

*mgr Anna Wieczorek-Szymańska*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

## **Zarządzanie kompetencjami w gospodarce opartej na wiedzy na przykładzie uniwersalnych banków komercyjnych**

### WPROWADZENIE

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw różnią się znacznie od panujących jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Tempo rozwoju rynku i jego konkurencyjności, postępujący proces globalizacji, rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) powodują, że otoczenie, w którym działają organizacje, staje się coraz bardziej nieprzewidywalne. Zmiany mają często charakter skokowy i nagły. W obliczu takich uwarunkowań zarządzający stają wobec nowych problemów związanych z tworzeniem i funkcjonowaniem organizacji uczącej się.

W artykule przedstawiono wybrane aspekty koncepcji zarządzania kompetencjami, ponieważ znajduje ona coraz szersze zastosowanie w nowych typach organizacji wiedzy. Kompetencje pracowników są cennym kapitałem, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest w stanie generować przewagę konkurencyjną. Aby efektywnie wykorzystywać wiedzę, umiejętności i postawy pracowników w kreowaniu tejże przewagi należy wypracować systematyczne, zorganizowane i spójne ze strategią organizacji zarządzanie kompetencjami. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych wyników badań, związanych z zarządzaniem rozwojem kompetencji pracowniczych w krajowych, uniwersalnych bankach komercyjnych, których placówki znajdują się na terenie miasta Szczecin<sup>1</sup>.

### GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY

Współczesna nauka o zarządzaniu, w tym subdyscyplina zarządzanie zasobami ludzkimi, bazuje na dorobku ekonomii, socjologii, psychologii, pedagogiki, ergonomii itp. Przełom XX i XXI wieku przyniósł dynamiczny rozwój inno-

---

<sup>1</sup> Analizując polski sektor bankowy, można mówić o bankach krajowych i bankach zagranicznych. Zgodnie z art. 4, ust. 1 ustawy Prawo bankowe bank krajowy to ten, który ma swoją siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe Dz. U. z 2002 r., nr 72, poz. 665.

wacyjnych koncepcji zarządzania, który wynika z potrzeb gospodarki opartej na wiedzy. Współczesne uwarunkowania powodują, że istotne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej mają informacja i wiedza, pozyskiwane z otoczenia, przetwarzane i gromadzone w organizacjach. Przedsiębiorstwa posiadające efektywniejsze systemy zarządzania wiedzą mogą zyskiwać dostęp do nowych rynków, czy lepiej eksplorować te, na których już działają. Istotnymi podmiotami zarządzania wiedzą są pracownicy. W rezultacie zmieniają się kryteria wartościowania ich zachowań. Kluczowego znaczenia w generowaniu wartości dodanej w przedsiębiorstwie nabierają pracownicy, którzy są zdolni do tworzenia, wdrażania i propagowania innowacji. Skokowy przyrost wiedzy, ale także szybkie jej starzenie się powodują, że organizacje stają wobec konieczności permanentnej zmiany i odpowiadania na nowe wyzwania otoczenia.

Z ideą gospodarki opartej na wiedzy (GOW) związane jest powstawanie nowego typu organizacji, tzw. uczącej się. Prekursorami koncepcji, w której zakładano, że najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza, a wiodącym procesem ciągle i świadome uczenie się, byli P. Senge, Ch. Argyris, D. Schön. Proces zdobywania, przetwarzania i przechowywania wiedzy w organizacji uczącej się przebiega na poziomach: indywidualnym – uczą się poszczególni pracownicy, zespołowym – wiedza jest generowana w efekcie synergetycznym, organizacyjnym – w organizacji tworzone są procedury, służące przechowywaniu i dystrybucji wiedzy, międzyorganizacyjnym – np. w formie benchmarkingu<sup>2</sup>. W związku z tym, w ramach koncepcji organizacji uczącej się podkreśla się rangę kompetentnych pracowników, którzy aktywnie kreują zasoby wiedzy.

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI

Koncepcja zarządzania kompetencjami została stworzona w latach 90. XX wieku, jako odpowiedź na wymóg nowych sposobów gospodarowania w organizacjach uczących się i inteligentnych. Jak twierdzi T. Oleksyn: „Zarządzanie kompetencjami ściśle wiąże się z zarządzaniem wiedzą. Na tyle ściśle, że nie da się stworzyć dobrego systemu zarządzania kompetencjami, jeśli nie będzie on ściśle skorelowany z systemem zarządzania wiedzą”<sup>3</sup>. Zarządzanie wiedzą wymaga z kolei określonych kompetencji, zarówno od poszczególnych pracowników (np. kompetencji przywództwa, adaptacji do zmian, gotowości do ciągłego doskonalenia się), jak również w wymiarze całej organizacji (kluczowych kom-

<sup>2</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 152-153; K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 124.

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja” nr 4 (40), 2003, s. 11.

petencji organizacji)<sup>4</sup>. Z powyższych rozważań wynika, że zarządzanie kompetencjami obejmuje z jednej strony identyfikację kluczowych kompetencji organizacji, a z drugiej strony gospodarowanie kompetencjami pracowników. Przy czym kluczowe kompetencje organizacji muszą znaleźć odzwierciedlenie w indywidualnych kompetencjach kadry.

Kluczowe kompetencje organizacji to jej atuty, które mogą wynikać ze zdolności do kumulowania wiedzy w ramach prowadzonej działalności. Nie są to pojedyncze umiejętności, czy doświadczenia, ale kombinacja wiedzy indywidualnej pracowników i wiedzy zespołowej, kształtowana przez efekt synergii<sup>5</sup>. Zidentyfikowanie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa jest istotne z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego punktem wyjścia w kreowaniu systemu kompetencyjnego w przedsiębiorstwie powinny być: wartości, wizja, misja i strategia działania.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy jednym z czynników decydujących o powodzeniu organizacji na rynku jest jej reputacja w otoczeniu. Kształtowanie pozytywnych relacji z interesariuszami otoczenia zewnętrznego staje się zatem kluczową kompetencją współczesnej organizacji. Można wysnuć wniosek, że od pracowników oczekiwać się będzie szeregu umiejętności związanych z wchodzeniem w interakcje z podmiotami rynku w tym z klientami, czy sojusznikami strategicznymi, ale także z konkurentami. Kluczowe kompetencje organizacji determinują bowiem zbiory kompetencji poświadczanych od osób zatrudnionych w firmie. Aby zsynchronizować kompetencje organizacji i kompetencje pracowników w ramach systemu tworzone są tzw. profile kompetencyjne, czyli zestawy wiedzy, umiejętności i postaw, których wymaga się od kadry na poszczególnych stanowiskach pracy. Profile stanowią następnie narzędzie wykorzystywane we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Ważną przesłanką decydującą o efektywności wykorzystywania profili kompetencyjnych jest ich praktyczny charakter. Aby spełnić warunek pragmatyczności zaleca się, aby w procesie tworzenia profili uczestniczyli sami zainteresowani. Postuluje się zatem partycypację pracowników, która może przybrać różne formy<sup>6</sup>.

Jednym z głównych procesów w ramach zarządzania kompetencjami pracowników jest przeprowadzanie audytu kompetencji<sup>7</sup>. Polega on na ewaluacji

---

<sup>4</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 80.

<sup>5</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 211–213.

<sup>6</sup> Pracownicy mogą współuczestniczyć w opracowywaniu profili kompetencji i zgłaszać swoje opinie na ten temat. W tym podejściu stosuje się wiele metod, np. wywiady z pracownikami (ustne i z użyciem kwestionariuszy ankiety), wykorzystywanie prowadzonych przez pracowników dzienników pracy, obserwację pracowników w procesie pracy itp.

<sup>7</sup> Proces ten określany jest jako audyt kompetencji lub bilans kompetencji. Szerzej na ten temat m.in.: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 62;

poziomu przyswojenia konkretnych kompetencji przez jednostki, a punktem odniesienia są właśnie profile kompetencji stanowiskowych. W wyniku takiego działania zarządzający otrzymują informację, o tym, czy kompetencje pożądane z punktu widzenia celów strategicznych przedsiębiorstwa są tymi, które posiadają jego pracownicy. Badając kompetencje pracownicze rozpatruje się dwa ich zbiory. Po pierwsze – są to kompetencje pożądane dla efektywnego wykonywania pracy na określonym stanowisku. Tę grupę kompetencji prezentuje się we wspomnianych profilach stanowiskowych. Po drugie – analizuje się kompetencje realnie posiadane przez kadre, czyli takie, które rzeczywiście są dostępne w organizacji. W rezultacie, porównanie tych dwóch zbiorów kompetencji uprawnia do określenia zapotrzebowania na brakujące kompetencje lub do stwierdzenia stanów nadkompetencji.

Kolejno podejmowane są działania w obszarze rozwoju i doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz kształtowania pożądanych postaw kadry. Można więc powiedzieć, że z koncepcją zarządzania kompetencjami wiąże się idea ustawicznej edukacji. Poprzez inwestowanie w rozwój pracowników przy jednoczesnym uwzględnieniu przyszłych potrzeb organizacji dąży się do kształtowania kompetencji istotnych z punktu widzenia celów strategicznych.

W procesie rozwoju wykorzystywany jest cały wachlarz metod. Część z nich to metody tradycyjnie, tj.: nauka na stanowisku pracy, konferencje, uczestnictwo w studiach wyższych itp. Inne metody, także dobrze znane, ale bardziej skomplikowane i kosztochłonne to: Assessment&Development Center, treningi interpersonalne, staże zagraniczne, coaching itp. Wreszcie coraz bardziej powszechne metody kształcenia z wykorzystaniem nauczania na odległość, a więc e-learning, m-learning (czyli nauczanie z wykorzystaniem telefonu komórkowego), a także blended learning (czyli połączenie e-learningu z tradycyjnymi metodami nauczania). Różnorodność stosowanych instrumentów wynika z faktu, że potrzeby rozwojowe w każdej organizacji są inne, stąd nie można mówić o jednej, optymalnej ścieżce rozwoju kompetencji. Ponadto metody rozwoju kompetencji muszą być dopasowane do zmiennych warunków otoczenia.

#### ZARZĄDZANIE ROZWOJEM KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH W UNIWERSALNYCH BANKACH KOMERCYJNYCH Z TERENU MIASTA SZCZECIN

Celem przeprowadzonego badania była diagnoza zarządzania procesem rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowniczych w bankach na terenie miasta

---

E. Drogosz-Zabłocka, *Edukacyjna droga zawodowa – element bilansów kompetencji* [w:] *Bilans kompetencji – nowe narzędzie planowania i zarządzania karierą zawodową*, red. W. Trzeciak, G. Morys-Gieorgic, E. Drogosz-Zabłocka, K. Rewers, BKKK, Warszawa 2000, s. 18.

Szczecin. Grupę badanych stanowili pracownicy i menedżerowie banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze<sup>8</sup>. Respondenci, biorący udział w badaniu reprezentowali dwie duże grupy, wyróżnione w oparciu o kryterium zwierzchnictwa nad innymi członkami organizacji<sup>9</sup>: grupa pracowników (45 respondentów – 66,18% badanych) i grupa menedżerów (23 respondentów – 33,82% badanych). Szczegółową charakterystykę badanej populacji przedstawiono w tabeli 1.

W procesie badawczym posłużono się metodą wywiadu z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, który rozprawdzono wśród 100 respondentów w ośmiu oddziałach różnych banków komercyjnych o uniwersalnym charakterze, mieszczących się na terenie miasta Szczecin<sup>10</sup>. 68 kompletnych ankiet poddano weryfikacji i analizie.

Dążąc do oceny procesu doskonalenia kompetencji pracowniczych w bankach zadano wiele pytań dotyczących motywów doskonalenia, stosowanych metod, istniejących w przedsiębiorstwie zachęt do rozwoju, opinii na temat efektów procesu uczenia oraz czynników determinujących nabywanie kompetencji.

Jeśli chodzi o przesłanki towarzyszące doskonaleniu własnych kompetencji, to wśród pracowników najczęściej wskazywany był motyw wewnętrznej potrzeby rozwoju (77,78%), zaś wśród menedżerów motyw poprawy własnej efektywności (69,57%). Obie grupy ankietowanych najrzadziej, powoływały się na strach przed zwolnieniem z pracy (15,56% pracowników i 8,7% menedżerów). Powyższe odpowiedzi sugerują, że pracownicy badanych banków są raczej motywowani wewnętrznie do doskonalenia własnych kompetencji. Ze swoimi odpowiedziami respondenci wpisują się w nurt organizacji uczącej się.

Dodatkowo udzielane odpowiedzi potwierdzają istnienie pozytywnej kultury organizacyjnej w badanych bankach. Motywowanie negatywne, poprzez groźbę utraty pracy, występuje sporadycznie, choć częściej w grupie pracowników. Stąd wniosek, że pracownicy czują większe zagrożenie ewentualnym zwolnieniem.

Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie, rozwój zawodowy wiążą głównie z awansami pionowymi (40% pracowników i 39% menedżerów chciałoby awansować wskutek nabycia nowych kompetencji) rzadziej natomiast z przesuw-

---

<sup>8</sup> Badanie zostało przeprowadzone w okresie styczeń-marzec 2011 roku, jako badanie pilotażowe, poprzedzające szersze badanie nad kompetencjami pracowników sektora bankowego.

<sup>9</sup> Podział na dwie grupy respondentów jest merytorycznie uzasadniony, ponieważ, zgodnie z zaleceniami sformułowanymi w literaturze, kierownicy powinni posiadać pewien zestaw kompetencji menedżerskich, który nie jest niezbędny do pracy na stanowiskach szeregowych. Dlatego też treść kwestionariusza ankiety skierowanego do menedżerów była nieco inna niż treść analogicznego kwestionariusza przeznaczonego dla pracowników liniowych.

<sup>10</sup> Badanie miało miejsce w okresie styczeń-marzec 2011 r., a przedstawione w artykule wyniki badań są fragmentem większego projektu badawczego, przeprowadzanego na potrzeby dysertacji doktorskiej w ramach projektu badawczego promotorskiego pod kierownictwem dr hab. prof. US Marii Białasiewicz.

nięciami (20% pracowników i 21,7% menedżerów chciałoby zmienić charakter wykonywanej pracy bez zmiany pozycji w hierarchii służbowej). Można uogólnić, że respondenci wiążą budowę własnych ścieżek kariery zawodowej z koniecznością rozwoju i doskonalenia kompetencji. Są więc świadomi konieczności ustawicznego kształcenia się w warunkach społeczeństwa informacyjnego. Ankietowani są jednocześnie przekonani o możliwości awansu w przypadku zwiększenia indywidualnego potencjału kompetencyjnego, stąd rozwój zawodowy staje się instrumentem motywowania niematerialnego w badanych bankach.

**Tabela 1 Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem cech socjodemograficznych**

Cecha	Odsetek w grupie menedżerów	Odsetek w grupie pracowników
Wiek	Poniżej 25 lat – 0% 25–30 – 4,3% 31–35 – 52,2% 36–40 – 26,1% 41–45 – 8,7% 46–50 – 4,3% Powyżej 50 lat – 4,4%	Poniżej 25 lat – 6,70% 25–30 – 35,6% 31–35 – 24,4% 36–40 – 8,9% 41–45 – 13,3% 46–50 – 6,7% Powyżej 50 lat – 4,4%
Staż pracy	Mniej niż 1 rok – 0% 1–5 – 0% 6–10 – 39,2% 11–15 – 21,7% Więcej niż 15 lat – 39,1%	Mniej niż 1 rok – 8,9% 1–5 – 22,2% 6–10 – 22,2% 11–15 – 24,5% Więcej niż 15 lat – 22,2%
Płeć	Kobieta – 69,6% Mężczyzna – 30,4%	Kobieta – 80,0% Mężczyzna – 20,0%
Wykształcenie	Średnie – 0% Pomaturalne – 8,7% Wyższe zawodowe – 4,4% Wyższe magisterskie – 82,6% Inne – 4,35%	Średnie – 4,4% Pomaturalne – 2,2% Wyższe zawodowe – 8,9% Wyższe magisterskie – 84,5% Inne – 0%
Profil wykształcenia	Ogólne – 4,4% Ekonomiczne – 87,0% Humanistyczne – 0% Techniczne – 4,3% Prawnicze – 4,3% Inne – 0%	Ogólne – 4,4% Ekonomiczne – 73,3% Humanistyczne – 11,1% Techniczne – 2,2% Prawnicze – 4,5% Inne – 4,5%
Typ zajmowanego stanowiska	Marketing – 4,3% Obsługa klienta – 87,0% Finanse i rachunkowość – 8,7% Administracja ogólna – 0% Kadry – 0% Informatyka – 0% Inne – 0%	Inspektor bankowy – 9,0% Konsultant klienta indywidualnego – 42,2% Konsultant klienta korporacyjnego – 17,8% Specjalista – 13,33% Kasjerodysponent – 15,6% Inne – 15,6%

Źródło: opracowanie własne.

Kolejno zweryfikowano, jakie metody doskonalenia są najczęściej aplikowane w procesie generowania nowych kompetencji. Z badań wynika, że programy rozwoju kompetencji przyjmują zwykle postać e-learningu (71,43% menedżerów i 70% pracowników). Menedżerowie dodatkowo uczestniczą w tradycyjnie przeprowadzanych seminariach i konferencjach (47,62%) lub warsztatach (33,30%), a pracownicy objęci są coachingiem (32,40%) lub symulacjami (27,00%). Rzadziej doskonalenie respondentów odbywa się na stanowisku pracy (28,57% menedżerów i 29,70% pracowników). W ogóle nie są wykorzystywane takie metody jak: staże krajowe i zagraniczne, uczestnictwo w uniwersytetach korporacyjnych i klubach toastmasters. Sporadycznie występują gry strategiczne (4,00% menedżerów i 5,00% pracowników), mentoring i treningi interpersonalne (13,00% menedżerów i 8,00% pracowników).

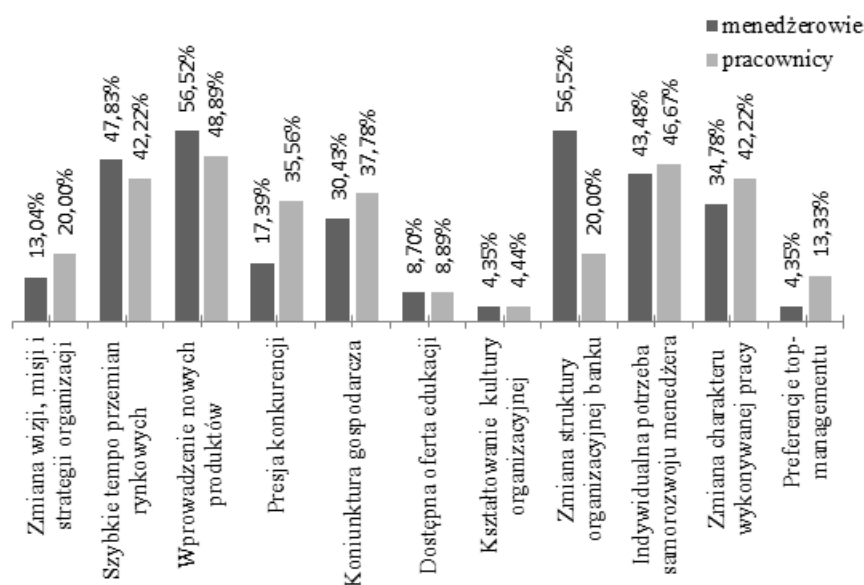
Można zatem stwierdzić, że stosowane metody doskonalenia nie są mocno zróżnicowane. Wybór e-learningu wynika przede wszystkim z możliwości ograniczenia kosztów przy wykorzystaniu tej metody, a także braku konieczności dłuższego odrywania zatrudnionego od wykonywanych obowiązków zawodowych. Tak więc przesłankami doboru metod są głównie: koszt i mała czasochłonność. Tymczasem respondenci najniżej spośród wszystkich stosowanych metod rozwoju kompetencji oceniają właśnie przydatność e-learningu (średnia ocena w przypadku menedżerów: 3,50, a w przypadku pracowników: 3,20, w skali pięciopunktowej). Najwyżej oceniono przydatność treningu interpersonalnego (średnia ocena 4,67 w skali pięciopunktowej przypadku obu badanych grup). Można wnioskować o pewnym niedopasowaniu aplikowanych metod rozwoju kompetencji do preferencji ankietowanych.

W kontekście dyskusji o gospodarce opartej na wiedzy i ważkości problematyki uczenia się, zauważono, że większość badanych menedżerów (69,57%) i pracowników (51,11%) ma zdecydowanie pozytywne podejście do programów rozwoju kompetencji. Żaden z ankietowanych menedżerów nie przejawia negatywnego i zdecydowanie negatywnego stosunku do idei doskonalenia. W grupie pracowników negatywnie o programach rozwoju wypowiada się tylko 2,22% ankietowanych. Pozytywny stosunek wobec rozwoju kompetencji potwierdza przekonanie ankietowanych o efektach uczenia się. 82,00% menedżerów twierdzi, że uczestnictwo w programach doskonalenia podnosi jakość i efektywność pracy. Analogiczną odpowiedź przytacza 71,00% pracowników. Dodatkowo menedżerowie i pracownicy widzą w rozwoju własnych kompetencji możliwość awansu (taką odpowiedź wskazało ponad 60% menedżerów i ponad połowa pracowników) i właściwości motywacyjne (według 60% menedżerów i niespełna 40% pracowników). Swoimi odpowiedziami ankietowani po raz kolejny wpisują się w nurt organizacji uczącej się i przejawiają pożądaną w warunkach gospodarki opartej na wiedzy stosunek do idei ustawicznego kształcenia.

Jednocześnie 78,30% menedżerów i 57,00% pracowników ocenia, że są zachęceni w organizacji do ciągłego podnoszenia własnych kompetencji. Wynika

stąd, że w bankach wspierany jest bardziej rozwój kadry menedżerskiej niż pracowniczej. Jednocześnie obie grupy ankietowanych zgodnie, za największą barierę uczestnictwa w programach rozwoju kompetencji, uznają przeciążenie bieżącymi obowiązkami (82,60% wskazań u menedżerów i 55,6 0% wskazań u pracowników). Przy czym odpowiedź ta wybierana była częściej przez menedżerów, niż przez pracowników. Pracownicy dodatkowo wskazywali na ograniczenia budżetu na szkolenia, jako drugi główny czynnik limitujący akces do projektów rozwoju kompetencji (35,60% wskazań).

Na koniec zapytano respondentów o czynniki determinujące konieczność nabycia nowych lub doskonalenia posiadanych kompetencji (zob. rys. 1). Pracownicy łączą kształtowanie własnych kompetencji przede wszystkim koniecznością nabycia fachowej wiedzy o zmieniających się produktach bankowych (56,50% wskazań) oraz ze zmianami w strukturze organizacyjnej banku (56,50% wskazań). Najrzadziej doskonalenie kompetencji jest wynikiem zmian w kulturze organizacyjnej banku (4,35%) i zmian na stanowiskach najwyższej kadry menedżerskiej (4,35%). Menedżerowie natomiast upatrują konieczności nabycia kolejnych kompetencji w momencie wprowadzania nowych produktów w banku (48,90% wskazań), a także twierdzą, że jedną z ważnych przyczyn doskonalenia jest własna potrzeba rozwoju (46,70%). Najrzadziej wybieraną determinantą była natomiast kultura organizacyjna banku (4,40%) oraz dostępna w otoczeniu oferta edukacji (8,90%).



**Rys. 1. Determinanty kształtowania kompetencji osób zatrudnionych w bankach**

Źródło: opracowanie własne.



Analizując przytoczone odpowiedzi można stwierdzić, że zarówno pracownicy, jak również menedżerowie badanych organizacji rzadko łączą rodzaj posiadanych i doskonalonych kompetencji własnych ze zmianami w wizji, misji i strategii organizacji. Według pracowników i menedżerów zmiany w strukturze kompetencji są wynikiem przede wszystkim zmian w charakterze wykonywanej na stanowisku pracy.

Dodatkowo pracownicy podkreślają, że restrukturyzacja zatrudnienia wywołuje konieczność zmiany w poziomie i charakterze kompetencji. Natomiast menedżerowie zauważają znaczenie własnej motywacji do rozwoju. Ponadto menedżerowie, częściej niż pracownicy, dostrzegają także wpływ działań konkurentów i koniunktury rynkowej na konieczność zmiany wymagań kompetencyjnych stawianych kadrze. Można tę sytuację wytłumaczyć faktem, że to właśnie kadra menedżerska odpowiedzialna jest za analizę strategiczną działań banku, dzięki czemu menedżerowie są bardziej świadomi zmian zachodzących w makro- i mikrootoczeniu banku.

#### PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania kompetencjami, która zyskuje popularność w warunkach gospodarki opartej na wiedzy i jest ściśle powiązana z zarządzaniem wiedzą w organizacji. Postanowiono przeanalizować wybrane aspekty procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji kadry, ponieważ subsystem kształcenia pracowników w bezpośredni sposób jest związany z problematyką pozyskiwania, przetwarzania, wykorzystywania i dystrybucji wiedzy w organizacji. A zatem wyposażenie pracowników w pożądane kompetencje będzie działaniem podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą.

Proces ten prześledzono na celowo dobranej grupie badawczej, którą stanowili pracownicy i menedżerowie uniwersalnych banków komercyjnych z oddziałów mieszczących się w Szczecinie. Analiza otrzymanych wyników pozwoliła na sformułowanie pewnych wniosków<sup>11</sup>. Zaobserwowano pozytywne tendencje wśród badanych przejawiające się w:

- dominacji wewnętrznej motywacji respondentów do rozwoju zawodowego (głównymi motywatorami są odczuwana potrzeba rozwoju i chęć poprawy własnej efektywności w pracy),
- pozytywnym stosunku większości respondentów do idei ustawicznego kształcenia,
- wiązaniu nabywania nowych kompetencji z własną ścieżką rozwoju zawodowego,

---

<sup>11</sup> Ze względu na zbyt małą liczebność grupy respondentów wnioski nie mogą być uogólnione na całą populację, a jedynie stanowią studium przypadku.

- postrzeganiu procesów kształcenia jako formy motywacji niematerialnej w bankach,
- poczuciu respondentów, że są zachęceni do zdobywania nowych kompetencji.

Wszystkie wymienione zjawiska zgodne są z wytycznymi funkcjonowania organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Niemniej jednak na podstawie interpretacji pozostałych wyników badania można wskazać pewne obszary problemowe w ramach gospodarowania kompetencjami w bankach. Po pierwsze kadra nie jest zadowolona z metod, które aplikuje się w programach rozwoju i doskonalenia kompetencji. Zjawisko może być o tyle niebezpieczne, że istnieje ryzyko spadku efektywności procesów szkoleniowych, a także motywacji samych uczestników do dalszego doskonalenia zawodowego. Po drugie – poważną barierą procesu uczenia się jest niewłaściwa organizacja pracy, gdyż respondenci skarżą się na przeciążenie bieżącymi obowiązkami w pracy. Ponadto problemem jest także brak świadomości kadry na temat powiązania własnych kompetencji z kluczowymi kompetencjami organizacji, które wynikają z wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa.

Konieczność modyfikacji własnej wiedzy, umiejętności i postaw badani wiążą głównie z charakterem wykonywanej pracy. Tymczasem, jak podkreślono w artykule, kompetencje organizacji i kompetencje pracowników powinny się wzajemnie warunkować.

Wskazane płaszczyzny powinny stać się przedmiotem głębszych badań i analiz w przyszłości, tak aby można było sformułować konkretne postulaty wobec badanych organizacji.

## LITERATURA

- Drogosz-Zabłocka E., *Edukacyjna droga zawodowa – element bilansów kompetencji* [w:] *Bilans kompetencji – nowe narzędzie planowania i zarządzania karierą zawodową*, red. W. Trzeciak, G. Morys-Gieorgic, E. Drogosz-Zabłocka, K. Rewers, BKKK, Warszawa 2000.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje*, „Zarządzanie i Edukacja” nr 4 (40), 2003.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

*Streszczenie*

W artykule przedstawiono wybrane aspekty gospodarowania kompetencjami pracowników w krajowych, uniwersalnych bankach komercyjnych. Dyskusje nad znaczeniem kompetencji pracowniczych przeprowadzono w kontekście zmian warunków działania organizacji wywołanych rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Przedstawiono także wybrane wyniki badań empirycznych nad kształtowaniem kompetencji pracowników banków.

**Competence management in knowledge based economy  
on the example of universal commercial banks***Summary*

The article presents chosen aspects of competence management in commercial universal banks. The discourse on the meaning of employees' competencies is conducted in the context of knowledge based economy. Moreover some empirical data on banks' employees' competencies management was presented.