

Maciej SZAFRAŃSKI*, Monika MAZUR**, Joanna GRZEGORCZYK**

WSPOMAGANIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ PROCESÓW PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEZ DIAGNOZOWANIE STANÓW KOMPETENCJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.074.17

Bezpośrednim powodem opracowania niniejszego artykułu jest dostrzeżenie luki w teorii nauk o zarządzaniu, która dotyczy ukierunkowania działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach na stany kompetencji. Choć w literaturze i normach ISO serii 9000 sygnalizuje się wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na jakość, dostrzeżono niedostatek konkretnych propozycji dotyczących stosowania w zarządzaniu jakością metod i narzędzi wspomagających doskonalenie stanów kompetencji, postrzeganych jako zasób na wejściu do działań w przedsiębiorstwach. Ze względu na zasobowy charakter kompetencji ich stany w przedsiębiorstwach mają wpływ na jakość rezultatów działań (w tym produktów). Celem, jaki sformułowano w artykule, jest zidentyfikowanie metod, których wykorzystanie w zarządzaniu jakością pozwoli na poszerzenie możliwości doskonalenia stanów kompetencji na stanowiskach pracy. Jak pokazano w artykule, pomocne w tym kontekście może być wykorzystanie osiągnięć z zakresu zarządzania kompetencjami, które najczęściej nie jest łączone z zarządzaniem jakością, a bardziej z zarządzaniem wiedzą. W artykule dokonano przeglądu wybranych metod diagnozowania kompetencji, które można włączyć do repertuaru działań prewencyjnych oraz badania i oceny, stanowiących dwie z kategorii działań w obszarze zarządzania jakością. W szczególności dokonano analizy zalet i wad tych metod.

Słowa kluczowe: kompetencje, jakość, zarządzanie jakością, diagnoza kompetencji

1. WPROWADZENIE

Diagnozowanie kompetencji w przedsiębiorstwach stanowi jedno z działań w ramach zarządzania kompetencjami, które z kolei w literaturze przedmiotu często postrzega się w powiązaniu z zarządzaniem wiedzą. J.M. Moczydłowska (2010,

* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

** Studentka Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

s. 10) zauważa, że czasami w węższym znaczeniu zarządzanie kompetencjami jest traktowane jako składowa zarządzania wiedzą, a innym razem, uwzględniając definicje wiedzy i kompetencji, zarządzanie wiedzą traktuje się jako składową zarządzania kompetencjami. W literaturze z obszaru nauk o zarządzaniu rzadko kompetencje opiswane są w aspekcie zarządzania jakością, a jeśli już to najczęściej w kontekście ogólnego wykazywania wpływu kompetencji na jakość (Lin, Wu, 2005; Shee, 2006; Yang, 2015).

W związku z tym, że kompetencje stanowią jedną z kategorii zasobów w przedsiębiorstwach (por. z Szafrński, 2015b), podobnie jak w przypadku działań na rzecz zapewnienia jakości innych zasobów, niezbędne jest poszukiwanie i doskonalenie metod zapewnienia oczekiwanych stanów kompetencji. Niezbędne jest uzupełnianie systemów oceny dostaw i dostawców o ocenę kompetencji na wejściu do przedsiębiorstwa. Metody diagnozowania kompetencji warto wykorzystać w zarządzaniu jakością, choć dotychczas stosowane są przede wszystkim w ramach zarządzania wiedzą, zarządzania zasobami ludzkimi lub zarządzania kapitałem ludzkim (tu rzadziej, bo kapitał ludzki jest częściej rozpatrywany w bardziej ogólnym, często ekonomicznym aspekcie). Implementacja metod diagnozowania kompetencji do zarządzania jakością, a dalej doskonalenie tych metod z uwzględnieniem specyfiki jakościowego podejścia do zasobów, będą stanowić kategorię działań zapobiegawczych, a zastosowanie tych metod w zarządzaniu jakością będzie stanowiło kategorię działań z zakresu badania i oceny. Proponowane podejście należy uznać za innowację organizacyjną w zarządzaniu, której konsekwencje powinny być jednym z przedmiotów badań w naukach o zarządzaniu.

Proponowane rozszerzone spojrzenie na zarządzanie kompetencjami, w szczególności na diagnozowanie kompetencji, stworzy w przedsiębiorstwach dodatkowe możliwości informacyjne dotyczące kompetencji, spowoduje akcelerację dyfuzji wiedzy między służbami HR i ds. jakości, a zwłaszcza pogłębi zrozumienie wpływu kompetencji pracowników, usługodawców, kandydatów do pracy, praktykantów, stażystów i innych dostawców kompetencji na jakość procesów, produktów i relacji w przedsiębiorstwach. Pierwszym krokiem w badaniach nad implementacją metod diagnozowania kompetencji do zarządzania jakością w przedsiębiorstwach powinien być przegląd i analiza istniejących metod diagnozowania, co uczyniono w niniejszym artykule.

Przy okazji należy podkreślić, że w Polsce na Politechnice Poznańskiej od 2010 r. są prowadzone prace badawczo-projektowe nad tworzeniem nowych metod diagnozowania kompetencji, a efekty tych prac na bieżąco są podsumowywane w artykułach naukowych. Poruszana jest w nich na przykład problematyka języka kompetencji (Szafrński, 2017), metod badania zapotrzebowania na kompetencje w przedsiębiorstwach (Szafrński, Goliński, 2015), metod diagnozowania zapotrzebowania na kompetencje na stanowiskach pracy (Szafrński, Goliński, Graczyk-Kucharska, Spychała, 2017), akceleracji przepływu informacji o kompetencjach na rynku pracy (Szafrński, 2013), sieci współpracy w zakresie zarządzania kompetencjami (Szafrński, 2015a), informatyzacji procesów komunikacji między

stronami uczestniczącymi w wymianie kompetencji na rynku pracy (Szafrąński, Goliński 2011). Wypracowane rozwiązania są przedmiotem dyskusji, których efektem są publikacje opracowane również w innych ośrodkach naukowych. Dotyczą one na przykład: użyteczność wypracowanych rozwiązań dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw (Rakowska, 2016), ich wpływu na rozwój standardów systemu kwalifikacji kształcenia zawodowego (Kiełtyka, 2016), możliwości ich zastosowania w procesach rekrutacji w MŚP (Wasilczuk, 2016), a także ich przydatności w realizacji strategii przeciwdziałania bezrobociu młodzieży w krajach Unii Europejskiej (Wiśniewski, 2016).

2. OCENA KOMPETENCJI W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

2.1. Pojęcie kompetencji

Pojęcie kompetencji upowszechniło się, kiedy na przełomie lat 60. i 70. XX w. zaczął je stosować amerykański psycholog społeczny McClelland. Zaproponował on badanie cech osobowościowych, które nazwał kompetencjami. Od tego czasu w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele definicji opisujących to pojęcie. Kompetencje bywają często mylone lub stosowane zamiennie z pojęciem kwalifikacji. Powodem tej sytuacji mogą być różnice pojawiające się w terminologii brytyjskiej i amerykańskiej, a także różne rozpatrywanie tych pojęć w USA i Europie (Stor, Suchodolski, 2016, s. 229-246).

Można dostrzec dwa nurty definiowania pojęcia „kompetencja”. W pierwszym wiąże się ją bezpośrednio z cechami osobowymi człowieka. Przytoczony nurt uwidocznił się w definicji Boyatzisa: „Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (za: Whiddett, Hollyfirde, 2003, s. 93). Dodatkowo Boyatzis (1982) formułuje tezę, że kompetencja to „trwała i wewnętrzna właściwość danej osoby”. Whiddett i Hollyfirde piszą o kompetencjach osobowych jako zbiorze wiedzy, umiejętności oraz odpowiedzialności (Butkiewicz, za Oleksyn, 2006, s. 98), a Friensen i Anderson (2004, s. 679-687) rozpatrują je w ujęciu czynnościowym, określając jako „zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów, wykonywania różnych rodzajów aktywności lub radzenia sobie w danej sytuacji”. W drugim nurcie kompetencje traktuje się jako narzędzia. Do nurtu tego nawiązują m.in. Dubois oraz Rothwell (2008, s. 38), którzy piszą, że „Kompetencje to narzędzia wykorzystywane przez pracowników na wiele różnych sposobów w celu wy-

konania poszczególnych zadań lub prac. Mieszczą się tu: wiedza i umiejętności, ale także bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji – cierpliwość, wytrwałość, elastyczność i pewność siebie. Kompetencje są niezbędne do wykonywania wszelkiego rodzaju prac. Nie ma kompetencji, nie ma wyników, nie ma organizacji”.

Przytoczone powyżej określenia prowadzą do ogólnego wniosku, że mówiąc o kompetencjach w aspekcie zawodowym, należy brać pod uwagę wymagania pracodawcy stawiane na danym stanowisku pracy. W zaprezentowanej wyżej analizie przedstawiono kompetencje jako konglomerat wiedzy, umiejętności oraz osobowości (Whiddett, Hollyforde, 2003). W ogólnej definicji kompetencji przyjmuje się czasami za Małachowskim i Korytkowskim (2006, s. 165-177), że jest to unikalna wiedza, umiejętność, wzorzec myślowy, wykształcenie i doświadczenie potrzebne do skutecznego realizowania zadania. W przypadku praktycznym – gdy mówi się o przedsiębiorstwach, kompetencje to zbiór indywidualnych cech, które są używane podczas wykonywania pracy i za których pomocą można osiągnąć zamierzone rezultaty oraz wspierać organizacje w osiągnięciu celów strategicznych. Posiadanie odpowiednich kompetencji jest niezbędne, by sprostać wymaganiom pracodawcy (Strużyna, Marzec, 2016, s. 300-308).

Kompetencje są ściśle powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Od początku lat 90. XX w. w krajach Europy Zachodniej oraz w USA rozwija się koncepcja zarządzania kompetencjami. Jest to stosunkowo nowa tendencja, w ramach której kładzie się nacisk na rozwijanie kompetencji w ramach indywidualnych ścieżek kariery (Brockmann, Clarke, 2008, s. 227-244). Efektywne wykorzystanie technik zarządzania kompetencjami pozwala maksymalnie spożytkować uzdolnienia pracowników (Dubois, Rothwell, 2008, s. 26) oraz dostosować ich kompetencje do potrzeb przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, zwiększyć jego wartość (Rozalie, 2005, s. 39).

Badacze od lat próbują określić, jakie kompetencje wśród pracowników są pożądane, wciąż jednak nie stworzono zamkniętej listy kompetencji (Skowron-Mielnik, Dąbrowski, 2016, s. 266-273). Pozyskiwanie pracowników o odpowiednich kompetencjach należy do głównych zadań komórek HR w przedsiębiorstwach oraz innych organizacjach. W zależności od zapotrzebowania na oczekiwane kompetencje działy HR stosują różnego rodzaju rozwiązania w doborze pracowników. Rozwija się paleta różnych metod oceny kompetencji, którym poświęcono miejsce w dalszej części artykułu.

Należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu występuje wiele podziałów kompetencji, do których zdiagnozowania powinny być stosowane odmienne metody oceny kompetencji. U Rostkowskiego (2002) znajduje się podział kompetencji na osiem kategorii: związane z uzdolnieniami, wiedzą, umiejętnościami, stylem działania, osobowością, zasadami i wartościami, osobowością oraz fizyczne. Filipowicz (2004) ogranicza się do podziału kompetencji na cztery kategorie, wyróżniając kompetencje osobiste, społeczne, menedżerskie oraz specjalistyczno-techniczne. Z kolei Lambrou (2016, s. 40-44) dokonuje podziału kompetencji na interpersonalne (tzw. kompetencje miękkie) i funkcjonalne (tzw. kompetencje

twarde). Do kompetencji miękkich zalicza wszystkie, które opisują zachowanie człowieka, natomiast do kompetencji twardych wszystkie kompetencje, jakie pracownik musi posiadać, aby dobrze wykonywać pracę na konkretnym stanowisku.

Czasami klasyfikacje kompetencji podlegają unormowaniom prawnym. Na przykład w polskim szkolnictwie zawodowym obowiązuje podstawa programowa kształcenia zawodowego, w której wszystkie kompetencje podzielono na wspólne, ogólne i zawodowe (*Rozporządzenie Ministra Edukacji...*, 2012).

2.2. Stany kompetencji w zarządzaniu jakością procesów pracy

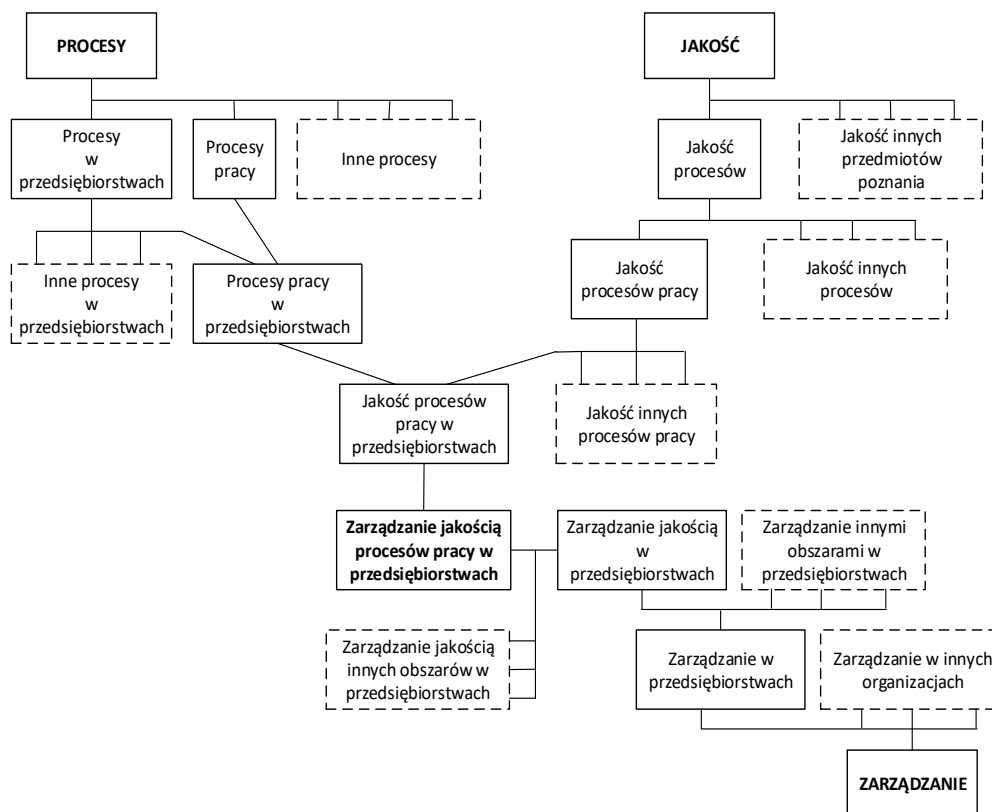
Jak wynika z dokonanego przeglądu literatury, na kompetencje można spojrzeć z różnych punktów widzenia. Zaprezentowane poglądy nie wykluczają się wzajemnie. Z jednej strony kompetencje można postrzegać jako cechy człowieka, który w przedsiębiorstwie przyjmuje rolę pracownika (podejście podmiotowe), z drugiej jako zasób niezbędny do skutecznego i efektywnego osiągnięcia celów w przedsiębiorstwie (podejście przedmiotowe). Obecność pracowników w przedsiębiorstwach nierozzerwalnie związana jest z procesami pracy, których wynikiem są powstające produkty. W przedsiębiorstwach ważnym celem jest spełnianie wymagań klientów. Jednym z warunków jego osiągnięcia jest zapewnienie oczekiwanej przez nich jakości produktów. Na jakość produktów wpływa jakość procesów pracy, a na jakość tych procesów – jakość zasobów, z których jednym, jak zauważono, są kompetencje. Jakością w przedsiębiorstwach zarządza się (Hamrol, Mantura, 2006; Karaszewski, 1999; Haffer, 2003). Zarządzanie jakością można odnosić na przykład do produktów, procesów, działań, relacji. Skoro jedną z kategorii procesów są procesy pracy, to można również zarządzać ich jakością. Relacje między zarządzaniem, jakością i procesami zobrazowano na rysunku 1.

To, że jakość zasobów na wejściu do procesów w przedsiębiorstwie wpływa na jakość produktów, a w szerszym zakresie na skuteczność i efektywność osiągnięcia celów, jest oczywiste i dobrze udokumentowane w wymiarze:

- **naukowym** – stąd duża liczba publikacji prezentujących wyniki badań dotyczących systemów oceny dostawców (Dickson, 1966, s. 5-17¹; de Boer, Labro, Morlacchi, 2001, s. 75-89; Murat, 2001; Sonmez, 2006)².

¹ W pracy tej autor opisuje problem definicji właściwych kryteriów oceny i wyboru dostawców – tworzy zbiór 23 kryteriów i ocenia je według stopnia istotności dla dokonujących wyboru. Analizę przeprowadzono na podstawie badań ankietowych wykonanych wśród 170 menadżerów działu zakupów przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Stanów Zjednoczonych oraz Kanady. Na podstawie uzyskanych wyników autor określa jakość, koszty i terminowość dostaw jako trzy kluczowe kryteria oceny dostawców.

² Autorzy przytoczonych publikacji naukowych prezentują klasyfikacje metod oceny i wyboru dostawcy.



Rys. 1. Zarządzanie jakością procesów pracy w przedsiębiorstwach

– **normatywnym** – stąd powszechne zastosowanie zarówno norm ISO 9001 (PN-EN ISO 9001:2015-10) i ISO 9004 (PN-EN ISO 9004:2010) jak też norm, w których opisano zasady dokonywania statystycznej kontroli dostaw,

– **praktycznym** – stąd projektowanie w przedsiębiorstwach systemów oceny dostawców (rodzaj działań prewencyjnych) i ich stosowanie (kategoria działań z zakresu badania i oceny).

Skoro w przedsiębiorstwach wdrażane są systemy oceny dostawców takich zasobów, jak wyposażenie (np. maszyny, narzędzia), materiały (np. blacha, pręty), surowce (np. mąka, jabłka, węgiel) czy usługi obce (np. dostawy energii, Internetu), to w centrum zainteresowania przedsiębiorców powinno się znajdować wdrażanie i doskonalenie systemów oceny stanów kompetencji na wejściu do procesów pracy.

Pojęcie stanu kompetencji jest już ugruntowane (Orczyk, 2009; Stor, Suchodolski, 2016) i wskazuje na możliwość jego stopniowania. Można więc określać przedziały zmienności kompetencji oraz wyznaczać ich stany, a także badać dynamikę zmian tych stanów. Kompetencje nie tylko można uznać za cechy człowieka, ale także za cechy procesów pracy w przedsiębiorstwach. W tym aspekcie niezbędne

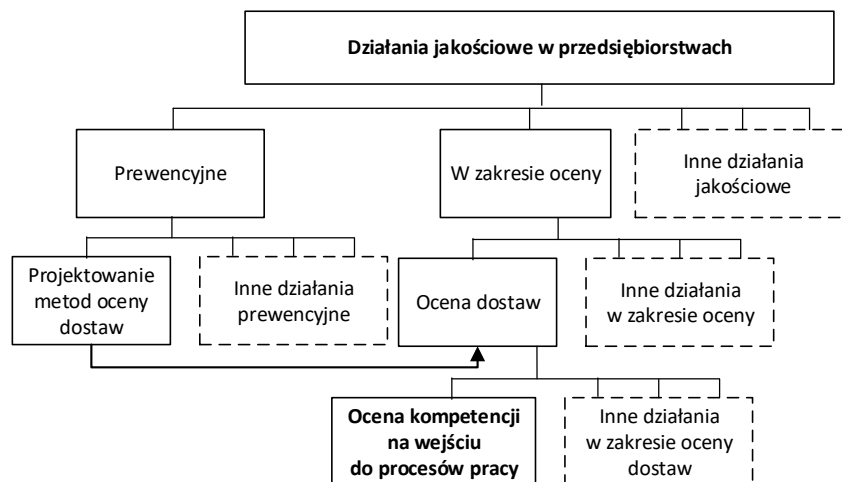
staje się zarówno zapewnienie samych kompetencji w procesach, jak też wymaganych ich stanów. Zmienność procesów oraz otoczenia, w których procesy zachodzą, wymaga dostosowania kompetencji do zachodzących zmian, co jest jedną z przesłanek zarządzania nimi. Można więc zarządzać kompetencjami (Dziwulski, Dudzińska-Głaz, 2012; Moczydłowska, 2008; McLagan, 1997; Brockmann et al., 2008), jak również stanem zasobu, jakim jest kompetencja, a także jakością całego procesu pracy. Można się zastanawiać, czy w przedsiębiorstwie występuje tożsamość między zarządzaniem kompetencjami a zarządzaniem stanami kompetencji, co jednak nie jest przedmiotem niniejszego artykułu. Na jakość procesów pracy w przedsiębiorstwach wpływa stan kompetencji. Z tego wniosku wynika kolejny, że w przedsiębiorstwie niezbędne jest stosowanie metod wspomagających określanie stanów kompetencji, a dalej wspomagających podejmowanie decyzji w zakresie ich kształtowania i dostosowywania do zmieniających się potrzeb.

2.3. Ocena kompetencji jako kategoria działań w ocenie jakości procesów pracy w przedsiębiorstwach

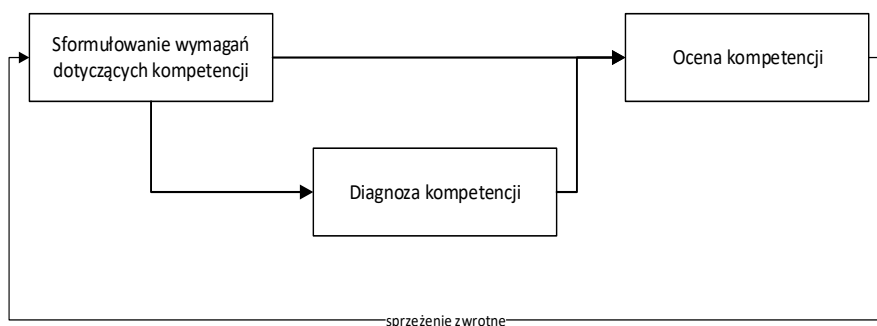
Działania w obszarze zarządzania jakością są różnie klasyfikowane. Podstawą ich wyróżnienia mogą być wspomniane już wcześniej normy ISO serii 9000. Innym odnośnikiem dla ich podziału mogą być identyfikowane w przedsiębiorstwach koszty jakości, najczęściej dzielone według modelu PAF na koszty zapobiegania, oceny, niezgodności (wewnętrznych i zewnętrznych) (Szafranski, 2017, s. 88). Odpowiadają one kategoriom działań lub zdarzeń, które te koszty generują. Generalnie można stwierdzić, że działania jakościowe to takie, które podejmowane są dla osiągnięcia celów jakościowych (Szafranski, 2007, s. 41).

Jedną z kategorii działań jakościowych stanowią działania dotyczące oceny jakości. Na przykład w przedsiębiorstwach produkcyjnych należą do nich takie czynności, jak: ocena dostaw, badanie i ocena własnych półfabrykatów, jakościowy odbiór wyrobów gotowych, użytkowanie narzędzi pomiarowych, badania laboratoryjne, konserwacja przyrządów pomiarowych, opracowanie ekspertyz jakościowych, administrowanie komórkami kontroli jakości i inne. Jedną z wymienionych kategorii działań dotyczy oceny dostaw. Problematyka oceny dostaw jest szeroko opisywana w literaturze (Juchnowicz, 2002; Drucker, 1999). Zastosowanie metod oceny wymaga ich zaprojektowania. Relację (strzałka) między projektowaniem metod oceny dostaw i stosowaniem tych metod przedstawiono na rysunku 2.

Skoro, jak już ustalono, i co wynika z badań (Goźlińska, Kruszewski, 2013; Borys, 2012; Szafranski, Goliński, 2015), kompetencje wpływają na jakość procesów pracy, to powstaje pytanie, jak oceniać kompetencje pracownika (rozumiane jako zasób) przed dopuszczeniem go do pracy? Ustalenie stanu poszczególnych kompetencji pozwala na ocenę zdolności jego posiadacza do spełnienia wymagań stawianych w procesie pracy, a dalej pozwala na ocenę wpływu stanu kompetencji na



Rys. 2. Ocena kompetencji na wejściu do procesów pracy w kontekście działań jakościowych w przedsiębiorstwach



Rys. 3. Proces oceny kompetencji w przedsiębiorstwie – optyka zarządzania jakością

jakość procesu czy procesów pracy. Pojawia się problem – jak oceniać kompetencje (w domyśle – stan tych kompetencji). W procesie oceny niezbędne jest określenie ich oczekiwanego i rzeczywistego stanu (rys. 3). Na tej podstawie można dokonać oceny spełnienia wymagań w zakresie pozyskiwanych kompetencji. Definiowanie stanu wymaganego jest ważnym zadaniem zarządzających i jest możliwe dzięki ich wiedzy o procesach pracy, rynku, produktach, procesach technologicznych lub usługowych itp. W wielu przedsiębiorstwach istnieje bariera wiedzy w tym zakresie, ale można w nich wykorzystywać metody opracowywane przez podmioty zewnętrzne. Przykładową metodę określania wymaganych kompetencji i ich stanów opracowali M. Szafrąński, M. Goliński, M. Spychała i M. Graczyk-Kucharska (Goliński et al., 2017). W przedsiębiorstwach powinny być znane

i stosowane metody diagnozowania kompetencji kandydatów do pracy lub już zatrudnionych pracowników, którzy aspirują do wykonywania nowej kategorii prac.

W zakresie diagnozowania kompetencji na potrzeby określania ich stanów, a następnie badania jakości procesów pracy, możliwe jest zaimplementowanie metod diagnozowania kompetencji wypracowanych i rozwijanych w obszarze zarządzania wiedzą lub zarządzania zasobami ludzkimi.

3. METODY DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI

Można wyróżnić szereg testów, pomiarów oraz metod diagnozowania kompetencji, wykorzystywanych w procesach rekrutacyjnych. Jednym z pierwszych, który zastosował testy pozwalające badać kompetencje, był McClelland (1972). W tabeli 1 zestawiono wybrane metody diagnozowania kompetencji opisywane w literaturze.

Tabela 1. Charakterystyka metod diagnozowania kompetencji oraz wyniki analizy ich zalet i wad

<p>1. Assessment center (AC) (Wąsowska-Bąk, Górecka, Mazur, 2012; Guidelines and Ethical...2009; Pocztowski, 2008; Pietrzak, 2013; Wood, 2006; Lipińska-Grobelny, 2016; Tripathi, 2016; <i>Design, Implementation...</i>, 2012)</p> <p>Metoda <i>assessment center</i> (ocena zintegrowana) jest obecnie uważana za jedną z najbardziej efektywnych, jeśli chodzi o ocenę kandydatów do pracy na danym stanowisku. Jest to metoda grupowej selekcji. Wykorzystuje się w niej zbiór zadań, w czasie których grupa asesorów stosuje wiele technik w celu wykazania i oceny określonych umiejętności kandydatów do pracy. Zwykle metoda jest skuteczniejsza, gdy oceny dokonuje psycholog, a nie menedżer.</p> <p>Zalety metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> – jeśli jest prawidłowo zaprojektowana, charakteryzuje się dużą rzetelnością i skutecznością pomiaru potencjału kandydata; według badań R. Wood skuteczność zatrudnienia w przypadku użycia metody AC wynosi 78%; – różnorodność zadań, jakie podejmują kandydaci, pozwala im na wykazanie się określonymi umiejętnościami, a dodatkowo kandydat nie może przygotować się do zadań tak jak do wywiadu; – w przeciwieństwie do tradycyjnych rozmów, stosując metodę AC, dokonuje się równoczesnej oceny kilku kandydatów; – metoda AC jest obiektywna, umożliwia wyrównanie szans wszystkich kandydatów. <p>Wady metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> – AC jest czasochłonna i długotrwałą metodą, dlatego nie każde przedsiębiorstwo może sobie pozwolić na jej zastosowanie; – kandydat uczestniczący w dużej liczbie rekrutacji może częściowo oswoić się z metodą AC, traktując ją jak grę toczącą się między rekrutowanym a rekrutującym;

- skuteczność stosowania metody mogą obniżać wybór do badań nieodpowiednich dla stanowiska kompetencji lub niewłaściwe przygotowanie asesorów;
- AC jest metodą trudną w stosowaniu i drogą; wymaga zatrudnienia w przedsiębiorstwie psychologa lub wspomagania się psychologiem z zewnątrz; pracownikom działów HR o wiele łatwiej przeprowadzić rozmowy z kandydatami.

2. Development center (DC)

(McDowall, 2005; Goodge, 1994; Rutkowska 2007)

Jest to najbardziej zaawansowana metoda diagnozowania potencjału pracowników oraz poziomu ich kompetencji zawodowych w aspekcie możliwości ich dalszego rozwijania. Polega na wielostronnej ocenie przez grupę asesorów wykonywanych zadań. Główna funkcja metody DC to wygenerowanie indywidualnej i optymalnej ścieżki rozwoju pracownika. Metodologia jest bardzo podobna jak w przypadku *assessment center*. Metody AC i DC mają wiele wspólnego, ale istnieje też między nimi wiele różnic. Jak podaje Rutkowska: „Procedura Assessment Center ma służyć ocenie pracowników lub kandydatów do pracy pod względem takich kompetencji, które są ważne z punktu widzenia wymagań stanowiska. Natomiast *development center* ma na celu poprawę funkcjonowania osób już zatrudnionych przez ocenę ich kompetencji oraz informację zwrotną, przekazywaną pracownikowi po to, aby mógł on rozwijać posiadane umiejętności i kształtować swoje zachowanie. Badanie kompetencji jest więc wspólną cechą obydwu procedur”.

Wady i zalety DC są podobne jak w przypadku metody AC. Należy dodać, że:

- DC jest metodą bardziej kosztowną i wymaga więcej czasu i zaangażowania;
- informacja zwrotna, jaką otrzymuje pracownik, jest wszechstronna i wnikliwa, co pozwala na wprowadzenie skutecznych planów jego rozwoju.

3. Insights discovery (ID)

(Benton, Van Erkom Schurink, Desson, 2008, *Przewodnik do zarządzania kompetencjami*, 2014)

Metoda *insights discovery* wywodzi się z jungowskiej psychologii osobowości i służy do opisu indywidualnego stylu funkcjonowania. Model ten pozwala poznać czynniki motywacyjne, osobiste postawy, obszary rozwoju osobistego i preferencje dotyczące budowanych relacji społecznych. *Insights discovery* wykonuje się w postaci testu on-line, a wynikiem diagnozy są raporty indywidualne lub (w razie potrzeby) grupowe.

Zalety metody:

- umożliwia łatwe i szybkie pogłębienie oceny kompetencji przez poznanie indywidualnych predyspozycji pracowników;
- może być podstawą do budowania skutecznie i efektywnie funkcjonujących zespołów;
- może być wsparciem w doskonaleniu głównych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wady metody:

- badanie najczęściej wykonuje firma doradcza, stąd wysokie koszty i ryzyko wyboru niedoświadczonego usługodawcy;
- aby móc przeprowadzić badanie samodzielnie, należy przejść certyfikowane i kosztowne szkolenie;
- osoba odpowiedzialna za udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej musi posiadać duże doświadczenie w indywidualnych rozmowach.

4. Extended DISC

(Przewodnik do zarządzania kompetencjami, 2014)

Model wykazuje podobieństwo do *insights discovery*. Podstawą teoretyczną badania jest czterostrefowy model ludzkich zachowań, nazywany powszechnie DISC (*dominance, influence, steadiness, conscientiousness*). Wyniki w postaci indywidualnych raportów dostarczają informacji o ujawniających się u badanego stylach zachowań.

Informacje są przedstawione w klarowny sposób, umożliwiają lepsze zrozumienie własnych zachowań (m.in. mocne strony, styl komunikowania), w związku z czym są pomocne przy zwiększaniu efektywności pracownika.

Zalety i wady metody: analogiczne jak w przypadku *insights discovery*.

5. Metoda 360 stopni (Ocena wieloźródłowa)

(Silverman, Kerrin, Carter, 2005; Jabłońska, Adamczyk, 2013; Loretto, Duncan, White, 2000; Wieczorek-Szymańska, 2012; Garavan, Morley, Flynn, 1997)

W metodzie 360 stopni uczestniczą osoby współpracujące z badanym. Najpierw pracownik ocenia się samodzielnie, a następnie z użyciem tych samych skal oceniają go przełożeni, współpracownicy oraz podwładni. Wieloźródłowość to zasadnicza różnica między tą a innymi metodami. Pracownik z informacji zwrotnej dowiadyuje się, jak jest postrzegany przez otoczenie, jakie są jego mocne i słabe strony, czy sprawdza się na stanowisku, dodatkowo czy lepiej rozumie swoje role zawodowe, a przede wszystkim czy ma podstawy do tworzenia planu rozwoju swojej kariery.

Zalety metody:

- wieloźródłowość – zapewnia wyższą jakość oceny;
- przejrzysta komunikacja między zaangażowanymi pracownikami;
- zwiększenie samoświadomości pracowników;
- lepsze zrozumienie zachowań pomocnych w rozwoju;
- źródło informacji dla firmy – wyniki wykazują niedobór kompetencji oraz potencjał pracowników w różnych działach; dodatkowo menedżerowie mogą tworzyć dla swoich podwładnych bardziej dopasowane, indywidualne zadania;
- metoda motywująca – pracownik może zostać w opinii innych wyróżniony pozytywnie, dzięki czemu wzrośnie jego motywacja.

Wady metody:

- wśród pracowników może wystąpić niechęć do metody spowodowana obawą przed wynikami;
- ze względu na liczbę osób zaangażowanych metoda jest bardzo czasochłonna;
- ocena dokonywana przez kolegów może nie być obiektywna, przez co dane będą niezrealne;
- istnieje ryzyko wystąpienia efektu HALO, polegającego na automatycznym przypisaniu pewnych cech osobowościowych na podstawie negatywnego lub pozytywnego doświadczenia.

6. Inwentarze biograficzne

(Emmons, Diener, Larsen, 1986)

W kwestionariuszach badany odpowiada na pytania dotyczące faktów z jego życia oraz efektów tych konkretnych doświadczeń (opinie). Zweryfikowane w ten sposób style działania badanego służą w dużej mierze do identyfikacji jego kompetencji społecznych. Formą inwentarza, w której dochodzi do interakcji stron, jest wywiad biograficzny.

Zalety metody:

- ekonomiczność;
- łatwość zastosowania;
- szczególna przydatność, gdy poszukiwanych jest wielu pracowników na jedno stanowisko.

Wada metody:

- z powodu braku bezpośredniej interakcji pomiędzy badaczem a kandydatem występuje ryzyko podania fałszywych informacji, niemożliwych do zweryfikowania.

7. Behavioral event interview BEI – wywiad behawioralny

(Hoevemeyer, 2006)

Wywiad dotyczy zachowania pracowników. Metoda jest skoncentrowana na wiedzy i zdolnościach kandydata uzyskanych w wyniku przeszłych doświadczeń. Głównym założeniem BEI jest, że przeszłe zachowania wpływają na przyszłe decyzje. Podczas wywiadu uzyskuje się zarys kompetencji potencjalnego pracownika. Na tej podstawie możliwe jest prognozowanie, jak badany będzie zachowywać się względem współpracowników oraz klientów.

Zalety metody – takie same jak w przypadku wywiadu biograficznego.

Wady/ograniczenia metody:

- żeby metoda była skuteczna, należy przygotować profil kompetencji na danym stanowisku;
- jeśli wywiad przeprowadza tylko jeden rekruter, może dojść do subiektywnej oceny kandydata;
- sprawdza się głównie w przypadku osób posiadających duże doświadczenie zawodowe.

8. Motivational appraisal of personal potential (MAPP 3)

(Przewodnik do zarządzania kompetencjami, 2014)

Za pomocą motywacyjnej analizy potencjału zawodowego nie bada się umiejętności, lecz motywację. Metoda ta umożliwia poznanie systemu wewnętrznych motywów badanego do wykonywania satysfakcjonującej pracy. Pozwala to na opracowanie indywidualnych ścieżek kariery dla pracowników.

Zalety metody:

- całkowita komputeryzacja metody, która pozwala na łatwy i szybki dostęp do niej oraz sprawne stosowanie;
- metodę można indywidualnie dostosować do pracownika przez dowolne modelowanie formularza;
- różnorodność uzyskanych informacji pozwala na szerokie zastosowanie metody;
- wynik jest podstawą do zwiększenia efektywności i satysfakcji z pracy.

Wady/ograniczenia metody:

- podobnie jak w przypadku *insights discovery* oraz *extended DISC* badanie wykonują wyspecjalizowane firmy doradcze; do samodzielnego przeprowadzenia potrzebny jest certyfikat;
- badanie za pomocą tej metody przeznaczone jest wyłącznie dla stanowisk menedżerskich.

9. Kwestionariusz BP6*(business personality questionnaire)**(Przewodnik do zarządzania kompetencjami, 2014)*

Jest to opracowane w Polsce narzędzie „do kompleksowego badania osobowości zawodowej. Zgodnie z nazwą, dzięki metodzie diagnozuje się badanego w sześciu głównych przekrojach: kompetencji menedżerskich, innowacyjności, w sferze techniki, mentoringu, relacji interpersonalnych oraz labilności emocjonalnej. Efektem badania jest raport indywidualny, który zawiera informacje o zgodności predyspozycji i umiejętności pracownika z wykonywaną pracą i o tolerancji na rutynę w pracy oraz wskaźnik ambicji zawodowej”.

Zaleta metody:

- uniwersalność, dzięki której można z metody korzystać na każdym szczeblu kariery.

Wada metody:

- może być zastosowana tylko przez autora metody (firmę dystrybuującą)³.

10. Leadership *multirater assessment of personality* (LMAP 360)*(Connelly et al., 2016)*

LMAP 360, w przeciwieństwie do innych metod mierzących kompetencje, koncentruje się na osobowościowych i behawioralnych aspektach przywództwa. Autorzy metody wierzą, że odpowiednio dobrane cechy charakteru członków kadr kierowniczych są równie ważne co doświadczenie i umiejętności, a dokładne zmierzenie cech personalnych dostarcza szczegółowych wskazówek, jak zwiększyć skuteczność przywództwa.

Zalety metody:

- raport jest czytelny i personalizowany;
- wyniki dostarczają jasnych i praktycznych zaleceń dotyczących rozwoju lidera;
- wyraźne uwzględnienie zachowań, które nie są pomocne na stanowisku lidera.

Wady metody:

- autorska metoda należąca do LMAP LLC⁴, którą mogą stosować tylko partnerzy spółki;
- skuteczność metody oparta na wierze jej twórców.

³ Autor metody – firma consultingowa posiadająca prawa do dystrybuowania metody. Jej zastosowanie odbywa się pod kontrolą firmy.

⁴ LLC (*limited liability company*) – amerykańska forma prawna spółek z ograniczoną odpowiedzialnością.

11. *The social skills inventory (SSI)*

(Z.A.P. Del Prette, A. Del Prette, 2013; Ahmetoglu, Acar, 2016; Riggio 1992)

Za pomocą pięciostopniowej skali Likerta używanej w metodzie inwentaryzacji umiejętności społecznych ocenia się te umiejętności społeczne, które leżą u podstaw kompetencji społecznych. Ocenia się umiejętności komunikacji werbalnej i niewerbalnej, identyfikuje się mocne i słabe strony badanego, a przede wszystkim oblicza się poziom jego umiejętności społecznych. Im wyższy wynik badanego, tym większe są jego umiejętności społeczne. Według R.E. Riggio, uzyskany wynik jest wiarygodny w 94%. Młodszą odmianą SSI jest stworzony w 2001 r. w Brazylii SSI-Del-Prette. Różnica formalna polega na mniejszej liczbie pytań w wersji brazylijskiej.

Zalety metody:

- metoda szybka i łatwa w użyciu (w przypadku SSI-Del-Prette maksymalny czas rozwiązywania testu to 30 minut);
- nie wymaga znacznych nakładów finansowych;
- wiarygodne wyniki.

Wada/ograniczenie metody:

- ograniczenie badań do umiejętności społecznych.

12. *Communication skills evaluation scale (CSES)*

(Korkut, 1996; Ahmetoglu, Acar, 2016)

W CSES wykorzystuje się skalę Likerta zastosowaną w 25 podpunktach. Przez podpunkty rozumiana jest skala składająca się z kafeterii liczącej pięć odpowiedzi ułożonych w porządku od całkowitej akceptacji do całkowitego odrzucenia. Badany określa, w jakim stopniu zgadza się z postawionym przez badacza twierdzeniem. Przykładowymi wariantami wykorzystywanymi na skali Likerta mogą być: 1) zdecydowanie się nie zgadzam, 2) raczej się nie zgadzam, 3) nie mam zdania, 4) raczej się zgadzam, 5) zdecydowanie się zgadzam.

Metodę opracował F. Korkut w celu oceny indywidualnych zdolności komunikacyjnych badanego.

Zaleta metody:

- jednoznaczność odpowiedzi respondenta, brak konieczności subiektywnej interpretacji uzyskanej odpowiedzi.

Wada/ograniczenie metody:

- ograniczenie badań wyłącznie do zdolności komunikacyjnych.

W tabeli 1 zaprezentowano szereg metod wykorzystywanych do diagnozowania kompetencji. Nie można jednoznacznie uszeregować tych metod pod kątem ich ważności lub przydatności. Wybór powinien być uzależniony od uwarunkowań występujących w przedsiębiorstwie, od celu zastosowania i od kompetencji, które mają być diagnozowane.

4. PODSUMOWANIE

W artykule wskazano na potrzebę rozszerzenia problematyki zarządzania jakością w przedsiębiorstwach, w szczególności w zakresie prewencji oraz badania i oceny, o tematykę zarządzania kompetencjami, traktowanymi jako zasób na wejściu do procesów w przedsiębiorstwie. Zaproponowano włączenie metod diagnozowania kompetencji do repertuaru metod wspomagających zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach. Dokonano przeglądu wybranych metod diagnozowania kompetencji, zwracając uwagę na zalety i wady wynikające z ich zastosowania. Z przeprowadzonej analizy tych metod wynika, że są one niedoskonałe. Ich stosowanie dostarcza często niejednoznacznych informacji na temat poziomu kompetencji badanych osób. Wyniki prowadzonych badań są często opisowe, w przypadku niektórych metod badani mogą nauczyć się reagować na stawiane im pytania lub zadania, wpływając na wyniki. W procesie oceny z zastosowaniem metod diagnozy kompetencji nie można wykluczyć dużego wpływu intuicji badacza na określenie stanu kompetencji, co prowadzi do ryzyka nieprawidłowej oceny. Na problem poprawnej implementacji metod diagnozowania kompetencji do zarządzania jakością w przedsiębiorstwach nakłada się, jak widać, również problem niedoskonałości metod diagnozowania kompetencji. Niezbędne jest więc doskonalenie tych metod, a przyczynkiem do głębszego zrozumienia natury kompetencji w kontekście ich wykorzystania w przedsiębiorstwach może być spojrzenie na nie przez pryzmat zarządzania jakością. Pogłębianie relacji między zarządzaniem kompetencjami i zarządzaniem jakością może przyspieszyć włączenie audytów kompetencji do głównego procesu audytów jakości w przedsiębiorstwach, które wdrożyły i doskonały systemy zarządzania jakością zgodnie z normami serii ISO 9000.

Podsumowując, dostrzega się potrzebę kontynuowania prac w następujących kierunkach:

- doskonalenie metod diagnozowania kompetencji,
- implementacja metod diagnozowania kompetencji do zarządzania jakością w przedsiębiorstwach,
- opracowanie procedur prowadzenia audytów kompetencji jako składowej audytów wewnętrznych w ramach funkcjonujących systemów zarządzania jakością w przedsiębiorstwach.

LITERATURA

- Ahmetoglu, E., Acar, I.H. (2016). The Correlates of Turkish Preschool Preservice Teachers' Social Competence, Empathy and Communication Skills. *European Journal of Contemporary Education*, 16, 2, 188-197.
- Benton, S., van Erkom Schurink, C., Desson, S. (2008). *An Overview of the Development, Validity and Reliability of the English Version 3.0 of the Insights Discovery Evaluator*. London: University of Westminster's Business Psychology Centre, 1-10.

- Borys, E. (2012). Gorycz sukcesu – nauczyciel/nauczycielka między praktyką szkoły a praktyką przedsiębiorstwa. In: *Szkoły i pracodawcy – razem ku lepszemu kształceniu zawodowemu*. Warszawa: KOWEZIU.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brockmann, M., Clarke, L., Méhau, Ph., Winch, Ch. (2008). Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective. *Vocations and Learning*, 227-244.
- Connelly, B.S., Warren, R.A., Kim, H., Di Domenico, S.I. (2016). Development and Validation of Research Scales for the Leadership Multi-rater Assessment of Personality (LMAP). *International Journal of Selection and Assessment*, 24, 362-367.
- De Boer, L., Labro, E., Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7, 75-89.
- Del Prette, Z.A.P., Del Prette, A. (2013). Social Skills Inventory (SSI-Del-Prette): Characteristics and Studies in Brazil. In: F.L. Osorio. *Social Anxiety Disorders: From Theory to Practice*, 47-62.
- Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres Best Practice Guidelines* (2012). Leicester: The British Psychological Society.
- Dickson, G. (1996). An analysis of vendor selection systems and decisions. *Journal of Purchasing*, 2/1, 5-17.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for 21st Century*. New York: Harper Business, 142-159.
- Dubois, D.D., Rothwell, W.J. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Helion.
- Emmons, R.A., Diener, E., Larsen, R.J. (1986). Choice and avoidance of everyday situations and affect congruence: two models of reciprocal interactionism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 815-826.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35, 6, 679-687.
- Garavan, T.N., Morley, M., Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development. *Journal of Management*, 2, 134-147.
- Goliński, M., Graczyk-Kucharska, M., Spychała, M., Szafrński, M. (2017). Doskonalenie kodu kompetencji zawodowych w przedsiębiorstwach – case study. *Przegląd Organizacji*, 3, 54-59.
- Goodge, P. (1994). Development Centres: Design Generation and Effectiveness. *Journal of Management Development*, 4, 16-22.
- Goźlińska, E., Kruszewski, A. (2013). *Stan szkolnictwa zawodowego w Polsce*. Warszawa: KOWEZIU.
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (2009). *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 3, 243-253.
- Haffer, R. (2003). *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa*. Toruń: Uniwersytet Mikołaj Kopernika.
- Hamrol, A., Mantura, W. (2006). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Hoevemeyer, V.A. (2006). *High Impact Interview Questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. New York: AMACOM, 1-5.
- Jabłońska, L., Adamczyk, J. (2013). Błędy komunikacyjne w procesie oceny 360 stopni (w świetle doświadczeń firmy doradztwa personalnego). *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*, 288, 121-130.
- Juchnowicz, M. (2002). *Jakość zasobów pracy*. Warszawa: Poltext.
- Karaszewski, R. (1999). *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 70.
- Kiełtyka L. (2016). Rozwój standardów systemu kwalifikacji kształcenia zawodowego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria Organizacja i Zarządzanie*, 71, s. 17-28.
- Korkut, F. (1996). Development of Communication Skills Evaluation Scale: Reliability and Validity Studies. *Journal of Psychological Counseling and Guidance*, 2 (7), 18-23.
- Lambrou, M.A. (2016). Innovation Capability, Knowledge Management and Big Data Technology: A Maritime Business Case. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9, 2, 40-44.
- Lin, Ch., Wu, Ch. (2005). A Knowledge Creation Model for ISO 9001:2000. *Total Quality Management*, 16, 5, 657-670.
- Lipińska-Grobelny, A. (2016). Polska praktyka stosowania Assessment Center. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 01, 128-140.
- Loretto, W., Duncan, C., White, P.J. (2000). Ageism and Employment: Controversies, Ambiguities and Younger People's Perceptions. *Ageing & Society*, 20, 279-302.
- Małachowski, B., Korytkowski, P. (2016). Competence-based performance model of multi-skilled workers. *Journal Computers and Industrial Engineering*, 91, C, 165-177.
- McDowall, A. (2005). *A framework for employee development: a quantitative and qualitative study of individual differences and development outcomes* (submitted for PhD). London: City University, School of Social Sciences, Psychology Department, 45-48.
- McLagan, P.A. (1997). Competencies: the next generation. *Training & Development*, 51, 5, 40-48.
- Moczydłowska, J.M. (2010). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin, 10.
- Murat, A. (2001). *A Classification of Supplier Selection Methodologies*. Montreal: McGill University.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 98.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna, 40.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4.
- Pietrzak, M. (2013). Learning opportunities within assessment centers: individual and organizational benefits for the leadership. In: K. Scala, R. Grossmann, M. Lenglachner, K. Mayer, *Leadership learning for the future*. Charlotte, 219-225.
- PN-EN ISO 9001:2015-10. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Polski Komitet Normalizacyjny, lipiec 2016.
- PN-EN ISO 9004:2010. *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*. Polski Komitet Normalizacyjny, październik 2010.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 246.

- Przewodnik do zarządzania kompetencjami* (2014). Gdańsk: Agencja Rozwoju Pomorza, 21-23.
- Rakowska, A. (2016). Określanie użyteczności Systemu Zawodowcy dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, seria Organizacja i Zarządzanie, 71, 63-73.
- Riggio, R.E. (1992). Social interaction skills and nonverbal behavior. In: R.S. Feldman, *Applications of nonverbal behavioral theories and research*. Hillsdale, 3-30.
- Rostowski, T. (2002). Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi. In: *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Poltext.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach*.
- Rutkowska, D. (2007). O trafności Assessment Center jako narzędzia oceny kompetencji. *Journal of Management and Business Administration Central Europe*, 1, 13-21.
- Shee, D.Y. (2006). An Analytic Framework for Competence Set Expansion: Lessons Learned from an SME. *Total Quality Management*, 17, 8, 981-997.
- Silverman, M., Kerrin, M., Carter, A. (2005). *Degree Feedback Beyond the Spin*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Skowron-Mielnik, B., Dąbrowski, J. (2016). Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 430, 266-273.
- Stor, M., Suchodolski, A. (2016). *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 429.
- Strużyna, J., Marzec, I. (2016). *Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategiczna kompetencji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 420, 300-308.
- Szafrński, M. (2007). *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Szafrński, M. (2015a). Acceleration of educating as an external factor supporting preventive and improving actions in businesses. In: T. Ahram, W. Karwowski, D. Schmorow, (eds.). *Procedia Manufacturing. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliated Conferences*, AHFE 2015, 3, 4948-4955.
- Szafrński, M. (2015b). *Zarządzanie akceleracją tworzenia zasobów wiedzy w przedsiębiorstwach*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Szafrński, M. (2017). Problem of Language Used to Describe Competences in the Management of Acceleration in the Creation of Knowledge Resources in Businesses. *Procedia Engineering*, 182, 679-686.
- Szafrński, M., Goliński, M. (red.) (2011). *Wielkopolski system monitorowania i prognozowania w zakresie kształcenia zawodowego – innowacja w regionie*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Szafrński, M., Goliński, M. (2015). System for Professionals – monitoring employers' demands for key competences in Wielkopolska. In: *Recent Advances in Computer Science; Proceedings of the 19th International Conference on Computers; 19th International Conference on Circuits, Systems, Communications and Computers*. Greece: Zakhynthos, 184-199.
- Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 5, 2, 31-33.

- Wasilczuk, J.E. (2016). Wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w procesie rekrutacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, seria Organizacja i Zarządzanie, 71, 87-94.
- Wąsowska-Bąk, K., Górecka, D., Mazur, M. (2012). *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy*. Gliwice: Helion.
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 206-114.
- Wiśniewski, Z. (2016). System Zawodowcy w kontekście strategii przeciwdziałania bezrobociu młodzieży w krajach Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, seria Organizacja i Zarządzanie, 71, 95-105.
- Wood, R. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Yang, Ch-Ch. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management*, 26, 2, 173-189, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>.

SUPPORTING THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF WORK PROCESSES IN ENTERPRISES BY DIAGNOSING THE STATE OF COMPETENCES

Summary

The direct reason for writing this article was noticing the gap in the theory of management science which directs the prevention activities in enterprises on the state of competences. Though literature and ISO 9000 standards signal the impact of human resource management on quality, the authors notice lack of proposals concerning applying of methods and tools improving the state of competences in quality management. Due to the resourceful nature of competencies, their states have an impact on the quality of the results of the activities (including products). The objective of the article is to identify methods whose use in the quality management will allow to widen the possibilities to improve the state of competences at workplaces. As it is shown in the article, it may be helpful to use the achievements in the fields of competence management, which mostly is not associated with quality management but with knowledge management. In this article selected methods of competence diagnosis are reviewed, which can be included in the repertoire of preventive, research and evaluation activities. The advantages and disadvantages of these methods were analyzed.

Keywords: competences, quality, quality management, competence diagnosis, state of competence

