

# **Budowanie kompetencji w firmach technologicznych – dyrektywne czy partycypacyjne podejście do wdrożenia systemu rozwoju kompetencji**

*Jerzy Rosiński, Agata Filipkowska*

*Autorzy artykułu omawiają podstawowe podejścia do wdrożenia systemu rozwoju kompetencji w organizacji. Dla firm technologicznych rekomendują strategię rozwoju kompetencji integrującą uzupełnianie luk kompetencyjnych z rozwojem mocnych stron. Sugerowanym podejściem do wdrożenia tego rodzaju systemu rozwoju kompetencji jest podejście partycypacyjne. Wnioski i rekomendacje oparte są na autorskich wdrożeniach systemów kompetencyjnych w organizacjach na terenie Polski.*

## **1. Wstęp**

Wybór właściwej strategii rozwoju kompetencji pracowników oraz jej skuteczna realizacja mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia firmie wysoko kwalifikowanych pracowników. Szybkość zmian w sektorze technologicznym powoduje, iż rozwijanie kompetencji w firmach z tego rynku jest jednym z kluczowych elementów umożliwiających budowanie trwałej pozycji.

Dla budowania systemów rozwoju kompetencji oznacza to wyzwania w zakresie:

- stałego rozwoju kompetencji specjalistycznych, zapewniającego często jedynie pozostawanie pracowników na tym samym poziomie rozwoju wiedzy (efekt ten jest spowodowany szybkim przyrostem nowej wiedzy i dezaktualizowaniem się dotychczasowych zasobów);
- niwelowania negatywnych postaw pracowników wobec rozwijania kompetencji podstawowych (o charakterze społecznym); postawa ta objawia się ostrożnością i rezerwą lub też marginalizowaniem znaczenia i lekceważeniem.

Na poziomie decyzji strategicznych do szczególnych wyzwań należy znalezienie rozwiązań o wysokim poziomie elastyczności, umożliwiających szybkie reagowanie na zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Gdy dokonany zostanie wybór systemu optymalnego dla organizacji, kolejnym dylematem staje się wybór strategii wdrożeniowej adekwatnej dla branży i sytuacji konkretnej firmy.

## 2. Strategia rozwoju pracowników

Przed wdrożeniem w organizacji systemu rozwoju kompetencji należy podjąć decyzję dotyczącą strategii doskonalenia pracowników. Określenia wymaga także zakres kompetencji, które powinny być rozwijane.

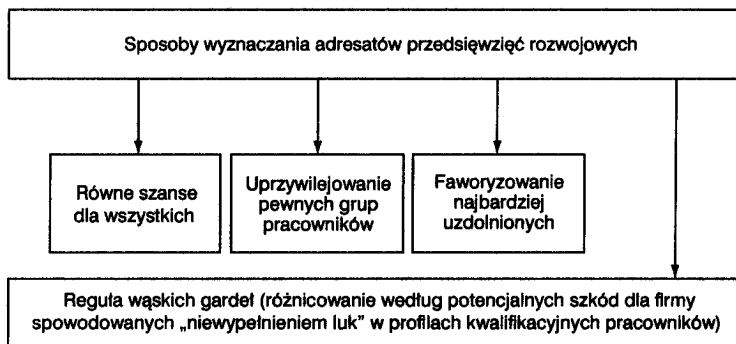
W zakresie tworzenia systemów rozwojowych powszechnie różni się model sita i model kapitału ludzkiego oraz eklektyczny model integrujący oba podejścia. W zależności od branży i sytuacji samej firmy możemy wybierać między poszczególnymi modelami (Oleksyn 2006: 202–203).

W odniesieniu do branży nowych technologii mamy do czynienia z szybkim przyrostem wiedzy specjalistycznej i zapotrzebowania na specjalistów. Zatem w odniesieniu do sektora *high-tech* niezwykle aktualne jest stwierdzenie, iż mamy do czynienia z sytuacją, gdy „do 10% najlepszych może należeć tylko 10% ludzi. (...) Wszystkie [firmy] mogą polować na te same talenty albo robić coś znacznie bardziej użytecznego i trudniejszego do powielenia – budować organizację pomagającą zwykłym ludziom osiągać wyniki tych, którzy należą do górnych 10%” (Rosiński i Filipkowska 2007. Cyt. za: O’Reilly i Pfeffer 2006). Zatem w branży nowych technologii wybór strategii rozwoju kapitału ludzkiego wydaje się na tyle oczywisty, że pytanie nie brzmi „Czy?”, ale „W jakim zakresie?” oraz „W jaki sposób?”.

Odpowiedzią na pytanie o zakres realizacji strategii rozwoju kapitału ludzkiego może być typologia, którą przedstawia A. Lipka (Lipka 2000: 127–130). Zauważa ona, że organizacja może koncentrować się na kształtowaniu: globalnych kwalifikacji i umiejętności (np. obsługi komputera, znajomości języków obcych, zintegrowanego postrzegania organizacji, kompetencji interpersonalnych), kwalifikacji kluczowych, tworzących rdzeń umiejętności firmy, czy też kwalifikacji specjalistycznych, ważnych na określonych stanowiskach pracy, ale występujących także w innych firmach. Decyzji wymaga również określenie grupy pracowników uczestniczących w przedsięwzięciach rozwojowych (por. rysunek 1). Możliwych jest tutaj wiele rozwiązań. Organizacja może dedykować działania rozwojowe tylko pracownikom wykonującym określony rodzaj zadań (np. pracownikom obsługi klienta, przedstawicielom handlowym, menedżerom), pracownikom najbardziej uzdolnionym (tzw. *high potentials*), pracownikom, w przypadku których niewypełnianie luk kompetencyjnych przyniosłoby największe szkody firmie. Możliwe jest również tworzenie warunków rozwoju dla wszystkich pracowników, w zależności od specyficznych potrzeb wynikających z zadań realizowanych przez nich na poszczególnych stanowiskach (Lipka 2000: 130).

Organizacji wdrażającej rozwiązania z zakresu oceny i rozwoju kompetencji może zależeć na:

- diagnozie kompetencji i rozwijaniu mocnych stron pracowników (innymi słowy, na dążeniu do doskonałości organizacyjnej),
- identyfikowaniu i niwelowaniu słabych stron pracowników (innymi słowy, na dążeniu do zmniejszania luk kompetencyjnych).



Rys 1. Sposoby wyznaczania adresatów przedsięwzięć rozwojowych. Źródło: A. Lipka. 2000. *Strategie personalne firmy*, s. 130. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu; Ch. Scholz. 1989. *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, s. 158. München: Verlag F. Vahlen.

Strategia rozwoju kompetencji stanowiących mocne strony pracownika odwołuje się do przekonania, iż należy koncentrować się na tym, co nas wyróżnia. Podejście takie zakłada, że bazowanie na mocnych stronach pozwala osiągnąć doskonałość w rozwijanym obszarze. Skutkiem takiego stanu miałyby być pojawienie się ponadprzeciętnych wyników w realizowaniu zadań wymagających posłużenia się tymi właśnie kompetencjami. Dodatkowo, doskonały poziom rozwoju kompetencji kluczowych dla realizowanych zadań ma kompensować braki w zakresie innych kompetencji. Z podejściem tym wiąże się podstawowa trudność: odsuwane na plan dalszy kwestie uzupełniania braków mniej istotnych kompetencji z czasem zaczynają być siłami hamującymi wzrost efektywności działań.

Podejście koncentrujące się na mocnych stronach zapewnia zatem szybki wzrost efektywności i krótkoterminową satysfakcję pracownika. Jednakże w perspektywie długoterminowej przynosi wyczerpanie się „prostych rezerw” wzrostu efektywności i może prowadzić do spadku motywacji pracownika (Rosiński i Filipkowska 2007).

Wybór podejścia opartego na rozwoju mocnych stron pracowników ma szczególne konsekwencje w odniesieniu do pracowników branży nowych technologii. Często posiadają oni wąską, niszową wiedzę lub umiejętności – funkcjonują w swojej organizacji w roli specjalisty (Belbin 2003). Osoby takie często postrzegają się jako „ludzi pogardliwie odnoszących się do wiedzy z obszarów innych niż te, w których się specjalizują” (Drucker 2006: 36). Pracownicy ci „są często przekonani, że ich wrodzona inteligencja jest substytutem wiedzy, zwłaszcza gdy są ekspertami wysokiej klasy. (...) [Ich] Duma z ignorancji prowadzi do autodestrukcji” (Drucker 2006: 36). Są oni nagradzani za osiąganie ponadprzeciętnych wyników w wybranym, wąskim obszarze, skupiają się oni na doskonaleniu swoich najmocniejszych stron” (Belbin 2003: 95–125).

W odniesieniu do strategii rozwoju kompetencji powoduje to, że pracownicy branży nowych technologii łatwo akceptują strategię rozwoju mocnych stron – gdyż lubią oni doskonalić się i zdobywać wysoko specjalizowaną wiedzę w zakresie, w którym już poruszają się swobodnie. Jednak koncentracja na doskonaleniu mocnych stron powoduje, że w sytuacji konieczności zmiany dotychczasowych, nieefektywnych zachowań pracownicy ci przyjmują postawę defensywną – obawiając się ewentualnej porażki oraz podważenia ich autorytetu. Niechęć do eksperymentowania z nowymi metodami pracy prowadzi w konsekwencji do spadku efektywności wykonywanej pracy. W organizacjach z branży ICT (*information and communication technologies*) liczba tego rodzaju osób sięga nawet do 80% ogółu pracowników (Rosiński i Filipkowska 2007: 297). Dlatego podejście koncentrujące się wyłącznie na rozwijaniu mocnych stron staje się nieefektywne rozwojowo dla pracowników branży nowych technologii; może także stanowić zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania firmy.

Strategie rozwoju kompetencji wskazujące na potrzebę **koncentrowania się przede wszystkim na lukach kompetencyjnych** są oparte najczęściej na następujących przekonaniach istniejących w organizacji:

- pracownicy powinni spełniać wszystkie zidentyfikowane wymagania kompetencyjne decydujące o efektywności wykonywania określonego rodzaju zadań, które zostały im powierzone;
- zadania realizowane przez pracowników wymagają zazwyczaj stałego aktualizowania wiedzy i umiejętności; proces doskonalenia większości kompetencji – szczególnie specjalistycznych – wymusza potrzebę nieustannego doskonalenia w celu utrzymania poziomu pożądanego przez organizację.

Strategie oparte na uzupełnianiu luk kompetencyjnych będą szczególnie efektywne w przypadkach, gdy działaniom rozwojowym poddawani będą (Warnecke 1999: 76–77):

- młodzi pracownicy, z niewielkim jeszcze stażem lub ci, którzy zdecydowali się na zasadniczą zmianę zakresu wykonywanych zadań,
- pracownicy zajmujący się dziedzinami, w których mamy do czynienia z dużym przyrostem wiedzy, szybkim się jej „starzeniem”.

Jednakże wdrożenie tego rodzaju strategii powoduje również niekorzystny efekt. Pracownicy, którzy nie spełniają wymagań stanowiska, poddawani są działaniom doskonalącym wiedzę, umiejętności, kształtującym pożądane postawy. Tym samym, znajdują się oni w centrum zainteresowania przełożonych oraz osób zaangażowanych we wspieranie ich w realizowaniu celów rozwojowych (np. specjalistów z działu szkoleń). Gdy luki kompetencyjne zostaną uzupełnione, organizacja ogranicza lub zaprzestaje kontaktu z pracownikiem (nie ma kontaktu skierowanego na rozwój osoby w codziennej pracy). Działania takie mogą zostać odebrane jako kara (pracownik może uznać, że został pozbawiony przywilejów). Ignorowanie potrzeby doskonalenia pracowników spełniających wymagania lub je prze-

kraczących powoduje, że zmniejszają oni swoje zaangażowanie w realizację powierzanych zadań. Często staje się to źródłem rotacji personelu (Belbin 2003). Firma traci wartościowych pracowników, zyskując opinię organizacji zaniedbującej rozwój zasobów ludzkich.

W branży nowych technologii uzupełnianie luk kompetencyjnych ma miejsce w odniesieniu do kompetencji specjalistycznych – związanych z wiedzą i umiejętnościami o charakterze technicznym. W tym przypadku, z racji szybkiego przyrostu nowej wiedzy i dezaktualizacji dotychczasowej, pracownicy chcą się doskonalić, aby nie zmniejszać swojej wartości rynkowej. Lekceważony jest natomiast rozwój kompetencji podstawowych (o charakterze społecznym i poznawczym), często pogardliwie traktowanych jako „humanistyczne” – o ich znaczeniu dla osiągania ponadprzeciętnych wyników przez pracowników wykonujących zadania o charakterze technicznym pisze wielu autorów (Spencer i Spencer 1993: 159–170; Lucia i Lepsinger 1999, 168–172). Nierównomierne uzupełnianie luk rozwojowych, koncentrujące się na kompetencjach specjalistycznych może prowadzić do trudności w prowadzeniu prac wymagających stworzenia zespołu. Spotykamy się wtedy z sytuacją dysponowania świetnymi specjalistami, którzy nie są w stanie efektywnie kooperować w ramach grupy projektowej, mimo iż samodzielnie wykonują sprawnie trudne zadania.

Stosowanie jednej z dwóch strategii rozwoju kompetencji pracowników – nastawionej wyłącznie na wzmacnianie mocnych stron pracownika lub na uzupełnianie braków w zakresie wybranych kompetencji – przynosi ograniczenia rozwojowe w odniesieniu do pracowników i w dłuższej perspektywie szkodzi samej organizacji. Sposobem na przezwycięzenie niekorzystnych zjawisk, może być **próba integracji obu podejść**.

Próba integracji może się rozpocząć od przyjęcia strategicznego założenia, że skupiamy się zarówno na wykorzystaniu mocnych stron pracownika (tutaj ważne jest trafne zdiagnozowanie jego potencjału kompetencyjnego i powierzenie mu zadań, które pozwolą ten potencjał w pełni realizować), jak i na uzupełnianiu stwierdzonych u niego luk kompetencyjnych, których ignorowanie może utrudniać pełne wykorzystanie kompetencji stanowiących jego mocne strony.

Integracja podejść oznacza także, iż organizacja nie definiuje grupy osób uprzywilejowanych w zakresie rozwoju (czy to osób o wysokim potencjale, czy też mających zdiagnozowane luki rozwojowe). Oznacza to, że grupa osób zaangażowanych w proces własnego rozwoju obejmuje wszystkich pracowników w firmie. Każdy z nich jest włączony w proces doskonalenia zawodowego, bez względu na to, czy nie spełnia wymagań kompetencyjnych określonych dla jego stanowiska, spełnia je, czy nawet je przekracza.

Dopiero zintegrowanie obu podejść umożliwi podjęcie wyzwania, jakim jest rozwój kapitału ludzkiego. W obrębie tylko jednego podejścia trudno jest mówić o rozwoju kapitału ludzkiego, gdyż działania rozwojowe dotyczą wybranych grup pracowniczych i nie są procesem obejmującym dłuższą perspektywę czasową.

### 3. Wdrożenie systemu rozwoju kompetencji – podejście dyrektywne i partycypacyjne

Odpowiedzią na drugi z dylematów związanych z wdrażaniem strategii rozwoju kapitału ludzkiego w branży nowych technologii: „W jaki sposób?” jest, jak się wydaje, propozycja sformułowana w kolejnych częściach tego opracowania.

Wdrożenie w organizacji systemu rozwoju kompetencji pracowników może być przeprowadzone na dwa różne sposoby:

1. **Podejście partycypacyjne**, związane z angażowaniem pracowników we wdrażanie systemu rozwoju kompetencji – można je także nazwać podejściem typu *bottom-up*.
2. **Podejście dyrektywne** (nazywane także eksperckim), wiążące się z wdrażaniem systemu rozwoju kompetencji przez zewnętrznych konsultantów (Sidor-Rządowska 2006: 31–32; Filipowicz 2004: 51–53) – można je także nazwać podejściem typu *top-down*.

O ile pojęcie partycypacji pracowniczej, opisujące pierwsze z podejść, jest obecne w literaturze przedmiotu, o tyle definiowanie drugiego krańca kontinuum wiąże się, naszym zdaniem, nie tyle z wykorzystaniem zewnętrznych ekspertów, ile z odmiennym podejściem do samego wdrażania zmiany w organizacji. Z powodu dominacji, w drugim podejściu, decyzji podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania, trafniej jest zastąpić nazwę „podejście eksperckie” nazwą „podejście dyrektywne”.

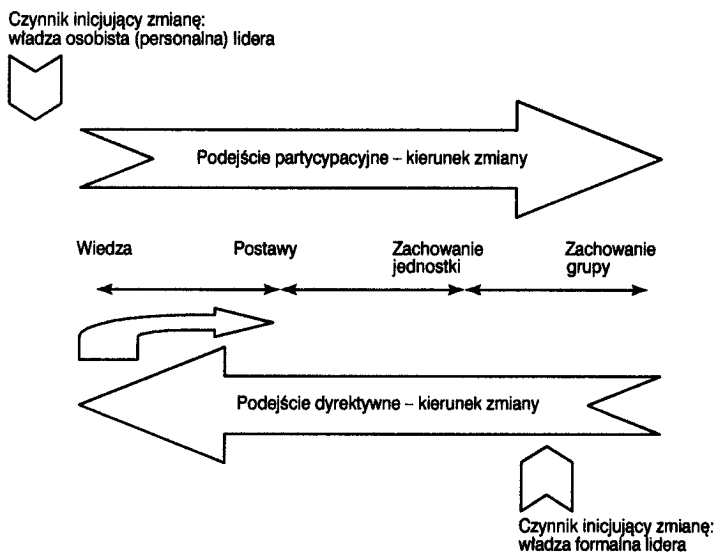
Analogia dotycząca wymiaru partycypacyjny–dyrektywny jest także widoczna w innych aspektach funkcjonowania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Z podobną dychotomią, jak przy wdrażaniu systemu rozwoju kompetencji, mamy do czynienia podczas wprowadzania każdej zmiany organizacyjnej obejmującej kluczowe aspekty funkcjonowania organizacji. Dychotomię tę doskonale oddaje rozróżnienie (rysunek 2) partycypacyjnego i dyrektywnego cyklu wprowadzania zmiany w organizacji (Hersey, Blanchard i Johnson 2000: 390–392). W obu skrajnych podejściach (partycypacyjnym i dyrektywnym) możliwe, i często wskazane, jest korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów. Zatem samo korzystanie z usług obcych nie przesądza o charakterze wdrożenia i w związku z tym nie jest kryterium różnicującym.

Partycypacyjny cykl zmiany, także zmiany lub wdrożenia systemu kompetencyjnego w organizacji, rozpoczyna się od wywierania wpływu poprzez liderów grupy z wykorzystaniem władzy wzorca (odniesienia), władzy nagradzania personalnego lub władzy eksperckiej. W wyniku tych działań pracownicy uzyskują nowe informacje na temat konieczności zmiany, sposobu jej wprowadzenia oraz konsekwencji – zmienia się zatem wiedza pracowników. Kolejno ulega zmianie cała postawa (pod wpływem zmiany komponentu poznawczego postawy). Następnie modyfikuje się zachowanie indywidualne i zachowania jednostek powodują utrwalenie się zachowania na

poziomie grupy. Ten typ wprowadzania zmiany jest wskazany, gdy zależy nam na budowaniu pozytywnych postaw i zgody pracowników na zmianę już od samego początku.

Dyrektywna strategia realizacji wiąże się z wywieraniem wpływu związanym ze stanowiskiem formalnym lidera – najczęściej poprzez zarządzanie obligujące pracowników do podjęcia nowego zachowania. Takie nakazy (często mające formę pisemną) tworzą nowe warunki wpływające na zachowanie całej grupy, a następnie zmieniają zachowania poszczególnych pracowników. Z czasem zmieniają się też postawy i pracownicy zaczynają się więcej dowiadywać o powodach nowego sposobu postępowania (wzrasta wiedza), co z kolei ponownie modyfikuje postawy pracownicze.

Niezależnie od podejścia, pozostają wspólne elementy związane z konstruowaniem poszczególnych kompetencji oraz ich wskaźników (Filipkowska, Jurek i Molenda 2004; Whiddett i Hollyforde 2003).



Rys.2. Partycypacyjny i dyrektywny cykl wprowadzania zmiany. Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hersey, K.H. Blanchard i D.E. Johnson. 2000. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, s. 391. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Możemy wyróżnić pewne uniwersalne etapy wdrażania modelu kompetencyjnego (Sidor-Rządkowska 2006: 33–34), jednakże typologie te nie pokazują zróżnicowania ze względu na podejście partycypacyjne i dyrektywne; trudno także na ich podstawie zidentyfikować wprost konsekwencje dla organizacji, jakie niesie sposób wdrożenia systemu rozwoju kompeten-

cji. Poniżej zostaną przedstawione etapy wdrażania charakterystyczne dla podejścia dyrektywnego oraz partycypacyjnego. W takiej formie (być może przerysowanej) łatwiej przedstawić charakterystykę obu podejść i ich konsekwencje dla organizacji. Zleceniodawcy i wykonawcy projektu wdrożenia mogą nie być świadomi podejścia, które prezentują, jednakże podejmują najczęściej kroki podobne do podanych niżej. Dlatego istotne jest zrozumienie sekwencji oraz jej skutków organizacyjnych.

**Typowe podejście dyrektywne** ma 4 kolejne fazy wdrażania projektu:

1. Ustalenie misji/wartości firmowych.
2. Ustalenie kompetencji podstawowych oraz organizacyjnych.
3. Podział kompetencji według formalnej struktury organizacji.
4. Ocena pracowników.

Początkowe trzy fazy możemy przeprowadzić właściwie bez udziału pracowników, podejmując decyzje w gronie najwyższego kierownictwa lub wewnątrz działu HR. Jeśli sposób podejmowania decyzji jest dobrze zdefiniowany i krąg decydentów jednoznacznie określony, wtedy spore są szanse, iż projekt prowadzony jest sprawnie i zgodnie z harmonogramem. Problemy mogą się zacząć w fazie 4., gdyż możemy się tu spotkać z biernym oporem pracowników o dużej sile i zasięgu (np. wszyscy pracownicy firmy, którzy są członkami związków zawodowych, oddadzą niewypełnione arkusze ocen).

Oczywiście w organizacjach o autorytarnej lub silnie hierarchicznej kulturze zarządzania po prostu nakazuje się ludziom wykonać czynności przewidziane w punkcie 4., bez podejmowania rozważań na temat postaw pracowniczych wobec systemu ocen i poziomu akceptacji zmian przez personel. Jednakże często wdrożenie prowadzone zgodnie z podejściem dyrektywnym powoduje, że system ocen jest traktowany przez podwładnych i część przełożonych jako kolejne „wypełnianie papierów” – czynność o charakterze czysto biurokratycznym, którą trzeba wykonać, aby nie mieć kłopotów. Sam system często nie powoduje rozwoju organizacji, a niekiedy skutkuje negatywnymi postawami pracowników – mogą oni odczytywać tak wdrożony system jako narzędzie karania lub manipulacji.

**Typowe podejście partycypacyjne** składa się także z 4 faz, jednak o zgoła innym charakterze. Mamy tu:

1. Opis stanowisk – realizowane zadania.
2. Opis stanowisk – kompetencje niezbędne do realizacji zadań.
3. Ocena poziomu rozwoju kompetencji.
4. Rozmowy oceniające/rozwojowe.

Podobieństwo obu modeli jest dwojakie: oba podejścia mają 4 fazy i jedna z faz jest nominalnie taka sama. Zasadniczą różnicą jest włączenie pracowników w realizację projektu już w pierwszej fazie podejścia partycypacyjnego. Wychodzimy bowiem z założenia, że opisu wykonywanych zadań najlepiej dokonają sami pracownicy, wspierani przez asystentów projektu (osoby wyłonione z wewnątrz organizacji) oraz kontrolowani przez bezpośrednich



przełożonych. Takie podejście, w którym opis zadań jest dokonany przez pracowników i zweryfikowany przez bezpośrednich przełożonych, wydaje się najlepszym wyborem, zwłaszcza w organizacjach zatrudniających specjalistów o wąskich i zaawansowanych kwalifikacjach.

Opis stanowisk od strony kompetencji dokonywany jest także przez pracowników i weryfikowany przez przełożonych. Na tym etapie nową jakością jest opis kompetencji specjalistycznych – tworzony w organizacji. Często to właśnie opisy kompetencji specjalistycznych stanowią najważniejszą informację i wskazują kluczowe dla organizacji zasoby intelektualne.

Chociaż tak realizowany projekt jest w porównaniu z podejściem dyrektywnym:

- dłuższy w realizacji,
  - bardziej kosztowny (np. koszty szkoleń),
  - angażujący więcej czasu pracowników,
- to korzyści z podejścia partycypacyjnego, jak się wydaje, przewyższają koszty.

Do podstawowych korzyści tego podejścia należą:

- zmiana postaw pracowników i wewnętrzna akceptacja systemu ocen,
- silniejsza motywacja (wewnętrzna) do dokonania oceny oraz odbycia rozmowy oceniającej,
- uzyskanie przez organizację rzetelnych informacji o zadaniach realizowanych przez pracowników,
- wiedza o rodzaju i poziomie rozwoju kompetencji potrzebnych do realizacji zadań zgodnie z oczekiwaniami organizacji.

Przedstawione podejście partycypacyjne może przynieść także negatywne skutki w organizacji, podobne jak podejście dyrektywne. Źródłem negatywnych efektów jest jednak nie tyle sama metodologia projektu, ile nieprawidłowości związane z komunikowaniem celu i przebiegu działań wdrożeniowych oraz brak wsparcia dla projektu ze strony wyższej kadry menedżerskiej.

Trzecia droga, polegająca na łączeniu obu podejść (dyrektywnego i partycypacyjnego), wydaje się niekorzystna – zwłaszcza w sytuacji, gdy główne jest podejście dyrektywne, uzupełniane przez partycypacyjne. Do typowych, negatywnych skutków organizacyjnych obserwowanych przy tego rodzaju próbach należą:

- brak zrozumienia przez pracowników celów projektu,
- trudności ze skłonieniem pracowników do opisu kompetencji specjalistycznych (często pracowników włącza się tylko na tym etapie wdrożenia, przez co nie widzą oni powodów, dla których mieliby zrobić coś przekraczającego ich standardowe obowiązki),
- identyfikowanie projektu z najwyższym kierownictwem lub partykularnymi interesami działu *human resources management* (postawa typu: to nie jest „nasz” projekt, tylko „ich” projekt),
- tendencja do przerzucania odpowiedzialności za projekt i zadań projektowych na konsultantów zewnętrznych (co zwiększa koszty projektu i rozmywa odpowiedzialność w organizacji).

## 4. Które podejście wybrać dla konkretnej organizacji?

Podjmując decyzję o wyborze sposobu wdrożenia systemu rozwoju kompetencji w organizacji, należy uwzględnić wiele czynników. Do najważniejszych z nich należą: dostępne zasoby czasowe i finansowe, stopień specjalizacji i złożoności zadań wykonywanych przez pracowników, dominująca kultura organizacyjna oraz przyjęty sposób formułowania strategii. W tabeli 1 omówiono każdy z tych elementów.

Czynnik warunkujący decyzję	Podejście dyrektywne	Podejście partycypacyjne
Dostępne zasoby czasowe	Zasoby czasowe bardzo ograniczone, proces wdrożenia musi przebiegać możliwie szybko	Brak silnej presji czasowej, proces wdrożenia może być znacznie rozciągnięty w czasie
Dostępne zasoby finansowe	W krótkim okresie budżet projektu raczej niski	W krótkim okresie budżet projektu raczej wysoki
Stopień specjalizacji zadań	Stopień specjalizacji i złożoności zadań niski lub średni	Stopień specjalizacji i złożoności zadań wysoki
Typ kultury organizacyjnej	Wysoki wskaźnik dystansu władzy	Niski lub średni wskaźnik dystansu władzy
Sposób formułowania strategii	Proces formułowania strategii organizacji przebiega głównie w kierunku góra→dół	Proces formułowania strategii organizacji przebiega głównie w kierunku dół→góra

Tab. 1. Czynniki warunkujące decyzję o wyborze sposobu wdrożenia systemu kompetencyjnego w organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Zastosowanie podejścia partycypacyjnego wymaga znacznych nakładów czasowych. Stanowi to duże obciążenie dla pracowników, zwłaszcza dla kadry menedżerskiej. Jeżeli czas stanowi czynnik krytyczny projektu, bardziej odpowiednie wydaje się przyjęcie podejścia dyrektywnego. Umożliwia ono sprawniejsze wypracowanie ostatecznych rezultatów. Niestety, odbywa się to najczęściej kosztem dopasowania modelu do specyfiki organizacji oraz identyfikacji z nim pracowników.

Porównując koszty wdrożenia systemu rozwoju kompetencji metodą dyrektywną i partycypacyjną, należy stwierdzić, iż w krótkim okresie ta pierwsza wymaga mniejszych nakładów finansowych. Jeżeli jednak przyjmemy, iż model kompetencyjny będzie wymagać aktualizacji, wraz ze zmianami zachodzącymi wewnątrz i na zewnątrz organizacji, inwestycja w przygotowanie pracowników do samodzielnej pracy z systemem ograniczy koszty w długim okresie. Przy odpowiednio wyszkolonym personelu, większość

prac aktualizacyjnych może być wykonywana przez nich samych, we własnym zakresie, z niewielką tylko pomocą działu personalnego.

Przy wyborze sposobu wdrożenia systemu rozwoju kompetencji kluczowy wydaje się również stopień specjalizacji zadań realizowanych przez pracowników. W organizacjach, w których dominującą kategorią zatrudnionych są tzw. pracownicy wiedzy, lepsze rezultaty przyniesie zastosowanie podejścia partycypacyjnego. Przejawiana przez nich silna potrzeba autonomii i kontrolowania rzeczywistości zostanie lepiej zaspokojona, gdy będą oni angażowani na wszystkich etapach procesu wdrożenia. Konieczność uwzględnienia w modelu kompetencyjnym kompetencji specjalistycznych posiadanych przez pracowników wiedzy wymusza włączenie ich w prace koncepcyjne, gdyż tylko oni są w stanie trafnie zidentyfikować zakresy wiedzy poddawanej kwantyfikacji (Rosiński i Filipkowska 2008).

Należy zwrócić uwagę, iż kultury organizacyjne o wysokim wskaźniku dystansu władzy mogą nie sprzyjać wdrożeniu systemu rozwoju kompetencji z wykorzystaniem podejścia partycypacyjnego. Pracownicy zarządzani w sposób autokratyczny lub paternalistyczny będą skłonni unikać wyrażania opinii odmiennych od poglądów głoszonych przez bezpośrednich przełożonych i przełożonych wyższego szczebla (Hofstede 2000: 61–93; Sikorski 2002: 51–76; Trompenaars i Hampden-Turner 2002: 190–198).

Próby inicjowania zatem otwartych dyskusji na temat wymagań kompetencyjnych stanowisk w grupach złożonych z osób o zróżnicowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej mogą nie przynieść pożądanego rezultatu w postaci wypracowania rozwiązań uwzględniających różnorodność perspektyw. W organizacjach formułujących strategię w kierunku góra–dół to wyższa kadra menedżerska będzie postrzegana jako główne źródło informacji na temat wymagań kompetencyjnych kierowanych wobec pracowników. Gdy w organizacji dominuje model wyłaniania się strategii dół–góra, podejście partycypacyjne wydaje się bardziej naturalne. W tym przypadku również pracownicy zajmujący niższą pozycję w hierarchii organizacyjnej będą wykazywać znaczną samodzielność w generowaniu rozwiązań. Z większą łatwością włączają się oni w realizację zadań związanych ze stworzeniem modelu kompetencyjnego odpowiadającego specyfice organizacji (Krawiec 2003: 89–90; De Wit i Meyer 2007: 85).

## **5. Rekomendacje dla branży nowych technologii**

Do wdrożenia systemu rozwoju kompetencji w firmach technologicznych lepszą drogą wydaje się podejście partycypacyjne. Wśród wcześniej wymienianych czynników organizacyjnych za wyborem podejścia partycypacyjnego przemawia przede wszystkim wysoki stopień złożoności realizowanych zadań – trudno jest opisać poprawnie kompetencje specjalistyczne bez zaangażowania samych pracowników. Dodatkowymi elementami organizacyjnymi przemawiającymi za wyborem tej drogi wdro-

zenia są: niewielki dystans władzy i otwartość na wysokie budżetowanie projektów rozwojowych. Niekorzystnym czynnikiem jest długotrwały czas wdrażania projektu na drodze partycypacyjnej. Jednak doświadczenie autorów z realizacji tego rodzaju przedsięwzięć wskazuje, iż efekt długiego czasu wdrożenia można niejako ukryć przed użytkownikami systemu, wydłużając fazę przygotowań. Dłuższy etap początkowej pracy merytorycznej zespołu projektowego powoduje, że etap wdrożenia, wymagający zaangażowania wszystkich pracowników firmy, można skrócić do kilku godzin współudziału w tworzeniu systemu w okresie od 3 do 6 miesięcy (w zależności od liczby etapów wdrażanych w pierwszej fazie projektu i liczby uczestników systemu rozwojowego).

Podejście partycypacyjne wymaga więcej czasu na wdrożenie w organizacji, jednakże ten czas to także możliwość długoterminowej zmiany postaw pracowników wobec systemu rozwoju kompetencji i konsekwencji jego istnienia w organizacji. W odniesieniu do branży nowych technologii otrzymujemy także zasadniczą korzyść: zaangażowanie pracowników w tworzenie systemu umożliwia dokładne opisanie kompetencji specjalistycznych w sposób umożliwiający ich poprawne skatalogowanie i opisanie przy ich pomocy poszczególnych stanowisk.

Pozytywna postawa pracowników i ich zaangażowanie w opisy kompetencji specjalistycznych procentuje także podczas użytkowania samego systemu. Szybka dezaktualizacja wiedzy w branży nowych technologii powoduje, iż sprawne funkcjonowanie systemu rozwoju kompetencji wymaga systematycznego aktualizowania katalogu kompetencji specjalistycznych opisujących wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań na stanowisku pracy. Utrzymanie aktualnego katalogu kompetencji specjalistycznych jest możliwe, gdy pracownicy potrafią opisywać kompetencje (posiadają trening z fazy tworzenia pierwszego katalogu) i są gotowi poświęcić swój czas na czynności wykraczające poza bieżące zadania (warunkuje to pozytywna postawa wobec systemu rozwojowego).

Wdrożenie systemu partycypacyjnego jest związane z zagrożeniami – podstawowe źródła ryzyka zostaną omówione w kolejnej części artykułu.

## **6. Potencjalne ryzyko związane z wdrażaniem systemu rozwoju kompetencji metodą partycypacyjną**

Wykorzystanie każdego z prezentowanych w opracowaniu podejść wiąże się z występowaniem ryzyka. Poniżej przedstawione zostaną przykładowe jego rodzaje przy wdrażaniu modelu partycypacyjnego, którym towarzyszyć będą propozycje obniżania tegoż ryzyka.

## 6.1. Duża różnorodność opinii na temat wymagań kompetencyjnych

### *Opis sytuacji:*

Charakterystyczne dla podejścia partycypacyjnego zapraszanie licznej grupy osób do wypowiedziania się na temat kompetencji niezbędnych do wykonywania określonych dla stanowiska zadań może skutkować znacznymi rozbieżnościami w ocenie wymagań.

### *Proponowane rozwiązanie:*

Brak spójności opinii wśród osób przygotowujących profil może wynikać z różnic w postrzeganiu stopnia złożoności zadań wykonywanych na danym stanowisku. Perspektywy przyjmowane przez pracownika, bezpośredniego przełożonego, przełożonego wyższego szczebla, klientów wewnętrznych i zewnętrznych są zazwyczaj odmienne. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy zrezygnować z pomocy tak szerokiego grona ekspertów. Dzięki różnorodności właśnie możemy uzyskać większą obiektywność opisu wymagań kompetencyjnego stanowiska.

Aby prace przebiegały sprawnie, a dyskusja była konstruktywna, należy wprowadzić do grupy moderatora. Jego rolą jest – w przypadku wystąpienia rozbieżności w opiniach pomiędzy uczestnikami – zachęcanie ich do wyjaśniania motywów decyzji oraz rozpoznawanie ukrytych interesów dyskutantów.

W rozstrzygnięciu sporów kluczowe może się okazać sięgnięcie po szczegółowe opisy kompetencji oraz wprowadzenie systemu wagowania (zazwyczaj większe wagi nadaje się wyborom dokonany przez przełożonych). Jak pokazuje doświadczenie autorów zebrane w trakcie realizacji projektów wdrożenia systemów kompetencyjnych, zazwyczaj już po pierwszej ocenie kompetencji pracownicy i ich przełożeni zgłaszają nieprawidłowości dotyczące profilu kompetencyjnego, jeżeli takie występują. Analizowanie przez nich wyników audytu kompetencyjnego pod kątem doboru działań rozwojowych do potrzeb pracownika sprzyja weryfikacji wcześniejszych efektów prac nad profilem stanowiska.

## 6.2. Brak spójności pomiędzy profilami podobnych w rzeczywistości stanowisk

### *Opis sytuacji:*

W trakcie prac nad kompetencyjnymi profilami stanowisk okazuje się, że istnieje duże podobieństwo między niektórymi z nich.

### *Proponowane rozwiązanie:*

Zdarza się często, że przed przystąpieniem do prac służących wybraniu kompetencji charakteryzujących wymagania danego stanowiska okazuje się, iż w organizacji jest więcej podobnych stanowisk. W takim przypadku niezasadne byłoby opisywanie każdego z nich osobno. Opracowujemy dla nich

jeden wspólny profil (np. profil kompetencyjny dla stanowisk „pracownik administracyjno-biurowy”, „sekretna”, „programista”).

Co zrobić jednak w sytuacji, gdy stanowiska na pozór do siebie podobne różnią się jednak w pewnym zakresie? Rozwiązaniami, jakie najczęściej stosuje się w tego typu przypadkach, są: macierze kompetencji i profile tzw. rodzin stanowisk. Tabela 2 przedstawia przykładową macierz kompetencji.

		Grupa stanowisk				
		Dyrektorzy	Kierownicy	Specjaliści	Pracownicy	
		myślenie strategiczne	kontrola menedżerska	organizacja pracy własnej	sumiennosc	
	podjmowanie decyzji	coaching	myślenie analityczne	relacje ze współpracownikami		
Pion firmy	Sprzedaż	proces sprzedaży	myślenie strategiczne	kontrola menedżerska	organizacja pracy własnej	sumiennosc
			podjmowanie decyzji	coaching	myślenie analityczne	relacje ze współpracownikami
			proces sprzedaży	proces sprzedaży	proces sprzedaży	proces sprzedaży
	Marketing	myślenie analityczne	podjmowanie decyzji	kontrola menedżerska	organizacja pracy własnej	sumiennosc
	podjmowanie inicjatywy	myślenie analityczne	coaching	myślenie analityczne	relacje ze współpracownikami	myślenie analityczne
	podjmowanie inicjatywy	podjmowanie inicjatywy	podjmowanie inicjatywy	podjmowanie inicjatywy	podjmowanie inicjatywy	podjmowanie inicjatywy
Finanse	analiza danych	myślenie strategiczne	kontrola menedżerska	organizacja pracy własnej	sumiennosc	
		podjmowanie decyzji	coaching	myślenie analityczne	relacje ze współpracownikami	analiza danych
		analiza danych	analiza danych	analiza danych	analiza danych	analiza danych
Korporacyjny	zarządzanie informacjami	myślenie strategiczne	kontrola menedżerska	organizacja pracy własnej	sumiennosc	
	sprawność organizacyjna	podjmowanie decyzji	coaching	myślenie analityczne	relacje ze współpracownikami	zarządzanie informacjami
		zarządzanie informacjami	zarządzanie informacjami	zarządzanie informacjami	zarządzanie informacjami	sprawność organizacyjna
		sprawność organizacyjna	sprawność organizacyjna	sprawność organizacyjna	sprawność organizacyjna	sprawność organizacyjna

Tab. 2. Przykładowa macierz kompetencji. Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Filipkowska, P. Jurek i N. Molenda. 2004. *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Gdańsk: Wyd. ProFirma.

Macierze kompetencji nie zawsze muszą się odnosić do wszystkich grup stanowisk zidentyfikowanych w organizacji. Może się zdarzyć, że tylko wybranej grupie stanowisk przypiszemy pewne kompetencje, bez możliwości zrezygnowania z nich w procesie konstruowania profilu stanowiska przez pracowników (np. wyłącznie stanowiskom kierowniczym przypiszemy kompetencje menedżerskie: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola menedżerska).

W tabeli 2 zawarto informacje o kompetencjach wspólnych dla różnych grup stanowisk w firmie produkcyjnej. Na przykład, profil stanowiska „kierownik działu sprzedaży” będzie zawierał kompetencje wynikające z umiejscowienia tego stanowiska w strukturze pionu sprzedaży, kompetencje przypisane wszystkim kierownikom w omawianej tutaj organizacji oraz inne kompetencje specyficzne dla zadań przypisanych temu stanowisku. Inny przykład: rodzina stanowisk „analityk” w jednym z banków w Polsce grupuje łącznie 150 stanowisk. Mają one 12 kompetencji wspólnych – są to kompetencje społeczne i psychologiczne (np. analityczne myślenie, komunikacja pisemna, pozyskiwanie informacji, prowadzenie prezentacji itd.). Dodatkowo poszczególnym stanowiskom przypisano różne kompetencje specjalistyczne – od 1 do 4, np. badania statystyczno-ekonometryczne, analizy i badania makro- i mikroekonomiczne, modelowanie ekonomiczne.

### **6.3. Brak wystarczającego zaangażowania ze strony pracowników i ich przełożonych**

#### *Opis sytuacji:*

Pracownicy niechętnie angażują się w działania związane z wdrożeniem systemu kompetencji. Proces wydłuża się i wychodzi poza przyjęte ramy czasowe.

#### *Proponowane rozwiązanie:*

Jak już zauważono wcześniej, wdrażanie systemu kompetencyjnego z wykorzystaniem podejścia partycypacyjnego wiąże się ze znacznym rozciągnięciem całego procesu w czasie. Może to spowodować, że początkowe zaangażowanie uczestników projektu będzie stopniowo słabnąć. Aby zapobiec temu zjawisku, wskazane jest podjęcie szeregu działań. Trzeba:

- jasno komunikować cele projektu;
- włączyć osoby zajmujące najwyższe stanowiska w organizacji w proces komunikacji celów oraz głównych kamieni milowych projektu;
- na bieżąco informować pracowników o podejmowanych działaniach, również tych, które bezpośrednio ich nie dotyczą; wykorzystać do tego celu wszystkie dostępne kanały komunikacyjne (intranet, wewnętrzna gazetka, spotkania informacyjne itp.);
- przedstawiać pracownikom działania planowane na najbliższy czas w kontekście całego projektu; przypominać o korzyściach;

- szybko reagować na wszelkie sygnały niedoinformowania; zapewnić pracownikom łatwy dostęp do osób zarządzających projektem;
- być otwartym na krytykę i wykorzystywać ją do doskonalenia procesu wdrażania systemu.

#### **6.4. Trudności w podejmowaniu decyzji wpływających na przebieg projektu**

##### *Opis sytuacji:*

Trudność ta może się pojawiać w obu podejściach, gdyż jest związana z umiejętnościami zarządzania projektem. Jednakże w podejściu partycypacyjnym, ze względu na zakładaną z góry większą dowolność w zakresie definiowania końcowego rezultatu oraz drogi dojścia do rezultatu (kolejnych faz projektu, rezultatów cząstkowych), trudności w zakresie podejmowania decyzji mają poważniejsze konsekwencje dla prowadzenia projektu i osiągnięcia zakładanych celów.

##### *Proponowane rozwiązanie:*

Konieczne jest ustalenie sposobu podejmowania decyzji w projekcie, obejmujące:

- sposób akceptacji poprawek i zmian merytorycznych,
- zmiany w harmonogramie,
- zmiany w zakresie zasobów projektu (czas, pieniądze),
- modyfikacje zakresu projektu (co należy do projektu, a co jest wykonywane poza projektem).

Dla każdego z wymienionych aspektów można ustalić jeden ze sposobów podejmowania decyzji, np. jednomyślność gremium kierującego projektem (*steering committee*), decyzja jednej z uprawnionych osób, decyzja formalnego przełożonego.

### **7. Wnioski**

Działanie w niezwykle zmiennym otoczeniu powoduje, iż zarządzanie rozwojem pracowników staje się coraz większym wyzwaniem dla organizacji, szczególnie z branży nowych technologii. Wykorzystanie podejścia kompetencyjnego w obszarze doskonalenia zawodowego sprzyja budowaniu systemów wspierających osiągnięcie celów strategicznych firmy. Zdaniem autorów, uzyskanie długoterminowych korzyści z zastosowania podejścia kompetencyjnego w firmach z branży nowych technologii jest możliwe tylko przy pełnym włączeniu pracowników w proces wdrożenia. Za przyjęciem modelu partycypacyjnego przemawiają następujące argumenty.

Po pierwsze, często jedynie sami zainteresowani są w stanie trafnie i precyzyjnie określić rodzaj wiedzy i umiejętności warunkujących osiągnięcie pożądaných przez organizację rezultatów.



Po drugie, angażowanie pracowników we wszystkie działania związane z wdrożeniem systemu rozwoju kompetencyjnego czyni z nich bardziej świadomych uczestników procesu doskonalenia. Jak pokazują doświadczenia autorów, pracownicy aktywnie uczestniczący w określaniu wymagań kompetencyjnych dla swoich stanowisk lepiej rozumieją zależności pomiędzy zasobami kompetencyjnymi, których są nośnikami, a wartością, jaką dostarczają, realizując powierzone im zadania. Skutkiem czego chętniej angażują się w realizację własnych planów rozwojowych, mając większą jasność co do korzyści, jakie może osiągnąć dzięki temu organizacja oraz oni sami.

Po trzecie, argumentem przemawiającym za zastosowaniem podejścia partycypacyjnego – w obliczu szybkiego starzenia się wiedzy zawodowej w firmach z branży nowych technologii – jest konieczność stałego aktualizowania modelu kompetencyjnego. Nie byłoby to możliwe bez poczucia współautorstwa i związanej z tym chęci doskonalenia modelu przez szerokie grono zainteresowanych, daleko wykraczające poza sam tylko dział personalny.

Autorzy artykułu sugerują również, by działania rozwojowe były dedykowane zarówno kompetencjom stanowiącym mocne strony pracowników, jak i tym, w przypadku których stwierdzono lukę kompetencyjną – gdy jej niewypełnienie mogłyby blokować wykorzystanie mocnych stron pracownika. Rozwiązanie to gwarantuje uzyskanie pozytywnych zmian w zakresie efektywności pracy nie tylko na skutek pozyskania nowej wiedzy i umiejętności przez pracownika, ale również z powodu jego zwiększonego zaangażowania, którego źródłem jest budowanie kompetencji eksperckich w obszarze własnych zainteresowań zawodowych.

### Informacje o autorach

**Dr Jerzy Rosiński** – Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński.  
E-mail: jerzy.rosinski@uj.edu.pl.

**Mgr Agata Filipkowska** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski. E-mail: agata.filipkowska@papss.com.pl.

### Bibliografia

- Belbin, M. 2003. *Twoja rola w zespole*, Gdańsk: GWP.
- De Wit, B. i R. Meyer. 2007. *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P.F. 2006. Jak zarządzać samym sobą. *Harvard Business Review Polska*, nr 41/42.
- Filipkowska, A., Jurek, P. i N. Molenda. 2004. *Pakiet kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Gdańsk: Wyd. ProFirma.
- Filipowicz, G. 2004. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., i D.E. Johnson. 2000. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Hofstede, G. 2000. *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krawiec, F. 2003. *Strategiczne myślenie w firmie*, Warszawa: Difin.
- Lipka, A. 2000. *Strategie personalne firmy*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Lucia, A.D. i R. Lepsinger. 1999. *The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- O'Reilly, Ch.A. i J. Pfeffer. 2006. *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał*, Gliwice: Helion.
- Oleksyn, T. 2006. *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rosiński, J. i A. Filipkowska. 2007b. Specjaliści i kompetencje specjalistyczne – diagnoza, dylematy, rozwój, w: Penc, J. (red.) *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, s. 296–303. Łódź: Katedra Systemów Zarządzania Politechniki Łódzkiej.
- Rosiński, J. i A. Filipkowska. 2007a. Rozwijanie kompetencji pracowników – strategie i wdrożenie w organizacji, w: Lachiewicz, S. (red.) *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, s. 413–422. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Rosiński, J. i A. Filipkowska. 2008. Warunki skuteczności programów rozwoju pracowników, w: Jedrych, E., Pietras, A. i A. Stankiewicz-Mróż (red.) *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, s. 264–271, Łódź: Katedra Systemów Zarządzania Politechniki Łódzkiej.
- Sidor-Rządkowska, M. 2006. *Kompetencyjne systemy ocen pracowniczych. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sikorski, Cz. 2002. *Kultura organizacyjna*, Warszawa: C.H. Beck.
- Spencer, L.M. i S.M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Model for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Trompenaars, F. i Ch. Hampden-Turner. 2002. *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Warnecke, H.J. 1999. *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Whiddett, S. i S. Hollyforde. 2003. *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.