

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**262**

# **Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Dudycz**

**Grażyna Osbert-Pociecha**

**Bogumiła Brycz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,  
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,  
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,  
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-254-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji.....	11
<b>Tomasz Bieliński:</b> Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki .....	25
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego).....	35
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów .....	53
<b>Filip Chybalski:</b> Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne.....	64
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness .....	76
<b>Wojciech Dyduch:</b> Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej .....	86
<b>Adam Dzikowski:</b> Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego.....	96
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki.....	110
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji .....	118
<b>Beata Glinkowska:</b> Kompetencje pracownika a efektywność organizacji .....	126
<b>Barbara Kamińska:</b> Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	134
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne .....	148
<b>Janusz Kornecki:</b> Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości .....	166
<b>Magdalena Kozera:</b> Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować .....	177
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej .....	188
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw .....	202
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach.....	211

<b>Magdalena Majowska:</b> W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna.....	221
<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej.....	232
<b>Aneta Michalak:</b> Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie .....	241
<b>Adam Nalepka:</b> Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększania .....	261
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągnięcia efektywności organizacji .....	277
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa.....	293
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji.....	305
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji.....	313
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efektywność aktywnych programów rynku pracy	326
<b>Henryk Sobolewski:</b> Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw .....	341
<b>Janusz Strużyna:</b> Efektywność ewoluującej organizacji.....	356
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy .....	366
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej.....	388
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych .....	401
<b>Aldona Uziębło:</b> Efektywność funkcjonowania organizacji <i>non profit</i> na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku .....	416
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu.....	432
<b>Zofia Zymonik:</b> Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie .....	440
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej .....	448

## Summaries

<b>Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski:</b> Effective management of family business – competence challenges of succession.....	24
<b>Tomasz Bieliński:</b> Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy.....	34
<b>Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska:</b> The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery).....	52
<b>Piotr Chojnacki:</b> Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using .....	63
<b>Filip Chybalski:</b> Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations.....	75
<b>Agnieszka Dejnaka:</b> Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność .....	85
<b>Wojciech Dyduch:</b> Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement.....	95
<b>Adam Dzikowski:</b> Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment .....	109
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction.....	117
<b>Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski:</b> Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation .....	125
<b>Beata Glinkowska:</b> Employee competencies and organizational effectiveness	133
<b>Barbara Kamińska:</b> Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises .....	147
<b>Alicja Karaś-Doniec:</b> Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects.....	165
<b>Janusz Kornecki:</b> Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development .....	176
<b>Magdalena Kozera:</b> Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use .....	187
<b>Grażyna Kozuń-Cieślak:</b> Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries .....	201
<b>Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska:</b> Single European Market and Polish business development opportunities .....	210
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki:</b> Methodological and organizational aspects of group work in organizations.....	220
<b>Magdalena Majowska:</b> Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective .....	231

<b>Anna Matras-Bolibok:</b> Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity .....	240
<b>Aneta Michalak:</b> Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining .....	260
<b>Adam Nalepka:</b> Results of community real estate management and opportunities of their increase .....	276
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of complexity as condition of firm's efficiency .....	292
<b>Marzena Papiernik-Wojdera:</b> The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management .....	304
<b>Witold Rekuć, Leopold Szczurowski:</b> Business process flexibility as an organization adaptability factor .....	312
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Role of economic efficiency in shaping business success .....	325
<b>Halina Sobocka-Szczapa:</b> Efficiency of active labor market programs .....	340
<b>Henryk Sobolewski:</b> Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation .....	355
<b>Janusz Strużyna:</b> Effectiveness of evolving organization .....	365
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization .....	387
<b>Leopold Szczurowski, Witold Rekuć:</b> Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit .....	400
<b>Ewa Szkic-Czech:</b> Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes .....	415
<b>Aldona Uziębło:</b> Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study .....	431
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Effectiveness of actions in terms of product safety liability .....	439
<b>Zofia Zymonik:</b> Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise .....	447
<b>Beata Zyznarska-Dworczak:</b> Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business .....	455

**Beata Glinkowska**

Uniwersytet Łódzki\*

---

## KOMPETENCJE PRACOWNIKA A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Artykuł, składający się ze wstępu, dwóch tematycznie związanych z tytułem obszarów i podsumowania, stanowi próbę ukazania istoty pojęć „kompetencje pracownicze” i „efektywność organizacyjna” oraz przedstawienia silnego wpływu kompetencji na osiągnięcie tej efektywności. Autorka starała się pokazać, że kompetencje to nie tylko dokumenty i certyfikaty potwierdzające kwalifikacje, ale także doświadczenie, uzdolnienia, umiejętności, wiedza, zaangażowanie, lojalność, postawa, wewnętrzna motywacja, cechy psychofizyczne pracowników. Uwzględnienie powyższych przez pracodawcę i stworzenie odpowiednich warunków pracy oraz pobudzenie motywacji do pracy może wpływać na osiągnięcie coraz lepszej efektywności przez organizacje.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, efektywność.

### 1. Wstęp

Dobór pracowników do pracy w związku z ich kompetencjami jest w dzisiejszych czasach sprawą o dużej wadze. Organizacje dwoją się i troją, aby mieć w swoich szeregach pracowników o wysokim poziomie kompetencji, uważając, że ma to niebagatelny wpływ na funkcjonowanie organizacji i na jej efektywność. O ile kompetencje pracowników nie są trudne do sprawdzenia w praktyce, o tyle ich zmotywowanie i spowodowanie zaangażowania jest dość trudne. Jeszcze trudniejsze wydaje się zmierzenie efektywności organizacyjnej. W artykule poruszono dwie ważne kwestie: próbę wyjaśnienia pojęć „kompetencje” i „efektywność organizacyjna” oraz ukazanie wpływu kompetencji na osiągnięcie przez organizacje efektywności. Artykuł został napisany głównie na podstawie analizy aktualnej literatury przedmiotu, wyników wywiadu z przedsiębiorcami z branży odzieżowej i spożywczej<sup>1</sup>, a także przy wykorzystaniu metody obserwacji uczestniczącej i doświadczenia zawodowego autorki artykułu<sup>2</sup>.

---

\* Wydział Zarządzania.

<sup>1</sup> Wywiadem objęto próbę siedmiu zaprzyjaźnionych przedsiębiorców (dobór celowy) reprezentujących branżę odzieżową i spożywczą (sklepy), należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wywiad miał na celu potwierdzenie wyrażanych publicznie poglądów, zarówno od strony pracowników, jak i pracodawców, że istnieje związek kompetencji pracowników z ich efektywnością, jednakże zwykle nie ma związku z wysokością wynagrodzeń. Autorka zdaje sobie sprawę, że nie jest to próba reprezentatywna.

<sup>2</sup> Autorka artykułu przez kilkanaście lat pełniła funkcje kierownicze.

## 2. Kompetencje pracownika i efektywność organizacyjna – istota

Naukowcy z dziedziny zarządzania i praktycy spędzają wiele czasu na badaniu potencjału ludzkiego i jego efektywnego wykorzystania. Już w okresie naukowego zarządzania na przełomie XIX i XX wieku<sup>3</sup> dążono do racjonalnej i systematycznej organizacji pracy, mającej na celu wyeliminowanie zbędnych czynności i podniesienie wydajności pracy [Moczydłowska 2008, s. 14]. Był to okres swego rodzaju rewolucyjnej zmiany w podejściu do doboru pracowników do pracy i ich motywowania, a także podziału ról pracowniczych na wykonawcze i administracyjne. Z kolei klasyczna szkoła zarządzania<sup>4</sup> (1920–1950) zajmowała się efektywnością organizacji jako całości [Piotrowski 1998, s. 634]. Kolejna ze szkół – behawioralna<sup>5</sup> identyfikowała źródło wzrostu efektywności organizacji w rozwoju zasobów ludzkich [Moczydłowska 2008, s. 20]. We wszystkich koncepcjach da się zauważyć wspólne mianowniki: człowiek, mechanizmy jego zachowania przełożone na organizację i efektywność. Jednakże więcej jest rozbieżności wokół pojęć „kompetencje” czy też „efektywność” niż wspólnych mianowników. Od ponad pięćdziesięciu lat badania naukowe nad kapitałem ludzkim skupiają się m.in. na zagadnieniach organizowania, wydajności, efektywności i kompetencji.

W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podkreślają, że organizacje inteligentne zbudowane są na bazie kompetencji, które należy wspierać m.in. współdziałaniem i zaufaniem [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 75]. Koniec XX i początek XXI wieku można określić wiekiem rewolucji kompetencji, stanowiących o efektywności organizacji i tym samym o źródle przewagi konkurencyjnej.

Pojęcie „kompetencje” jest ściśle związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wcześniej było ono utożsamiane z formalnym uprawnieniem do podejmowania decyzji. Aktualnie jest rozumiane zupełnie inaczej. M. Bratnicki określił kompetencje jako zbiór wiedzy menedżerskiej, technicznej i eksperckiej [Bratnicki 2000, s. 33] (rys. 1).

Z analizy rysunku wynika, że kompetencje pracowników są składową nie tylko umiejętności, wiedzy czy wykształcenia, ale także m.in. doświadczenia i uzdolnień. Motywacja natomiast jest ważna dla chęci wykorzystania kompetencji. Jeżeli pracownik ma motywację do pracy, to chce wykorzystywać swoje kompetencje dla firmy. Poza wymienionymi składnikami kompetencji nie bez znaczenia są osobiste uzdolnienia pracowników i ich psychofizyczne cechy.

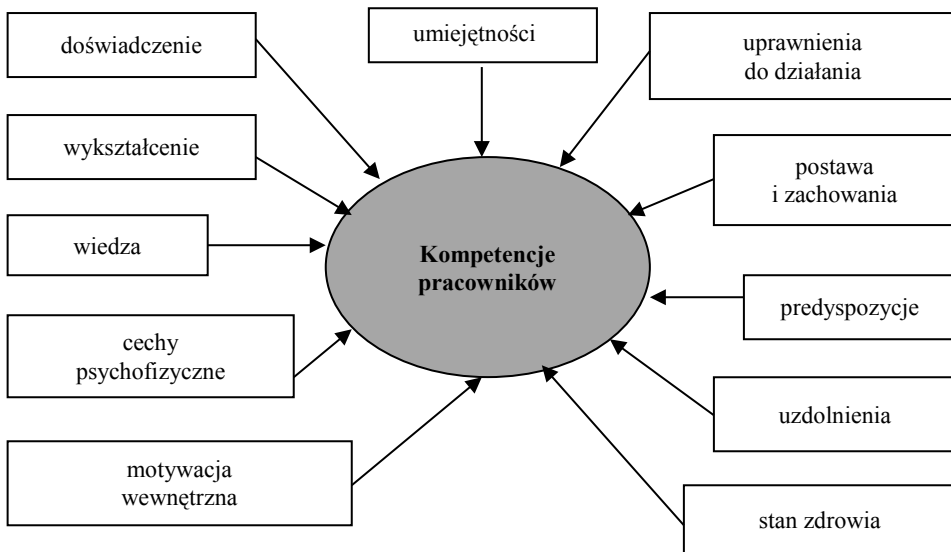
A. Pocztowski kompetencje kojarzy z kwalifikacjami, obejmującymi ogół trwałych właściwości ludzkich, tworzącymi związek z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi uniwersalny wymiar [Pocztowski 2003, s. 153]. Z. Janowska pojęcie to interpretuje jako alians umiejętności, wiedzy, doświadczenia

<sup>3</sup> Najwybitniejsi przedstawiciele tej szkoły to: H.L. Grant, F.W. Taylor, H. Emerson.

<sup>4</sup> Przedstawicielami tego nurtu byli m.in.: H. Fayol, M. Weber, M. Parker-Folett, C. Bernard.

<sup>5</sup> Przedstawiciele tego nurtu to E. Mayo, F.J. Roethlisberger.





**Rys. 1.** Struktura kompetencji pracowników

Źródło: [Bratnicki 2000, s. 19].

i zaangażowania pracowników [Janowska 2001, s. 90]. Dla A. Sajkiewicz kompetencje są zbiorem posiadanej wiedzy, zdolności, stylów działania, cech osobowości, zainteresowań, a także wielu innych czynników i cech, które są wykorzystywane i rozwijane w procesach pracy i mają doprowadzić do osiągnięcia celów organizacyjnych [Sajkiewicz 2004, s. 17–18]. T. Oleksyn łączy kompetencje z predyspozycjami osobowościowymi, zdolnościami, motywacją pracowników, posiadaną wiedzą, wykształceniem, umiejętnościami, kondycją, zdrowiem, postawami w miejscu pracy, doświadczeniem i in. [Oleksyn 2006, s. 25]. Wskazuje podobieństwa pojęcia kompetencji z pojęciem kapitału ludzkiego [Oleksyn 2006, s. 25]. Według definicji zaproponowanej przez D. Thierry’ego, Ch. Saureta i N. Monoda, kompetencje to ogół wiedzy, zdolności i postaw nakierowanych na cele organizacyjne [Thierry i in. 2002, s. 89]. Na efektywność pracowników wpływa wiele czynników. Podstawowym jest motywacja do pracy. To od niej zależy wybór odpowiedniego zachowania jednostki. Zdaniem M. Armstronga, motywacja jest zachowaniem ukierunkowanym na cele. Pracownicy są zmotywowani, gdy spodziewają się, że działanie prowadzi ich do celu i do konkretnych nagród, zaspokajających ich potrzeby [Armstrong 2005, s. 211].

Istotne jest, aby uchwycić związek posiadania odpowiednich kompetencji przez zmotywowanych pracowników i ich wykorzystania z efektywnością organizacyjną. Reasumując, wpływ kompetencji pracowniczych i ich motywacji na realizowanie celów przez organizację, a tym samym osiągnięcie przez nią efektu synergii wydaje

się istotny. Jednak nie ma dokładnych badań nad związkiem (w ogóle jest nich niewiele) czy też związkami między kompetencjami a obiektywnymi miarami realizacji celów organizacji i efektywnością organizacyjną.

### **3. Wpływ kompetencji pracownika na realizację celów organizacji i efektywność organizacyjną**

Kompetencje pracownicze są na tyle ważnym czynnikiem rozwoju organizacji i osiągania przez nią celów, że stały się przyczyną powstania nowej koncepcji, określanej jako zarządzanie kompetencjami. T. Oleksyn zarządzanie kompetencjami nazwał złożoną działalnością, związaną z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, prowadzącą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji [Oleksyn 2011, s. 9]. Na zarządzanie kompetencjami składa się wiele działań mających na celu takie motywowanie pracowników i tworzenie warunków, aby pracownikom chciało się te kompetencje wykorzystać dla organizacji, w których są zatrudnieni. „Dokładniej mówiąc, często dochodzi do mieszania wiedzy, umiejętności i zachowań będących predyspozycją do wykonywania pracy z samym jej wynikiem. [...] Z jednej strony oceniając kompetencje ocenia się skuteczność prezentowanych zachowań, z drugiej strony, przy braku obiektywnych kryteriów oceny wyników pracy utożsamia się je z efektywnością” [Kawecka 2011].

Jeżeli zarządzanie kompetencjami ma wpływać na efektywność, to należy je rozpatrywać z punktu widzenia całości organizacji, chociaż na tę efektywność wpływają właśnie poszczególne jej części: osoby, stanowiska, komórki. W organizacjach większych zarządzanie kompetencjami wydaje się bardziej „uporządkowane” poprzez istnienie sprawnych i silnych działów personalnych. W małych firmach takowe nie istnieją. Sprawdzenie efektywności jest zwykle procesem prostszym niż sprawdzenie kompetencji i zależy od charakteru ocenianej pracy, czyli od jej złożoności, specyfiki, stopnia trudności. Do prostych miar efektywności zalicza się [Gick, Tarczyńska 1999, s. 141–142]:

- skalę absolutną, odnoszącą się do każdego z zadań;
- skalę relatywną, związaną z rankingiem osiągnięć pracowników na tym samym stanowisku;
- skalę procentową, stosowaną przy zadaniach ilościowych (% zrealizowanych zadań).

W każdym przypadku efektywność można wyrazić za pomocą dwóch możliwości: liczbowo (obiektywnie) albo słownie (subiektywnie; opisowo).

W. Jacher twierdzi, że efekty pracy ludzi oraz ich produktywność zależą od organizacji i od obiektywnych warunków, w jakich organizacja funkcjonuje [Jacher 1985, s. 108]. Kluczem do sukcesu są zatem kompetentni pracownicy, których zaangażowanie w losy firmy decyduje o jej efektywności i przyszłości [Sajkiewicz 2008, s. 83]. W zależności od jednostki stanowiącej jakąś grupę interesu, pojęcie efektywności będzie różnie rozumiane. Z punktu widzenia pracodawcy efektywność jest

postrzegana zwykle jako skuteczne osiągnięcie celów organizacji, przy wykorzystaniu dostępnych środków; z punktu widzenia pracownika efektywność może oznaczać finalnie realizowanie własnych celów. Kluczowe wskaźniki efektywności (*Key Performance Indicators* – KPI) są tymi, które dość dokładnie pozwalają określić, czy osoba zajmująca dane stanowisko wywiązuje się z nałożonych zadań w odpowiedni (zadowalający) sposób. Miar efektywności może być tyle, ile jest kryteriów oceny ze względu na oczekiwania różnych grup interesu i specyfikę firmy:

- poziom realizacji planu sprzedaży,
- poziom przychodów,
- poziom satysfakcji klientów,
- średni czas wykonania produktu,
- liczba reklamacji,
- liczba pochwał,
- średni czas obsługi klienta,
- poziom zgodności planu z wykonaniem,
- liczba opóźnień,
- liczba zdanych egzaminów (miara np. dla dydaktyków).

ProFirma<sup>6</sup> podkreśla jednak, że istnieją osobiste i organizacyjne uwarunkowania efektywności. Do osobistych uwarunkowań zalicza się m.in.: inteligencję racjonalną, inteligencję emocjonalną, prezentowany system wartości, osobowość, *kompetencje*, odporność na stres, samoocenę, wykształcenie, potrzebę osiągnięć. Do uwarunkowań organizacyjnych należą z kolei np.: sprawowany styl władzy, opis stanowisk pracy i jego dokładność, bezpieczeństwo pracy, kultura organizacyjna i klimat panujący wśród załogi, ocena okresowa, system motywacyjny i wynikające z niego zaangażowanie i lojalność<sup>7</sup>. Wynika z tego, że kompetencje pracownicze są tylko małym elementem tworzenia efektywności organizacyjnej. Pozostałe czynniki (elementy) to: praktyki związane głównie z zarządzaniem zasobami ludzkimi, satysfakcja z pracy i zaangażowanie w nią.

Doświadczenia i umiejętności są niewątpliwie podstawowym determinantem efektywności organizacyjnej, jednakże motywacja do pracy wydaje się ważniejsza od kompetencji czy doświadczenia. Jeżeli pracownik nie ma odpowiednich kwalifikacji/kompetencji, ale ma wysoki poziom motywacji do pracy, z pewnością włoży wiele wysiłku, aby „się podciągnąć”. Natomiast pracownik, który nie ma motywacji, to nawet żeby miał bardzo dobre kompetencje i kwalifikacje, nie zada sobie trudu, aby je wykorzystać. Istotniejsza zatem od kwalifikacji wydaje się postawa pracowników, a to wynika nie tylko z cech charakteru, ale przede wszystkim z istniejących w organizacji systemów motywacyjnych.

---

<sup>6</sup> ProFirma powstała 8 marca 2000 roku w Sopocie. Jest firmą szkoleniowo-doradcą w zakresie HPI (*Human Performance Improvement*).

<sup>7</sup> Materiały ProFirmy, [http://hpi.biz.pl/repository/files/determinanty\\_efektywnosci.pdf](http://hpi.biz.pl/repository/files/determinanty_efektywnosci.pdf) (dostęp 22.12.2011).

Obserwując rzeczywistość gospodarczą, można zauważyć wiele dysfunkcji i patologii, zarówno w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, jak i w obszarze ich motywacji do pracy. Pracodawcy zwracają co prawda uwagę na liczbę dokumentów potwierdzających kwalifikacje pracowników, ale nie oferują im odpowiednich narzędzi motywacji materialnej. Konsekwencją takich zachowań pracodawców są pracownicy niezmotywowani, niezaangażowani i nielojalni. Nie sprzyja to efektywności organizacyjnej.

Przedsiębiorcy zapytani przeze mnie podczas wywiadu przeprowadzonego we wrześniu 2011 roku o to, na co zwracają uwagę w procesie rekrutacji i selekcji pracowników do pracy, odpowiadali, że głównie na ich kwalifikacje i kompetencje oraz rekomendacje przez osoby trzecie. Natomiast na pytanie dotyczące tego, czy negocjują z potencjalnymi pracownikami wysokość zarobków, odpowiedzieli, że nigdy. Wynika z tego, że wysokość wynagrodzenia jest proponowana ogólnie przez pracodawcę, a pracownik albo to akceptuje, albo nie. Warto nadmienić w tym miejscu, że pracodawcy raczej korzystają z polecenia przez aktualnych pracowników lub znajomych potencjalnych pracowników. Na siedem przeprowadzonych wywiadów z takiej opcji skorzystali wszyscy pracodawcy. Dla wszystkich przedsiębiorców kompetencje pracowników są ważne i według nich mają duży wpływ na efektywność pracowniczą. Na pytanie dotyczące problemu związku kompetencji pracowników z wysokością ich zarobków okazało się, że jednak pracodawcy nie biorą istotnie pod uwagę kompetencji pracowników, proponując im miesięczne wynagrodzenie. Pracodawcy podkreślali, że mają świadomość wagi kompetencji i kwalifikacji pracowników, jednakże wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej i relatywnie małe przychody uniemożliwiają ustalenie płacy na odpowiednio wysokim poziomie. Przedsiębiorcy zdają sobie też sprawę, że niskie pensje nie wpływają na zaangażowanie pracowników, co z kolei nie wpływa na zwiększanie efektywności organizacyjnej. Nie są jednak w stanie sprostać oczekiwaniom pracowników z uwagi na realia rynkowe prowadzenia biznesu. W konsekwencji podstawową metodą ustalania wynagrodzenia jest rodzaj stanowiska i przeciętne wynagrodzenie w rejonie na podobnych stanowiskach. Duże bezrobocie powoduje, że pracownicy zawiązują stosunek pracy, mając jednak poczucie krzywdy, co skutkuje tym, że jeżeli znajdą bardziej opłacalne zajęcie, odchodzą od obecnego pracodawcy. Nie zwiększa to z pewnością zaangażowania pracowników w wykonywaną przez nich pracę, skutkiem czego jest mała efektywność organizacyjna.

#### **4. Podsumowanie**

Konkludując, koszty organizacji związane z brakiem zaangażowania pracowników w procesy pracy i brakiem ich utożsamiania się z organizacją rosną, a to nie wpływa, niestety, na efektywność organizacyjną. Pracodawcy zaś, zamiast przemysleć powody niezadowolenia pracowników i wpłynąć na zwiększenie ich aktywności i motywacji, doprowadzają do sytuacji, że pracownicy odchodzą w poszukiwaniu lepiej

płatnego zajęcia. Do tego często oszczędzają na pracownikach, obcinając im pensje czy dodatkowe gratyfikacje. Powoduje to jeszcze większe niezadowolenie zasobów ludzkich i zmniejszenie ich motywacji.

To swego rodzaju błędne koło doprowadza do frustracji nie tylko pracowników, ale i pracodawców. Możliwe sprawy sądowe zakładane przez pracowników z powodu tzw. mobbingu czy też wyzysku są powodem większych kosztów dla pracodawców i utraty marki przez firmę. W takiej sytuacji jakże aktualne staje się znów powiedzenie „jaka płaca, taka praca”, jednakże warto zwrócić w tym miejscu uwagę pracodawców na sens odwróconego przysłowia: „jaka płaca, taka praca”. Dużą winę za taki stan rzeczy ponosi polskie prawodawstwo. Pracodawcy, nakładając na przedsiębiorców duże obciążenia związane z utrzymaniem pracowników, wiążą im ręce w zakresie możliwości zwiększenia wynagrodzeń. W zmianie przepisów prawa można zatem dopatrywać się lepszego gospodarowania zasobami ludzkimi przez przedsiębiorców.

W całym tym zamieszaniu i sensie związku kompetencji z efektywnością organizacyjną chodzi o to, aby pracownicy pracowali w danej firmie, bo chcą, a nie – bo nie mają innego wyjścia czy też bo muszą. Niestety, w dobie kryzysu, którym niejednokrotnie pracodawcy chętnie się zaślaniają przy ustalaniu systemów motywacyjnych, często dzieje się tak, że kompetentni pracownicy przyjmują daną pracę, bo nie mają innego wyboru. Muszą pracować, żeby utrzymać rodzinę. Jednakże nie zaspokajają poprzez daną pracę ani potrzeb fizjologicznych, ani potrzeb bezpieczeństwa, stąd ich brak motywacji czy zaangażowania. W konsekwencji organizacje zwykle nie osiągają takiej efektywności, jaką mogłyby osiągnąć, mając pracowników o wysokim poziomie motywacji do pracy.

Sprawa pomiaru efektywności to kolejne trudne i wieloaspektowe zagadnienie. Spośród najczęściej stosowanych mierników w przeciętnym przedsiębiorstwie produkcyjnym czy usługowym wyróżnia się efektywność mierzona ilością efektów w związku z poniesionymi na te efekty nakładami.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników. Systemy, techniki, praktyka*, PWE, Warszawa 1999.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
- Jacher W., *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1985.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyzwania XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001.
- Kawecka M., *Kompetencyjne uwarunkowania efektywności pracowników w organizacji*, <http://profirma.home.pl/impleo/x.php/1,38/Kompetencyjne-uwarunkowania-efektywnosci-pracownikow-w-organizacji.html> (dostęp 17.12.2011).

- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3.
- Piotrowski W., *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2004.
- Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 2002.
- [http://hpi.biz.pl/repository/files/determinanty\\_efektywnosci.pdf](http://hpi.biz.pl/repository/files/determinanty_efektywnosci.pdf)

## EMPLOYEE COMPETENCIES AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**Summary:** The article consists of an introduction and two thematically related areas. It is an attempt to present the nature of the terms “employee competencies” and “organizational effectiveness” and to show the strong influence one has on the other. The author aimed to show that competencies are not just documents and qualification certificates, but also experience, skills, knowledge, commitment, loyalty, attitude, inner motivation and psycho-physical features of employees. If an employer considers the above, creates right work conditions and stimulates work motivation, it can influence the organizational effectiveness.

**Keywords:** competence, efficiency, skills, experience, measures of effectiveness.