

Anna Dolot

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Uwarunkowania efektywnego przygotowania systemu oceniania kompetencji

***Streszczenie.** Celem artykułu jest ukazanie kluczowych obszarów, które wymagają uwagi w ramach przygotowywania systemu oceniania pracowników na podstawie kompetencji. W pierwszej kolejności zdefiniowano ocenianie pracowników oraz pokazano jego cele. Następnie zdefiniowano pojęcie kompetencji. W dalszej kolejności zaproponowano kolejne etapy przygotowania kompetencyjnego systemu oceniania ze szczególnym ukierunkowaniem na analizę celów, zadań oraz sytuacji trudnych na danym stanowisku pracy. Zaproponowano także skalę oceniania kompetencji oraz zwrócono uwagę na kluczowe elementy związane z wdrażaniem kompetencyjnego systemu oceniania.*

1. Wprowadzenie – podstawowe pojęcia i problemy

Proces oceniania pracowników pełni niezwykle istotną rolę w ich rozwoju i motywowaniu oraz szeroko pojętym zarządzaniu. Jednocześnie charakteryzuje się złożonością i nierzadko nastęrcza wielu trudności. O ile ocenianie obszarów, które w określony sposób można skwantyfikować, obliczyć, zmierzyć jest w pewien sposób ułatwione, o tyle ocenianie elementów, które mają charakter niemierzalny zawsze stanowi wyzwanie. Celem niniejszej pracy jest analiza czynników i poszczególnych działań, które należy przedsięwziąć, przygotowując się do kompetencyjnego oceniania pracowników, tak aby zarówno pracownikowi, jak i firmie przyniosło ono jak największą korzyść.

2. Istota i cele oceniania pracowników

Ocenianie pracowników można zdefiniować jako wyrażony w formie pisemnej lub ustnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziom wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów

i misji danej organizacji¹. Inną definicję podaje A. Ludwicyński, określając ocenianie jako sąd wartościujący, wykorzystywany w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca (standardu)².

To właśnie element sądu wartościującego, którego dokonuje przełożony w odniesieniu do swojego pracownika jest czynnikiem, który psychologicznie uwarunkowany może doprowadzać do nieporozumień, konfliktów, a nawet spadku motywacji ocenianego pracownika. Należy bowiem pamiętać, że proces oceniania powinien spełniać określone cele. Z perspektywy firmy jako pracodawcy najważniejsze jest przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów przedsiębiorstwa³. Z perspektywy pracownika natomiast ocenianie pełni funkcję ewaluacyjną i rozwojową. Ewaluacja ukierunkowana jest na ocenę bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązania się przez pracownika z powierzonych obowiązków. Cel rozwojowy polega na ocenie potencjalnych umiejętności i możliwości pracownika. Jest to zatem cel niezwykle ważny zarówno dla pracownika, jak i firmy. Nieefektywne, niesprawiedliwe, błędne ocenianie może doprowadzić do spadku motywacji, zaangażowania pracownika, a w konsekwencji do pogorszenia jakości jego pracy i braku realizacji określonych zadań i celów.

Ocenianie pracowników nabiera szczególnego wymiaru, kiedy jest w określony sposób sformalizowane, dookreślone, kiedy tworzy pewnego rodzaju system, np. system ocen okresowych. Wówczas oceny dokonywane są w określonych odstępach czasowych (systematycznie). Na taki system składają się najczęściej świadomie i logicznie dobrane elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, metody i procedury oceniania pracowników⁴. Niezwykle istotne jest umiejętne połączenie tych elementów z pojęciem kompetencji.

Obszerne badania w ramach analizy funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw przeprowadził ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi – H. Król wraz z zespołem⁵. W trakcie analizy obszaru związanego z ocenianiem pracowników okazało się, że na 162 firmy uczestniczące w badaniu, w ponad połowie (58,4%) przeprowa-

¹ J. Kopeć, *Ocenianie pracowników*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 121.

² A. Ludwicyński, *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 275.

³ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 15.

⁴ A. Ludwicyński, dz. cyt., s. 276.

⁵ H. Król, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 43.

dzane są oceny okresowe⁶. Spośród przedsiębiorstw, które takich ocen dokonują, niemal połowa przeprowadza je cyklicznie (49%), a nieco więcej niż połowa nieregularnie (51%). Oznacza to, że choć system oceniania funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach, to jednak wymaga on jeszcze ciągłego budowania świadomości o jego roli i fakcie, że przeprowadzany niedbale, może przynieść więcej strat niż korzyści.

3. Istota kompetencji

Pojęcie kompetencji zostało wprowadzone przez D. C. McClellanda na początku lat siedemdziesiątych XX w. Prowadził on wówczas badania, na podstawie których stwierdził brak istnienia związku pomiędzy ilorazem inteligencji, czy wynikami osiągniętymi w nauce, a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych⁷. Z badań tych wyciągnął również wniosek, że o sukcesie zawodowym nie decydują inteligencja czy wykształcenie, lecz inne czynniki, które następnie określono mianem kompetencji.

Kolejnym, który skupił swoją uwagę na pojęciu kompetencji, był R. Boyatzis. W roku 1982 podjął on jedną z pierwszych prób zdefiniowania tego pojęcia. Według niego kompetencja obejmuje takie elementy jak motywacja do działania, cechy, umiejętności, obraz samego siebie lub role społeczne oraz wykorzystywana wiedza⁸.

Następną, która definiowała pojęcie kompetencji, była C. Levy-Leboyer. W roku 1996 stwierdziła, że „kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa⁹”. Uważała również, że kompetencje zależą od środowiska organizacyjnego, w którym zostały ukształtowane, a następnie wykorzystane. Pisała, że kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.

Jeszcze więcej elementów w pojęcie definicji wplata inny autor, określając kompetencje jako wszystkie cechy (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, roz-

⁶ Należy jednak zaznaczyć, że cytowane badania dotyczyły nie tylko oceniania na podstawie systemów kompetencyjnych, ale też szeroko rozumianego pojęcia ocen okresowych pracowników (prowadzonych również innymi metodami).

⁷ A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 169.

⁸ R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 20.

⁹ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

wijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni¹⁰.

Należy podkreślić jeszcze jeden aspekt kompetencji, który ma istotne znaczenie w kontekście niniejszego artykułu. Aspekt ów to połączenie kompetencji z działaniem, wykonywaniem określonych zadań i ich efektem. Zwracał na to uwagę już D. C. McClelland¹¹, a podkreślają także inni autorzy, określając kompetencje jako zachowania przejawiane przez jednostki podejmujące efektywne działania w ramach stanowiska pracy w kontekście organizacyjnym¹².

To właśnie wykorzystanie określonych zachowań, wynikających z analiz, obserwacji (zarówno samego pracownika, jak i specyfiki jego stanowiska pracy) wydaje się kluczowym elementem w propozycji przygotowania efektywnego systemu oceniania kompetencji.

W tabeli 1 zostały przedstawione przykładowe kompetencje zarówno w odniesieniu do stanowisk o charakterze specjalistycznym, jak i menedżerskim.

Tabela 1. Przykładowe kompetencje w zależności od charakteru stanowiska pracy

Stanowisko	Przykłady kompetencji
Stanowiska o charakterze specjalistycznym, samodzielnym	Współpraca w zespole Praca pod presją czasu Planowanie i organizacja czasu pracy Komunikacja interpersonalna Budowanie relacji z klientami Umiejętności negocjacyjne
Stanowiska o charakterze menedżerskim	Ukierunkowanie na cele Podejmowanie decyzji Delegowanie zadań Umiejętność motywowania pracowników Ocenianie i rozwój pracowników Rozwiązywanie problemów oraz sytuacji trudnych

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując przykładowe kompetencje można zauważyć, że mają one charakter trudny do jednoznacznego skwantyfikowania. W zarządzaniu zasobami ludzkimi można posłużyć się sformułowaniem, że kompetencje mają charakter tzw. miękkiej. Ocenienie ich wymaga spełnienia kilku istotnych warunków zarówno w ramach procesu przygotowania, jak i wdrażania.

¹⁰ A. Szczęsna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 41.

¹¹ D.C. McClelland, *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1, s. 7.

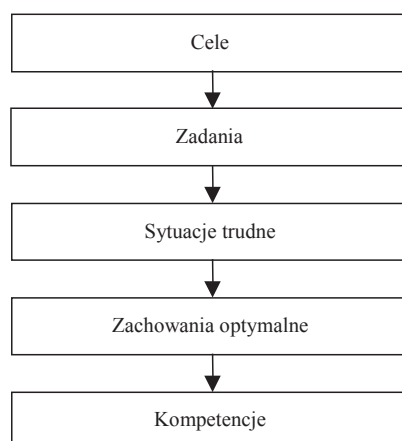
¹² S. Whiddett, S. Hollyforde, *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, CIPD House, London 2003, s. 11.

4. Przygotowanie systemu oceniania kompetencji

Istotnym elementem przygotowania systemu oceniania kompetencji jest precyzyjna analiza stanowiska pracy. Wachlarz narzędzi do wykorzystania jest szeroki. Źródłami informacji mogą być:

- obserwacja procesu pracy,
- wywiady z pracownikami wykonawczymi i ich kierownikami,
- kwestionariusze analityczne,
- instrukcje stanowiskowe i zakresy obowiązków,
- uczestnictwo w badanym procesie,
- dokumentacja techniczna i technologiczna¹³.

Taka analiza pozwoli na zebranie niezbędnych informacji dotyczących pracy (jej charakteru, złożoności, specyfiki) na danym stanowisku. Poszczególne kroki w proponowanej metodologii przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Sekwencja analizy określania kompetencji na stanowisku pracy

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwszym krokiem powinno być określenie celów stanowiska pracy, a następnie zadań, które powinny być wykonywane. Zarówno pracodawca, jak i pracownik powinni wiedzieć, po co dane stanowisko funkcjonuje w firmie oraz jakie zadania należą do osoby, która to stanowisko piastuje. Innymi słowy – należy odpowiedzieć na pytanie: realizacja jakich zadań przybliży pracownika do realizacji wytyczonych celów.

¹³ A. Piechnik-Kurdziel, *Analiza pracy*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szałkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 60.

Kluczowym elementem wydaje się następny krok, którym jest analiza trudności, z jakimi pracownik na danym stanowisku pracy może się zetknąć, realizując poszczególne zadania. To trudne sytuacje są newralgicznymi obszarami i to umiejętność poradzenia sobie z nimi lub nie decyduje o sukcesie lub niepowodzeniu w realizacji określonego zadania, a w konsekwencji wytyczonego celu. Należy jednak zwrócić uwagę, iż analiza trudnych sytuacji powinna być ukierunkowana na czynniki, które nie zależą w bezpośredni sposób od pracownika. Należy wziąć pod uwagę zewnętrzne czynniki, np. ekonomiczne, specyfikę branży i rynku, na którym działa firma oraz uwarunkowania, w jakich funkcjonuje. A zatem wejście na rynek nowego konkurenta, ograniczone środki budżetowe w firmie to trudne sytuacje, natomiast brak wiedzy pracownika na określony temat to już czynnik, który w bezpośredni sposób zależy od pracownika.

Kolejnym krokiem jest określenie optymalnych zachowań, które w trudnych sytuacjach powinien przejawiać pracownik. Wymaga to z jednej strony analitycznego, a z drugiej – twórczego podejścia do zagadnienia. Konieczne jest wzięcie pod uwagę najbardziej ogólnych elementów, które wyznaczają kierunek działania firmy, a więc zarówno misję, jak i wizję firmy, w dalszej kolejności strategię działania firmy oraz jej kulturę organizacyjną. Zachowania optymalne powinny być zgodne ze wszystkimi wymienionymi obszarami.

W określaniu zachowań optymalnych pomocne będą dwie zasady. Pierwsza z nich dotyczy posługiwania się tzw. pozytywnym językiem. Należy określać, co pracownik powinien robić, jak postępować, a nie czego nie powinien robić i jak nie postępować. Przykładem może być wykorzystanie sformułowania: „W sytuacji niezadowolenia klienta Przedstawiciel Handlowy zachowuje spokój i opanowanie, zadając pytania diagnozuje przyczynę niezadowolenia i złości klienta” zamiast „W sytuacji niezadowolenia klienta Przedstawiciel Handlowy nie podnosi głosu i nie kontynuuje sporu”.

Druga zasada odnosi się do maksymalizacji poziomu szczegółowości określonych zachowań optymalnych, a zatem do pewnej ich parametryzacji. Jeżeli na stanowisku menedżerskim zachowaniem optymalnym jest organizacja indywidualnych spotkań z podwładnymi, w celu omówienia realizacji wyznaczonych celów i zadań, to warto dookreślić częstotliwość tych spotkań (np. comiesięczne spotkania). Obydwie powyższe zasady przynoszą konkretne korzyści zarówno osobie oceniającej, jak i ocenianej. Po pierwsze skoro kompetencje są trudne do zmierzenia, należy wprowadzić elementy, które pozwolą w obiektywny sposób ocenić, w jakim stopniu zachowania są przejawiane. Po drugie szczegółowość opisu zachowań optymalnych eliminuje prawdopodobieństwo nieporozumień w interpretacji oraz komunikacji. Wyznacza też kierunek działań pracownika i pokazuje oczekiwania wobec niego.

Kolejnym krokiem jest dopasowanie do każdego zachowania optymalnego określonej kompetencji. Z wielokrotnie powtarzających się kompetencji należy

wybrać te o największej częstotliwości powtórzeń. Sugerowana liczba kompetencji to 5-7 (nie może ich być ani zbyt dużo, ani za mało, gdyż utrudnia to zarówno proces oceniania, jak i późniejsze działania rozwojowe).

Mając wybrane kluczowe kompetencje, należy przyporządkować do nich zachowania, z których te kompetencje wynikały i wówczas to konkretne zachowania w określonych sytuacjach (wynikających z celów, zadań oraz sytuacji trudnych) są parametrami przejawiania danej kompetencji na stanowisku pracy lub nie. Nawiązuje to bezpośrednio do tych definicji kompetencji, które łączą ją z przejawianiem określonych zachowań przez pracownika. W ten sposób do danego stanowiska pracy przyporządkowane są kompetencje, które wynikają z celów i zadań na tym stanowisku oraz sytuacji trudnych, jakie mogą się pojawić. Efektem jest fakt, że kompetencje są zdefiniowane określonymi zachowaniami, jakie powinny być przejawiane, by realizować cele i zadania, przy określonych ograniczeniach.

Nieodłącznym elementem jest stworzenie skali oceniania. Skalami, które eliminują błąd tendencji centralnej są skale parzyste. Propozycje skali 6-stopniowej przedstawia tabela 2. Bierze ona pod uwagę zarówno częstotliwość przejawianych zachowań, jak i poziom ich jakości.

Tabela 2. Przykładowa skala oceny kompetencji

Liczba punktów	Opis
1	Zachowania optymalne nie są przejawiane
2	Zachowania optymalne przejawiane są sporadycznie
3	Zachowania optymalne przejawiane są w stopniu dostatecznym
4	Zachowania optymalne przejawiane są często oraz na wymaganym poziomie jakościowym
5	Zachowania optymalne przejawiane są często oraz na wysokim poziomie jakościowym
6	Zachowania optymalne przejawiane są wzorowo i powyżej oczekiwań

Źródło: Opracowanie własne.

5. Wdrażanie systemu oceniania kompetencji

Kluczowym elementem, na który należy zwrócić uwagę w przypadku wdrażania proponowanego systemu oceniania kompetencji, jest szkolenie pracowników odpowiedzialnych za ich realizację, szczególnie przełożonych dokonujących takiej oceny. Należy zwrócić uwagę zarówno na przedstawienie korzyści wynikających z wdrożenia takiego systemu, jak i roli przełożonych w ich prawidłowo-

wym i efektywnym funkcjonowaniu. Zaproponowany system wymaga pewnej systematyczności i dyscypliny ze strony oceniającego. Należy bowiem zwrócić uwagę, że o ile określenie kompetencji konkretnymi zachowaniami powinno ułatwić proces oceny, o tyle są one jedynie pewnymi wskazówkami, wytycznymi. Rzeczywista ocena musi być poparta konkretnymi zachowaniami zaobserwowanymi w konkretnych sytuacjach zawodowych¹⁴. Oceniający powinien zatem prowadzić notatki, gdyż odniesienie się do konkretnych sytuacji z przeszłości zwiększa autentyczność i wiarygodność oceny oraz perswazyjność oceniającego. Konkretnie sytuacje eliminują generalizowanie i uogólnienie powszechne w ocenianiu pracowników. Sformułowania: „Ty zawsze”, „Ty nigdy” powinny być zamienione na opis konkretnych sytuacji, kiedy pracownik czegoś dokonał lub wręcz przeciwnie. Odwoływanie się do konkretnych sytuacji ukierunkowuje na ocenę zachowań, a nie samego pracownika. Jest to kolejny czynnik, który w znaczny sposób zwiększa wiarygodność oceny i perswazyjność oceniającego. Niezwykle istotne jest bowiem, aby oceniani zaakceptowali uzyskane oceny, wzmocnił zachowania pozytywne, a eliminował lub zmienił zachowania oceniane negatywnie, a zatem by nastąpiły działania ukierunkowane na rozwój. W tym miejscu należy też zwrócić uwagę na jeden z najczęstszych błędów oceniania – ukierunkowanie na zachowania negatywne. Oceniający musi zapisywać nie tylko zachowania wymagające rozwoju, ale także te, które przyczyniają się do sukcesów pracownika i które stanowią jego mocne strony. Nawet jeżeli pracownik otrzyma pozytywną ocenę, ale nie popartą odniesieniem do konkretnych sytuacji z przeszłości, nie będzie wiedział, które jego zachowania i działania są pozytywnie oceniane. Samo określenie kompetencji w proponowanym systemie będzie go jedynie naprowadzać. Tymczasem konkretne opisy wskażą konkretne pozytywne działania. Szkolenie oceniającego powinno także obejmować zasady udzielania informacji zwrotnych w procesie oceny. Powinno być wzbogacone o symulacje rozmów z podwładnymi.

Istotnym elementem jest także przygotowanie do procesu oceniania samego ocenianego pracownika. Ocenianie na ogół ma negatywne konotacje. Należy wytłumaczyć ocenianemu pracownikowi celowość, zasady i korzyści związane z udziałem w procesie oceniania. Należy również zapoznać go z ocenianymi kompetencjami, a także zachowaniami wskaźnikowymi. Ukierunkuje go to na określone działania, ukaże promowane zachowania i postawy. Zwiększy także prawdopodobieństwo pozytywnego nastawienia do całego procesu, co wydaje się mieć kluczowe znaczenie w motywacji do działania i ukierunkowania na rozwój.

¹⁴ Zaproponowany system oceniania kompetencji w znacznym stopniu czerpie z metody wydarzeń krytycznych, która polega na systematycznym sporządzaniu przez oceniającego zapisów kluczowych (krytycznych) wydarzeń, które dotyczą zachowania ocenianych pracowników. Zaproponowany system nie narzuca jednak ciągłej obserwacji. Kluczowe jest to, aby we wskazanych kompetencjach oceniający odniósł się do konkretnych sytuacji z przeszłości.

6. Podsumowanie

Przygotowanie i wdrożenie efektywnego systemu oceniania kompetencji wymaga zarówno analitycznego, jak i kreatywnego podejścia do zagadnienia. Analityczny wymiar polega na określeniu celu stanowiska pracy oraz zadań, jakie powinny być na nim realizowane, aby cele zostały spełnione. Nieodłącznym elementem jest analiza czynników zewnętrznych, które utrudniają realizację zadań. Analiza sytuacji trudnych zmusza do działań o charakterze kreatywnym, a więc do poszukania odpowiedzi na pytanie jak te trudne sytuacje rozwiązać, czyli wskazania zachowań optymalnych. To daje możliwość zdefiniowania, jakie kompetencje są niezbędne na danym stanowisku pracy oraz jakie zachowania i działania są wysoko oceniane. Nieodłącznie z elementami przygotowania samego systemu konieczne jest przygotowanie do jego wdrożenia i funkcjonowania uczestników tego systemu, a zatem zarówno oceniających, jak i samych ocenianych. Proces ten powinien przewidywać jasne i przejrzyste cele, zasady i korzyści ukazane obydwu stronom.

Choć system ten wymaga zaangażowania wielu osób i jest stosunkowo czasochłonny, to zwiększa prawdopodobieństwo korzyści, ponieważ ukierunkowuje pracownika na wzmocnienie pozytywnie ocenionych zachowań i zaniechanie lub zmianę zachowań ocenianych negatywnie, czyli na rozwój.

Literatura

- Boyatzis R., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Kopeć J., *Ocenianie pracowników*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, red. H. Król, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Ludwiciński A., *Ocenianie pracowników*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi – tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiciński, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- McClelland D. C., *Testing for competence rather than for 'intelligence'*, „American Psychologist” 1973, No. 1.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Piechnik-Kurdziel A., *Analiza pracy*, w: *Podstawy zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Szczęśna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Whiddett S., Hollyforde S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organisational Performance*, CIPD House, London 2003.