

**Anna Wieczorek-Szymańska**

## **ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI W ORGANIZACJI**

### **Wstęp**

W warunkach turbulentnego otoczenia, a więc dynamicznych i głębokich zmian, o przetrwaniu organizacji będzie decydować jej elastyczność i zdolność do generowania wiedzy. Tylko organizacja ucząca się ma umiejętność adaptacji, gdyż twórczo kreuje swoją przyszłość, wyciąga wnioski z przeszłości i stymuluje odpowiednie zachowania swoich członków. W tym ujęciu na znaczeniu zyskują przede wszystkim kompetencje przedsiębiorstwa i pracowników, umożliwiające przekształcenie posiadanego potencjału w unikatowe z punktu widzenia klienta produkty lub usługi.

W artykule skupiono się na zagadnieniu kompetencji pracowniczych, ujmowanych jako dyspozycje pracowników w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, których wykorzystanie i rozwijanie w procesie pracy prowadzi do realizacji celów określonych w strategii przedsiębiorstwa. Przedstawiono także koncepcję kompetencji przedsiębiorstwa jako pewnej kombinacji specjalizacji firmy i umiejętności pracowników<sup>1</sup>. Kompetencje potraktowano jako zasób, który współcześnie jest elementem krytycznym w procesie kształtowania jakości w organizacji. Tylko kompetentny pracownik spełnia określone standardy wykonania i tylko kompetentna organizacja ma zdolność elastycznego dostosowywania się do zmiennego otoczenia. Systemowe i holistyczne podejście do zarządzania kompetencjami może stać się zatem gwarancją wysokiej jakości.

---

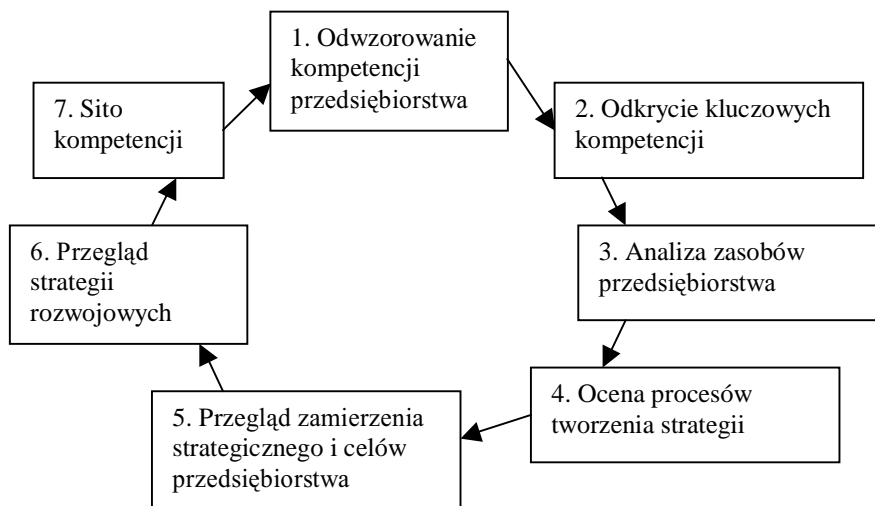
<sup>1</sup> M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21, s. 12–13.

## 1. Kompetencje organizacji

W literaturze przedmiotu kompetencje bywają rozmaicie definiowane. Ta wielość podejść wynika przede wszystkim z tego, że cel i potrzeby konkretnej firmy w ostatecznym rozrachunku determinują pojęcie kompetencje. Ogólnie rzecz ujmując, kompetencje mogą być definiowane na poziomie samego przedsiębiorstwa i na poziomie pracowników.

Na poziomie organizacyjnym kompetencje wykorzystywane są do scharakteryzowania szczególnych możliwości przedsiębiorstwa przez wskazanie jego atutów w obszarze wiedzy i doświadczenia, dzięki którym możliwe jest osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji (*core competence*), C.K. Prahalad i G. Hamel, charakteryzowali je jako zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania rozmaitych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych, a także integrowania strumieni technologii. Podkreślano jednocześnie, że kompetencje to nie pojedyncze umiejętności czy doświadczenia, ale kombinacja uzupełniającej się wiedzy grup i zespołów pracowniczych<sup>2</sup>.

Rysunek 1. Koło badania strategicznego przedsiębiorstwa



Źródło: K. Serafin, *op.cit.*, s. 391.

<sup>2</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 211–213.

Proces wyłaniania kluczowych kompetencji składa się z siedmiu etapów (rysunek 1), a jego celem jest umiejętne zdefiniowanie kompetencji i przełożenie ich na strategię działania. Wśród najczęściej wymienianych źródeł kompetencji organizacji wymienia się motywację pracowników, technologiczny i profesjonalny *know-how*, koncepcję współpracy i komunikacji itp.<sup>3</sup>

Firma, która jest zarządzana z uwzględnieniem posiadanych kluczowych kompetencji, ma potencjalny dostęp do różnorodnych rynków, oferuje klientowi jasne korzyści o wysokich parametrach jakości, a w rezultacie osiąga przewagę konkurencyjną trudną do imitacji przez rywali. O kluczowych kompetencjach decyduje synergia posiadanych przez firmę zasobów materialnych, niematerialnych, a przede wszystkim ludzkich. Nie sposób bowiem rozpatrywać kompetencji organizacji bez uwzględnienia kompetencji osób pracujących w niej, gdyż to selekcja odpowiedniej kadry, a następnie jej kształcenie ostatecznie zadecydują, jakie będą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

## 2. Kompetencje pracownicze

Podkreślając znaczenie kapitału ludzkiego dla współczesnej organizacji, wskazuje się na posiadane przez pracowników kompetencje, a zwłaszcza ich dopasowanie do założeń strategicznych przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to konieczność rozwijania i doskonalenie przez pracowników tych kompetencji, które są istotne ze względu na specyfikę firmy, a więc uwzględniają przedmiot działalności, sektor, strategię działania, kulturę organizacyjną, styl zarządzania itp. Na rysunku 2 przedstawiono podział kompetencji pracowniczych na trzy podstawowe rodzaje.

Kompetencje pracownicze, zarówno kluczowe jak i specyficzne dla funkcji i ról, powinny spełniać następujące warunki<sup>5</sup>:

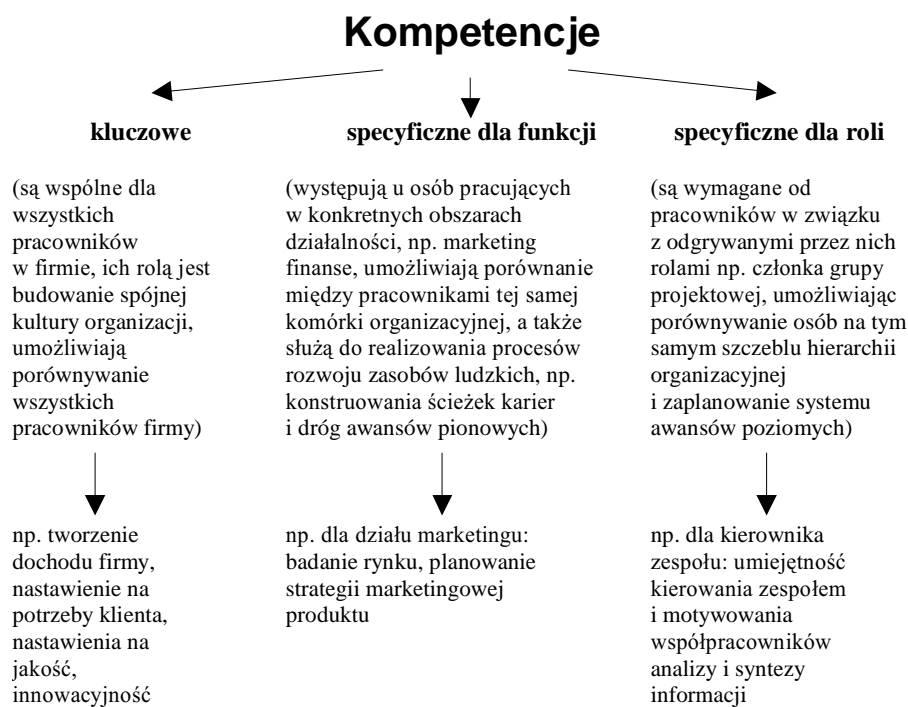
- a) ich posiadanie powinno być wymierną z punktu widzenia zamierzeń strategicznych wartością dla przedsiębiorstwa;
- b) ich posiadanie powinno – przez rozwój kompetencji poszczególnych pracowników – przyczyniać się do rozwoju całego przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> K. Serafin, *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, w: *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1060, Wrocław 2005, s. 387, 391.

<sup>4</sup> M. Bukowski, *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager” 2008, nr 1, s. 30–31.

<sup>5</sup> *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 42.

Rysunek 2. Rodzaje kompetencji



*Źródło: M. Stolarska, Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami, w: Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004, s. 726.*

Cechą tak zdefiniowanych kompetencji jest ich<sup>6</sup>:

- a) zmienność, a więc możliwość ich rozwoju i doskonalenia, tak by poziom kompetencji pracowników dopasować do potrzeb i celów organizacji;
- b) złożoność, oznaczająca, że kompetencje nie są jednoczynnikowe, lecz tworzą pewną kombinację wielu zmiennych związanych z określoną wiedzą, umiejętnościami, motywacją oraz indywidualnymi wartościami i postawami;
- c) operacyjność i celowość, odnoszące się do przekonania, że kompetencja ma sens tylko wtedy, gdy odnosi się do konkretnego działania i jest rozpatrywana przez pryzmat celu, któremu ma służyć, zatem o stopniu opanowania kompetencji można wnioskować na podstawie rezultatów działań pracownika;

<sup>6</sup> *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 171–174.

- d) sytuacyjność, która oznacza, że za osobę w pełni kompetentną można uznać jedynie taką, która ma zdolność do adaptacji i efektywnego działania bez względu na warunki, w jakich działa;
- e) mierzalność, umożliwiającą praktyczne zastosowanie modeli kompetencyjnych przez stopniowanie kompetencji i określanie różnych poziomów ich spełnienia.

W koncepcji odnoszącej się do kompetencji pracowników kładzie się nacisk na stosowanie takich narzędzi i technik w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które umożliwią identyfikację i wzmacnianie kompetencji mogących obecnie i w przyszłości przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Są dwie podstawowe grupy technik identyfikowania kompetencji<sup>8</sup>:

- a) techniki oparte na wcześniejszych doświadczeniach, które przy diagnozowaniu pożądanych kompetencji opierają się na badaniu materiałów archiwalnych, dokumentacji kadrowej, ankietach itp.;
- b) techniki oparte na projekcji przyszłości, które wykorzystują badania rynku, analizę trendów w danej dziedzinie, a także sformułowane założenia strategiczne firmy, konstruując prognozy dotyczące środowiska i specyfiki pracy; w ten sposób tworzone są wymagania kompetencyjne.

Należy podkreślić, że kompetencje pracownicze są kategorią dynamiczną, a więc zmieniają się w czasie. Błędne byłoby więc założenie, że raz zdefiniowane kompetencje będą zawsze aktualne w kontekście potrzeb organizacji. Konieczne jest zatem profesjonalne i spójne ze strategią przedsiębiorstwa, holistyczne podejście do zagadnienia kompetencji.

### 3. Koncepcja zarządzania kompetencjami

Efektywność działań związanych z budowaniem kompetencji pracowniczych, które będą sprzyjać wypełnianiu misji i osiągnięciu celów firmy, wymaga zidentyfikowania, a następnie kształtowania kluczowych zmiennych determinujących kompetencje. Założenie to spełnia system zarządzania kompetencjami, który oznacza „wysoko wykwalifikowaną działalność odnoszącą się do pracowników i kadry zarządzającej firmą, niemającej statusu pracowników, której celem jest zapewnienie wysokich standardów pracy, rozwój i alokacja kapitału ludzkiego organizacji w za-

<sup>7</sup> *Nowoczesne metody...*, s. 42.

<sup>8</sup> K. Serafin, *op.cit.*, s. 390.

kresie umożliwiającym jej przetrwanie i rozwój oraz osiągnięcie zakładanych celów”<sup>9</sup>.

Koncepcja zarządzania kompetencjami powstała w latach 90. XX wieku jako odpowiedź na wymóg nowych sposobów zarządzania w organizacjach uczących się i inteligentnych. W tabeli 1 zestawiono podstawowe różnice zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kompetencjami.

Z perspektywy organizacyjnej wdrożenie zarządzania kompetencjami powinno prowadzić do<sup>10</sup>:

- a) określenia właściwych standardów pracy na stanowiskach, co umożliwia osiągnięcie stałego, pożądanego poziomu jakości zasobów ludzkich w organizacji;
- b) badania realnych kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej, które są podstawą do ukierunkowania i skłaniania ludzi do rozwoju;
- c) odpowiedniego przygotowania ludzi do sprawnej realizacji zadań;
- d) zwiększenia wartości firmy przez wzrost wartości kapitału ludzkiego drogą umiejętności inwestycji dopasowanych do realnych wymogów firmy;

Tabela 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kompetencjami
Koncentracja na ludziach	Koncentracja na posiadanych i wymaganych w przyszłości kompetencjach organizacji
Najważniejszy jest personel przedsiębiorstwa, który jest zasobem strategicznym	Najważniejsze są kompetencje organizacji, na które składają się operacyjne umiejętności pracowników, „twarde” czynniki organizacji i „miękkie” jej atuty
Zasób to ludzie	Zasób to kompetencje
O konkurencyjności decydują kwalifikacje pracownika oraz efektywność procedur rekrutacji i selekcji	O konkurencyjności decydują posiadane przez organizację kompetencje i ich elastyczność
Duży nacisk na naukę przez szkolenia	Duży nacisk na naukę przez działanie i zdobywanie nowych doświadczeń – wykorzystanie idei mobilności i uczenie się przez kwestionowanie istniejących założeń
Aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi, trzeba tworzyć warunki do osiągania wysokiej motywacji	Aby osiągnąć właściwe zachowania ludzi, trzeba wyposażyć ich w wymagane kompetencje, a następnie pozwolić im działać

Źródło: B. Miłkuła, *Nowe sposoby na zasoby*, „Personel” 2000, nr 21, s. 21.

<sup>9</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999, s. 63.

<sup>10</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 47–50.

- e) podniesienia poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy przez rozwój zawodowy i możliwość przekwalifikowania się;
- f) optymalizacji relacji efekty-nakłady na rozwój kapitału ludzkiego dzięki precyzyjnemu ustaleniu zwrotu z inwestycji (ROI) w obszarze działań kadrowych.

Koncepcja zarządzania kompetencjami wykorzystuje tak zwane profile kompetencji. Dzięki stworzonym listom kompetencji uniwersalnych dla wszystkich zatrudnionych w danej firmie, a także kompetencji specyficznych dla określonych stanowisk możliwe jest porównanie stanu pożądanego z faktycznym i takie zaplanowanie rozwoju zasobów ludzkich, który ułatwi ich dostosowanie do przyszłych potrzeb organizacji<sup>11</sup>. W ten sposób przedsiębiorstwo wykorzysta silne strony menagementu i pracowników, marginalizując jednocześnie wpływ ich słabych stron na działalność firmy<sup>12</sup>.

#### 4. Miejsce kompetencji w strategicznym doskonaleniu jakości

W systemach zarządzania jakością w organizacji złożono ciągle zapewnianie jakości, sterowanie jakością, doskonalenie jakości i planowanie jakości<sup>13</sup>. Praktyka pokazuje jednak, że w warunkach zmiennego otoczenia dotychczas stosowane modele doskonalenia jakości produktów nie są wystarczającą podstawą do szukania doskonałości. Efektywne sposoby zarządzania wymagają umiejętności przewidywania przyszłości, stąd koncepcja modelu strategicznego doskonalenia jakości. Model ten zakłada konieczność identyfikacji i analizy trendów w otoczeniu, które są istotne dla zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Wykorzystuje także ideę kluczowych kompetencji, a więc tych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które są podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>14</sup>. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa prowadzą do integracji różnorodnych działań w efektywne systemy zapewniające jakość w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>. Zadaniem naczelnego kierownictwa jest

<sup>11</sup> T. Rostkowski, A. Szczęsna, *ABC ZZL jak zarządzać kompetencjami (I)*, „Personel” 2003, nr 11, s. 6–7.

<sup>12</sup> T. Oleksyn, *op.cit.*, s. 69.

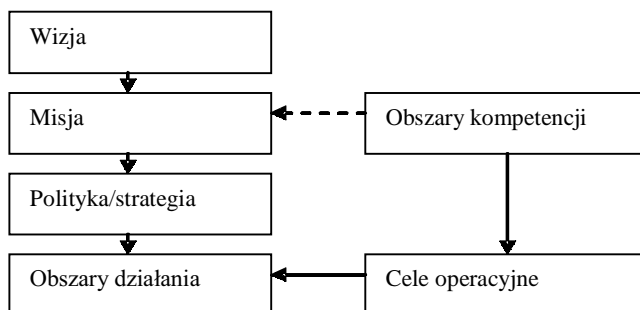
<sup>13</sup> *Zarządzanie jakością*, cz. 1, *Systemy jakości w organizacji*, red. W. Ładoński, K. Szoltysek, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 19.

<sup>14</sup> K. Lisiecka, *Model kompetencji strategicznego doskonalenia jakości*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 391.

<sup>15</sup> M.J. Stankiewicz, *op.cit.*, s. 213.

identyfikacja kompetencji, które rzeczywiście leżą w centrum sukcesu konkurencyjnego, a także dominujących trendów w otoczeniu, które w istotny sposób wpływają na obszary kluczowych kompetencji. Następnie kompetencje, mające najważniejsze znaczenie w budowaniu przewagi rynkowej, powinny być uwzględnione na wszystkich etapach planowania strategicznego, w tym także podczas opracowywania celów jakościowych<sup>16</sup> (rysunek 3).

Rysunek 3. Model zarządzania jakością w wymiarze strategicznym



Źródło: K. Lisiecka, *Model kompetencji strategicznego doskonalenia jakości*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem-między teorią i praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 393.

W przedstawionym modelu akcentuje się znaczenie kompetencji przedsiębiorstwa jako stosowanych przez organizację unikatowych rozwiązań sprzyjających jej efektywnym działaniom. Każda dziedzina funkcjonowania firmy charakteryzuje się pewnymi zmiennymi, decydującymi o sukcesie. Czynnikiem tym odpowiadają przede wszystkim kompetencje, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować w celu osiągnięcia sukcesu w określonej dziedzinie. Proces zarządzania kompetencjami ma doprowadzić do zidentyfikowania owych przewodnich kompetencji, a następnie ich doskonalenia, tak by zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną na rynku.

## 5. Kompetencje pracownicze w procesie doskonalenia jakości

Warto zauważyć, że proces podnoszenia jakości nie może być rozpatrywany tylko na poziomie kompetencji samej organizacji. Należy pamiętać, że kompetencje

<sup>16</sup> K. Lisiecka, *op.cit.*, s. 391.



organizacji są pochodną kompetencji zatrudnionych w niej ludzi. Sukces firmy jest determinowany przede wszystkim jakością zasobów ludzkich, określaną jako stopień przygotowania personelu do realizacji jakościowych celów przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Podstawowym czynnikiem zarządzania przez jakość w każdej organizacji są więc ludzie-pracownicy, a w szczególności ich wiedza, świadome zaangażowanie i motywacja do pracy<sup>18</sup>.

Zmiany konieczne do utrzymania firmy na rynku powodują zmianę wymagań stawianych pracownikom, czego efektem jest stan niedopasowania społeczności pracowniczej do nowych warunków. Odpowiedzią może być wdrożenie zarządzania kompetencjami w firmie jako krok w stronę poprawy jakości zasobów ludzkich, a co za tym idzie, także świadczonych przez firmę usług czy oferowanych wyrobów. Posiadanie przez pracowników odpowiedniej wiedzy, doświadczenia i umiejętności w bezpośredni sposób kształtuje wydajność, a ta z kolei determinuje ilość i jakość wytwarzanych w przedsiębiorstwie dóbr i świadczonych usług<sup>19</sup>.

W systemach zarządzania jakością ważną funkcję odgrywa naczelné kierownictwo, gdyż to właśnie na tym szczeblu zarządzania wyznaczane są kierunki działania, rozwoju i polityki firmy. Ponadto rzeczywiste zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla w sprawy jakości wpływa na postawy wszystkich pracowników. Zgodnie z koncepcją zarządzania przez jakość członkowie top management powinni wykazywać się kompetencjami menedżera i lidera, a więc łączyć umiejętności planowania, organizowania, wydawania poleceń, koordynacji i kontroli działań firmy z umiejętnościami rozpowszechniania wizji działalności w przyszłości, pozyskania przychylności i angażowania podwładnych do realizacji tych planów czy dzielenia zakresu odpowiedzialności. Tylko kompetentny zwierzchnik ma zdolność upowszechniania i dostosowania wzorców zachowań organizacyjnych do wymagań jakościowych<sup>20</sup>.

Rola człowieka nabiera szczególnego znaczenia także w obszarze działalności usługowej, w której bezpośredni kontakt klienta z pracownikiem jest często niezbędny i stanowi podstawę do budowania trwałych relacji handlowych. Zachowania członków organizacji, podyktowane posiadanymi kompetencjami, będą rodzic

<sup>17</sup> K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością, TQM*, Wyd. Normalizacyjne Alfa-Wero Sp. z o.o., Warszawa 1998, s. 161.

<sup>18</sup> K. Opolski, *Strategia jakości w nowoczesnym zarządzaniu bankiem*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Olympos, Warszawa 1998, s. 88.

<sup>19</sup> H.G Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 215.

<sup>20</sup> K. Opolski, *op.cit.*, s. 90–92.

określone konsekwencje ekonomiczne, determinujące tworzenie unikatowej i pozytywnie wyróżniającej się pod względem jakości firmy. Kompetencje należy więc uznać za główną determinantę jakości zasobów pracy<sup>21</sup>. Należy przypuszczać, że braki w tych zasobach będą rodzić ryzyko pojawienia się problemów z realizacją określonych zadań. Niewłaściwe dopasowanie kompetencyjne pracownika do wymogów stanowiska może wywoływać wiele patologicznych zjawisk w organizacji, objawiających się zwiększoną fluktuacją kadr, wyższymi wskaźnikami absencji, a co za tym idzie, spadkiem efektywności indywidualnych pracowników, a więc także jakości pracy. Ponadto brak kompetencji pracownika sprawia, że klient oceni jakość otrzymanej usługi jako niską. Od kompetencji, elastyczności i uprzejmości osób dostarczających usługi będzie więc zależeć ocena jakości usług przez klientów<sup>22</sup>.

Znaczenie kompetencji pracowników dla jakości wyrażono także w normie ISO 9001:2000. Jej zalecenia mogą być wprowadzane przez wykorzystanie narzędzi systemu zarządzania kompetencjami. Profile kompetencyjne poszczególnych grup stanowisk pracy w organizacji są stosowane dla realizacji zaleceń dotyczących<sup>23</sup>:

- a) określania niezbędnych kwalifikacji i predyspozycji personelu wykonującego czynności, które mają wpływ na jakość;
- b) konieczności utrzymywania odpowiednich zapisów, określających wymagane wykształcenie, umiejętności i doświadczenie pracowników.

Stworzone w ten sposób pożądane profile umożliwią identyfikację luk kompetencyjnych wśród pracowników, w czym pomocny może być tak zwany bilans kompetencji<sup>24</sup>. Wyniki bilansów są podstawą do planowania szkoleń i innych koniecznych działań dla zaspokojenia potrzeb edukacyjnych zatrudnionych. Dzięki bardziej uporządkowanym i dostosowanym do realnych potrzeb decyzjom w obszarze doskonalenia zasobów ludzkich osiąga się ich wyższą efektywność, a w rezultacie wyższą jakość pracy. Jakość pracy zatrudnionych jest podnoszona nie tylko za pomocą zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystującego koncepcję kompetencji, ale także przez lepsze zrozumienie celów firmy, ponieważ zostają one przełożone na język wymagań stawianych pracownikowi<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002, s. 16.

<sup>22</sup> K. Opolski, *op.cit.*, s. 90.

<sup>23</sup> *Zarządzanie jakością...*, s. 128.

<sup>24</sup> M. Stolarska, *op.cit.*, s. 726.

<sup>25</sup> *Nowoczesne metody...*, s. 68.

Wdrożenie zarządzania kompetencjami to krok w kierunku antycypacyjnych metod postępowania, które w warunkach permanentnych przekształceń przedsiębiorstw są niezbędne dla przetrwania firmy. Rozwój nauki i techniki powoduje bowiem konieczność ciągłej aktualizacji wiedzy i zdobywania nowych umiejętności. Do podstawowych obowiązków kierownictwa organizacji należy zatem nie tylko określenie wymagań kwalifikacyjnych na poszczególnych stanowiskach, ale także systematyczna ocena pracy zatrudnionych. Działania te mają służyć utrzymaniu kompetencji przedsiębiorstwa jako całości.

### **Podsumowanie**

Zarządzanie jakością we współczesnym przedsiębiorstwie stawia nowe wymogi generowane przede wszystkim przez dynamicznie zmieniające się warunki otoczenia. Tylko kompetentna organizacja, a więc mająca zdolność uczenia i antycypowania przyszłości, jest w stanie zapewnić wysoką jakość produktów i usług. Wykorzystanie modelu zarządzania kompetencjami umożliwia nie tylko identyfikację tych kompetencji, które są niezbędne dla osiągnięcia jakościowych celów organizacji, ale także określenia ich faktycznego stanu wśród pracowników. W ten sposób można zaplanować działania edukacyjne w celu rozwoju i doskonalenia kompetencji rzeczywiście istotnych z punktu widzenia zamierzeń strategicznych. Należy bowiem pamiętać, że szybkie pozyskanie deficytowych kompetencji jest zawsze bardzo kosztowne, a czasami niemożliwe. Brak kompetencyjnego dopasowania osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach obniży nie tylko efektywność pracy, ale także jakość.

## **COMPETENCE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF THE QUALITY FORMATION IN THE ORGANIZATION**

### **Summary**

The theory of competence, that was formulated in the 90s, defines competence as the main factor of the competitive predominance of a modern enterprise in changeable and unstable environment. For this reason there is a necessity to consider the problem of quality in a company taking into account the issue of competence-both on the enterprise's and employee's level. The usage of competence management theory gives the opportunity not only

to identify competence that is essential for the quality goals of the organization but also helps to examine the real status of competence among employees. Moreover the process of competence management enable the formation of a strategic model of quality management. The model stress an importance of core competence that is unique solution applies by a company to reach higher level of quality.

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*