

**Anna Wieczorek-Szymańska\***

Uniwersytet Szczeciński

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI FACHOWYMI PRACOWNIKÓW BANKÓW

### Streszczenie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia związane z gospodarowaniem kompetencjami pracowniczymi. Dokonano charakterystyki podejścia kompetencyjnego i zaprezentowano wyniki badań nad kształtowaniem kompetencji fachowych kadry krajowych uniwersalnych banków komercyjnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kompetencjami, kompetencje fachowe, banki

### Wprowadzenie

W warunkach turbulentnego otoczenia, a więc dynamicznych i głębokich zmian, o przetrwaniu organizacji na rynku decydować będą m.in. jej elastyczność i zdolność do adaptacji. Oznacza to, że na wartości zyskuje przede wszystkim kapitał ludzki, gdyż to właśnie pracownicy poprzez swoje umiejętności, wiedzę i postawy integrują wiedzę indywidualną, grupową i organizacyjną, przekształcając potencjał przedsiębiorstwa w unikatowe z punktu widzenia klienta produkty lub usługi. Zmiany, w tym procesy globalizacji, rosnąca rola tworzenia korzystnych powiązań z otoczeniem czy narastająca rywalizacja o pozycję rynkową w warunkach gospo-

---

\* Adres e-mail: [wiean@wneiz.pl](mailto:wiean@wneiz.pl).

darki wiedzy sprawiają, że w przedsiębiorstwach poszukuje się nowych sposobów gospodarowania kapitałem ludzkim.

Podkreślając znaczenie kapitału ludzkiego, wskazuje się przede wszystkim na posiadane przez pracowników kompetencje i ich dopasowanie do celów przedsiębiorstwa. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, iż pracownik legitymujący się kompetencjami pożądanymi z punktu widzenia realizacji celów organizacyjnych z dużym prawdopodobieństwem będzie w stanie sprostać stawianym na stanowisku pracy wymaganiom.

W artykule podjęto problematykę kształtowania kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym na przykładzie krajowych uniwersalnych banków komercyjnych. Banki jako instytucje zaufania publicznego muszą spełniać określone oczekiwania interesariuszy związane z ochroną ich zasobów finansowych, zachowaniem najwyższych standardów jakości obsługi, poufnością informacji przekazywanych bankowi. W tym kontekście szczególną uwagę powinno się przywiązywać do prezentowanego przez pracowników poziomu kompetencji, gdyż kompetentni pracownicy wszystkich szczebli banku mają istotny wpływ na postrzeganie wiarygodności i rzetelności banku. Należy zatem przypuszczać, że braki w obszarze zasobów kompetencji pracowniczych będą rodzić ryzyko pojawienia się problemów w realizacji określonych zadań banku.

Celem artykułu było przedstawienie wybranych badań dotyczących kompetencji fachowych kadry bankowej i weryfikacja hipotezy, że poziom kompetencji kadry bankowej jest zróżnicowany i nie odpowiada stawianym wymogom na stanowiskach pracy.

## **1. Koncepcja zarządzania kompetencjami pracowników**

Gospodarowanie kompetencjami to pewien proces, w którym, wychodząc od identyfikacji kluczowych kompetencji organizacji (kluczowych obszarów konkurowania), tworzy się profile poświadczonych kompetencji pracowniczych będących bazą do przeprowadzania audytów (bilansów) kompetencji. W ten sposób możliwe staje się porównanie stanu pożądanego z faktycznym i takie zaplanowanie rozwoju kompetencji pracowników, który ułatwi ich dostosowanie do przyszłych potrzeb organizacji. Umiejętne zdefiniowanie kompetencji wpływa na osiąganą przez firmę

pozycję konkurencyjną. W ten sposób podejście kompetencyjne łączy długofalową koncepcję rozwoju organizacji z problematyką kadrową.

Kluczowe znaczenie kompetencji dla rozwoju podmiotów gospodarczych można zauważyć zwłaszcza w sektorze usług, gdzie bezpośredni kontakt pracownika z klientem jest często niezbędny i stanowi podstawę budowania trwałych relacji handlowych. Zachowania członków organizacji – ich wiedza, umiejętności i postawy – rodzą określone konsekwencje ekonomiczne determinujące tworzenie unikatowej i pozytywnie wyróżniającej się w otoczeniu firmy. W związku z powyższym aktualnie traktuje się kompetencje jako niezbędne zasoby umożliwiające przedsiębiorstwu usługowemu osiągnięcie określonych celów biznesowych.

W krajowych i zagranicznych opracowaniach naukowych problematyka kompetencji jest dyskutowana. Koncepcja stworzona została w latach 90. XX w. jako odpowiedź na nowe wymagania stawiane w stosunku do organizacji działających w ramach gospodarki opartej na wiedzy. Stąd też pierwsze wzmianki o teorii kompetencji można znaleźć w literaturze anglojęzycznej. Niektórzy teoretycy i badacze podejmujący to zagadnienie to: D. McClelland<sup>1</sup>, R.E. Boyatzis<sup>2</sup>, Ch. Worduffe<sup>3</sup>, A. Armstrong<sup>4</sup>. W literaturze polskiej kategorię tę opisują m.in.: A. Poczowski<sup>5</sup>, T. Rostkowski<sup>6</sup>, G. Filipowicz<sup>7</sup>, M. Sidor-Rządkowska<sup>8</sup>, T. Oleksyn<sup>9</sup>. Pomimo dość szerokiego teoretycznego omówienia tematyki wśród autorów opracowań wciąż ist-

---

<sup>1</sup> M. Jabłońska-Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21, s. 12; A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 169.

<sup>2</sup> R.E. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley, New York 1982.

<sup>3</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001, s. 245 i n.

<sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 155.

<sup>6</sup> T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 441.

<sup>7</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>8</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencja – pożyteczna moda*, „Personel” 2006, nr 3, s. 15–17.

<sup>9</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 12.

nieją rozbieżności w rozumieniu poszczególnych kategorii, a w ramach badań empirycznych niewiele jest całościowych opracowań<sup>10</sup>.

W niniejszym artykule przyjęto definicję kompetencji, zgodnie z którą kompetencje pracownicze to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na pożądanym w organizacji poziomie. Wykorzystywanie i rozwijanie kompetencji w procesie pracy prowadzi do osiągnięcia celów opisanych w strategii przedsiębiorstwa. W organizacjach aplikujących podejście kompetencyjne wszystkie stanowiska pracy opisywane są z zastosowaniem tzw. profili kompetencyjnych. Formułowane wobec pracowników oczekiwania mogą być charakteryzowane przez pryzmat trzech grup kompetencji: firmowych, fachowych i społecznych. Taką conceptualizację proponuje M. Sidor-Rządowska, definiując poszczególne grupy kompetencji w następujący sposób<sup>11</sup>:

1. Kompetencje firmowe są wspólne dla pracowników danej organizacji. Powinny je posiadać wszystkie osoby pracujące dla przedsiębiorstwa bez względu na rodzaj stanowiska, które zajmują. Przykładem tego typu kompetencji może być nastawienie na jakość w pracy.
2. Kompetencje fachowe, które są ściśle związane z rodzajem wykonywanej pracy. Innego zestawu kompetencji wymaga się od księgowego, innych od prawnika, a jeszcze innych od nauczyciela. Przykładem kompetencji zawodowych może być umiejętność sporządzania bilansu, interpretacji przepisów prawnych czy znajomość programu nauczania.
3. Kompetencje społeczne związane z koniecznością wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi. W przypadku menedżera oznacza to przede wszystkim kontakty z podwładnymi, w sytuacji pracownika – z innymi współpracownikami, w odniesieniu do przedstawiciela handlowego – relacje z klientami. Przykładowe kompetencje tej grupy to: motywowanie pracowników, współpraca w zespole, sprawne rozpatrywanie skarg i reklamacji itd.

---

<sup>10</sup> Szersze badania nad kompetencjami kadry menedżerskiej podjęli A. Rakowska, J. Moczydłowska, a także S. Chelpa. Szerzej na ten temat: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007; J. Moczydłowska, *Samoocena kompetencji menedżerskich właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr specjalny; S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

<sup>11</sup> Por. M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. 1, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index\\_test.php?p=&p=&strona=biul\\_akt20\\_rzad&nr=20&p=\(10.06.2013\)](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?p=&p=&strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p=(10.06.2013)).

W ramach prezentowanego artykułu przedstawiono wyniki badań jedynie kompetencji fachowych dotyczących pracowników banków<sup>12</sup>.

## **2. Zarządzanie kompetencjami fachowymi pracowników banków na podstawie wybranych wyników badań**

Badania nad kształtowaniem fachowych kompetencji pracowniczych w sektorze bankowym<sup>13</sup> przeprowadzono w okresie styczeń–grudzień 2011 r.<sup>14</sup> W procesie badawczym posłużono się metodą badań sondażowych z wykorzystaniem narzędzia w postaci autorskiego kwestionariusza ankiety<sup>15</sup>. Szczegółową charakterystykę badanej zbiorowości pracowników banków przedstawiono w tabeli 1.

W procesie analizy gospodarowania kompetencjami pracowniczymi w bankach zapytano respondentów m.in. o to, jakie kompetencje fachowe są ich zdaniem istotne na zajmowanym stanowisku (ważne dla efektywnej pracy). Każdy respondent dokonywał oceny istotności poszczególnych kompetencji z punktu widzenia jej przydatności na danym stanowisku. Zastosowano skalę oceny 1–5, gdzie 1 – kompetencja nieistotna dla pracy na stanowisku, 2 – kompetencja mało ważna dla pracy na stanowisku, 3 – kompetencja przydatna dla pracy na stanowisku, 4 – kompetencja

---

<sup>12</sup> Skupiono się wyłącznie na grupie kompetencji fachowych ze względu na ograniczenia edytorskie artykułu. W ramach projektu badawczego przeanalizowano wszystkie trzy grupy kompetencji pracowniczych.

<sup>13</sup> Dokonano analizy procesu kształtowania kompetencji na celowo dobranej grupie w ramach sektora bankowego, tj. na grupie krajowych uniwersalnych banków komercyjnych. Z badania wyłączono banki spółdzielcze oraz banki specjalistyczne i zrzeszające, a także oddziały instytucji kredytowych. Taki dobór próby badawczej podyktowany był przede wszystkim dążeniem do możliwości porównywania podmiotów między sobą, a także faktem dominującej roli bankowości komercyjnej w sektorze: w 2011 r. w segmencie banków komercyjnych zatrudnionych było ponad 80% ogółu pracowników całego sektora, udział pięciu największych banków komercyjnych w aktywach wynosił na koniec I półrocza 2011 r. 44,35%.

<sup>14</sup> Badania przeprowadzono w ramach szerszego projektu badawczego promotorskiego, na który otrzymano środki z MNiSW.

<sup>15</sup> Badanie kwestionariuszowe przebiegało w trzech etapach: badanie pilotażowe, badanie właściwe na dwóch poziomach. W ramach badań właściwych skierowano ankiety do pracowników i menedżerów krajowych uniwersalnych banków komercyjnych z terenu województwa zachodniopomorskiego (kolportaż ankiet obejmował 1000 respondentów, otrzymano zwrot od 415 respondentów, 410 ankiet poddano analizie), a także przesłano ankiety do komórek zarządzania zasobami ludzkimi w centralach banków (rozesłano ankiety do 27 central, a zwrot otrzymano z 15). Wszystkie wyniki badań zostały opracowane z wykorzystaniem programu Statistica i poddane statystycznej analizie.

istotna dla pracy na stanowisku, 5 – kompetencja kluczowa dla pracy na stanowisku. Następnie poproszono o dokonanie samooceny tej grupy kompetencji i przeanalizowano otrzymane wyniki pod kątem cech socjodemograficznych (tabela 2).

Tabela 1. Charakterystyka menedżerów i pracowników ze względu na cechy socjodemograficzne

Cecha	Udział procentowy pracowników w grupie badawczej
Płeć	kobiety – 78,0 mężczyźni – 22,0
Wiek	poniżej 25 lat – 5,67 25–30 lat – 31,67 31–35 lat – 18,67 36–40 lat – 12,0 41–45 lat – 14,0 46–50 lat – 8,67 powyżej 50 lat – 9,3
Wykształcenie	średnie – 15,67 pomaturalne – 8,33 wyższe zawodowe – 12,67 wyższe magisterskie – 63,33
Profil wykształcenia	ogólne – 9,33 ekonomiczne – 66,33 humanistyczne – 14,01 techniczne – 7,0 prawnicze – 2,0 inne – 1,33
Staż pracy w latach	mniej niż 1 rok – 3,0 1–5 lat – 24,0 6–10 lat – 23 11–15 lat – 18,67 więcej niż 15 lat – 31,33
Staż pracy w banku	mniej niż 1 rok – 15,0 1–5 lat – 34,66 6–10 lat – 15,67 powyżej 10 lat – 34,67
Typ zajmowanego stanowiska	doradca klienta indywidualnego – 37,01 doradca dla klienta sektora MSP lub korporacyjnego – 11,33 specjalista – 28,33 kasjer/dysponent – 13,00 więcej niż jeden typ stanowiska – 8,0 inne – 2,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 2. Siła związków (mierzona współczynnikiem V Cramera) pomiędzy poziomem kompetencji pracowników a cechami socjodemograficznymi (kolorem zaznaczono związki istotne statystycznie)

kompetencje		Zmienna metryczkowa							
		bank	wiek	staż pracy	staż pracy w banku	pleć	poziom wykształcenia	profil wykształcenia	typ stanowiska
Kompetencje fachowe	wiedza fachowa i znajomość produktów banku	0,34	0,25	0,20	0,17	0,19	0,10	0,26	0,23
	profesjonalizm	0,40	0,16	0,11	0,14	0,09	0,12	0,15	0,17
	gotowość do rozwoju zawodowego	0,29	0,20	0,21	0,19	0,12	0,20	0,15	0,18
	znajomość języków obcych	0,29	0,30	0,27	0,27	0,20	0,21	0,15	0,20
	doświadczenie	0,34	0,34	0,36	0,34	0,28	0,09	0,14	0,21
	planowanie i analiza pracy	0,30	0,15	0,17	0,09	0,19	0,10	0,09	0,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wśród pracowników w obszarze kompetencji fachowych wyodrębnione związki przedstawiają się następująco<sup>16</sup>:

1. Poziom wiedzy fachowej koreluje z: wiekiem, stażem pracy, stażem pracy w banku, płcią, profilem wykształcenia, typem zajmowanego stanowiska oraz konkretnym bankiem, przy czym siła związku określana jest jako słaba. Wyjątek stanowi związek pomiędzy poziomem wiedzy fachowej i bankiem, z którego rekrutuje się badany. W tym przypadku siła związku jest na poziomie umiarkowanym. Najwyżej poziom posiadanej wiedzy oceniają pracownicy, którzy nie ukończyli 25. roku życia, mają staż pracy wynoszący 1–5 lat, tyle samo lat pracują w danym banku, legitymują się wykształceniem humanistycznym, zajmują stanowisko inspektora bankowego. Częściej mężczyźni niż kobiety oceniali poziom własnej wiedzy fachowej na najwyższą z możliwych not. Żaden z respondentów nie zadeklarował całkowitego braku wiedzy fachowej, a tylko jako kompetencję słabo opanowaną. Do tej grupy najczęściej należeli młodzi (poniżej 25. roku życia) pracownicy z najkrótszym stażem pracy (poniżej jednego roku), mężczyźni.

<sup>16</sup> Siła związków mierzona współczynnikiem V Cramera.

Pracownicy o niskim poziomie wiedzy fachowej częściej mieli wykształcenie ekonomiczne oraz zajmowali stanowiska doradców klientów indywidualnych.

2. Kompetencja „profesjonalizm” związana jest z miejscem, w którym respondent pracuje (konkretnym bankiem). Siła tego związku jest umiarkowana.
3. Gotowość do rozwoju zawodowego uzależniona jest od: wieku, stażu pracy, stażu pracy w banku, poziomu wykształcenia, banku. Siła badanych zależności jest mała. Najwyżej rozwiniętą motywację do kształcenia mają pracownicy, którzy nie ukończyli 25 lat, pracują krócej niż rok, nie ukończyli studiów wyższych. Najmniej gotowi do zwiększania własnych kompetencji są pracownicy w wieku 36–40 lat, ze stażem pracy 1–5 lat, pracujący w danym banku krócej niż rok, posiadający wykształcenie wyższe zawodowe.
4. Na poziom znajomości języków obcych wpływają: wiek, staż pracy, staż pracy w banku, płeć, poziom wykształcenia, typ zajmowanego stanowiska, bank. Siła badanych związków także jest słaba. Na najwyższym poziomie językami obcymi posługują się najmłodszy pracownicy (poniżej 25. roku życia), z krótkim stażem pracy (poniżej jednego roku), mężczyźni. Pracownicy ci mają najczęściej wykształcenie pomaturalne, zajmują stanowisko inspektora bankowego. Największe problemy ze znajomością języków obcych mają pracownicy kas, osoby w wieku 46–50 lat, z długim stażem pracy (powyżej 15 lat), długim stażem pracy w danym banku (powyżej 10 lat). Są to najczęściej kobiety, a wykształcenie, jakie dominuje wśród tych respondentów, jest na poziomie wykształcenia średniego.
5. Doświadczenie koreluje z: wiekiem, stażem pracy, stażem pracy w banku, bankiem (w tych przypadkach można mówić o umiarkowanej sile związków) oraz płcią i typem stanowiska (słabe związki). Pracownicy powyżej 50. roku życia oraz ci z najdłuższym stażem pracy ocenili swoje doświadczenie jako doskonałe. W tej grupie badanych dominują kobiety oraz pracownicy zajmujący stanowisko inspektora bankowego. Największe problemy z odpowiednim poziomem doświadczenia mają najmłodszy pracownicy (poniżej 25. roku życia), ci, którzy pracują najkrócej (poniżej jednego roku). Najniżej oceniali tę kompetencję mężczyźni i pracownicy mający w zakresie obowiązków kompetencje odnoszące się do więcej niż jednego stanowiska pracy.
6. Kompetencja „planowanie i analiza pracy własnej” koreluje ze zmiennymi: bank, staż pracy, płeć (siła związków na poziomie słabym). Najczęściej bardzo dobrze przyswoili tę kompetencję pracownicy ze stażem pracy powyżej 15 lat i kobiety. Pracownicy ze stażem pracy krótszym niż 5 lat najslabiej oceniali tę umiejętność.



Analiza i interpretacja danych zaprezentowanych w tabeli 2 pozwala na stwierdzenie, że zmienne socjodemograficzne różnicują poziom kompetencji u badanych, a więc stan opanowania kompetencji fachowych wśród kadry bankowej jest zróżnicowany.

Kolejnym krokiem w procesie badawczym było przeprowadzenie audytu kompetencji pracowniczych. Zestawiono wyniki ewaluacji wagi poszczególnych kompetencji z wynikami samooceny pracowników. Dokonano zatem audytu kompetencji pracowniczych, którego wyniki zaprezentowano w tabeli 3 oraz na rysunku 1. Otrzymano informacje o dopasowaniu wiedzy, umiejętności i postaw respondentów do wymogów określonych dla poszczególnych stanowisk pracy.

Tabela 3. Odsetek badanych pracowników ze względu na zidentyfikowaną lukę kompetencji fachowych

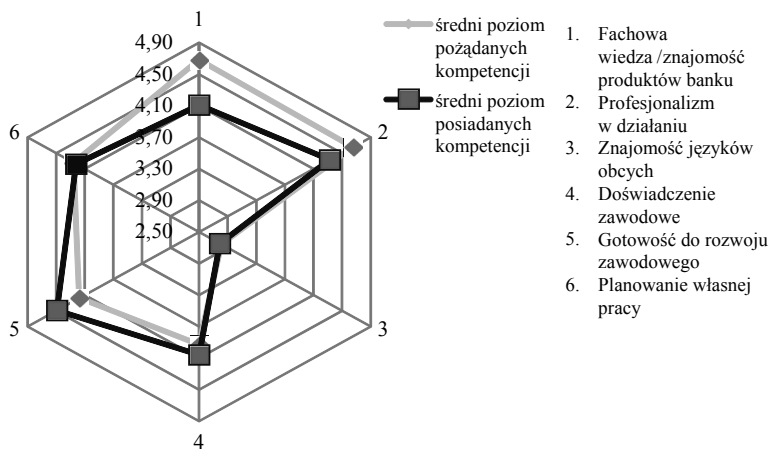
Kompetencja fachowa	Luka kompetencyjna			
	niedoboru	nie występuje	nadmiaru	razem
Fachowa wiedza/znajomość produktów banku	54,33	39,00	6,67	100,00
Profesjonalizm w działaniu	38,33	52,67	9,00	100,00
Znajomość języków obcych	32,67	36,00	31,33	100,00
Doświadczenie zawodowe	19,67	48,00	32,33	100,00
Gotowość do rozwoju zawodowego	13,00	53,33	33,67	100,00
Planowanie własnej pracy	28,00	48,33	23,67	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie zaprezentowanych danych można stwierdzić występowanie stanów: niedoborów kompetencyjnych, dopasowania kompetencyjnego i nadkompetencji, przy czym najczęściej dopasowanie kompetencyjne dotyczyło postawy „gotowość do rozwoju zawodowego” – w 53,33% przypadków poziom tej kompetencji odpowiadał sformułowanym oczekiwaniom na poszczególnych stanowiskach pracy. Najrzadziej, bo w odniesieniu do 36% ankietowanych, dopasowanie kompetencyjne występowało w ramach znajomości języków obcych. Niedobory kompetencyjne najczęściej unaoczniały się w zakresie fachowej wiedzy pracowników – 54,33% ankietowanych deklarowało niedostateczny poziom posiadanej wiedzy fachowej, przy czym średni poziom luki wyniósł 0,57 pkt. Z kolei stany nadkompetencji dotyczyły przede wszystkim gotowości do rozwoju zawodowego. 33,67% pracowników jest

skłonnych bardziej, niż wymaga tego bieżąca praca, do uczestniczenia w programach rozwoju zawodowego, a luka nadkompetencji średnio wyniosła 0,32 pkt.

Rysunek 1. Uśrednione wyniki audytu kompetencji fachowych wśród pracowników banków



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie wybranych badań dotyczących kompetencji fachowych kadry bankowej.

Pozytywnie zweryfikowano hipotezę, że poziom kompetencji kadry bankowej jest zróżnicowany i nie odpowiada stawianym na stanowiskach pracy wymogom. Udowodniono, że takie zmienne socjodemograficzne, jak: wiek, płeć, staż pracy, wykształcenie, praca w konkretnym banku, istotnie statystycznie różnicują poziom kompetencji fachowych wśród badanych respondentów, przy czym najczęściej różnym poziomem kompetencji wykazywali się pracownicy pracujący w różnych bankach.

Następnie w wyniku przeprowadzonego audytu kompetencji dowiedziono, że wśród badanych pracowników banków obserwuje się stany niedopasowania kompetencyjnego – zarówno luki niedoboru, jak również nadmiar. Sytuacja taka dotyczy

średnio 50% respondentów, co może świadczyć o występowaniu obszarów problemowych w systemach zarządzania kompetencjami w bankach. Aby potwierdzić tak sformułowane przypuszczenie, należy pogłębić badania w tym zakresie.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków 2001.
- Boyatzis R.E., *The Competent Manager*, John Wiley, New York 1982.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Jabłońska-Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. Jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21.
- Moczydłowska J., *Samoocena kompetencji menedżerskich właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr specjalny.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 12.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. UMCS, Lublin 2007.
- Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencja – pożyteczna moda*, „Personel” 2006, nr 3.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. 1, [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index\\_test.php?p=&p=&strona=biul\\_akt20\\_rzad&nr=20&p=](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?p=&p=&strona=biul_akt20_rzad&nr=20&p=).
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## MANAGEMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF BANKS' EMPLOYEES

### Abstract

The Author of the article presents the idea of employees' competencies management. The competence – based management is characterized and chosen empirical data on universal banks' employees' competencies management is presented.

**Keywords:** competence management, professional competencies, banks

**JEL Code:** J24

*Translated by Anna Wieczorek-Szymańska*