Kompetencje jako element wiedzy

Waldemar Walczak*

Wprowadzenie

Uwarunkowania współczesnej gospodarki określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy (*knowlegde based economy*) wymuszają potrzebę dynamicznego podejścia do zarządzania strategicznego,[1] poszukiwania nowych narzędzi i rozwiązań adekwatnych do realiów zmieniającego się otoczenia rynkowego.[2] Jak podkreślają K. Ichijo i I. Nonaka, sposób, w jaki współczesne przedsiębiorstwa będą potrafiły wykorzystać posiadaną wiedzę, będzie stawał się czynnikiem zdobywania przewagi konkurencyjnej.[3] Ważną rolę w procesach zarządzania wiedzą przypisuje się menedżerom, którzy są odpowiedzialni za podejmowanie strategicznych decyzji.[4] Zarządzanie wiedzą staje się obecnie nie tylko modą,[5] lecz jest wręcz koniecznością dla współczesnych przedsiębiorstw, w szczególności dla tych, które funkcjonują w sektorach, gdzie występuje prawdziwa, międzynarodowa globalna konkurencja rynkowa. Umiejętność zdobywania ważnych informacji z punktu widzenia zamierzonych strategicznych celów przedsiębiorstwa, a następnie przekształcanie ich w cenną wiedzę oraz umiejętne jej wykorzystywanie w praktyce, jest jednym z głównych oczekiwań wobec pracowników.

Zmiany zachodzące w gospodarce przewartościowały znaczenie zasobów i aktualnie coraz większą rolę zaczynają odgrywać nie tylko aktywa materialne przedsiębiorstwa, ale również wiedza oraz kompetencje członków danej organizacji. Celem opracowania jest omówienie najważniejszych zagadnień związanych z procesami tworzenia wiedzy i rozwijania kompetencji. Należy bowiem pamiętać, że to właśnie ludzie dla realizacji określonych celów przedsiębiorstwa, zdobywają, wzbogacają i wykorzystują wiedzę w codziennej pracy.

* **dr Waldemar Walczak**, absolwent studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

[1] Leibold M., Probst G., Gibbert M., *Strategic management in the knowledge economy*, Publicis, Erlangen 2005, s. 14; Platonoff A. L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.

[2] Zob. szerzej: Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010;
Hopej M., Moszkowicz M., Skalik J. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010;
Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007

[3] Ichijo K., Nonaka I., *Knowledge creation and management: new challenges for managers*, Oxford University Press 2007 s. 122.

[4] Leavitt P., O'Dell C., *The executive's role in knowledge management*, Amecican Productivity & Quality Center, Houston 2004, s. 66-67

[5] Por. Zimniewicz K., *Zarządzanie wiedzą jako moda*, [w:] Błaszczyk W., Bednarska-Wnuk I., Kuźbik P. (red.), *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej Prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk*, Folia oeconomica 234, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 85.

Źródła i procesy zdobywania wiedzy

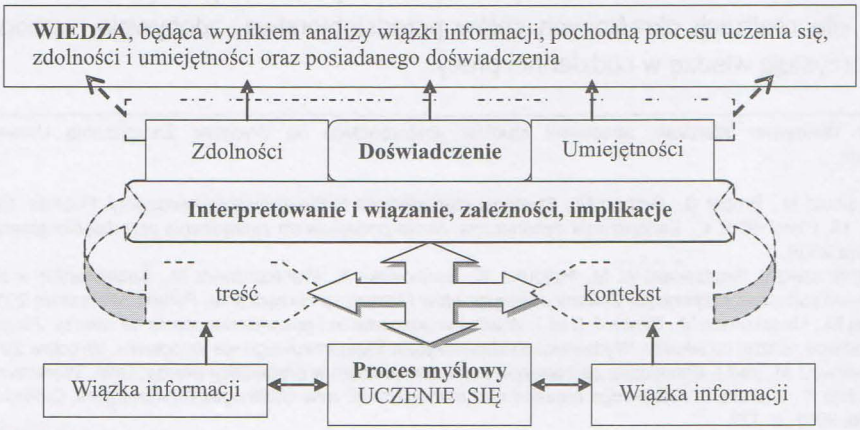
Punktem wyjścia jest precyzyjne wyjaśnienie różnicy między takimi pojęciami, jak: dane, informacja a wiedza. Interesującą opinię prezentuje K. Perechuda, który stwierdza, że „dane dotyczą zjawisk samych w sobie, mają charakter wysoce sterylny, źródłowy oraz nieprzetworzony. Informacje to dane przetworzone w sposób ustrukturalizowany, wiedza zaś stanowi psychologiczne, indywidualne lub intersubiektywne doświadczenie będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi."[6]

Można zatem wnioskować, iż wiedza w przeciwieństwie do informacji, jest czymś co rozwija się w umyśle człowieka poprzez łączenie przemyślenia danych, informacji, zrozumienia, intuicji oraz doświadczenia i, ze względu na swoją złożoność, jest trudna do sformalizowania. Informacje mogą się bezpośrednio przekładać na powstawanie wiedzy, kiedy spełnione są następujące warunki:

- informacje muszą być właściwe (tzn. istotne z punktu widzenia danego zagadnienia)
- informacje muszą być prawdziwe, wiarygodne, kompletne i rzetelne
- dostępne w odpowiednim czasie (aktualne informacje)
- muszą trafić do osoby, która potrafi je zrozumieć i właściwie zinterpretować
- należy dokonywać łączenia istotnych informacji, tworząc wiązki informacji

Należy podkreślić, że wiedza oznacza zrozumienie ważności i użyteczności aktualnie zdobytych, posiadanych informacji, przekładające się na zastosowanie informacji w praktyce. Wiedza może zatem zostać również wyrażona i utożsamiana jako pochodna umiejętnej analizy wiązki informacji (rys.1).

Rysunek 1 Proces powstawania wiedzy na bazie informacji



Źródło: opracowanie własne.

[6] Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 51

Podejmując próbę zdefiniowania pojęcia wiedzy na gruncie nauk o zarządzaniu, można wskazać, że wiedza powstaje w umysłach ludzi jako wynik umiejętności zauważania, identyfikowania, wartościowania oraz analizy wiązki informacji, jak również doświadczeń, istotnych z punktu widzenia danego zagadnienia. Bazuje ona na informacjach, doświadczeniu, umiejętnościach, ludzkiej intuicji oraz zrozumieniu. Powstaje w procesie uczenia się jako funkcja procesu myślenia obejmującego wartościowanie i analizę istotnych dla danego zagadnienia informacji, popartego zdobytym doświadczeniem. Należy zwrócić uwagę na doświadczenie, które jest nie tylko czynnikiem wpływającym na wzbogacanie wiedzy, ale, w połączeniu z ludzkimi umiejętnościami oraz zdolnościami, stanowi również bazę do jej tworzenia.

Wymaga zauważenia, że niezwykle istotnym elementem procesu uczenia się umożliwiającego zdobycie wiedzy, jest umiejętne zdiagnozowanie danego zagadnienia, zjawiska, bądź problemu, i dostrzeżenie cech najdokładniej je wyróżniających na tle innych podobnych. Jest ponadto niezwykle ważne, aby potrafić właściwie zinterpretować uzyskane informacje, tj. analizować z uwzględnieniem następujących kwestii:

- tworzenia wiązek informacji wokół istoty problemu;
- rozpoznania istotności (użyteczności) informacji z punktu widzenia potrzeb, realizacji celu, rozwiązania problemu;
- oceny stopnia wiarygodności, rzetelności i precyzji informacji;
- potwierdzenia aktualności informacji;
- analizy alternatywnych źródeł pozyskania, jak również kosztów zdobycia informacji;
- identyfikacji występujących zależności pomiędzy pozyskanymi informacjami;
- zdiagnozowania zachodzących pomiędzy nimi implikacji;
- oceny stopnia ryzyka przyszłych decyzji podjętych na podstawie posiadanych aktualnie informacji, z jednoczesnym uwzględnieniem przewidywanych zmian w otoczeniu i ich skutków·
- analizy rezultatów, wyników i efektów podjętych działań, zaistniałych zjawisk i procesów w podobnej sytuacji oraz zbliżonych warunkach;
- rozważenia możliwości wykorzystania zdobytych informacji dla potrzeb realizacji danego celu w przyszłości[7]

Na koniec warto dodać, że osoba, która analizuje informacje, powinna również poddać pod rozwagę swoje umiejętności analityczne w danym zakresie tematycznym, problemowym, w danej dziedzinie wiedzy, itp. Jest to niezwykle ważny problem, bowiem już zdobyta i posiadana przez nas wiedza z danej dziedziny, w sposób znaczący ułatwia nam właściwe zinterpretowanie informacji. W przypadku wystąpienia trudności ze zrozumieniem pewnych informacji, rekomendowane jest zasięgnięcie

[7] Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] Okoń-Horodyńska E., Wisła R. (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 220.

opinii eksperta, bądź zapoznanie się z oceną innych osób lepiej znających daną problematykę.

■ Kompetencje – istota, elementy składowe

Na wstępie trzeba podkreślić, iż pojęcie kompetencji w ogólnym rozumieniu może być wieloznacznie interpretowane. Z punktu widzenia nauk prawnych termin kompetencje jest rozumiany jako zakres przysługujących uprawnień decyzyjnych. W takim ujęciu mówimy, że osoba pełniąca daną funkcje publiczną, bądź reprezentująca daną organizację, podejmuje swoje decyzje w ramach przysługujących uprawnień, zgodnie z posiadanymi kompetencjami. Wówczas kompetencje są utożsamiane jako desygnat uprawnień związanych z zajmowaniem określonego stanowiska, pełnieniem określonej funkcji. Warto zauważyć, że w tym kontekście kompetencje stają się synonimem władzy, którą uzyskuje się dzięki decyzjom innych osób, podejmowanych na podstawie odpowiednich ustaw i przepisów prawnych, a niekoniecznie są one pochodną posiadanej rozległej wiedzy, zdolności i umiejętności.

Znaczenie kompetencji na gruncie nauk o zarządzaniu jest przede wszystkim rozpatrywane poprzez pryzmat posiadania aktualnej, interdyscyplinarnej wiedzy w danej dziedzinie niezbędnych umiejętności, które umożliwiają prawidłowe realizowanie powierzonych zadań i obowiązków oraz zapewniają skuteczną realizację celów danej organizacji. W odróżnieniu od wcześniejszej interpretacji wyraźnie daje się zauważyć, że to właśnie wysoki poziom kompetencji ma wpływ na podejmowanie trafnych i właściwych decyzji. Syntetycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, że pojęcie kompetencji jest odzwierciedleniem profesjonalizmu zawodowego. Na tak rozumiane kompetencje składa się wiele czynników, takich jak: wiedza, kwalifikacje merytoryczne, nabyte umiejętności, posiadane doświadczenie, jak również przyjmowane postawy, wzorce zachowań i poziom motywacji.

Można powiedzieć, że kompetencje opisują proces szeregu reakcji oraz zachowań ludzi w określonych sytuacjach zawodowych. Są one postrzegane jako narzędzie, które uruchamia procesy intelektualne, zdolności myślenia, wykorzystywania posiadanej wiedzy oraz doświadczenia, powodując reakcję adekwatną do zaistniałej sytuacji.

Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji. Innymi słowy, jest to pewien wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiający szybkie uczenie się nowych umiejętności oraz adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia, szczególnie w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy.

Warto również zwrócić uwagę, że kompetencje są pojęciem znacznie szerszym od umiejętności.[8] Najważniejszym wyznacznikiem jest to, że posiadana umiejętność staje się kompetencją wówczas, gdy potrafimy ją skutecznie wykorzystywać. Można więc mówić o możliwościach doskonalenia kompetencji w ramach poszczególnych umiejętności. Samo nabycie umiejętności nie oznacza jeszcze kompetencji, jednak poziom kompetencji jest zależny od wiedzy i umiejętności, przy czym silne oddziaływanie ma postawa i motywacja.

Zagadnienia związane z kompetencjami są niezwykle złożonym problemem badawczym, w którym można prowadzić wielopłaszczyznowe rozważania poświęcone np. charakterystyce najważniejszych kompetencji i ich klasyfikacji,[9] wartościowaniu kompetencji,[10] zarządzaniu kompetencjami zawodowymi,[11] jak również rozwijaniu kompetencji twórczych.[12] Jak podkreślają M. Armstrong i A. Baron, inwestowanie w kapitał ludzki musi być ukierunkowane na podwyższanie poziomu wiedzy i kompetencji.[13] J. Ingham, zwracając uwagę na dynamikę systemu zarządzania kapitałem ludzkim stwierdza, że właściwa komunikacja, motywowanie i przywództwo, powinno koncentrować się na pobudzaniu zaangażowania ludzkich serc i umysłów.[14] Nie budzi wątpliwości opinia, że wiedza i kompetencje pracowników są istotnym elementem przesądzającym o jakości kapitału ludzkiego.

Dla realizacji założonego celu opracowania, przedmiotem dociekań badawczych jest podjęcie próby diagnozy elementów składowych kompetencji, z uwzględnieniem interaktywnych relacji związanych z oddziaływaniem poszczególnych czynników na poziom kompetencji.

Zrozumienie tych zależności jest niezwykle ważne, ponieważ staje się podstawą do prawidłowego kierowania procesami rozwijania i doskonalenia kompetencji w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Opracowany autorski model powstał w oparciu o analizę literatury przedmiotu, jak również na podstawie własnych wnikliwych obserwacji zjawisk i procesów występujących we współczesnych organizacjach. Główny akcent został położony na praktyczny aspekt, a mianowicie dokładne odwzorowanie istotnych uwarunkowań, które mają swoje realne potwierdzenie w rzeczywistości organizacyjnej (rys.2.).

[8] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 12.

[9] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[10] Gilbert T. F., *Human competence: engineering worthy performance*, Pfeiffer, San Francisco 2007

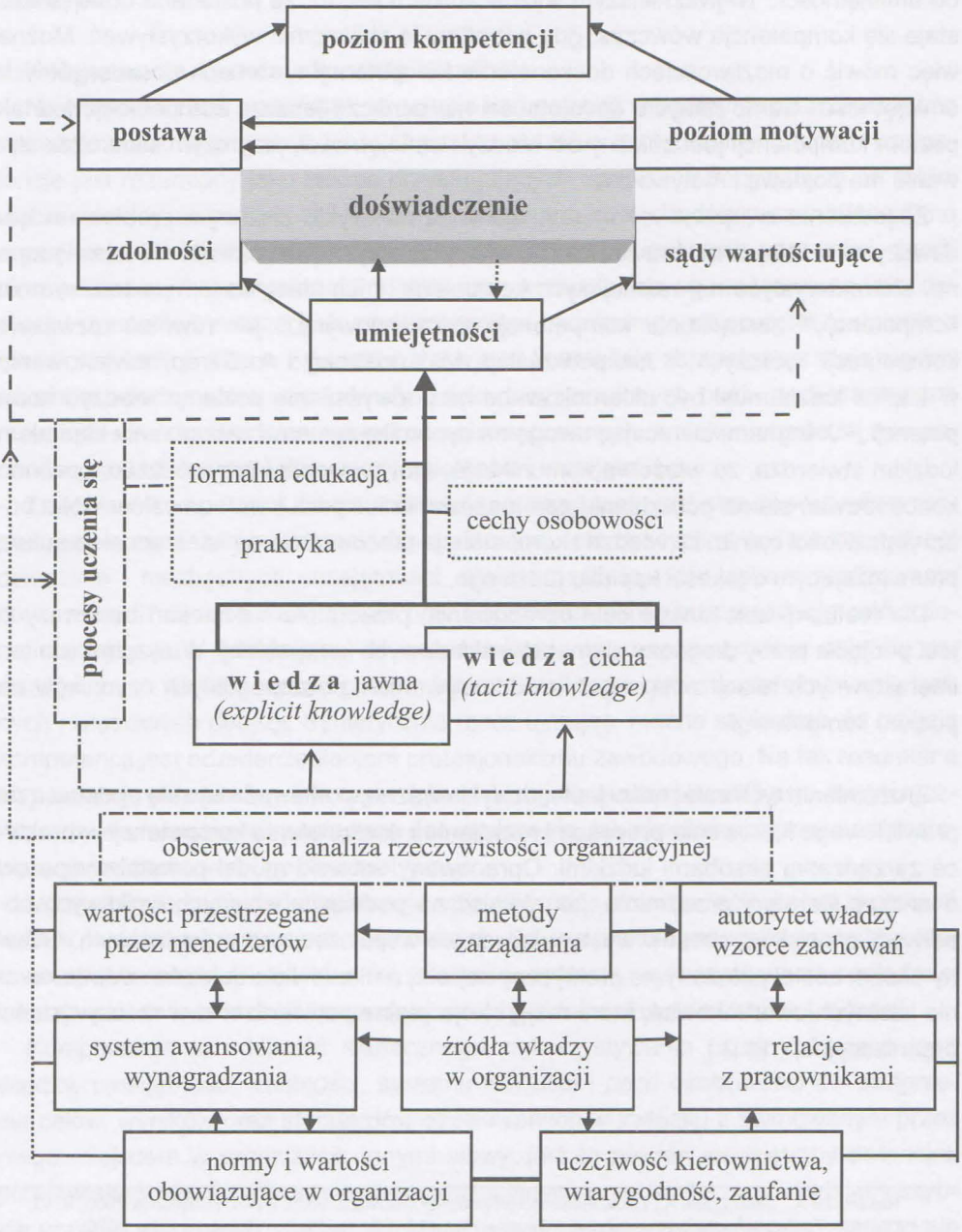
[11] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

[12] Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

[13] Armstrong M., Baron A., *Human capital management: achieving added value through people*, Kogan Page Limited, London 2007 s. 9.

[14] Ingham J., *Strategic human capital management: creating value through people*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2007 s. 39.

Rysunek 2. Synergiczne oddziaływanie czynników wpływających na poziom kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. jest wizualizacją wzajemnych współzależności pomiędzy wyodrębnionymi czynnikami, które mają wpływ na poziom kompetencji. Wiedza jawna oraz wie-

dza ukryta stanowią oczywiście bazę i podłoże do nabywania kompetencji, niemniej jednak poziom kompetencji jest zależny od synergicznego oddziaływania wszystkich zaprezentowanych na rysunku elementów. Warto zauważyć, że zdobywana wiedza jest pochodną wykształcenia, zdobytej praktyki zawodowej, jak również uczenia się oraz wyciągania wniosków z analizy procesów i zjawisk zachodzących w organizacji. Ten ostatni element jest szczególnie ważny, bowiem dość często wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania przekazywana na studiach, znacząco różni się od realnej rzeczywistości organizacyjnej. Obserwacja występujących w danym przedsiębiorstwie zjawisk jest podstawą formułowania sądów wartościujących, a w konsekwencji wpływa na poziom motywacji oraz przyjmowaną postawę. Wydaje się, iż jest to bardzo ważny proces, który często bywa niedoceniany i lekceważony w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Trzeba pamiętać, że motywacja jest najważniejszym czynnikiem, który ma wpływ na przyjmowaną postawę, a także determinuje rzeczywisty stopień wykorzystywania przez pracownika posiadanej wiedzy i kompetencji.[15] Na poziom motywacji mają wpływ sądy wartościujące, które powstają w oparciu o własne doświadczenia empiryczne, odnoszące się do takich kwestii, jak: normy i wartości obowiązujące w danej organizacji, źródła władzy, uczciwość kierownictwa, wiarygodność, zaufanie, nastawienie kierownictwa do rozwijania wiedzy i kompetencji pracowników, zasady wynagradzania i awansowania, itp. Warto dodać, że motywacja ma kluczowe znaczenie w procesie przyjmowania postaw oraz zachowań charakteryzujących się otwartością na zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą z innymi oraz rozwijanie umiejętności umożliwiających doskonalenie kompetencji. Dlatego też można sądzić, że deprecjonowanie motywacji jako istotnego czynnika wpływającego na poziom kompetencji jest najczęściej występującym błędem w praktyce zarządzania.

Należy zauważyć, że rozwijanie kompetencji jest złożonym procesem, zależnym od występowania wielu czynników, które poprzez fakt, że zaistniały w tym samym czasie bądź nastąpiły w niedalekiej przestrzeni czasowej, mają największą siłę oddziaływania. Nie budzi wątpliwości stwierdzenie, że wiedza jest podstawowym i fundamentalnym składnikiem umożliwiającym podwyższanie poziomu kompetencji, na które wpływ mają również takie czynniki jak uczenie się, przyjmowane postawy i zachowania organizacyjne.

M. Gableta wyraża opinię, że skuteczność kształtowania i wykorzystywania wiedzy wymaga w pierwszym rzędzie świadomości odnośnie istnienia obszarów szczególnie ważnych dla jej wzrostu. Zarządzanie wiedzą w organizacji ma sens o tyle, o ile potencjał ludzki zajmuje w niej odpowiednie znaczące miejsce.[16] Zdaniem W. M. Gru-

[15] Zob. szerzej: Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.

[16] Gableta M., *Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji*, [w:] Kupczyk T. (red.) *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009, s. 29-30.

dzewskiego i I K. Hejduk, istotną rolę odgrywają odpowiednie systemy wartości, które powinny kreować właściwe wzorce zachowań poszczególnych członków społeczności organizacji.[17] Zgadzając się z tym zdaniem, dodać należy, że to właśnie pracownicy będący nośnikami wiedzy powinni być traktowani jako cenna wartość dla organizacji. To ludzie są bezpośrednio zaangażowani w procesy pozyskiwania wiedzy i jej wykorzystywanie. Również przedsiębiorstwo jako całość musi być zorientowane na zdobywanie wiedzy i organizacyjne uczenie się. Zdobywanie wiedzy organizacyjnej powinno być wynikiem dwóch zintegrowanych, wzajemnie uzupełniających się procesów. Pierwszy z nich to identyfikacja posiadanych przez organizacje źródeł wiedzy w połączeniu z organizacyjnym uczeniem się, którego podstawą są zjawiska i procesy biznesowe zachodzące w danym przedsiębiorstwie. Drugi proces to zdobywanie wiedzy mającej swoje źródła w otoczeniu, pozostające pod wpływem zmian czynników zewnętrznych, które są istotne z punktu widzenia realizacji strategicznych celów przez firmę.[18] Odpowiedzialność za te procesy spoczywa zarówno na menedżerach, jak również na pracownikach, stąd tak ważne jest, aby posiadali oni odpowiednią wiedzę, która umożliwi im rozwijanie własnych kompetencji, z pożytkiem dla realizacji celów firmy.

Podsumowanie

Omówione w artykule zagadnienia stanowią jedynie wąski fragment analiz związanych z wiedzą i kompetencjami. Zidentyfikowane elementy składowe kompetencji i ich wzajemne powiązania i współzależności są podstawą do zrozumienia istoty i mechanizmów rozwijania kompetencji. Menedżerowie oraz pracownicy, w wyniku wykorzystywania posiadanych kompetencji, przyczyniają się do osiągania przez przedsiębiorstwo zamierzonych celów poprzez generowanie nowych pomysłów idei, tworzenie nowych produktów/usług, doskonalenie kluczowych procesów, kreowanie innowacji, zarządzanie relacjami z klientem, itd. Kompetencje pracujących osób traktowane są jako fundamentalny czynnik umożliwiający rozwijanie i doskonalenie kluczowych kompetencji organizacji.

Bibliografia

1. Armstrong M., Baron A., *Human capital management: achieving added value through people*, Kogan Page Limited, London 2007.
2. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
3. Gableta M., *Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji,* [w:] Kupczyk T (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.

[17] Grudzewski W. M., Hejduk I. K, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 134.

[18] Walczak W., *Wiedza w procesach zarządzania*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie 2/2009, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, s. 60.

4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
5. Hopej M., Moszkowicz M., Skalik J. (red.), *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
6. Ichijo K., Nonaka I., *Knowledge creation and management: new challenges for managers*, Oxford University Press 2007
7 Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007
8. Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.
9. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.
11 Platonoff A. L., *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
12. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
13. Walczak W., *Wiedza w procesach zarządzania*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie 2/2009, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
14. Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa,* [w:] Okoń-Horodyńska E., Wisła R. (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
15. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

■ **Streszczenie**

W artykule zaprezentowano procesy tworzenia wiedzy i jej roli jako elementu składowego kompetencji. Szczególną uwagę poświęcono metodyce prawidłowego interpretowania informacji oraz przedstawiono model zintegrowanego oddziaływania czynników wpływających na poziom kompetencji.

■ **Summary**

The author describes processes of knowledge creation and its role as a building element of competences. Particular attention is paid to the methodology of correct interpretation of information. A model describing an integrated impact of factors affecting the level of competence is also presented.