Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników

Streszczenie. *Coraz więcej przedsiębiorstw opiera zarządzanie zasobami ludzkimi na kompetencjach, choć ciągle nie rozstrzygnięto wielu problemów teoretycznych. W literaturze dostrzegalny jest brak spójności zarówno w odniesieniu do definiowania, jak i klasyfikowania kompetencji. Opierając się na badaniach własnych, przeprowadzonych na grupie 468 osób, wyodrębniono skupiska kompetencji, do których należały dominacja, zorganizowanie, koncentracja na informacji, koncentracja na emocjach, koncentracja na analizie i wykorzystywaniu faktów, pomysłowość oraz zmienne uzupełniające.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach związane jest z przygotowaniem odpowiedniej, wymaganej na dane stanowisko listy kompetencji. W praktyce identyfikuje się kluczowe dla organizacji kompetencje i buduje profile kompetencyjne niezbędne w procesach rekrutacji, ocenie pracownika czy budowaniu ścieżek rozwoju. Chcąc posiadać model, który będzie mógł zostać wykorzystany we wszystkich procesach zarządzania zasobami ludzkimi, kierownicy personalni stają przed zadaniem przygotowania i opisania listy kompetencji. Każda taka próba wymaga podjęcia decyzji o skorzystaniu z gotowych rozwiązań (list kompetencji i ich opisów) lub próby sporządzenia własnego modelu adekwatnego do charakteru działania przedsiębiorstwa. Sięgając do literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, menedżer personalny napotyka na wiele niejasności i niejednoznaczności zarówno w definicjach, jak i klasyfikacji kompetencji. Krytycy oceny pracownika opartej na kompetencjach podnoszą problem braku jednoznacznej definicji oraz braku rozłączności badanych obszarów. Przejawem tego jest występujący w procesie *Assessment Center* tzw. „efekt prak-

tyki", który charakteryzuje się tym, że na ocenę kandydata silniej wpływa rodzaj wykonywanego zadania, a nie konkretna kompetencja[1]. Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniom związanym z opracowywaniem i wdrażaniem kompetencji, niniejszy artykuł ma na celu przygotowanie propozycji definiowania oraz wyodrębnienia skupisk kompetencji.

2. Definicje kompetencji

Lata osiemdziesiąte przyniosły zainteresowanie psychologów pracy kompetencjami, które zaczęto odróżniać od takich powszechnie wykorzystywanych pojęć jak wiedza, umiejętności czy kwalifikacje pracownika. Choć rozwój i zainteresowanie kompetencjami w socjologii, psychologii, pedagogice i zarządzaniu przypada na koniec XX w., to pierwsze opracowania odwołujące się do cechy ludzkiej nazwanej kompetencją znaleźć można w pracach psychologów R. White'a (1959) i D. McClellanda (1973)[2]. Interdyscyplinarność zagadnień związanych z kompetencjami przyczyniła się do opracowania wielu różniących się definicji i nierozwiązanych sporów, czym tak naprawdę są, jak je badać i obserwować. Wśród prezentowanych definicji dostrzec można trzy nurty:[3]

– kompetencje z punktu widzenia wydajności pracownika,
– kompetencje jako oczekiwany standard pracy,
– kompetencje jako atrybuty jednostki.

W pierwszym podejściu, skoncentrowanym na wydajności, znaleźć można chociażby definicje przytaczane przez:

– D. Dubois i R. Rothwella: „Cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników"[4];

– C. Levy-Leboyera: „Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji"[5];

---

[1] R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 161; P. Jurek, *Analiza wybranych metod oceny kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008 s. 104.

[2] R. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review" 1959; D. McClelland, *Testing for competence rather than for inteligence*, „American Psychollogist" 1973, No. 1, za: D. Dubois, W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 33.

[3] A. Rakowska, *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 48.

[4] D. Dubois, W. Rothwell, dz. cyt., s. 32.

[5] C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997, s. 21.

– A. Ludwiczyńskiego: „Wykształcenie i umiejętności, postawy, zachowania, cechy psychofizyczne, uprawnienia decyzyjne oraz poczucie odpowiedzialności obiektywnie potrzebne na stanowisku w celu efektywnego rozwiązania zadań”[6].

Od powyższych definicji niewiele się różni definicja przytaczana przez T. Oleksyna, który zamiast podkreślać wydajność pracy zwraca uwagę na wymagania, przybliżając swoje podejście do drugiego z wymienionych nurtów. A zatem kompetencje to „wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista[7].

Powyższe definicje wskazują na miejsce wykonywania pracy jako podstawę weryfikacji kompetencji, czy też wskazują na osiąganą przez pracownika wydajność albo realizowane przez niego zadania. Z punktu widzenia ostatniego nurtu koncentrujemy się na kompetencjach jedynie jako wewnętrznej właściwości człowieka. Najczęściej cytowanym przedstawicielem tej koncepcji jest R.E. Boyatzis, który definiuje kompetencje jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywy, cechy, umiejętności, aspekty własnego obrazu lub roli w społeczeństwie, albo też sposoby wykorzystania wiedzy”[8]. Powyższe przykłady nie wyczerpują oczywiście wszystkich z możliwych definicji kompetencji, stanowią jednak podstawę do zadania sobie kilku pytań istotnych z punktu widzenia praktycznego ich wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

3. Problemy związane z definiowaniem kompetencji

Mówiąc o kompetencjach pracownika, traktuje się je jako wewnętrzny potencjał jednostki, niezależnie od tego, czy do ich oceny brana jest pod uwagę wydajność pracownika, oczekiwany standard wykonywanej, czy też koncentrujemy się na atrybutach jednostki. Pozostaje jednak pytanie, co wchodzi w skład tego wewnętrznego potencjału. Przytaczane powyżej definicje nie są zgodne co do powyższej kwestii. Do wymienianych elementów kompetencji należą: wiedza, umiejętności, postawy, motywacja, cechy osobowości, a także cechy psychofizyczne czy kultura osobista. Najmniej kontrowersji budzi włączenie w kompetencje wiedzy i umiejętności, przy czym jako wiedzę rozumie się wykształcenie formalne zdobyte przez pracownika oraz wynik przebytego doświadczenia. Umiejętności są natomiast zdolnością jednostki do wykorzystania tej wiedzy

[6] A. Ludwiczyński, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Konferencja PFPK, Warszawa 2000, za: P. Niewiadomski, K. Sterna, *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktór, WSKiZ, Poznań 2009, s. 1047.

[7] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30.

[8] R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92.

w działaniu. W tym miejscu pojawia się trudność, która związana jest z odróżnieniem umiejętności od kompetencji. Zdaniem niektórych autorów, np. A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek[9], czynnikiem odróżniającym umiejętności i kompetencje jest uwzględnienie w tych drugich wpływu czynników osobowościowych. Jednak tu znowu nie można postawić znaku równości, albowiem o ile cechy osobowości kształtują pewne predyspozycje, to jednak one są względnie stałe w przeciwieństwie do kompetencji, które jednostka może rozwijać.

W niektórych definicjach obok czynników osobowości jednym tchem wymienia się motywację oraz postawy. Chcąc zastanowić się nad zasadnością analizy takich elementów, konieczne wydaje się najpierw przytoczenie ich definicji. Postawa z psychologicznego punktu widzenia to względnie trwałe nastawienie jednostki względem kogoś lub czegoś, przedmiotu, człowieka czy idei. Nastawienie to obejmuje trzy najważniejsze komponenty: poznawczy (zbiór przekonań i wiedzy na dany temat), afektywny (zestaw uczuć względem przedmiotu postawy) oraz behawioralny (skłonności do zachowania się w określony sposób)[10]. Jak wynika z przytoczonej definicji, postawy w sposób istotny wpływają na przejawiane zachowania, a zatem wydaje się, że nie można ich pominąć definiując kompetencje. Nieco trudniejsza sytuacja ma miejsce w odniesieniu do motywacji, która definiowana jest jako „proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilości energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek gotów jest poświęcić"[11]. W literaturze można znaleźć podejścia, w których motywacja stanowi element kompetencji, jak i takie, które traktują motywację jako czynnik decydujący o ujawnieniu się kompetencji w zachowaniu. Zgodnie z koncepcją J. Moczydłowskiej[12], kompetencje postrzegać można jako predyspozycje, możliwości jednostki i dopiero od posiadanej motywacji zależeć będzie, czy ujawnią się ich wskaźniki behawioralne (zob. rys. 1).

Wyodrębnienie motywacji z pojęcia kompetencji wydaje się zasadne z punktu widzenia wpływu czynników zewnętrznych, w tym systemów motywacyjnych na przejawiane zachowania. Włączając motywację do kompetencji, niewystępowanie pożądanego zachowania musielibyśmy interpretować jako brak kompetencji pracownika. Nietrudno jednak wyobrazić sobie sytuację, gdzie ten sam pracownik w jednym otoczeniu przejawiać będzie zachowania kreatywne, w innym natomiast pozostanie bierny. Powstała zmiana zachowania nie wynika z uwstecznienia się posiadanej wcześniej kompetencji, lecz jest raczej brakiem chęci (motywacji) w jej przejawianiu.

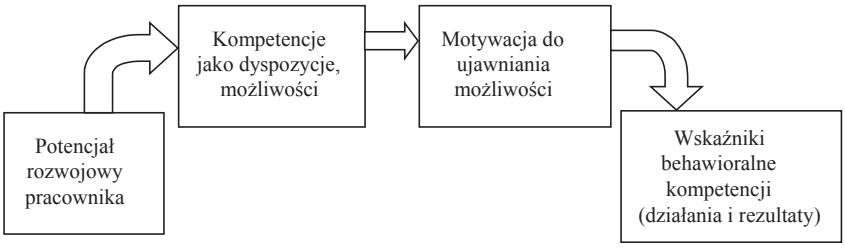
---

[9] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 11-18.

[10] *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, ed. G. Lindzey, E. Aronson, Random House, New York 1985, s. 233-346.

[11] J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1970, s. 18.

[12] J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 34.



Rysunek 1. Kompetencje a motywacja

Źródło: J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 34.

Z wielu definicji kompetencji nie wynika również jednoznacznie, czy możemy mówić o kompetencji opartej na wiedzy lub kompetencji opartej na umiejętnościach, czy też wszystkie wymieniane elementy muszą wystąpić jednocześnie, aby można było mówić o kompetencjach. Wydaje się, że wprowadzenie do teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi terminu kompetencje nie miało na celu opisania zbioru dotychczas znanych czynników, lecz wprowadzenie konstruktu o jakościowo nowym znaczeniu. Kompetencji zatem nie można utożsamiać z pojedynczymi jej składnikami, takimi jak: wiedza, umiejętności, osobowość czy postawa, lecz wszystkie komponenty współwystępując razem, tworzą kompetencję. I tak osoba o kreślonych cechach osobowości w trakcie swojego życia nabywa wiedzę i rozwija umiejętności zgodnie z posiadanymi predyspozycjami i zainteresowaniami, które są wynikiem prezentowanych postaw społecznych. Te wzajemnie powiązane procesy przyczyniają się do rozwoju kompetencji, które obserwować możemy w zachowaniu pracownika. Warto jednak podkreślić, że oceny kompetencji zawsze dokonujemy w kontekście wymagań stawianych na danym stanowisku pracy.

4. Propozycje klasyfikacji kompetencji

Analizując i wykorzystując kompetencje w procesach zarządzania zasobami ludzkimi, ważne jest rozróżnienie różnych perspektyw organizacyjnych. I tak za T. Rostkowskim[13] wyróżnić można kompetencje: kluczowe, specyficzne dla funkcji i specyficzne dla roli pracownika. W pierwszym przypadku wyróżnione są kompetencje spójne dla wszystkich pracowników organizacji, na następnym poziomie ważne jest stanowisko i związane z nim zadania, natomiast kolejny poziom to kompetencje najbardziej specyficzne dla jednostki.

[13] Za M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

Równie często, dokonując klasyfikacji kompetencji, autorzy odwołują się do koncepcji F. Delamare le Deist i J. Wintertona[14] (tab. 1). W ujęciu tym przyjęto dwa kryteria podziału: pierwsze związane z obszarem zastosowania kompetencji (zawodowy vs osobisty), drugie natomiast wynikające z rodzaju działań, w których wykorzystywane są kompetencje (koncepcyjne vs operacyjne).

Tabela 1. Klasyfikacja kompetencji wg F. Delamare le Deista i J. Wintertona

	Zawodowe	**Osobiste**
Koncepcyjne	kognitywistyczne (poznawcze)	metakompetencje
Operacyjne	funkcjonalne	społeczne

Źródło: F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, No. 1, za: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

Bardzo zbliżoną klasyfikację znaleźć możemy w pracach G. Filipowicza[15], który wyróżnia kompetencje bazowe oraz kompetencje wykonawcze. Do pierwszej grupy należą kompetencje: poznawcze, społeczne i osobiste, do drugiej natomiast biznesowe (charakterystyczne dla branży), firmowe (charakterystyczne dla danego podmiotu) i menedżerskie (charakterystyczne dla osób na stanowiskach kierowniczych).

Pisząc o kompetencjach kierowniczych, nasuwa się kolejny podział, dokonany przez R.L. Katza, który wyróżnił trzy różne grupy kompetencji: techniczne, społeczne i koncepcyjne[16]. Ich rola zmienia się wraz ze zmianą szczebla zarządzania. Kompetencje techniczne dominują na najniższym szczeblu zarządzania, gdzie kierownicy pierwszej linii muszą być ekspertami w zakresie nadzorowanych procesów. Kompetencje koncepcyjne, nazywane również strategicznymi, to przede wszystkim domena naczelnego kierownictwa, które odpowiada za wyznaczanie celów i budowanie strategii organizacji.

Niezależnie od przyjętego podziału kompetencji, organizacja chcąc wdrożyć zarządzanie oparte na kompetencjach musi opracować struktury kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk. Warto przy tym pamiętać, że najczęściej kompetencje łączą się w tzw. skupiska kompetencji, które odzwierciedlają jeden wspólny obszar, np. procesy myślenia, działania, relacje interpersonalne itp.[17]. Przyporządkowanie kompetencji do danego skupiska najczęściej odbywa się poprzez analizę semantyczną i logiczną, przez co trudno ustrzec się błędu subiektywizmu oceny.

[14] F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, No. 1, za: T. Oleksyn, dz. cyt., s. 24.

[15] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 38.

[16] R Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 24.

[17] S. Widdett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 21.

Dostrzegając różnorodność wykorzystywanej klasyfikacji i trudności z wyodrębnianiem rozłącznych skupisk kompetencji, podjęto próbę przeprowadzenia badań w tym zakresie.

5. Wyniki badań własnych nad kompetencjami pracowników

Poszukując odpowiedzi na pytanie, jak rozmieć kompetencje i jak poradzić sobie z problemem klasyfikacji i współzależności kompetencji, przeprowadzono pierwotne badania własne wśród osób w wieku produkcyjnym z powiatu poznańskiego. Badanie przeprowadzono na próbie 468 osób, wykorzystując dobór kwotowy jednostek. Jako cechy różnicujące badaną populację przyjęto aktywność zawodową jednostki, branżę zatrudnienia oraz zmienne demograficzne – płeć oraz wiek. Biorąc pod uwagę dorobek polskiej i zagranicznej literatury, a także wyniki dotychczasowych badań[18], przygotowano kwestionariusz do samooceny posiadanych kompetencji. Pracownicy dokonywali samooceny 38 wskaźników w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zupełnie lub prawie wcale nie potrafię, a 5 – potrafię bardzo dobrze. Celem wyodrębnienia skupisk kompetencji zastosowano analizę czynnikową, wyodrębniając 7 głównych składowych[19] (tab. 2).

Tabela 2. Udział składowych w wyjaśnianej wariancji

Składowa	**Sumy kwadratów ładunków po rotacji**		
	ogółem	**procent wariancji**	**procent skumulowany**
1	5,563	14,639	14,639
2	3,585	9,433	24,072
3	3,341	8,792	32,863
4	3,127	8,230	41,094
5	3,084	8,115	49,209
6	2,216	5,832	55,041
7	1,768	4,654	59,695

Źródło: Badania własne.

[18] Zob. m.in.: G. Filipowicz, dz. cyt.; C. Levy-Leboyer, dz. cyt.; T. Oleksyn, dz. cyt.; F. Sgolei, F. Suleman, *A methodological contribution to the measurement of siklls (mis)match*, PSC, International workshop, Lisbon 2008; C. Peiro, C. Sierra, I.M. Villa, *Evaluation of the main factors with influence on the development of competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbon 2008; A. Springer, *Samoocena kompetencji pracowników i ich subiektywne znaczenie w wykonywaniu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2009, s. 127.

[19] Wykorzystano metodę wyodrębniania czynników – głównych składowych. Liczbę czynników (składowych) wyodrębniono stosując kryterium wartości własnej Kaisera, a ich rotacji dokonano metodą *varimax*.

Problem z brakiem rozłączności ocenianych kompetencji potwierdzony został w badaniu, albowiem 7 spośród 38 zmiennych było równie mocno powiązanych z dwoma wyłonionymi czynnikami. Choć powyższa sytuacja nie umożliwia rozłącznej klasyfikacji przejawianych kompetencji, to jednak wydaje się naturalne, że pewne działania są przejawem dwóch różnych skupisk kompetencji.

Pierwszym spośród wyłonionych czynników okazał się czynnik, który decyduje o postrzeganiu osoby jako dominującej. W przypadku badanych kompetencji okazał się on czynnikiem kluczowym, albowiem wyjaśniał 14,6% wariancji. W ramach tego czynnika znalazło się aż 12 spośród 38 zmiennych, przy czym 4 z nich pojawiły się również w innych czynnikach. Osoby dominujące uzyskiwać będą wysokie oceny między innymi w zakresie: wpływania na decyzje innych, prowadzenia negocjacji, przewidywania, stawiania celów czy motywowania innych. Warto zwrócić uwagę na fakt, że poddawane krytyce metody *Assessment Center*, w których osoby dominujące zawsze uzyskiwały wyższe wyniki, niezależnie od badanych kompetencji, z tej perspektywy wydają się nieuzasadnione. Przeprowadzona analiza wskazuje, że to nie błędy oceniających wynikające z „efektu aureoli", lecz powiązanie dominacji z liczną grupą kompetencji może wpływać na taką sytuację.

O ile pierwszy z wyłonionych czynników związany jest silnie z osobowością jednostki, o tyle kolejny, nazwany zorganizowaniem (wyjaśniający 9,4% wariancji), związany jest z umiejętnościami praktycznymi jednostki wykorzystywanymi w trakcie codziennych obowiązków i wynikać będzie raczej z nabytego doświadczenia. W skład zorganizowania wchodzi siedem zmiennych, z których 3 znalazły się w innych czynnikach (porządkowanie informacji znalazło się w czynniku 3, a gotowość pokonywania trudności i analiza problemu – w czynniku 5).

Trzeci z kolei czynnik nazwano koncentracją jednostki na informacji. Osoby uzyskujące wysokie oceny w tym obszarze doceniają wagę informacji i potrafią ją zarówno pozyskiwać, jak i przekazywać. Warto podkreślić, że do obszaru tego zakwalifikowano również posługiwanie się językiem obcym i wykorzystanie mediów elektronicznych. Kolejnym istotnym czynnikiem okazał się czynnik wskazujący na koncentrację jednostki na emocjach. Warto podkreślić, że z sześciu przypisanych do tego obszaru zmiennych tylko jedna – przewidywanie zachowań – znalazła się w innym obszarze. Pamiętać jednak należy, iż badania przeprowadzone zostały na podstawie samooceny, a zatem nie dokonywano obserwacji jednostki i możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której choć efekt jest podobny, to jednak mechanizm powstawania wysokiej samooceny w tym względzie zupełnie różny.

Tabela 3. Wyłonione w badaniu czynniki i odpowiadające im zmienne

Czynnik	Zmienna
1. Dominowanie	Wpływ na decyzje innych ludzi Prowadzenie negocjacji Umiejętność stawiania celów **Generowanie nowych pomysłów** **Krytyczna analiza pomysłów** **Umiejętność przewidywania zachowań** Umiejętność przewidywania sytuacji na rynku Delegowanie uprawnień Analiza wpływu zadań na wyniki firmy Wpływ na kulturę organizacji Identyfikacja problemów rynkowych **Motywowanie innych**
2. Zorganizowanie	**Gotowość pokonywania trudności** **Analiza problemów** Przyswajanie nowych wiadomości **Porządkowanie informacji** Umiejętność pracy pod presją Koordynacja różnych działań Efektywne zarządzanie czasem
3. Koncentracja na informacji	Formułowanie wypowiedzi ustnej Formułowanie wypowiedzi pisemnej Umiejętność prezentacji **Porządkowanie informacji** Znajdowanie informacji Wykorzystywanie komputera i internetu Posługiwanie się językiem obcym
4. Koncentracja na emocjach	Słuchanie innych Współpraca Empatia **Przewidywanie zachowań** Rozwiązywanie konfliktów Kontrola emocji
5. Koncentracja na analizie i wykorzystaniu faktów	**Gotowość pokonywania trudności** **Analiza problemów** Wykorzystanie wiedzy specjalistycznej Wykorzystanie wiedzy ogólnej Przewidywanie konsekwencji decyzji Samodzielność w podejmowaniu decyzji Usprawnienie sposobów wykonania pracy
6. Pomysłowość	Przekazywanie informacji **Motywowanie innych** **Generowanie nowych pomysłów** **Krytyczna analiza pomysłów**
7. XX	Zdolność zapamiętywania liczb Umiejętność korzystania z pomocy

Uwaga: w tabeli wyróżniono zmienne, które przypisane zostały do dwóch kategorii.

Źródło: Badania własne.

Niewiele mniej istotny dla wyjaśniania zachowania pracowników okazał się czynnik nazwany koncentracją na analizie i wykorzystaniu faktów. Osoby uzyskujące wysokie wyniki w tym obszarze są samodzielne, potrafią wykorzystywać posiadaną wiedzę w sposób praktyczny, szukając różnych zastosowań. Nieco mniej istotny okazał się szósty czynnik, związany z pomysłowością pracownika. Choć w badaniu został on wyodrębniony, to jednak trzy z czterech wchodzących w jego skład zmiennych pojawia się również w pierwszej składowej – dominacji. Powstaje zatem pytanie o logiczne uzasadnienie wyodrębniania czynnika. Choć wydawać by się mogło, że działanie takie nie ma sensu, to jednak z praktycznego punktu widzenia częstokroć organizacje poszukują osób pomysłowych, a niekoniecznie dominujących. Najwięcej problemów do interpretacji pozostawia ostatni z wyróżnionych czynników, w skład którego wchodzą dwie zmienne: zdolność do zapamiętywania liczb oraz korzystanie z pomocy innych. Obie z tych umiejętności są jednak nisko oceniane przez samych pracowników, przez co trudno znaleźć osoby, które je posiadają.

6. Podsumowanie

Wydaje się, że wyłonione w trakcie badania czynniki warto potraktować jako wymiary, w odniesieniu do których można by przygotowywać modele kompetencyjne pracowników. Choć badania nie doprowadziły do wyróżnienia całkowicie rozłącznych obszarów, to jednak należy wymienić tutaj: dominację, zorganizowanie, koncentrację na informacji, koncentrację na emocjach, koncentrację na analizie i wykorzystywaniu faktów, pomysłowość oraz zmienne dodatkowe, którymi w tym przypadku okazały się zdolność zapamiętywania liczb i korzystanie z pomocy. Wyodrębnienie powyższych obszarów może być czynnikiem, który usprawni przygotowanie i prowadzenie diagnozy kompetencji czy to w procesie rekrutacji, czy oceny pracownika. Korzyści wynikać mogą zarówno z ułatwienia doboru kompetencji, która jest istotna na danym stanowisku (łatwiej dopasować obszar niż poszczególną kompetencję), jak i z możliwości ograniczenia liczby badanych kompetencji (jeżeli pracownik wysoko jest oceniany w zakresie kompetencji należącej do jednego obszaru, to najprawdopodobniej również wysoko wypadną jego oceny innych kompetencji w tym zakresie). Wydaje się, że choć badania miały charakter regionalny, to jednak nie powinno mieć to wpływu na wyodrębnione czynniki. Niemniej jednak pamiętać należy, że wyniki oparto na samoocenie kompetencji, a zatem w dalszej kolejności należałoby zweryfikować uzyskane rezultaty, opierając się na ocenach przełożonych.

Literatura

Boyatzis R.E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
Delamare le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, No. 1.
Dubois D., Rothwell W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
Handbook of Social Psychology, vol. 2, ed. G. Lindzey, E. Aronson, Random House, New York 1985.
Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
Ludwiczyński A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Konferencja PFPK, Warszawa 2000.
McClelland D.C., *Testing for competence rather that for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1.
Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
Niewiadomski P., Sterna K., *Model kompetencji menadżera sprzedaży a efektywność działań*, w: *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, red. S. Banaszak, K. Doktór, WSKiZ, Poznań 2009.
Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Peiro C., Sierra C., Villa I.M., *Evaluation of the main factors with influence on the development of competences in Spanish Higher Education*, PSC, Lisbon 2008.
Rakowska A., *Kompetencje menadżerskie kadry kierowniczej we współczesnym przedsiębiorstwie,* Wyd. UMCS, Lublin 2007.
Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, WSiP, Warszawa 1970.
Sgolei F., Suleman F., *A methodological contribution to the measurement of siklls (mis)match*, PSC, International workshop, Lisbon 2008.
Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Springer A., *Samoocena kompetencji pracowników i ich subiektywne znaczenie w wykonywaniu pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2009.
Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
White R., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review" 1959.
Widdett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.