Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Anna Wieczorek-Szymańska

Uniwersytet Szczeciński

Metodyczne problemy w procesie badania kompetencji

Streszczenie. *Artykuł traktuje o problemach metodycznych, z którymi badacz kompetencji może spotkać się w procesie ich pomiaru i raportowania. Do najczęściej występujących trudności można zaliczyć: różnice w definiowaniu terminu „kompetencje", różne ujęcia składowych budujących kompetencje, podobne nazywanie różnych kompetencji, problemy występujące w procesie pomiaru kompetencji pracowników, trudność antycypowania kompetencji i oceny efektywności programów rozwoju kompetencji.*

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na koncepcji kompetencji staje się coraz popularniejszym podejściem. Niemniej jednak wciąż zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania nie ma jednego stanowiska w kwestii definicji terminu „kompetencje" czy elementów składowych konstruujących tę kategorię. Dodatkowo, kompetencje jako zmienne głównie o charakterze jakościowym bywają trudno mierzalne. W związku z powyższym badacz może napotkać szereg trudności nie tylko w procesie oceny bieżących kompetencji pracowników organizacji, ale także przy projektowaniu i ocenie kompetencji antycypowanych. W kontekście omawianych zagadnień pojawia się również pytanie o metodykę analizy efektywności programów rozwoju brakujących kompetencji pracowniczych.

2. Koncepcja zarządzania kompetencjami

Koncepcja zarządzania kompetencjami powstała w latach dziewięćdziesiątych XX w. jako odpowiedź na wymóg nowych sposobów zarządzania w organizacjach uczących się i inteligentnych. Główna kategoria, na jaką zwraca się uwagę

w przypadku tej koncepcji, to kategoria kompetencji. Ogólnie rzecz ujmując, kompetencje mogą być definiowane na poziomie samego przedsiębiorstwa, a także na poziomie pracowników.

Na poziomie organizacyjnym kompetencje wykorzystywane są do scharakteryzowania szczególnych możliwości przedsiębiorstwa, poprzez wskazanie jego atutów w obszarze wiedzy i doświadczenia, dzięki którym możliwe staje się osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji (*core competence*) to C.K. Prahalad i G. Hamel[1].

Drugi poziom, na którym można rozpatrywać problematykę kompetencji, to poziom pracownika. Nie sposób mówić o kompetencjach organizacji bez uwzględnienia kompetencji osób w niej pracujących, gdyż to selekcja odpowiedniej kadry, a następnie jej kształcenie zadecydują w ostateczności, jakie będą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Samo pojęcie kompetencji pracowników wprowadził, na początku lat siedemdziesiątych XX w., D. McClelland, który postulował poszukiwanie zmiennej pozwalającej przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych[2]. Kolejno definiowaniem kompetencji zajmowali się m.in. R. Boyatzis[3], Claude Lévy-Leboyer[4], Ch. Worduffe[5], a na gruncie nauki polskiej: M. Jabłońska-Wołoszyn, T. Oleksyn, A. Sajkiewicz i in.

Kompetencje pracowników i kluczowe kompetencje organizacji są współzależne i wzajemnie się warunkują. Dlatego też podejście kompetencyjne można określić jako pewien sposób prowadzenia polityki personalnej, którego głównym celem jest zagwarantowanie firmie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych ze względu na wyznaczone cele strategiczne organizacji. Budując potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, menedżerowie dążą do harmonizacji kompetencji oczekiwanych i dostępnych w firmie. Aby jednak można było efektywnie wykorzystać podejście kompetencyjne, badacze muszą dokonywać rzetelnego pomiaru bieżących kompetencji pracowników. Tylko pod takim warunkiem możliwe jest zdiagnozowanie rzeczywistych luk kompetencyjnych wśród zatrudnionych i takie zaplanowanie ich rozwoju, aby realizować strategię firmy.

---

[1] Szerzej na temat kluczowych kompetencji w: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

[2] Por. D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1, za: M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 21, s. 12. Szerzej na ten temat m.in.: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

[3] Szerzej na ten temat: R.E. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, za: P. Dziechciarz, *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, serwis internetowy Portal rynku pracy, 2009, dostępne na stronie: http://hrk.pl/is/is.php/33/103/, dostęp: 12 grudnia 2009 r.

[4] Por. C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

[5] Por. S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

3. Problemy w raportowaniu i pomiarze kompetencji

Pomiar i raportowanie kompetencji jest zabiegiem skomplikowanym, nastręczającym wielu trudności. Źródło tych trudności ma podłoże metodologiczne i odnosi się do rozmaitych obszarów. R. Walkowiak mówi o czterech grupach problemów. Są to[6]: różnorodność interpretacji terminu „kompetencje", mnogość składowych kompetencji, różnorodne opisy kompetencji, ustalanie wzorcowych stanów kompetencji. A. Rakowska dodatkowo podejmuje zagadnienie trudności mierzenia kompetencji miękkich (społecznych), a także przywołuje kwestie natury moralnej przy ocenie kompetencji pracowników[7]. Przedstawia także argumenty podważające wiarygodność wyników audytu kompetencji, przeprowadzonego na podstawie samooceny badanych[8]. W. Wudarzewski wśród najpilniejszych komplikacji natury metodologicznej w pomiarze kompetencji wymienia brak ujednoliconej terminologii, problem aktualności wzorców regulujących kompetencje, wybór kryteriów doboru form prezentacji i zapisu kompetencji, które zapewniłyby jednoznaczność interpretacji treści[9].

Nie tylko w literaturze polskiej podnoszona jest kwestia metodologicznych komplikacji w procesie ewaluacji kompetencji. Także w opracowaniach anglojęzycznych różni autorzy przedstawiają swoje stanowiska w ramach omawianego zagadnienia. J. Baker, J. Mapes, C.C. New i M. Szwejczewski, podobnie jak wspominani wcześniej polscy autorzy, podkreślają przede wszystkim, że proces badawczy w podejściu kompetencyjnym komplikuje różne rozumienie terminu „kompetencja"[10]. Podobnie S. Horton, jako jeden z krytycznych obszarów wskazuje konieczność precyzyjnego wyjaśnienia stosowanych terminów[11]. D.D. Dubois i J.W. Rothwell wzmiankują z kolei o trudności rozwikłania sprzeczności pomiędzy dokładnością audytu a jego czasem trwania i ryzykiem dezaktualizacji osiąganych wyników[12].

Opierając się na przedstawionym powyżej przeglądzie literatury krajowej i zagranicznej można wyodrębnić następujące grupy problemów metodologicz-

---

[6] R. Walkowiak, *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

[7] Por. A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007, s. 135-136.

[8] Por. tamże, s. 137.

[9] Por. *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, red. T. Listwan, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 969, s. 383-386.

[10] Por. J. Baker, J. Mapes, C.C. New i M. Szwejczewski, *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing Systems" 1997, No. 8, s. 266.

[11] Por. *Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme*, ed. S. Horton, A. Hondeghem, D. Farnham, IOS Press, Amsterdam 2002, s. 5.

[12] Por. D.D. Dubois, R.W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008, s. 42.

nych, najczęściej pojawiających się w procesie badania kompetencji: problemy terminologiczne (definicyjne), trudności i błędy pojawiające się w procesie pomiaru kompetencji, problemy projektowania kompetencji antycypowanych i oceny efektywności programów rozwoju kompetencji.

3.1. Problemy terminologiczne w procesie badania kompetencji

Wśród najczęściej pojawiających się kwestii spornych pomiędzy badaczami jest kontekst terminologiczny. Interdyscyplinarny charakter kompetencji skutkuje rozmaitością ujęć. Także na gruncie nauk ekonomicznych brak jednoznacznego stanowiska co do definicji pojęcia „kompetencje". Konieczność wskazania definicji kompetencji, jaką przyjmuje się w procesie badawczym, wynika przede wszystkim z faktu, że definicja określa komponenty kompetencji, jakie wpływają na ich jakość. Tu właśnie tkwią zasadnicze różnice pomiędzy poszczególnymi autorami. Różnie są także interpretowane poszczególne składniki kompetencji. Brak jednoznacznej definicji terminu „wiedza", odmienne bywają też ujęcia kategorii „umiejętności". Najwięcej problemów natury terminologicznej nastręcza jednak komponent kompetencji odnoszący się do „osobowości". Część badaczy wyklucza możliwość ujmowania osobowości jako składowej kompetencji[13], inni ujmują osobowość jako system postaw, przekonań, motywów i potrzeb, które zasadniczo determinują poziom realizacji zadań zawodowych[14]. Punkty widzenia poszczególnych badaczy są różne, co może powodować, że projektowanie i pomiar kompetencji stanie się rozmyty i nieostry, a ponadto pojawią się błędy we właściwym doborze narzędzi diagnostycznych[15].

Równie problematyczne jak definiowanie kompetencji może okazać się ich nazywanie i opisywanie. Niektóre kompetencje, choć oznaczają różne umiejętności, wiedzę i postawy, to semantycznie są do siebie podobne, a więc pojawia się ryzyko, że zostaną błędnie utożsamione zarówno przez badaczy, jak i przez osoby poddawane ocenie. Powinny być tak opisane, aby się nawzajem wykluczały i aby łatwo było odróżnić rozumienie poszczególnych kompetencji[16].

---

[13] W modelu brytyjskim i skandynawskim przeważa pogląd, że kompetencje zawodowe pracowników należy rozpatrywać niezależnie od trwałych struktur ich osobowości. Wśród polskich autorów do takiego poglądu zbliżają się G. Filipowicz, Z. Janowska, G. Bartkowiak. Por. J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 28-29.

[14] W tym nurcie rozpatrują kompetencje badacze amerykańscy, np. R.E. Boyatzis. W Polsce zwolennikiem takiego definiowania kompetencji jest m.in. T. Oleksyn. Por. J. Moczydłowska, dz. cyt., s. 29-30.

[15] Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 31.

[16] Przykładem takich podobnych kompetencji mogą być: „przewodzenie zmianom" i „kierowanie zmianami". Prawidłowe zdefiniowanie obu kompetencji będzie zakładało ich wzajemne wykluczanie się, np. „przewodzenie zmianom" to kompetencja związana z inicjowaniem zmian w organizacji, „kierowanie zmianami" to kompetencja oznaczająca organizowanie już zachodzących procesów

Różnice terminologiczne to nie jedyne trudności, na jakie napotyka badacz w procesie diagnozy kompetencji. Druga grupa problemów metodologicznych odnosi się do procesu pomiaru.

3.2. Problemy pomiaru kompetencji

W związku z odmiennymi podejściami do klasyfikacji komponentów kompetencji, pojawia dylemat związany z identyfikacją istotnych relacji pomiędzy poszczególnymi składnikami. W zależności od liczby ujętych składowych, a także od wielkości skali zbudowanej dla określenia stanu posiadanej kompetencji, należy rozpatrywać różną liczbę zależności pomiędzy komponentami kompetencji[17]. Kolejny problem metodologiczny wynika z konieczności analizy relacji pomiędzy zidentyfikowanymi składnikami kompetencji. Przedmiotem badań staje się tu diagnoza zakresu, w jakim jedne elementy wpływają na zmianę pozostałych, np. jak nowo przyswojona wiedza determinuje modyfikację postaw. Tu także może wystąpić mnogość relacji, a trudność polega na określeniu maksymalnie wielu zależności, a także wskazaniu, które z komponentów stanowią warunek konieczny, a które wystarczający, aby można było mówić o wysokim poziomie przyswojenia danej kompetencji[18].

Dodatkowo należy pamiętać, że rzetelnie zbudowane profile kompetencji stanowiskowych stanowią o poprawności audytu kompetencji. W tym przypadku trudności w pomiarze kompetencji będą brały się z faktu, iż badacze tworząc listy kompetencji, wychodzą najczęściej z opisu stanowiska pracy lub opisu funkcji pełnionych w organizacji (posługują się więc głównie dokumentacją kadrową). Tymczasem może zdarzyć się, że stanowiska o tych samych nazwach związane są z wykonywaniem odmiennych czynności lub na odwrót, zbliżone do siebie czynności wykonywane są na różnie nazwanych stanowiskach pracy[19]. Dlatego tak ważny okazuje się dobór właściwych metod identyfikacji kluczo-

---

zmian w organizacji. Por. *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 44.

[17] Zgodnie z algebrą Boole'a liczbę zależności oblicza się według formuły $N=2^n$, gdzie N – liczba stanów (zależności), n – liczba składników kompetencji. Jeśli przyjęto, że na kompetencje składają się trzy komponenty – wiedza, umiejętności i postawy, które mogą przyjmować tylko dwa stany: pożądany i niepożądany, to liczba zależności do badania wynosi 8. Jeśli inny badacz przyjmie, przy podobnych założeniach, że liczba składników kompetencji wynosi sześć, np.: wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy osobowości, postawy, zachowania, to liczba zależności do zbadania wyniesie już 64. Należy przy tym zaznaczyć, że w procesie badania kompetencji rzadko tworzona jest tylko dwustopniowa skala – poziom kompetencji ocenia się najczęściej przy wykorzystaniu skali pięciostopniowej, co powoduje dalsze komplikacje w identyfikowaniu liczby zależności. Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 31.

[18] Na przykład w przypadku menedżera posiadanie wiedzy specjalistycznej będzie warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do bycia kompetentnym.

[19] Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 32.

wych kompetencji stanowiskowych. Należy tu także wspomnieć o kwestii aktualności wzorców kompetencyjnych. Im większa szczegółowość budowanych profili, tym krótsza może być ich żywotność, a więc także musi mieć miejsce częstsza ich aktualizacja. Nadmierna szczegółowość zwiększa także ryzyko powstania sprzeczności wewnątrz systemu, a tym samym rośnie niebezpieczeństwo nieadekwatności wyników pomiaru, dokonywanego na podstawie tak skonstruowanego modelu. Zagadnieniem poszukiwania równowagi pomiędzy szybkością[20] a dokładnością w pracach nad identyfikacją kompetencji zajmują się D.D. Dubois i J.W. Rothwell[21]. Stworzenie profili stanowiskowych przy korzystaniu z bardzo precyzyjnej metodologii wymaga znacznej ilości czasu. Sytuację w tym zakresie dodatkowo komplikuje duża zmienność takich czynników jak cele firmy czy kwalifikacje pracowników, gdyż zmiana tych elementów będzie pociągała za sobą konieczność zmian w modelach kompetencji pracowniczych[22]. Dlatego też może się okazać, że czasochłonność zastosowanych metod w procesie identyfikacji kompetencji stanowiskowych zaskutkuje ograniczoną użytecznością wyników.

J.L. Mangham i A. Pye poddają dodatkowo krytyce koncepcję standardów kompetencji jako pewnych wzorców – jednolitych norm, według których porządkowane są wymagania kompetencyjne. Wspomniani badacze podkreślają, że kompetencje, ujawniając się w działaniach, mają charakter dynamiczny. Wobec tego pomysł, aby dzielić je na elementy ilustrujące konkretne postawy, umiejętności czy wiedzę jest według nich bezużyteczny[23]. Podobnie B. Macfarlane i L. Lomas wyrażają wątpliwość, czy standaryzacja obszarów i wymagań kompetencyjnych jest właściwa w ramach organizacji uczącej się, standardy bowiem odnoszą się do aktualnych praktyk, tymczasem organizacja ucząca się i inteligentna antycypuje przyszłość i podlega ciągłym zmianom[24].

Jeśli chodzi o etap ewaluacji kompetencji pracowników, ryzyko błędu pomiaru wiąże się z zastosowaniem niewłaściwych metod, które nie są adekwatne do określonego celu audytu kompetencji. Z literatury przedmiotu wynika bowiem, że poszczególne metody powinny być stosowane w różnych obszarach gospodarowania kompetencjami. Testy psychometryczne i ustrukturyzowane wywiady najlepiej sprawdzają się przy pomiarze kompetencji na potrzeby procesów rekrutacji i selekcji. Testy kompetencyjne, obserwacja uczestnicząca oraz ocena wieloźródłowa są użyteczne przy identyfikacji obszarów rozwojowych zatrud-

[20] Szybkość oznacza czas potrzebny na zidentyfikowanie kluczowych kompetencji dla wybranej grupy pracowników, natomiast dokładność – precyzję i wiarygodność opracowanych modeli.

[21] Por. D.D. Dubois, J. W. Rothwell, dz. cyt., s. 42.

[22] Por. *Kompetencje a sukces...*, s. 385.

[23] Por. I.L. Mangham, A. Pye, *The Doing of Management*, Blackwell, Oxford 1991, s. 132.

[24] Por. B. Macfarlane, L. Lomas, *Competence-based management education and the needs of the learning organization*, „Education and Training" 1994, No. 36, s. 29-32.

nionych pracowników. Skale obserwacyjne z powodzeniem wspierają pomiar kompetencji, dokonywany w ramach Systemu Okresowych Ocen Pracowniczych, natomiast ocena metodą A&DC ma zastosowanie zarówno w doborze nowych pracowników, jak i ocenie potencjału już pracujących dla firmy[25]. Cel dokonywanego pomiaru powinien zatem warunkować dobór metod i narzędzi w procesie badawczym.

Należy jednocześnie pamiętać o pewnych dodatkowych uwarunkowaniach, wpływających na możliwość korzystania z określonych metod pomiaru. Błędne metodologicznie będzie np. zastosowanie testów psychometrycznych do badania postaw pracowników przez osoby, które nie mają uprawnień dyplomowanego psychologa. Oparcie audytu tylko na wynikach testów kompetencyjnych będzie niewłaściwe, gdyż mają one stanowić instrument wspomagający proces badawczy. Prawidłowość wywiadów jest z kolei w dużej mierze uwarunkowania zdolnościami osób je przeprowadzających. Natomiast metoda A&DC, aby dawała rzetelne wyniki, musi być zorganizowana zgodnie z wytycznymi International Task Force on Assessment Center, a w przypadku oceny wieloźródłowej badacz powinien mieć świadomość ryzyka wystąpienia „efektu halo" lub/i „błędu atrybucji".

Największe problemy metodologiczne dotyczą jednak pomiaru tych elementów kompetencji, które są trudno identyfikowalne, dotyczą cech psychologicznych, postaw i zachowań. Badacze ograniczają takie listy w celu zbudowania narzędzi, jak np. test Cattella 16PF, mierzący szesnaście cech osobowości. Należy jednak pamiętać, że każda z cech jest wieloskładnikowa, co powoduje powstanie wielu sprzężeń między wszystkimi cechami, pomiędzy niektórymi z nich, a także w ramach każdej cechy z osobna[26]. Ponadto pomiar miękkich kompetencji wymaga od asesora specjalistycznej wiedzy z zakresu psychometrii i psychologii oraz umiejętności rzetelnego, trafnego doboru narzędzi diagnostycznych i stosownej procedury badawczej. Wszelki przypadek w doborze metod lub projektowaniu procedury badania powoduje, że nie ma pewności, czy uzyskany wynik rzeczywiście odzwierciedla poziom kompetencji, o zweryfikowanie których chodziło. Pomiar psychologiczny ma bowiem charakter reaktywny, co rodzi niebezpieczeństwo istotnego wpływu na wynik pomiaru ze strony asesora. Ponadto w przypadku pomiaru psychologicznego nie ma bezpośredniego przełożenia między narzędziem pomiaru a mierzoną właściwością. Oznacza to, że metoda zaprojektowana pierwotnie do pomiaru danej cechy lub kompetencji, jeśli tylko jest nieprawidłowo stosowana – wbrew tzw. dobrym praktykom, to może w rezultacie mierzyć zupełnie inne właściwości. Z tego powodu procedura

[25] Por. R. Korach, *Szef – istota społeczna. Specyfika badania kompetencji menedżerskich*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 6, s. 56.

[26] Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 32.

badania powinna być wystandaryzowana, a sposób dochodzenia do ostatecznego wyniku powinien być zobiektywizowany[27].

Trudności pomiaru kompetencji może także nastręczyć sytuacja, w której ewaluacja kompetencji zostaje sprowadzona do oceny ilościowej, opartej na precyzyjnie zapisanych kryteriach. Takie rozwiązania są możliwe w odniesieniu do zadań, co do których istnieje sposób przewidywania przebiegu ciągu czynności. Zwykle są to działania standaryzowane, przebiegające w stereotypowych sytuacjach, gdzie dopuszcza się pełną operacjonalizację działań. Niestety w takim ujęciu następuje „zamknięcie kręgu możliwości podmiotu", co oznacza, że zachowania niepodlegające predykcji nie będą wartościowane. Działania o charakterze złożonym nie mieszczą się więc w tej koncepcji pomiaru kompetencji pracownika[28].

3.3. Problemy związane z kompetencjami antycypowanymi

Odrębne problemy natury metodologicznej pojawiają się przy projektowaniu i ocenie kompetencji antycypowanych. Z prakseologicznego punktu widzenia mowa o takich kompetencjach, które warunkują sprawne działanie i zapewniają sukces w przyszłości. Dyskusyjna jest w tym przypadku przydatność projektowanych na daną chwilę modeli kompetencyjnych. W efekcie powstaje następujące pytanie badawcze: jak zmierzyć adekwatność projektowanych dziś kompetencji oraz w jaki sposób wpłyną one na efekty pracy, których będzie można doświadczyć dopiero po pewnym czasie? Należy pamiętać, że w krótkim czasie jakieś działania mogą być oceniane jako skuteczne, podczas gdy w dłuższej perspektywie okażą się nieefektywne[29]. Problem z określaniem antycypowanych kompetencji polega na tym, że analiza oparta jest na badaniu efektywności, którą ludzie przejawiają w pracy, aby osiągnąć zamierzone rezultaty.

Trudności odnoszące się do projektowania kompetencji przyszłych związane są również problematyką szacowania efektywności programów rozwoju kompetencji. Jednym z kluczowych zagadnień staje się próba zbadania, czy zaobserwowany przyrost wiedzy, umiejętności i zmiana postaw wśród pracowników stanowi rezultat wdrożonych w przedsiębiorstwie programów treningowych, czy też jest wynikiem działania innych czynników, np. korzystnej koniunktury rynkowej. Izolowanie badawcze siły działania czynnika szkoleniowego od zakresu wpływu pozostałych czynników, działających w tym samym czasie wewnątrz

[27] Por. P. Smółka, *Metody i procedury pomiaru miękkich kompetencji* [on-line], [b.r.], dostępne na stronie: http://www.miekkie-kompetencje.pl/pomiar_i_ocena, dostęp: 26 lipca 2010 r.

[28] Por. W. Furmanek, *Kompetencje raz jeszcze. Ku humanistycznie ujętym kompetencjom kluczowym*, serwis internetowy Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydział Matematyczno-Przyrodniczy, 2008, dostępne na stronie: http://www.univ.rzeszow.pl/wmp/technika/wfurmanek/285.pdf, dostęp: 26 lipca 2010 r.

[29] Por. R. Walkowiak, dz. cyt., s. 34.

i na zewnątrz organizacji jest kontrowersyjne[30]. W konsekwencji trudno także określać rentowność procesu szkolenia kompetencji, ponieważ nie jest rzeczą prostą dokładne wskazanie nakładów poniesionych na przeprowadzenie szkolenia, jak i ustalenie jego efektów. Często efekty nie występują bezpośrednio po szkoleniu, ale dopiero po pewnym czasie.

4. Podsumowanie

Trudności analizowania kompetencji pracowniczych wynikają przede wszystkim z ich interdyscyplinarnego charakteru. Stan taki skutkuje rozmaitymi i często zindywidualizowanymi podejściami do doboru metod i technik badawczych. Jednakże, zdaniem autorki, problemy natury metodologicznej, związane z rozumieniem, pomiarem, antycypowaniem potrzebnych kompetencji i ewaluacją efektywności programów rozwoju należy traktować jako wzbogacenie warsztatu metodologicznego, a nie przeszkodę uniemożliwiającą wdrażanie koncepcji kompetencji we współczesnej organizacji.

Literatura

Baker J., Mapes J., New C.C., Szwejczewski M., *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing Systems" 1997, No. 8.

Boyatzis R. E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.

Competency Management in the Public Sector: European Variations on a Theme, ed. S. Horton, A. Hondeghem, D. Farnham, IOS Press, Amsterdam 2002.

Dubois D.D., Rothwell R.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach,* Helion, Gliwice 2008.

Dziechciarz P., *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, serwis internetowy Portal rynku pracy, 2009, dostępne na stronie: http://hrk.pl/is/is.php/33/103/, dostęp: 12 grudnia 2009 r.

Furmanek W., *Kompetencje raz jeszcze. Ku humanistycznie ujętym kompetencjom kluczowym*, serwis internetowy Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydział Matematyczno-Przyrodniczy, 2008, dostępne na stronie: http://www.univ.rzeszow.pl/wmp/technika/wfurmanek/285.pdf, dostęp: 26 lipca 2010 r.

Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 21.

Kompetencje a sukces zarządzania organizacją, red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.

Kopijer P., *O(d)czarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 6.

Korach R., *Szef – istota społeczna. Specyfika badania kompetencji menedżerskich*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 6.

[30] Por. P. Kopijer, *O(d)czarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 6, s. 46.

Lévy-Leboyer C, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
Macfarlane B., Lomas L., *Competence-based management education and the needs of the learning organization*, „Education and Training" 1994, No. 36.
Mangham I. L., Pye A., *The Doing of Management*, Blackwell, Oxford 1991.
McClelland D. C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1.
Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
Smółka P., *Metody i procedury pomiaru miękkich kompetencji* [on-line], [b.r.], dostępne na stronie: http://www.miekkie-kompetencje.pl/pomiar_i_ocena, dostęp: 26 lipca 2010 r.
Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne, red. T. Listwan, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" 2003, nr 969.
Walkowiak R., *Problemy metodologiczne pomiaru i raportowania kompetencji*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją,* red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.