

Paweł Jurek

# Diagnoza kompetencji pracowników

Modele kompetencji uniwersalnych,  
menedżerskich i handlowych

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

# **Diagnoza kompetencji pracowników**



50-lecie  
Uniwersytetu  
Gdańskiego

Paweł Jurek

# **Diagnoza kompetencji pracowników**

Modele kompetencji uniwersalnych,  
menedżerskich i handlowych

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
Gdańsk 2019

Recenzja

prof. dr hab. Augustyn Bańka

dr hab. Sylwiusz Retowski, prof. SWPS

Redakcja wydawnicza

Agnieszka Kołwzan

Projekt okładki i stron tytułowych

Karolina Zarychta

[www.karolined.com](http://www.karolined.com)

Skład i łamanie

**PRACOWNIA**

Publikacja dofinansowana z działalności statutowej

Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-807-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot

tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206

e-mail: [wydawnictwo@ug.edu.pl](mailto:wydawnictwo@ug.edu.pl)

[www.wyd.ug.edu.pl](http://www.wyd.ug.edu.pl)

Księgarnia internetowa: [www.kiw.ug.edu.pl](http://www.kiw.ug.edu.pl)

# Spis treści

Wykaz skrótów . . . . .	11
Wprowadzenie . . . . .	13

## CZĘŚĆ I TEORIA I PRAKTYKA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW

Rozdział 1. Czym są kompetencje pracowników? . . . . .	19
1.1. Mieć kompetencje czy być kompetentnym? . . . . .	20
1.1.1. Kompetencje jako kategorie zachowań. . . . .	20
1.1.2. Kompetencje jako różnice indywidualne . . . . .	23
1.1.3. Podejście interpretacyjne . . . . .	26
1.1.4. Podsumowanie . . . . .	27
Rozdział 2. Ile jest kompetencji? . . . . .	30
2.1. Modele kompetencji uniwersalnych stosowane w praktyce firm doradczych . . . . .	31
2.2. Modele kompetencji uniwersalnych w badaniach naukowych . . . . .	33
2.3. Porównanie modeli kompetencji uniwersalnych – synteza . . . . .	37
Rozdział 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje . . . . .	41
3.1. Opisy stanowisk . . . . .	42
3.1.1. Katalog kompetencji . . . . .	43
3.1.2. Tworzenie kompetencyjnych opisów stanowisk metodą panelu ekspertów . . . . .	46
3.2. Rekrutacja i selekcja . . . . .	47
3.3. Ocena okresowa pracowników . . . . .	50
3.4. Analiza potrzeb rozwojowych . . . . .	52
3.5. Ewaluacja działań rozwojowych . . . . .	54
Rozdział 4. Kompetentne działanie . . . . .	57
4.1. Wiedza praktyczna . . . . .	59
4.2. Umiejętności . . . . .	60
4.3. Intencja behawioralna . . . . .	61
4.4. Predyspozycje osobowościowe . . . . .	64
4.5. Zdolności intelektualne . . . . .	69
4.6. Kontekst sytuacyjny . . . . .	72

Rozdział 5. Pięć domen kompetentnego działania. . . . .	76
5.1. Domena kompetencji poznawczych . . . . .	78
5.1.1. Podstawowe procesy poznawcze . . . . .	78
5.1.2. Zachowania składające się na kompetencje poznawcze . . . . .	81
5.1.3. Predyspozycje leżące u podstaw kompetencji poznawczych . . . . .	81
5.1.4. Znaczenie kompetencji poznawczych w pracy zawodowej . . . . .	85
5.2. Domena kompetencji emocjonalnych . . . . .	85
5.2.1. Podstawowe procesy reagowania w sytuacjach trudnych . . . . .	86
5.2.2. Zachowania składające się na kompetencje emocjonalne. . . . .	89
5.2.3. Predyspozycje leżące u podstaw kompetencji emocjonalnych . . . . .	90
5.2.4. Znaczenie kompetencji emocjonalnych w pracy zawodowej . . . . .	97
5.3. Domena kompetencji motywacyjnych . . . . .	100
5.3.1. Podstawowe procesy motywacyjne . . . . .	100
5.3.2. Zachowania składające się na kompetencje motywacyjne . . . . .	106
5.3.3. Predyspozycje leżące u podstaw kompetencji motywacyjnych . . . . .	107
5.3.4. Znaczenie kompetencji motywacyjnych w pracy zawodowej . . . . .	114
5.4. Domena kompetencji organizacyjnych. . . . .	114
5.4.1. Podstawowe procesy organizacji działań . . . . .	115
5.4.2. Zachowania składające się na kompetencje organizacyjne .	118
5.4.3. Predyspozycje leżące u podstaw kompetencji organizacyjnych . . . . .	119
5.4.4. Znaczenie kompetencji organizacyjnych w pracy . . . .	122
5.5. Domena kompetencji społecznych . . . . .	122
5.5.1. Podstawowe procesy społeczne . . . . .	123
5.5.2. Zachowania składające się na kompetencje społeczne .	130
5.5.3. Predyspozycje leżące u podstaw kompetencji społecznych . . . . .	132
5.5.4. Znaczenie kompetencji społecznych w pracy zawodowej . . . . .	137
 Rozdział 6. Kompetencje menedżerskie . . . . .	 139
6.1. Role i zadania menedżerskie . . . . .	139
6.1.1. Organizowanie pracy w podległym obszarze. . . . .	141
6.1.2. Zarządzanie ludźmi . . . . .	142
6.1.3. Reprezentowanie zespołu i organizacji na zewnątrz . . .	143

6.1.4. Tworzenie strategii . . . . .	143
6.2. Cechy skutecznego menedżera . . . . .	144
6.2.1. Predyspozycje temperamentalno-osobowościowe . . . . .	144
6.2.2. Zdolności intelektualne . . . . .	147
6.2.3. Style kierowania . . . . .	148
6.3. Zachowania składające się na kompetencje menedżerskie . . . . .	154
6.3.1. Zadania, pracownicy, zespół i efektywność osobista . . . . .	155
6.3.2. Zarządzanie realizacją zadań i zarządzanie ludźmi. . . . .	158
6.4. Znaczenie kompetencji menedżerskich . . . . .	161
<b>Rozdział 7. Kompetencje handlowe. . . . .</b>	<b>163</b>
7.1. Funkcje i zadania związane z procesami handlowymi . . . . .	164
7.1.1. Proces sprzedaży . . . . .	164
7.1.2. Proces zakupowy . . . . .	168
7.2. Cechy skutecznego handlowca. . . . .	170
7.2.1. Predyspozycje temperamentalno-osobowościowe . . . . .	171
7.2.2. Zdolności intelektualne . . . . .	174
7.3. Zachowania składające się na kompetencje handlowe . . . . .	175
7.3.1. Nawiazywanie i utrzymywanie relacji z klientem . . . . .	176
7.3.2. Orientacja na klienta . . . . .	177
7.3.3. Umiejętności sprzedażowe . . . . .	177
7.3.4. Dostosowanie zachowań sprzedażowych do sytuacji . . . . .	178
7.3.5. Planowanie i monitorowanie wyników sprzedaży . . . . .	179
7.4. Znaczenie kompetencji w pracy handlowców . . . . .	179

## CZĘŚĆ II

### NARZĘDZIA DIAGNOZY KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

<b>Rozdział 8. Kwestionariusz Samooceny Kompetentnego</b>	
<b>Działania (KSKD) . . . . .</b>	<b>183</b>
8.1. Samoocena kompetentnego działania . . . . .	183
8.2. Zniekształcenia w postrzeganiu własnych kompetencji . . . . .	185
8.3. Etapy konstruowania narzędzia . . . . .	188
8.3.1. Stworzenie eksperymentalnej wersji narzędzia . . . . .	189
8.3.2. Badanie pilotażowe . . . . .	190
8.3.3. Badania walidacyjne . . . . .	191
8.3.4. Opracowanie norm KSKD . . . . .	194
8.4. Budowa Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego	
Działania . . . . .	194
8.5. Struktura czynnikowa Kwestionariusza Samooceny	
Kompetentnego Działania . . . . .	195
8.6. Rzetelność pomiaru Kwestionariusza Samooceny	
Kompetentnego Działania . . . . .	199
8.7. Trafność Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego	
Działania . . . . .	200



8.7.1. Samoocena kompetentnego działania a podstawowe samowartościowanie, uogólnione poczucie własnej skuteczności oraz samoocena . . . . .	200
8.7.2. Samoocena kompetentnego działania a cechy osobowości w modelu Wielkiej Piątki . . . . .	207
8.7.3. Samoocena kompetentnego działania a osobowościowe wyznaczniki pracy. . . . .	216
8.7.4. Samoocena kompetentnego działania a motywacja osiągnięć . . . . .	222
8.7.5. Samoocena kompetentnego działania a strategię radzenia sobie ze stresem . . . . .	228
8.7.6. Samoocena kompetentnego działania a emocjonalne nastawienie wobec organizacji i zaangażowanie w pracę . . . . .	232
8.8. Wyniki Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego Działania a zmienne demograficzne. . . . .	239
8.9. Krótka wersja Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego Działania – KSKD-10. . . . .	243
8.10. Podsumowanie na temat KSKD . . . . .	244
<b>Rozdział 9. Bateria Testów Kompetencyjnych (BTK). . . . .</b>	<b>249</b>
9.1. Testy oceny sytuacji – zagadnienia metodologiczne . . . . .	251
9.1.1. Charakterystyka testów oceny sytuacji . . . . .	252
9.1.2. Zastosowanie testów oceny sytuacji . . . . .	253
9.1.3. Trudności z oszacowaniem rzetelności pomiaru kompetencji z wykorzystaniem testów oceny sytuacji . . . . .	254
9.1.4. Co tak naprawdę badają testy oceny sytuacji? . . . . .	256
9.2. Etapy konstruowania Baterii Testów Kompetencyjnych (BTK) . . . . .	257
9.2.1. Opracowanie jednostek testowych oraz eksperymentalnych wersji testów . . . . .	257
9.2.2. Badania walidacyjne . . . . .	261
9.2.3. Opracowanie ostatecznej wersji testów oraz algorytmu liczenia wyników . . . . .	264
9.2.4. Badanie trafności kryterialnej. . . . .	264
9.3. Budowa Baterii Testów Kompetencyjnych. . . . .	265
9.4. Struktura czynnikowa testów kompetencyjnych składających się na BTK . . . . .	266
9.5. Rzetelność pomiaru Testami Kompetencyjnymi . . . . .	280
9.6. Trafność Baterii Testów Kompetencyjnych . . . . .	281
9.6.1. Uczestnicy badania . . . . .	282
9.6.2. Zastosowane narzędzia i procedura badania . . . . .	282
9.6.3. Wyniki i ich omówienie . . . . .	287
9.7. Wyniki Testów Kompetencyjnych a płeć i wiek . . . . .	292
9.8. Podsumowanie na temat BTK . . . . .	292

---

Rozdział 10. Podsumowanie i ogólna dyskusja . . . . .	295
10.1. Implikacje teoretyczne . . . . .	295
10.2. Ograniczenia i dalsze kierunki badań . . . . .	300
10.3. Implikacje praktyczne . . . . .	302
Załączniki . . . . .	305
A. Kwestionariusz Samooceny Kompetentnego Działania . . . . .	305
B. Kwestionariusz Samooceny Kompetentnego Działania – wersja krótka . . . . .	309
C. Wyniki badań pilotażowych z wykorzystaniem eksperymentalnej wersji Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego Działania . . . . .	310
D. Stosowanie Kwestionariusza Samooceny Kompetentnego Działania . . . . .	316
E. Wyniki badań walidacyjnych z wykorzystaniem Baterii Testów Kompetencyjnych . . . . .	326
F. Stosowanie Baterii Testów Kompetencyjnych . . . . .	333
Literatura cytowana . . . . .	361
Spis ilustracji, schematów, tabel i wykresów . . . . .	400



## Wykaz skrótów

AC	ang. Assessment Center
A&DC	ang. Assessment & Development Center
B2B	ang. <i>business to business</i> , transakcje pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami
B2C	ang. <i>business to customer</i> , transakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem indywidualnym
BARS	ang. <i>behaviorally anchored rating scales</i> , kwestionariusze lub behawioralne skale obserwacyjne
BIP	niem. Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy
BTK	pol. Bateria Testów Kompetencyjnych
CCFA	ang. <i>categorical confirmatory factor analysis</i> , konfirmacyjna analiza czynnikowa dla zmiennych porządkowych
CFA	ang. <i>confirmatory factor analysis</i> , konfirmacyjna analiza czynnikowa
CFI	ang. Comparative Fit Index, względny indeks dopasowania
CRM	ang. <i>customer relationship management</i> , zarządzanie relacjami z klientami
CSES-PL	ang. Core Self-Evaluations Scale, Skala Podstawowego Samowartościowania
DWLS	ang. <i>diagonally weighted least squares</i> , estymator diagonalnie ważony najmniejszych kwadratów dla zmiennych kategoryalnych
EFA	ang. <i>exploratory factor analysis</i> , eksploracyjna analiza czynnikowa
ESI	ang. Emotional and Social Intelligence, inteligencja emocjonalna i społeczna
GSES	ang. General Self-Efficacy Scale – Schwarzer, Skala Uogólnionej Własnej Skuteczności
HRM	ang. <i>human resources management</i> , zarządzanie zasobami ludzkimi
KSA	ang. <i>knowledge, skills, attitudes</i> , wiedza, umiejętności, postawy
KSKD	pol. Kwestionariusz Samooceny Kompetentnego Działania
LMI	niem. Leistungsmotivationsinventar, Inwentarz Motywacji Osiągnięć
Mini-COPE	ang. Brief Mini-COPE Inventory, Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem Mini-COPE

---

ML	ang. <i>maximum likelihood</i> , estymator największego prawdopodobieństwa
MLM	pol. estymator największego prawdopodobieństwa ML z poprawką według wzoru Satorry-Bentlera
MSQ	ang. Managerial Style Questionnaire, kwestionariusz stylu kierowania
NEO-PI-R	ang. NEO Personality Inventory-Revised, Inwentarz Osobowości NEO-PI-R
Ogólna SKD	pol. ogólna samoocena kompetentnego działania
OTIUM	ang. <i>opportunity, time, importance, urgency, means</i> , okazja, czas, ważność, pilność, zasoby
RMSEA	ang. Root Mean Square Error of Approximation, pierwiastek kwadratu błędu aproksymacji
SENO	pol. Skala Emocjonalnego Nastawienia wobec Organizacji
SJT	ang. <i>situational judgement test</i> , test oceny sytuacji
SKE	pol. samoocena kompetencji emocjonalnych
SKM	pol. samoocena kompetencji motywacyjnych
SKO	pol. samoocena kompetencji organizacyjnych
SKP	pol. samoocena kompetencji poznawczych
SKS	pol. samoocena kompetencji społecznych
SLCS-R	ang. Self-Liking/Self Competence Scale, skala odczuć wobec własnej osoby i poczucia własnej kompetencji
SRMR	ang. <i>standardized root mean square residual</i> , standaryzowany pierwiastek kwadratu błędu dopasowania
TKH	pol. Test Kompetencji Handlowych
TKM	pol. Test Kompetencji Menedżerskich
TLI	ang. Tucker-Lewis Index, indeks Tuckera-Lewisa
UWES	ang. Utrecht Work Engagement Scale, Utrechcka Skala Zaangażowania w Pracę
WLS	ang. <i>weighted least squares</i> , estymator ważony najmniejszych kwadratów

## Wprowadzenie

Zarządzanie w oparciu o kompetencje pracowników to obecnie jedno z wiodących podejść do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Armstrong, 2001). Jednocześnie ani w praktyce, ani w literaturze naukowej nie istnieje jeden sposób definiowania oraz mierzenia kompetencji pracowników. Celem niniejszej publikacji jest zebranie i uporządkowanie współczesnej wiedzy na temat kompetencji pracowników, przedstawienie aktualnych wyników badań przeprowadzonych na temat pomiaru kompetencji oraz zaprezentowanie osiągnięć badawczych autora w tym zakresie. W monografii przedstawiono dwie metody diagnozy kompetencji pracowniczych, które mają zastosowanie w praktyce rozpoznawania i kształtowania pożądanych zachowań w miejscu pracy.

Pojęcie kompetencji zawodowych jest różnie rozumiane w literaturze, edukacji oraz praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzaniu opartym o kompetencje można wyróżnić dwie tradycje: podejście zorientowane na pracownika oraz podejście zorientowane na pracę (wymagania). Pierwsze podejście, zapoczątkowane przez White'a (1959), kontynuowane przez McClellanda (1973), a spopularyzowane m.in. przez Boyatzisa (1982), ukształtowało spójną koncepcję kompetencji jako zmiennych określających oczekiwania względem zachowań, umiejętności i innych cech pracowników, sprzyjających osiągnięciu sukcesu w pracy. Drugie podejście koncentruje się na opisie zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym zawodem lub stanowiskiem pracy. Zgodnie z terminologią przyjętą w brytyjskim modelu standardu kwalifikacji zawodowych (ang. National Vocational Qualifications, dalej: NVQ), kompetencje rozumiane są jako „zastosowanie wiedzy i umiejętności do działania według standardu wymaganego w danym miejscu pracy” (Bednarczyk i in., 2012, s. 10). Zgodnie z zaleceniami Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 23 kwietnia 2008 r. dotyczącymi Europejskiej Ramy Kwalifikacji (Dz. Urz. UE 2008 C 111/1 z 6.05.2008) kompetencje zawodowe opisane zostały w kategoriach odpowiedzialności i samodzielności w realizacji powierzonych obowiązków (por. Bednarczyk, Kwiatkowski, Woźniak, 2012). Tradycja budowania modeli kompetencyjnych opartych na wskaźnikach wykonania zadań obecna jest także w podejściu HPT (ang. Human Performance Technology), w Polsce znanym bardziej jako HPH (ang. Human Performance Improvement), którego twórcą jest Gilbert (1996). W myśl tej koncepcji ludzie kompetentni to ci, którzy potrafią tworzyć wartościowe

wyniki bez nadmiernego wysiłku związanego z podejmowanymi działaniami (Gilbert, 1996, s. 17). Charakterystyczne dla tego podejścia jest również to, że modele kompetencyjne nie są utożsamiane jedynie z cechami i zachowaniami człowieka. W ich polu zainteresowań znajdują się również czynniki wpływające na efektywność, które są niezależne od samego pracownika, np. dostęp do informacji i innych zasobów, organizacja pracy, system wynagrodzenia (Gilbert, 1996).

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi podejście do kompetencji zawodowych zorientowane na pracownika oraz podejście zorientowane na wymagania uzupełniają się. I tak, definiowanie wymagań wobec pracowników (charakterystyczne dla podejścia zorientowanego na pracę) ma kluczowe znaczenie w budowaniu kompetencyjnych opisów stanowisk. Natomiast w projektowaniu narzędzi diagnozy i oceny kompetencji większy wpływ ma definiowanie kompetencji w kategorii zachowań lub zmiennych indywidualnych (podejście zorientowane na pracownika). W wielu modelach i systemach zarządzania kompetencjami funkcjonujących w organizacjach nie akcentuje się rozbieżności pomiędzy oboma podejściami. Dominuje tu zasada użyteczności. W konsekwencji w jednej organizacji, czy też jednym modelu kompetencji, można spotkać rozwiązania łączące różne koncepcje teoretyczne. Niemniej jednak, aby zachować spójność teoretyczną, w niniejszej publikacji postanowiono przyjąć jedną tradycję definiowania kompetencji rozumianych jako zachowania i właściwości pracowników.

Książka podzielona jest na dwie części. Pierwsza część, obejmująca rozdziały od pierwszego do siódmego, traktuje o tym, czym są kompetencje zawodowe, czym jest kompetentne działanie oraz w jakiej relacji pojęcia te pozostają w stosunku do kwalifikacji, predyspozycji czy też efektywności. W tej części przedstawiono również model kompetencyjny będący punktem wyjścia do badań empirycznych opisanych w drugiej części monografii (rozdziały ósmy i dziewiąty wraz z załącznikami), w której przedstawiono narzędzia diagnostyczne wraz z kompletem informacji, które mogą przydać się w ich efektywnym wykorzystaniu.

W koncepcji przyjętej w niniejszej książce zachowania pracowników będące wskaźnikami kompetencji podzielono na uniwersalne, to jest te, które sprzyjają sprawności działania niezależnie od zajmowanego stanowiska, oraz specjalistyczne, które ułatwiają pracownikom wykonywanie pracy w sytuacji, gdy pełnią określoną rolę zawodową. Kompetencjom uniwersalnym poświęcony jest rozdział piąty, w którym opisano pięć domen kompetentnego działania, nadmieniono również o tym, czy i jak kompetencje te można rozwijać i za co są one odpowiedzialne w funkcjonowaniu zawodowym pracowników. Z obszernego katalogu

kompetencji specjalistycznych wybrano kompetencje menedżerskie (przedstawione w rozdziale szóstym) oraz handlowe (przedstawione w rozdziale siódmym). Wybór tych dwóch obszarów kompetencji specjalistycznych podyktowany jest tym, że odnoszą się one do szeroko opisywanych w literaturze fachowej grup stanowisk, które charakteryzują się pewną spójnością zadań i obszarów odpowiedzialności w różnych organizacjach, a nawet branżach. Dzięki temu możliwe jest opisanie kompetentnych zachowań, które są pożądane w całej grupie menedżerów i całej grupie handlowców, niezależnie od specyfiki organizacji, w których osoby zajmujące te stanowiska pracują.

Mimo wielu lat badań nad kompetencjami temat ten nadal wymaga ustaleń teoretycznych oraz spójnych implikacji praktycznych. Niniejsza książka nie tyle ma zamykać lub podsumowywać temat, co raczej przyczynić się do porządkowania i moderowania dyskusji i dalszych badań. Dlatego autor otwarty jest na opinie wszystkich tych, którzy zapoznają się z treścią publikacji, a szczególnie tych, którzy zdecydują się na wdrożenie w praktyce poszczególnych jej elementów. Życzę przyjemnej lektury.





CZEŚĆ I  
TEORIA I PRAKTYKA  
ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI  
PRACOWNIKÓW



## Czym są kompetencje pracowników?

W 1959 r. na łamach czasopisma „Psychological Review” White wprowadził pojęcie kompetencji jako koncept opisujący właściwości osobowościowe pracownika, powiązane z motywacją osiągnięć, które prowadzą do ponadprzeciętnego poziomu wykonania powierzonych zadań. Podejście to kontynuował McClelland (1973), który w swoim pionierskim artykule zwrócił uwagę osób zajmujących się zarządzaniem ludźmi na behawioralne kryteria dopasowania pracowników do pełnionych funkcji, osłabiając jednocześnie rolę inteligencji oraz formalnych kwalifikacji w doborze personelu. Zgodnie z przedstawionymi w artykule McClellanda założeniami kompetencje odnoszą się do zachowań człowieka, które można zmieniwać pod wpływem ćwiczeń i doświadczenia. Jednocześnie, zdaniem autora, kluczem nie jest stwierdzenie, czym jest kompetencja, ale określenie tego, w jaki sposób przejawia się w działaniu oraz jaki ma wpływ na osiąganie sukcesów w pracy. Rozpropagowane przez McClellanda pojęcie kompetencji szybko zyskiwało na znaczeniu, wytyczając jeden z kluczowych kierunków zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Rozwój podejścia kompetencyjnego możliwy był m.in. dzięki metodom diagnostycznym, które McClelland wprowadził za pośrednictwem firmy doradczej McBer na rynek amerykański (McClelland, 1976).

Od czasów pionierskich badań White’a i McClellanda opublikowano wiele znaczących prac, zawierających różne definicje kompetencji oraz wskazówki na temat wdrażania w organizacjach systemów pozwalających na zarządzanie nimi. Nie powinno być zaskoczeniem, że autorzy tych publikacji nie byli i nie są jednomyślni co do tego, czym są kompetencje oraz jakie dyspozycje (elementy) wchodzi w ich skład. Z kompetencjami często wiązane są takie pojęcia, jak: umiejętności, zdolności, wiedza, zachowania, cechy, zmienne indywidualne, postawy, wartości, doświadczenia czy też inteligencja emocjonalna (zob. Packard, 2014). Rozpiętość pojęć, z jakimi kompetencje są utożsamiane, nie ułatwia wypracowania dla nich spójnej definicji. W dalszej części rozdziału przedstawiono kluczowe, zdaniem autora niniejszej publikacji, różnice oraz tendencje obserwowane w dominujących koncepcjach opisu kompetencji.

## 1.1. Mieć kompetencje czy być kompetentnym?

W definiowaniu kompetencji pracowników można wyróżnić dwa główne podejścia. W pierwszym kompetencje ujmowane są w kategoriach obserwowanych zachowań, w drugim zaś w kategoriach różnic indywidualnych (właściwości pracowników). Burgoyne (1989) podsumował ten podział, rozróżniając pojęcia „bycie kompetentnym” od „posiadania kompetencji”. W pierwszym przypadku pracownicy poprzez swoje działania wychodzą naprzeciw wymaganiom stawianym na zajmowanych przez nich stanowiskach, w drugim zaś wykazują niezbędne cechy do tego, aby wykonywać powierzoną pracę w sposób skuteczny.

Ważną konsekwencją wyboru jednego z dwóch powyższych podejść jest rozbieżność w interpretowaniu wyników pomiaru kompetencji. Dodge i Murphy (1984), analizując metody oceny kompetencji społecznych, wykazali, że w podejściu behawioralnym obserwacja zachowania stanowi sedno pomiaru, natomiast w podejściu różnic indywidualnych zachowanie traktowane jest jedynie jako przejaw wewnętrznych struktur (ukrytych cech) człowieka. Przyjęcie w organizacji określonego podejścia do definiowania kompetencji przynosi konsekwencje w metodach analizy potrzeb rozwojowych oraz doborze i ewaluacji działań ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji.

### 1.1.1. Kompetencje jako kategorie zachowań

Za prekursora behawioralnego podejścia do zarządzania kompetencjami można uznać wspomnianego już wcześniej McClellanda. Był on pomysłodawcą identyfikowania podczas wywiadów epizodycznych zachowań, które wyróżniają pracowników najlepszych na określonym stanowisku (McClelland, 1998). Zbiór tych zachowań, pogrupowanych w bardziej ogólne kategorie, stanowi podstawę do stworzenia listy pożądanych na danym stanowisku kompetencji. Jednym z ważniejszych ustaleń McClellanda na temat natury kompetencji zawodowych jest zaakcentowanie różnicy pomiędzy zdolnością do zachowania się w określony sposób a faktycznym przejawianiem tego zachowania w pracy. Zobrazował tę różnicę, pisząc humorystycznie: „Jak dużo piwa osoba może wypić, nie jest ściśle związane z tym, ile go wypija” (McClelland, 1973, s. 11).

Inną właściwością kompetencji w podejściu behawioralnym jest ich podatność na proces uczenia się. Wiele zachowań składających się na kompetencje można odnaleźć w opisach cech osobowości czy też

zdolności poznawczych (np. sumienność, rozumowanie płynne). Zmienne te mają jednak względnie stały charakter, podczas gdy kompetencje rozumiane w kategoriach zachowań ulegają przekształceniom pod wpływem doświadczenia i ćwiczeń (McClelland, 1998).

Kolejną cechą kompetencji w podejściu behawioralnym jest ich powiązanie z zadaniami. Woodruffe (1991; 2003) zdefiniował kompetencje jako sekwencje zachowań pracownika, które wpływają na osiągnięcie sukcesu w realizacji wyznaczonych celów. Innymi słowy, kompetencje odwołują się do kategorii zachowań niezbędnych do tego, aby skutecznie wykonać konkretne zadania wynikające z pełnionej roli czy zajmowanego stanowiska. Można zatem przyjąć, że kompetencje zawodowe są specyficzne dla konkretnych sytuacji oraz kontekstu organizacyjnego i dlatego wskazane jest ich mierzenie podczas symulacji, które odzwierciedlają rzeczywiste warunki pracy (Lévy-Leboyer, 1997).

W podejściu behawioralnym przyjmuje się, że wyodrębnione kategorie zachowań są powiązane z wiedzą, motywami działania czy też wymiarami osobowości, jednakże nie są z nimi tożsame. Wynika to z podstawowego założenia, że te same zachowania mogą być determinowane różnymi czynnikami tak wewnętrznymi, jak zewnętrznymi. Z punktu widzenia organizacji powód kompetentnego działania jest drugoplanowy, ważniejsze jest zagwarantowanie, że zachowania te będą prowadziły do realizacji wyznaczonych celów. Lévy-Leboyer wskazuje na różnice pomiędzy zdolnościami i cechami osobowości a kompetencjami, uważając, że „pierwsze pozwalają scharakteryzować jednostki i wyjaśnić zmienność ich zachowań podczas wykonywania specyficznych zadań; drugie dotyczą zintegrowanego wykorzystywania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa” (Lévy-Leboyer, 1997, s. 19). Kompetencje w ujęciu behawioralnym są zatem pomostem między zmiennymi indywidualnymi a oczekiwaniami stawianymi w miejscu pracy, reprezentowanymi w celach, zadaniach oraz opisach sposobu wykonania tych zadań. Ponadto Lévy-Leboyer (1997) podkreśla, że kompetencje nie mogą być rozwijane w oderwaniu od odpowiedniej podstawy w postaci zdolności czy cech osobowości.

Kompetencje w ujęciu zachowań dobrze wpisują się w koncepcję wykonywania pracy (ang. *job performance*) zaproponowaną przez Motowidło, Bormana i Schmita (1997). Autorzy odróżnili zachowanie, wykonanie oraz rezultaty w pracy. Zachowanie oznacza to, co ludzie robią w pracy; wykonanie pracy to zachowanie, które może zostać ocenione pozytywnie lub negatywnie z perspektywy efektów istotnych dla pracownika lub organizacji; z kolei rezultaty to określona zmiana stanu

**Paweł Jurek** – psycholog, adiunkt w Instytucie Psychologii Uniwersytetu Gdańskiego, od kilkunastu lat zawodowo zajmuje się diagnozą i rozwojem pracowników. Autor i współautor oryginalnych metod diagnostycznych, adaptacji zagranicznych narzędzi do polskich warunków oraz publikacji z obszaru psychologii pracy i organizacji.

Patrząc na recenzowaną pracę z szerokiej perspektywy poruszanych w niej zagadnień, uważam, że zawarte w niej analizy stanowią nowy wkład poznawczy do debaty naukowej na temat kompetencji. Szczególnie cenną inicjatywą jest ujęcie przyczyn i skutków kompetentnych zachowań organizacyjnych w nowoczesnym modelu interakcyjnym wewnętrznych zmiennych psychologicznych i zewnętrznych zmiennych związanych z wymaganiami stanowisk pracy. Dzięki temu opracowaniu możemy lepiej poznać mechanizmy rozwoju wyznaczników (domen) kompetentnych działań oraz obiektywnych wymagań pracy. Szczególnie wartościowym wkładem Autora monografii jest jego autorski model kompetentnego działania, skonstruowany z myślą zastosowania go w praktyce HRM.

*Z recenzji prof. dr. hab. Augustyna Bańki*

Temat kompetencji pracowniczych jest aktualny i ważny z punktu widzenia współczesnej psychologii pracy i organizacji. W tysiącach organizacji kompetencje pracownicze są oceniane i rozwijane. Często ich ocena staje się podstawą do podjęcia poważnych decyzji kadrowych. [...] Część teoretyczna pracy stanowi kompletny przegląd współczesnej wiedzy psychologicznej na temat kompetencji i modeli kompetencyjnych oraz ich uwarunkowań. [...] Po analizie części empirycznej monografii nie mam wątpliwości, że Autor bardzo dobrze potrafi przedstawić cel prowadzonych obliczeń oraz zweryfikować postawione hipotezy. Niewątpliwie ma wiedzę psychometryczną. W sposób konsekwentny posługuje się złożonymi sposobami analizy danych, potrafi również przedstawić i przedyskutować wyniki swoich badań w sposób czytelny i zrozumiały.

*Z recenzji dr. hab. Sylwiusza Retowskiego, prof. Uniwersytetu SWPS*

