

Joanna TOKAR
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

W POSZUKIWANIU KOMPETENCJI PRZYSZŁOŚCI – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE I ASPEKTY PRAKTYCZNE

Streszczenie. W artykule zdefiniowano pojęcie „kompetencji”. Przedstawiono analizę czynników demotywuujących pracowników produkcji w badanym dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Określono luki kompetencyjne kadry kierowniczej i wskazano, na rozwój których kompetencji należy zwrócić uwagę, by odpowiedzieć na bieżące problemy badanej organizacji. Stworzono studium porównawcze i na bazie raportu *Future Work Skills25* dokonano analizy tzw. kompetencji przyszłości w odniesieniu do zidentyfikowanych luk kompetencyjnych badanej organizacji. Zaprezentowano dane ilustrujące ten problem.

Słowa kluczowe: kompetencje, motywacja, rozwój.

IN SEARCH OF COMPETENCE OF THE FUTURE – THEORETICAL CONSIDERATIONS AND PRACTICAL ASPECTS

Summary. The concept of competence is defined in article. An analysis of the demotivating factors of production workers in large manufacturing company is presented. Competency gaps of executives were defined and set of the skills was pointed that they should pay attention in order to respond to the current problems of the studied organization. A comparative study and based on the report *Future Work Skills25* was created. An analysis of the so-called the competencies of the future was performed in relation to the identified competency gaps in audited organization.

Keywords: competence, motivation, development.

1. Wprowadzenie

Podstawowym warunkiem wszelkiej skuteczności organizacyjnej są odpowiednie kompetencje, które od lat stanowią przedmiot zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, m.in.: nauk o zarządzaniu, psychologii, antropologii, pedagogiki czy socjologii. Celem artykułu była próba wskazania kompetencji, których rozwój potrzebny jest już teraz, i sprawdzenie, na ile te kompetencje wpisują się w ogólną koncepcję tzw. kompetencji przyszłości.

W pierwszej części artykułu przedstawiono definicję pojęcia „kompetencje”. W drugiej części wskazano demotywatory, w których można upatrywać deficytów i luk kompetencyjnych kadry kierowniczej. W artykule przedstawiono wnioski z badań, jakie przeprowadzono dla jednego z dużych przedsiębiorstw produkcyjnych w województwie warmińsko-mazurskim. Celem tych badań była identyfikacja największych demotywatorów, czyli wskazanie czynników demotywujących do pracy, by na ich podstawie sporządzić listę rekomendacji praktycznych dla pracodawcy w celu wskazania luk kompetencyjnych wśród pracowników szczebla kierowniczego. Ukazanie demotywatorów podwładnych miało na celu zainspirowanie kadry kierowniczej, skłonienie do przemyśleń i wprowadzenia ewentualnych działań naprawczych w dziedzinie rozwoju pożądanych kompetencji, które przyczynią się do wzrostu wydajności całej organizacji. Dla tej konkretnej organizacji, w której przeprowadzono analizę, kompetencjami przyszłości stają się te, które najlepiej odpowiedzą na jej bieżące problemy, tak by wprowadzone dziś działania naprawcze przyniosły oczekiwany rezultat w przyszłości. Artykuł podsumowuje tabela, w której przedstawiono 10 kompetencji przyszłości według raportu *Future Work Skills*²⁵ z odniesieniami do demotywatorów wskazanych przez pracowników produkcyjnych w badanym przedsiębiorstwie.

2. Kompetencje

Na początku lat 90. XX wieku częściej posługiwano się sformułowaniem „umiejętności” niż „kompetencje”, jak ma to miejsce obecnie. Istnieje niespójność definicji „umiejętności” i „kompetencji”, która wynika m.in. z faktu, że nauki o zarządzaniu mają charakter interdyscyplinarny, a także że umiejętności przez wielu autorów postrzegane są jako kluczowa składowa kompetencji. Większość autorów jest zdania, że „kompetencje” są pojęciem szerszym niż „umiejętności” (tego zdania nie podzielają m.in. E. Priena, M. Argyle), a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby pracownik był kompetentny. Kompetentny pracownik dzięki swej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności.

Kompetencje są zdolnościami wykorzystywania wiedzy i umiejętności. Stąd wszystkie umiejętności mogą być kompetencjami, gdy są skutecznie wykorzystywane¹. Kompetencje są odzwierciedleniem zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości i nabytej wiedzy. Ich przejawem są zachowania, które jedni opanowują lepiej niż inni i w określonych sytuacjach działają sprawniej². Spośród wielu definicji kompetencji najbardziej „esencjonalna” jest definicja w ujęciu modelu KSA (ang. *knowledge, skills, attitudes*), dlatego w dużym uproszczeniu można przyjąć, że kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności i postaw³. Takie rozumienie zostało przyjęte w Europejskich Ramach Odniesienia, gdzie kompetencje traktowane są jako połączenia wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji⁴.

- **Wiedza** to zgromadzone i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje. Jest ona rezultatem myślenia, w którym następuje połączenie informacji ze zrozumieniem, w jaki sposób je wykorzystać. W takim ujęciu wiedza określa zdolność do interpretowania informacji przez nadawanie jej znaczenia⁵. Od lat wiedza odgrywa coraz większą rolę, gdyż współczesne organizacje działają w gospodarce opartej na wiedzy, której istotnym elementem jest umiejętne zdobywanie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie informacji, czyli przełożenie wiedzy na praktykę. Innymi słowy systematyczne gromadzenie wiedzy, synteza i dzielenie się pomysłami oraz doświadczeniem ze współpracownikami staje się istotnym czynnikiem, często decydującym o sukcesie organizacji.
- **Umiejętności** są zawsze związane z kompleksową wiedzą. Umiejętności interpersonalne dotyczą wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi. Te reakcje często są nieprzewidywalne. Cechą wspólną wszystkich umiejętności jest to, że mogą być usprawniane przez praktyczne zastosowanie. Tak więc każde podejście do doskonalenia umiejętności musi zawierać w sobie znaczną porcję praktyki. Jednak sama praktyka, bez niezbędnej wiedzy umożliwiającej zrozumienie istoty zjawisk, nie daje możliwości elastycznego stosowania umiejętności w różnych sytuacjach. Aby można było mówić o zwiększeniu kompetencji w poszczególnych umiejętnościach, konieczne jest zastosowanie w procesie uczenia zarówno wiedzy teoretycznej (ogólnych koncepcji), jak i praktyczne ćwiczenie określonych zachowań⁶.

¹ J. Tokar: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013, s. 122.

² L. Kanarski: Przywództwo we współczesnych organizacjach. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005, s. 149.

³ S. Kanarski, D. Turek: Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy, [w:] B. Jamka. S. Kanarski (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne w przedsiębiorstwie, cz. II. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009, s. 104.

⁴ Komisja Europejska, Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia. Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich 2007, s. 6.

⁵ M. Jabłoński: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 215.

⁶ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 96.

- **Postawa** to składnik osobowości wyrażający się w skłonności do zachowania się w określony sposób wobec danych bodźców⁷. To również stosunek emocjonalny, czyli trwała skłonność do określonego wartościowania danego obiektu⁸. Dzięki postawie wiedza i umiejętności są wykorzystywane w działaniu. W aspekcie kompetencji postawa jest określana jako chęć i gotowość do wykorzystywania posiadanej wiedzy i umiejętności, jak również ocena podejmowanej decyzji⁹.

Przedsiębiorcy, którzy chcą sprostać współczesnym wyzwaniom, muszą szybko i skutecznie rozwijać kompetencje swoje i dbać o rozwój kompetencji pracowników, a co wydaje się najważniejsze – czynić to bezustannie.

3. Demotywatory

Badania przeprowadzono w lutym 2016 roku w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie liczba zatrudnionych osób przekracza 1000. Przeprowadzono wywiady z 45 kierownikami i brygadzistami oraz 35 pracownikami produkcji. W badanej organizacji pytano przede wszystkim o to, czego oczekują od swojego pracodawcy pracownicy. Kluczowe dla respondentów okazały się: relacje z bezpośrednim przełożonym, potrzeba wzajemnego zrozumienia, otrzymywanie informacji zwrotnej na temat sposobu realizacji zadań, współuczestniczenia w wyznaczaniu celów. Zapytano również o to, co respondentów demotywuje w pracy. To wątek, który wzbudził dużo większe emocje i obnażył szereg nieprawidłowości w organizacji.

Demotywatory wskazane przez pracowników podane zostały w kolejności, w jakiej były najczęściej wymieniane. Bardzo często (powyżej 60% wskazań):

- brak zrozumienia ze strony przełożonych,
- błędne decyzje przełożonych,
- zmiany w planie pracy (częste, wprowadzające chaos, uniemożliwiające racjonalną pracę).

Często (40–59% wskazań):

- przepływ informacji,
- brak chęci współpracy ze strony przełożonych,
- niedostrzeganie sukcesów i brak pochwał,

⁷ M. Jabłoński: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 214.

⁸ B. Wojciszke: Człowiek wśród ludzi. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006, s. 180–182.

⁹ S. Kanarski, D. Turek: Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy, [w:] B. Jamka, S. Kanarski (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne w przedsiębiorstwie, cz. II. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009, s. 108.

- problem z narzędziami pracy (ich awaryjność powoduje przestoje),
- nierealne terminy realizacji.

Rzadko (20–39% wskazań):

- różnica w wieku a wydajność (brak zrozumienia dla starszych pracowników),
- apodyktyczny sposób zarządzania.

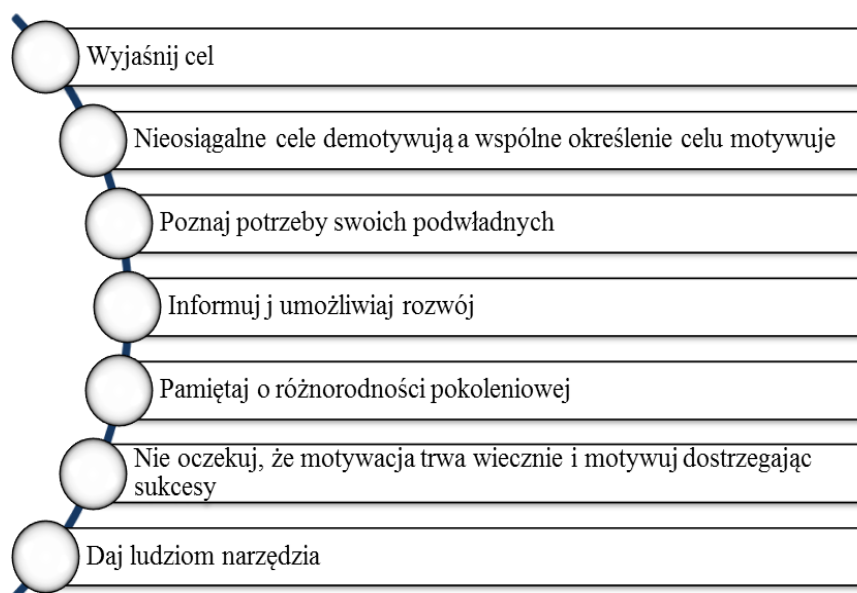
Bardzo rzadko (poniżej 20% wskazań)

- płace niedopasowane do stażu pracy,
- brak pieniędzy na rozwój działu.

Demotywatory wskazane przez pracowników produkcji można podzielić na dwie grupy – te, na które wpływ ma przełożony, i te, na które wpływu nie ma. Przy czym od razu można zauważyć, że tych, na które przełożony ma wpływ, jest zdecydowanie więcej. Pokazuje to, jak wiele zależy od przełożonego i jak ważne są jego kompetencje w procesie motywowania i zarządzania efektami pracy.

4. W odpowiedzi na demotywatory

Analiza demotyatorów wskazanych przez pracowników w badanym przedsiębiorstwie prowadzi do stworzenia listy rekomendacji praktycznych (rys. 1), które będą stanowić odpowiedź konkretnych działań, jakie powinien wprowadzić przełożony, by efektywniej zarządzać swoim zespołem.



Rys. 1. Rekomendacje praktyczne

Fig. 1. Practical recommendations

Źródło: Opracowanie własne.

Brak zrozumienia ze strony przełożonych czy widoczny brak chęci współpracy zauważany przez podwładnych może mieć różne przyczyny. Każdą taką sytuację należałoby rozpatrzeć indywidualnie, jednak można tu wskazać rekomendacje w postaci – większej uważności w sytuacji wyjaśniania celów podwładnym, zadbanie o przepływ informacji i rozwój umiejętności komunikacyjnych. Warto pamiętać o metodologii wyznaczania celów SMART i o tym, że nieosiągalne cele demotywują załogę. Często niedoceniana rola partycypacji pracowników w pewnych procesach decyzyjnych umiejętnie zastosowana, może również podnieść morale podwładnych. Zgodnie z modelem zasobów ludzkich rozszerzenie wpływów podwładnych, zwiększenie ich samokontroli może doprowadzić do wyższej efektywności ich działań¹⁰. Kluczem do efektywnej motywacji jest zrozumienie potrzeb podwładnych, dobra informacja i danie możliwości rozwoju. To, jak się okazuje, motywowanie jest wciąż jedną z najważniejszych i problematycznych kompetencji menedżerskich. Przełożeni chcieliby mieć wokół siebie ludzi otwartych, zaangażowanych, a wciąż mają problem, by zrozumieć, że motywacja pracowników nie polega na jednorazowych szkoleniach, których celem jest podniesienie poziomu energii pracowników. Motywacja to codzienna menedżerska praca, odkrywanie potrzeb i celów ludzi, z którymi pracujemy, rozmawianie z nimi, wyrażanie uznania i okazywanie wsparcia. Nie należy również oczekiwać, że motywacja trwa wiecznie. Poziom motywacji należy też podnosić poprzez zróżnicowanie narzędzi motywacyjnych. Kolejnym wyzwaniem okazuje się brak świadomości w zakresie potrzeb i oczekiwań różnych pokoleń. W badanym przedsiębiorstwie istnieje przekrój – od pokolenia powojennego wyżu demograficznego (tzw. baby boomers) przez pokolenie X do przedstawicieli pokolenia Y czy też już wchodzącego na rynek pracy pokolenia Z. Każde z tych pokoleń ma inną „historię dorastania”, inne doświadczenia i inne oczekiwania. Dla kierowników i brygadzystów ta różnorodność stanowi wyzwanie. Często okazuje się, że najprostsze rozwiązania okazują się tymi najważniejszymi. Brak sprawnych narzędzi frustruje ogromnie pracowników badanego przedsiębiorstwa. Zadaniem kierowników jest danie ludziom narzędzi, dzięki którym możliwa będzie efektywna praca, wówczas zadowolenie z tej pracy może pojawić się jako „efekt uboczny” wykorzystania przez pracowników swoich możliwości¹¹.

5. Kompetencje przyszłości

W raporcie *Future Work Skills*²⁵ autorzy podjęli się prognozy kompetencji, które będą wymagane na rynku pracy za 10 lat¹². Zaprezentowano je w tabeli 1 poniżej (druga kolumna).

¹⁰ M. Tyrańska: Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2012, s.14.

¹¹ Ibidem.

¹² A. Davies, D. Fidler, M. Gorbis: *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, California 2011.

W trzeciej kolumnie przedstawiono analizę tych kompetencji i komentarz autora w odniesieniu do zdiagnozowanych luk kompetencyjnych kadry kierowniczej w badanym przedsiębiorstwie. Tabela 1 stanowi studium porównawcze tych luk kompetencyjnych z prognozowanymi potrzebami kompetencyjnymi, czyli tzw. kompetencjami przyszłości ukazanymi w raporcie *Future Work Skills25*.

Tabela 1

Kompetencje przyszłości według raportu *Future Work Skills25* a wyniki badań

Lp.	Kompetencje przyszłości według raportu <i>Future Work Skills25</i>	Odzwierciedlenie kompetencji/ lub jego brak w wynikach przeprowadzonych badań
1	Zdolność dostrzegania głębszych znaczeń, ukrytych sensów – typ rozumowania, którego maszyna nigdy nie posiada	Podwładni wskazują na: brak zrozumienia ze strony przełożonych, brak dostrzegania ich sukcesów i udzielania pochwał, częste wprowadzanie zmian przez przełożonych, które wywołują chaos. Spojrzenie z innej perspektywy na problem, większa uważność i wrażliwość, empatia to również zdolność dostrzegania głębszych znaczeń. Rozwój tej kompetencji byłby niezwykle pomocny w badanej organizacji.
2	Inteligencja społeczna – umiejętność komunikowania się z innymi	Kompetencja ta byłaby bardzo cenna z uwagi na potrzebę budowania trwałych i efektywnych relacji na linii podwładny–przełożony, które są możliwe tylko w przypadku wysoko rozwiniętych kompetencji społecznych i komunikacyjnych. Znaczenie tych umiejętności będzie coraz większe, ponieważ pracownicy w badanej organizacji muszą współpracować w coraz większych i coraz bardziej zróżnicowanych zespołach.
3	Nowatorskie myślenie i zdolność adaptacji	Umiejętność reagowania na nieprzewidziane sytuacje i idące za nią szybkie podejmowanie decyzji wymagają rozwoju kompetencji związanych z radzeniem sobie ze zmianą, stresem. W badanej organizacji przełożeni na co dzień muszą się mierzyć z wykonywaniem zadań wymagających adaptacji do nowych sytuacji oraz umiejętności abstrakcyjnego i zazwyczaj szybkiego myślenia. To również kompetencja, która w badanej organizacji wymaga rozwoju. Podwładni wskazali, że silnym czynnikiem demotywującym ich są błędne, (w ich odczuciu) decyzje przełożonych. Warto tu podkreślić, że jest to odczucie podwładnych, które może nie mieć nic wspólnego z rzeczywistością. Jednak jeśli podwładni tkwią w poczuciu, że te decyzje są błędne może zawodzić w organizacji system komunikacji i sposób przekazywania informacji o celach do realizacji, na co również zwracają uwagę podwładni.

cd. tabeli 1

4	Kompetencje multikulturowe – zdolność do pracy w różnych środowiskach	Tu warto podkreślić przede wszystkim potrzebę rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem różnymi pokoleniami. To problem, na jaki zwrócono uwagę w badanym przedsiębiorstwie. Zalety intermentoringu, zróżnicowanie zespołu w poszanowaniu swej odmienności mogą sprzyjać innowacji. Inteligentne i innowacyjne zespoły to takie, w których członkowie są w różnym wieku, posiadają różne umiejętności, reprezentują różne specjalności.
5	Myślenie analityczne – umiejętność interpretacji danych	Podwładni zwrócili uwagę na nierealne terminy realizacji zleceń, błędne decyzje swych przełożonych, kiepski system informacji, co koresponduje z potrzebą analitycznego myślenia. Myślenie analityczne będzie wciąż zyskiwało na znaczeniu, gdyż liczba dostępnych informacji wciąż wzrasta, a luka kompetencyjna w tym obszarze skutkuje paralizem organizacji pracy.
6	Umiejętność obsługi nowych mediów	Podwładni wskazują na chaos uniemożliwiający racjonalną pracę, który wynika z wprowadzania częstych zmian pracy. Brak wykorzystania narzędzi informatycznych dodatkowo spowalnia procesy informowania o zmianie. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi służących lepszej organizacji pracy jest dziś absolutną koniecznością.
7	Transdyscyplinarność – zdolność rozumienia koncepcji w ramach różnych dziedzin nauki	Kompetencja ta wymaga ciekawości i gotowości do wychodzenia poza swój obszar zainteresowań, co wymaga ogólnej otwartości i chęci rozwoju. Jest to szczególnie utrudnione, gdy brak czasu i środków na rozwój uniemożliwia te działania.
8	Nastawienie projektowe	Trudno tu mówić o nastawieniu projektowym, rozumianym jako zdolność do realizacji projektów prowadzących do pożądaných rezultatów przy optymalnym wykorzystaniu zasobów, jeśli podwładni nie czują chęci współpracy ze strony swych przełożonych.
9	Umiejętność filtrowania informacji	Dziś prawie każdy narzeka na tempo pracy. Pracownicy w badanej organizacji również. Wskazane przez nich demotywatory pozwalają wyciągnąć wniosek, że ich przełożeni nie zawsze potrafią skupić się na rzeczach najważniejszych, a ich sposób zarządzania i prowadzenia zespołów daleki jest od wzorcowego. Dlatego przełożeni muszą zacząć umiejętnie filtrować informacje, które do nich docierają, tak by mogli skupić się na najważniejszych kwestiach.
10	Współpraca wirtualna	To jedyna kompetencja, która nie ma swojego przełożenia na rzeczywistość badanej organizacji. Dotychczas nie ma takiej potrzeby i nic nie zapowiada, aby miało się to zmienić.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Turek: Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców. „E-mentor”, nr 3 (60), 2015.

6. Podsumowanie

W niniejszym artykule dokonano analizy demotywatorów, dzięki czemu wskazano luki kompetencyjne kadry kierowniczej. Pokazano także, jak prezentowane w raporcie *Future Work Skills*²⁵ kompetencje przyszłości ściśle korespondują z lukami kompetencyjnymi, jakie zdiagnozowano w badanym przedsiębiorstwie. Świadczy to o tym, że zidentyfikowane kierunki rozwoju kadry kierowniczej w badanej organizacji wpisują się w trendy ogólnej tendencji rozwojowej na najbliższe 10 lat, prezentowane w raporcie *Future Work Skills*²⁵. Warto bardziej skoncentrować się na planowaniu rozwoju tzw. kompetencji przyszłości, które, jak pokazuje praktyka już teraz nabierają coraz większego znaczenia i są odpowiedzią na bieżące problemy współczesnej organizacji.

Bibliografia

1. Davies A., Fidler D., Gorbis M.: *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, California 2011.
2. Jabłoński M.: *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*. C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Kanarski L.: *Przywództwo we współczesnych organizacjach*. Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2005.
4. Kanarski S., Turek D.: *Funkcje kompetencji społeczno-psychologicznych w doskonaleniu organizacji opartej na wiedzy*, [w:] Jamka B., Kanarski S. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne w przedsiębiorstwie*, cz. II. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2009.
5. *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie ramy odniesienia*. Komisja Europejska Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich. Warszawa 2007.
6. Rae L.: *Planowanie i projektowanie szkoleń*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
8. Thorpe S., Clifford J.: *Podręcznik coachingu*. Rebis, Poznań 2004.
9. Toor S.R., Ofori G.: *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*. "International Journal of Project Management", vol. 26, 2008.
10. Tokar J.: *Działania w wymiarze kompetencje*, [w:] Weryński P. (red.): *Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Testowanie i upowszechnianie narzędzia*. Difin, Warszawa 2012.

11. Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013.
12. Turek D.: Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców. „E-mentor”, nr 3 (60), 2015.
13. Tyrańska M.: Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2012.
14. Whetten D.A., Cameron K.S., Woods M.: Developing management skills for Europe. Pearson Education, 2000.
15. Wojciszke B.: Człowiek wśród ludzi. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
16. Yukl G.: Leadership in Organizations, 6th ed. Pearson Prentice Hall, New York 2006.
17. Dolot A.: Miejsce szefa w rankingu czynników motywacyjnych: <http://kariera.forbes.pl/czy-szef-moze-motywowac-do-pracy-,artykuly,189546,1,1.html>.

Abstract

The article is an attempt to answer the question what are the competencies of the future for the studied organization . The author presents a proposal that should be a competence that best respond to the current problems of the organization and a competence that will remove factors which demotivate staff. The author is of the view that organization should focus more on planning the development of the so-called the competencies of the future, which (as pragmatic shows) are already becoming increasingly important and are a response to the current problems of contemporary organizations.