

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska

KOMPETENCJE CZŁONKÓW ZESPOŁÓW PROCESOWYCH NA TLE ZMIAN SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

Streszczenie: W niniejszym artykule poruszono kwestie aktualnych i przewidywanych zmian społeczno-gospodarczych przekładających się na formy zatrudnienia. Na podstawie literatury przedmiotu zaprezentowano istotę kompetencji oraz zasady motywowania pracowników. W zakończeniu przedstawiono wnioski dotyczące analizowanej kwestii wysnute po przeprowadzeniu rozmów z osobami, które właśnie wchodzi na rynek pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, zmiany społeczno-gospodarcze, postawy, potrzeby, motyw, motywacja.

1. Wstęp

W każdej organizacji istnieje specjalnie powołany zespół procesowy, który realizuje określoną grupę procesów bezpośrednio lub pośrednio ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb klientów. Nadrzędna rola klientów objawia się między innymi tym, że poprzez swoje zamówienia decydują, jakie produkty będą wytwarzane w firmie, co szczególnie jest widoczne w przedsiębiorstwach o charakterze usługowym. Zdefiniowanie procesów i budowanie wokół nich struktury organizacyjnej wymaga przyporządkowania do nich członków organizacji. Tym samym tworzona jest organizacja procesowa. Należy zauważyć, że dzisiejsze struktury organizacyjne z założenia są elastyczne – zależne od równie elastycznego planu produkcyjnego, który coraz częściej jest realizowany w formie jednorazowych projektów. Coraz częściej przedsiębiorstwa zatrudniają osoby jedynie na czas trwania konkretnego projektu, po czym wypłacają honorarium i dziękują za współpracę. Warto w tym miejscu zauważyć, że kierownicy czy liderzy procesów z reguły wchodzi w skład struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i są z nim związani umowami o pracę, natomiast już samo wykonawstwo procesu często powierzane jest osobom z zewnątrz organizacji. Z jednej strony działania te wydają się słuszne, gdyż pozwalają ominąć wysokie koszty zatrudnienia pracowników na etat, z drugiej jednak takie postępowanie niesie ze sobą ryzyko zatrudniania osób niekompetentnych gdyż „pracownicy pozoz-

stawieni na peryferiach nie będą wystarczająco lojalni, a przez to przedsiębiorstwo zostanie wystawione na niebezpieczeństwo” [Handy 1996, s. 168].

2. Zmiany społeczno gospodarcze

Gospodarki Stanów Zjednoczonych i Zachodniej Europy, od lat będące w systemie kapitalistycznym, przeobrażenia społeczno-gospodarcze implementowały wolniej. Nasza gospodarka nie ma takiego luksusu. My musimy szybciej wprowadzać zmiany i wciąż gonić gospodarki już rozwinięte, dlatego przeobrażenia, których jesteśmy świadkami, są tak dynamiczne. O polskich trzydziestolatkach zwykło się mówić, że to ci, którzy choć sami są z okresu kapitalizmu, rodziców mają jeszcze z poprzedniej epoki: socjalizmu. Czynniki narodowości w istotnym zakresie determinuje „proces budowania rzeczywistości, który pozwala ludziom dostrzegać w charakterystyczny sposób i rozumieć poszczególne wydarzenia, działania, przedmioty, wypowiedzi czy sytuacje. Te wzorce rozumienia stwarzają także podstawę nadawania sensu własnemu zachowaniu” [Foltyn 2007, s. 23].

Zmiana ustroju politycznego oraz założeń gospodarczych, „likwidacja pozostałych ograniczeń prywatnej działalności gospodarczej, usunięcie pozostałości centralnego rozdzielnictwa nakładów, liberalizacja cen, likwidacja zdecydowanej większości ograniczeń ilościowych w eksporcie i imporcie” [Balcerowicz 1997, s. 362] zapoczątkowały lawinę przemian nie tylko w gospodarce, ale przede wszystkim w społeczeństwie. Istota tych zmian jest głębsza niż może się wydawać. Praca na etacie przestała być oczywistym obowiązkiem, co spowodowało, że część społeczeństwa zaczęła się gubić, czuć bezradnie wobec konieczności ciągłego podejmowania decyzji oraz stałej walki o byt. Fakt ten sprawił, że osoby tzw. mniej zaradne życiowo przestały czuć się bezpiecznie i nie bardzo potrafią się odnaleźć w dzisiejszych realiach. Czasy gospodarki centralnie planowanej minęły bezpowrotnie, a „dzisiejsze korporacje wykazują znacznie mniejszą troskę o pracownika, więc ludzie często zmieniają pracę, przez co umowa o pracę staje się mniej bezwarunkowa” [Florida 2010, s. 29].

Zwolennicy poprzedniej epoki twierdzą, że było lepiej, spokojniej, bezpieczniej, istniały prawdziwe przyjaźnie, a przyjaciele należeli do wąskiego kręgu zaufanych osób, gdyż wszędzie roiło się od tajnych agentów Służby Bezpieczeństwa. Przeciwnicy nowego ładu podkreślają również powierzchowność i ulotność wszystkiego, i to, że paradygmatem naszych czasów jest zmiana. Powierzchowność zaczyna się już od relacji międzyludzkich, których jakość przechodzi w ilość. Relacji mamy coraz więcej, jednak są one coraz bardziej płytkie. Związki międzyludzkie charakteryzują się krótkotrwałością, brakiem umiejętności pójścia na kompromis, brakiem umiejętności, a może też i chęci porozumiewania się i współpracy. „Zamiast żyć w społeczności opartej na bliskich stosunkach międzyludzkich, na głębokich związkach rodzinnych, długoletnich przyjaźniach i przynależności do lokalnych organi-

zacji, poszukujemy miejsc, gdzie możemy łatwo nawiązać przyjaźnie i znajomości i wieść życie quasi-anonimowe” [Florida 2010, s. 30].

Kierunek zmian, determinowany głównie poprzez rozwój technologii, szczególnie informatycznej, ma zarówno swych zwolenników, jak i przeciwników. Po jednej stronie znajdują się osoby wierzące w moc technologii zdolnej uleczyć wszystkie bolączki społeczno-ekonomiczne. Według technofuturystów kombinacja nowej technologii i wolnego rynku obiecuje wybawienie od prozy pracy i życia. Większe rzesze ludzi są w stanie kierować własną karierą jako „wolni strzelcy”, przechodząc od jednego miejsca pracy do drugiego, od jednego projektu do drugiego wedle własnego życzenia, wolni od biurokratycznej niekompetencji i bezmyślności życia biurowego. Po drugiej stronie zaś stoją ci, którzy uważają, że technologia i niczym nieskrępowane siły rynkowe sprawiają, iż pracujemy więcej i szybciej, co pozbawia nas czasu dla siebie nawzajem i na realizację własnych zainteresowań, niszczy związki między ludźmi, szkodzi naszemu otoczeniu i społeczności. Zdaniem niektórych krytyków społecznych, np. Jeremy’ego Rifkina, niepokonany hiperkapitalizm prowadzi do kresu pracy i wysoko płatnego, bezpiecznego zatrudnienia. Co gorsza – twierdzi Richard Sennett – eliminacja takich miejsc zatrudnienia niszczy ważne źródło stabilizacji społecznej – rzuca ludzi na pastwę losu, powoduje korozję naszego poczucia wspólnoty i niszczy kręgosłup społeczeństwa.

Wobec tego, jak w czasach, w których nie ma żadnych aksjomatów, budować kompetentny zespół, który zrealizuje procesy przedsiębiorstwa. Co sprawi, że ludzie będą wykonywać swoją pracę z przyjemnością i zaangażowaniem? Bezpośrednim celem niniejszego artykułu nie jest odpowiedź na powyższe pytania, lecz jedynie zasygnalizowanie problemu, który zdaniem autorki staje się coraz istotniejszy.

3. Ewolucja zakresu pojęcia kompetencja

Znaczenie pojęcia „kompetencja” ulega ciągłym przeobrażeniom. Wywodzi się ono od łacińskiego słowa *competentia*, które znaczy tyle co odpowiedniość, zgodność. Na przestrzeni lat istota kompetencji ewoluowała. Warto w tym miejscu zauważyć, iż owe zmiany były determinowane szeroko pojętą nauką, religią czy polityką (tab. 1).

Tabela 1. Istota kompetencji w ujęciu przekrojowym

| Epoka | Twórca myśli | Pożądane cnoty/kompetencje |
|--------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Starożytność | Arystoteles – <i>zoon politikon</i> (zwierze polityczne) | <i>Arete politike</i> – cnota pozwalająca rządzić i być rządzonym oraz podejmować decyzje dotyczące wspólnoty ludzkiej, <i>oikos</i> – sztuka dobrego prowadzenia swojego gospodarstwa. Osoba dobrze prowadząca gospodarstwo powinna posiadać uzdolnienia do tej pracy oraz wiedzę biologiczno-geograficzną, a także wykazywać takie cnoty, jak pilność i prawość [Arystoteles 2001, s. 237]. |

Tabela 1. (cd.)

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|--|
| | Cycon | Pożądane umiejętności, jakie powinna posiadać osoba wykonująca określone zadania zawodowe (wymiar praktyczny), to m.in. umiejętność rozwijania kompetencji ukierunkowanych na dostosowanie ich do sprawowanych urzędów [Nicolet 2000, s. 65]. |
| Średniowiecze | Kompetencje uwarunkowane wyznawaną religią i miejskim sposobem egzystencji. Związane z opanowaniem siedmiu sztuk wyzwolonych: gramatyki, logiki, retoryki, arytmetyki, geometrii, muzyki i astronomii. Niniejszą wiedzą należało umiejętnie stosować w praktyce [Rossiaud 2000, s. 191]. | |
| Renesans | Kartezjusz, Leibniz – natywiści | Człowiek rodzi się z kompetencjami –predyspozycjami, określonym potencjałem, który pozwala mu w sposób odpowiedni (kompetentny) wykonywać określone zadania. Zdolności te pochodziły od Boga, dlatego pogłębianie własnych talentów prowadziło do Boga. |
| | Bacon, Locke – empiryści | Umysł ludzki to <i>tabula rasa</i> . Kompetencje nabywane są w toku własnej aktywności w procesie poznania. Doświadczenie zdobywa się dwojako: w procesie poznania – sensualnie oraz przez refleksję [Locke 1955]. |
| Barok | Nicolucci | Zidentyfikowano kompetencje–cechy, którymi charakteryzować się mieli sekretarze potężnych rodów finansowych. Za kompetencje uznawano: przymioty moralne, postawę oddania, lojalność, dyskrecję oraz umiejętności „zawodowe” zdobyte podczas edukacji opartej na fachowej literaturze [Nigro 2001, s.114]. |
| Oświecenie | Helvetius, Rousseau | Wszystkie kompetencje są nabyte i zależne od otoczenia, wychowania i warunków środowiska. Kształcenie polega na rozwijaniu tego, co leży w psychice ludzkiej. Rozwój powinien dotyczyć zarówno intelektu, jak i emocji. Podkreśla się rolę własnej aktywności i samowychowania. Zatem w nabywaniu kompetencji świadomie uczestniczy podmiot i przedmiot oddziaływań [Tatarkiewicz 1998, s. 146]. |
| | Kant, Fichte | Człowiek jest podmiotem autonomicznym, wolnym, samorozwijającym, tworzącym kulturę. Zidentyfikowano trzy poziomy kompetencje: techniczne (umiejętności operowania ręką i rozumem), pragmatyczne (tworzenie kultury, życia społecznego i relacji z innymi ludźmi) oraz moralne (pozwalające rozpoznać dobro i zło) [Kant 1957]. |
| Od romantyzmu do czasów rewolucji przemysłowej | Człowiek interesu nie był przedmiotem zainteresowania naukowego badacza, bardziej zajmowano się jego filozofią aniżeli praktyczną sferą działalności. Bergeron dokonał analizy autobiografii najznakomitszych francuskich przedsiębiorców XVIII i XIX wieku i na tej podstawie zidentyfikował kompetencje stanowiące o sukcesie: dobre wykształcenie poparte takimi właściwościami psychicznymi, jak duża motywacja do działania, otwartość na nowe pomysły, umiejętność współpracy z ludźmi, innowacyjność, intuicja, umiejętność przenoszenia pomysłów z różnych dziedzin wiedzy [Bergeron 2001, s. 136]. | |

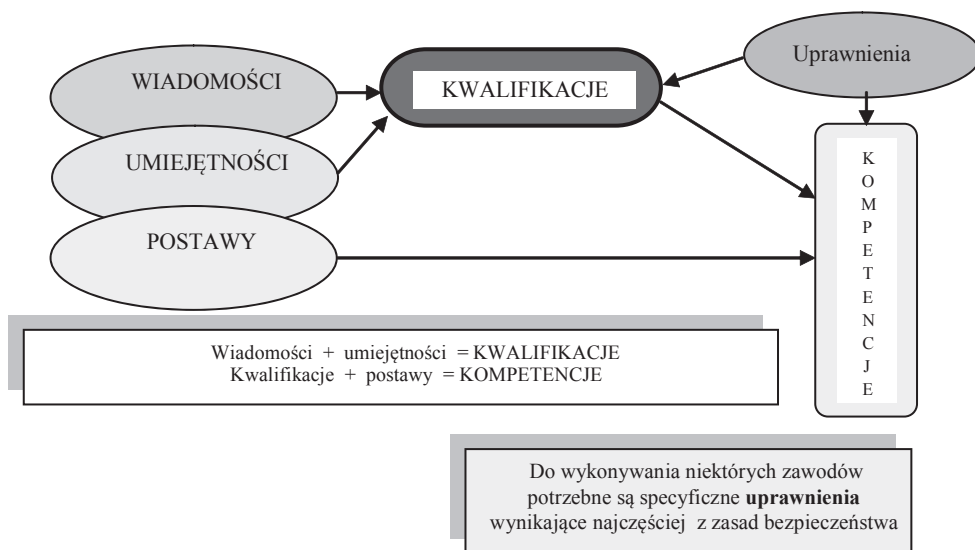
Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji literatury przedmiotu.

Analizując tab. 1, można zauważyć, iż na początku kompetencje nazywano cnotami, nie precyzowano ich rodzajów, jednak wskazywano na ich istnienie i wpływ, jaki mają na skuteczność działalności ludzkiej. Później zaczęto je identyfikować – szczególnie w aspekcie określonej działalności, np. kupieckiej, finansowej, urzędniczej. Dodatkowo podjęto temat sposobu ich nabywania.

Współcześnie kompetencje definiowane są jako: „Zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, a także pełnomocnictw i uprawnień nadanych na podstawie kwalifikacji do działania i decydowania oraz wydawania sądów” [Słownik wyrazów obcych 1998]. Według innej definicji [Kossakowska, Sołtysińska 2002, s. 14] kompetencje to zbiór:

- opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem, co),
- umiejętności (wiedza proceduralna – wiem, jak i potrafię),
- postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).

Tym samym kompetencja jest czymś więcej aniżeli sama umiejętność czy sprawność nabyta w drodze wyuczenia. Tworzą ją – poza umiejętnościami i sprawnościami – zbiory informacji przetworzonej w wiedzę, a także stopień przekonania osoby o potrzebie posługiwania się tą zdolnością (rys. 1).



Rys. 1. Kwalifikacje a kompetencje

Źródło: [Reforma... 1998].

Słuszne wydaje się stwierdzenie, że kwalifikacje stanowią punkt wyjścia do dochodzenia do kompetencji. Kompetencje są szczególnie pożądane i przydatne w sytuacjach zmiennego rynku pracy oraz zmiennych zasad gospodarowania. Uzewnętrzniają się one poprzez umiejętność działania z uwzględnieniem samodzielne-

go planowania, realizacji i kontroli [Wiatrowski 2003, s. 76]. Przewaga człowieka kompetentnego nad wykwalifikowanym w świetle wcześniej zaprezentowanych definicji wydaje się oczywista. Pracownik kompetentny charakteryzuje się pozytywnym nastawieniem do wykonywanej pracy, co stanowi wartość dodaną do zakresu terminologicznego definicji „kwalifikacja”.

Istnieje wiele pożądanых kompetencji, którymi powinna charakteryzować się osoba wchodząca w skład zespołu procesowego. Przy czym kompetencje lidera zespołu są szersze od kompetencji pozostałych członków zespołu procesowego. Przyjmując podział kompetencji na trzy kategorie: techniczne, koncepcyjne i społeczne [Stoner 1997, s. 32-33] oraz wyniki badań nad cechami determinującymi sukces menedżera/lidera [Januszek, 1999], można wysnuć wniosek, że na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci wyraźnie inna kategoria kompetencji jest pożądana. W latach 80. prym wiodły kompetencje techniczne związane ze zdolnościami posługiwania się metodami, schematami, wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Na pierwszym miejscu plasowano wiedzę fachową, a w dalszej kolejności: umiejętność współpracy z ludźmi, talenty organizatorskie, konsekwencję w działaniu, upór, elastyczność i siłę przebicia. Natomiast w latach 90. za istotniejsze uznano kompetencje koncepcyjne (zdolności do koordynowania i integrowania działań organizacji), przejawiające się m.in. w sprawnym podejmowaniu szybkich decyzji, przedsiębiorczości, wiedzy specjalistycznej, doświadczeniu, wytrwałości i konsekwencji w działaniu.

Obecnie lider ma łączyć bycie ekspertem z przywództwem. W ostatnich latach wraz ze zmianą struktur organizacyjnych, które stały się płaskie (np. struktury zorganizowane wokół procesów), styl zarządzania zmienił się z autorytarnego na partnerski, a to pociągnęło za sobą zmianę roli przywódcy. Lider zajmuje się głównie definiowaniem problemów organizacyjnych, inicjowaniem zmian i ich koordynacją, angażując w procesy decyzyjne innych ludzi, czyniąc ich tym samym odpowiedzialnymi za realizację procesu. Taki stan rzeczy determinuje postawienie tezy, że dziś najistotniejsze są kompetencje społeczne związane z jakością funkcjonowania interpersonalnego. Ponadto osoba przywódcy powinna charakteryzować się wysokim rozwojem osobistym, przejawiającym się między innymi w opanowaniu umiejętności samomotywacji.

Warto przy tym zauważyć, iż kompetencje nie są cechami stałymi, ewoluują pod wpływem doświadczeń stymulujących rozwój człowieka, zarówno zawodowych, jak i osobistych.

4. Motywacja jako stymulator rozwoju kompetencji zawodowych w zespołach procesowych

Chcąc kompetentnie wykonywać swoje obowiązki, człowiek musi być przekonany, że to, co robi, jest słuszne, że praca, którą wykonuje, ma znaczenie, innymi słowy – musi utożsamiać się z tym, co robi. Dlatego należy stworzyć w miejscu pracy wa-

runki, które umożliwią wszystkim biorącym udział w realizacji zidentyfikowanych procesów realizację ich własnych pragnień, dążeń, potrzeb. Tym samym: „proces pracy, urządzenia wytwórcze i środowisko pracy powinny odpowiadać fizycznym i psychospołecznym możliwościom i potrzebom człowieka” [Penc 2000, s. 98-99], potrzeby zaś mają ścisły związek ze zjawiskiem motywacji, gdyż leżą u podstaw tego zjawiska. Za pośrednictwem mechanizmu regulacyjnego, określanego jako „motywacja”, tworzą się w umyśle człowieka dążenia, czyli tendencje do podejmowania ukierunkowanych na cel czynności [Reykowski 1992, s. 52]. Najbardziej rozpowszechnionymi modelami motywacji są te oparte na koncepcjach potrzeb-moty-wów stanowiących pobudki wszelkiego działania, zaliczyć do nich możemy klasyczną hierarchię potrzeb Abrahama Masłowa.

Dodatkowo należy zauważyć, iż aby powstał motyw, konieczne jest pojawienie się takich wzmocnień, które będą pobudzać zachowanie człowieka. Wzmocnienia te mogą być dodatnie, pozytywne (nagroda) – wtedy jednostka będzie do nich dążyć, lub ujemne, negatywne (kara), których jednostka będzie unikać [Wajda 2003, s. 200]. Wzmocnienia należy dostosować do indywidualnych potrzeb jednostek stanowiących zespół, gdyż dla jednych najistotniejszym wzmocnieniem będzie gratyfikacja pieniężna, dla innych poczucie bezpieczeństwa, a dla jeszcze innych wyzwanie i uznanie. Zatem należałoby wziąć pod uwagę wzmocnienia jako obiekt badań, gdyż trafne ich zidentyfikowanie oraz właściwa konfiguracja sprawią, że motywacja będzie efektywna i doprowadzi do rozwoju kompetencji.

Do najpowszechniej stosowanych wzmocnień należą nagrody i kary pieniężne. „Wzloty i upadki przybierają postać zysków i strat pieniężnych. [...] Ten układ społeczny jest – lub w każdym razie był – osobliwie efektywny. W części odwołuje się on do motywów, a w części sam tworzy schemat motywów – nieprześcignionych w swojej prostocie i sile” [Schumpeter 1995, s. 90]. Jednakże gratyfikacje finansowe nie zawsze zaspokajają potrzeby pracowników, są bowiem i tacy, „którzy bardziej niż wysokie zarobki cenią sobie na przykład gwarancję długotrwałego zatrudnienia, atrakcyjne programy emerytalne lub system opieki zdrowotnej zapewniane przez organizację. Pracownik w tym wypadku oczekuje, że organizacja zastąpi go w działaniach i wyborach, których samodzielne podejmowanie jest dla niego źródłem dręczącej niepewności” [Sikorski 2007, s. 28]. Jeszcze inną grupę osób stanowią ci, którzy wyzwania i odpowiedzialność, elastyczny czas pracy plasują przed wynagrodzeniem. Zdaniem wielu socjologów pracy potrzeby ostatniej grupy są najbardziej pożądane z punktu widzenia współczesnych priorytetów organizacyjnych, w których „hierarchiczne systemy kontroli zostały zastąpione przez jej nowe formy, czyli samo zarządzanie, uznanie i presję ze strony współpracowników oraz różne formy motywacji wewnętrznej. W takim otoczeniu usiłujemy pracować bardziej niezależnie i trudniej nam radzić sobie z niekompetentnym kierownictwem czy szefem tyranem. Rezygnujemy z pewności stałego zatrudnienia w zamian za autonomię. Prócz godziwego wynagrodzenia za wykonywaną pracę i wnoszone przez nas umiejętności chcemy mieć możliwość uczenia się i rozwoju, kształtowania treści naszej

pracy, kontroli nad organizacją własnej pracy i wyrażania jej poprzez pracę własnej tożsamości” [Florida 2010, s. 35]. Osoby należące do niniejszej grupy cechują się posiadaniem trzech następujących kompetencji, które powinny być rozwijane: dążeniem do osiągnięć, zaangażowaniem oraz inicjatywą i optymizmem [Noe 2005, s. 10]. Sukces związany jest z dążeniem do osiągnięć. To, co wywołuje zaangażowanie pracowników, to identyfikacja celów własnych z celami firmy. Dodatkowo można zauważyć, że optymizm i nadzieja wywierają wpływ mobilizujący na wydajność i jakość pracy. Dzięki optymistycznej postawie każda porażka jest traktowana jako pomyłka, którą można naprawić podejmując w tym celu odpowiednie działania [Spencer jr., 1993]. Wiara we własne możliwości, czyli optymistyczne nastawienie do własnych możliwości działania jest przejawem wewnętrznej autonomii [Dąbek 1994, s. 29]. W swym działaniu osoby cechujące się szeroką samodzielnością oraz możliwością decydowania o sobie często odwołują się do motywacji wewnętrznej i tzw. metody ustalania celów działania. Dodatkowo warto zauważyć, że „większą satysfakcję z pracy posiadają ci, którzy sami kontrolują swoją sytuację. Z kolei wewnętrzne poczucie kontroli koreluje z wysokim poziomem lęku i neurotyczności” [Eysenck 2000, s. 76].

5. Zakończenie

Problem ledwie dotknięty w niniejszym artykule wymaga badań, które wskażą przedsiębiorcom, w jaki sposób i jakimi środkami wyzwać pożądane zachowania pracowników w obecnych warunkach. Warunkach, w których coraz mniej ludzi wiąże się na dłuższy czas z organizacją, np. umową o pracę. Taki stan rzeczy jest spowodowany: po pierwsze, obecnymi trendami społeczno-kulturowymi oraz, po drugie, niedopracowaniem systemów, np. systemu ubezpieczeń społecznych, który powoduje, że wysokie i stale rosnące koszty ubezpieczeń obowiązkowych uniemożliwiają przedsiębiorstwom zatrudnianie ludzi na etatach, tym samym determinując wzrost szarej strefy i, paradoksalnie, zmniejszając swoje przychody. Z dyskusji przeprowadzanych przez autorkę z grupami studentów ostatniego roku studiów wysnuć można wnioski, że ważniejsze od wysokości wynagrodzenia jest dla nich bezpieczeństwo, posiadanie stałej pracy na etacie, która na przykład: pozwala na odpowiedzialne założenie rodziny oraz determinuje zdolność kredytową na progu dorosłości. Szczególnie dla mężczyzn istotne były wyzwania, natomiast kobiety większą wagę przywiązywały do pracy w zgranej grupie. Wszyscy podkreślali, że idealnie byłoby się rozwijać i uczyć, między innymi poprzez wykonywanie różnorodnej pracy oraz uczestnictwo w szkoleniach zawodowych. Tym samym można stwierdzić, iż hierarchia potrzeb Masłowa nie straciła na aktualności, pozostaje natomiast problem bardziej praktyczny: w jaki sposób te potrzeby zaspokoić? Szczególnie, gdy wśród młodzieży istnieje przekonanie, że zarówno państwo, jak i korporacje przestały nawet udawać opiekuńcze. Dodatkowo zauważono, że młodzi ludzie w tych burzliwych czasach chcą mieć jakąś stałą, jakiś punkt odniesienia będący

punktem równowagi w niezrównoważonych czasach. Dla jednych tym punktem jest praca, dla innych – rodzina, która nabiera nowego znaczenia i znów wydaje się stanowić dla wielu spokojny port.

Literatura

- Arystoteles, *Ekonomika*, [w:] *Dzieła wszystkie*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Balcerowicz L., *Socjalizm. Kapitalizm. Transformacja. Szkice z przelomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Bergeron L., *Człowiek interesu*, [w:] M. Vovelle (red.), *Człowiek Oświecenia*, Świat Książki, Warszawa 2001.
- Dąbek M., *Wiara we własne możliwości, czyli sposób doświadczania sukcesów i niepowodzeń przez polskich menedżerów*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa 1994.
- Eysenck H.J., *Teorie osobowości – ujęcie w terminach cech*, [w:] S.E. Hampson, A.M. Colman (red.), *Psychologia różnic indywidualnych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Foltyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *Motivation to Work*, J. Wiley, New York 1959.
- Januszek H., *Sylwetka i rola współczesnego menedżera*, [w:] G. Bartkowiak, H. Januszek (red.), *Umiejętności kierownicze*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999.
- Kant I., *Krytyka czystego rozumu*, PWN, Warszawa 1957.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Locke J., *Rozważania dotyczące rozumu ludzkiego*, t. 1, PWN, Warszawa 1995.
- Nicolet C., *Obywatel polityk*, [w:] A. Giardina (red.), *Człowiek Rzymu*, Świat Książki, Warszawa 2000.
- Nigro S., *Sekretarz*, [w:] R. Villari (red.), *Człowiek Baroku*, Świat Książki, Warszawa 2001.
- Noe R.A., *Employee Training and Development*, McGraw-Hill, International Edition, New York 2005.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. III, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Rossiaud J., *Mieszczanin i życie w mieście*, [w:] J. Le Goff (red.), *Człowiek średniowiecza*, Świat Książki, Warszawa 2000.
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- Sennett R., *Korozja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Muza, Warszawa 2006.
- Sikorski Cz., *Drugi do sukcesu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Spencer jr. L.M., Spencer S.M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons, New York 1993.
- Reforma systemu edukacji – materiały*, MEN, Warszawa, styczeń 1998.
- Reykowski J., *Motywacja*, [w:] T. Tomaszewski (red.), *Psychologia ogólna*, PWN, Warszawa 1992.
- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.

Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Wajda A., *Organizacje i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

Wiatrowski Z., *Edukacja ogólnotechniczna i informatyczna w warunkach cywilizacyjnych pierwszego dwudziestolecia XX wieku*, [w:] M. Kajdasz-Aouil, A. Michalski (red.), *Edukacja techniczna i informatyczna. Poglądy, wyzwania i możliwości*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2003.

THE COMPETENCE OF TEAM MEMBERS ON THE BACKGROUND OF THE PROCESS OF SOCIO-ECONOMIC CHANGES

Summary: Issues of current and anticipated socio-economic changes translated into forms of employment are presented in this article. Then, on the basis of the literature, the essence of competence and the principle of motivating employees are shown. In the final part the proposals for the analyzed issue are presented which were drawn after the discussion with people who were just entering the labour market.

Keywords: competence, socio-economic changes, attitudes, needs, motives, motivation.