

# Anna Wieczorek-Szymańska

---

## Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 30, 105-115

---

2012

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.

**Anna Wieczorek-Szymańska**

Uniwersytet Szczeciński

## **METODY POMIARU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI**

### **Streszczenie**

Artykuł dotyczy problematyki pomiaru kompetencji posiadanych przez pracowników organizacji. Omówiono w nim cztery syntetyczne grupy metod pomiaru: testy, wywiady, ocenę wieloźródłową, *Assessment & Development Center*. W ramach każdej z metod wskazano jej potencjalne zalety i wady oraz określono warunki efektywnego zastosowania.

**Słowa kluczowe:** pomiar kompetencji, testy, wywiady, ocena wieloźródłowa, *Assessment & Development Center*.

### **Wprowadzenie**

W gospodarce opartej na wiedzy ważna stała się teoria zarządzania kompetencjami, pozwalająca gospodarować kapitałem ludzkim w organizacji. Jej efektywne wykorzystanie uwarunkowane jest właściwym pomiarem kompetencji poświadczanych u pracowników oraz kompetencji realnych. Artykuł przedstawia wybrane metody pomiaru kompetencji pracowniczych w procesie audytu (testy, wywiady, ocena wieloźródłowa, *Assessment & Development Center*) oraz wskazuje metody najczęściej wykorzystywane w ewaluacji wiedzy, umiejętności i postaw ludzi zatrudnionych w organizacji.

## 1. Pomiar kompetencji pracowniczych

Zagadnienie pomiaru kompetencji mieści się w problematyce oceny pracy. Przedmiotem analizy są wymagania pracy, zachowania ludzi w procesie pracy i efekty pracy. Za pomocą pojęcia kompetencje pracownicze określa się dyspozycje pracowników w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które wykorzystywane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do realizacji określonych zadań zawodowych.

Dokonując pomiaru kompetencji pracowniczych ocenia się poziom opanowania poszczególnych kompetencji przez danych pracowników w stosunku do sformułowanych w organizacji wymagań w postaci profili kompetencji stanowiskowych. Proces ten nazywany jest audytem kompetencji lub bilansem kompetencji, a zasadniczy cel to analiza i ocena kompetencji dostępnych w organizacji. Chodzi o pomiar kompetencji realnych. W wyniku tego procesu otrzymuje się informację, czy kompetencje potrzebne w przedsiębiorstwie są tymi, które mają jego pracownicy.

W odniesieniu do metod pomiaru kompetencji pracowniczych brak w literaturze przedmiotu jednolitego stanowiska. W związku z mnogością klasyfikacji metod autorka artykułu zaproponowała własne ujęcie syntetyczne, dzieląc metody na cztery ogólne grupy:

- testy (w tym testy wiedzy, inwentarze biograficzne, testy kompetencyjne, psychometryczne, sytuacyjne),
- wywiady (biograficzne, behawioralne i sytuacyjne),
- ocena wieloźródłowa,
- *Assessment & Development Center*.

W dalszej części artykułu omówiono poszczególne metody, ich potencjalne zalety i ograniczenia.

## 2. Testy w procesie pomiaru kompetencji i pracowniczych

Do najpopularniejszych metod diagnozy stanu kompetencji pracowników należą testy<sup>1</sup>. Korzystając z nich, można diagnozować poziom umiejętności

---

<sup>1</sup> Por. G. Filipowicz, *Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru poziomu kompetencji* (1), „Personel” 2002, nr 7, s. 27.

analizy i syntezy u badanego, zdolność koncentracji uwagi, predyspozycje do pracy w grupie, preferowane sposoby rozwiązywania konfliktów, style radzenia sobie ze stresem, także identyfikować cechy osobowości i temperament.

W praktyce wykorzystywane są różne rodzaje testów. Testy wiedzy zawodowej (testy merytoryczne) mierzą poziom wiadomości z określonej dziedziny lub dziedzin i weryfikują umiejętność ich wykorzystywania w różnych sytuacjach. Są zwykle opracowywane przez specjalistów. Do testów wiedzy zawodowej można zaliczyć testy językowe oraz umiejętności. Są powszechnie stosowane do oceny kompetencji kandydatów do pracy, rzadziej natomiast wykorzystuje się je w diagnozie kompetencji pracowników zatrudnionych.

Inwentarze biograficzne służą głównie do identyfikacji kompetencji społecznych. Mają postać kwestionariusza wykorzystywanego dla pozyskiwania biodanych. Pytania dotyczą konkretnych faktów z życia danej osoby i efektów tych doświadczeń w postaci określonych postaw i opinii. U podstaw budowy inwentarza biograficznego leży założenie, że badanie preferencji do działania w różnych sytuacjach społecznych i stylów działania stanowi wartościową metodę badania kompetencji<sup>2</sup>.

Bardziej rozbudowane pod względem struktury, a zatem umożliwiające zebranie większej liczby danych, są testy kompetencyjne. Są to testy wielokrotnego wyboru, ich poszczególne pozycje opisują sytuacje charakterystyczne dla stanowiska lub roli zawodowej. Zadaniem badanego jest wybór konkretnej odpowiedzi. Główne założenie, na którym opierają się testy kompetencyjne, głosi, że deklaracje zachowania w opisywanej sytuacji są wiarygodnym predykatorem rzeczywistego sposobu działania, ponieważ wynikają z wcześniejszych doświadczeń i zachowań. Testy kompetencyjne stanowią alternatywę dla testów sytuacyjnych, gdyż wiążą się z mniejszymi kosztami przygotowania i przeprowadzenia. W testach kompetencyjnych sytuacje są jedynie opisywane, natomiast w sytuacyjnych zdarzenia zawodowe muszą być odwzorowane w rzeczywistości<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Por. R.A. Emmons, E. Diener, R.J. Larsen, *Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, no. 51, s. 815–826, w: P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 82.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 94–95.

W badaniu kompetencji wykorzystywane są testy psychometryczne, znormalizowane i zobiektywizowane metody służące do ustalania pewnych cech badanych osób. Większość musi być wykonana i zinterpretowana przez psychologa. Aby test psychometryczny mógł być uznany za profesjonalne narzędzie badawcze, powinien charakteryzować się trafnością, rzetelnością, standaryzacją, normalizacją i adaptacją kulturową.

Choć testy w pomiarze kompetencji stają się coraz bardziej popularnym narzędziem, należy podkreślić, że najbardziej wiarygodne wyniki otrzymana się w przypadku połączenia metod. Oznacza to, że wynik testu np. psychometrycznego powinien być traktowany jako wstęp do rozmowy i spotkania z ocenianym pracownikiem. Stosowanie testów w przypadku oceny kompetencji ma swoje wady i zalety. Wśród zalet można wymienić prostotę i szybkość użycia (sprawdzają się do wypełniania kilku stron pytań bądź zadań, a dzięki programom komputerowym wyniki są szybko przeliczane), łatwość analizy wyników (analiza wykonywana jest najczęściej przez specjalistów, a zainteresowana strona otrzymuje gotowe opracowanie wyników wraz z interpretacją), znaczną wiarygodność (dobrze opracowany test zapewnia obiektywne i porównywalne wyniki), dobre dostosowanie do specyfiki organizacji (w przypadku gdy testy tworzone są lub adaptowane na potrzeby konkretnej firmy), możliwość jednoczesnego badania dużej liczby osób.

Wady metody testowej sprowadzają się zasadniczo do małej ilości badań i informacji wskazujących na wartość predykcyjną testów, ograniczonej ilości możliwych interpretacji wyników, wysokiej ceny zakupu testów, możliwości wykonywania niektórych testów tylko przez dyplomowanych psychologów, nieporozumień definicyjnych (te same kompetencje mogą być rozmaicie definiowane w poszczególnych testach), ściśle określonego zakresu badania kilku kompetencji (jeśli badacz chciałby ocenić więcej kompetencji, mogłoby się okazać, że test będzie zbyt długi, a jego wypełnienie czasochłonne).

Specyficzną odmianą są testy sytuacyjne (zadaniowe), nazywane także symulacjami. Ich istotą jest ocena poziomu wybranych kompetencji na podstawie obserwacji zachowania osoby badanej w sytuacji, która jest symulacją wyzwania charakterystycznego dla roli zawodowej lub stanowiska pracy. Testy tego typu stanowią podstawę oceny zintegrowanej (*Assessment & Development Center*). Najczęściej pojawiające się rodzaje ćwiczeń symulacyjnych<sup>4</sup> to cwi-

<sup>4</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 94.

czenia typu sprawy bieżące, dyskusja grupowa, ćwiczenia z podziałem na role, studium przypadku, pokazy i prezentacje. Do testów sytuacyjnych zaliczyć można także zadania kontrolne, czyli konkretne zadania lub projekt realizowany w rzeczywistym środowisku pracy, które umożliwiają pracownikowi zademonstrowanie określonych kompetencji<sup>5</sup>.

Testy sytuacyjne uważane są za jedną z najlepszych metod oceny kompetencji ze względu na to, że pracownik osadzony jest w rzeczywistych warunkach pracy lub warunkach przypominających prawdziwe środowisko pracy. Symulacje umożliwiają przeprowadzenie wielu, dość szeroko zdefiniowanych zadań i badanie kilku kompetencji jednocześnie. Każda kompetencja oceniana jest odrębnie, zaś do oceny wykorzystywane są wyznaczniki behawioralne<sup>6</sup>. Testy sytuacyjne to wyższe koszty przygotowania i aplikacji. Ponadto istnieje ryzyko wystąpienia błędów w procesie obserwacji związanych z osobą obserwatora.

### 3. Wywiady w procesie oceny kompetencji pracowniczych

Jak zaznaczono wcześniej, wyniki testu stanowią punkt wyjścia do dalszej analizy poziomu kompetencji pracownika. Dobrym uzupełnieniem danych pozyskanych metodą testową mogą być wywiady z pracownikami, które w procesie oceny kompetencji przyjmują format wywiadu biograficznego, behawioralnego lub sytuacyjnego.

Wywiad biograficzny jest interaktywną formą inwentarza biograficznego i koncentruje się na doświadczeniach społecznych i zawodowych jednostki<sup>7</sup>. Przeprowadzając wywiad behawioralny, badacz skupia się na typowych zachowaniach ocenianego w określonych sytuacjach społecznych i zawodowych, opierając się na założeniu, że przeszłe zachowania pozwalają wnioskować o zachowaniach w przyszłości. Wywiad sytuacyjny to interaktywna postać testów kompetencyjnych, pytania, w jaki sposób dana osoba zachowałaby się

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 133–134.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 94–95.

<sup>7</sup> Szerzej na ten temat P. Smółka, *op.cit.*, s. 91.

w hipotetycznej sytuacji<sup>8</sup>. Ocena kompetencji w tym przypadku polega na zestawieniu odpowiedzi badanych osób z odpowiedziami ze skali ocen<sup>9</sup>, co staje się podstawą do zakwalifikowania wypowiedzi jako wskazującej na brak kompetencji, wystarczające kompetencje lub kompetencje na wysokim poziomie<sup>10</sup>. Wywiad ma zweryfikować, czy oceniany znajdował się kiedyś w sytuacjach charakterystycznych dla danego stanowiska pracy, następnie, czy wykazał się określonymi kompetencjami, które pozwalałyby prawidłowo wykonać zadanie zawodowe.

Każdy z trzech typów wywiadów, chociaż nie są tak ekonomiczne jak inwentarze czy testy, umożliwia pozyskanie wielu dodatkowych informacji o ocenianym. Udział w wywiadzie dostarcza próbki zachowania pracownika, dzięki czemu można szacować działania i wrażenia, jakie badany będzie wywierał na współpracownikach, klientach, przełożonych i podwładnych w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych. Nie można jednak zapominać, że materiał zgromadzony w wywiadzie zawiera jedynie subiektywne wypowiedzi respondentów, nie powinien więc służyć jako jedyne narzędzie do wiarygodnej oceny umiejętności praktycznego rozwiązywania problemów w procesie wykonywania pracy. Za pomocą wywiadu można sprawdzić znajomość technik działania, ale do praktycznej oceny kompetencji bardziej nadają się testy praktyczne (symulacje)<sup>11</sup>.

#### 4. Ocena wieloźródłowa

Oprócz pozyskiwania informacji o poziomie kompetencji od samego pracownika drogą wywiadów lub testów możliwa jest także ocena kompetencji poprzez zbieranie opinii o pracowniku od osób, które aktualnie z nim współdziałają. Jeśli badana osoba ocenia samą siebie na specjalnie skonstruowanych skalach, a następnie jest oceniana przy wykorzystaniu tych samych skal przez innych, to stosowana jest metoda 360°. Jest to metoda ewaluacji kompetencji

---

<sup>8</sup> Por. R.L. Dipboye, K. Wooten, S.K. Halverson, *Behavioral and Situational Interviews*, w: *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, ed. by J.C. Thomas, John Wiley and Sons Inc., New Jersey 2004, s. 273–316.

<sup>9</sup> Por. P. Smółka, *op.cit.*, s. 98.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 97–98.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 120; S. Whiddett, S. Hollyforde, *op.cit.*, s. 90.

pracownika, w której uczestniczą przełożeni, podwładni, współpracownicy oraz klienci wewnętrzni lub zewnętrzni.

Należy wspomnieć, iż w przypadku metody 360° badacze mogą stosować rozmaite jej odmiany, metodę 180°, 270° lub 540°. Z metodą 180° wiąże się wykorzystanie dwóch źródeł informacji o kompetencjach pracownika. Po pierwsze, sam pracownik dokonuje oceny własnych kompetencji, po drugie, jest oceniany przez swojego bezpośredniego przełożonego. W przypadku metody 270° informacje o kompetencjach ocenianego pochodzą od jego współpracowników, przełożonych i podwładnych, pomijani są natomiast klienci. Najbardziej rozbudowana jest metoda 540°, w której uwzględnia się dodatkowo opinie zewnętrznych klientów i zewnętrznych dostawców<sup>12</sup>.

Zasadniczą cechą odróżniającą metodę 360° od tradycyjnej metody oceny pracownika jest wieloźródłowość opinii, dzięki czemu możliwe jest porównanie samooceny pracownika z oceną dokonaną przez innych. Ponadto wiele źródeł w procesie ewaluacji kompetencji pracownika zapewnia wyższą jakość oceny, przez co staje się ona bardziej wartościowa, obciążona mniejszym błędem. Informacje zwrotne od współpracowników, przełożonych, podwładnych czy klientów pozwalają jednostce lepiej poznać i zrozumieć swe mocne i słabe strony, co z kolei jest istotnym etapem w procesie modyfikacji zachowań<sup>13</sup>.

Metoda 360° jest szeroko opisywana w literaturze polskiej<sup>14</sup> i zagranicznej ze względu na szereg korzyści, jakie wiążą się z jej wykorzystaniem. Do fundamentalnych zalet dla organizacji wynikających z korzystania z omawianej metody należą<sup>15</sup>:

- poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie i wzrost możliwości zaangażowania pracowników,
- wzrost motywacji pracowników dzięki przekonaniu, że ich opinie mają znaczenie,

---

<sup>12</sup> Por. A.M. McCarthy, T.N. Garavan, *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25 (1), MCB University Press, s. 11–12.

<sup>13</sup> Por. S. Hurley, *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 5, MCB University Press, s. 203.

<sup>14</sup> W literaturze polskojęzycznej metodą 360° zajmują się m.in. G. Filipowicz, J. Wieczorek, J. Moczydłowska, P. Smółka.

<sup>15</sup> Por. T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management” 1997, Vol. 16, No. 2, MCB University Press, s. 140.



- możliwość uzyskania dokładnych informacji o poziomie kompetencji pracowników, także dokładnego zdiagnozowania luk niedoboru i nadmiaru kompetencji.

Na ocenie metodą 360° korzysta pracownik, ponieważ otrzymuje cenną i obiektywną informację zwrotną o poziomie swych kompetencji. Obiektywizm zapewnia wieloźródłowość badania, a wartość oceny wiąże się z rzetelną informacją o słabych i mocnych stronach. Informacja ma istotne znaczenie w procesie uczenia się w miejscu pracy. Metoda 360° nie jest jednak wolna od wad. Wymaga odpowiedniego przeszkolenia uczestników, co wiąże się z określonymi kosztami, zaś znaczna liczba osób oceniających powoduje wydłużenie procesu. W procesie oceny mogą się pojawić problemy wynikające z zaistnienia efektu halo<sup>16</sup> lub błędu atrybucji<sup>17</sup>. Pozostałe ograniczenia metody dotyczą m.in. poczucia zagrożenia u ocenianych pracowników, subiektywnego doboru osób dokonujących oceny, błędnie skonstruowanego kwestionariusza oceny, trudności oceny niektórych kompetencji (np. wnikliwości, motywacji)<sup>18</sup>.

## 5. Assessment / Development Center w ocenie kompetencji pracowniczych

Metodami zapewniającymi wysoce miarodajne wyniki oceny kompetencji są *Assesment Center* (AC) i *Development Center* (DC), tzw. wieloczynnikowe, najbardziej zaawansowane metody oceny potencjału kompetencyjnego pracowników<sup>19</sup>. Przebieg procesów AC i DC jest bardzo podobny, lecz K. Adams podkreśla zasadniczą różnicę pomiędzy obiema metodami. Klasyczne AC zostało stworzone głównie dla potrzeb selekcji w procesie doboru pracowników do organizacji, dlatego wszyscy potencjalni kandydaci poddawani są procedurze oceny. W przypadku DC punkt ciężkości położony jest na ocenę kompetencji osób już zatrudnionych w firmie, by zidentyfikować potrzeby rozwojowe jednostek i zaplanować odpowiednią ścieżkę rozwoju. Do badania metodą DC

---

<sup>16</sup> Efekt halo (efekt aureoli) polega na ocenianiu jednostki zbyt pozytywnie lub nadmiernie krytycznie ze względu na wcześniej wytworzoną opinię o tej jednostce.

<sup>17</sup> Błąd atrybucji polega na skłonności do wyjaśniania zachowania obserwowanego w kategoriach przyczyn wewnętrznych i stałych, np. cech charakteru.

<sup>18</sup> Por. T.N. Garavan, M. Morley, M. Flynn, *op.cit.*, s. 144–145.

<sup>19</sup> Por. A. Zachariasz-Łobodzińska, *Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników* (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 55.

zapraszani są poszczególni pracownicy lub określone grupy pracowników. Ze względu na czasochłonność procesu i wysokie koszty metody AC oraz DC dotyczą głównie wyższych stanowisk kierowniczych<sup>20</sup>.

Współcześnie mówi się coraz częściej o zintegrowanej metodzie *Assessment & Development Center* (lub *Developmental Assessment Centers* – DAC), która w literaturze przedmiotu opisywana jest jako procedura oceny ludzi w kategoriach ich umiejętności, zdolności, cech, które są uznawane za istotne z punktu widzenia efektywności organizacji. W procesie A & DC wykorzystuje się różnorodne indywidualne i grupowe ćwiczenia sytuacyjne, w czasie których działania pracowników są obserwowane i oceniane przez asesorów, najczęściej ekspertów w danej dziedzinie lub pracowników na kierowniczych stanowiskach. Jeśli zadanie ma duże znaczenie strategiczne dla organizacji, obserwatorem powinien być dyrektor generalny lub dyrektor operacyjny<sup>21</sup>.

Proces A & DC może być zagrożony wieloma czynnikami. Obszary krytyczne związane są przede wszystkim z brakiem określenia celów oceny, zaangażowania menedżerów, zarządu i odpowiednio zorganizowanej akcji informacyjnej oraz z niewłaściwym przygotowaniem asesorów, oporem pracowników wobec oceny, wyborem nieadekwatnych do wymogów stanowiska kompetencji poddawanych ocenie, niewłaściwym doбором technik, ćwiczeń w trakcie sesji, niewłaściwie przygotowaną informacją zwrotną, czasochłonnością oraz wysokimi kosztami<sup>22</sup>. Pomimo licznych potencjalnych problemów z przeprowadzeniem A & DC metoda ma szereg zalet. Informacja zwrotna, którą otrzymuje badana osoba, jest klarowna i konstruktywna, co wpływa na wyższą akceptację, tym samym wyższą skuteczność dalszych programów rozwojowych. Potencjał każdego pracownika jest oceniany w ścisłym odniesieniu do stanowiska (kluczowych kompetencji), co sprzyja generowaniu precyzyjnej informacji na temat poziomu poszczególnych kompetencji i ułatwia podejmowanie trafnych decyzji personalnych. Różnorodne techniki oraz współdziałanie wielu asesorów zapewniają wysoki poziom obiektywizmu i wszechstronność oceny.

<sup>20</sup> Por. K. Adams, *Development centers*, „IRS Employment Review” 1995, No. 596, s. 16.

<sup>21</sup> Por. D.D. Dubois, J.W. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008, s. 127.

<sup>22</sup> A. Parteka, *Ocena kompetencji kluczowych dla firmy*, „Manager” 2003, nr 9, s. 29.

## Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie wachlarza metod, które oceniający mogą wykorzystać w procesie pomiaru kompetencji pracowników zatrudnionych w konkretnym przedsiębiorstwie. Autorka artykułu proponuje wnioski syntetyczne na temat metod pomiaru kompetencji:

- szybką ocenę kompetencji zarówno twardych, jak i miękkich można uzyskać, wykorzystując metodę testową, ale wyniki testu pisemnego powinny służyć jako podstawa do dalszej rozmowy z ocenianym pracownikiem;
- dobrym z punktu widzenia metodologii badań uzupełnieniem wyników testów są ustrukturyzowane wywiady z pracownikami. Jako metody interaktywne pozwalają uzyskać szereg dodatkowych danych o pracowniku, są zatem często wykorzystywane przy badaniu kompetencji społecznych;
- ocena wieloźródłowa, czyli wykorzystywanie informacji płynących od współpracowników, klientów, podwładnych, zwierzchników w procesie pomiaru kompetencji, zapewnia bardziej obiektywne wyniki niż w przypadku samooceny, gdyż powszechne wśród pracowników jest przewartościowywanie swoich kompetencji;
- szczególnie użyteczna w pomiarze kompetencji kadry menedżerskiej jest metoda A & DC, która najpełniej umożliwia dokonanie oceny potencjału jednostki dzięki wykorzystaniu szeregu różnych narzędzi badawczych w tym symulacji.

Spośród zaprezentowanych metod oceniający zasoby wybierają te, które ich zdaniem najlepiej odpowiadają wymogom konkretnej organizacji. Kryterium wyboru stają się najczęściej koszty, czasochłonność audytu, także merytoryczne przygotowanie oceniających.

## Literatura

- Adams K., *Development centers*, „IRS Employment Review” 1995, No. 596.
- Dipboye R.L., Wooten K., Halverson S.K., *Behavioral and Situational Interviews*, w: *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, ed. by J.C. Thomas, John Wiley and Sons Inc., New Jersey 2004.
- Dubois D.D., Rothwell J.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Od tradycyjnego działu kadr do współczesnego HR*, Helion, Gliwice 2008.

- Emmons R.A., Diener E., Larsen R.J., *Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No. 51.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Garavan T.N., Morley M., Flynn M., *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*, „Journal of Management” 1997, Vol. 16, No. 2, MCB University Press.
- Hurley S., *Application of team-based 360° feedback systems*, „The Performance Management” 1998, Vol. 4, No. 5, MCB University Press.
- McCarthy A.M., Garavan T.N., *360° Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*, „Journal of European Industrial Training” 2001, No. 25 (1), MCB University Press.
- Parteka A., *Ocena kompetencji kluczowych dla firmy*, „Manager” 2003, nr 9.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Zachariasz-Łobodzińska A., *Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników* (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1.

## METHODS OF EMPLOYEES' COMPETENCIES MEASUREMENT

### Summary

This paper discusses the problems of measuring the competencies of employees in the organization. The author presents four groups of synthetic methods of measurement: tests, interviews, multi sources assessment, Assessment & Development Center. Additionally potential advantages /disadvantages of each method and conditions for effective use of them are shown.

**Keywords:** measuring the competencies, tests, interviews, multi sources assessment, Assessment & Development Center.

**JEL Code:** J24

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*