

Dostosowanie wymagań kompetencyjnych do pracowników w organizacji opartej na wiedzy

Referat ten jest wyrazem sprawdzonych zawodowych i życiowych doświadczeń, dzielimy się tym, co mamy najlepszego i z czego korzystamy. Nasze przedsiębiorstwo wybrało drogę zdobywania wiedzy, którą podążamy od kilku lat, aktywnie badając nowości w dziedzinie zarządzania i tworząc innowacyjne modele pomocne w udostępnieniu tej wiedzy innym.

W celu zdefiniowania wymagań kompetencyjnych dla pracowników w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, należy zorientować się jakie wyzwania czekają organizację na wybranej drodze rozwoju. Według wielu specjalistów od zarządzania wiedzą droga ta prowadzi do efektywnego osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i realizacji strategii biznesowych[1].

„Zyskuje na znaczeniu praca zespołowa, co promuje nową formę tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, oparta na kontakcie bezpośrednim, wspólnym doświadczeniu i efekcie synergii”[2]. K. Stobińska twierdzi ponadto, iż w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi takie myślenie znajduje odzwierciedlenie w poszukiwaniu najlepszych praktyk umożliwiających[3]:

- ściślejszą integrację ZZL ze strategią firmy,
- rozwijanie specjalistycznych technik, instrumentów zarządzania „najbardziej wartościowymi” pracownikami firmy,
- rozwijanie metod pomiaru kapitału intelektualnego,
- rozwijanie systemów ustawicznego kształcenia,
- budowanie silnej kultury organizacyjnej.

W. Bańka proponuje określić predyspozycje psychofizyczne, wiedzę i umiejętności zawodowe, jakimi powinien dysponować pracownik, poziom asertywności, poziom otwartości na innych ludzi, klientów itp.[4]. Tak wiele wymagań stawianych przed załogą przedsiębiorstwa, powoduje potrzebę zmiany spojrzenia na kulturę organizacyjną. Oprócz tego zarządzanie wiedzą jest pewną postawą wobec pracowników, którzy posiadają lub przechowują wiedzę. Wymagania transparentności źródeł informacji i wiedzy, jakimi są ludzie, powoduje konieczność zmiany polityki zarządzania zasobami ludzkimi i traktowania ich jako podmiotu, a nie przedmiotu zarządzania wiedzą, likwidacji barier przepływu wiedzy między nimi, zażegnania konfliktów, tworzenia pozytywnych relacji międzyludzkich oraz integracji załogi.

Potrzeba zatem systemowych innowacji - nowoczesnych narzędzi, które zagwarantują wysoką kulturę organizacyjną i zintegrują pracowników posiadających i korzystających z wiedzy.

Obiektem tego referatu jest organizacja oparta na wiedzy wdrażająca nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, bazująca na systemowym podejściu do przedsiębiorstwa

i pracownika. Natomiast jego przedmiotem jest opracowanie systemowego narzędzia - uniwersalnej mapy wymagań kompetencyjnych - schematu obejmującego wszystkie płaszczyzny tychże wymagań w organizacji opartej na wiedzy.

Kompetencje są ogólnie pojęciem szerszym od pojęcia kwalifikacji. Mówiąc najprościej kwalifikacje to zdobyte wykształcenie i wyszkolenie. Natomiast kompetencje są zdolnością do zastosowania posiadanych kwalifikacji w warunkach konkretnego stanowiska.

Duża ilość czynników i ich wielorakość w relacjach zawodowych powoduje konieczność poznania i rozpatrywania wymagań wobec pracownika, jako wielopoziomowego systemu, w którym do każdego poziomu przypisane są określone kompetencje.

Często zarządzanie wiedzą jest realizowane nie tylko w skali przedsiębiorstwa, ale obejmuje również współpracę z partnerami, kooperantami, klientami krajowymi, jak i zagranicznymi. Wtedy łączy ono wiele grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, powodując dodatkowe wymagania wobec wszystkich uczestników procesu współpracy.

W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy podejście systemowe jest ważnym elementem strategii, sprzyjającym głębszemu jej przenikaniu w strukturę funkcjonalną w ten sposób zarządzanego przedsiębiorstwa. Uwzględnia ono również, wielorakie wzajemne powiązania pomiędzy pracownikami, komórkami organizacyjnymi oraz otaczającym środowiskiem biznesowym i społecznym.

Specyfika podejścia systemowego wymaga stworzenia specjalnego aparatu pojęciowego, zapewniającego przejście od ogólnych zasad metodologicznych do konkretnych problemów danej dziedziny wiedzy.

Głównym celem podejścia systemowego jest nie tylko analiza obiektu, lecz elementów i związków między nimi.

Aktualność tej problematyki w organizacji opartej na wiedzy potwierdza wzrost wymagań wobec pracowników w zakresie kultury organizacyjnej, a szczególnie – wobec otwartości, komunikatywności, umiejętności zarządzania swoimi kompetencjami. Zwiększa się nie tylko ilość, ale i jakość wymagań kompetencyjnych, z czego wynika konieczność ich uporządkowania, systematyzacji oraz stworzenia uniwersalnego systemu.

Nowość naukowa referatu polega na zaproponowaniu spójnego sposobu tworzenia systemu wymagań kompetencyjnych opartego na wielopoziomowym modelu kompetencji pracownika.

Po określeniu w badanym przedsiębiorstwie niezbędnych zmian, co pociąga za sobą potrzebę dokładnego opisanie wymagań kompetencyjnych wobec pracowników, zarząd zaproponował wykorzystanie systemowego podejścia opartego na wielopoziomowym modelu przyczynowo-skutkowym[5] zastosowanym już wcześniej przy restrukturyzacji przedsiębiorstwa[6].

Opis modelu wymagań kompetencyjnych

Postawienie pytania dotyczącego zarządzania dowolnym obiektem jako systemem, powoduje przede wszystkim konieczność dokładnego określenia pojęcia systemu. Przedsiębiorstwo jako obiekt niniejszej pracy rozpatrywane jest, jako grupa wzajemnie zależnych i powiązanych części, nazywanych elementami, tworząca jedną całość. Rozwija się ono w przestrzeni i czasie we wspólnym celu dla wszystkich jej elementów. Całość ta jest jednym z najbardziej istotnych i znaczących atrybutów dowolnego systemu, również społecznego. Pojawia się efekt integracji wzajemnego oddziaływania elementów obiektu jako całości, obiekt staje się czymś więcej, niż prostą ich sumą, posiada nowe cechy, które nie są właściwe jego składnikom, lecz powstają dzięki ich jednoczeniu.

Rozpatrzmy przedsiębiorstwo, jako system z uwzględnieniem niniejszego wielopoziomowego podejścia, w którym, jako elementy występują pracownicy reprezentujący różnorodne typy osobowości. Zatem głównym elementem strukturalnym przedsiębiorstwa jest pracownik z uwzględnieniem jego osobowości i indywidualności, ciągle rozwijający się i doskonalący swoje kompetencje. Osobowość pracownika kształtuje się pod wpływem określonych warunków społeczno-historycznych, charakteryzuje się światopoglądem, ustala jego miejsce w organizacji, społeczeństwie, wpływając w pewien sposób na rozwój tego otoczenia. Natomiast indywidualność jest niepowtarzalnym połączeniem cech psychicznych człowieka, wyróżniających go spośród innych ludzi.

Z systemowego punktu widzenia, im bardziej wyrazistą indywidualnością jest pracownik, tym bardziej jest on wartościowy i potencjalnie gotowy do współpracy z innymi podmiotami, bo może najlepiej spełniać swoją rolę w zespole, w oparciu o własny potencjał, umiejętności i doświadczenie.

W sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie występuje brak wymagań moralnych, zasad etycznych, braku piękna relacji między interesariuszami, wówczas praca może być rozumiana jako cel, środek do utrzymania życia i samorealizacji. Prowadzi to do niezrozumienia przez pracownika sensu swojego rozwoju i stawiania przez niego swoich potrzeb ponad celami przedsiębiorstwa. Ignorowanie misji przedsiębiorstwa, mylenie celów osobistych i priorytetów zawodowych doprowadza nieuchronnie do chaosu w różnych fazach procesu wytwarzania w przedsiębiorstwie.

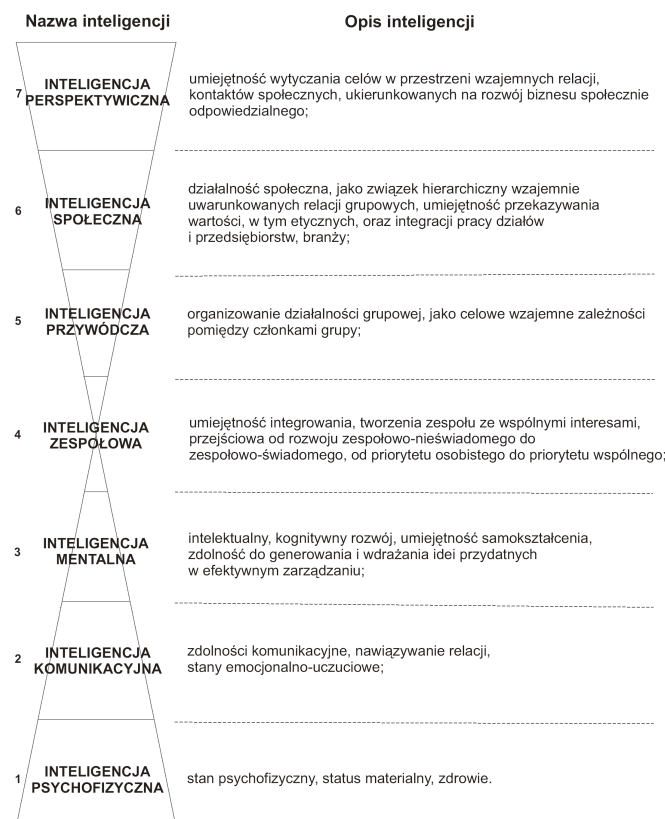
Podstawą przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie jest system relacji zawodowych, obejmujący dwa główne ich rodzaje – relacje synergetyczne i hierarchiczne.

Relacje synergetyczne opierają się o zdobyte przez lata pracy doświadczenie zawodowe, kontakty służbowe i umiejętność opanowania trudnych sytuacji. Tworzą się one na linii pracownik - pracownik tego samego poziomu hierarchii służbowej przedsiębiorstwa. Relacje te kształtują się w oparciu o umiejętności pracownika w zakresie przejawiania i kontrolowania swoich emocji, uczuć, życzeń, umiejętności kontaktowania się, reagowania na zmiany, budowania relacji z innymi ludźmi, umiejętności łagodzenia nieporozumień i rozwiązywania konfliktów. Relacje te powstają dzięki uzgadnianiu celów, motywacji do pracy, podwyższaniu kreatywności zespołu jako całości i każdego pracownika osobno.

Relacje hierarchiczne mają charakter wielopoziomowy i stanowią ważny element systemu relacji w przedsiębiorstwie. Tworzą się one w hierarchii pionowej na styku pracownik – zespół, dział, przedsiębiorstwo. Relacje te powstają jako rezultat dokładnego zrozumienia przez pracownika celów wyższego poziomu lub celów przedsiębiorstwa jako systemu oraz dostrzegania swojego miejsca i roli w jak najefektywniejszym osiągnięciu postawionych celów.

O konieczności poznania celów rozwoju wyższych poziomów – większych systemów mówi twierdzenie K. Gödla, zgodnie z którym każda dostatecznie silna teoria formalno-logiczna zawiera takie stwierdzenia, których nie można ani udowodnić, ani zanegować przy pomocy środków wewnętrznych danej teorii[7]. Zatem zawsze powinna istnieć bardziej ogólna teoria logiczna, która pozwoliłaby ocenić słusność węższej teorii jako swojego elementu.

Poniżej przedstawiono pełny i praktyczny zestaw wymagań wobec pracownika, w którym określono wobec niego wymagania kompetencyjne z uwzględnieniem wielopoziomowych relacji psychologiczno-systemowych, które nazywano inteligencjami. Według ogólnie przyjętej definicji inteligencja to zdolność do aktywnego przetwarzania informacji w celu lepszego przystosowywania się do zmiennego środowiska[8]. W naszym przedsiębiorstwie rozumiemy inteligencję szerzej, jako połączenie wiedzy, doświadczenia i umiejętności ich wykorzystywania w procesie realizacji celów firmy na każdym poziomie jej działalności[9].



Rysunek 1. Wielopoziomowa inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych-

Źródło: Polityka personalna LX, Laskomex 2007

Zastosowanie modelu relacji psychologiczno-systemowych W. Poliakowa pozwala rozpatrywać wymagania kompetencyjne, jako wzorzec optymalnych zachowań oraz jako społeczno-filozoficzny aspekt kulturalno-humanistycznej roli danego zawodu, oparty na wymogach najbardziej efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa i rozwoju pracownika[9]. W ten sposób wymagania te zmieniają charakter z formalnego w żywy i zrozumiały. Można je modelować dla każdego pracownika odrębnie, uwzględniając niepowtarzalną specyfikę zajmowanego przez niego stanowiska pracy.

Rozpatrzmy szczegółowo grupy wymagań kompetencyjnych, jako wielopoziomą hierarchię strukturalną.

Inteligencja psychofizyczna jest związana z czynnikami materialnymi działalności pracownika i koreluje z wymogami wyglądu zewnętrznego. Podstawą wyglądu osoby jest zdrowie i zapewniony dostatek materialny, dlatego wymogi te powinny uwzględniać profilaktykę zdrowia pracownika, a przedsiębiorstwo powinno zapewnić odpowiedni zasób środków materialnych do ich realizacji. Nie mniej ważnym czynnikiem na tym poziomie jest przejawianie i rozwój wszystkich cech osobowości.-

Inteligencja komunikacyjna obejmuje stany emocjonalne pracownika, wymaga umiejętności przejawiania i kontrolowania emocji, uczuć i dążeń. W związku z tym, niezbędna jest skromność, szczerść, uwaga, cierpliwość, dostępność, życzliwość, szacunek zarówno w stosunku do kolegów, jak i do klientów. Umiejętność wysłuchania, udzielenia dobrej rady, uwzględnienia potrzeb - to niezbędne cechy skutecznego pracownika.

Inteligencja mentalna obejmuje obszar profesjonalnego działania i wymaga odpowiedniego wykształcenia i przygotowania zawodowego, umiejętności wykorzystywania i przekazywania doświadczenia oraz wiedzy w powiązaniu z jej zastosowaniem, a także dążenie do możliwie najlepszego wykonywania swoich obowiązków. Pracownik powinien być samokrytyczny i rozwijać się zawodowo z uwzględnieniem odpowiedzialności za rozwój całego przedsiębiorstwa. Aktywność i zaangażowanie w realizację planów, dążenie do osiągnięcia postawionego celu są również ważnymi wymogami wobec niego.

Inteligencja zespołowa - przejście od priorytetów prywatnych do zespołowych stanowi kryterium umiejętności uzgadniania lub nawet podporządkowania własnych interesów pracownika interesom przedsiębiorstwa. Na tym poziomie pracownik zdobywa umiejętność pracy zespołowej przejawiając zdolności do integracji dla dobra przedsiębiorstwa, branży, gospodarki, motywowania siebie i zespołu do stałego rozwoju i twórczej aktywności, umiejętności przejawiania i rozwijania w zespole wyrazistych indywidualności oraz jednoczenia ich w celu osiągnięcia wytyczonych celów.

Inteligencja przywództwa obejmuje rozwój kierowania grupami pracowników, skutecznego wspomaganie ich działania zespołowego, opracowywania i doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Niezbędną jest tu zdolność do służebnego przywództwa w imię ogólnych celów i zasad organizacji.

Inteligencja społeczna - na tym poziomie następuje wykorzystanie wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdobytych przez pracownika w działalności społecznej. Wymagana jest zdolność do kształtowania opinii załogi, uświadamiania misji rozwoju przedsiębiorstwa i całej gospodarki.

Inteligencja perspektywiczna - na poziomie świadomości celów przedsiębiorstwa, branży, społeczeństwa wymagane jest uświadomienie sobie celów zarządzania przedsiębiorstwem, jako części celów rozwoju gospodarki i każdego pracownika oddzielnie, misji rozwoju przedsiębiorstwa, jako elementu wspólnego międzynarodowego rynku, ekonomicznego organizmu państwa. Niezbędne jest rozumienie i wdrażanie celów oraz kierunków rozwoju gospodarki, doskonalenie obowiązujących zasad działania wspólnoty biznesowej.

Rosnące tempo zmian wymaga zwiększenia elastyczności zarządzania, szybkiej reakcji na pojawiające się nowości. Nieskuteczne stają się sztywne systemy zarządzania, w których funkcje każdego ogniwa są wyraźnie określone, a pracownicy otrzymują zbyt szczegółowe rutynowe zadania. Sukces osiągają takie organizacje, w których każde ogniwo w zakresie strategii ogólnej ma wolność wyboru dróg i środków realizacji postawionych zadań. Coraz częściej spotykane są macierzowe organizacje, zapewniające skuteczną reakcję na szybko zmieniające się warunki otoczenia.

Na każdym poziomie rozwoju systemu należy sprawdzać i weryfikować zgodność osiągniętego efektu końcowego z zamierzonym celem. Każdy pracownik powinien opanować sztukę prognozowania, m.in. przewidywać skutki podjętych decyzji i działań, uwzględniając cykliczność i prawidłowości rozwoju. Rosną zatem korzyści z wykorzystania innowacyjnych osiągnięć nauki i praktyki w obszarze uniwersalnego kierowania, w tym metod kardynalnej psychodiagnostyki, akmeologicznego prognozowania itp.

Efekty zarządzania zależą przede wszystkim od zainteresowania pracowników jakościowym i skutecznym wykonywaniem swoich obowiązków, a także od ich intelektu, wzajemnego uzgadniania działań oraz przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych (UMWK)

Kilka lat temu badane przedsiębiorstwo weszło na drogę rozwoju w kierunku organizacji uczącej się. Zarząd firmy wspólnie z działami zarządzania zasobami ludzkimi i szkoleń, opracował koncepcję techniczno-organizacyjnych zmian w tym zakresie. Głównym zadaniem było przekształcenie relacji pracowników z konkurencyjnych na konstruktywne, zorientowaniu ich na wymianę wiedzy i doświadczenia, zintegrowanie załogi, zaangażowanie każdego w realizację strategii firmy w taki sposób, aby ciągły przepływ wiedzy stał się codzienną rzeczywistością.

Nazwa inteligencji	Cele ZZL	Wymagania kwalifikacyjne
Inteligencja perspektywiczna	Jednoczenie pracowników wokół wspólnych celów, w tym biznesu społecznie odpowiedzialnego	Silne wyczucie celu, tj zrozumienie, dlaczego to, co robi pracownik, jest ważne, Umiejętność pracy koncepcyjnej, Zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa, Utożsamianie się z misją i celami przedsiębiorstwa, branży, gospodarki, Zorientowanie na biznes społecznie odpowiedzialny.
Inteligencja społeczna	Przestrzeganie zasad i wartości	Etyka nie uznająca kompromisu, Odpowiedzialność, Zaangażowanie w tworzenie wartości etycznych, Holistyczne podejście do samego siebie i otoczenia, Kompetencje społeczne, Obycie międzynarodowe.
Inteligencja przywództwa	Wspieranie przywództwa, wychowywanie kadry menedżerskiej	Kreatywność, Inicjatywa, Umiejętność motywowania (w tym samomotywowania), Umiejętność delegowania uprawnień, Odwaga kierownicza, Umiejętność oceny i rozwoju podwładnych, Myślenie strategiczne, delegowanie uprawnień, Znajomość branży i gospodarki, itd.
Inteligencja zespołowa	Integracja załogi, rozwój samorządności	Zamiłowanie do pracy, Kultura osobista, Głęboka świadomość swojej roli zespołowej, tj zrozumienie wpływu własnych działań na innych, Umiejętność wyznaczania priorytetów, Umiejętność pracy w zespole, umiejętność integrowania się, Gotowość do współpracy, Lojalność wobec kultury organizacyjnej firmy, Zdolności organizacyjne, Negocjowanie, elastyczność.
Inteligencja mentalna	Doskonalenie zawodowe każdego pracownika, w tym szkolenie	Odpowiedni poziom wykształcenia, Umiejętność przyswajania wiedzy, Ciekawość i zdolność uczenia się, Posiadanie odpowiedniego doświadczenia zawodowego, Umiejętność samodzielnego organizowania i planowania pracy, Biegła obsługa komputera, Umiejętność tworzenia prezentacji, Innowacyjność, Radzenie sobie ze stresem.
Inteligencja komunikacyjna	Budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, w tym zawodowych	Otwartość i bezkonfliktowość, Asertywność, Gotowość do wymiany poglądów z innymi, koleżeńska postawa, Szacunek dla cudzych poglądów i pomysłów, Znajomość języków obcych, Podmiotowy stosunek do interesariuszy, Posiadanie własnej rodziny, Umiejętność efektywnej komunikacji, Łatwość nawiązywania kontaktów.
Inteligencja psychofizyczna	Zabezpieczenie stabilnych warunków materialnych, w tym zdrowia, wynagrodzenia, wyposażenia stanowiska pracy itp.	Dobry stan zdrowia, Dobra kondycja fizyczna, Miła aparycja, Dyspozycyjność, Mobilność, Warunki bytowe, Umiejętności manualne, Status materialny.

Rysunek 2. Uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych

Źródło: Polityka personalna LX, Laskomex 2007

W ramach realizacji założonych zadań powstała nowa polityka zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniająca potrzeby grup pracowników na różnych poziomach wykorzystania wiedzy. Dla tych grup stworzono odpowiednie wymagania kompetencyjne. Równocześnie powstawały systemy wspomagające, główne cele zarządzania zasobami ludzkimi:

- uniwersalny system kierowania (pojmowany jako system jakości zarządzania),
- system wdrażania strategii,
- system innowacji,
- system adaptacji nowych pracowników i tworzenia ich ścieżek karier,
- system integracji,
- kompleksowy system kształcenia,
- system doradztwa.

Takie zintegrowane systemy wspomagające zarządzanie zapewniają spójność wymagań kompetencyjnych zarówno wobec pracownika na początkowym etapie kariery, jak i top managementu oraz umożliwiają skonstruowanie tych wymagań wobec dowolnego stanowiska. W ten sposób tworzy się uniwersalną mapę wymagań, która określa niezbędne kompetencje i ich wzrost na kolejnych poziomach awansowania. Pracownicy niższego szczebla mogą zapoznać się z wymaganiami dla pracowników wyższych szczebli i ocenić swój potencjał oraz możliwości awansowania w przyszłości w danym przedsiębiorstwie.

Produkt powstały na podstawie modelu UMWK

W rezultacie zastosowania i wdrożenia opisanego praktycznego wielopoziomowego modelu powstał standardowy pakiet narzędziowy umożliwiający stworzenie mapy wymagań kompetencyjnych, hierarchii stanowisk dowolnego przedsiębiorstwa. Można go użyć w procesach doradztwa wewnętrznego i zewnętrznego, jako podstawę tworzenia ścieżek karier pracowników lub w celu zainicjowania systemu kadrowego nowotworzonego przedsiębiorstwa.

Pierwsza faza funkcjonowania systemu budowanego według tej metody potwierdziła słuszność tego podejścia, dokonano więc następnego kroku ku wdrożeniu wielopoziomowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, którym było opracowanie kompleksowego systemu motywacyjnego. Jego celem było zmotywowanie pracowników do zdobywania nowych i doskonalenia już posiadanych umiejętności, co spowoduje wzrost wartości dodanej przedsiębiorstwa na wszystkich poziomach relacji z otoczeniem (tzw. równoległy wzrost).

Podsumowanie

Produktem powstałym w wyniku działań opisanych w powyższych rozważaniach jest uniwersalna mapa wymagań kompetencyjnych (UMWK), którą należy rozpatrywać z jednej strony

jako teorię łączącą systemowe podejście do wymagań kompetencyjnych w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, a z drugiej strony, jako jedno z praktycznych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Głównymi jej zaletami są:

- integracyjny charakter UMWK – każda następna inteligencja zawiera w sobie poprzednią,
- przejrzyste przedstawienie wymagań kwalifikacyjnych na różnych etapach rozwoju pracownika (w tym zawodowego),
- motywujący charakter wymagań kwalifikacyjnych w postaci UMWK- wskazanie drogi rozwoju pracownika i perspektyw jego kariery,
- służenie pomocą w określeniu najważniejszych grup wymagań kompetencyjnych w każdym przedsiębiorstwie opartym na wiedzy.

Zarządzanie wiedzą jest indywidualną kwestią każdej organizacji, jednakże systemowe narzędzie dostosowania wymagań kompetencyjnych do potrzeb przedsiębiorstwa opartego na wiedzy może być wykorzystywane w każdym z nich.

Przypisy:

1. B. Mierzejewska, K. Kowalczyk, *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą*, e-mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
2. A. Miś., *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*, [w:] Z. Wiśniewski, A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
3. K. Stobińska, *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Organizacyjne kierowanie, nr 1(115) 2004
4. W. Bańka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
5. W. Poliakow, *Modelowanie algorytmu kierowania i prognozowania*, Wewer, Mińsk 2000
6. Polityka personalna LX, Laskomex 2007
7. Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Twierdzenie_G%C3%B6dla
8. Wikipedia [http://pl.wikipedia.org/wiki/Inteligencja_\(psychologia\)#Definicje_inteligencji](http://pl.wikipedia.org/wiki/Inteligencja_(psychologia)#Definicje_inteligencji)
9. Plan Strategiczny LX, Laskomex 2008

Spis Rysunków:

- Rysunek 1. Wielopoziomowa inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych
Rysunek 2. Uniwersalna mapa wymagań kwalifikacyjnych

Bibliografia:

1. Bańka W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
2. Chybicki J., *Rozwój lidera*, ProFirma, http://kadry.nf.pl/artykuly/artikul_6092.htm
3. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Geberthner & S-ka, Warszawa 1997
4. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
5. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004
7. Mierzejewska B., Kowalczyk K., *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą*, e-mentor, <http://www.e-mentor.edu.pl>.
8. Miś A., *Wiedza jako instrument kariery w organizacji nowego typu*, [w:] Wiśniewski Z., Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
9. Poliakow W., *Modelowanie algorytmu kierowania i prognozowania*, Międzynarodowa Szkoła Uniwersologii, Mińsk 2000

10. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2005
11. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006
12. Stobińska K., *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, Organizacyjne kierowanie, nr 1(115) 2004
13. Wikipedia, http://pl.wikipedia.org/wiki/Twierdzenie_G%C3%B6dla