

Krzysztof Łysik

Studia Doktoranckie Wydziału Ekonomii  
i Stosunków Międzynarodowych

# Kompetencje pracowników wobec zmian w otoczeniu organizacji

## 1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie znaczenia dostosowania kompetencji pracowniczych do zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji oraz zaprezentowanie koncepcji nowej kategorii pracowników – pracowników wiedzy (*knowledge workers*) jako odpowiedzi na postępujące zmiany. Wydaje się, że konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na problem niedostosowania kompetencji pracowników do potrzeb dzisiejszych pracodawców. O aktualności problemu świadczą coraz liczniejsze publikacje poświęcone problematyce turbulentności otoczenia z jednej strony i zagadnieniom zarządzania kompetencjami z drugiej. W literaturze przedmiotu istnieje wiele pozycji podejmujących problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, kapitału ludzkiego, czy wreszcie kompetencji pracowników. Szczególnie wiele miejsca poświęca się zagadnieniom takim jak organizacje inteligentne oraz proces zarządzania wiedzą. Nie ma jednak obecnie rzetelnej i dostępnej wiedzy na temat tego, które kompetencje pracowników i dlaczego są obecnie szczególnie ważne dla organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu. Co za tym idzie, nie wiadomo, które cechy i umiejętności są współcześnie najbardziej pożądane. Brakuje rozpoznania wymaganych kompetencji pracowników w kontekście zmienności otoczenia organizacji.

Można zaryzykować stwierdzenie, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat wraz ze zmianami, jakie zaszły i wciąż coraz gwałtowniej zachodzą, w gospodarce świa-

towej zmienił się także model pracownika. Innymi słowy, współczesny pracownik powinien mieć inny zestaw kompetencji niż ten sam pracownik kilkadziesiąt lat temu. Aby stawiać czoła nasilającej się konkurencji, przedsiębiorstwo musi być innowacyjne i zdolne do szybkiej adaptacji do warunków otoczenia. Zmiana i improwizacja stała się nieodłączną częścią funkcjonowania współczesnej organizacji. Dlatego też tak ważne jest zatrudnienie pracowników o odpowiednich kompetencjach.

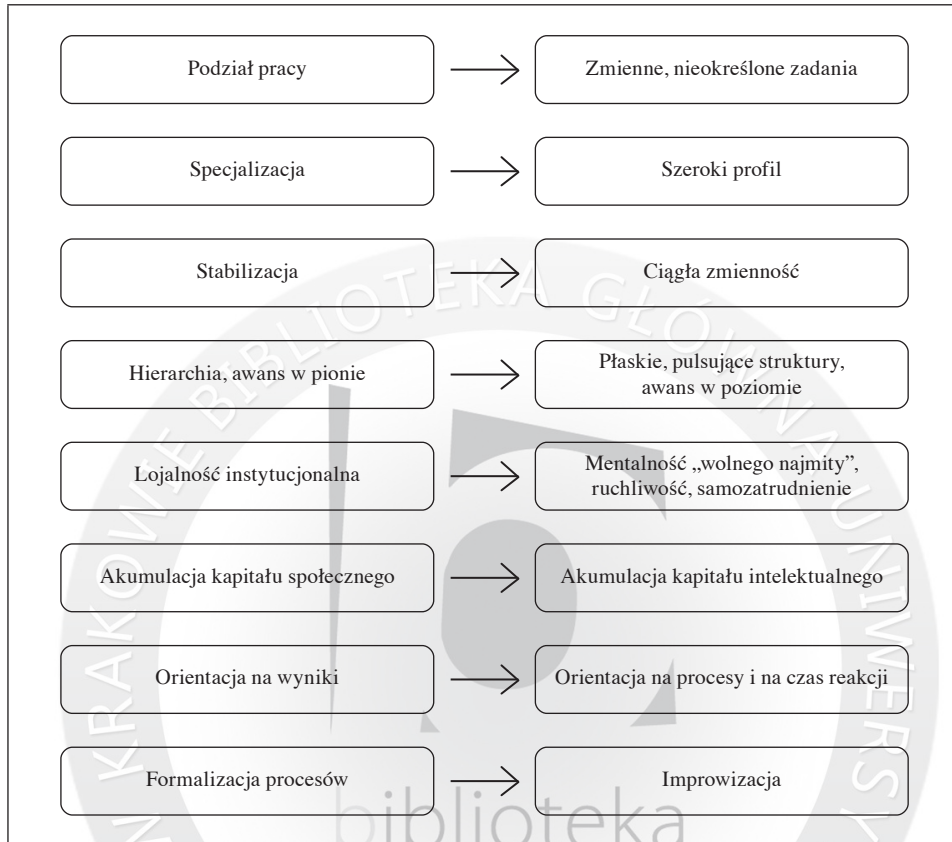
Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania poprzestano na krótkim omówieniu zagadnień takich jak kompetencje czy globalizacja oraz zdefiniowano tylko podstawowe i najważniejsze zdaniem autora problemy.

## 2. Organizacja wobec burzliwego otoczenia

W XIX w. wynaleziono najpierw maszynę parową, później kolej, linię produkcyjną, a ok. 100 lat później – komputer i internet. Pojęcia, takie jak: przedsiębiorstwo wirtualne, *e-commerce*, *e-business*, *e-learning*, do tej pory nieistniejące w języku polskim, z dnia na dzień stały się powszechnie znane.

Gospodarki i rynki poszczególnych państw są coraz bardziej ze sobą powiązane i od siebie zależne. Bariery, takie jak: odległość, granice, ograniczenia czasowe, zanikają dzięki technologii informacyjnej. Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing części swojej działalności, dążąc do niższych kosztów i poszukując możliwości skupienia się na swojej podstawowej działalności. Przez umiędzynarodowienie działalności gospodarczej, znacznie szybszą wymianę informacji i kapitału cała gospodarka staje się zespołem naczyń połączonych, globalnym systemem, w którym zmiana jednego z elementów wpływa na zmianę pozostałych w relatywnie krótkim czasie. Zmiany te w literaturze przedmiotu są opisywane w nurcie zwanym nową gospodarką, często także określanym gospodarką elektroniczną lub ekonomią informacji. „Obecna gospodarka i społeczeństwo są w trakcie rewolucji porównywalnej do rewolucji przemysłowej. (...) Obecna rewolucja jest oparta na globalizacji rynków, która jest wynikiem szybko rozprzestrzeniających się technologii informacyjnych i tworzenia się nowej informacyjnej gospodarki” [Fragomeni, Longo 2009, s. 75].

Terminy określające otoczenie organizacji, takie jak zmienność, burzliwość, turbulencja czy chaos, stosuje się często zamiennie. Jeżeli chodzi o sam fakt występowania tak pojmowanej zmienności otoczenia, badacze są zgodni. Burzliwość jest z samej definicji nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna, ale można analizować, przewidywać jej ukryte przyczyny i radzić sobie z nimi [Drucker 1995, s. 9]. W turbulentnym otoczeniu źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw staje się kapitał ludzki, a w szczególności kapitał intelektualny; w prze-



Rys. 1. Nowe podejście do pracy

Źródło: [Kozmiński 2004, s. 74].

szości był nim kapitał rzeczowy. Technologie i produkty znikają z rynku równie szybko, jak się na nim pojawiają, natomiast menedżerowie zmuszeni są podejmować decyzje w warunkach ciągłych wahań koniunkturalnych i cykli gospodarczych. W świetle zachodzących zmian rośnie znaczenie czynnika ludzkiego jako zasadniczej siły kreatywnej. Dotyczy to nie tylko wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych, ale także banków, instytucji handlowych, urzędów, a nawet stowarzyszeń i wojska. Nie ma bowiem sukcesów bez kreatywnego działania ludzi w organizacji, bez ich angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe [Penc 2002, s. 61].

Turbulentność otoczenia organizacji ma istotne implikacje dla sfery zarządzania zasobami ludzkimi. Na poziomie samych przedsiębiorstw, jak też w skali makroekonomicznej pojawiają się nowe wyzwania, w wyniku czego ulegają

zmianie dotychczasowe paradygmaty czy teorie dotyczące modelu funkcjonowania współczesnej organizacji. W przedsiębiorstwach coraz powszechniejsze stają się (wcześniej nieznanne lub mało popularne) elastyczne formy zatrudnienia, programy zarządzania talentami oraz karierami, co wymusza spojrzenie z innej strony na kompetencje i umiejętności pracowników. Zmiany zachodzące w otoczeniu poszczególnych organizacji prowadzą również do zmian w organizacji pracy, związane są z nowymi wymaganiami dotyczącymi kompetencji i zachowań wszystkich grup pracowniczych [Pocztowski 1996, s. 145]. Od pewnego czasu obserwuje się wzrost przeciętnego poziomu wykształcenia pracowników oraz większą liczbę zatrudnionych tzw. twórczych jednostek. Pracownicy są mniej lojalni w stosunku do pracodawców, czasem wręcz określa się ich mianem „wolnych najmitów”. Za prorocze należy uznać przewidywania P. Druckera, że „we wszystkich krajach rozwiniętych postępuje obecnie ostre przesunięcie ku pracy wykwalifikowanej, wymagającej wyższych inwestycji kapitałowych” [Drucker 1995, s. 36]. Warto przypomnieć w tym miejscu zestawienie opracowane przez A. Koźmińskiego przedstawiające zmiany charakterystyk pracy (rys. 1).

Konsekwencją przedstawionych powyżej zmian jest powstanie nowej kategorii pracowników określanych mianem pracowników wiedzy<sup>1</sup>. Charakteryzują się oni głównie tym, że wykorzystują i rozpowszechniają wiedzę oraz są wynagradzani za myślenie. Posiadają wiedzę specjalistyczną na wysokim poziomie, są dobrze wykształceni lub mają duże doświadczenie zawodowe. Głównym narzędziem ich pracy jest własny umysł, co za tym idzie – praca wykonywana przez nich ma charakter intelektualny. Wydaje się, że to właśnie pracownicy wiedzy stanowią odpowiedź na wskazane powyżej zmiany charakteru pracy.

### 3. Charakterystyka kompetencji zawodowych

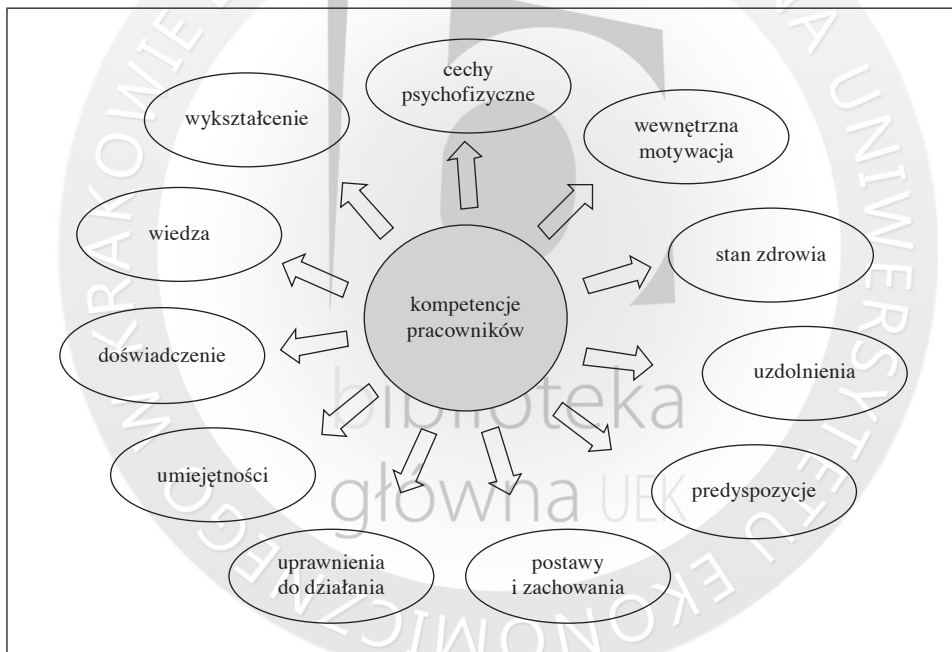
Jednoznaczne zdefiniowanie kompetencji<sup>2</sup> jest tak samo ważne jak trudne. Fakt ten jest podkreślany przy niemalże każdej próbie sformułowania definicji w większości publikacji poruszających to zagadnienie. Pozycją, do której najczęściej odnoszą się autorzy tych publikacji, jest praca *The Competent Manager* R. Boyat-

---

<sup>1</sup> Często pojawiają się trudności z zaliczeniem właściwej grupy pracowników do kategorii pracowników wiedzy. Jak pisze T. Davenport, czasem decyduje o tym wykształcenie lub odpowiednia interpretacja definicji pracownika wiedzy. Wiele osób wykorzystuje w swojej pracy wiedzę i ma pewien poziom wykształcenia lub doświadczenia, ale zgodnie z definicją wiedza musi być głównym elementem pracy, a pracownik musi mieć wyższe wykształcenie lub wiedzę specjalistyczną. Praca z danymi lub informacjami nie wystarcza [T. Davenport 2007, s. 24]

<sup>2</sup> Wyróżnia się kompetencje (*competency*) odnoszące się do konkretnych zachowań przejawianych przez pracownika oraz kompetencje (*competence*) odnoszące się do wykonywania zadań na stanowisku pracy lub pełnioną funkcją. Szerzej zob. [Whiddett i Hollyforde 2003, s. 6].

zisa z lat 80. XX w. Opracowanie to stanowiło jedną z pierwszych prób odpowiedzi na pytanie, czym tak naprawdę są kompetencje. R. Boyatzis zdefiniował je w sposób następujący [1982, s. 21]: „kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”. T. Oleksyn uznał natomiast, że kompetencje pracownicze obejmują (rys. 2): wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne ze względu na procesy pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania [Oleksyn 2006, s. 25].



Rys. 2. Struktura kompetencji pracowniczych

Źródło: [Oleksyn 2006, s. 25].

Ważną cechą charakterystyczną kompetencji jest ich złożoność, związek z działalnością zawodową lub konkretnymi zadaniami, w których kontekście można je rozpatrywać, co znajduje potwierdzenie w definicji zaproponowanej przez C. Levy-Leboyera [1997, s. 19]: „[kompetencje to] zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obar-

czyło nią pracownika w duchu swoich strategii i swojej kultury. (...) Kompetencje odwołują się więc do zadań lub warunków pracy i do regulacji, do jakiej zdolny jest pracownik między środowiskiem pracy i swoją działalnością”.

Podobną definicję proponuje B. Cushway [2003, s. 9]: „kompetencje są cechami osobowymi i jakościowymi jednostek, które umożliwiają im wykonywanie swojej pracy efektywnie. Mogą one przyjąć formę głęboko ukrytych cech lub też obserwowalnych umiejętności i zachowań. Kluczem jest próba ich opisanie w taki sposób, aby były mierzalne”. Od uprzednio wspomnianych, niewiele różni się definicja proponowana przez G. Filipowicza. Zdefiniował on kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Podstawową cechą tak rozumianych kompetencji jest ich związek z zadaniem lub działalnością zawodową. Kompetencja jest ukrytą cechą, która przejawia się w określonych zachowaniach [Filipowicz 2008, s. 151]. Autor ten wyróżnia 18 aspektów ludzkiego funkcjonowania włączanych do definicji pojęcia kompetencji. Należą do nich: kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia, kwalifikacje rozumiane jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu, wiedza – ogólna i specjalistyczna, umiejętności, zdolności, zachowania, postawy, doświadczenia, wprawa, wartości, sposoby rozumowania, motywacja, wyobrażenie o sobie – samowiedza i (lub) samoocena, przyjmowane role społeczne, inteligencja – poznawcza i emocjonalna, cechy osobowości, temperament, cechy psychofizyczne.

Za interesującą należy uznać też koncepcję M. Armstronga, według której osoby kompetentne w pracy to takie, które spełniają oczekiwania co do efektów ich pracy. Kompetencje opisują to, co osoby te muszą potrafić, aby ich praca była skuteczna. Nazywa się je często kompetencjami twardymi. Kompetencja w tym ujęciu oznacza także zdolność stosowania posiadanej wiedzy do różnych aspektów wykonywanej pracy w celu osiągnięcia wymaganych wyników. Kompetencje można zatem zdefiniować jako to, co pracownik musi wiedzieć, aby móc dobrze wykonać powierzoną mu pracę [Armstrong 2005, s. 153].

Pojęcie kompetencji koresponduje z pojęciem kwalifikacji i często jest z nim mylone, a w języku potocznym stosowane zamiennie. Kwalifikacje są z reguły potwierdzone dokumentem i nabyte w procesie nauki, co za tym idzie – związane są z posiadaną wiedzą i umiejętnościami. Należy przy tym zaznaczyć, że posiadanie odpowiednich kwalifikacji nie zawsze jest jednoznaczne z posiadaniem kompetencji. Kwalifikacje są nabyte, wyuczone, potwierdzone certyfikatami. Zazwyczaj utożsamia się je z poziomem wykształcenia i latami spędzonymi w szkołach różnych poziomów i typów. Niewątpliwie kwalifikacje to nieodłączny element kompetencji [Zarządzanie zasobami... 2004, s. 231].

Jedną z cech charakterystycznych kompetencji jest możliwość ich mierzenia lub gradacji. Pomiar niektórych części składowych kompetencji nie stanowi

problemu, przykładem może być wykształcenie potwierdzone dyplomem lub doświadczenie wyrażone odpowiednim stażem pracy. Z drugiej jednak strony bardzo trudno jest określić postawy i wewnętrzną motywację w sposób precyzyjny i do końca wiarygodny. Kompetencje wyrażają się w zachowaniach, w związku z tym niemożliwa jest ocena istniejących kompetencji, które nie są realizowane w działaniach podlegających obserwacji. Wydaje się, że cechami kompetencji, które powodują trudności w jednoznacznym ich zdefiniowaniu i ewaluacji, jest ich złożoność, zmienność oraz sytuacyjność (czyli zależność od kontekstu wykonywanego zadania).

W literaturze przedmiotu brak jednoznacznego podziału kompetencji. Najczęściej wyróżnia się kompetencje kluczowe pracowników (*core competencies*) utożsamiane z ich najsilniejszymi atutami, przydatnymi w realizacji zadań zawodowych<sup>3</sup>. Często też pojawiają się kompetencje uniwersalne (ogólne) lub inaczej korporacyjne, czyli takie same dla różnych pracowników oraz różnych stanowisk. Przykładem takich kompetencji może być skuteczność w działaniu lub etyka w postępowaniu.

Za kompetencje podstawowe dla danego stanowiska pracy uważa się kompetencje progowe (*threshold competencies*). Posiadająca je osoba powinna wykonać zadanie w stopniu wystarczającym. Kompetencją progową dla informatyka będzie podstawowa znajomość obsługi komputera. Z kolei metakompetencje związane są ze zdolnością do uczenia się, radzenia sobie w warunkach niepewności oraz adaptacyjnością w stosunku do różnic kulturowych. Ten typ kompetencji będzie miał szczególne znaczenie w najbliższym czasie w związku ze zmianami w otoczeniu organizacji, o których wspomniano w pierwszej części niniejszego opracowania.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że [Kompetencje... 2008, s. 100]:

- 1) kompetencje podlegają procesowi uczenia się, są dynamiczne, zmienne w czasie, rozwijają się wraz z doświadczeniami,
- 2) tempo ich rozwoju zależy od zmiennych zewnętrznych (otoczenia) oraz względnie trwałych dyspozycji (osobowość, inteligencja),
- 3) kompetencje są ściśle związane z zadaniami zawodowymi, z funkcjonowaniem w miejscu pracy,
- 4) są uniwersalne (transferowalne), wykorzystuje się je w różnych zadaniach i różnych obszarach funkcjonowania,
- 5) są obserwowalne i mierzalne dzięki temu, że przejawiają się w zachowaniu,

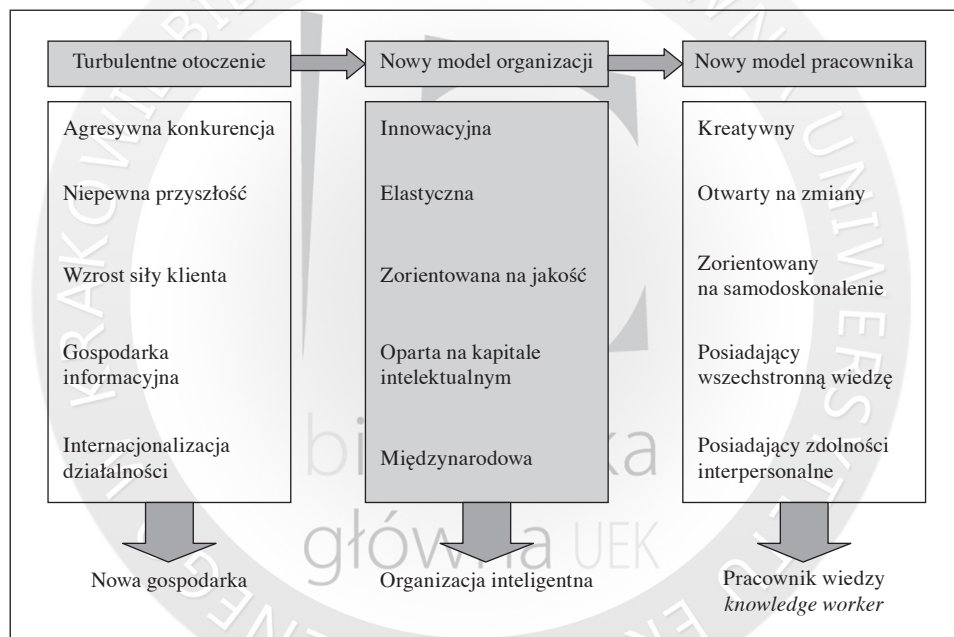
---

<sup>3</sup> Termin „kluczowe kompetencje” najczęściej odnosi się do organizacji. Kluczowe kompetencje w tym rozumieniu M. Bratnicki określa jako rodzaje działalności, które w przedsiębiorstwie są uznawane za unikatowe zasoby strategiczne. Kluczowe kompetencje to te, które kadra zarządzająca postrzega jako mające największe znaczenie dla urzeczywistnienia zamierzenia strategicznego [Bratnicki 2000, s. 18].

6) właściwościami determinującymi kompetencje są: wiedza, umiejętności i motywacja do zachowania się w określony sposób.

#### 4. Nowe kompetencje jako odpowiedź na turbulentne otoczenie

Poszczególne czynniki otoczenia wpływają na organizacje oraz w sposób pośredni na kompetencje pracowników. Można by powiedzieć, że nowa gospodarka implikuje powstanie „nowego” pracownika posiadającego „nowe” kompetencje (rys. 3).



Rys. 3. Wpływ turbulentnego otoczenia na nowy model organizacji i pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji bezpośrednio wpływają na jej funkcjonowanie, co przekłada się na zmiany w oczekiwaniach co do kompetencji pracowników w niej zatrudnionych. Jak wcześniej wspomniano, jedną z cech kompetencji jest ich zmienność oraz możliwość rozwoju, nie jest to jednak równoznaczne z tym, że kompetencje będą zawsze wystarczająco szybko i bez problemów dostosowywać się do zmian w otoczeniu. Istnieje zatem uzasadniona obawa, że dostępna oferta kształcenia na uczelniach wyższych nie gwarantuje



obecnie zdobycia niezbędnych kompetencji przyszłym pracownikom nowoczesnej organizacji w wystarczająco krótkim czasie, a co za tym idzie, niestety wielu spośród młodych ludzi nie będzie gotowych do tego, aby być pracownikiem wiedzy. Obecnie pracownikom wiedzy stawia się wiele oczekiwań, które kiedyś stawiano jedynie menedżerom. Oczekuje się od nich: kreatywności, samodzielne wyznaczania i wykonywania zadań, rozwiązywania sytuacji problemowych wynikających z działania w warunkach niepewności, zarządzania swoimi relacjami z innymi członkami firmy itd. Codziennością specjalistów staje się samodzielne kierowanie własną pracą i branie za nią odpowiedzialności [Zarządzanie wiedzą 2008, s. 459]. Do umiejętności, które powinien mieć pracownik współczesnej organizacji, zalicza się w szczególności zdolność zastosowania posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce. Pracownicy powinni być przygotowani do pracy w warunkach ciągłego stresu i niepewności co do przyszłości. Istnieje silna presja na nieustanne podnoszenie kwalifikacji, także potwierdzonych formalnie odpowiednim certyfikatem bądź uprawnieniem. Od pracowników coraz częściej wymaga się umiejętności odbioru i przetwarzania informacji, umiejętności odnajdywania w natłoku informacji tych, które w danym momencie są rzeczywiście potrzebne. W systemach pracy coraz więcej jest stanowisk, na których nie można realizować zadań, jeśli nie posiada się umiejętności obsługi sprzętu i narzędzi informatycznych [Globalizacja... 2009, s. 67]. Bardzo ważną okazuje się także orientacja na jakość i ciągłe doskonalenie, co jest związane z upowszechnianiem się koncepcji zarządzania jakością nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych, ale także w urzędach administracji publicznej czy placówkach oświatowych. Od pracowników oczekuje się również mobilności i elastyczności, czyli – inaczej mówiąc – gotowości do zmian. Ponadto wymaga się umiejętności niekonwencjonalnego postrzegania problemów oraz szybkiego uczenia się. Niezbędna staje się innowacyjność i orientacja na klienta, wykazywanie się wyobraźnią oraz umiejętnościami twórczymi. Czynniki te skłaniają firmy do poszukiwania pracowników, którzy będą w stanie sprostać nowym wyzwaniom.

## 5. Wnioski

W artykule poruszono takie zagadnienia, jak burzliwe otoczenie, kompetencje czy pracownicy wiedzy. Następnie opisano wpływ otoczenia organizacji na kompetencje pracowników, a w konsekwencji na powstanie nowej kategorii pracowników – pracowników wiedzy. W turbulentnym otoczeniu głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest kapitał ludzki; miernikiem jego jakości są kompetencje. Sytuacja ta powoduje, że niezbędne staje się stworzenie młodym ludziom możliwości zdobywania i rozwijania kompetencji

koniecznych do tego, aby zdobyć zatrudnienie i odnosić sukcesy we społecznej organizacji. Część niegdyś uznawanych za kluczowe umiejętności, wiedzy, postaw, a co za tym idzie – kompetencji, zdezaktualizowała się i ustąpiła miejsca innym, mającym większą wagę dla funkcjonowania współczesnej organizacji. Zarówno w stosunku do obecnych pracowników przedsiębiorstw, jak i do osób właśnie wchodzących na rynek pracy pojawiają się nowe wymagania i oczekiwania. Za oczekiwaniami powinny zaś iść odpowiednie zmiany w ofercie kształcenia.

## Literatura

- Armstrong M. [2005], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boyatzis R.E. [1982], *The Competent Manager. A Model of Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Bratnicki M. [2000], *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- Cushway B. [2003], *The Handbook of Model Job Description*, Kogan Page, London.
- Davenport T.H. [2007], *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Drucker P. [1995], *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa.
- Filipowicz G. [2008], *Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Fragomeni F., Longo F. [2009], *The Case of Enterprises Economical Co-operation in the Framework of the European Union Economical Policy in the New Economy [w:] Global and Regional Challenges for the 21st Century Economies*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Cracow University of Economics, Cracow.
- Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* [2008], red. S. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A. [2004], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Levy-Leboyer C. [1997], *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc J. [2002], *Strategie zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Pocztowski A. [1996], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Whiddett S. Hollyforde S. [2003], *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Zarządzanie wiedzą* [2008], red. D. Jamielniak, A. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki* [2004], red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

## **Professional Competencies towards Changes in Organisational Environment**

The aim of this paper is to present the concept of the turbulent environment of organisations and its influence on employee competencies. The competency set of today's professionals must adapt to turbulent times. These new environmental changes are exemplified mainly by the computerisation and intellectualisation of work. There are new types of organisational structures, omnipresent uncertainty and hyper-competition – these are what make innovation important. Most importantly, the approach to human capital has changed significantly during the last decade; it is no longer considered an expense, more an investment that will allow a company to profit in future. It is indisputable that the way work is done has changed significantly during the last 50 years, and resulted in changes in today's model of an employee, who is described as knowledge workers.

