Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Paweł Jurek

Uniwersytet Gdański

Diagnoza przyczyn niedopasowania kompetencyjnego pracowników do oczekiwań stanowiska pracy

Streszczenie. *Celem opracowania jest zaprezentowanie kompleksowej metody pomiaru kompetencji pracowników w odniesieniu do oczekiwań stawianych na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy. Prezentowana metoda obejmuje tworzenie profili kompetencyjnych, ocenę kompetencji w miejscu pracy oraz diagnozę przyczyn zaobserwowanych rozbieżności w dopasowaniu pracowników do stanowiska. Zaproponowane procedury oraz narzędzia zostały stworzone na podstawie behawioralnego podejścia do zarządzania kompetencjami. W myśl przyjętego modelu, kompetentne działanie jest uwarunkowane wiedzą proceduralną, umiejętnościami oraz motywacją do zachowania się w określony sposób. Referat obejmuje również opis zastosowania metody w jednej z organizacji.*

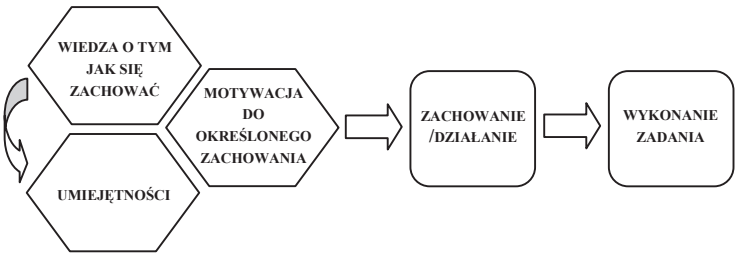
1. Wprowadzenie

W praktyce zarządzania kompetencjami duży nacisk kładzie się na identyfikowanie kompetencji kluczowych na danym stanowisku oraz na ich ocenę. W procesie tym nie zawsze podejmowane są dodatkowe działania ukierunkowane na zbadanie przyczyn niedopasowania kompetencyjnego. Wiedza na ten temat pomogłaby w precyzyjnym planowaniu działań rozwojowych, a także mogłaby przyczynić się do wzrostu ich efektywności. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procedury rozszerzenia audytu kompetencyjnego o działania pozwalające na określenie, dlaczego oceniane osoby nie zachowują się podczas realizacji zadań w oczekiwany sposób. W procedurze tej, przyczyn zachowań wskazujących na niski poziom kompetencji zawodowych można doszukiwać się w braku: wiedzy praktycznej, umiejętności, motywacji lub odpowiednich warunków pracy. W zależności od konfiguracji tych przyczyn, różne działania rozwojowe mogą okazać się mniej lub bardziej skuteczne.

2. Behawioralne podejście do kompetencji zawodowych

W prezentowanej metodzie przyjęto behawioralne podejście do zarządzania kompetencjami. W podejściu tym główny nacisk kładziony jest na konkretne zachowania, które uznane są za wymagane na danym stanowisku z powodu ich wpływu na osiąganie oczekiwanych rezultatów[1]. Rozwinięciem podejścia behawioralnego jest model kompetentnego działania, który ilustruje rysunek 1. W myśl modelu zachowanie będące przejawem kompetencji warunkowane jest trzema komponentami:

1) wiedzą o tym, jak należy się zachować;
2) umiejętnością zachowania się w określony sposób;
3) motywacją do zachowania się w określony sposób.



Rysunek 1. Kompetentne działanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Jurek, *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją,* red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 98-108.

Pierwszym komponentem kompetencji jest wiedza o tym, jakie działania należy podjąć, aby poradzić sobie z danym zadaniem. Tak rozumiana jednostka wiedzy odpowiada definiowanej przez R. Ryle'a wiedzy proceduralnej, czyli „wiedzy, jak"[2]. Zgodnie z koncepcją R.C. Schanka i R.P. Abelsona wiedza proceduralna przechowywana jest w formie skryptów poznawczych rozumianych jako reprezentacje sekwencji zdarzeń zawierające informacje o uczestnikach, rzeczach, przebiegu czynności oraz celu danego zdarzenia[3]. Komponent wiedzy jest podstawą do uruchomienia zachowania adekwatnego do wymogów sytuacji.

[1] D.C. McClelland, *Testing for competence rather that for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1.

[2] R. Ryle, *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949, za: T. Maruszewski, *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.

[3] R.C. Schank, R.P. Abelson, *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.

T. Mądrzycki dla wiedzy, która pełni funkcję instrumentalną, tzn. umożliwia jednostce realizowanie codziennych zadań, zaproponował pojęcie wiedzy pragmatycznej[4]. Z kolei M. Polanyi, dla określenia wiedzy o charakterze proceduralnym, nabywanej w wyniku własnego doświadczenia i co najważniejsze mającej wartość praktyczną, wprowadził termin wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*)[5]. Drugim komponentem kompetencji są umiejętności rozumiane jako zdolności do realizacji złożonych, dobrze zorganizowanych wzorców zachowania w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie jakiegoś celu lub wyniku[6]. Mądrzycki dodaje, że umiejętności to czynności wykonywane zgodnie z celem przy znaczącym udziale świadomości[7]. Odwołuje się on również do definicji proponowanej przez Z. Chlewińskiego, który określa je jako dyspozycje do przeprowadzenia zespołu zorganizowanych czynności poznawczo-motorycznych pozwalających na wykonanie określonych zadań[8]. Trzecim, ostatnim komponentem kompetencji jest motywacja, która doprowadza do pojawienia się zachowania. Mechanizm ten doskonale przedstawia teoria zachowań planowych I. Ajzena[9]. Zgodnie z tą koncepcją, bezpośrednią przyczyną zachowania jest intencja behawioralna, rozumiana jako świadoma decyzja podjęcia określonego działania. Intencja behawioralna zależy od postawy wobec danego zachowania, normy społecznej i od postrzeganej kontroli zachowania. Bardziej kompleksowo, mechanizmy odpowiedzialne za przekształcenie intencji w zachowanie prezentuje model OTIUM (*Opportunity, Time, Importance, Urgency, Means*)[10]. Parafrazując ten model, intencja behawioralna, czyli motywacja do zachowania się w określony sposób pojawia się, gdy:

– istnieje okazja do osiągnięcia oczekiwanego rezultatu, do którego mają doprowadzić określone zachowania,

– człowiek dysponuje odpowiednim czasem na dane działanie (zachowanie),

– spodziewany rezultat danego zachowania oceniany jest przez jednostkę jako ważny,

– pojawia się rodzaj presji nakłaniający człowieka do działania,

– jednostka ocenia, że jest w stanie zachować się w określony sposób.

---

[4] T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.

[5] M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966, za: R.J. Sternberg, G.B. Forsythe, J. Hedlund, J.A. Horvath, R.K. Wagner, W.M. Williams, S.A. Snook, E. Grigorenko, *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.

[6] A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.

[7] T. Mądrzycki, dz. cyt.

[8] Z. Chlewiński, *Kształtowanie się umiejętności*, w: *Psychologia i poznanie*, red. M. Materska, T. Tyszka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.

[9] I. Ajzen, *The theory of planed behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991, s. 179-211.

[10] W. Łukaszewski, D. Doliński, *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.

Należy również podkreślić, że wystąpienie danego zachowania nie jest niezależne od kontekstu sytuacyjnego, czyli od warunków wykonywania zadań, zasobów zewnętrznych czy relacji społecznych. Można sobie wyobrazić taki przypadek, w którym pracownik będzie wiedział, jak ma się zachować, będzie potrafił i chciał to zrobić, ale nie będzie miał do tego okazji (nie wykonuje na danym stanowisku zadań wymagających danej kompetencji) lub warunki sytuacyjne nie będą dawały możliwości zachowania się w określony sposób.

3. Badanie poziomu dopasowania kompetencyjnego

Podstawowym opracowaniem w diagnozie dopasowania pracowników do oczekiwań stanowiska jest profil kompetencyjny, zawierający informacje na temat wymaganych na danym stanowisku kompetencji oraz oczekiwanych poziomów ich rozwoju. Niezależnie od metody tworzenia profili kompetencyjnych, można wyróżnić następujące etapy:

1) przygotowanie katalogu zachowań/ kompetencji obowiązującego w firmie,
2) dobór decydentów (np. pracownicy zajmujący opisywane stanowiska, menedżerowie),
3) wybór kompetencji dla stanowiska,
4) określenie poziomów pożądanych dla oczekiwanych kompetencji,
5) badanie trafności profilu (badanie związku wyników oceny kompetencji z efektywnością pracowników).

Główne różnice polegają na sposobie pozyskiwania danych na temat kompetencyjnych oczekiwań wobec pracowników. W przypadku behawioralnych wywiadów epizodycznych[11], pożądane kompetencje opracowywane są na podstawie odpowiedzi pracowników, którzy są najlepsi na danym stanowisku; w badaniach ankietowych[12] dominuje podejście statystyczne; podczas warsztatów[13] nacisk kładziony jest na dyskusję osób patrzących z różnych perspektyw na opisywane stanowisko.

Kolejnym elementem opisywanej procedury jest ocena kompetencji pracowników i porównanie uzyskanych wyników do oczekiwań zawartych w profilu. W podejściu behawioralnym ocena kompetencji dokonywana jest na podstawie obserwacji zachowań podczas realizacji zadań (np. w ramach oceny metodą 180 lub 360 stopni). Na podstawie wyników oceny możliwe jest określenie luk kompetencyjnych. Jednakże sama obserwacja zachowań nie pozwala na precyzyjne

[11] D.C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, „Psychological Science" 1998, No.5, s. 331-339.

[12] L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.

[13] A. Filipkowska, P. Jurek, N. Molenda, *Pakiet Kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Wyd. ProFirma, Sopot 2004.

stwierdzenie, co jest przyczyną niedopasowania. W myśl przyjętego modelu kompetentnych działań, można wyróżnić ich pięć (zob. tab. 1).

Tabela 1. Wewnętrzne przyczyny niedopasowania kompetencyjnego

Przyczyna niedopasowania	**Komponent kompetencji**		
	wie	**potrafi**	**chce**
Kryzys motywacyjny – wypalenie zawodowe, rezygnacja	+	+	–
Rozwijanie umiejętności – nabywanie doświadczenia, wprawy	+	–	+
Zatrzymanie procesu uczenia się – niechęć do rozwoju i pokonywania trudności	+	–	–
Początek rozwoju kompetencji – nabywanie wiedzy i doświadczenia	–	–	+
Brak kompetencji i motywacji do rozwoju	–	–	–

Źródło: Opracowanie własne.

Aby móc precyzyjnie określić przyczyny niedopasowania, konieczne jest skonstruowanie narzędzi i metod pozwalających na diagnozę każdego z trzech komponentów kompetencji. Wiedza praktyczna może być badana za pomocą testów kompetencyjnych lub wywiadów. Umiejętności mogą być badane podczas sesji *Assessment & Development Center*, obserwacji uczestniczących lub w ramach kompetencyjnego wywiadu behawioralnego. Natomiast motywację do zachowania się w określony sposób można zweryfikować podczas standardowych wywiadów.

4. Badanie przyczyn niedopasowania kompetencyjnego w zespole sprzedaży

Audyt personalny został przeprowadzony dla jednej z dużych firm oferujących usługi dla biznesu. Badanie zostało przeprowadzone na zlecenie zarządu w efekcie analizy poziomu realizacji celów sprzedażowych. Z raportu wynikało, że efekty osiągane przez zespół handlowców przez ostatnie 4 miesiące były niższe od zakładanych. Jednym z podstawowych celów audytu było zweryfikowanie hipotezy o lukach kompetencyjnych osób zatrudnionych w dziale sprzedaży. Audytem objęto więc wszystkich sprzedawców, którzy nieprzerwanie przez ostatnie 4 miesiące realizowali cele sprzedażowe (N = 30). Hipotezę o lukach kompetencyjnych, jako potencjalnej przyczynie niskiej efektywności, wsparły wyniki oceny wykonywania pracy dokonywanej przez przełożonych. W obowią-

zującym w firmie systemie ocen przełożeni posługiwali się skalą od 1 do 5, gdzie ocena 4 jest oceną akceptowaną. Ocena handlowców dotyczyła czterech obszarów wykonywanych zadań: kontaktu z klientem, analizy potrzeb klienta, przekonywania klienta (prezentacji oferty) oraz finalizacji sprzedaży. Aby oszacować związek przejawianych kompetencji z efektywnością, podzielono zespół handlowców na dwie grupy. Pierwsza to pracownicy, którzy przez ostatnie cztery miesiące uzyskiwali średnio niższe wyniki od przeciętnej. Druga grupa to pracownicy, którzy przez ostatnie cztery miesiące uzyskiwali średnio wyższe wyniki od przeciętnej. Porównanie średnich ocen dokonywanych przez przełożonych w obu grupach wykazało różnice istotne statystycznie (tab. 2).

Tabela 2. Porównanie średnich ocen przełożonego w zakresie sposobu wykonywania pracy w grupach z wynikami poniżej przeciętnej oraz powyżej przeciętnej

Kryterium	**Gr. średnie wyniki sprzedażowe poniżej przeciętnej (N = 15)**		**Gr. średnie wyniki sprzedażowe powyżej przeciętnej (N = 15)**		**t**	**df**	**ist.**
	M	**SD**	**M**	**SD**			
Wykonanie pracy – ocena przełożonego	3,73	0,51	4,18	0,39	–2,722	28	0,01

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprojektowane badanie miało na celu udzielenie odpowiedzi na pytanie o przyczyny niskiego poziomu kompetencji, a co za tym idzie o przyczyny niskiej efektywności.

4.1. Wykorzystane metody

Przeprowadzono działania służące pomiarowi następujących aspektów:

1) **wiedza praktyczna** – do pomiaru wiedzy o tym, jakie zachowania i działania sprzyjają osiągnięciu optymalnych rezultatów, wykorzystano baterię trzech testów kompetencyjnych. Przeprowadzone testy pozwoliły na uzyskanie wyników na temat kompetencji: społecznych, organizacyjnych oraz osobistych. Możliwy do uzyskania wynik w każdym teście mieści się w przedziale od 0 do 100. Ogólny wynik w zakresie wiedzy praktycznej to średnia obliczona z wyników trzech testów;

2) **umiejętności** – badane były podczas wywiadu behawioralnego oraz obserwacji w trakcie realizacji zadań. Ocenie podlegały umiejętności społeczne (komunikatywność, przekonywanie), umiejętności samodzielnej organizacji pracy oraz umiejętności adaptacyjne związane z radzeniem sobie ze zmianą oraz stresem;

3) **motywacja –** chęć do przejawiania pożądanych zachowań, a także ogólny poziom zaangażowania do pracy badane były podczas wywiadu;

4) **ocena warunków pracy –** osoby badane podczas wywiadu wypowiadały się na temat organizacji pracy, dostępności zasobów niezbędnych do wykonania zadań oraz sprawności przepływu informacji.

Wywiad, podczas którego badane były umiejętności, motywacja oraz ocena warunków pracy został przeprowadzony przez 5 specjalistów ds. personalnych na podstawie wystandaryzowanego scenariusza. Składał się on z części odpowiadających wymienionym kryteriom. W części pierwszej oraz drugiej struktura wywiadu opierała się na pytaniach behawioralnych. Część poświecona umiejętnościom wzbogacona była o obserwacje zachowań w trakcie wykonywania pracy. Odpowiedzi oraz zachowania pracowników były oceniane na pięciostopniowej skali, gdzie poszczególne wartości oznaczały: 1 – brak umiejętności; 2 – poziom podstawowy; 3 – poziom dobry; 4 – poziom zaawansowany; 5 – poziom wybitny. Ostatnia cześć to standardowy wywiad dotyczący warunków pracy. Odpowiedzi udzielone przez pracowników zostały ocenione na pięciostopniowej skali, gdzie poszczególne poziomy skali oznaczają warunki: 1 – uniemożliwiające efektywne wykonanie zadań; 2 – utrudniające efektywne wykonywanie zadań; 3 – bez wpływu na efektywne wykonanie zadań; 4 – pomagające w efektywnym wykonaniu zadań; 5 – zapewniające efektywne wykonanie zadań.

4.2. Wyniki

Analiza uzyskanych wyników pozwoliła wykluczyć warunki organizacyjne jako potencjalną przyczynę niskiej efektywności w zespole. Jak pokazują wyniki badania, ocena warunków pracy nie rożni się istotnie w grupach o „niskiej" i „wysokiej" efektywności (zob. tab. 3).

Tabela 3. Porównanie średnich wyników audytu kompetencyjnego w grupach pracowników uzyskujących rezultaty poniżej i powyżej przeciętnej – wyniki analizy dla testu t

Kryterium	**Gr. średnie wyniki sprzedażowe poniżej przeciętnej (N = 15)**		**Gr. średnie wyniki sprzedażowe powyżej przeciętnej (N = 15)**		**t**	**df**	**ist.**
	M	**SD**	**M**	**SD**			
Wiedza praktyczna	69,53	3,90	72,66	4,03	–2,163	28	0,04
Umiejętności	2,86	0,35	3,28	0,35	–3,282	28	0,00
Motywacja	2,48	0,41	2,75	0,44	–1,761	28	0,09
Warunki pracy	3,01	0,24	3,03	0,17	–0,291	28	0,77

Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie motywacji różnice w badanych grupach okazały się statystycznie istotne na poziomie tendencji. Warto natomiast odnotować, że niezależnie od uzyskiwanych wyników pracownicy w obu grupach odznaczali się stosunkowo niskim wynikiem w tym aspekcie. Zmienne, w zakresie których odnotowano wyraźnie istotne różnice pomiędzy grupami to umiejętności oraz wiedza praktyczna. Szczegółowa analiza różnicy pomiędzy średnimi wynikami w poszczególnych testach wykazała, że grupy istotnie różniące się w przypadku kompetencji organizacyjnych (osoby osiągające efekty powyżej przeciętnej ($M = 71,28$; $SD = 4,86$) uzyskiwały wyższe wyniki w teście od osób osiągających efekty poniżej przeciętnej ($M = 67$; $SD = 5,49$); $t = –2,312$; $df = 28$; $p = 0,03$) oraz osobistych (grupa z ponadprzeciętnymi wynikami ($M = 74,51$; $SD = 4,16$) uzyskała wyższe wyniki w porównaniu z grupą o wynikach poniżej przeciętnych ($M = 68,82$; $SD = 3,97$); $t = –3,830$; $df = 28$; $p < 0,00$). W przypadku oceny umiejętności nie zaobserwowano zróżnicowania – wszystkie oceniane aspekty istotnie niżej były ocenione w przypadku osób osiągających rezultaty poniżej przeciętnej.

Podsumowując, tak jak przedstawia to tabela 4, przyczyn niekompetencji oraz niskiej efektywności pracowników działu sprzedaży można doszukiwać się w niskim poziomie umiejętności, wiedzy praktycznej oraz motywacji do zachowania się w pożądany sposób.

Tabela 4. Przyczyny niedopasowania kompetencyjnego – podsumowanie wyników audytu

Grupa pracowników	Wie	Potrafi	Chce	Warunki	Podsumowanie
Wyniki poniżej przeciętnej	+/–	–	–	+	Przejawy niekompetencji i zatrzymanie procesu uczenia się.
Wyniki powyżej przeciętnej	+	+	+/–	+	Kompetentne działania z pojedynczymi objawami rezygnacji lub wypalenia.

Źródło: Opracowanie własne.

Niepokojący jest również stosunkowo niski poziom motywacji wśród pracowników niezależnie od osiąganych efektów. Nasilenie tego objawu może doprowadzić do spadku wyników sprzedaży w całej organizacji. W zestawieniu ze stosunkowo dobrymi ocenami warunków pracy, przyczynami spadku motywacji do kompetentnego działania mogą być np. uwarunkowania i zmiany rynkowe, przekładające się na decyzje klientów niezależne od kompetencji przedstawicieli handlowych.

5. Podsumowanie

Na podstawie przeanalizowanego przypadku można wskazać zalety rozszerzenia audytu kompetencyjnego o badanie poszczególnych komponentów kompetencji oraz warunków organizacyjnych. W zależności od zdiagnozowanej przyczyny niedopasowania rekomendowane będą różne dziania rozwojowe. W odniesieniu do wyżej opisanych wyników audytu, pracownicy uzyskujący rezultaty poniżej przeciętnej charakteryzowali się istotnie niższym poziomem umiejętności, a także nieco niższym poziomem wiedzy praktycznej oraz motywacji. W tej sytuacji skuteczne mogą okazać się podstawowe szkolenia z zakresu standardów i technik sprzedaży. Podczas tych szkoleń szczególny nacisk powinien zostać położony na rozwój wiedzy proceduralnej (o tym, jak wykonywać zadania). Pracownicy ci mogą również wymagać wsparcia coachingowego (ze strony menedżera lub zewnętrznego doradcy) w zakresie rozwoju umiejętności, ale przede wszystkim w zakresie podnoszenia motywacji do rozwoju. Stosunkowo niski poziom motywacji w obu grupach może również sugerować potrzebę zmian organizacyjnych, np. w procesie wyznaczania celów lub w systemie premiowania. Podsumowując, te i inne wnioski, które można wyciągnąć na podstawie wyników przeprowadzonego audytu zgodnie z zaprezentowanym schematem, przekonują o wartości rozwiązania. Prezentowana procedura nie jest oczywiście wolna od ograniczeń. Poza aspektem czasowym i kosztowym, trudność polega na doborze odpowiednich metod badających poszczególne komponenty kompetencji. Dostępne metody nie zawsze spełniają standardy w zakresie rzetelności i trafności, a w zakresie niektórych kryteriów pozyskanie odpowiedniego narzędzia może być zadaniem niewykonalnym[14]. Mimo tego, z perspektywy potencjalnych korzyści (również w kontekście uniknięcia kosztów chybionych działań rozwojowych) wysiłek ten może się opłacić.

Literatura

Ajzen I., *The theory of planed behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 1991.

Chlewiński Z., *Kształtowanie się umiejętności*, w: *Psychologia i poznanie*, red. M. Materska, T. Tyszka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1992.

Filipkowska A., Jurek P., Molenda N., *Pakiet Kompetencyjny. Metodologia i narzędzia*, Wyd. ProFirma, Sopot 2004.

Jurek P., *Analiza wybranych metod oceny kompetencji zawodowych*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją,* red. S. A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.

[14] P. Jurek, *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

Jurek P., *Rzetelność i trafność pomiaru kompetencji transferowalnych z wykorzystaniem wybranych narzędzi i metod*, w: *Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk 2000.
Maruszewski T., *Psychologia poznania. Sposoby rozumienia siebie i świata*, GWP, Gdańsk 2001.
Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk 1996.
McClelland D.C., *Testing for competence rather that for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1.
McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, „Psychological Science" 1998, No.5.
Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge, London 1966.
Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
Ryle R., *The Concept of Mind*, Barnes and Noble, New York 1949.
Schank R.C., Abelson R.P., *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1977.
Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York 1993.
Sternberg R.J, Forsythe G.B., Hedlund J., Horvath J.A., Wagner R.K., Williams W.M., Snook S.A., Grigorenko E., *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge 2000.