

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

DOSKONALENIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W PROCESIE PRZYGOTOWANIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ ORGANIZACJI INTELIGENTNEJ

Streszczenie. W artykule autorka podkreśla znaczenie kompetencji w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Prezentuje ideę organizacji inteligentnej w systemie zarządzania oraz charakteryzuje zasoby ludzkie organizacji inteligentnej. Przedstawia proces doskonalenia kompetencji pracowników, determinujący przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej.

ENHANCEMENT EMPLOYEES' COMPETENCIES DURING THE PREPARATION OF AN INTELLIGENT ORGANIZATION'S MANAGERS

Summary. The author stresses significance of competences in a process of transformation of a company into an intelligent organization. She presents characteristics of an intelligent organization in a management system and human resources of an intelligent organization. She defines the process of enhancing employees' competencies determining the preparation of an intelligent organization's managers.

1. Wstęp

Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach dysponowanie dobrymi pracownikami, a tym, co liczy się obecnie na rynku pracy są kompetencje (które wymagają ciągłego doskonalenia) i zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów. Pracownicy coraz częściej zdają sobie z tego sprawę, dlatego dążą do podnoszenia swoich umiejętności

i często traktują to jako proces ciągły. Kolejnymi czynnikami mającymi wpływ na wzrost świadomości konieczności zwiększania zakresu kompetencji pracowników są coraz szybsze zmiany technologiczne i zmiany całego środowiska biznesu, w którym obecnie funkcjonują przedsiębiorstwa. W tak ukształtowanej rzeczywistości należy zwrócić uwagę na to, że wiedza bardzo szybko ulega przedawnieniu. Wobec tego umiejętność zastosowania wiedzy w praktyce i jej zdolność do stałej aktualizacji, są warunkami niezbędnymi do sprawnego wykonywania zadań wyznaczonych przez pracodawcę.

Potrzebę stałego rozwoju zauważają również pracodawcy, którzy podejmują działania zmierzające do przystosowania się do turbulencyjnego otoczenia. Często oznacza to zmianę strategii całego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim przekwalifikowanie pracowników, zmianę ich nawyków, umiejętności i zwiększenie zakresu kompetencji. Pracodawcy coraz częściej zdają sobie sprawę z tego, iż przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od jakości posiadanego kapitału intelektualnego.¹ Od tego kapitału zależy zdolność przedsiębiorstwa do jego przekształcenia w organizację inteligentną. Dlatego w interesie zarządzających przedsiębiorstwami leży nie tylko zdolność do doskonalenia kompetencji własnych, ale również motywowania pozostałych pracowników do rozwoju i zwiększania kapitału intelektualnego. Świadomość zwiększania zasobu wiedzy i kompetencji wynika również z obecnej sytuacji na rynku pracy. Trudności z pozyskaniem i utrzymaniem wykwalifikowanych pracowników o określonym profilu kompetencyjnym stały się zjawiskiem powszechnym. Aby przyciągnąć i utrzymać w przedsiębiorstwie dobrych pracowników, trzeba stworzyć im możliwość rozwoju. Ten aspekt rozwoju kompetencji dotyczy szczególnie pracowników utalentowanych, o wysokim poziomie wykształcenia i kompetencji.

2. Idea organizacji inteligentnej w systemie zarządzania

Przedsiębiorstwa działają dziś w zupełnie innych warunkach, które wyznaczają rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa zaczyna się analizować ze względu na unikalne zasoby, kluczowe kompetencje, jakość, innowacyjność i współpracę. Nawarstwiająca się wiedza organizacyjna tworzy użyteczną bazę metodyczną i praktyczną, stąd należy przyjąć założenie, iż przedsiębiorstwami odnoszącymi sukcesy są wyłącznie te, które konsekwentnie i w sposób świadomy pozyskują nową wiedzę, rozpowszechniają ją

¹ Na kapitał intelektualny składają się stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, tzw. kapitał poznawczy (wspólny słownik, język, przeświadczenia), kompetentność (wiedza, umiejętności), innowacyjność, przedsiębiorczość, umotywowanie. Zob. Bratnicki M., Strużyńska J.: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.

w całym przedsiębiorstwie i szybko przekształcają się w organizacje inteligentne (oparte na wiedzy).

Organizacja inteligentna wymaga koncentracji działań na polityce kadrowej.

Przedsiębiorstwa muszą być świadome tego, że spojrzenie z innej niż dotychczas strony na kapitał ludzki i podkreślanie znaczenia kompetencji pracowników stanowią najlepszą drogę do sprawnego stawiania czoła wyzwaniom globalnej przedsiębiorczości.

Nastawienie na współpracę, wsparcie i wymianę doświadczeń staje się priorytetem, a kompetencje pracowników stanowią dziś ważny element strategii wielu przedsiębiorstw.

Kadra kierownicza musi być przygotowana na zbliżającą się przyszłość, odpowiadając sobie na pytanie, jakie cechy powinno mieć przedsiębiorstwo przyszłości, aby zapewnić sobie funkcjonowanie, kiedy przyszłość stanie się teraźniejszością.

Jedną z możliwości jest określenie niezastąpionych kompetencji menedżerów i podwładnych oraz kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Idea ciągłego ulepszania procesów zarządzania powinna się odnosić przede wszystkim do procedur doskonalenia rozwoju kompetencji, gdyż to właśnie one stały się jednym z kluczowych czynników sukcesu nowoczesnych podmiotów gospodarczych.

Zmieniające się otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do dramatycznych wysiłków związanych z osiągnięciem i utrzymywaniem pozycji konkurencyjnej na globalnych rynkach, a to oznacza – oprócz pomnażania aktywów, powiększania liczby klientów, zwiększania rozmiarów rynku, szybkiego wprowadzania zmian technologicznych i organizacyjnych, osiągnięcia wyższej rentowności i satysfakcji klientów oraz dostarczania korzyści właścicielom i akcjonariuszom – także umiejętności mierzone sukcesami w zarządzaniu wiedzą i wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Okazuje się bowiem, że w wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się przedsiębiorstwa inteligentne, które – oprócz potencjału (technicznego, technologicznego, finansowego) i umiejętności przystosowania się do otoczenia, elastyczności w tworzeniu związków z innymi uczestnikami rynku, wysokich umiejętności zarządzania – mają zdolność pozyskiwania kapitału intelektualnego oraz zarządzania wiedzą.²

Osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku oznacza więc pomnażanie nie tylko aktywów finansowych, powiększanie liczby klientów, wprowadzanie zmian technologicznych i organizacyjnych, ale też zdobywanie kolejnych rynków i przynoszenia zysków akcjonariuszom.

Przedsiębiorstwa oparte na zarządzaniu wiedzą to najczęściej organizacje inteligentne. Głównym założeniem tego typu organizacji jest nie tylko wykorzystywanie posiadanych zasobów wiedzy, ale przede wszystkim nieustanne jej odnawianie i aktualizowanie. W ten

² Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007.

sposób przedsiębiorstwo realizując swoje zadania i zachowuje cały czas swoją konkurencyjną pozycję zarówno na rynku lokalnym, jak i globalnym.

Można więc przyjąć tezę, że przedsiębiorstwo oparte na wiedzy to przedsiębiorstwo inteligentne, które buduje swoją przewagę w globalnym otoczeniu na podstawie wyróżniających je na rynku kompetencji (*distinctive competencies*), które są nieustannie doskonalone dzięki ustawicznemu uczeniu się, tworzeniu i nabywaniu nowej wiedzy, upowszechnianiu jej i wykorzystywaniu w prowadzonej działalności.³

W. Grudzewski i I. Hejduk uważają, że organizacja inteligentna zbudowana jest na bazie kompetencji, które są również wspomagane przez ciekawość, przebaczenie, zaufanie i wspólne działanie. Założenie kompetencji znaczy, że każdy człowiek może oczekiwać, że jest w stanie działać na tyle, na ile pozwoli mu limit kompetencji.⁴

Organizacja inteligentna jest organizacją samo doskonalącą się, opartą na identyfikacji i rozwoju kompetencji niezbędnych do koordynowania całego przedsiębiorstwa.

Rzeczywistość gospodarcza traktuje często organizację inteligentną jako wyższą formę organizacji uczącej się.⁵ Nie jest to tylko wynik ewolucji koncepcji zarządzania, ale głównie efekt wdrożenia i automatycznej realizacji organizacyjnego uczenia się. Organizacja ta charakteryzuje się również powiększaniem kapitału intelektualnego oraz doskonaleniem inteligencji. Organizacja inteligentna jest organizacją uczącą się, która poprzez realizację procesów organizacyjnego uczenia, nauczyła się rozumieć swoje otoczenie, dzięki temu może uniknąć porażek i odnosić sukcesy. Zyskując pewne umiejętności tworzenia profesjonalnej wiedzy i sprawnego jej wykorzystania, dzięki generowaniu i selekcjonowaniu informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, generuje potencjał tworzący organizację inteligentną.⁶

W tego typu organizacji najważniejszą rolę przypisuje się zasobom niematerialnym, w tym przede wszystkim wiedzy, którą dysponują kompetentni pracownicy przedsiębiorstwa, posiadający wysokie kwalifikacje. Tacy pracownicy działają z entuzjazmem i zaangażowaniem, postępują według profesjonalnych standardów i zasad. Próbując zdefiniować pojęcie organizacji inteligentnej można stwierdzić, że opiera się ona na identyfikacji kluczowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania przedsiębiorstwa. Organizacja inteligentna w sposób perfekcyjny zarządza swoimi zasobami, kompetencjami, rozwija je i wykorzystuje.⁷

³ Ibidem, s. 132.

⁴ Grudzewski W., Hejduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 75-76.

⁵ Mięka B.: *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*. Antykwa, Kraków 2001, s. 39.

⁶ Czarniachowicz B.: *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/4/3.pdf>.

⁷ Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 15.

Organizacja inteligentna jest więc postrzegana jako przedsiębiorstwo, w którym umiejętnie wykorzystuje się potencjał intelektualny własnych pracowników oraz potencjał otoczenia.

Organizacja inteligentna to wyższa forma organizacji uczącej się, która osiągnęła stan idealny i charakteryzuje się szczególnym poziomem fachowości. Ma umiejętność szybkiego pozyskiwania informacji z otoczenia oraz przekształcania ich w użyteczną wiedzę. Taka organizacja umiejętnie tworzy swoją przyszłość i wprowadza nowe rozwiązania.

Korzyści, jakie niesie ze sobą wprowadzenie organizacji inteligentnej to możliwość poszerzania swojej wiedzy, pozwalająca rozwiązywać wiele spraw metodami procesowymi, a nie w formie realizacji wielu zadań. Dzięki nowoczesnym formom motywowania i współpracy poprawia się komunikację między przełożonym a pracownikiem, co pozwala na zdobywanie umiejętności w zakresie ciągłego doskonalenia, zrozumienia i przyswajania nowych informacji.⁸

3. Zasoby ludzkie organizacji inteligentnej

W gospodarce tradycyjnej o zdolnościach konkurencyjnych decydowały klasyczne zasoby przedsiębiorstwa: materiały, surowce, urządzenia i maszyny oraz finanse i energia. W gospodarce globalnej, oprócz surowców, ziemi i taniej pracy, są to informacje, wiedza i kompetencje oraz idee. Do ich tworzenia potrzeby jest czynnik wysoko kwalifikowanej pracy ludzkiej, a stąd pomnażanie wiedzy oraz umiejętności jej wykorzystywania wydaje się jednym z największych wyzwań, przed jakim obecnie stoi gospodarka.⁹

Należy pamiętać, że wiedza w przeważającej mierze jest tworzona i magazynowana przez ludzi lub grupy osób. Wynika z tego, akcentowana przez M. Bratnickiego,¹⁰ potrzeba takiego kształtowania współpracy ludzi i koordynowania ich działalności, by zintegrować posiadaną przez nich wiedzę i wykorzystać ją do wytworzenia wartości dodanej.

Pożądanym typem pracownika staje się pracownik wiedzy, który sam lub przy wsparciu ze strony przedsiębiorstwa zdobywa informacje, kształci się i poszukuje skutecznych rozwiązań problemów.

Ludzie są najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa inteligentnego.

⁸ Grudzewski W., Hejduk I.: *Rozwój i implementacja organizacji inteligentnej*, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 146.

⁹ Malara Z.: *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s.126.

¹⁰ Bratnicki M.: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 22.

Człowiek oraz generowane przez niego dobra niematerialne (wiedza, filozofia, misja, polityka, cele strategiczne, taktyczne i operacyjne, know-how, doświadczenie, goodwill¹¹) stanowią siłę i bazę działania firmy. Zatem zasoby rzeczowe i finansowe mają znaczenie drugorzędne dla strategii i bieżącej pomyślności przedsiębiorstwa, chociaż nie sposób twierdzić, że są one całkowicie zbędne. Niemniej jednak opisując przedsiębiorstwo inteligentne – opisując, gdyż jednoznaczne zdefiniowanie jest niesłychanie trudne – należy podkreślić, że przedsiębiorstwo samo w sobie jako organizacja nie może być inteligentne.¹²

Jednakże przedsiębiorstwo może być inteligentne, jeśli przyjmie za podstawową strategię maksymalne wykorzystanie inteligencji swoich zasobów ludzkich. W procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną konieczna jest zmiana struktury wydatków ponoszonych na jej rozwój, w tym na doskonalenie zasobów ludzkich.

Przedsiębiorstwa muszą zdawać sobie sprawę z tego, że kapitał ludzki pozwala łatwiej przystosować się pracownikom do zmian, zdobywać nową wiedzę i dlatego trzeba inwestować w jego rozwój.¹³

Podstawą przekształcania się organizacji tradycyjnej w organizację inteligentną jest zagwarantowanie jej pracownikom odpowiednich warunków i zachęcanie ich do poszerzania wiedzy. Następnie wiedzę tę pracownicy mogą, a wręcz powinni wykorzystywać dla dobra przedsiębiorstwa. Pracownicy rozwijają i wykorzystują w działaniu wiedzę. Organizacja inteligentna ma wpłynąć na pracowników tak, aby wyrazili gotowość do uczenia się. Kierownictwo przedsiębiorstwa oczekuje od nich i powinno stwarzać im warunki do takiej właśnie postawy. Dzięki temu pracownicy wspierać będą procesy zmian, których celem jest zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji. Kluczowymi czynnikami zmian w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku globalnym w gospodarce opartej na wiedzy stają się wobec tego pracownicy – ich wiedza, kompetencje, umiejętności i motywacja do pracy.

Organizacja inteligentna wykorzystuje całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dzięki tworzeniu odpowiednich warunków angażujących i rozwijających jej uczestników w celu wykorzystania inteligencji i wiedzy profesjonalnej, organizacja inteligentna ma możliwość bardziej efektywnego działania, zarówno na rzecz klientów, jak i partnerów.¹⁴

Co do możliwości twórczych zasobów ludzkich, można stwierdzić idealistycznie, że najważniejsze są kompetencje organizacji w ich wykorzystaniu, gdyż każdy lub prawie

¹¹ Goodwill to ogół niematerialnych składników przedsiębiorstwa, składających się na jego wartość rynkową, www.tf.pl/view.php?art=7304.

¹² Sieja Z.: Przedsiębiorstwo inteligentne, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000, s. 36.

¹³ Heckman J.: Kapitał ludzki. „Wprost”, 28.10.2001.

¹⁴ Mikuła B., Ziębicki B.: Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2000, s. 11.

każdy człowiek ma określone zdolności intelektualne. Jednakże realnie, dla sukcesu przedsiębiorstwa niezbędna jest zdolność wyselekcjonowania jednostek obiektywnie twórczych, wszechstronnie i dogłębnie wykształconych, gdyż tylko taka kadra jest w stanie korzystać z potencjału otoczenia. Grupa ta – rdzeń przedsiębiorstwa inteligentnego – tak naprawdę stanowi o sile organizacji.¹⁵

Kreowanie organizacji biorącej za podstawę jednostki twórcze wymusza tworzenie struktur o charakterze procesowym i heterarchicznym. Bezpośrednie kontakty między pracownikami odpowiadającymi za poszczególne procesy, funkcjonujące w przedsiębiorstwie, pozwalają skrócić drogę informacji. Ponadto, tworzą się samoistne mechanizmy ułatwiające interdyscyplinarne rozwiązywanie zadań stojących przed organizacją.

Organizacja inteligentna to organizacja, której uczestnicy posiadają szczególny poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania. Organizacja ta bardzo sprawnie pozyskuje informacje z otoczenia, interpretuje je, dystrybuuje wewnątrz, przetwarza na wiedzę. Następnie konfiguruje ją z posiadaną już wiedzą i w ten sposób odnawia oraz tworzy nowe zasoby wiedzy. Wykorzystanie wiedzy następuje poprzez podejmowanie odpowiednich decyzji, które prowadzą następnie do realizacji efektywnych działań. Działania te często mają charakter innowacyjny. W organizacji inteligentnej w sposób ciągły wzrasta poziom inteligencji, poprzez poprawę zdolności do aktualizowania oraz tworzenia nowej wiedzy, a także przez uzyskiwane sukcesy rynkowe i ekonomiczne.¹⁶

Koncepcja organizacji inteligentnej zakłada stosowanie empowermentu, czyli przekazanie władzy tym pracownikom, którzy znajdują się najbliżej akcji działania.

W organizacji inteligentnej błędy pojawiają się bardzo rzadko, ponieważ ludzie z założenia są dobrzy; i są oni dobrzy, ponieważ wiedzą, że będą odpowiedzialni za duże rzeczy, włączając popełnianie błędów.¹⁷ Stąd wydaje się w pełni uzasadnione stosowanie zasady przekazywania władzy pracownikom w przedsiębiorstwie inteligentnym.

Zasoby ludzkie organizacji inteligentnej przedstawione na rys. 1 tworzą komplementarny zbiór talentów wzajemnie się uzupełniających i ściśle ze sobą współpracujących.

¹⁵ Sieja Z.: *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 38.

¹⁶ Miłkuła B., Ziębiński B.: *Organizacja...*, op.cit., s. 42.

¹⁷ Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.): *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 78.



Rys. 1. Zasoby ludzkie organizacji inteligentnej
 Fig. 1. Human resources of an intelligent organization
 Źródło: Opracowanie własne.

Przed organizacją stanie strategiczne zadanie kształtowania swojego kapitału ludzkiego – przyciągania najlepszych, stymulowania ich rozwoju i utrzymania ich w firmie (bo tak jak z klientem – znacznie korzystniejsze jest utrzymanie dobrego pracownika niż szukanie nowego). Te zadania będą wymagały specjalnych zabiegów przywódcy.¹⁸

Szczególne znaczenie będzie miała praca menedżera w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Nie będzie już stał na szczycie piramidy, ale raczej w centrum koła. Będzie to więc układ partnerski, a nie władzy. Zadaniem menedżera będzie opieka i przewodzenie pracownikom (*coaching*). Będzie pomagał im zdobywać umiejętności, dawał wskazówki i ciągle sprzężenie zwrotne. Będzie pociągał za sobą swoją wizją i wiarygodnością. Będzie motywował pracowników, rozmawiając z nimi, analizując i chwając. Będzie zmuszał do wysiłku i przekraczania chwilowych możliwości.¹⁹

Ludzie działający w nowoczesnej organizacji to jej najważniejszy zasób. Sukces całego przedsiębiorstwa zależy od jakości osób działających w zespołach interdyscyplinarnych, od poziomu ich wiedzy, umiejętności i kompetencji.

¹⁸ Droń K., Jacaszek A., Kolarz S., Nowakowski K.: Organizacja jutra, [w:] Płoszajski P. (red.): Przerazony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania. Fundacja Rozwoju Fundacji Menedżerskich SGH, Warszawa 2005, s. 19.

¹⁹ Ibidem, s. 20.

Globalna gospodarka, w której funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa powoduje, że zasoby ludzkie w zarządzaniu wiedzą nabierają kluczowego znaczenia. Należy stale mieć na uwadze fakt, iż wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie odbywają się z udziałem ludzi, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za ich realizację. Zadaniem nadrzędnym współczesnych przedsiębiorstw powinno być wobec tego stwarzanie warunków do pomnażania wiedzy swoich pracowników, motywowania ich do efektywnego jej wykorzystywania i dzielenia się.

Praktyka pokazuje, że przedsiębiorstwa zarządzane na podstawie wiedzy na ogół odnotowują znaczny wzrost efektywności.²⁰ Wedle szacunków analityków Forda, wydajność spowodowana efektywnym przekazywaniem wiedzy wzrosła od początku działalności tego koncernu aż trzydziestoośmiokrotnie.²¹

W literaturze przedmiotu koncepcje organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej są często różnie interpretowane. Wszystkie podejścia uwzględniają jednakże rolę wiedzy poszczególnych pracowników, która wzbogacana i rozwijana sprzyja stałemu rozwojowi organizacji. Przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój pracowników, kształcące i doskonalące personel wyzwalają jego zdolności twórcze, co prowadzi do poprawy efektywności działania i rozwoju przedsiębiorstwa, a przez to do wzrostu jej konkurencyjności.

Bowiem jak twierdzi J. Meyer-Stamer: „w przyszłości najbardziej konkurencyjne będą nie te firmy, które wyciskują swych pracowników, lecz te, które najlepiej wykorzystują ich potencjał twórczy”.²²

4. Proces doskonalenia kompetencji pracowników determinujący przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej

Zasadniczym celem procesu doskonalenia kompetencji pracowników determinującego przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej (rys. 2) jest dokonanie zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw w taki sposób, by poprzez zmiany w poziomie kompetencji oraz zachowaniu pracowników osiągnąć pozytywny wpływ na wydajność indywidualną i zespołową, a co za tym idzie uzyskać zamierzony poziom efektywności całego przedsiębiorstwa, przygotowując najlepszych pracowników do objęcia stanowisk kierowniczych w organizacji inteligentnej.

²⁰ Malara Z.: *Przedsiębiorstwo...*, op.cit., s. 158.

²¹ Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.

²² Meyer-Stamer J.: *Konkurencyjność systemowa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 3, Warszawa 1996, s. 3.



Rys. 2. Proces doskonalenia kompetencji pracowników determinujący przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej

Fig. 2. The process of enhancing employees' competencies determining the preparation of an intelligent organization's managers.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza potrzeb szkoleniowych powinna zatem w naturalny sposób być przeprowadzona od celów biznesowych przedsiębiorstwa do potrzeb w zakresie doskonalenia kompetencji pracowników.

Pozyskanie, rozwijanie i utrzymanie w przedsiębiorstwie pracowników uzdolnionych to jedno z największych wyzwań współczesnych organizacji. Tym bardziej, że obecnie jednym z ograniczeń rozwoju przedsiębiorstw staje się coraz częściej brak dobrej kadry. Rozwój przedsiębiorstwa nie może zatem odbywać się bez zarządzania wiedzą i zarządzania talentami, które mają na celu zwiększenie kompetencji pracowników. Środowiska pracy przedsiębiorstw różnią się od siebie, mają niepowtarzalną specyfikę, która zwykle stanowi o ich sile i konkurencyjności. Rosną wobec tego wymagania, aby kształtować kompetencje specyficzne tylko dla danego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania i stosunków międzyludzkich. Wiedza z kolei szybko dezaktualizuje się, tak więc proces uczenia się i rozwoju musi mieć charakter ciągły. Dodatkowo, doskonalenie kompetencji pracownika zwiększa jego szanse w przystosowywaniu się do zmian, a wszelkie działania podejmowane w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną można traktować w kategorii zmiany.

Pierwszym etapem procesu doskonalenia kompetencji pracowników, który determinuje przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej jest wdrożenie w przedsiębiorstwie coachingu jako stylu pracy z podwładnymi, który pozwala dobrze zorientować się w potrzebach rozwojowych pracowników. Coaching ponadto promuje samodzielność

i decentralizację, pozwala pracownikom na wykazanie się. Dobra sytuacja dla szkolenia podwładnych występuje wtedy, kiedy bezpośredni przełożony może być trenerem. Umożliwia to obserwowanie swoich współpracowników, a po szkoleniu wymaganie tego, czego podwładny miał się nauczyć. Stałe monitorowanie postępów umożliwia szybkie wychwycenie ewentualnych odchyłeń w przebiegu procesów oraz mierzenie sukcesów szkolonego. Coaching to kierowanie rozwojem kompetencji pracowników w określonej dziedzinie. Jest metodą doskonalenia kompetencji, która pomaga podwładnym w przyjęciu obowiązków, nauce nowych umiejętności, w szybkim dostosowywaniu się do nowej sytuacji. Dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwem stwarza możliwości przygotowania nowych menedżerów, ich promocji oraz wsparcia w początkowym okresie pracy. Coaching może służyć zatem jako system indywidualnego kształcenia liderów, gdzie promowany jest rozwój umiejętności przywódczych i zwiększenie samodzielności osób na stanowiskach menedżerskich. Obszarami najbardziej intensywnego rozwoju coachingu może okazać się włączenie go do zarządzania utalentowanymi pracownikami. Odpowiedzią na ciągłe wymagania stawiane zarówno pracownikom, jak i pracodawcom może być szerokie upowszechnianie pozytywnego obrazu coachingu (tworzenie kultury coachingu), czyli takiej jego idei, która zdecydowanie kojarzy się z rozwojem, generowaniem trwałych, pozytywnych zmian i zwiększaniem autonomii.

W procesie doskonalenia kompetencji pracowników, determinującym przygotowanie kadry zarządzającej organizacji inteligentnej coaching prowadzi do delegowania uprawnień. Sprawne zarządzanie to sztuka osiągania przez menedżera celów przy pomocy ludzi, którymi kieruje. Jednym ze składników tak rozumianego zarządzania jest właśnie delegowanie uprawnień na rzecz podwładnych, czyli pracowników najbardziej kompetentnych, którzy mają najpełniejszą informację o danym problemie. Menedżer, który deleguje zadania, lepiej zarządza czasem własnym i czasem zespołu (może się poświęcić sprawom priorytetowym, a sprawy pilne, ale mniej ważne, delegować), doskonali kompetencje i poczucie odpowiedzialności podwładnych. Wzmacnia motywację oraz buduje kapitał zaufania pracowników do siebie. Najczęściej deleguje się zadania najzdolniejszym pracownikom, przewidzianym do awansu w celu ich „przetestowania” w samodzielnym działaniu; pracownikom, których kompetencje mają być doskonalone i skonfrontowane z rzeczywistością.

Jednym ze sposobów doskonalenia kompetencji pracowników w procesie przygotowania kadry zarządzającej organizacji inteligentnej jest umożliwienie im współdecydowania w sprawach działalności przedsiębiorstwa za pomocą empowermentu. Pojęcie empowermentu jest często zawężane do prostej delegacji władzy i właśnie takie uproszczenia powodują liczne nieporozumienia. Sprowadzają one empowerment do partycypacji

pracowniczej, która jest tylko jednym z elementów tej koncepcji. „Empowerment jest zjawiskiem o wiele bardziej złożonym, wielowymiarowym – obejmuje praktycznie wszystkie sfery funkcjonowania organizacji. Łączy on płaszczyznę organizacyjną (empowerment organizacyjny) z płaszczyzną psychologiczną, indywidualną każdego pracownika i właśnie na tym polega jego siła i wyjątkowość. Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Działania te zmierzają do empoweringu pracowników – czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia, dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego, kształtującego state empowerment – stan bycia empowered, czyli empowerment na płaszczyźnie indywidualnej – psychologicznej. Empowerment psychologiczny jest percepcją, odbiorem bycia wspieranym, wzmocnionym”.²³ Empowerment oznacza zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które mają wpływ na wykonywaną przez nich pracę. Innymi słowy, należy stworzyć pracownikom możliwość wykazania, że ich pomysły mogą być dobre oraz że posiadają umiejętności, dzięki którym wykorzystają te pomysły w praktyce. Proces empowermentu może mieć miejsce jedynie wtedy, gdy wiele się oczekuje od pracowników oraz gdy czują się oni szanowani i doceniani, a także, gdy zawsze przykładają się do wykonywanych zadań. Dzięki temu można zmienić tradycyjną zależność pomiędzy menedżerami a ich podwładnymi. Nadrzędnym celem empowermentu jest poprawa jakości działania poprzez wzmocnienie i usamodzielnienie pracowników. Empowerment stanowi istotny element nowoczesnego środowiska biznesu. Jest ważnym elementem takich popularnych metod organizacyjnych, jak organizacje uczące się, TQM, reengineering. Każdy z programów ukierunkowanych na wdrożenie empoweringu pracownika dotyczy takich sfer, jak: władza, wiedza, informacja, nagradzanie.²⁴

Proces empowermentu prowadzi do rozwoju umiejętności przywódczych.

Przywództwo w zarządzaniu należy rozumieć jako zdolność do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych zadań. Przywództwo opiera się przede wszystkim na autorytecie danej osoby, a także władzy, którą inni dobrowolnie akceptują. Przywództwo to ustalanie kierunku, wypracowywanie wizji przyszłości organizacji, jak również nadawanie kierunku działań ludzi, to również motywowanie i inspirowanie, wyzwalamie energii w ludziach.²⁵ Prawdziwa rola menedżera w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną polega na przewodzeniu pracownikom. W tym sensie przywódca jest trenerem (coachem), upoważniającym pracowników do wykonywania zadań oraz pozwalającym im na doskonalenie swoich kompetencji, wytyczanie celów i samodzielne rozwiązywanie problemów. W przedsiębiorstwie, w którym przekazano część władzy

²³ Bugdol M.: Wartości organizacyjne. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 42-73.

²⁴ Wawak S., Matysiewicz M.: Empowerment, <http://mfiles.ae.krakow.pl>, 04.08.2008.

²⁵ Krużel H.: Przywództwo, <http://mfiles.ae.krakow.pl>, 25.11.2007.

pracownikom, przywódca działa na rzecz swoich podwładnych. Nadzoruje, aby prawidłowo wykonywali swoje zadania, a także wspiera ich oraz zapewnia im możliwości i środki konieczne do tego, aby przyczyniali się do długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa. Skuteczni przywódcy są w stanie przekazać władzę, ponieważ mają zaufanie do zdyscyplinowanych i silnie zmotywowanych pracowników. Dobrzy przywódcy zdają sobie sprawę z faktu, że nie mogą sami kierować całym przedsiębiorstwem, działem czy też sekcją, a droga do sukcesu polega m.in. na współdziałaniu z innymi osobami i kierowaniu ich rozwojem, pełniąc rolę trenerów. Nadejdzie bowiem czas, kiedy przywódcami zostaną inni pracownicy. Obecnie zmienia się również rola menedżera w przedsiębiorstwie. Współcześnie coraz większego znaczenia nabierają zdolności kierownicze inicjujące doskonalenie pracowników. Tym bardziej, że aby skutecznie konkurować na rynku nie wystarczy już jeden przywódca na samym szczycie organizacji, ale potrzebni są liderzy na każdym poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Rozwijająca się nowa gospodarka, w której wiedza staje się strategicznym czynnikiem rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw, a postępujące umiędzynarodowienie ułatwia przemieszczanie się pracowników między rynkami pracy, przyczynia się do wzrostu ryzyka utraty najlepszych pracowników przez przedsiębiorstwa, które marnotrawią potencjał ludzki i stosują praktyki zarządzania typowe dla okresu ery industrialnej. Jednocześnie coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że o zdolności przedsiębiorstw do konkurowania w tych warunkach w coraz większym stopniu decydują ludzie, właściciele kapitału ludzkiego, który stanowi istotny składnik niematerialnych aktywów, będących źródłem tworzenia wartości w gospodarce opartej na wiedzy. W środowisku teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi szczególnego znaczenia nabierają kwestie związane z pracownikami o wysokim potencjale kompetencyjnym, którzy są określane mianem „talentów”.²⁶

Zarządzanie talentami zawiera w sobie identyfikację najcenniejszych pracowników, przy jednoczesnym wyselekcjonowaniu osób nieprzydatnych dla przedsiębiorstwa. Opracowanie i wdrożenie programów rozwoju dla najlepszych i znalezienie im najlepszego miejsca w przedsiębiorstwie pozwalają na realizację funkcji zasobów ludzkich na poziomie strategicznym.

Dzisiejszy rynek pracy jest bardziej rynkiem pracownika niż pracodawcy. W takiej sytuacji zarządzający przedsiębiorstwami muszą podjąć wszelkie starania, by ograniczyć odpływ wartościowych pracowników i stworzyć idealne warunki dla ludzi, którzy są kapitałem przedsiębiorstwa, aby przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację

²⁶ Dźwigoł M.: Zarządzanie talentami jako odpowiedź na współczesne problemy rynku pracy, [w:] Pawnik W., Zbiegiem-Maciąg L. (red.): Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne. Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008, s. 167.

inteligentną miało szansę powodzenia. Kluczową kwestią dla właściwego wykorzystania talentu pracowników w organizacji inteligentnej jest z jednej strony docenienie strategicznego znaczenia zarządzania talentami przez zarządy przedsiębiorstw, z drugiej zaś – doskonalenie przez specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi procesu pozyskiwania i planowania doskonalenia kompetencji pracowników oraz stwarzanie warunków, w których ten rozwój następuje nie tylko przez zewnętrzne przedsięwzięcia szkoleniowe, lecz przede wszystkim w procesie wykonywania pracy.

5. Podsumowanie

Dzisiaj, gdy świat staje się coraz bardziej nieprzewidywalny i skomplikowany, należy zauważyć, że trzeba rozwijać nowe formy organizacyjne, oparte na nowych założeniach.

Nawarstwiająca się wiedza organizacyjna tworzy użyteczną bazę metodyczną i praktyczną, stąd należy przyjąć założenie, iż organizacjami odnoszącymi sukcesy są wyłącznie te, które konsekwentnie i w sposób świadomy pozyskują nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają się w organizacje inteligentne.

Praca nad rozwojem przedsiębiorstwa powinna wyrażać się w stymulowaniu procesów uczenia się pracowników i zdobywaniu kolejnych doświadczeń, przekładających się na określone kompetencje zawodowe. Jedną z bardziej wartościowych metod rozwoju kapitału ludzkiego jest pozyskanie wiedzy, które jest najprostszą drogą do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

1. Bratnicki M.: Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
2. Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2001.
3. Brilman J.: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
4. Bugdol M.: Wartości organizacyjne. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
5. Czarniachowicz B.: Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/4/3.pdf>.

6. Droń K., Jacaszek A., Kolarz S., Nowakowski K.: Organizacja jutra, [w:] Płoszajski P. (red.): Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania. Fundacja Rozwoju Fundacji Menedżerskich SGH, Warszawa 2005.
7. Dźwigoł M.: Zarządzanie talentami jako odpowiedź na współczesne problemy rynku pracy, [w:] Pawnik W., Zbiegiem-Maciąg L. (red.): Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne. Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2008.
8. Grudzewski W., Hejduk I.: Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej, [w:] Grudzewski W., Hejduk I. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2000.
9. Grudzewski W., Hejduk I.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2000.
10. Grudzewski W., Hejduk I.: Rozwój i implementacja organizacji inteligentnej, [w:] Grudzewski W., Hejduk I. (red.): Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2000.
11. Heckman J.: Kapitał ludzki. „Wprost”, 28.10.2001.
12. Krużel H.: Przywództwo, <http://mfiles.ae.krakow.pl>, 25.11.2007.
13. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007.
14. Meyer-Stamer J.: Konkurencyjność systemowa. „Gospodarka Narodowa”, nr 3, Warszawa 1996.
15. Miękka B., Ziębicki B.: Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2000.
16. Miękka B.: Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych. Antykwa, Kraków 2001.
17. Sieja Z.: Przedsiębiorstwo inteligentne, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Placet, Warszawa 2000.
18. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
19. Wawak S., Matysiewicz M.: Empowerment, <http://mfiles.ae.krakow.pl>, 04.08.2008.

Abstract

Nowadays, when the world becomes more and more unpredictable and complicated it has to be noticed that new organization forms based on new assumptions needs to be developed.

Accumulated organization knowledge creates useful methodological and practical base, therefore can be assumed that successful organizations can only be ones which consistently

and intentionally achieving new knowledge, spread knowledge across the organization and quickly transform to new intelligent organizations.

Work on the company development should express in stimulation of learning processes of employees and getting new experiences translated to the specific career competencies. One of the most valuable method of human capital development is achieving knowledge, which is the easiest way to gain advantage over competitors.