

# Agata Szydlik-Leszczyńska

---

## Kompetencje pracowników wiedzy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 317-325

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agata Szydlik-Leszczńska<sup>1</sup>

## KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW WIEDZY JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

### Wstęp

Wiele wskaźników pokazuje, iż w rozwoju gospodarczym obserwujemy wzrost roli produkcji wiedzy i procesów uczenia się. Rosnące znaczenie wiedzy w systemach produkcji w końcu XX wieku zademonstrowali Moses Abramowitz i Paul David<sup>2</sup>. Potwierdza to także analiza strukturalna przeprowadzona przez OECD. Wynika z niej, że sektory, w których wykorzystanie wiedzy jest najbardziej intensywne (badania i rozwój) rozwijały się najszybciej. W większości krajów OECD zarówno pod względem dynamiki zatrudnienia, jak i wartości dodanej najszybciej rozwijającym się sektorem są usługi bogate w wiedzę<sup>3</sup>. Z powodu tych obserwacji nową gospodarkę określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy. Zmiana charakteru gospodarki powoduje, iż tradycyjne spojrzenie w układzie zasobowym (ziemia, praca, kapitał) traci na znaczeniu na rzecz podejścia, w którym wiedza jest podstawową wartością ekonomiczną pomnażaną w procesie uczenia się. Zgodnie z współczesnymi trendami wiedza traktowana jest jako składnik aktywów. Może być ona zarówno nakładem (kompetencją), jak i wynikiem (innowacją) w procesie produkcyjnym<sup>4</sup>. Z kolei uczenie się w kontekście gospodarki opartej na wiedzy możemy określić jako „proces, którego istota polega na nabywaniu kompetencji i umiejętności pozwalających jednostce odnosić sukcesy w osiąganiu celów osobistych lub organizacji, do której należy. Uczenie się jest także związane ze zmianą kontekstu posiadanej już przez jednostkę wiedzy. Ten rodzaj uczenia się jest najbardziej istotny z punktu widzenia ekonomicznego. Różni się on od niektórych standardowych definicji teorii ekonomii, gdzie uczenie się jest utożsamiane z „nabywaniem informacji”. Z tego względu we współczesnych organizacjach wiedza organizacyjna i jej pomnażanie poprzez uczenie się jest podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, dającym szansę przetrwania na rynku w warunkach globalnej gospodarki i w coraz bardziej techniczonym świecie. Oznacza to „konieczność zdobywania wiedzy, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby danych i informacji

<sup>1</sup> Dr. Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

<sup>2</sup> M. Abramowitz i P. David, za OECD 2000, s. 26.

<sup>3</sup> OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000, s. 26.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 12.

w coraz krótszym czasie"<sup>5</sup>. Firmy takie swoją potęgę budują na umiejętności zarządzania wiedzą i umiejętności w zakresie zarządzania kapitałem intelektualnego, którego elementem składowym jest kapitał ludzki. Termin „kapitał ludzki” (*human capital* – wartość kwalifikacji ludzkich) wprowadził Gary S. Becker. Założył, że każdy człowiek został wyposażony przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie. Im wyższe wykształcenie, tym większe umiejętności zawodowe i możliwości zarobkowania. Każdy człowiek jest zatem posiadaczem jakiegoś kapitału, niezależnie od tego czy dysponuje jakimś kapitałem materialnym<sup>6</sup>. Stanisław R. Domański „kapitał ludzki” definiuje jako zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie, w genetycznych cechach danej populacji (przez to dany raz na zawsze), który można powiększać przez inwestycje w człowieka<sup>7</sup>. Inwestycjami tymi mogą być: kształcenie, podnoszenie swoich kwalifikacji zawodowych poprzez pracę, poszukiwanie pracy czy migracje. Inwestycyjny charakter tych działań wynika z tego, iż jednostka podejmując określone działania dziś, myśli o przyszłości i antycypuje wyniki swoich działań. Odnosi się to również do działań w wymiarze społecznym<sup>8</sup>. Można, zatem powiedzieć, że „kapitał ludzki” to możliwości każdego człowieka, które może poszerzać poprzez właściwe ich wykorzystanie i rozwój zarówno w konkretnej firmie, jak również w trakcie całej swojej drogi zawodowej. Natomiast jakość tych działań zawodowych jest determinowana przez wiele czynników, w których zasadniczą rolę odgrywiają kompetencje.

## Pojęcie „kompetencje” i ich ewolucja

Niemal od początku dyskusji nad źródłami efektywności pracowników przyjmowano, jako oczywiste założenie, że takie cechy, jak inteligencja, temperament, moralność i charyzma, determinują nie tylko rodzaj działalności zawodowej, lecz także ewentualny sukces bądź porażkę. Przekonania tego typu doprowadziły do powstania teorii, w której mówi się o tym, że istnieje zespół podstawowych cech czyniących daną osobę jednostką wybitną. Trudno jednak doszukać się wyraźnych, stałych i jednoznacznych wskazań (poza panującą w danym momencie modą na jakąś cechę), co do zestawów cech pożądaných u pracowników. Można więc wysnuć wniosek, że związek cech osobowości z sukcesem zawodowym nie jest ani tak oczywisty, ani tak prosty, jak to się może wydawać<sup>9</sup>. Na podstawie rozważań E. Fidera w latach pięćdziesiątych XX wieku dotyczących zależności efektywności stylu zarządzania od rodzaju sytuacji, z którą ma się do czynienia i dalszych badań w tym zakresie, potwierdzających tę zależność zaczęto rozwijać koncepcje uwzględniające zmienność sytuacji. Z kolei D. McClelland udowodnił, że cechy utożsamiane z kompetencjami są znacznie lepszym wyznacznikiem sukcesu zawodowego niż cechy osobowości. Wzmianek o kompetencjach można się już doszukiwać na początku ubiegłego wieku, kiedy to utożsamiano je z umiejętnościami. Mówiono wówczas o umiejętnościach menedżerskich, o których jako jeden z pierwszych wypowiadał się F. Taylor. Obecnie uważa się, że umiejętności wpływają na sku-

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 133.

<sup>6</sup> G.S. Becker, *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York 1975.

<sup>7</sup> R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.

<sup>8</sup> M. Leszczyński, *Inwestowanie w kapitał ludzki. Wybrane problemy*, Wydawnictwo AŚ, Kielce 2007, s. 9.

<sup>9</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 11–12.

teczne wykonywanie określonej czynności w optymalnym czasie, realizowanej zgodnie z wymaganymi w danej sytuacji standardami. Niekoniecznie musi to odpowiadać formalnym kwalifikacjom danej osoby, ponieważ to nie one prowadzą do wymaganych zachowań, lecz wykorzystywane w praktyce umiejętności. Kwalifikacje, w rozumieniu wykształcenia i uprawnień, mogą jedynie stanowić źródło lub formalne potwierdzenie rozwoju odpowiednich umiejętności<sup>10</sup>.

W tradycyjnym rozumieniu, kompetencje to pewien zakres uprawnień, pełnomocnictw, działania, wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności<sup>11</sup>. W tym rozumieniu można posiadać kompetencje zawodowe i można je przekroczyć. Jednak definicja ta nie uwzględnia wszystkich aspektów niezbędnych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w gospodarce opartej na wiedzy.

Pełniejsze ujęcie tego terminu podaje „Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego”<sup>12</sup>. Według niego „kompetencje zawodowe to zdolność wykonywania czynności w zawodzie w sposób zgodny ze standardami wymaganymi dla danego zadania zawodowego. W pojęciu tym mieści się również zdolność do stosowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach obszaru zawodowego i poza zasadniczymi zajęciami. Jest to zatem posiadanie i rozwijanie odpowiednich umiejętności, wiedzy, właściwych postaw i doświadczeń w celu pomyślnego wypełniania funkcji zawodowych”. Wobec powyższego można stwierdzić, iż doświadczenie zawodowe jest jedynym sposobem zdobycia kompetencji.

Według francuskich autorów natomiast „kompetencje są to zdolności zawodowe pracowników (ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy) rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub potencjalne ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności. Mają one aspekty techniczne, społeczne (więzi z innymi ludźmi) i koncepcyjne (twórcze)”<sup>13</sup>. „Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji”<sup>14</sup>. Ostatnia definicja kładzie nacisk na potrzebę istnienia odpowiednich zdolności i cech osobowości, bez których kompetencje, będące rezultatem doświadczenia, nie mogłyby być doskonałe.

W dzisiejszym świecie, w gospodarce opartej na wiedzy zwraca się uwagę na to, że kompetencje dotyczą nie tylko kwalifikacji nabytych w drodze tradycyjnego kształcenia, popartych dyplomami i świadectwami, czy też doświadczenia zdobytego w trakcie działalności zawodowej. Są one również rezultatem doświadczeń nabywanych poza szkołą i poza pracą, tj. w rodzinie, w organizacjach itp., na które pracodawcy coraz częściej zwracają uwagę. Pełnienie ról zawodowych wymaga, bowiem zdobywania „precyzyjnych kompetencji, a zwłaszcza kompetencji w dziedzinie zarządzania i stosunków międzyludzkich, zdolności do pracy zespołowej, rozwiązywania konfliktów, zachowania zimnej krwi w sytuacjach stresowych itp.”<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 12–14.

<sup>11</sup> Słownik języka polskiego, 1988, s. 977.

<sup>12</sup> E. Goźlińska, F. Szłosek, *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, ITeE, Radom, s. 52, cyt. za: S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, opracowania PCZ, Zeszyt nr 6, Warszawa 2001, s. 86.

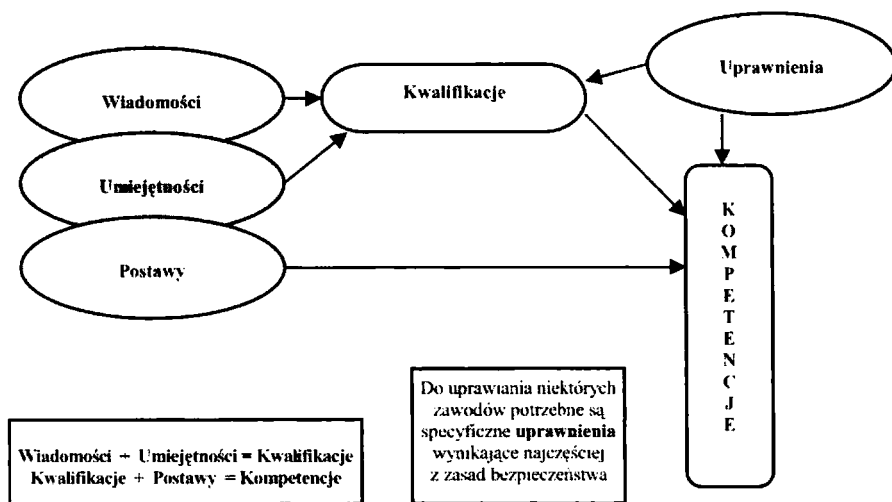
<sup>13</sup> P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997, s. 228.

<sup>14</sup> C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>15</sup> *Edukacja zawodowa...*, op. cit., s. 88; patrz również: A. Szydlik-Leszczyńska, *Kompetencje niezbędne na współczesnym rynku pracy w świetle badań w regionie świętokrzyskim*, [w:] J. Kot (red.), *Konkurencyj-*

W Polsce, termin kompetencje, zgodnie z terminologią przyjętą przez kraje europejskie, gdzie ma on trzydziestoletnią tradycję i ugruntowane znaczenie, powinien zmienić swe swobodzwięk z „uprawnienia...” na „zdolność do...”. Badania europejskie pokazują, że kwalifikacje postrzegane przez pracodawców i rynek pracy jako wyuczone lub nabyte w drodze doświadczenia sprawności lub umiejętności potrzebne do wykonania określonej pracy lub zadania w sposób kompetentny. Zatem w tym ujęciu poszerzony został zakres kwalifikacji o wyuczone w drodze doświadczenia sprawności lub umiejętności, które wykonywane są w sposób kompetentny. Stąd też kompetencje zawodowe stanowią coraz częściej nową kategorię wymagań na współczesnym rynku pracy i można zdefiniować je jako zdolność wykonywania zadań (zespoły czynności) w zawodzie dobrze lub skutecznie, zgodnie z wymaganiami stanowisk pracy, wspierana odpowiednimi zakresami umiejętności, wiadomości i cech psychofizycznych, jakie powinien posiadać pracownik<sup>16</sup>.

Z kolei Ministerstwo Edukacji Narodowej w odniesieniu do szkolnego systemu kształcenia zawodowego przyjęło koncepcję kompetencji zaprezentowaną na rysunku 1. Brak w tym modelu jednak wyróżnienia jednostkowych predyspozycji (zdolności) do wykonywania zadań oraz doświadczeń z tym związanych, pojawiają się natomiast „uprawnienia”.



Rysunek 1. Kwalifikacje a kompetencje.

Źródło: R. Szubański, *System kształcenia zawodowego*, Materiał do konsultacji, Departament Kształcenia i Wychowania MEN, Warszawa 1998, cyt. za: S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, opracowania PCZ, Zeszyt nr 6, Warszawa 2001, s. 90; patrz także: Z. Wiątrowski, *Droga do współczesnego rozumienia i uznawania kwalifikacji i kompetencji zawodowych*, [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Kwalifikacje zawodowe na współczesnym rynku pracy*, Warszawa 2004.

ność i innowacyjność regionów w warunkach globalizacji i metropolizacji przestrzeni, Kielce 2007, s. 584-591.

<sup>16</sup> *Edukacja zawodowa...*, op. cit., s. 89-90.

W podobnym rozumieniu pojęcie „kompetencje” podaje G. Filipowicz, który określa je jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie<sup>17</sup>.

Józef Skrzypczak opowiada się natomiast za potrzebą posługiwania się terminem „kompetencje”, jako wyjściowym zarówno do procedur opisywania konkretnych celów kształcenia, jak i dróg i narzędzi pomiaru jego efektywności. Ze zbioru kompetencji proponuje on wyodrębnić dwojakiemu rodzaju kompetencje kluczowe. Pierwsze z nich powinny dotyczyć konkretnej wiedzy zawodowej, a drugie z kolei odnosić się do kompetencji społecznych, do których zalicza między innymi komunikację interpersonalną czy też przygotowanie do samokształcenia<sup>18</sup>. Inni autorzy z kolei wymieniają cztery pojęcia kompetencji zawodowych, które mogą być używane w zależności od sposobu i celu ich wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>19</sup>:

1. Kompetencje jako zbiór „uznanych i wykorzystywanych operacyjnych umiejętności” – kompetencje odnoszące się do umiejętności wykonawczych pracownika w jego zawodzie;
2. „Kompetencje poziome” – kompetencje wspólne dla wielu zawodów, wiąże się je z mobilnością zawodową pracownika;
3. „Kompetencje możliwe do przeniesienia” – podobne do poprzedniego pojęcia kompetencji, ale nakierowane na umiejętności nabyte przez pracownika i możliwe do przeniesienia do innych zawodów;
4. „Kompetencje podstawowe” – zaliczono tu:
  - zdolność do szukania i przetwarzania informacji;
  - zdolność do pracy zespołowej, w tym pracy zespołowej w ramach projektów, zadań;
  - zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach, wymagających m.in. umiejętności formułowania problemów i szukania ich rozwiązań, reagowania w nieprzewidzianych sytuacjach;
  - zdolność do organizowania swojej pracy, w tym umiejętność stawiania sobie celów, priorytetów i działań zgodnie z tymi priorytetami, to także sporządzanie własnego planu działania niezbędnego do wykonywania zawodu i rozwijania się w tym zawodzie;
  - zdolność do organizowania pracy, w tym umiejętność wytyczania kierunków, negocjowania celów, kierowania środkami, szukania kompromisowych rozwiązań, analizowania, decydowania i kontrolowania uzyskiwanych wyników.

Można powiedzieć, że „pracownikiem wykwalifikowanym nie jest już ten, który potrafi – ku pełnemu zadowoleniu pracodawcy – wykonać zleczone zadania, ale ten,

<sup>17</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>18</sup> J. Skrzypczak, *Kompetencje jako kategoria celów kształcenia zawodowego*. [w:] Materiały z seminarium nt. *Kwalifikacje zawodowe w kontekście możliwości szkoły i oczekiwań pracodawców*. Seminarium w ramach grantu promotorskiego (I. Woźniak, 1999), IBE, Warszawa 1998, maszynopis powielony, cyt. za: *Edukacja zawodowa...*, op. cit., s. 89.

<sup>19</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 174.

który to zadanie sam, lub wspólnie z innymi, wymyślił, wybrał, zdefiniował, zaplanował, wykonał i skontrolował<sup>20</sup>.

Wobec powyższych rozważań można stwierdzić, że kompetencje są pochodną kwalifikacji, a te z kolei pochodną pracy zawodowej człowieka. Kompetencja jest zdolnością wykonania czegoś przez człowieka, a podstawą do tego są jego kwalifikacje. Zygmunt Wiatrowski rozważania nad kompetencjami zawodowymi wywodzi właśnie z kwalifikacji pracowniczych i analizuje je w trzech aspektach<sup>21</sup>:

- *społeczno-moralnym*, gwarantującym powinnościowe traktowanie zadań zawodowych,
- *fizycznym i zdrowotnym*, gwarantującym wysoki poziom sprawności działania zawodowego,
- *profesjonalnym*, gwarantującym wysoki poziom struktury czynnościowej, umiejętnościowej i motywacyjnej,

a następnie wzbogaca je o *mobilność zawodową*, *elastyczność*, *inicjatywność*, a także *przedsiębiorczość*, tj. o cechy pożądane i przydatne w sytuacjach zmiennego rynku pracy.

Mimo trzydziestoletniej tradycji nadal nie ma zgody, co do tego, czym są kompetencje. Obecnie odrzuca się natomiast jako nieaktualne te definicje, które uznają kompetencje jedynie jako zbiór umiejętności, wiedzy i zdolności. Fakt, iż ważne jest nie tylko to, co ma zostać osiągnięte, ale również, w jaki sposób, spowodował większe zainteresowanie nie tylko „łatwomierzalnymi” kompetencjami, ale również „trudnomierzalnymi”, jak wyznawane wartości czy motywy działania. W związku z tym można przyjąć za obowiązującą tę definicję, która podaje, iż kompetencje to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa<sup>22</sup>.

## Implikacje zarządzania kompetencjami zawodowymi dla praktyki personalnej

W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, aby zdobyć przewagę konkurencyjną, organizacje zmuszone są do stosowania niekonwencjonalnych i twórczych rozwiązań, dlatego też potrzebują do tego ludzi o odpowiednich kompetencjach. W dzisiejszych czasach organizacje wymagają od swoich pracowników twórczego myślenia, radzenia sobie w sytuacjach nietypowych i niepowtarzalnych (innowacyjności), które to sytuacje dominują we współczesnej gospodarce, a umiejętność zachowania się w nich decyduje o możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej<sup>23</sup>. Efektywność tych zachowań zależy m.in. od posiadanej już przez pracownika wiedzy, poziomu kompetencji, ale również od zdolności uczenia się. Od indywidualnych zdolności uczenia się pracowników zależy bowiem ich tempo uczenia się oraz umiejętne i sprawne zastoso-

<sup>20</sup> B. Bartz, *Przeobrażenia w świecie pracy i ich wpływ na profil wymagań kwalifikacyjnych*, „Pedagogika Pracy” 1995, nr 25, s. 151.

<sup>21</sup> B. Baraniak, *Kwalifikacje i kompetencje oczekiwanyimi kategoriami współczesnej pracy zawodowej, część II*, „Pedagogika Pracy” 2005, nr 46, s. 43.

<sup>22</sup> T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 89–90, [w:] A. Sajakiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004.

<sup>23</sup> A. Szydlik-Leszczynska, *„Współczesne organizacje i wymagania stawiane ich pracownikom”*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek. Tom 1*, KUL, Lublin 2008, s. 540.

wanie zdobywanej wiedzy. Rozwój tych zdolności nierozzerwalnie wiąże się z pracowitością, wytrwałością w pracy, także pozytywną samooceną oraz chęcią rozwijania potencjalnych zdolności. Im wykonywana praca ma bardziej złożony charakter, tym większych wymaga zdolności<sup>24</sup> i tym większa jest potrzeba ich rozwoju. Poza tym „nie tylko masa potencjału intelektualnego, ale również jego struktura kształtuje relacje pomiędzy tym potencjałem a innymi czynnikami konkurencyjności firmy”<sup>25</sup>. Zadaniem przedsiębiorstwa jest zatem zapewnienie właściwych ludzi i warunków sprzyjających ich rozwojowi. Stąd też zrodziła się potrzeba stworzenia systemu, który łączyłby wszystkie działania dotyczące polityki personalnej, które integrowane byłyby wokół tej samej filozofii i którego elementy wzajemnie by się przenikały. Stworzenie systemu, który używałby jednorodnych narzędzi opartych na tych samych elementach oraz umożliwiałby łączenie celów osobistych pracowników z celami przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na te potrzeby jest system zarządzania oparty na kompetencjach. Grzegorz Filipowicz uważa, iż zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku którego pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacja i selekcja, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.)<sup>26</sup>. Można powiedzieć, iż jest to stworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, którą są kompetencje. Natomiast celem wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi w firmie jest zapewnienie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych dla osiągnięcia strategicznych celów organizacji.

Myślenie oparte na kompetencjach pozwala na łączenie wielu działań w ramach polityki personalnej, m.in. w obszarze rekrutacji i selekcji, kształcenia i rozwoju kadr, w tym budowania ścieżek kariery, ocen pracowniczych, awansów czy wynagrodzeń. Kompetencje mogą być wykorzystywane przy opisie stanowisk pracy i tworzeniu profili kompetencji tych stanowisk. Z kolei analiza przyszłych potrzeb kompetencyjnych organizacji i porównanie ich ze stanem teraźniejszym umożliwia identyfikację ewentualnych braków kompetencyjnych w przyszłości, wyznacza kierunki rozwoju zatrudnionych już pracowników i wpływa na decyzje dotyczące ewentualnych zatrudnień. W tym kontekście dobór ludzi o atrakcyjnych cechach intelektu i zasobach wiedzy, staje się ważnym przedsięwzięciem dla organizacji, wymagającym zastosowania odpowiednich procedur selekcyjnych i technik pozwalających na identyfikację struktury wiedzy i cech osób podlegających selekcji. Na tej podstawie można podjąć decyzje dotyczące sposobów indywidualnego rozwoju<sup>27</sup>. To także tworzenie systemu ocen pracowniczych, systemu motywacyjnego, w tym wynagrodzeń, w których zarówno ocenia się kompetencje i wyniki, jak również wynagradza za nie. Ważne jest również tworzenie kultury organizacyjnej, struktur organizacyjnych, które wspierałyby rozwój kompetencji pracowników, a w konsekwencji wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Wiedza każdego pracownika ciągle się zmienia poprzez doświadczanie nowych sytuacji i jest podstawą przyszłych działań. Dlatego też „pracownicy wiedzy powinni mieć wy-

<sup>24</sup> A. Fazlagić, *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” 2005, nr 3, s. 5.

<sup>25</sup> A. Sajniewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004, s. 68.

<sup>26</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, ss. 46, 48.

<sup>27</sup> A. Szydlik-Leszczczyńska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji a kształtowanie potencjału pracy*, [w:] J. Kot (red.), *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, Kielce 2006, s. 99.



soki stopień odpowiedzialności i określony zakres władzy”<sup>28</sup>, by móc wykorzystać swą wiedzę, umiejętności i rozwijać własne kompetencje.

„Kształtowanie profesjonalnych kompetencji to zadanie przedsiębiorstwa, które służy wzmocnieniu potencjału rozwojowego organizacji, opartego na wiedzy i inteligencji zatrudnionych w niej ludzi. Zdolności, wiedza, permanentna edukacja okazały się najważniejszymi czynnikami przekształcania zasobów pracy w kapitał firmy o wysokich walorach jakości”<sup>29</sup>. Firmy spostrzegły, że zatrudniając inteligentnych, dobrze wykształconych ludzi i stwarzając im warunki dalszego rozwoju, poprawiają kondycję ekonomiczną i pozycję rynkową, tworząc wartość marki firmy, która w dużej mierze jest pochodną kreatywnych działań.

## Literatura

1. Baraniak B., *Kwalifikacje i kompetencje oczekiwanyimi kategoriami współczesnej pracy zawodowej. Część II*, „Pedagogika Pracy” 2005, nr 46.
2. Bartz B., *Przeobrażenia w świecie pracy i ich wpływ na profil wymagań kwalifikacyjnych*, „Pedagogika Pracy” 1995, nr 25.
3. Becker G.S., *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, New York 1975.
4. Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993.
5. Fazlagić A., *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” 2005, nr 3.
6. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
8. Juchnowicz M., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004.
9. Kwiatkowski S.M. (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, opracowania PCZ, Zeszyt nr 6, Warszawa 2001.
10. Leszczynski M., *Investowanie w kapitał ludzki. Wybrane problemy*, Wydawnictwo AS, Kielce 2007.
11. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
12. Louart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1997.
13. Sajkiewicz A. (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004.
14. *Słownik języka polskiego*, 1988.
15. Szaban J., *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1.
16. Szydlik-Leszczynska A., *Zarządzanie wiedzą w organizacji a kształtowanie potencjału pracy*, [w:] J. Kot (red.), *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, Kielce 2006.
17. Szydlik-Leszczynska A., *Współczesne organizacje i wymagania stawiane ich pracownikom*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek. Tom 1*, KUL, Lublin 2008.

<sup>28</sup> J. Szaban, *Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2002, nr 1, s. 15.

<sup>29</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004, s. 68.

18. Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
19. OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2000.

*Summary*

## **KNOWLEDGE EMPLOYERS' COMPETENCES AS A FACTOR OF COMPETITIVE ORGANIZATIONS' SUPERIORITY**

In the article the issue of employers' competences in contemporary organizations was discussed. In the study, different approaches to the concept 'competences' were presented. Moreover, the role of knowledge employers' competences as a factor of competitive organizations' superiority was underlined. The implications of managing the professional competences for personal practice were shown as well.