

# **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 strategie 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