



## Wybrane zagadnienia zarządzania kompetencjami pracowników w organizacji

Dowiedz się więcej na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Część I

Wprowadzenie do zarządzania  
kompetencjami pracowników  
w realizacji zadań funkcji personalnej



# Rozdział 1

## Kompetencje pracowników – wyzwania przyszłości

*Sylvia Wiśniewska*

### 1.1. Pojęcie i istota kompetencji

Problematyka kompetencji jest rozpatrywana przez specjalistów reprezentujących różne dyscypliny naukowe, takie jak: psychologia, pedagogika, prakseologia, prawo, socjologia czy zarządzanie, co skutkuje wielością podejść do definiowania tego pojęcia. Zagadnienie kompetencji zaczęto rozważać w literaturze przedmiotu na przełomie lat 60. i 70. XX wieku, co znalazło odzwierciedlenie w publikacjach R.W. White'a [1959] i D.C. McClellanda [1973]. Wzmoczone zainteresowanie omawianą tematyką nastąpiło w latach 80. XX wieku dzięki wydanej w 1982 roku publikacji R.E. Boyatzisa [Oczkowska, Lula, Wiśniewska, 2018].

W swojej publikacji *The competent manager: A model for effective performance* R.E. Boyatzis [1982] pojmuje kompetencje jako charakterystyki ludzi, które przejawiają się w efektywnych i/lub ponadprzeciętnych osiągnięciach w pracy. Wskazuje ponadto kompetencje charakterystyczne dla najlepszych menedżerów, a także dokonuje ich podziału na progowe (podstawowe) (*threshold competencies*) oraz wyróżniające (*differentiating competencies*). Kompetencje progowe określa jako niezbędne do poprawnego wykonywania pracy, natomiast wyróżniające jako typowe dla osób osiągających ponadprzeciętne efekty w pracy.

Mimo że pierwotne rozumienie kompetencji, wywodzące się z psychologii, można uznać za precyzyjne, to w teorii kapitału ludzkiego pojęcie to jest różnorodnie pojmowane. Początkowo kompetencje traktowano jako swoiste predyspozycje kognitywne umożliwiające absorbowanie wiedzy i nabywanie umiejętności [Kocór, 2019; Tucholska, 2005]. Współcześnie zagadnienie kompetencji jest przedmiotem zarówno szerokich rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych [Kipper i in., 2021; Aprianti, Sahid, 2020; Chen, Yang, Huang, Yao, 2020; Czarnik i in., 2019; Fazal, Mamun, Mansori, Abir, 2019; Kucharska, Erickson, 2019; Oczkowska, Lula, Wiśniewska, 2018; Springer, 2018; Tyrańska, 2018; Dolot, 2017; Oczkowska, 2017b; Lee, Lee, 2016; Oczkowska, 2014b]. Implikuje to wielość ujęć pojęcia kompetencji.

Definicje prezentowane w literaturze przedmiotu określają kompetencje w postaci opisu behawioralnego obejmującego zachowania w zakresie zadań zawodowych, a także wiążą kompetencje ze stanowiskiem pracy, wskazując, że pozwalają one na realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym lub wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację. Przegląd interpretacji pojęcia „kompetencje” przedstawia tabela 1.1.

**Tabela 1.1.** Wybrane definicje pojęcia „kompetencje”

| Autorzy                 | Definicje  |
|-------------------------|--|
| McClelland [1973]       | Wiedza, umiejętności, zdolności i cechy osobowości niezbędne do właściwego wykonywania zadań na danym stanowisku pracy   |
| Boyatzis [1982]         | Zdolność danej osoby do zachowań zgodnych z wymaganiami stanowiska pracy, określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co się przyczynia do osiągania pożądaných wyników  |
| Spencer, Spencer [1993] | Podstawowe cechy danej osoby, które to cechy wykazują związek przyczynowo-skutkowy z mierzoną według przyjętych kryteriów efektywnością pracy i ponadprzeciętnymi jej wynikami osiąganymi w trakcie realizacji danego zadania lub w określonej sytuacji  |
| Lévy-Leboyer [1997]     | Zintegrowane wykorzystanie nabytej wiedzy, umiejętności, zdolności i cech osobowości oraz typowych zachowań i standardowych procedur „w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w duchu swoich strategii i swojej kultury” |
| Dubois, Rothwell [2008] | Cechy danej osoby, takie jak: wiedza, umiejętności, nastawienie, cechy charakteru, zachowania społeczne, schematy myślowe, sposób myślenia, odczuwania, postępowania, które wykorzystuje się w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu uzyskania oczekiwanych wyników                                  |
| Oleksyn [2010]          | Wyszkolenie, wiedza, praktyczne umiejętności, doświadczenie, postawy, zachowania, zainteresowania, wewnętrzna motywacja, stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, uzdolnienia, predyspozycje ważne w procesie pracy oraz formalne uprawnienia do działania   |
| Rostkowski [2014]       | Wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników wykorzystywane w procesie pracy oraz służące do realizowania strategii organizacji   |

| Autorzy                  | Definicje   |
|--------------------------|---|
| Tyrańska [2015]          | Zasadnicze atrybuty osoby, jej cechy osobowości, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiedza, umiejętności i zdolności oraz praktyczne aspekty ich wykorzystania w realizacji zadań na stanowisku pracy   |
| Armstrong, Taylor [2016] | Cechy oraz dyspozycje danej osoby, które przyczyniają się do skutecznego działania lub ponadprzeciętnej wydajności  |
| Dzieńdziora [2018]       | Zbiór wiedzy, umiejętności i cech pozwalających na skuteczne wykonywanie zadań oraz efektywne osiąganie celów na danym stanowisku w kontekście przyjętych celów organizacji   |
| Fryczyńska [2018]        | Ogół predyspozycji, które angażuje pracownik, aby osiągnąć oczekiwane w pracy standardy i rezultaty, odpowiednie do zajmowanego przez niego stanowiska  |
| Pocztowski [2018]        | Klaster trwałych właściwości/charakterystyk jednostki, stanowiący konfigurację wiedzy, umiejętności, zdolności, motywów i wartości, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów i innych ponadprzeciętnych osiągnięć w określonym obszarze i kontekście aktywności zawodowej |
| Filipowicz [2019b]       | Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie   |
| Kocór [2019]             | Wiedza, umiejętności, zdolności, postawy oraz inne cechy ludzkie potrzebne do wykonywania określonych czynności (zadań zawodowych), bez względu na sposób ich nabycia   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Warto podkreślić, że przedstawione definicje nawiązują do dwóch podejść do pojmowania kompetencji określanych jako amerykańskie i brytyjskie. Zgodnie z ujęciem amerykańskim kompetencje (*competency*) są powiązane z konkretną osobą. Koncepcja ta, sformułowana przez R.E. Boyatzisa [1982], jest zogniskowana na analizie osób uzyskujących ponadprzeciętne rezultaty, zwłaszcza na ich cechach, takich jak: motyw działania, postrzeganie swojej roli społecznej, wyobrażenia o sobie, umiejętności czy wiedza. Natomiast w podejściu brytyjskim, opracowanym w 1987 roku na potrzeby projektu *National Vocational Qualifications*<sup>1</sup>, kompetencje (*competence*) są powiązane ze stanowiskiem pracy, a także z określaniem zadań i efektów w kontekście wymagań związanych w wykonywaniem danej pracy. Według tego ujęcia kompetencje to właściwości pracy (a nie jednostki), a ich celem jest zdefiniowanie minimalnych standardów wykonania danej pracy (a nie wybitnych wykonawców) [Kocór, 2019; Springer, 2018; Tyrańska, 2015]. Syntetyczne zestawienie różnic pomiędzy zaprezentowanymi podejściami pokazano w tabeli 1.2.

Ponadto w przypadku tradycji francuskiej, niemieckiej i austriackiej koncentracja na kompetencjach zapoczątkowana w latach 90. XX wieku, stanowiła efekt obopólnego zainteresowania problematyką kompetencji przez pracodawców i instytucje publiczne zajmujące się kształceniem. Co istotne, w tradycji niemieckiej i austriackiej szczególne znaczenie przy-

<sup>1</sup> Projekt ukierunkowany na poprawę dostosowania programów edukacyjnych do wymagań rynku pracy.

pisuje się procesowi kształcenia umożliwiającemu zdobycie kompetencji. Nacisk kładziony jest zwłaszcza na nabywanie kompetencji kluczowych i ogólnych, które stanowią podstawę nabywania kolejnych kompetencji [Kocór, 2019]. Poziomy kompetencji wraz z przykładami zobrazowano na rysunku 1.1.

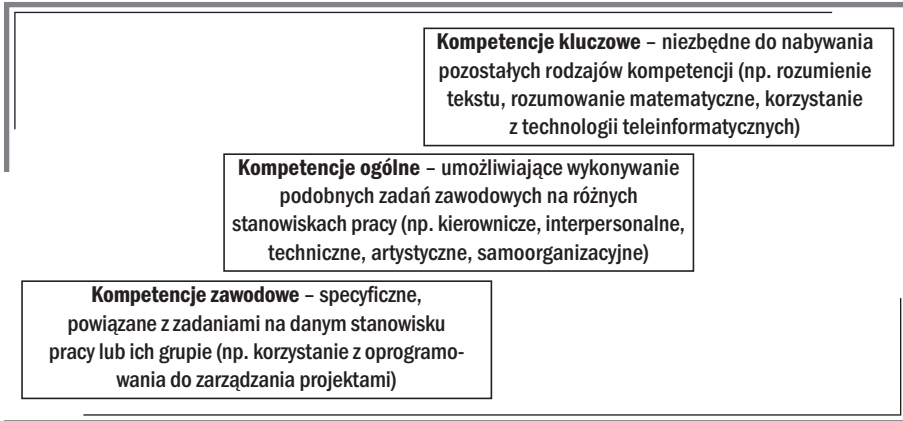
**Tabela 1.2.** Różnice między brytyjskim a amerykańskim podejściem do definiowania kompetencji

| Wyszczególnienie                | Podejście brytyjskie  | Podejście amerykańskie   |
|---------------------------------|---|--|
| Cel                             | Ocena i certyfikacja pracowników  | Rozwój kompetencji pracowniczych w celu podniesienia efektywności                  |
| Kluczowy obszar zainteresowania | Skupione na charakterystyce pracy i zbiorze umiejętności  | Skupione na zachowaniu i cechach jednostki   |
| Procedura rozwoju               | Rozwój standardów funkcjonowania w pracy oraz profesjonalizmu   | Tworzenie opisu najlepszego zachowania i cech w celu wyznaczenia standardów        |
| Rola kontekstu organizacyjnego  | Kontekst nie jest tak istotny jak obszar zawodowy i specyfika stanowiska pracy  | Kontekst determinuje wymagane zachowania i cechy pracownika                        |
| Postrzeganie pracy/jednostki    | Punkt wyjścia stanowi charakterystyka pracy   | Uwaga w większym stopniu zwrócona jest na jednostkę niż na realizowane zadania     |
| Podejście metodologiczne        | Liczne i różnorodne metody ilościowe  | Podejście racjonalistyczne oraz pozytywistyczne                                    |
| Zakres zastosowania             | Kompetencje są właściwe dla poszczególnych zawodów i stanowisk pracy  | Kompetencje są właściwe dla organizacji  |
| Pomiar                          | Analiza dokumentów ewidencjonujących aktywność w czasie pracy, doświadczenie traktowane jako dowód posiadania określonych kompetencji | Ilościowy pomiar oraz identyfikacja korelacji między cechą a efektywnością w pracy |
| Rola oceniającego               | Ocena formalna dokonywana przez zewnętrznego asesora  | Ocena efektywności prowadzona przez przełożonego i pracownika                      |
| Perspektywa wsparcia nauki      | Podejście konstruktywne do nauki  | Podejście poznawcze do nauki   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Springer, 2018; Garavan, McGuire, 2001].

Wśród kompetencji zobrazowanych na rysunku 1.1 największe znaczenie przypisuje się kompetencjom z poziomu kluczowych, gdyż na ich podstawie rozwijane są kompetencje znajdujące się na dwóch pozostałych poziomach. Znacznie szerszą kategorię stanowią kompetencje ogólne, określane jako transferowalne, ze względu na możliwość ich wykorzystania na różnych stanowiskach pracy. Najbardziej specyficzny charakter mają kompetencje zawodowe, które wynikają z wymagań na danym stanowisku pracy. Ich liczba oraz rodzaj są determinowane przez stopień złożoności zadań wykonywanych w danym zawodzie. Ta kategoria kompetencji stanowi na ogół podstawę do opracowywania różnorodnych ram kwalifikacji [Kocór, 2019]. W literaturze przedmiotu wskazywane są róż-

norodne typologie kompetencji, które nawiązują do zaprezentowanych poziomów kompetencji. Zostaną one omówione w podrozdziale 1.2 niniejszej monografii.



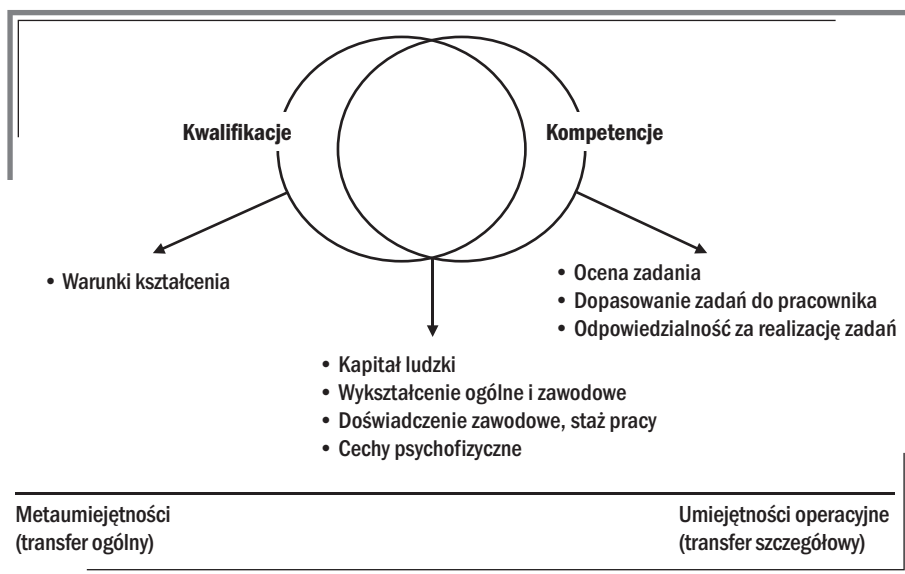
**Rysunek 1.1.** Poziomy kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kocór, 2019].

W ramach dylematów terminologicznych podejmowanych przez badaczy relatywnie często rozpatrywana jest kwestia rozróżnienia kwalifikacji i kompetencji. Zamienne stosowanie tych terminów, niejednokrotnie funkcjonujące w literaturze przedmiotu, stanowi konsekwencję ewolucji definiowania pojęcia kwalifikacji od tradycyjnego po współczesne. W tradycyjnym, wąskim znaczeniu (*sensu stricto*) kwalifikacje rozumiane są jako specjalistyczne wykształcenie, zasób wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia, które są niezbędne do wykonywania konkretnego zawodu. Z kolei we współczesnym ujęciu kwalifikacje pojmowane są szeroko (*sensu largo*) jako ogół właściwości indywidualnych, które są niezbędne do sprawnego wykonywania różnych czynności charakterystycznych dla danego zawodu, stanowiska, specjalności czy zawodów pokrewnych [Antczak, 2008]. Relacje między terminami „kwalifikacje” i „kompetencje” zaprezentowano na rysunku 1.2.

Kwalifikacje warunkowane są przez zmienną konfigurację takich czynników, jak: poziom wykształcenia (ogólnego i zawodowego), staż pracy czy cechy psychofizyczne. Czynniki te są w większym lub mniejszym stopniu mierzalne oraz odzwierciedlają przeszłość danej osoby. Ten potencjał kwalifikacyjny wiąże się z nakładami poniesionymi na jego zbudowanie i funkcjonowanie, a jego ocena zmienia się m.in. w zależności od zapotrzebowania. Kompetencje stanowią o wykorzystaniu kwalifikacji w celu podjęcia zamierzonych i skutecznych działań oraz realizacji powierzonych zadań zgodnie ze standardami lub umową [Orczyk, 2009]. Co więcej, kwalifikacje wynikają z posiadanego przez daną osobę wykształcenia i mimo że na ogół są istotną składową kompetencji, to nie są wymagane na każdym stanowisku pracy [Springer, 2018].





**Rysunek 1.2.** Relacje między kwalifikacjami i kompetencjami

Źródło: [Orczyk, 2009].

Reasumując, warto podkreślić, że kwalifikacje stanowią pojęcie węższe niż kompetencje. Co istotne, kwalifikacje mają charakter formalny, są wyuczone, uznawalne, mierzalne i powtarzalne oraz potwierdzone określonymi dokumentami. Z kolei kompetencje mają charakter bardziej jednostkowy, swoisty i niepowtarzalny oraz przejawiają się w pożądanym zachowaniu w miejscu pracy, umożliwiając wykonywanie zadań zawodowych zgodnie ze standardami określonymi przez pracodawcę. Rozwijanie i wykorzystanie kompetencji ma kluczowe znaczenie w kontekście efektywności pracy.

## 1.2. Typologia kompetencji

Niejednoznaczność w definiowaniu pojęcia kompetencji skutkuje wielością ich typów, wyróżnianych na podstawie różnych kryteriów. Warto odnotować, że typologie kompetencji istniejące w literaturze przedmiotu wzajemnie się przenikają i uzupełniają.

Typologia uwzględniająca obiekt, którego dotyczą kompetencje, pozwala wyodrębnić [Oleksyn, 2008]:

- kompetencje zawodowe, charakterystyczne i wspólne dla poszczególnych zawodów lub pełnionych funkcji (np. kompetencje lekarza, księgowego, nauczyciela czy prawnika), są podobne, niezależnie od tego, w jakiej organizacji wykonywany jest dany zawód, a świadomość ich istnienia formowała się przez wiele lat;

- kompetencje stanowiskowe, ściśle powiązane z określonym stanowiskiem pracy lub rolą organizacyjną, stanowią uzupełnienie kompetencji zawodowych, np. nauczyciela zatrudnionego w danej organizacji na konkretnym stanowisku pracy;
- kompetencje korporacyjne, wspólne dla wszystkich pracowników danej organizacji (zawodu), dzięki czemu tworzą jednolitą i spójną kulturę organizacyjną.

Ze względu na przydatność kompetencji do podjęcia i świadczenia pracy zawodowej lub realizowania prac pozazawodowych można rozróżnić [Wiśniewska, Wiśniewski, 2020; Filipowicz, 2019b; Jeruszka, 2016]:

- kompetencje zawodowe, pozwalają na podjęcie pracy w danym zawodzie, a także na awans i sukces zawodowy, umożliwiają wykonywanie zadań zawodowych zgodnie z wymaganiami danego stanowiska pracy, ich poziom znajduje odzwierciedlenie w efektywności realizacji zadań charakterystycznych dla danego zawodu, stanowiska pracy lub pełnionej funkcji;
- kompetencje pozazawodowe, przydatne w działaniach, które nie są związane z pracą zarobkową, stanowią podstawę kompetencji zawodowych.

W nawiązaniu do kluczowych komponentów kompetencji można wyróżnić [Dzieńdziora, 2018; Oleksyn, 2008]:

- kompetencje twarde, pozwalają na wykonywanie danego zawodu czy też na pracę na określonym stanowisku, obejmują wiedzę i umiejętności charakterystyczne dla danej dziedziny, umożliwiając właściwe wykorzystywanie określonych metod, narzędzi, technik, procesów i procedur, w licznych przypadkach wyrażane są w sposób ścisły, tzn. algorytmiczny i mierzalny;
- kompetencje miękkie, uniwersalne dla większości stanowisk pracy, w głównej mierze związane są z postępowaniem oraz relacjami i współpracą z innymi ludźmi, na ogół mogą być kształtowane w różnorodny sposób i są trudniej mierzalne.

Stawiając w centrum uwagi daną osobę, można wskazać [Filipowicz, 2019b; Fryczyńska, 2018]:

- kompetencje osobiste, charakteryzują daną osobę i wskazują na jej niepowtarzalność, umożliwiają realizowanie działań z różnych zakresów dla osiągnięcia przyjętych celów zawodowych i osobistych, stanowią podstawę rozwoju kompetencji specjalistycznych, z jednej strony opisują właściwości jednostki nieregulowane kontekstem społecznym, co jest typowe dla psychologii różnic indywidualnych (węższe znaczenie), z drugiej natomiast obejmują opis ogółu wszystkich zachowań charakterystycznych dla danej osoby bez względu na wymagania oraz zewnętrzne standardy (szersze znaczenie);

- kompetencje społeczne, określają zachowania charakterystyczne dla interakcji z innymi ludźmi (m.in. współpracę, negocjacje, relacje, orientację), determinują charakter relacji międzyludzkich, kształtują się i znajdują wyraz w interakcjach społecznych, od ich poziomu uzależniona jest m.in. skuteczność porozumiewania się, współpracy oraz wywierania wpływu na innych, podobnie jak kompetencje osobiste stanowią podstawę rozwoju kompetencji specjalistycznych.

Przyjmując jako kryterium typologii zakres użyteczności kompetencji, można wyodrębnić [Jeruszka, 2016; Juchnowicz, 2014; Fryczyńska, 2013; Sienkiewicz, 2010]:

- kompetencje transferowalne, determinują skuteczność działania w różnych sytuacjach zawodowych, umożliwiają pełne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego danej osoby nie tylko w kontekście zawodowym, ale również pozazawodowym, istnieje możliwość ich transferu, tzn. przeniesienia i zastosowania z powodzeniem w nowej sytuacji zawodowej lub osobistej (np. transfer może następować między zawodami, stanowiskami pracy, branżami czy organizacjami);

- kompetencje specyficzne, wąskie zakresowo, bogate treściowo, specjalistyczne, oparte na bogatym doświadczeniu zawodowym, niezbędne do wykonywania złożonej pracy, mogą być stopniowalne, w wymiarze organizacyjnym dotyczą wyjątkowego procesu lub technologii, w szerszym ujęciu wynikają ze specyfiki realizowanych zadań w obrębie unikatowego zawodu, konkretnej roli zawodowej, organizacji lub branży.

W związku z tym że kompetencje odnosi się do poszczególnych stanowisk pracy, ról organizacyjnych i pełnionych funkcji, można je analizować przez pryzmat zarówno kompetencji wymaganych, jak i posiadanych przez pracowników. W odniesieniu do tych posiadanych można wyróżnić [Dzieńdziora, 2018]:

- kompetencje rzeczywiste, tzn. faktycznie posiadane,
- kompetencje potencjalne, które będzie można zdobyć w przyszłości.

W ramach holistycznego modelu kompetencji można wskazać [Delamare le Deist, Winterton, 2005]:

- kompetencje poznawcze (kognitywne), związane z otwartością, ciekawością świata, uczeniem się, rozumieniem i zapamiętywaniem, kluczowe w dzieciństwie i młodości, mimo że ciekawość świata i pasja poznawcza mogą być domeną człowieka przez całe jego życie, wysokim poziomem tych kompetencji odznaczają się ludzie, którzy nie są podatni na wpływ innych;

- kompetencje funkcjonalne, niezbędne do efektywnej pracy w danym zawodzie oraz na określonym stanowisku pracy;

- kompetencje społeczne, wiążą się z relacjami międzyludzkimi, przejawiają się w łatwości nawiązywania i utrzymywania kontaktów, godzeniu różnych poglądów i interesów, rozwiązywaniu konfliktów oraz

współpracy m.in. w dążeniu do osiągnięcia wspólnych celów organizacyjnych;

- metakompetencje, z jednej strony związane z refleksyjnością i uczeniem się, z drugiej natomiast z radzeniem sobie w warunkach niepewności, co zyskuje na znaczeniu we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych.

## 1.3. Struktura i cechy kompetencji

Studia literatury przedmiotu wskazują na różnorodność komponentów kompetencji. Warto podkreślić, że brak jest konsensusu w sprawie zbioru elementów, które obejmują kompetencje. Do powszechnie wyróżnianych komponentów składających się na kompetencje należą wiedza, umiejętności i postawy. Przegląd elementów kompetencji w ujęciu różnych autorów przedstawiono w tabeli 1.3.

**Tabela 1.3.** Struktura kompetencji

| Autorzy                      | Elementy kompetencji   |
|------------------------------|--|
| Boyatzis [1982]              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• motyw</li> <li>• cechy psychofizyczne</li> <li>• wyobrażenie o sobie</li> <li>• role społeczne</li> </ul> |
| Veres, Locklear, Sims [1990] | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności</li> <li>• cechy osobiste</li> </ul>  |
| Spencer, Spencer [1993]      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• motyw</li> <li>• cechy psychofizyczne</li> <li>• postawy lub / i wartości</li> </ul>                      |
| Parry [1996]                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności</li> <li>• cechy osobowości</li> </ul>  |
| Lévy-Leboyer [1997]          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności</li> <li>• cechy osobowości</li> </ul>  |
| Hoffmann [1999]              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności</li> </ul>  |
| Gupta, Roos [2001]           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności intelektualne</li> <li>• postawy</li> </ul>   |

1. Kompetencje pracowników – wyzwania przyszłości

| Autorzy                            | Elementy kompetencji   |
|------------------------------------|--|
| Van der Klink, Boon [2003]         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> </ul>  |
| Jia, Fan [2008]                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• motywacja</li> <li>• cechy osobowości</li> </ul>  |
| Dubois, Rothwell [2008]            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• nastawienie</li> <li>• cechy charakteru</li> <li>• zachowania społeczne</li> <li>• schematy myślowe</li> <li>• sposób myślenia, odczuwania, postępowania</li> </ul>   |
| Oleksyn [2010]                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• doświadczenie</li> <li>• wykształcenie</li> <li>• cechy psychofizyczne</li> <li>• wewnętrzna motywacja</li> <li>• stan zdrowia</li> <li>• uzdolnienia</li> <li>• predyspozycje</li> <li>• postawy i zachowania</li> <li>• uprawnienia do działania</li> </ul> |
| Yuvaraj [2011]                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> </ul>  |
| Königová, Urbancová, Fejfar [2012] | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> <li>• zdolności</li> <li>• wartości</li> <li>• cechy</li> <li>• motywy</li> </ul>  |
| Gajdzik [2013]                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• zdolności</li> <li>• doświadczenie</li> </ul>   |
| Rostkowski [2014]                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> <li>• predyspozycje</li> </ul>   |
| Oczkowska, Lula, Wiśniewska [2018] | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> </ul>  |
| Filipowicz [2019a]                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• umiejętności</li> <li>• postawy</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Formułowane w literaturze przedmiotu definicje kompetencji nie są homogeniczne i składają się z różnych elementów. Jednak za kluczowe składowe kompetencji można uznać wiedzę, umiejętności i postawy, które wykorzystane w procesie pracy przyczyniają się do realizowania strategii danej organizacji [Oczkowska, Lula, Wiśniewska, 2018].

W nawiązaniu do wskazanych w tabeli kluczowych elementów kompetencji warto dodać, że umiejętności determinują skuteczne wykonywanie danej czynności w optymalnym czasie z uwzględnieniem specyfiki danej sytuacji. Na osobistą efektywność zawodową istotny wpływ ma także wiedza specjalistyczna ściśle związana z danym zawodem oraz wiedza ogólna, która umożliwia lepsze zrozumienie uwarunkowań sytuacyjnych. Ważne są również postawy, które wpływają na stopień zdobywania, poszerzania, pogłębiania oraz wykorzystania wiedzy i umiejętności [Wiśniewska, Wiśniewski, 2020; Dzieńdziora, 2018].

W celu doprecyzowania omawianego pojęcia warto wyeksponować podstawowe cechy charakteryzujące kompetencje. Kluczową cechą kompetencji jest ich związek z konkretnymi zadaniami lub aktywnością zawodową. Można założyć, że kompetencja stanowi swoistą ukrytą cechę, która znajduje wyraz w konkretnych zachowaniach. Z kolei zachowania te są podstawą działalności człowieka, nie tylko w sferze zawodowej. Związek pomiędzy zachowaniami, zadaniami i kompetencjami zawodowymi nie jest w pełni jednoznaczny. Wykonywanie określonych zadań zawodowych może wymagać jednej lub kilku kompetencji. Co więcej, dana kompetencja może być związana z jedną kategorią zadań, podczas gdy inna może znaleźć zastosowanie w wielu różnych zadaniach [Filipowicz, 2019b; Dzieńdziora, 2018; Whiddett, Hollyforde, 2003a].

Kompetencje cechuje również ich zmienność znajdująca odzwierciedlenie zarówno w możliwości ich rozwoju, jak i degradacji. Z perspektywy organizacyjnych działań prorozwojowych kluczowe znaczenie mają te obszary, które można kształcić, rozwijać i doskonalić przez skuteczne zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Jest to ważna cecha kompetencji, odróżniająca je od pozostałych czynników, które są istotne dla działań zawodowych. W związku z tym do kompetencji nie zalicza się relatywnie stałych cech, takich jak cechy charakteru czy cechy osobowości, mimo że wpływają one na efektywność zawodową. Właściwości te warto brać pod uwagę w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, ze względu na ich niezmienność [Filipowicz, 2019b; Dzieńdziora, 2018; Whiddett, Hollyforde, 2003a].

Kolejnym atrybutem kompetencji jest ich mierzalność pojmowana jako możliwość dokonania pomiaru z zastosowaniem określonych metod. Warunek mierzalności ma fundamentalne znaczenie przy wszelkich próbach praktycznego zastosowania systemu kompetencji zawodowych. Niezbędna jest zatem możliwość określenia poziomu, na którym dana kompetencja kształtuje się w odniesieniu do jej pożądanego stanu. Dotyczy to zarówno poszczególnych pracowników, jak i zespołów pra-

cowniczych [Filipowicz, 2019b; Dzieńdziora, 2018; Whiddett, Hollyforde, 2003a].

Kompetencje uznawane są za czynnik decydujący o skutecznej realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), takich jak: pozyskiwanie, ocenianie, rozwijanie czy wynagradzanie pracowników. Szerokie zainteresowanie problematyką kompetencji w teorii i praktyce ZZL znajduje wyraz w różnych formach przedstawiania kompetencji jako: słowne charakterystyki, listy, profile, macierze, kaskady, radary czy modele. Formy te stanowią podstawę kreowania dobrych praktyk w ramach procesów, projektów i innych przedsięwzięć z zakresu ZZL. Co istotne, wykorzystanie kompetencji w praktyce ZZL przybiera różne formy, np. nieskomplikowane wykazy i profile kompetencji dotyczące wymogów poszczególnych stanowisk pracy lub ról organizacyjnych, definiowanie kompetencji dla zespołów lub większych jednostek organizacyjnych (np. działów, filii) czy też kompleksowe modele kompetencyjne opracowane dla całej organizacji [Pocztowski, 2018; Ziębicki, 2011].

## 1.4. Charakterystyka pracowników wiedzy i ich kompetencji

Domeną współczesnej gospodarki światowej jest pogłębiający się proces jej globalizacji znajdujący odzwierciedlenie we wzroście powiązań gospodarczych pomiędzy krajami, regionami i poszczególnymi organizacjami. Proces globalizacji odznacza się licznymi uwarunkowaniami, przejawami oraz konsekwencjami. Implikuje to liczne wyzwania w obszarze zarządzania organizacjami. Determinuje potrzebę tworzenia nowych modeli organizacji, form jej współpracy z otoczeniem, a także rekonfigurację jej dotychczasowych działań. Współczesne organizacje muszą się odznaczać elastycznością pozwalającą im na szybkie dostosowywanie się do zmian zachodzących w ich otoczeniu. Powinny przewidywać, a nawet wyprzedzać pojawienie się istotnych dla nich zmian [Oczkowska, 2013].

Zmienia się także charakter pracy, która przyjmuje wysoce elastyczne i wirtualne formy [Raghuram i in., 2019]. W wyniku globalizacji i towarzyszącemu jej postępowi technologicznemu powstały i coraz bardziej zyskują na znaczeniu zespoły wirtualne, co przyczynia się do różnorodności kulturowej. Osoby wchodzące w skład zespołów wirtualnych realizują wspólne zdania z wykorzystaniem komunikatorów, poczty elektronicznej czy telefonów, gdyż bezpośrednia komunikacja jest utrudniona bądź niemożliwa ze względu na odległość dzielącą członków zespołu. Globalizacja skutkuje wzrostem liczby pracowników, którzy przemieszczają się między krajami, co stanowi czynnik zwiększający różnorodność kulturową zasobów ludzkich, zarówno w wymiarze ogólnoświatowym, jak i organizacyjnym [Bukowska, 2012].

Co istotne, o powodzeniu organizacji funkcjonujących w globalnym otoczeniu decyduje w głównej mierze jakość ich zasobów ludzkich. Pracownicy odgrywają bowiem kluczową rolę w procesie uczenia się organizacji oraz w kreowaniu jej przewagi konkurencyjnej na rynku [Oczkowska, 2012]. Wzrastające znaczenie jakości zasobów ludzkich jest związane z procesami demograficznymi i rozwojem innowacyjnych dziedzin gospodarki. W wyniku zachodzących zmian zasoby ludzkie stają się kluczowym aktywem organizacji oraz w istotnym stopniu decydują o jej przewadze konkurencyjnej na rynku. W związku z tym umiejętne definiowanie kompetencji pracowników oraz ich nieustanne rozwijanie stanowi warunek osiągnięcia celów organizacji, a także wyznacza kierunek jej rozwoju [Oczkowska, Lula, Wiśniewska, 2018].

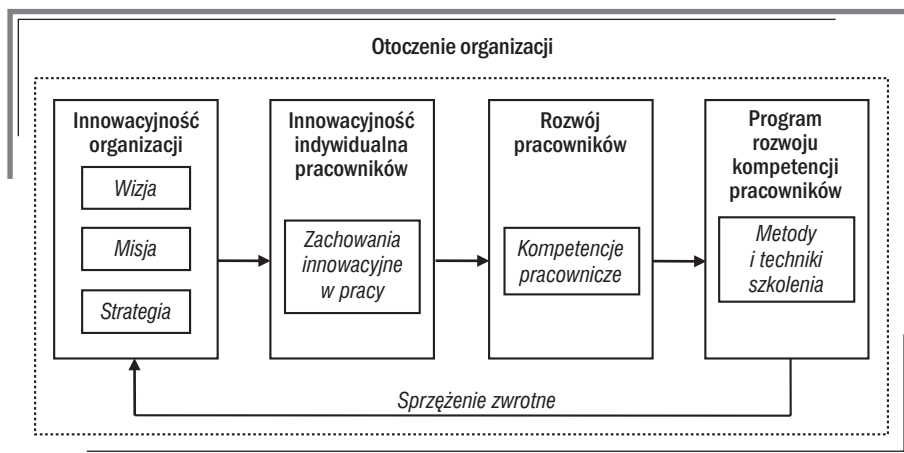
Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że dążenie organizacji do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej związane jest z koniecznością nieustannego generowania, adaptowania i wprowadzania innowacji. Procesy innowacyjne inicjowane są dzięki innowacyjności indywidualnej pracowników przejawiającej się w ich zachowaniach innowacyjnych, determinowanych różnymi czynnikami o charakterze podmiotowym i organizacyjnym. Skuteczność działań innowacyjnych warunkowana jest zatem m.in. poziomem kompetencji pracowników wymaganych w przedsiębiorstwie innowacyjnym [Wiśniewska, 2014].

Z kolei prace projektowe wykonywane w ramach ciągłej realizacji kolejnych etapów procesu innowacji pozwalają pracownikom na stałe zdobywanie, poszerzanie i pogłębianie kompetencji. Warto dodać, że istotne miejsce wśród metod rozwoju kompetencji pracowników zajmuje udział w procesach innowacyjnych. Uczestnictwo w realizacji poszczególnych etapów procesów innowacyjnych przyczynia się zarówno do wzrostu innowacyjności organizacji, jak i do rozwoju kompetencji pracowników [Wiśniewska, 2014].

Działania kadry kierowniczej zorientowane na zwiększenie innowacyjności danej organizacji poprzez samodzielne tworzenie lub pozyskanie innowacji ze źródeł zewnętrznych, a następnie wdrożenie, pociągają za sobą konieczność rozwoju pracowników i zmian w ZZL. Implementacja w danej organizacji innowacji wiąże się z koniecznością uczenia się pracowników, w wyniku którego zdobędą oni wiedzę i umiejętności umożliwiające wykorzystywanie wprowadzonych innowacji w ich pracy [Wiśniewska, 2014]. Postulatywny model innowacyjności jako determinanty rozwoju kompetencji pracowników przedstawiono na rysunku 1.3.

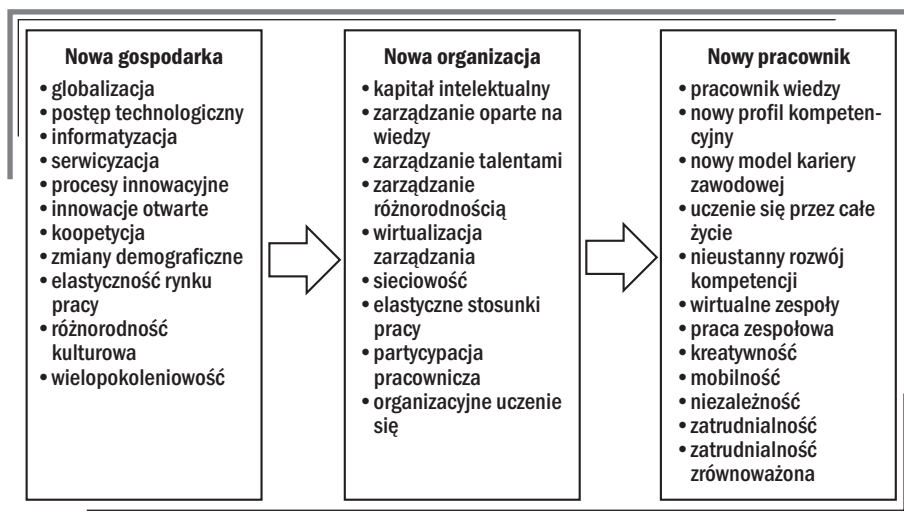
Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce stawiają przed organizacjami wiele wyzwań w zakresie ZZL (rysunek 1.4). W celu sprostania pojawiającym się wyzwaniom w teorii i w praktyce zarządzania tworzone są liczne modele nowoczesnych organizacji, takich jak organizacje oparte na wiedzy. Co warte podkreślenia, kształtuje się również nowy model pracy oraz nowa grupa pracowników określana mianem pracowników wiedzy charakteryzujących się określonymi kompetencjami.





**Rysunek 1.3.** Postulatywny model innowacyjności jako determinanty rozwoju kompetencji pracowników

Źródło: [Wiśniewska, 2014].



**Rysunek 1.4.** Wyzwania w zakresie ZZZ

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Aprianti, Sahid, 2020; Chen i in., 2020; Wiśniewska, 2020; Raghuram i in., 2019; Mikula 2018; Morawski, 2016; Pietruszka-Ortyl, 2009; Poczowski, 2007].

Cechy współczesnego rynku pracy, nowe modele struktur organizacyjnych oraz nowy profil kompetencyjny współczesnego pracownika skutkują wzrostem znaczenia wiedzy, zarządzania pracownikami wiedzy i sektora usług wiedzochłonnych. Znaczenie omawianego sektora wynika m.in. z jego udziału w tworzeniu wartości dodanej całej gospodarki i zwiększania liczby miejsc pracy, a także wpływu na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)