ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2016
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 95 Nr kol. 1961

Joanna TOKAR
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych
e-mail: joanna.tokar@polsl.pl

POTRZEBA (SAMO)DOSKONALENIA KOMPETENCJI NA PRZYKŁADZIE PRACOWNIKÓW REGIONALNYCH OŚRODKÓW POLITYKI SPOŁECZNEJ

Streszczenie. Współczesne zarządzanie zmierza w kierunku realnego upodmiotowienia pracowników, dlatego celem artykułu jest przedstawienie idei „upodmiotowienia procesu rozwoju" przez realizację idei samodoskonalenia. W artykule przedstawiono rangę problematyki samodoskonalenia i za pomocą autorskiego modelu badawczego pokazano jak ta potrzeba jest realizowana w praktyce przez pracowników Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej.

Słowa kluczowe: samodoskonalenie, kompetencje, rozwój, ocena

THE NEED OF COMPETENCE SELF-IMPROVEMENT OF REGIONAL CENTRES OF SOCIAL POLICY EMPLOYEES

Summary. In this article the author tries to approach the scope of problems, which are necessary to understanding, what the self-improvement is. The main reason these analysis is presentation the idea of "empowerment development process" and show how this need is realized in practice by employees of Regional Social Policy.

Keywords: self-improvement, competence, development, assessment

1. Wstęp

Na efektywność zawodową mają wpływ różne czynniki, takie jak osobowość, inteligencja, ale przede wszystkim kompetencje. Kompetencje to pojęcie dość problematyczne, gdyż przez

swoją interdyscyplinarność jest ono trudne do zdefiniowania. Tego samego zdania są A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, które podobnie jak G. Filipowicz w dużym uproszczeniu podkreślają, że kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności i postaw[1]. Jeżeli za J. Pencem przyjmiemy, że podstawowym warunkiem wszelkiej skuteczności są odpowiednie kompetencje[2], wówczas kolejnym krokiem powinno być określenie, w jaki sposób te kompetencje rozwijać, czyli jak najefektywniej pozyskiwać wiedzę, kształtować umiejętności i postawy. I czy jest to możliwe drogą doskonalenia, a słuszniej byłoby dziś powiedzieć drogą samodoskonalenia. Celem artykułu jest przybliżenie pojęcia samodoskonalenie, które stanowi punkt wyjść do badań empirycznych. W niniejszym artykule, na podstawie badań, w syntetyczny sposób przedstawiono odpowiedź na postawione pytania badawcze – jak pracownicy Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej oceniają poziom swoich kompetencji, oraz czy rozwijają swoje kompetencje w sposób świadomy i z własnej inicjatywy.

2. Samodoskonalenie

W niniejszym artykule *samodoskonalenie* nie jest postrzegane jako kolejna metoda doskonalenia kompetencji, lecz jako pewna „filozofia życia" – postawa przyjmowana przez kogoś, kto chce rozwijać swoje kompetencje. Innymi słowy *samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za własny proces rozwoju oraz wszystkie aspekty uczenia się. Pozwala to na pełną indywidualizację aktywności w zakresie doskonalenia się*[3]. Według M. Pedlera – jednego z pierwszych, który zajął się tą problematyką – *samodoskonalenie jest procesem realizowanym „przez siebie", skupiającym się na uczącym się jako na osobie ponoszącej podstawową odpowiedzialność za wybór, czego, kiedy i jak ma się uczyć. Jest to też proces dotyczący „całego siebie", wpływający na całą osobowość, a nie jedynie na jakąś określoną cechę człowieka*[4]. O tym, że samodoskonalenie jest sposobem doskonalenia się poszczególnych osób, w którym one same biorą pełną odpowiedzialność za swój rozwój, pisał również w drugi wydaniu *Praktyki kierowania* wspomniany A. Constable[5].

W jednym z numerów *The Leadership Quarterly* pojawia się definicja samodoskonalenia: *jest to proces, w którym każdy indywidualnie podejmuje inicjatywę, z pomocą lub bez osób trzecich. Inicjatywa ta dotyczy diagnozy potrzeb rozwojowych, formułowaniu celów*

[1] Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000, s. 9.
[2] Penc J.: Kreatywne kierowanie. Placet, Warszawa 2000, s. 176.
[3] Rakowska A., Sitko-Lutek A.: op.cit., s. 95.
[4] Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994, s. 28.
[5] Por. Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002, s. 17.

rozwojowych, doboru metod rozwojowych oraz narzędzi służących ocenie efektów nauki[6]. Innymi słowy samodoskonalenie jest sposobem doskonalenia poszczególnych osób, w którym one same – a nie ich przełożony, organizacja czy ktokolwiek inny – są tego główną siłą napędową. Nie oznacza to, że inne wymienione podmioty nie mają pewnej roli do odegrania w doskonaleniu danej osoby; chodzi po prostu o to, że głównie ona sama jest jego siłą napędową, a inni w tym pomagają lub wspomagają[7]. Analizując pojęcie samodoskonalenia najważniejsze jest zrozumienie znaczenia odpowiedzialności za ten proces, gdyż koncepcja samodoskonalenia zakłada, że to właśnie uczący się, a nie jego przełożony ponosi główną odpowiedzialność za to, czego się uczy. Samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za swój proces rozwoju i na samodzielnym zaplanowaniu swoich działań rozwojowych[8]. M. Pedler podkreśla, że samodoskonalenie jest w pewnym stopniu podejściem uwzględniającym narastającą władzę „pracownika wiedzy", który jest lojalny przede wszystkim wobec swojej kariery zawodowej, a jedynie wtórnie wobec organizacji. Należy upodmiotowić uczących się, ponieważ, gdy ludzie postanawiają sami się doskonalić, to mają znacznie większą motywacje do uczenia się i odnoszenia sukcesu niż ci, których uczy się czegoś dla dobra organizacji[9].

W modelu badawczym[10] służącym weryfikacji procesu samodoskonalenia przyjęto, że osoby podejmujące się tego procesu powinny nie tylko realizować go z inicjatywy własnej, ale również uznawać działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, a także samodzielnie wyznaczać swoje cele rozwojowe. Spełnienie tych trzech warunków świadczy o realizacji idei samodoskonalenia w praktyce. Dobór metod doskonalenia uzależniony jest od preferencji samodoskonalących i może on wynikać np.: z indywidualnego stylu uczenia się. Reasumując można zaproponować definicję samodoskonalenia, która mówi, że jest to proces, za który uczący się bierze odpowiedzialność, przez inicjatywę własną w podjęciu działań rozwojowych. Dodatkowo uczący się uznaje ten proces za istotny i samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe. Taką też definicję tego pojęcia przyjęto, gdy mowa w dalszej części artykułu o samodoskonaleniu.

---

[6] Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z.: Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting and supporting performance of leader self-development „The Leadership Quarterly", No. 21, 2010, p. 161.

[7] Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002, s. 17.

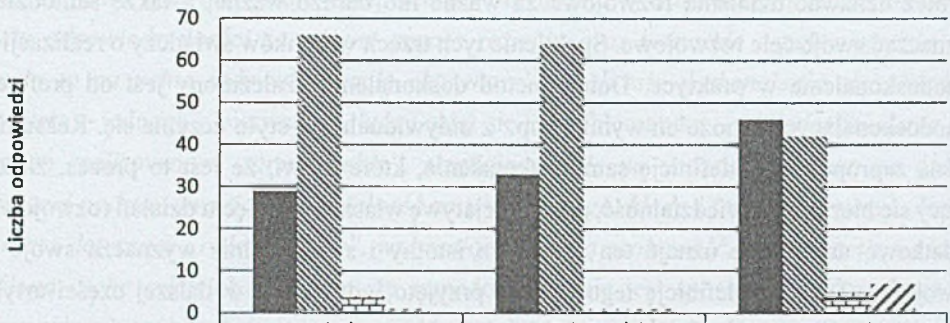
[8] Torrington D., Hall L., Taylors S.: Human Resource Management. Pearson Education, 2008, p. 428.

[9] Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] Pr Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994, s. 20.

[10] Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013, s. 153-159.

3. Ocena poziomu kompetencji przez pracowników ROPS

Przeprowadzono badania, których celem było sprawdzenie, czy i jak model samodoskonalenia jest realizowany w praktyce przez pracowników Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej (ROPS). Badania ilościowe przeprowadzono, techniką standaryzowaną opartą na komunikowaniu się pośrednim, czyli techniką ankiety. Zastosowano celowy dobór próby, który umożliwił zamierzony dobór osób ze względu na to, że spełniają one określonego rodzaju kryteria[11]. W badaniu za kryterium doboru osób do próby przyjęto zatrudnienie respondenta w Regionalnych Ośrodkach Polityki Społecznej w województwie śląskim. Badaniu poddano 100 uczestników studiów podyplomowych na co dzień pracujących w ROPS-ach. Analiza wyników badań tej grupy wydaje się ciekawa, bo wszyscy respondenci z własnej woli podjęli naukę na studiach podyplomowych. Z punktu widzenia samodoskonalenia dało to ciekawe spojrzenie na tę problematykę, gdyż z założenia można oczekiwać, że wszyscy będą realizować proces samodoskonalenia w praktyce. Zdecydowana większość respondentów to kobiety (92%). Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 25-34 (55%) i 35-44 (37%). Zdecydowanie mniej liczne grupy to osoby powyżej 45 roku życia (7%) i poniżej 25 roku życia (1%).



	wiedza	umiejetności	nastawienie
bardzo pozytywnie	29	33	46
zadowalająco	66	64	42
niezadowalająco	4	1	5
trudno powiedzieć	1	1	7

Rys. 1. Ocena poziomu wiedzy, umiejętności i nastawienia
Fig. 1. Assessment of knowledge, skills and attitudes
Źródło: Badania własne.

[11] Sołoma L.: Metody i techniki badań socjologicznych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002, s. 53.

Podczas badań zapytano również o to jak respondenci oceniają swój ogólny poziom wiedzy, umiejętności i nastawienie do wykonywanych obowiązków zawodowych. Zatem pytano ich o to jak oceniają swoje kompetencje.

Spośród wielu definicji kompetencji, najbardziej esencjonalna jest definicja w ujęciu modelu KSA (ang. *knowledge, skills, attitudes*), dlatego w tym artykule w dużym uproszczeniu przyjęto, że *kompetencje* to ogół wiedzy, umiejętności i postaw[12]. Koncepcja ta wydaje się być zasadna z uwagi na definicje przytaczane przez innych autorów, m.in. A. Sitko-Lutek czy A. Rakowską, o których mowa we wcześniejszej części artykułu. Przyjmując taką definicję *kompetencji* można wyciągnąć wniosek, że pracownicy ROPS-u wysoko oceniają swoje kompetencje. Z uwagi na fakt, że kompetencje są odzwierciedleniem zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości i nabytej wiedzy, a ich przejawem są zachowania[13], może to świadczyć o wysokim poziomie kompetencji respondentów, a na pewno o ich wysokiej samoocenie.

4. Realizacja modelu samodoskonalenia w praktyce przez pracowników ROPS

Aby sprawdzić, czy pracownicy ROPS-u realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, posłużono się trzema zmiennymi[14]:

- oceną przez respondentów działań rozwojowych, które muszą być dla nich ważne (a najlepiej bardzo ważne),
- deklaracją o samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych (dzięki temu pracownicy biorą za nie odpowiedzialność),
- deklaracją o własnej inicjatywie pracowników w podejmowaniu działań rozwojowych.

W przypadku pierwszej zmiennej – oceny przez respondentów rangi ważności działań rozwojowych respondenci w jednym z pytań kwestionariusza ankiety oceniali swój stosunek do działań rozwojowych. Spośród czterech możliwych wariantów wybierali odpowiedzi i oceniali działania związane z rozwojem własnym jako: bardzo ważne, ważne, raczej nieważne, nieważne. W tabeli 1 odpowiedzi te zostały podzielone na dwie grupy: bardzo ważne, ważne oraz raczej nieważne, nieważne. Założono, że jeśli działania związane z rozwojem własnym są dla respondenta ważne lub bardzo ważne istnieje większe

[12] Kanarski S., Turek D.: Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy, [w:] Jamka B.. Kanarski S. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne w przedsiębiorstwie, cz. II. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 104.

[13] Kanarski L.: Przywództwo we współczesnych organizacjach. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005, s. 149.

[14] Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013, s. 156.

prawdopodobieństwo, że realizowane działania, które zmierzają do samodoskonalenia będą chętniej i częściej podejmowane przez respondenta.

Sprawdzono również, czy badani wyznaczają samodzielnie swoje cele rozwojowe. Respondenci mieli możliwość wyboru jednej z trzech odpowiedzi: tak, wyznaczam swoje cele rozwojowe; nie, nie robię tego; oraz nie, robi to za mnie przełożony/organizacja. W poniższej tabeli odpowiedzi te zostały podzielone na dwie grupy: tak wyznaczam swoje cele rozwojowe oraz nie, nie wyznaczam celów rozwojowych (bez względu na powód). Z uwagi na fakt, że samodoskonalenie to przede wszystkim wzięcie odpowiedzialności za swój rozwój, należy sprawdzić, czy respondenci realizują to założenie przez samodzielne wyznaczanie celów.

Kolejna zmienna dotyczy motywów podjęcia działań rozwojowych. Sprawdzono jak często respondenci wskazywali, że podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy. Uwzględniając różne stopnie nasilenia omawianych trzech zmiennych, można uzyskać 8 wariantów zachowań.

Tabela 1

Osiem wariantów zachowań

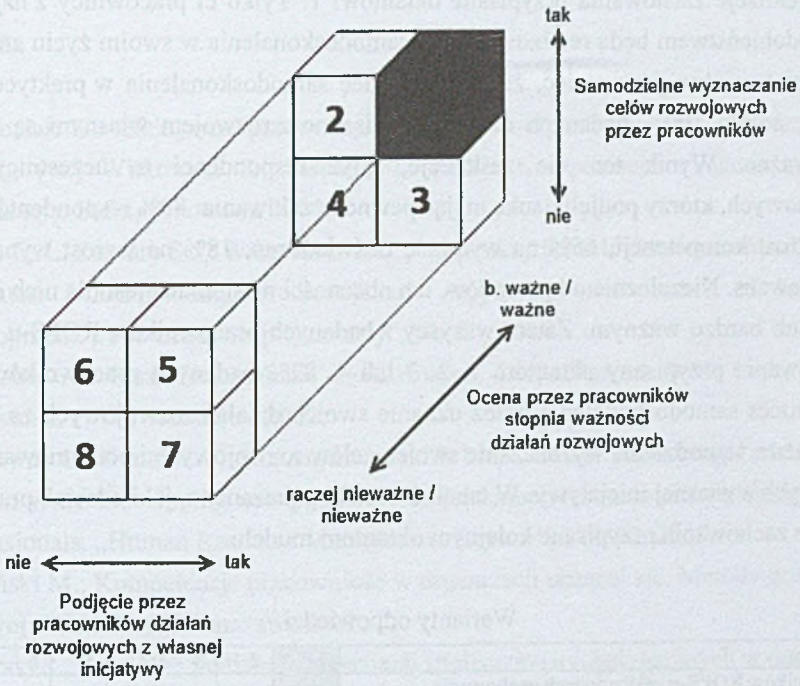
Nr oktantu	Ranga/ ważność działań rozwojowych	Samo-dzielne wyznacza-nie celów	Podjęcie działań rozwo-jowych z własnej inicjatywy	Opis
1	bardzo ważne/ważne	Tak	Tak	To sytuacja, gdy pracownik uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe i podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
2	bardzo ważne/ważne	Tak	Nie	To sytuacja, gdy pracownik uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe, ale nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.
3	bardzo ważne/ważne	Nie	Tak	To sytuacja, gdy pracownik uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojach, ale podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
4	bardzo ważne/ważne	Nie	Nie	To sytuacja, gdy pracownik uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojach i nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.
5	raczej nieważne/ nieważne	Tak	Tak	To sytuacja, gdy pracownik ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, ale samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe i podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
6	raczej nieważne/ nieważne	Tak	Nie	To sytuacja, gdy pracownik ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, ale samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe choć nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.

cd. tabeli 1

7	raczej nieważne/ nieważne	Nie	Tak	To sytuacja, gdy pracownik ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojach, ale podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
8	raczej nieważne/ nieważne	Nie	Nie	To sytuacja, gdy pracownik ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojach i nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.

Źródło: Opracowanie własne.

Składowe te pozostają ze sobą we wzajemnych relacjach i mają wpływ na stosunek emocjonalny, opinię i chęć podejmowania działań rozwojowych przez uczących się również w przyszłości. W przypadku gdy badani deklarowali, że działania rozwojowe są dla nich ważne lub bardzo ważne, że samodzielnie wyznaczają swoje cele rozwojowe i podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy, pozwala to wyciągnąć wniosek, że osoby te realizują proces samodoskonalenia się w praktyce. I tak powstał model, który ma postać sześcianu podzielonego na osiem części (oktantów), które pozwalają wyróżnić 8 zachowań wobec procesu samodoskonalenia.



Rys. 2. Model samodoskonalenia
Fig. 2. Model of self-improvement
Źródło: Opracowanie własne.

Oktant 1 ukazuje zachowania pracowników, którzy realizują proces samodoskonalenia. Pracownicy ci uznają swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznaczają swoje cele rozwojowe i podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy. Oktanty 2, 3, 4 ukazują zachowania pracowników, którzy nie realizują w pełni procesu samodoskonalenia. Dla nich na poziomie deklaratywnym działania związane z rozwojem są ważne lub bardzo ważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktanty 5, 6, 7 ukazują zachowania pracowników, którzy nie realizują w pełni procesu samodoskonalenia. Dla nich na poziomie deklaratywnym działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktant 8 ukazuje zachowanie pracowników, którzy nie realizują procesu samodoskonalenia. Dla nich działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Pracownicy ci nie wyznaczają swoich celów rozwojowych i nie podejmują działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Zatem istnieje duże prawdopodobieństwo, że ich proces rozwoju nie przebiega sprawnie i skutecznie[15].

Celem nadrzędnym przeprowadzonych badań było sprawdzenie jaki odsetek pracowników ROPS-u realizuje zachowania przypisane oktantowi 1. Tylko ci pracownicy z największym prawdopodobieństwem będą realizowali ideę samodoskonalenia w swoim życiu zawodowym i tylko o nich można powiedzieć, że realizują ideę samodoskonalenia w praktyce. Badania wykazały, że dla 100% badanych działania związane z rozwojem własnym są ważne lub bardzo ważne. Wynik ten nie zaskakuje, gdyż respondenci to uczestnicy studiów podyplomowych, którzy podjęli naukę mając pewne oczekiwania: 88% respondentów liczy na realny wzrost kompetencji, 65% na wymianę doświadczeń, 18% na wzrost wynagrodzenia a 14% na awans. Niezależnie od powodów, ich obecności na studiach jest dla nich działaniem ważnym lub bardzo ważnym. Zatem wszyscy z badanych pracowników ROPS-u prezentują typ zachowania przypisany oktantom 1, 2, 3 lub 4. 82% badanych pracowników realizuje w pełni proces samodoskonalenia przez uznanie swoich działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne, samodzielne wyznaczanie swoich celów rozwojowych i podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy. W tabeli 2 zostało pokazane to, jaki odsetek pracowników prezentuje zachowania przypisane kolejnym oktantom modelu.

Tabela 2

Warianty odpowiedzi

Nr oktantu	1	2	3	4	5	6	7	8
% pracowników ROPS-u realizujących zachowania przypisane poszczególnym oktantom	82%	5%	9%	4%	0%	0%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne.

[15] Ibid., s.159.

5. Podsumowanie

Podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy i wykorzystanie różnorodnych metod doskonalenia może przyspieszyć proces nauki, który zazwyczaj jest bardzo czasochłonny. Czas to cenny zasób organizacji, dlatego tak ważne jest, aby wykorzystać go możliwie najefektywniej. Zrozumienie idei samodoskonalenia i propagowanie jej wśród pracowników przyspiesza proces ich rozwoju. Na podstawie przedstawionych rozważań i analiz wykazano, że pracownicy ROPS-u w decydującej większości realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, co sprzyja ich efektywnym działaniom rozwojowym. Warto tu podkreślić, że sukces, niezależnie od dziedziny działalności, jest sprzężony z wiedzą, m.in. dlatego w coraz większym stopniu zależy on od umiejętności uczenia się, które (jak niejednokrotnie podkreślał J. Penc) są podstawową przesłanką efektywnego i długofalowego rozwoju[16]. Wyniki zaprezentowane w tym artykule dają dość optymistyczny pogląd na zaangażowanie i potrzebę oraz chęć rozwoju badanej grupy respondentów. Wysoka ocena kompetencji, wysoka świadomość potrzeb rozwojowych i wysoki wskaźnik realizacji koncepcji samodoskonalenia sprzyjają rozwojowi Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej.

Bibliografia

1. Ambroziak K.: Efektywne przewodzenie ludźmi w organizacji w procesie zarządzania wiedzą, [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.
2. Boyce L.A., Zaccaro S.J., Wisecarver M.Z.: Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting and supporting performance of leader self-development. „The Leadership Quarterly", No. 21, 2010.
3. Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002.
4. Hannaway C., Hunt G.: The management skills book. Gower Publishing, Ltd., 1995.
5. Hansen W.L.: Developing new proficiencies for human resource and industrial relations professionals. „Human Resource Management Review", Vol. 12, 2002.
6. Jabłoński M.: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Kanarski S., Turek D.: Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy, [w:] Jamka B., Kanarski S. (red.): Zarządzanie zasobami

[16] Penc J.: Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Difin, Warszawa 2002, s. 62.

ludzkimi a zdolności adaptacyjne w przedsiębiorstwie, cz. II. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
8. Kanarski L.: Przywództwo we współczesnych organizacjach. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005.
9. Oleś P.K.: Wprowadzenie do psychologii osobowości. Seria Wykłady z Psychologii, t. 11. Scholar, Warszawa 2005.
10. Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994.
11. Penc J.: Kreatywne kierowanie. Placet, Warszawa 2000.
12. Penc J.: Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Difin, Warszawa 2002.
13. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000.
14. Sołoma L.: Metody i techniki badań socjologicznych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002.
15. Tokar J.: Działania w wymiarze kompetencje, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Testowanie i upowszechnianie narzędzia. Difin, Warszawa 2012.
16. Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013.
17. Torrington D., Hall L., Taylors S.: Human Resource Management. Pearson Education, 2008.

Abstract

Job performance is influenced by various factors such as personality, intelligence and above all, competence. Competence is rather a problematic term, since due to its interdisciplinarity it is quite difficult to define. In brief, it has been assumed that competence is a combination of knowledge, skills and attitudes. If we assume that the basic condition for effectiveness are appropriate competencies, the next step should be to determine how to develop these competencies, or how to most effectively acquire the knowledge, skills and attitudes. And whether it is possible to do so in the proces of improvement or rather self-improvement. This article discusses the issue and presents results of a research conducted among the employees of a Regional Center of Social Policy.