagnozowanie i wypełnianie potrzeb stawianych przed zarządzaniem w praktyce. Wielu autorów postrzega zarysy kompetencji jako narzędzia strategicznego rozwoju zasobów ludzkich, od kiedy podejmuje się próby połączenia kompetencji osobistych i instytucjonalnych we wspólną strategię założeń i systemów. Podnosi się, że kompetencje „tworzą język obrazujący, czego pracownicy oczekują od swoich menedżerów w sferze uprawnień”<sup>34</sup>.

Pomimo wielu zalet list kompetencji, występuje również krytyka tego zagadnienia. Istnieje pogląd, że za pomocą kompetencji nie można wskazać wszystkich elementów niezbędnych do doskonałego działania. Kolejną krytykę zawiera pogląd, że analiza funkcjonalna opiera się jedynie na bieżących potrzebach, nie pozwalając na przewidzenie przyszłych potrzeb. Zwolennicy tej koncepcji mają poczucie, że listy kompetencji niekoniecznie sprawdzają się w sytuacjach zmiennych, a bardziej odpowiadają tym zawodom, które nie wymagają przeprowadzania radykalnych zmian. Trzeci pogląd krytykuje fakt, iż rozbiernie umiejętności na części pierwsze jest zbyt mechaniczne. Nawet bowiem, jeśli osoba potrafi wykonać wszystkie zalecenia z listy, nie koniecznie musi sprawdzić się w zawodzie, jeżeli praca będzie od niej wymagała innowacji, wyobraźni i sprytu. Również osoby nie wprowadzone w zagadnienie mogą początkowo mieć kłopoty ze zrozumieniem specjalistycznego słownictwa, co niezbyt skutecznie motywuje instytucje do poświęcania czasu i wysiłku na zrozumienie systemu<sup>35</sup>.

## 7. PODSUMOWANIE

W niniejszym artykule przedstawiono terminologiczny i metodyczny kontekst kompetencji zawodowych oraz zarządzania opartego na kompetencjach.

Na podstawie przedstawionego materiału można sformułować następujące wnioski:

1<sup>o</sup> Kompetencje zawodowe to pojęcie szersze niż kwalifikacje i umiejętności zawodowe, które są tylko jednym z komponentów kompetencji.

2<sup>o</sup> Bycie pracownikiem kompetentnym nie jest równoznaczne z posiadaniem kwalifikacji zawodowych.

3<sup>o</sup> Cechą kompetencji jest zmienność.

4<sup>o</sup> Zarządzanie oparte na kompetencjach inspirowane do wykorzystywania już znanych i poszukiwania nowych obszarów kompetencji oraz metod i narzędzi ich pomiaru.

<sup>34</sup> W. Stewart - Davis, *Kompetencyjne...*, s. 161.

<sup>35</sup> Tamże, s. 160-161.

5<sup>o</sup> Nie można stworzyć jednej uniwersalnej listy kompetencji pożądaných, ponieważ każda organizacja jest inna, posiada swoistą misję i cele, a także działa w odmiennym otoczeniu.

Podsumowując, problem kompetencji jest i pozostanie nadal kwestią otwartą, a różnice w określaniu kompetencji powinny być zachętą i inspiracją dla teoretyków i praktyków zarządzania do poszukiwania nowych obszarów kompetencji pożądaných oraz metod ich pomiaru.

*Anna Rogozińska-Pawelczyk*

### **COMPETENCIES IN AN ORGANIZATION**

The article discusses the issue of competencies in an organization. It provides an overview of various approaches to the nature of competencies that can be found in the literature of the subject today. The terminological context of competencies, qualifications and skills is outlined, because the terms are interdisciplinary and the literature of the subject defines them in many ways, which makes their interpretation confusing. In addition, the article gives an insight into the competencies-based management concept being part of HRM.