

# Karina Górska-Rożej

---

## Identyfikacja składowych kompetencji w kontekście efektywnego zarządzania kompetencjami

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 2(10), 12-31

---

2014

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.

AUTOR

mgr Karina Górska-Rożej

k.gorska@aon.edu.pl

## IDENTYFIKACJA SKŁADOWYCH KOMPETENCJI W KONTEKŚCIE EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

### Wstęp

Zdefiniowanie pojęcia kompetencje wbrew pozorom stało się nie lada wyzwaniem, ponieważ każdy zainteresowany tym zagadnieniem teoretyk próbował uczynić to na swój sposób. W związku z powyższym, mimo dużej liczby prób, nie udało się ustalić jednej, powszechnie obowiązującej definicji kompetencji. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogła być ambicja ukazania praktycznego wymiaru kompetencji.

Omawianego sformułowania używa się na co dzień zarówno w kontaktach formalnych, jak i nieformalnych, przy ocenie ludzi bliskich i obcych. Najczęściej charakteryzowane są kompetencje osób odpowiedzialnych za daną czynność/działanie, bądź posiadających przywilej lub obowiązek. Ale zastanówmy się – mówimy kompetentny, czyli jaki?

### Wyjaśnienie terminu kompetencje

Słownik synonimów podaje, że *kompetencja to również umiejętność, wiedza, zdolność, fachowość, znajomość rzeczy*<sup>1</sup>. Natomiast kompetentny to pewny, rzetelny, miarodajny, autorytatywny, biegły, doświadczony, fachowy<sup>2</sup>.

Słownik języka polskiego określa kompetencje jako *zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności*<sup>3</sup>. Z kolei zmodyfikowana wersja Słownika języka polskiego z 2005 roku precyzuje kompetencje jako *zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy lub jednostki organizacyjnej; zakres czyjejs władzy, umiejętności i odpowiedzialności*<sup>4</sup>. Jak już wyżej wspomniano, pojęcie kompetentny oznacza uprawniony,

---

<sup>1</sup> Słownik synonimów, <http://synonimy.ux.pl/multimatch.php?word=kompetencja> [dostęp: 12.12.2013].

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1994, s. 977.

<sup>4</sup> Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 2005, s. 348.

*upęłnomocniony do działania, do wydawania decyzji, mający podstawy, kwalifikacje do wypowiedzania sądów i ocen*<sup>5</sup>.

## **Istota zarządzania kompetencjami**

*Zarządzanie kompetencjami to taki sposób prowadzenia polityki personalnej w firmie, który łączy w sobie działania z różnych zakresów np. pozyskiwanie pracowników, tworzenie ścieżek kariery, doskonalenie pracowników, motywowanie pracowników*<sup>6</sup>. Termin ten można rozumieć również jako *dynamiczny i partycypacyjny proces kształtowania i wykorzystywania kompetencji pracowników, nakierowany na efektywne osiągnięcie aktualnych i przyszłościowych celów organizacji*<sup>7</sup>. W prostym rozumieniu, zarządzanie kompetencjami należy rozumieć jako *proces złożony z działań praktycznych, polegający na ustaleniu kompetencji, określeniu ich oraz doborze pracowników do ustalonego modelu bądź też doskonaleniu personelu pod kątem pożądanых kompetencji*<sup>8</sup>. Zarządzanie kompetencjami winno odbywać się zarówno dla celów jednostki, jak i całej firmy.

Istota zarządzania kompetencjami zawiera się w ustaleniu luki kompetencyjnej, dzięki której można poczynić dalsze działania względem danego pracownika bądź grupy pracowników. Luka kompetencyjna jest różnicą między ustalonym wcześniej modelem pożądanых, wymaganych kompetencji, a kompetencjami, jakie aktualnie posiada dana osoba.

Do głównych zadań zarządzania kompetencjami należy przede wszystkim identyfikacja, która jest ukierunkowana na wykorzystanie zgodnie ze specyfiką przedsiębiorstwa, a także transfer oraz rozwój kompetencji pracowników. Ma to na celu trwałe zwiększenie ekonomicznej siły działania całej organizacji. Dodatkowo, do reszty zadań można zaliczyć:

- projektowanie profili kompetencji;
- identyfikowanie kompetencji pod kątem wybranego stanowiska;
- eksplorację potrzeb pracowników;
- motywowanie ludzi do rozwoju<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 46.

<sup>7</sup> R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004, s. 58.

<sup>8</sup> T. Majewski, *Zarządzanie kompetencjami*, AON, Warszawa 2012, s. 25.

<sup>9</sup> *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, cz. 2. [http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul\\_rzadc2&nr=21](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_rzadc2&nr=21) [dostęp: 03.01.2014].

## Składowe kompetencji

Aby proces zarządzania kompetencjami był efektywny, czyli przynosił pozytywne rezultaty w postaci wykwalifikowanych, odpowiednio dobranych, przeszkolonych pracowników należy między innymi rozumieć znaczenie kompetencji oraz ich składowe. Taka wiedza pozwoli na odpowiednią identyfikację każdego składnika kompetencji pod kątem wcześniej ustalonego modelu kompetencji na dane stanowisko bądź też pełnienia określonej roli w firmie.

Ilu teoretyków, tyle tak naprawdę koncepcji prezentujących różne liczby składowych kompetencji. Na poniższym rysunku zaprezentowano je według poszczególnych autorów.



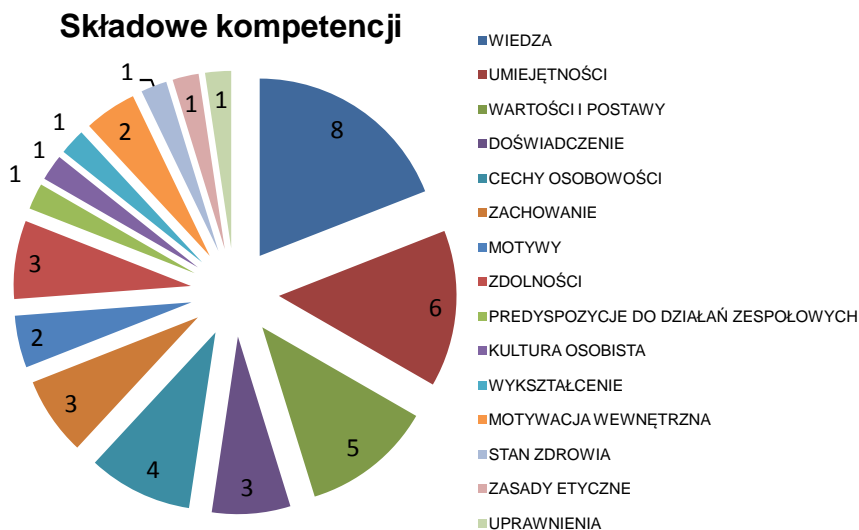
Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1. Składowe kompetencji wg wybranych autorów**

Na podstawie rysunku 1. można uznać, że elementy zaprezentowane przez T. Oleksyna cechują się złożonością oraz kompleksowością, natomiast określenie składowych kompetencji autorstwa M. Kocór oraz A. Strzebińskiej wyraża prostotę omawianego pojęcia.

Analizując literaturę przedmiotu dotyczącą kompetencji oraz ich składowych należy uznać, iż elementarnymi składnikami, na podstawie których

określa się kompetencje danej jednostki, są: wiedza, umiejętności oraz postawy i wartości<sup>10</sup>.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2. Składowe kompetencji wg. wybranych autorów**

Kolejnymi elementami, które budują kompetencje jednostki, mogą być: cechy osobowości, doświadczenie, zachowanie, zdolności oraz w niewielkim stopniu – motywacja wewnętrzna. Wywnioskować można, że kwestią sporną w ustalaniu składowych kompetencji mogłyby być np. stan zdrowia, kultura osobista, wykształcenie, zasady etyczne bądź uprawnienia. Te czynniki wystąpiły bowiem pojedynczo w danej definicji.

W związku z tym, iż brak jest przeciwskazań do tego, aby wykluczyć jakikolwiek element z listy składowych kompetencji, zasadna będzie krótka charakterystyka najważniejszych składników. Te z kolei, według autorki, w największym stopniu formują rozwój kompetencji u danej jednostki.

## Wiedza

W obecnych czasach, kiedy otoczenie jest kształtowane poprzez różnego rodzaju turbulencje ekonomiczne, społeczno-kulturowe, prawne, gospodarcze itp., nietuzinkowe znaczenie dla każdej organizacji posiada jej kapitał intelektualny, którego fundamentem jest wiedza. W związku z powyższym, wiedza staje się czynnikiem, który wprowadza pewne zmiany

<sup>10</sup> Określono na podstawie ośmiu definicji.

oraz innowacje w życie współczesnych organizacji. Te z kolei preferują nowoczesne formy zarządzania, których jedną z cech charakterystycznych jest umiejętne wykorzystywanie informacji<sup>11</sup>.

Według *Słownika języka polskiego* wiedzę winno się pojmować jako *ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się; zasób informacji z jakiejś dziedziny bądź też znajomość czegoś*<sup>12</sup>.

Wiedza w znacznym stopniu zależy od doświadczenia, a także, jak z powyższej definicji można odczytać, uczenia się<sup>13</sup>.

Jeden z filozofów podzielił wiedzę na teoretyczną oraz praktyczną<sup>14</sup>. Pierwszy podział dotyczy wiedzy uzasadnionej, logicznej i prawdziwej. Wynika ona przede wszystkim z teorii, definicji, doświadczeń historycznych, dowodów na rozwój danych zagadnień<sup>15</sup>. Z kolei wiedza praktyczna jest niczym innym jak teorią zastosowaną w działaniu. Dotyczy sposobu wykorzystania informacji, które wcześniej przyswoiliśmy<sup>16</sup>.

Klasyfikując wiedzę pod kątem epistemologii<sup>17</sup>, można wygenerować jej następujący podział:

- wiedza a priori;
- wiedza a posteriori<sup>18</sup>.

Wiedza a priori jest terminem, który określa poznanie niezależne od doświadczenia zmysłowego, dotyczy poznania czysto intelektualnego – „absolutnego”<sup>19</sup>. Wiedza a posteriori jest przeciwieństwem i odnosi się do sądów wydawanych na podstawie uprzedniego doświadczenia<sup>20</sup>. W tym przypadku wiedza zazwyczaj zdobywana jest przy pomocy zmysłów, a następnie może zostać zmieniona w wyniku kolejnych doświadczeń.

Jedną z dziedzin psychologii, psychologia poznawcza, uznająca umysł jako system poznawczy, który tworzy wiedzę przetwarzaną i wykorzystywaną w praktyce przez człowieka, dzieli wiedzę na:

- proceduralną i deklaratywną<sup>21</sup>;
- jawną i ukrytą<sup>22</sup>.

---

<sup>11</sup> A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 21.

<sup>12</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza> [dostęp: 15.12.2013].

<sup>13</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, wyd. Żak, Warszawa 1996, s. 310.

<sup>14</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 55.

<sup>15</sup> *Wiedza teoretyczna a praktyczna*, <http://wiedzomana.pl/wiedza-teoretyczna-a-praktyczna/> [dostęp: 15.12.2013].

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Teoria poznania, dział filozofii, zajmujący się relacjami między poznawaniem, poznaniem a rzeczywistością. Epistemologia rozważa naturę takich pojęć jak: prawda, przekonanie, sąd, spostrzeganie, wiedza czy uzasadnienie.

<sup>18</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pl/a+priori> [dostęp: 15.12.2013].

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> E. Nęcka, J. Orzechowski, B. Szymura, *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa 2006, s. 138.

Wiedzę deklaratywną można odwołać do wiedzy teoretycznej, a więc takiej, która może zostać uświadomiona oraz zwerbalizowana dzięki posiadanym informacjom, faktom, doświadczeniom<sup>23</sup>. Natomiast wiedza proceduralna odnosi się do wiedzy praktycznej, a więc zwyczajnego działania. Niełatwo jest ją zwerbalizować i uświadomić ze względu na wykonywanie czynności w sposób mechaniczny, poprzez wypracowanie umiejętności<sup>24</sup>.

Wiedza jawna (formalna) pozwala na uświadomienie jednostce, co wie i jaki jest poziom owej wiedzy, posiadanych informacji, a także wskazuje na braki w wiedzy, niedoborze wiadomości<sup>25</sup>. Atrybutami tego rodzaju wiedzy są liczby, słowa, symbole. Wiedza ukryta, jak sama nazwa wskazuje, jest nieuświadomiona, przez co jednostka niekiedy nie zdaje sobie sprawy z jej posiadania<sup>26</sup>. Gruntem dla wiedzy ukrytej mogą być konsekwentnie rozwijane i doskonalone umiejętności, praktyka bądź doświadczenia.

Odnosząc powyższe typy wiedzy do pojęcia kompetencji, znacznie bliższą jego charakterystyce będzie wiedza proceduralna oraz ukryta. Te dwa rodzaje odnoszą się bowiem do praktyki w działaniu, umiejętności, kreatywności, a co za tym idzie, świadczą o jakości danej jednostki.

Najbardziej pożądanym zjawiskiem dotyczącym kapitału ludzkiego danej organizacji jest to, które łączy wiedzę teoretyczną z wiedzą praktyczną, jednakże nie zawsze występuje. Faktem jest, iż wiedza wpływa i kształtuje działanie człowieka, jego umiejętności. Działania mogą także posiadać różny stopień trudności, a co się z tym wiąże, wiedza niezbędna do wykonania działania złożonego będzie bardziej obszerna od wiedzy, która warunkuje wykonanie działania prostego. Pomimo tego warto, aby organizacja i jej kierownictwo dbało, aby ludzie poprzedzali wiedzę praktyczną podstawą teoretyczną.

## Umiejętności

Ich rozwijanie towarzyszy człowiekowi od urodzenia. Od samego początku uczymy się chodzić, jeść samodzielnie, wiązać sznurówki w butach, pisać, czytać, mówić w innym języku itd. Zdobywanie tych początkowych, prostych, jak wydaje się z perspektywy wieku, umiejętności, ma na celu przygotowanie jednostki do dalszego rozwoju oraz przyswajania umiejętności o charakterze bardziej złożonym. Omawianego w niniejszym podrozdziale sformułowania używa się niemal codziennie, w szczególności do oceny drugiego człowieka, samooceny, wyznaczania celów osobistych

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 140.

<sup>23</sup> Tamże, s. 139.

<sup>24</sup> Tamże.

<sup>25</sup> Tamże, s. 140.

<sup>26</sup> Tamże, s. 141.

oraz innych jednostek, grup. Współczesna rzeczywistość wywiera na ludziach presję w zakresie umiejętności. I nie mówi się tu konkretnie o umiejętnościach jawnych, zauważalnych gołym okiem, ale niekiedy o umiejętnościach ukrytych, dzięki którym jednostka staje się konkurencyjna, wygrana na tle pozostałych osób.

Umiejętności są tak naprawdę wyznacznikiem pozycji, jaką człowiek posiada w społeczeństwie, a szczególnie na gruncie rozwoju zawodowego. Definiowanie umiejętności również nie jest jednoznaczne, jednakże większą uwagę do charakteryzowania tego aspektu kompetencji przypisuje się praktyce niż teorii.

Najprostsze znaczenie tego składnika znaleźć można w *Słowniku języka polskiego*, w którym *umiejętność uznaje się za praktyczną znajomość czegoś, biegłość w czymś*<sup>27</sup>. Według opisu umiejętności w *Słowniczku nowych terminów w praktyce szkolnej* uważa się je za gotowość do świadomego działania, która jest oparta na wiedzy oraz konkretnym, ruchowym opanowaniu (wyćwiczeniu) określonych czynności z możliwością dostosowania ich do zmiennych warunków<sup>28</sup>. Umiejętności postrzegane są przez autorkę słowniczka za fundamentalną kategorię procesu kształcenia zawodowego<sup>29</sup>.

Z kolei J. Penc uznaje umiejętność za względnie trwałą zdolność do zastosowania profesjonalnej wiedzy w sposób praktyczny, w celu uzyskania pożądanego rezultatu w danej sytuacji działania<sup>30</sup>. Według autora powyższej definicji, umiejętność nie mogłaby istnieć bez wrodzonej zdolności człowieka oraz przyswojonej wiedzy w odpowiednim zakresie. Tylko dzięki takiemu połączeniu można zdobywać oraz doskonalić umiejętność.

Według Z. Chlewińskiego, umiejętność można określać jako dyspozycję do efektywnego przeprowadzenia zespołu zorganizowanych czynności poznawczych lub poznawczo-motorycznych, mających na celu zrealizowanie określonego, zwykle złożonego zadania<sup>31</sup>. W powyższej definicji istotne jest, iż ów zespół zorganizowanych czynności nie wskazuje na czynności zwykłe, same w sobie, ale uwzględnia predyspozycje danej jednostki, przez co zespoły czynności są odpowiednio selekcjonowane i dobierane do sytuacji oraz jej poziomu trudności.

L. Kanarski w swojej książce zawarł spostrzeżenie na temat umiejętności, które określił jako gotowość do świadomego działania, opartą na

---

<sup>27</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/umiej%C4%99tno%C5%9Bci> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>28</sup> E. Goźlińska, *Słowniczek nowych terminów w praktyce szkolnej*, CODN, Warszawa 1997, s. 121.

<sup>29</sup> Tamże.

<sup>30</sup> J. Penc, *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menedżer, Łódź 2000, s. 111.

<sup>31</sup> Z. Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] M. Majerska, T. Tyszka (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992, s. 161.



wiedzy oraz konkretnym, ruchowym opanowaniu elementów czynności<sup>32</sup>. Jego próba zdefiniowania pojęcia była wynikiem nieodpowiedniego, potocznego porównywania umiejętności do sprawności, nawyku i wprawy, co wydało się autorowi zbyt dużym uproszczeniem i nie pokrywało się ze znaczeniem umiejętności. Nawyk bowiem jest następstwem ćwiczeń, powtarzania, przez co z czasem przeistacza się w działanie zautomatyzowane, niekiedy nie kontrolowane przez świadomość<sup>33</sup>. Sprawność to zręczność, która określa poziom wykonania działania, wyznacza błędy, poddaje ocenę jakość i terminowość wykonanego zadania<sup>34</sup>. Wprawa, którą uznaje się za najbliższą pojęciu umiejętności, koncentruje się tylko na nabytych, dobrze wyćwiczonych umiejętnościach (ruchowych lub umysłowych)<sup>35</sup>.

Reasumując, warto nadmienić, iż umiejętność jest takim faktorem, który w stosownych warunkach decyduje o poziomie efektywności wykonanego przez nas zdania. Umiejętność niekiedy występuje naprzemiennie ze zdolnością, mimo tego, powinno się rozróżniać te dwa czynniki. Umiejętność to czynność, którą człowiek wykonuje dobrze lub bardzo dobrze, natomiast zdolność, w prostym znaczeniu, to łatwość nabywania umiejętności. Przykładem zdolności może być szybkie i długotrwałe zapamiętywanie, natomiast umiejętnością wynikającą ze zdolności w tym przypadku może być płynne posługiwanie się językiem niemieckim w mowie i piśmie.

## Wartości i postawy

Składniki te mogłyby zostać zdefiniowane oraz rozpatrywane oddzielnie, jednakże spostrzeżenie mówiące o tym, iż zazwyczaj postawy wynikają z pewnych wartości, nasunęło pomysł, aby scharakteryzować je łącznie.

Według *Słownika języka polskiego* wartością jest *cecha tego, co jest dobre pod danym względem*<sup>36</sup>. Ponadto za wartość uznaje się zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych<sup>37</sup>.

M. Łobocki definiuje wartości jako wszystko to, co uchodzi za ważne i cenne dla jednostki i społeczeństwa oraz jest godne pożądanego, co łączy

---

<sup>32</sup> L. Kanarski, *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005, s. 125.

<sup>33</sup> Tamże, s. 74.

<sup>34</sup> Tamże, s. 75.

<sup>35</sup> Tamże.

<sup>36</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/warto%C5%9Bci> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>37</sup> Tamże.

się z pozytywnymi przeżyciami i stanowi jednocześnie cel ludzkich dążeń<sup>38</sup>.

Według S. Kowalczyka wartość to przedmiot pożądany, to co jest upragnione przez człowieka, co jest celem jego zabiegów<sup>39</sup>.

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne klasyfikacje wartości, które mogą stać się dopełnieniem znaczenia omawianego pojęcia. Jedną z typologii pojęcia wartości zaprezentowała D. Dobrowolska, która wyróżnia:

- wartości konkretne:
  - wartości życia codziennego, np.: praca zawodowa, życie rodzinne, wykształcenie, życie rodzinne, rozrywki;
  - szczegółowe elementy każdej z wymienionych dziedzin życia, np.: rodzaj wykonywanej pracy, zdrowie dzieci, mieszkanie, samochód;
  - wartości abstrakcyjne, jak: prestiż, sława, dobrobyt, moralność;
- wartości zinternalizowane<sup>40</sup>: wartości dosłownie uznawane, które pozwalają jednostce na samookreślenie i ukierunkowanie swojego postępowania oraz swojej postawy wobec innych. Do tej grupy wartości zalicza się te, które dają człowiekowi pewność, iż działa słusznie, a jego system wartości jest realny i godny pożądania. Wartości te w znacznym stopniu wyznaczają ludzkie postępowanie, perspektywę działania oraz pomagają uformować indywidualny sposób zachowania<sup>41</sup>.

Według teorii M. Rokeacha wartości tworzą pewien zamknięty i jasno określony układ. Jest on dostępny i świadomy dla każdego człowieka. Różnicą jest tylko inny sposób postrzegania niektórych wartości przez dane osoby, czego wynikiem są indywidualne systemy wartości ludzi. M. Rokeach wyróżnia następujące typy wartości:

- wartości ostateczne (autoteliczne);
- wartości instrumentalne (podstawowe)<sup>42</sup>.

Pierwszy z wymienionych typów wartości jest charakteryzowany przez najistotniejsze cele ludzkiej egzystencji, np.: pozytywne więzi rodzinne, wolność, zaufanie<sup>43</sup>. Wartości na tym poziomie nie służą do zdobycia czegoś innego, ale one same w sobie są celem działania<sup>44</sup>. Natomiast druga grupa wartości charakteryzuje je jako środek do osiągnięcia określonego

---

<sup>38</sup> M. Łobocki, *Pedagogika wobec wartości*, [w:] B. Śliwierski (red.), *Kontestacje pedagogiczne*, Kraków 1993, s. 125.

<sup>39</sup> S. Kowalski, *Człowiek w poszukiwaniu wartości. Elementy aksjologii personalistycznej*, KUL, Lublin 2011, s. 142.

<sup>40</sup> D. Dobrowolska, *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, wyd. AR, Kraków 2000, s. 41.

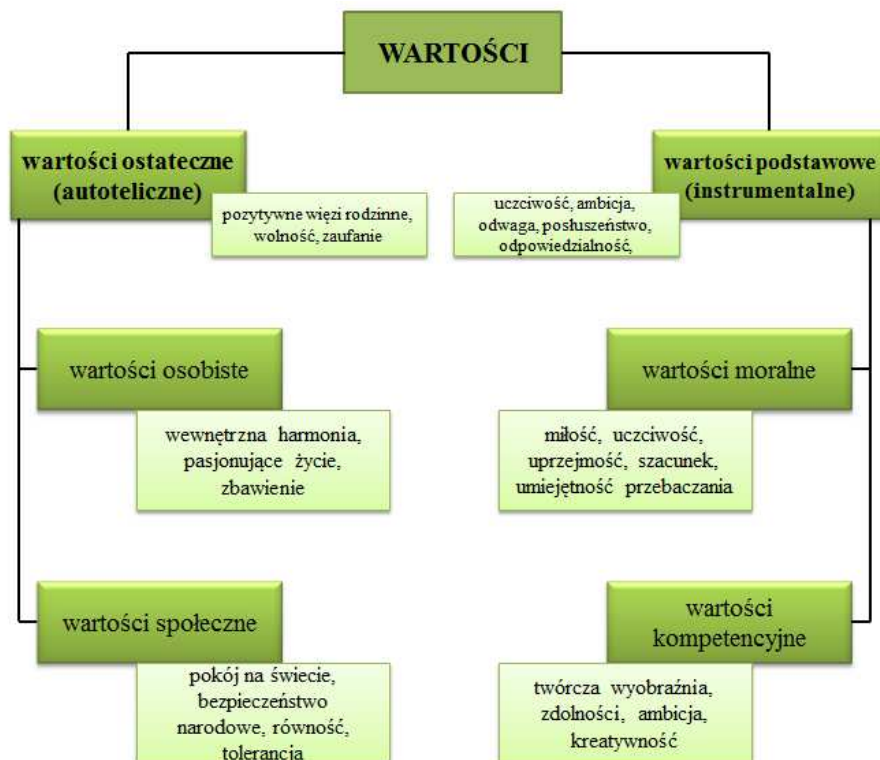
<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 109.

<sup>43</sup> *Wiedza o społeczeństwie*, <http://wosnastoprocent.pl/sloownik/autoteliczny-2/> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>44</sup> Tamże.

celu, np.: uczciwość, ambicja, odwaga, posłuszeństwo, odpowiedzialność, szczerowość<sup>45</sup>. Wartości podstawowe są aparatem pomocniczym do osiągnięcia wartości autotelicznych.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 3. Typy wartości według Milтона Rokeacha**

Wartości ostateczne dzielą się według Rokeacha na wartości osobiste oraz społeczne, natomiast wartości instrumentalne podzielił na moralne oraz kompetencyjne<sup>46</sup>. Całościowy podział prezentuje rysunek 3.

Reasumując, wartości uznaje się za istotny aspekt ludzkiej egzystencji, ponieważ to one wyznaczają oraz określają sposoby zachowań każdego człowieka. W sposób syntetyczny o wartościach można powiedzieć, iż są:

- życiowymi drogowskazami;
- kryteriami ocen, opinii, wyborów oraz decyzji;
- rzeczami ważnymi, pożądanymi, cennymi;
- kanonami myśli, wzorcami postaw, zachowań;

<sup>45</sup> *Autoteliczny czy instrumentalny?* <http://www.scelina.pl/autoteliczny-instrumentalny.html> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>46</sup> T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 109.

• źródłem informacji o tym, kim jesteśmy, jakimi zasadami kierujemy się w życiu oraz jak postrzegamy i tolerujemy drugiego człowieka<sup>47</sup>.

Wartości zazwyczaj wynikają z dążeń, podstawowych potrzeb oraz ambicji jednostki, kształtując tym samym jej postawę. Wartości wpływają niemalże na każdą naszą decyzję oraz zachowanie, ponieważ chcemy osiągnąć to, co jest dla nas ważne, na czym nam zależy.

Jak już wcześniej zostało wspomniane, składnikiem, który wiąże się z wartościami, a praktycznie wywodzi się z nich, są postawy. *Słownik języka polskiego* podaje, że *postawy* należy postrzegać jako *stosunek człowieka do życia lub pewnych zjawisk wyrażający jego poglądy; sposób postępowania lub zachowania wobec określonych zjawisk, zdarzeń lub w stosunku do ludzi*<sup>48</sup>.

S. Mika tłumaczy postawy jako względnie trwałą strukturę procesów poznawczych, emocjonalnych i tendencji do zachowań odnoszących się do jakiegoś przedmiotu lub dyspozycja do pojawiania się takich procesów, w której wyraża się stosunek do tego przedmiotu<sup>49</sup>.

J. Turowski za postawy uznaje względnie trwałe dyspozycje jednostki do określonego zachowania się wobec danego przedmiotu, wynikające z poglądów, uczuć i dążności danej jednostki, odnoszących się do przedmiotu postawy<sup>50</sup>.

Z wyżej zaprezentowanych definicji wynika, że postawy są tworzone przez trzy główne składniki: uczucia, poglądy, ambicje. Potwierdzeniem tego faktu jest określenie przez T. Mądrzyckiego trzech składowych postaw: czynnik poznawczy, behawioralny oraz uczuciowy<sup>51</sup>. Ponadto postawy zawsze odnoszą się „do czegoś”. Punktem odniesienia mogą być:

- obiekt materialny;
- człowiek;
- klasa przedmiotów;
- zbiór ludzki;
- zdarzenia, sytuacje;
- sytuacje nieistniejące;
- obiekty nieistniejące<sup>52</sup>.

---

<sup>47</sup> I. Koźmińska, E. Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2007, s. 41.

<sup>48</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/warto%C5%9Bci> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>49</sup> S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Żak, Warszawa 1998, s. 63.

<sup>50</sup> J. Turowski, *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2000, s. 59.

<sup>51</sup> T. Mądrzycki, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa 1977, s. 17.

<sup>52</sup> M. Marody, *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, PWN, Warszawa 1976, s. 16.

Drugą ważną cechą jest ta, która wskazuje, iż postawa jest zawsze „czyjaś” postawą, czyli istnieje w psychice człowieka. O jej istnieniu decyduje to, czy i w jaki sposób dana kategoria przedmiotów jest postrzegana przez jednostkę<sup>53</sup>.

## Cechy osobowości

Wygenerowanie cech osobowości danego człowieka pomaga w dużym stopniu przewidzieć oraz w efekcie kształtować jego zachowanie w różnych etapach oraz sytuacjach życiowych, a co istotne – w życiu zawodowym.

Nie wszyscy badacze kompetencji tolerują cechy osobowości jako składnik kompetencji. Niektórzy w ogóle nie wspominają o tym elemencie podczas wyjaśniania pojęcia, a jeszcze inni tłumaczą dlaczego nie powinno się mówić o cechach osobowości w kategoriach kompetencji. Jednym z takich teoretyków jest G. Filipowicz, wg którego cechy osobowości są elementem stałym i niezmiennym, co uniemożliwia ich kształtowanie<sup>54</sup>.

Cechy osobowości winny być rozpatrywane pod kątem psychologicznym, ponieważ sfera osobowości ludzkiej jest na tyle skomplikowana, że tylko specjaliści-psychologowie mogą w sposób kompetentny charakteryzować jednostkę<sup>55</sup>. Osobowość jest fundamentem ludzkich zachowań, które z kolei warunkują stany emocjonalne oraz intelektualne człowieka<sup>56</sup>.

Jedną z wielu, ale bardzo jasną i zrozumiałą pod kątem kompetencji, definicją osobowości jest ta, którą stworzył R. Cattell<sup>57</sup>, uznając, że osobowość jest tym, co pozwala przewidzieć, co dana osoba zrobi w danej sytuacji<sup>58</sup>. Według tej definicji najważniejszym celem psychologów badających i charakteryzujących osobowość grupy ludzi będzie określenie ich działań w różnego rodzaju sytuacjach.

Według W. Okonia osobowość oznacza zespół stałych właściwości i procesów psychofizycznych odróżniających daną jednostkę od innych, wpływających na organizację jej zachowania, a więc na stałość w nabywaniu i porządkowaniu doświadczeń, wiadomości i sprawności, reagowaniu

---

<sup>53</sup> Tamże.

<sup>54</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>55</sup> *Definicja osobowości*, <http://www.dybinska.pl/osobowosc-definicja.html> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>56</sup> T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996, s. 12.

<sup>57</sup> Ur. 20 marca 1905 – zm. 2 lutego 1998. Amerykański psycholog, był jednym z pionierów badań nad osobowością. Najważniejszym ich celem było odszukanie praw określających, jak ludzie o odmiennych osobowościach zachowują się w różnych sytuacjach i środowiskach.

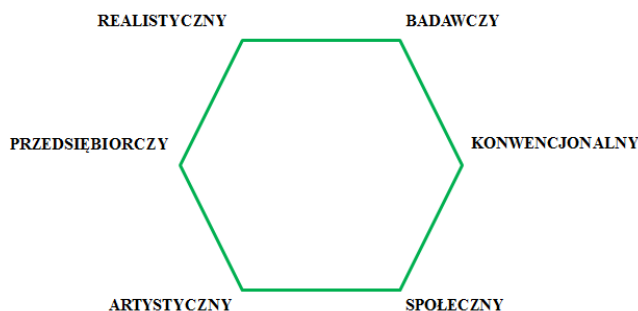
<sup>58</sup> H. Gasiul, *Psychologia osobowości*, Difin, Warszawa 2006, s. 29.

emocjonalnym, w stosunkach z innymi ludźmi oraz na stałość w wyborze celów i wartości<sup>59</sup>.

Powyższa definicja pozwala wnioskować, iż cechy osobowości są bardzo istotnym elementem w rozwoju człowieka oraz kształtowaniu jego kompetencji, ponieważ wpływają i są regulatorem szeregu innych czynników, jak np.: zdobywania doświadczeń, informacji, umiejętności, stymulowania emocji, wyznaczania celów oraz ustalania hierarchii wartości.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć typy osobowości sprecyzowane przez J. L. Hollanda. Jego teoria osobowości odnosi się głównie do działalności oraz radzenia sobie w życiu zawodowym, dlatego warto poruszyć tę kwestię przy charakteryzowaniu kompetencji. Koncepcja Hollanda, mimo iż stworzona wiele lat temu, do dnia dzisiejszego znajduje zastosowanie głównie przy planowaniu kariery zawodowej. Holland uznał, że wybór drogi zawodowej, sprecyzowanie swoich zainteresowań ma podłoże w osobowości danej jednostki<sup>60</sup>. Jego dalsze badania dały dowód na to, iż na satysfakcję w pracy duży wpływ ma zgodność cech charakteru człowieka z cechami charakteru jego współpracowników<sup>61</sup>. Holland wygenerował sześć typów osobowości zawodowej:

- realistyczny;
- badawczy;
- artystyczny;
- społeczny;
- przedsiębiorczy;
- konwencjonalny<sup>62</sup>.



Źródło: J. L. Holland, *Ty...*, wyd. cyt., s. 25.

**Rys. 4. Typy osobowości zawodowej według J.L. Hollanda – model heksagonalny**

<sup>59</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa 2001, s. 16.

<sup>60</sup> *Gdzie jest praca?* <http://gdziejestpraca.blogspot.com/2013/03/typy-osobowosci-zawodowej-wedug-johna.html> [dostęp: 16.12.2013].

<sup>61</sup> Tamże.

<sup>62</sup> J. L. Holland, *Ty i Twój zawód. Zestaw do samobadania*, MPiPS, Warszawa 1994, s. 24.

Do *typu realistycznego* należą ludzie, którzy lubią działać, nie lubią być bierni. Dzięki temu znacznie lepiej jest im rozwiązywać problemy. Chętnie realizują zadania wymagające pracy fizycznej, przez co wykazują się zręcznością, specyficznymi umiejętnościami manualnymi, siłą fizyczną, zdolnościami mechanicznymi, koordynacją wzrokową oraz ruchową, zwinnością. Problemem dla tego typu osobowości są częste oraz absorbujące kontakty interpersonalne<sup>63</sup>.

*Typ badawczy* charakteryzuje osoby, które lubią kontemplować, dumać, porównywać oraz rozważać na temat otaczającej rzeczywistości. W ich mniemaniu analizie winno podlegać wszystko i tym samym wszystko musi mieć swoje wytłumaczenie. Wiedza oraz szeroko pojęta nauka mają dla nich nietuzinkowe znaczenie, przez co cechuje je duży racjonalizm, powaga oraz dociekliwość. Problemem tego typu ludzi jest nieumiejętność wywierania wpływu na innych<sup>64</sup>.

*Typ artystyczny* tworzą osoby, które zazwyczaj podejmują decyzje na podstawie intuicji oraz wyobraźni. Ich zaletą jest kreatywność oraz duża aktywność w tworzeniu nowych rzeczy. Bardzo dobrze radzą sobie z rozwiązywaniem problemów, ponieważ zawsze znajdują pewne rozwiązanie. Ich problemem jest organizacja codziennych zadań, trudność sprawia im praca biurowa, monotonia, niezmienność otoczenia<sup>65</sup>.

*Typ społeczny* to człowiek, który nie znosi samotności. Lubi być wśród ludzi, pomagać im, wspólnie rozwiązywać problemy, wspierać, wyjaśniać, komunikować się. Taka osoba jest stworzona do kontaktów interpersonalnych. Ich największą zaletą jest empatia, dzięki której potrafią wczuć się w sytuację drugiego człowieka, rozumieją go i przewidują jego reakcje, emocje. Problemem tego typu ludzi jest wysiłek fizyczny oraz prace zręcznościowe<sup>66</sup>.

*Typ przedsiębiorczy* określa ludzi ambitnych i konsekwentnych, jednakże nie zawsze szczerych i mających dobre intencje. Osoby te dokładnie określają swoje cele i do końca starają się je realizować. Bardzo dobrze wychodzi im manipulowanie innymi dla osiągnięcia własnych korzyści. Robią to jednak z pewną gracją, dzięki pozytywnemu nastawieniu do otoczenia sprawiają wrażenia przyjacielsko usposobionych, a w gruncie rzeczy to osoby znerwicowane, agresywne i pewne siebie. Problemem tych osób są zagadnienia stricte naukowe<sup>67</sup>.

*Typ konwencjonalny* charakteryzuje osoby, które są bardzo dobrze zorganizowane, ich życie przebiega według pewnych wytycznych, które

---

<sup>63</sup> J. L. Holland, *Ty...*, wyd. cyt., s. 28.

<sup>64</sup> M. Kulesza, E. Kos (red.), *Kwestionariusz predyspozycji zawodowych. Podręcznik*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 23.

<sup>65</sup> Tamże, s. 24.

<sup>66</sup> Tamże, s. 25.

<sup>67</sup> Tamże, s. 26.

same sobie określiły. Sprawiają wrażenie, posłusznych, potrafiących się podporządkować. Również łatwo akceptują zmiany i potrafią w szybki sposób dostosować się do nich. Trudnością tych osób jest decyzyjność oraz kreatywność, ze względu na to, iż funkcjonują według reguł i schematów<sup>68</sup>.

Każdy z wyżej wymienionych typów osobowości posiada swoje wady i zalety, przez co nie można stwierdzić, który jest najlepszy. Kolokwialnie mówiąc, na każdy z nich jest zapotrzebowanie, ponadto jeden jest w pewien sposób zależny od drugiego. Korelacja typów może dawać wynik pozytywny lub też negatywny. Na przykład pozytywnie oddziałują na siebie typy: realistyczny i badawczy, natomiast negatywnie: konwencjonalny i artystyczny<sup>69</sup>.

Zdaniem Hollanda człowiek posiada każdy typ osobowości, ale jeden z typów uwydatnia się w najbardziej wyraźny sposób, przez co staje się dominujący.

## Zdolności

Bardzo ważnym składnikiem kompetencji, mimo iż rzadko charakteryzowanym, są zdolności. Ich istota jest o tyle nietuzinkowa, że w znaczący sposób warunkuje nabywanie umiejętności. Zdolności są swojego rodzaju predyspozycjami do prostego przyswajania umiejętności, zdobywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia się i zapamiętywania<sup>70</sup>. Dzięki zdolnościom jeden człowiek łatwiej wykonuje określone czynności niż inny, który owych sprawności nie posiada. Należy sobie uzmysłwić, iż dzięki zdolnościom jednostka staje się bezkonkurencyjna w danej dziedzinie. Dlatego też nie będzie błędem, jeżeli umiejętności oraz zdolności zostaną jednocześnie wyeksponowane jako elementy budujące strukturę kompetencji.

O istocie zdolności świadczą liczne definicje terminu zaprezentowane przez wybranych polskich autorów (tabela 1.).

Tabela 1.

Definicje zdolności wg. wybranych autorów

AUTOR	DEFINICJA
<b>J. Reykowski</b>	Zdolności to warunki wewnętrzne, dzięki którym ludzie zaangażowani, a więc o tej samej motywacji i jednocześnie przygotowani, opanowują daną działalność niejed-

<sup>68</sup> Tamże.

<sup>69</sup> Tamże, s. 28.

<sup>70</sup> Centrum informacji zawodowej. Zdolności – definicja, [http://ciz.ids.czyst.pl/ciz/articles.php?article\\_id=84](http://ciz.ids.czyst.pl/ciz/articles.php?article_id=84) [dostęp: 17.12.2013].



	nakowo szybko, a poziom osiągniętych przez nich rezultatów jest różny <sup>71</sup> .
<b>W. Szewczuk</b>	Zdolności istnieją tam, gdzie stopień sprawności wykonywania działania jest wyższy od średniego <sup>72</sup> .
<b>S. Gerstmann</b>	Zdolności to zespół czynników organicznych i związane z nimi funkcjonowanie właściwości psychicznych umożliwiających szczególnie sprawne wykonanie różnorodnych czynności i bardziej skomplikowanych działań <sup>73</sup> .
<b>W. Okoń</b>	Zdolności przejawiają się w łatwości, szybkości i niezawodności potwierdzenia i przetwarzania informacji, umiejętności podejmowania decyzji oraz w skutecznym samodzielnym i twórczym działaniu <sup>74</sup> .
<b>C. Nosal</b>	Zdolności to dyspozycje poznawcze. Obok zdolności ogólnych występują zdolności specjalne. Zdolności ogólne, to dyspozycje globalne, odnoszące się do umysłu jako całości. Zdolności specjalne mają charakter lokalny – są układami wyspecjalizowanymi w odbiorze i przetwarzaniu określonego rodzaju bodźców <sup>75</sup> .

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyżej wymienionych definicji można stwierdzić, że zdolności warunkują czynniki działania, takie jak: sprawność, skuteczność, jakość oraz twórczość. Ponadto należy uwzględnić elementarną różnicę, jaka tkwi między umiejętnościami a zdolnościami. Te pierwsze są właściwością nabytą człowieka, natomiast zdolności są wrodzone.

## Motywacja wewnętrzna

Współcześnie, gdy mówimy o motywacji, mamy na myśli skłanianie kogoś do działania, zachęcanie, nakłanianie lub argumentując, uzasadnianie potrzeby jakiegoś działania<sup>76</sup>. Motywacja odnosi się do zespołu czynników uruchamiających celowe działanie jako proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania<sup>77</sup>. Mówiąc potocznie o motywacji, zwraca się uwagę na chęć danej osoby do

<sup>71</sup> J. Reykowski, *Z zagadnień teorii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977, s. 156.

<sup>72</sup> W. Szewczuk, *Psychologia. Zarys podręcznikowy*, t. II, WSiP, Warszawa 1975, s. 27.

<sup>73</sup> S. Gerstmann, *Psychologia na co dzień*, Książka i wiedza, Warszawa 1973, s. 62.

<sup>74</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, wyd. Żak, Warszawa 2004, s. 101.

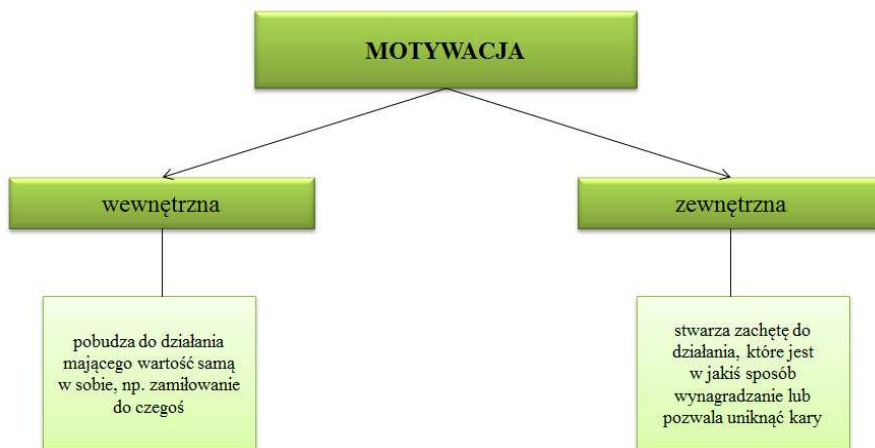
<sup>75</sup> C. Nosal, *Psychologiczne modele umysłu*, PWN, Warszawa 1990, s. 34.

<sup>76</sup> *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Poznań 2002, s. 59.

<sup>77</sup> A. Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2000, s. 383.

zrobienia czegoś. Uważa się, że ludzie, którzy mają motywację, wnoszą większy wysiłek w realizację zadania, wykonywanie określonej czynności, niż ci, którzy owej motywacji nie odczuwają. Z psychologicznego punktu widzenia, ludzie zmotywowani działają pod wpływem napięcia. Wykonują różnego rodzaju czynności, aby owo napięcie załagodzić.

W związku z powyższym, według W. Okonia, motywację można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną<sup>78</sup>.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, wyd. Żak, Warszawa 2004, s. 186.

**Rys. 5. Rodzaje motywacji**

Motywacja wewnętrzna jest kolejnym ważnym czynnikiem budującym kompetencje jednostki. Dotyczy przede wszystkim działań, które sprawiają człowiekowi przyjemność bądź też znajdują się w grupie jego zainteresowań. Motywacja wewnętrzna obejmuje czynniki pochodzące z wnętrza człowieka, które wpływają na to, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku<sup>79</sup>.

Motywacja zewnętrzna pojawia się w momencie, kiedy człowiek angażuje się w wykonywanie określonej czynności z powodu czynników zewnętrznych<sup>80</sup>. Przyczyną do takiego działania może być chęć otrzymania nagrody bądź, częściej, uniknięcia kary.

Dla zobrazowania różnicy, jaka występuje między motywacją wewnętrzną a motywacją zewnętrzną zasadne jest przytoczenie konkretnych przykładów (tabela 2.).

<sup>78</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, wyd. Żak, Warszawa 2004, s. 186.

<sup>79</sup> J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>80</sup> Tamże, s. 16.

Przykłady motywacji wewnętrznej oraz zewnętrznej

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA	MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
Studiujemy dany kierunek studiów, ponieważ wiemy, że dzięki zdobytej wiedzy w przyszłości znajdziemy pracę w wymarzonym zawodzie.	Studiujemy dany kierunek studiów, ponieważ był on zawsze marzeniem rodziców.
Uprawiamy trudny i kosztowny sport, aby sprawdzić swoje możliwości oraz stawiać sobie kolejne wyzwania.	Uprawiamy trudny i kosztowny sport, aby zdobyć uznanie w oczach innych ludzi.
Pracujemy, aby realizować własne pasje.	Pracujemy, aby zarobić pieniądze.

Źródło: opracowanie własne.

## Zakończenie

Rozpatrując kompetencje w kontekście zarządzania kompetencjami, należy zważyć na to, iż są one współczynnikiem, dzięki któremu w dokładny sposób można dokonać oceny kapitału ludzkiego, jego zdolności do realizacji celów organizacji. W potocznym znaczeniu kompetencje to przede wszystkim umiejętności ludzi do wykonywania określonych czynności. Owa szeroko rozumiana umiejętność jest sumą dużej liczby składowych.

Reasumując, zasadne jest, aby za elementarne składniki kompetencji uznać wiedzę, umiejętności oraz postawy i wartości. Dopełnieniem wymienionych czynników powinny być zdolności, motywacja (szczególnie wewnętrzna) oraz cechy osobowości. Według autora artykułu duże znaczenie należy również przypisać kulturze osobistej<sup>81</sup>, która nie tyle kształtuje ogólny model kompetencji danej osoby, ile pozwala ocenić sposób wykorzystywania posiadanych kompetencji.

<sup>81</sup> Obejmuje zachowania człowieka wobec innych. Kultura osobista obejmuje między innymi normy i wzory postępowania, prawa, a także zwyczaje oraz zasady określające stosunki międzyludzkie.

## Bibliografia

1. Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności poznawczych*, [w:] Majerska M., Tyszka T. (red.), *Psychologia i poznanie*, Warszawa 1992.
2. Dobrowolska D., *Wartość pracy dla jednostki w środowisku przemysłowym*, wyd. AR, Kraków 2000.
3. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
4. Gasiul H., *Psychologia osobowości*, Difin, Warszawa 2006.
5. Gerstmann S., *Psychologia na co dzień*, Książka i wiedza, Warszawa 1973.
6. Goźlińska E., *Słowniczek nowych terminów w praktyce szkolnej*, CODN, Warszawa 1997.
7. Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Elipsa, Warszawa 2005.
8. Kowalski S., *Człowiek w poszukiwaniu wartości. Elementy aksjologii personalistycznej*, KUL, Lublin 2011.
9. Łobocki M., *Pedagogika wobec wartości*, [w:] Śliwierski B. (red.), *Kontestacje pedagogiczne*, Kraków 1993.
10. Marody M., *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy*, PWN, Warszawa 1976.
11. Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1996.
12. Mika S., *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Żak, Warszawa 1998.
13. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., *Psychologia poznawcza*, PWN, Warszawa 2006.
14. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
15. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, wyd. Żak, Warszawa 1996.
16. Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
17. Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
18. Reykowski J., *Z zagadnień teorii motywacji*, WSiP, Warszawa 1977.
19. Szewczuk W., *Psychologia. Zarys podręcznikowy*, t. II, WSiP, Warszawa 1975.
20. Turowski J., *Socjologia. Małe struktury społeczne*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2000.
21. Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004.

**ABSTRACT**  
**IDENTIFICATION OF COMPETENCE COMPONENTS IN**  
**THE CONTEXT OF EFFECTIVE COMPETENCE**  
**MANAGEMENT**

Competence management is understood as a process consisting of practical activities that include setting competence, defining them and employees selection to a set model or the personnel improvement to acquire necessary competence. Competence management should be carried out to achieve both the individual's and the whole company's aims. Competence is usually made up of knowledge, abilities and attitudes' predispositions to accomplish tasks on a given level. Moreover, competence allows distinguishing between a passive and effective person who performs his/her duties without difficulty. The most important action for competence is to set its components which include knowledge, abilities, values and attitudes.