

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Mariola.Dzwigol-Barosz@polsl.pl

METODA NAJLEPSZEJ PRAKTYKI W PROCESIE PRZEKSZTAŁCENIA PRZEDSIĘBIORSTWA W ORGANIZACJĘ INTELIĞENTNĄ

Streszczenie. W artykule zaprezentowano metodę najlepszej praktyki w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną ze szczególnym uwzględnieniem roli zasobów ludzkich w badanym procesie. Zaproponowano przykłady najlepszych praktyk w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Omówiono proces personalny, ukierunkowany na pozyskanie pracowników o odpowiednim potencjale kompetencyjnym, jak również kulturę coachingową, wspierającą stały rozwój. Podkreślono szczególne znaczenie delegowania uprawnień i empowermentu jako narzędzi wspierających kreatywność oraz przedsiębiorcze myślenie i działanie pracowników. Szczególną uwagę zwrócono na konieczność zapewnienia otwartego systemu informacyjnego w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną.

Słowa kluczowe: organizacja inteligentna, metoda najlepszej praktyki, kompetencje.

BEST PRACTICE METHOD IN THE PROCESS OF TRANSFORMING A BUSINESS INTO AN INTELLIGENT ORGANIZATION

Summary. The paper presents the best practice method in the process of transforming a business into an intelligent organization, with a particular emphasis on the role of human resources in this process. The examples of best practices in the process of transforming the business into the intelligent organization are given. The HR process aimed at acquiring employees with adequate competence potential is discussed, as well as the coaching culture that supports constant development. It is further highlighted that delegation of authority and empowerment, which support employees' creativity and their personal initiative, are tools of great importance. The necessity of ensuring an open information system in the process of transforming the business into the intelligent organization is specially stressed.

Keywords: intelligent organization, best practice method, competencies.

1. Wstęp

XXI wiek charakteryzuje się szybko postępującymi zmianami technologicznymi, kulturowymi, społecznymi. Przedsiębiorstwa muszą zmagać się z wieloma problemami: szybko zmieniają się warunki, w których funkcjonują, rośnie konkurencja, zmieniają się gusta klientów. To wszystko wymusza ciągłe zmiany wewnątrz organizacji, które aby przetrwać muszą się ciągle dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości, a często nawet te zmiany wyprzedzać. Dlatego też sukces organizacji w dużej mierze zależy od umiejętności stworzenia dynamicznej struktury, zdolnej do zaadaptowania się do nieustannie zmieniających się warunków rynkowych. Taka organizacja powinna być elastyczna, kreatywna, zdolna do zdobywania, gromadzenia i praktycznego wykorzystania wiedzy – inteligentna.

Podstawą przekształcenia się organizacji tradycyjnej w organizację inteligentną jest zagwarantowanie jej pracownikom odpowiednich warunków i zachęcanie ich do poszerzania wiedzy. Organizacja inteligentna ma wpłynąć na pracowników tak, aby wyrazili gotowość do uczenia się. Tego właśnie przedsiębiorstwo oczekuje od nich i powinno stwarzać im warunki do takiej właśnie postawy. Dzięki temu ogół pracowników wspierać będzie 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.

Przedstawiona w artykule metoda najlepszej praktyki w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną porusza tylko niektóre z badanych zagadnień i dotyczy głównie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Nie zmienia to jednak faktu, że złożoność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw skłania do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, które pozwolą osiągnąć powodzenie w przeprowadzeniu przekształcenia w badanym kierunku.

2. Istota metody najlepszej praktyki

Metoda najlepszej praktyki zakłada, że istnieje pewien wzór najlepszych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które mają charakter uniwersalny, czyli najlepszych w każdej sytuacji, oraz że stosowanie tych praktyk jest dla organizacji sposobem na osiągnięcie najlepszych wyników.

Do najbardziej popularnych zaliczono listę najlepszych praktyk Pfeffera¹:

- bezpieczeństwo zatrudnienia,
- zatrudnianie pracowników oparte na selekcji,
- samzarządzające zespoły,
- wysokie wynagrodzenie uzależnione od wyników,
- szkolenie służące zapewnieniu firmie wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników,
- redukcja różnic w statusie,
- wymiana informacji.

Inną listę opracował Guest²:

- wybór i skrupulatne stosowanie testów selekcyjnych, wskazujących, którzy z kandydatów mogą być potrzebni organizacji,
- szkolenie, a w szczególności traktowanie szkolenia jako ciągłego procesu,
- projekt stanowiska pracy wspierający elastyczność, zaangażowanie i motywację pracownika oraz dbanie o to, aby pracownicy byli upoważnieni do pełnego korzystania ze swoich umiejętności i wiedzy,
- komunikacja zapewniająca, że wszyscy są dokładnie o wszystkim informowani,
- programy właścicielskie dla pracowników (employee share ownership programmes – ESOP), uświadamiające im, jakie są skutki ich działań w takich obszarach, jak absencja i płynność kadr oraz wyniki finansowe firmy.

Według K. Rutkowskiego najlepszą praktykę zdefiniować można w różny sposób. Są to więc przykładowo „procedury i działania, które okazały się w praktyce najbardziej efektywne”, „procedury i kierunki działań, które pozwalają firmie przewyższyć rezultaty wszystkich konkurentów w danym procesie biznesowym” lub „programy, inicjatywy lub działania, które są uważane za wiodące (...) lub nadzwyczajne modele do naśladowania przez innych”³.

W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, M. Juchnowicz stwierdza, że najlepsza praktyka to „odpowiednio dobrany i wykorzystywany zespół działań (...), dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalający na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej”⁴.

Zestaw najlepszych praktyk odnosi się więc do działań, które już zostały sprawdzone i możliwe jest wskazanie zależności pomiędzy tą aktywnością a pozytywnymi rezultatami.

¹ Pfeffer J.: *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

² Guest D.E.: *The role of psychological contact*, [in:] S.J. Perkins, ST.J. Sandringham (ed.), *Trust, Motivation and Commitment*, Strategic Remuneration Centre, Faringdon 1999.

³ Rutkowski K.: Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, 2006, s. 3.

⁴ Juchowicz M.: *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzania kapitałem ludzkim*, Metodyka badania, opisy przypadków, OW SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 15.

Praktyka staje się tą najlepszą, jeżeli przyniosła wymierne korzyści biznesowe, dające przedsiębiorstwu określoną przewagę konkurencyjną.

Metoda najlepszej praktyki zakłada więc, że możliwe jest opracowanie procesu bardziej efektywnego w uzyskaniu pozytywnych rezultatów. Idea zakłada, że właściwie opracowany system działań dla danego przedsiębiorstwa może przyspieszyć projekt zmian i w tzw. międzyczasie spowodować mniej problemów i nieprzewidywalnych komplikacji.

Poszukując przykładów najlepszych praktyk w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną podano następujące propozycje:

- polityka personalna ukierunkowana na zapewnienie organizacji pracowników o odpowiednim potencjale kompetencyjnym,
- wprowadzenie kultury coachingowej, celem zapewnienia pracownikom stałego rozwoju,
- stwarzanie pracownikom warunków wspierających ich kreatywność oraz przedsiębiorcze myślenie i działanie,
- zapewnienie otwartego systemu informacyjnego.

Celem opracowanej metody najlepszej praktyki jest wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną.

3. Polityka personalna ukierunkowana na zapewnienie organizacji pracowników o odpowiednim potencjale kompetencyjnym

Zarządzanie potencjałem społecznym polega na planowanym i celowym doborze poszczególnych elementów systemu personalnego oraz ich dopasowaniu do siebie i do strategii przedsiębiorstwa. Dlatego pierwsza decyzja, którą należy podjąć przy organizowaniu nowoczesnej funkcji personalnej, powinna zapaść na szczeblu strategicznym organizacji i powinna dotyczyć wyboru modelu polityki personalnej. W procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną proponuje się wykorzystanie modelu „sita”.

Model „sita” prowadzi do powstania kultury organizacyjnej opartej na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Już w momencie angażowania dochodzi do konkurencji między kandydatami – tylko najlepsi, najbardziej odpowiedni przyjmowani są do pracy. Przyjęcie do pracy nie oznacza jednak zakończenia rywalizacji.

W trakcie pracy pracownicy nadal przechodzą przez system „sit” – najbardziej efektywni są awansowani, słabsi – stopniowo „odsiewani” i zastępowani nowymi pracownikami. Drugim założeniem przyjętym w modelu jest przekonanie o motywacyjnej roli konkurencji

między ludźmi. Ludzie zmuszeni do rywalizacji dają z siebie wszystko. Jeśli nie osiągną założonych efektów, po prostu muszą odejść, a na ich miejsce wchodzi inni⁵.

Wiedza na temat najistotniejszych kompetencji zarówno na konkretnym stanowisku pracy, jak i w całym przedsiębiorstwie musi być uzupełniona o informacje na temat tego, czy pracownicy ubiegający się o stanowiska, mają kompetencje rozwinięte w wystarczającym stopniu.

W procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną rekrutacja selekcja nabierają charakteru strategicznego – nie ograniczają się do zapewnienia wakatu, lecz koncentrują się na wprowadzeniu do firmy ludzi, których wizja rozwoju zawodowego zaspokoi zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby organizacji.

Zdolność do podnoszenia poziomu kompetencji kluczowych dla firmy staje się podstawowym kryterium wyboru kandydata. Kolejnymi etapami są omówienie stopnia realizacji planów doskonalenia zawodowego, usuwanie pojawiających się trudności oraz wprowadzenie ewentualnych modyfikacji⁶.

Wszystkie te działania mają ostatecznie służyć zapewnieniu organizacji inteligentnej zasobów ludzkich o odpowiednim poziomie kompetencyjnym.

Mierzenie kompetencji na poziomie stanowiska i zadań, które na nim są wykonywane, wymaga poznania jego specyfiki.

Instrumenty stosowane do określenia kandydatów na stanowiska pracy w organizacji inteligentnej zależą od specyfiki przedsiębiorstwa, jego misji i celów.

W tym celu użyteczne stają się: opisy stanowisk, schematy organizacyjne, modele kompetencji, profile wymagań, zakresy zadań i obowiązków, dane dotyczące jakości produktów, analizy realizacji zadań itp.⁷.

W wyniku przeprowadzanych analiz tworzy się listy kompetencji oraz dokonuje się opisu kompetencji za pomocą takich metod, jak:⁸

- struktury kompetencji,
- macierze kompetencji,
- profile kompetencji,
- pola lub listy kompetencji.

Pomocne jest opracowanie wizerunku pracownika organizacji inteligentnej, tj. portfolio kompetencyjne pracownika organizacji inteligentnej, zawierające kompetencje pracownicze,

⁵ Kostera M.: Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 26.

⁶ Sidor-Rządowska M.: Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 130.

⁷ Juchnowicz M. (red.): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa 2007, s. 204.

⁸ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 264.

które w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną mają największe znaczenie.

Porównanie wymaganego profilu kompetencji dla określonego stanowiska z profilem kompetencji pracownika zatrudnionego na danym stanowisku lub profilem kandydata na to stanowisko prowadzi do oceny stopnia spełnienia wymagań lub rzeczywistego poziomu kompetencji w odniesieniu do wyznaczonych standardów organizacji inteligentnej.

Współczesny rynek pracy wymaga od kadry kierowniczej nie tylko umiejętności zawodowych, wiedzy, ale także wielu kompetencji miękkich⁹. Ocena tego typu umiejętności jest niezwykle trudna i podatna na wiele zniekształceń. Trudno jest dokonać oceny obiektywnej w dziedzinie kompetencji tak ulotnych i niejednoznacznych. Potrzebne jest narzędzie obiektywne i trafne.

Często stosowaną metodą oceny kompetencji pracownika jest Assessment Center (centrum oceny AC). Służy ona do pomiaru i zintegrowania ocen różnorodnych kompetencji. Każdy kandydat w procesie AC realizuje zadania indywidualnie lub zespołowo (wraz z innymi ocenianymi kandydatami lub specjalnie podstawioną osobą). Ważne jest, że są to te same zadania dla wszystkich ocenianych. Podczas wykonywania zadań każdy z uczestników jest obserwowany pod kątem wybranych kompetencji przez obserwatorów, tzw. asesorów. Badane kompetencje oraz sposób oceny opracowywane są wcześniej przez konsultantów (na podstawie tzw. modelu kompetencji¹⁰).

Asesorzy wszechstronnie i równocześnie badają kandydatów w ciągu dłuższego czasu (jeden, dwa dni). Badane są tutaj cechy osobowościowe kandydata i umiejętności zawodowe, niezbędne do realizacji zadań. Stosowane narzędzia badawcze to: zadania (case¹¹), dyskusja grupowa, testy, autoprezentacje, gry symulacyjne i decyzyjne, koszyk zadaniowy. Jest to zatem metoda niezwykle trafna, ale kosztowna. Powinna być przygotowana na użytek przedsiębiorstwa przez wyspecjalizowanych konsultantów. Gry i zadania powinny weryfikować kompetencje w rozumieniu organizacji¹².

Procesy wyłaniania pracowników o wysokim potencjale kompetencyjnym należą do kluczowych elementów procedury przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Właściwy dobór i przygotowanie kadry umożliwiają obsadzenie stanowisk wysoko specjalistycznych i kierowniczych przez odpowiednich pracowników.

⁹ *Miękkie kompetencje*, inaczej umiejętności psychospołeczne, to termin zbiorczy na określenie kompetencji osobistych oraz kompetencji społecznych. Z funkcjonalnego punktu widzenia miękkie kompetencje zapewniają sprawne zarządzanie sobą (kompetencje osobiste) oraz wysoką skuteczność interpersonalną (kompetencje społeczne).

¹⁰ *Model kompetencji*, nazywany także profilem kompetencyjnym, to zestaw kompetencji dedykowany konkretnemu stanowisku pracy, czyli zestaw kompetencji niezbędnych do efektywnego wykonywania przez pracownika powierzonych zadań.

¹¹ Często realizowane w formie *case study* (studium przypadku), dotyczą rzeczywistego wydarzenia w przedsiębiorstwie.

¹² Wieczorek J.: *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 44.

Bez wiedzy na temat potencjału kompetencyjnego kandydatów na stanowiska organizacji inteligentnej przedsiębiorstwo nie jest w stanie w sposób prawidłowy podejmować odpowiednich działań zarówno o charakterze strategicznym, jak i rozwojowym. Analiza i ocena kompetencji pracowniczych na etapach rekrutacji i selekcji umożliwiają wyciąganie wniosków w zakresie adekwatności bądź nieadekwatności kompetencji kandydata w kontekście organizacji inteligentnej.

4. Wprowadzenie kultury coachingowej celem zapewnienia pracownikom stałego rozwoju

Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorstwach dysponowanie dobrymi pracownikami, a tym co liczy się obecnie na rynku pracy są kompetencje (które wymagają ciągłego kształcenia) i zdolność do osiągnięcia zamierzonych celów. Pracownicy coraz częściej zdają sobie z tego sprawę – dlatego dążą do doskonalenia swoich umiejętności i często traktują to jako proces ciągły. Kolejnym czynnikiem mającym 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. Oznacza to często 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, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od jakości kapitału intelektualnego¹³. Od niego zależy zdolność przedsiębiorstwa do przekształcenia w organizację inteligentną. Dlatego w interesie zarządzających przedsiębiorstwami leży nie tylko zdolność do doskonalenia kompetencji własnych, ale również motywowanie 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

¹³ 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, AE Katowice, Katowice 2001.

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.

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 procesy 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.

Organizacje inteligentne przywiązują dużą wagę do doskonalenia swoich zasobów ludzkich. By stworzyć sprzyjające warunki do dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa należy zapewnić pracownikom odpowiedni system szkoleń. Szczęólnego znaczenia w tej kwestii nabiera coaching, jako narzędzie codziennej pracy i współpracy w organizacji.

W praktyce, termin coaching oznacza szczególny trening pracownika w trakcie wykonywania jego obowiązków zawodowych, którego celem jest osiągnięcie określonych kompetencji przez szeroko rozumiany rozwój zawodowy.

Coaching powinien stać się istotną umiejętnością wchodzącą w zakres obowiązków menedżera, którą należy rozwijać, by móc osiągać krótko- i długoterminowe cele przedsiębiorstwa. Współcześni menedżerowie muszą uświadomić sobie fakt, że „jutro liderami będą ci, którzy dzisiaj nauczą się rozwijać i wykorzystywać swoje najcenniejsze zasoby, zasoby ludzkie¹⁴.”

Menedżerowie (trenerzy wewnętrzni) często sprawdzają się bardzo dobrze w procesie doskonalenia kompetencji pracowników. Jest to spowodowane przede wszystkim dużym doświadczeniem kadry kierowniczej w danej branży, znajomością procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i specyfiki jego działalności na konkretnym rynku. Menedżerowie znają potrzeby pracowników i charakter ich pracy, potrafią określić, jakie procesy wymagają usprawnienia, a którzy pracownicy potrzebują dodatkowego szkolenia.

Coaching skupia swoją uwagę na wykorzystaniu wiedzy i kompetencji danej osoby w celu samowzmocnienia i samodoskonalenia działań zawodowych. Trener (menedżer) w procesie

¹⁴ Wański T., Anusz W.: Wzorcowy coaching, <http://www.nf.pl>, 19.07.2007.

coachingu działa jak lustro – pokazuje realne możliwości pracownikowi, a jednocześnie modyfikuje jego nastawienie i postawę. Główną przesłanką coachingu jest więc pomoc pracownikom w dokonywaniu zmian w oczekiwany sposób i w oczekiwanym kierunku. Coaching pomaga na każdym poziomie kariery zawodowej w rozwoju kompetencji i umiejętności niezbędnych do wykonywania działań biznesowych.

M. Arond-Thomas¹⁵ uważa, że trener w procesie coachingu pomaga pracownikom rozpoznać swoje silne i słabe strony oraz powiązać je z aspiracjami dotyczącymi kariery i rozwoju osobistego. Coaching gwarantuje, że pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje i stanowi on dwustronne zobowiązanie do zwiększenia wydajności.

Aby wdrożenie coachingu w przedsiębiorstwie miało szansę powodzenia, warunkiem koniecznym jest stworzenie odpowiedniego klimatu w przedsiębiorstwie. Nieznajomość zalet oraz warunków stwarzania go z pomocą coachingu może być przyczyną niepowodzeń przy jego wdrażaniu. Wobec tego zadaniem menedżera jest przekazywanie pracownikom wiedzy na temat stosowania coachingu, jak również wartości i pożądaných kompetencji w przedsiębiorstwie, czyli tworzenie odpowiedniej kultury coachingowej, której główną przesłanką mogą być słowa A. Vickers: „Chcesz nauczyć kogoś, jak prowadzić samochód? Posadź go za kierownicą i dopilnuj, by jechał w dobrym kierunku¹⁶.”

Kultura coachingowa to środowisko, w którym wszyscy pracownicy uczą się od siebie wzajemnie i w którym cele osób i zespołów przedsiębiorstwa są ze sobą zintegrowane¹⁷.

Kultura coachingowa zakłada swobodny, nieograniczony żadnymi formalnymi podziałami hierarchicznymi przepływ informacji, dotyczący ulepszenia jakości i efektywności pracy indywidualnej każdego pracownika oraz pracy całego zespołu. W efekcie wprowadzenie w przedsiębiorstwie kultury coachingowej przekłada się na rozwój pracowników i całego przedsiębiorstwa.

Podstawowym założeniem kultury coachingowej jest dbałość o pracowników. Współczesne zarządzanie odchodzi już bowiem od stylu nakazowo-kontrolnego i w coraz większym stopniu skupia się na zarządzaniu wiedzą, której podstawowym „nośnikiem” w przedsiębiorstwie są pracownicy. Zadaniem współczesnego menedżera staje się więc dbałość o właściwe kompetencje i motywację pracowników i swoje własne. Skuteczny menedżer sam angażuje się w rozwijanie kompetencji pracowników po to, by następnie móc na nich polegać. Kompetentny i dobrze przygotowany, niejednokrotnie zrobi to lepiej i sprawniej niż trener zewnętrzny. Liderzy, którzy opanują sztukę coachingu mają do dyspozycji potężne narzędzie wspomagające proces dochodzenia do wyznaczonych celów. Menedżer – trener w kulturze coachingowej – świadomie i twórczo angażuje się w rozwój

¹⁵ Arond-Thomas M.: Resilient Leadership for Challenging Times, Physician Executive, lipiec – sierpień 2001.

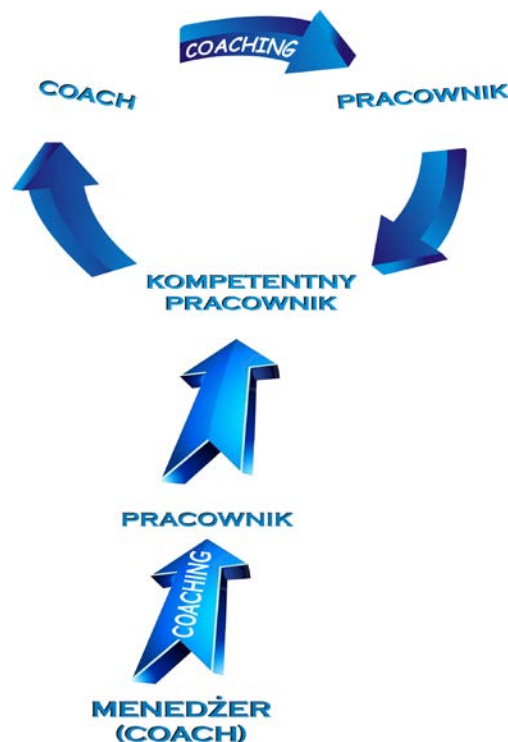
¹⁶ Smith J.: Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników, Helion, Gliwice 2006.

¹⁷ Vickers A., Bavister S.: Coaching. Zarabianie przez rozmawianie. Nowa ścieżka kariery dla ludzi, którzy lubią ludzi, Helion, Gliwice 2007, s. 10.

całego przedsiębiorstwa, stanowi inspirację do podejmowania działań nowatorskich i rozwojowych.

Kulturę coachingową tworzą pracownicy w pełni angażujący się w proces osobistego i profesjonalnego rozwoju, inicjowania w pracy relacji opartych na zaufaniu, ciągłej poprawy osiągnięć, wzrastającej satysfakcji klienta, czyli usprawnienia ogólnej działalności przedsiębiorstwa. Budowanie kultury coachingowej to długofalowy proces konstruowania efektywności w przedsiębiorstwie. Coraz częściej menedżerowie uświadamiają sobie konieczność stosowania coachingu jako efektywnego narzędzia w zarządzaniu i przywództwie, uświadamiając sobie jednocześnie korzyści dla nich samych, które płyną ze stosowania coachingu. Jedną z zalet coachingu jest to, że przez pracę z innymi pracownikami menedżer rozwija również w sobie wiele istotnych kompetencji.

Coaching może przynieść wymierne korzyści pod warunkiem stosowania tego procesu stale i systematycznie według koła coachingu w przedsiębiorstwie, przedstawionego na rysunku 1. Idea koła coachingu zakłada, że menedżer, pełniący rolę trenera (coacha) dla swojego pracownika, poddaje go procesowi coachingu, dzięki któremu następuje doskonalenie jego kompetencji. Kompetentny pracownik poznając przesłanki i zasady coachingu nabywa z czasem doświadczenia, dzięki któremu on sam może pełnić rolę trenera (coacha) szkoląc kolejnego pracownika. Schemat koła coachingu w przedsiębiorstwie powinien być wielokrotnie powtarzany, dzięki czemu coaching może stać się skutecznym narzędziem wspomagającym rozwój jednostek i całego przedsiębiorstwa w kierunku jego przekształcenia w organizację inteligentną.



Rys. 1. Koło coachingu w przedsiębiorstwie

Fig. 1. The circle of coaching in a company

Źródło: Opracowanie własne.

W procesie coachingu menedżer w skupia swoją uwagę na wydobywaniu mocnych stron pracowników, pomaganiu im w omijaniu przeszkód w dążeniu do celu, jak również w promowaniu rozwoju wśród podwładnych. Coaching zobowiązuje więc menedżera do tego, by pracownik po procesie coachingu poprawił swoją efektywność w wyznaczonym obszarze funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

W ostatnich latach wyraźnie zmieniły się zadania wielu pracowników. Są oni dziś ogólnie lepiej wykształceni i bardziej niż kiedyś zainteresowani jakością i sensem pracy. Duża część pracowników, którzy włączyli się w proces coachingu, jest pozytywnie nastawiona do swoich przełożonych. Uważają coaching za skuteczny środek zaradczy, gdy chodzi o przejmowanie nowych obszarów zadań czy też o możliwość weryfikacji tradycyjnych wyobrażeń. Poza tym przez coaching zyskują oni wgląd w problemy i wymagania, przed którymi stają ich przełożeni. Pojmują coaching jako szczególną umiejętność, która znacząco różni się od zwykłych kwalifikacji kierowniczych. Coaching pomaga im w elastycznym dopasowaniu się do wymagań nowej sytuacji i dzięki niemu właśnie wszyscy zainteresowani są gotowi na przejście odpowiedzialności za powierzone im zadania¹⁸.

Coaching umożliwia więc osiągnięcie nowej, wyższej jakości zarządzania przedsiębiorstwem przez stałe doskonalenie, co z punktu widzenia przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną odgrywa kluczową rolę.

5. Stwarzanie pracownikom warunków wspierających ich kreatywność oraz przedsiębiorcze myślenie i działanie

Co do możliwości twórczych zasobów ludzkich, idealistycznie można stwierdzić, że najważniejsze są kompetencje organizacji w ich wykorzystaniu, gdyż każdy lub prawie każdy człowiek ma określone zdolności intelektualne. Jednakże realnie, do 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 organizacji¹⁹.

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

¹⁸ Wański T., Anusz W.: Wzorcowy coaching, <http://www.nf.pl>, 19.07.2007.

¹⁹ Sieja Z.: Przedsiębiorstwo inteligentne, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody. Perechuda K. (red.), Placet, Warszawa 2000, s. 38.

pozwalają skrócić drogę informacji. Ponadto, tworzą się samoistne mechanizmy ułatwiające interdyscyplinarne rozwiązywanie zadań stojących przed organizacją.

W przedsiębiorstwie inteligentnym następuje zmiana relacji na linii: przełożony – podwładny, a tradycyjne formy współpracy często zastępowane są samozarządzaniem (rodzajem współzarządzania)²⁰, które wyzwala samodzielność i inicjatywę w podejmowaniu działań.

M. Bratnicki²¹ podkreśla, że w organizacji inteligentnej panuje duch samorozwoju, który tworzy przestrzeń do uczenia się i doskonalenia pracowników, a oni sami traktowani są jako osoby dojrzałe psychicznie i mające wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą.

W tym kontekście pracownicy w organizacji inteligentnej są jej samodzielnymi podmiotami, które realizują cele własne, będące składowymi głównego celu przedsiębiorstwa. Zadaniem organizacji inteligentnej jest stworzenie warunków do upowszechniania i odpowiedniego wykorzystania zgromadzonej w niej wiedzy, tworzenie i rozwijanie kompetencji, odróżniających przedsiębiorstwo na tle konkurencyjnego rynku globalnego.

W strukturach nie będą już funkcjonować kierownicy wydający rozkazy w celu zapewnienia norm i porządku, natomiast będą działać ludzie, których rola sprowadzać się będzie przede wszystkim do wspierania i wiązania poczynąń profesjonalistów starających się, by przedsiębiorstwo mogło podejmować wyzwania silnie konkurencyjnego rynku. W związku z tym, nie mogą obowiązywać ani klasycznie rozumiana zasada jedności rozkazodawstwa, ani też rygorystyczne przestrzeganie drogi służbowej.

Organizacje XXI wieku będą musiały znaleźć sposób na to, aby wysoko wydajne zespoły pracowników, tworzone i przekształcane w zależności od potrzeb, mogły funkcjonować zupełnie naturalnie.

Organizacje i pracownicy muszą dojść do nowego porozumienia, by ustabilizować nową sytuację. Ta nowa umowa określałaby, że w zamian za ryzyko zwolnienia, za spłaszczenie organizacji i mniejszą możliwość awansu daje się pracownikowi możliwość uzyskania najlepszego ubezpieczenia społecznego. Jak to określił B. Gates – najlepszym ubezpieczeniem pracownika są jego umiejętności zawodowe. Trzeba dać pracownikowi wiarę, że jego praca podnosi jego wartość, że inwestowanie w siebie, ciężka praca, żarliwe wykorzystanie możliwości szkoleniowych, które daje firma, jest ważniejsze niż wyższa pensja i stanowisko dyrektorskie. Możliwość wyboru ścieżki rozwoju, przedsięwzięć, w których się uczestniczy, wiara w misję i wagę rzeczy, które się robi może dać więcej. To naprawdę daje wolność i bezpieczeństwo²².

²⁰ Malara z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2007, s. 132.

²¹ Bratnicki M.: *Transformacja przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 109.

²² Droń K., Jacaszek A., Kolarz S., Nowakowski K.: *Organizacja jutra*, [w:] *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Praca zbiorowa (pod red.): P. Płoszajskiego, Fundacja Rozwoju Fundacji Menedżerskich SGH, Warszawa 2005, s. 19.

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

Wielu pracowników chciałoby mieć szansę na realizację swoich pomysłów zawodowych, na wykorzystanie nabytych kompetencji, możliwość podejmowania decyzji związanych z zakresem swoich obowiązków. Pracownicy chętnie wykazują aktywność oraz przejmują odpowiedzialność za doskonalenie metod wykonywania zadań, jeśli tylko zostaną stworzone do tego odpowiednie warunki.

Delegowanie uprawnień prowadzi do zwiększenia aktywności pracowników i poziomu ich zaangażowania organizacyjnego, co ma miejsce w sytuacji, kiedy ludzie czują się współtwórcami pewnych rozstrzygnięć²³. Skłania pracowników do przyjmowania odpowiedzialności i do samodzielnego myślenia. Przyczynia się nie tylko do ich doskonalenia, ale zwiększa też ich wiarę w siebie oraz skłonność do przejmowania inicjatywy.

Inną zaletą delegowania jest to, że prowadzi na ogół do podejmowania lepszych decyzji, gdyż pracownicy znajdujący się najbliżej miejsca akcji zapewne lepiej znają fakty. Skuteczne delegowanie przyspiesza także proces podejmowania decyzji gdyż w przypadku konieczności uzyskania przez pracownika zgody kierownika przed podjęciem decyzji może prowadzić do utraty cennego czasu. Taką zwłokę eliminuje się wtedy, gdy pracownik zostanie upoważniony do podejmowania decyzji na miejscu²⁴.

Delegowanie przewyższa poczucie bierności u pracowników niższych szczebli, zwiększając ich zaangażowanie w pracę. Czują się oni bowiem wyróżnieni tym, że doceniono ich kompetencje, kwalifikacje i umiejętności. W tym przypadku pracownicy przystosowują się szybciej do zmian, stawiają mniejszy opór i łatwiej utrzymują wysoki poziom sprawności działania.

Jeżeli proces delegowania uprawnień przebiega prawidłowo, pracownicy stają się bardziej aktywni i niezależni, dzięki większej swobodzie podejmowania decyzji, w większym stopniu wykorzystują swoją wiedzę, stają się bardziej wartościowi, a przełożony łatwiej dostrzega osoby, które zasługują na wyróżnienie czy awans.

Skuteczne delegowanie uprawnień zyskuje coraz większe znaczenie i może stać się alternatywą dla coraz bardziej skomplikowanych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Menedżerowie nie są w stanie zwiększać bez przerwy zakresu swojej pracy i odpowiedzialności, by sprostać stale rosnącym wymaganiom rynkowym. Delegowanie uprawnień staje się więc kluczową umiejętnością menedżerów, którym taki sposób mobilizacji podwładnych przynosi wiele korzyści, takich jak: nabywanie nowych kompetencji, ich rozwój, wzrost zaangażowania i kreatywności pracowników oraz wzrost

²³ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007, s. 211.

²⁴ Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R., JR.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1998, s. 349.

produktywności, co w konsekwencji daje większe szanse na dopasowanie się do potrzeb konkurencyjnego rynku przez przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną.

Wraz z przekazywaniem uprawnień w dół hierarchii organizacyjnej następuje swoisty proces dzielenia się władzą i upelnomocniania ludzi w organizacji, który w najnowszej literaturze przedmiotu określany jest anglojęzycznym terminem *empowerment*²⁵.

Empowerment jest zatem następstwem delegowania uprawnień.

Globalna konkurencja, zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, rosnące wymagania klientów dotyczące jakości produktów i usług stwarzają presję do wprowadzania nowych metod rozwoju i usamodzielniania pracowników.

Jak wykazały badania spółek Fortune 1000, coraz więcej przedsiębiorstw przejawia tendencję do wprowadzania praktyk mających na celu zwiększenie zaangażowania pracowników – w tym również empowermentu²⁶.

Według D.E. Bowena i E.E. Lawlera²⁷ empowerment organizacyjny polega na dzieleniu się z pracownikami: informacją, wiedzą, władzą do podejmowania decyzji i nagradzaniem opartym na efektywności.

Z kolei R. Zemke i D. Schaaf²⁸ pod pojęciem empowerment rozumieją zmianę podejścia do pracowników, zachęcanie i pobudzanie pracowników do używania własnej wyobraźni i inicjatywy – „empowerment w wielu kwestiach odwraca przyjęty sposób działania”.

Empowerment oznacza więc wszelkie celowe działania i praktyki menedżerskie, które dają władzę, kontrolę oraz autorytet podwładnym, służące ich usamodzielnieniu i wzmocnieniu, co zwiększa zdolności pracowników do podejmowania odpowiedzialności i inicjatywy.

Współczesne przedsiębiorstwa do odniesienia sukcesu potrzebują pełnego zaangażowania pracowników, ich chęci do wypróbowania własnych sił w wykonywaniu nowych, coraz bardziej skomplikowanych zadań. Staje się to możliwe, gdy pracownik ma poczucie własnych kompetencji i przekonanie, że jego wysiłek i aktywność organizacyjna istotnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Nowoczesna organizacja chcąc wykorzystać kreatywną energię i inicjatywę swoich pracowników musi stawiać na wysiłek intelektualny i dojrzałą samodzielność myślących ludzi²⁹. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że współcześni, często wszechstronnie wykształceni i pełni inicjatywy pracownicy nie są usatysfakcjonowani wykonywaniem

²⁵ Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny, PWN, Warszawa 2000, s. 332.

²⁶ Lawler E.E., G.E. Bedford G.E., Mohrman S.A.: Employee Involvement In America: A Study Of Contemporary Practice, American Productivity & Quality Center, Houston 1989.

²⁷ Bowen D.E., Lawler E.E.: The Empowerment of Services Workers: What, Why, How, and When, “Sloan Management Review”, Vol. 33, Spring 1992, p. 31.

²⁸ Zemke R., Schaaf D.: The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care. New American Library, New York 1989, p. 358-370.

²⁹ Bolesta-Kukuła K. przedmowa do książki Croziera M.: Przedsiębiorstwo na podsłuchu, PWE, Warszawa 1993, s. 9.

monotonnej pracy. Oczekują wyzwań i samodzielności, a przede wszystkim możliwości rozwoju.

Najważniejsza więc rola kadry kierowniczej w empowermentie to jego zastosowanie w celu doskonalenia kompetencji pracowników. Zadanie menedżerów skupia się tutaj na zachęcaniu do tego, aby pracownicy przejęli odpowiedzialność za własny rozwój i aby stali się niezależnymi uczniami, stale pogłębiającymi swoją wiedzę. Empowerment stwarza ku temu najlepsze warunki, ponieważ w miejscu pracy istnieją praktycznie nieograniczone możliwości nauki. Pracownicy uczą się szybciej, skuteczniej i chętniej w miejscu pracy z powodu przekonania, że to co robią, jest praktyczne i bezpośrednio związane z ich zakresem obowiązków.

J. Penc³⁰ stwierdza, że ludzie pragną mieć prawo wyboru, gdyż daje im ono poczucie swobody, autonomii, poczucie sprawstwa i związane z nim poczucie ważności.

J. Smith twierdzi: „firma to teatr wielu aktorów. Pozwól im wszystkim wyjść na scenę, a pokażą, na co ich stać³¹.”

Podkreśla prostotę idei empowermentu. Zwraca uwagę na to, że do jej realizacji wystarczy znaleźć w przedsiębiorstwie aktywistów – ludzi dostrzegających problemy nie tylko swoje, ale także innych pracowników i całych działów. Dużą rolę przypisuje kadrze menedżerskiej, której zadaniem jest zmotywowanie pracowników do zaproponowania rozwiązań i wprowadzenia ich w życie. Empowerment według J. Smith to odwrót od hierarchiczności i odgórnych nakazów, które ograniczają pracowników i zniechęcają do samodzielnego myślenia.

Empowerment ma wobec tego za zadanie zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowaniu decyzji oraz zadań, które mają wpływ na wykonywaną przez nich pracę. Oznacza to, że należy stworzyć pracownikom możliwość wykazania, że ich pomysły mogą być dobre oraz że mają umiejętności i kompetencje, dzięki którym wykorzystają te pomysły bezpośrednio w działaniu.

Menedżerowie powinni zatem tworzyć klimat zaangażowania, przekładając więcej odpowiedzialności na innych, bardziej włączając pracowników w proces podejmowania decyzji i dając okazję do kreatywności i przedsiębiorczego myślenia oraz działania.

Empowerment pozwala na tworzenie elastycznego przedsiębiorstwa, rozwijającego się w kierunku organizacji inteligentnej. Staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, która pochodzi z rozwoju zdolności i kompetencji niełatwych do naśladowania. Stanowi o wyjątkowości i sile przedsiębiorstwa, przy wysokiej jakości działania.

³⁰ Penc J.: Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Placet, Warszawa 2000, s. 201.

³¹ Smith J.: Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników, Helion, Gliwice 2006.

6. Zapewnienie otwartego systemu komunikacyjnego

W trakcie całego procesu przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną powinien istnieć intensywny system komunikowania się. Komunikacja umożliwia przekazywanie informacji o przebiegu zmian, jak również powstawanie nowych pomysłów, które przyspieszają ten proces. Mobilizuje ludzi do uczestnictwa, pozwala likwidować lub ograniczać opory, a więc urzeczywistniać wizję zmian w badanym kierunku.

Otwarty system informacyjny, czyli nieograniczony i wielokierunkowy przepływ informacji, jest jednym z warunków koniecznych do funkcjonowania złożonej organizacji gospodarczej. Wyzwolenie kreatywności pracowników, delegowanie uprawnień decyzyjnych będą efektywne jedynie w sytuacji możliwie szerokiego dostępu do informacji o sytuacji i zamierzeniach przedsiębiorstwa. Również wiedza poszczególnych pracowników może być użyteczna dla organizacji, jeśli będzie mogła zostać udostępniona pozostałym jej uczestnikom. Współczesna informatyka i telekomunikacja stwarzają niespotykane do tej pory możliwości techniczne realizacji tego zadania (Internet, Intranet, poczta elektroniczna, sms, itp.)³²

Przedsiębiorstwo, które opracuje zmiany, ale wcześniej nie przedstawi swoich intencji pracownikom, skąże się na nieuchronne kłopoty, gdyż nawet jeżeli nie poniesie bezwzględnej porażki, to wdrażanie zmian będzie bardzo trudne i uciążliwe. Wszelkie tajemnice skrywane w przedsiębiorstwie stwarzają atmosferę wrogości, napięcia i oporu, co z kolei bezpośrednio wpływa na mierne efekty jego działalności. Aby uniknąć plotek, braku zaufania i podejrzeń, że przedsiębiorstwo angażuje się w jakąś tajemniczą działalność, dobra komunikacja na temat procesu zmian powinna być zaplanowana z wyprzedzeniem. Pracownicy odpowiednio dobrze poinformowani na temat zmian mających dotyczyć ich osobiście, zespołów, w których pracują lub firmy jako całości będą bardziej skłonni do ich zaakceptowania³³.

W stosunku do zmian komunikacja spełnia następujące cele³⁴:

- umożliwia pracownikom poznanie wizji zmian,
- informuje o przebiegu procesu,
- zapewnia o uzasadnieniu zmian i właściwym kierowaniu nimi,
- ułatwia ewolucję pracowników wskazując różne możliwości,
- podkreśla wysiłki partnerów dla realizacji zmian,
- pomaga szybciej rozwiązywać napotymane trudności,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają zmiany,

³² Ziębicki B.: Tworzenie organizacji inteligentnych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, nr 8 (607), Warszawa 2000.

³³ Carr D.K., Hard K.J., Thahant W.J.: *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998, s. 80.

³⁴ Grouard B., Meston F.: *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltex, Warszawa 1997, s. 197.

- utwierdza zainteresowanie części otoczenia przedsiębiorstwa o uzasadnieniu i wynikach zmian.

Najważniejszym celem komunikacji w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną jest to, aby wszyscy pracownicy poznali wizję, która będzie ich przewodnikiem.

Chodzi o zerwanie z istniejącą sytuacją i zmobilizowanie pracowników. Komunikacja dotyczy wszystkich elementów tworzących wizję: problemu, rozwiązania oraz sposobów i środków. Każdy pracownik powinien więc znać i rozumieć kompletną sformalizowaną wizję zmian. Jest to warunek przyjęcia na siebie odpowiedzialności, aktywnego współuczestnictwa w realizacji i zmniejszenia obaw³⁵.

Każdy proces zmian rodzi niepokoje. Jednym z ważnych celów komunikacji jest więc uspokojenie pracowników. Udoskonalenia i korzyści przynoszone przez zmiany powinny być podawane pracownikom do wiadomości w miarę ich ujawniania się. Przedmiotem komunikacji powinny być także rzeczywiste wyniki kontroli procesu zmian i jego spójności. Pozwala to zmienić negatywne i niepokojące postrzeganie w kierunku bardziej pozytywnego i wnoszącego nadzieję³⁶.

Należy zatem przewidzieć dwie potrzeby ludzi ujawniające się w okresie realizacji programu poważnych zmian w przedsiębiorstwie. Pierwszą z nich jest potrzeba wiary w to, że kierownictwo wie co robi, w którym kierunku rozwija swój rynek i w jaki sposób zamierza osiągnąć planowane zamiary. Druga to potrzeba zrozumienia czym jest zmiana dla poszczególnych osób w przedsiębiorstwie. Potrzeba ta stanowi szczególne wyzwanie, gdyż na początku większości zmian organizacyjnych nikt tak naprawdę dobrze nie wie, co zmiany te będą oznaczać dla poszczególnych jednostek³⁷.

W podsumowaniu należy podkreślić, że komunikowanie się z każdym uczestnikiem procesu zmian w kierunku przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną jest działaniem koniecznym, które ma na celu pomoc pracownikowi w procesie zachodzących w jego przedsiębiorstwie zmian.

7. Zakończenie

Globalna gospodarka, w której funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa powoduje, że zasoby ludzkie w zarządzaniu wiedzą nabierają kluczowego znaczenia. Należy stale mieć na uwadze fakt, że wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie odbywają się z udziałem

³⁵ Nogalski B.: Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji, UG, Gdańsk 1986.

³⁶ Grouard B., Meston F.: Kierownie zmianami..., op.cit. s. 198.

³⁷ Champy J.A.: Przygotowując się do zmian organizacyjnych, [w:] Organizacja przyszłości, (red.): F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 31-32.

ludzi, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za ich realizację. Zadaniem nadrzędnym współczesnych przedsiębiorstw planujących przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację inteligentną powinno być wobec tego stwarzanie warunków do pomnażania wiedzy swoich pracowników, motywowania ich do efektywnego jej wykorzystywania i dzielenia się.

Mając powyższe na uwadze należy przyjąć, że zasoby ludzkie odgrywają kluczową rolę w procesie przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną, dlatego procesy personalne powinny być ukierunkowane nie tylko na pozyskanie pracowników o odpowiednim potencjale kompetencyjnym, ale również na wprowadzenie kultury organizacyjnej wspierającej stały rozwój, kreatywność oraz przedsiębiorcze myślenie i działanie, przy jednoczesnym zapewnieniu otwartego systemu informacyjnego.

Nie ma jednej, wzorcowej odpowiedzi na pytanie: jakie praktyki zastosować, aby proces przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację inteligentną przebiegał prawidłowo i zakończył się sukcesem? Należy jednak podkreślić, że bez próby poznania i propagowania najlepszych praktyk, wdrożenie tej koncepcji w przedsiębiorstwach może okazać się trudne.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Arond-Thomas M.: Resilient Leadership for Challenging Times, Physician Executive, lipiec – sierpień 2001.
3. Bolesta-Kukuła K., przedmowa do książki Croziera M.: Przedsiębiorstwo na podsłuchu, PWE, Warszawa 1993.
4. Bowen D.E., Lawler E.E.: The Empowerment of Services Workers: What, Why, How, and When, "Sloan Management Review", Vol. 33, spring 1992.
5. Bratnicki M, Strużyna J.: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, AE Katowice, Katowice 2001.
6. Bratnicki M.: Transformacja przedsiębiorstwa, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 1998.
7. Carr D.K., Hard K.J., Thahant W.J.: *Zarządzanie procesem zmian*, PWN, Warszawa 1998.
8. Champy J.A.: Przygotowując się do zmian organizacyjnych, [w:] Organizacja przyszłości, (red.): F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
9. Droń K., Jacaszek A., Kolarz S., Nowakowski K.: Organizacja jutra, [w:] Przerazony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania. Praca zbior. (pod red.): P. Płoszajskiego, Fundacja Rozwoju Fundacji Menedżerskich SGH, Warszawa 2005.

10. Grouard B., Meston F.: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie, Poltex, Warszawa 1997.
11. Guest D.E.: The role of psychological contact, [w:] S.J. Perkins, ST.J. Sandringham (red.), Trust, Motivation and Commitment, Strategic Remuneration Centre, Faringdon 1999.
12. Juchowicz M.: Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne, [w:] Juchnowicz M. (red.): Najlepsze praktyki w zarządzania kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków, OW SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
13. Juchnowicz M. (red.): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy, Difin, Warszawa 2007.
14. Kostera M.: Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
15. Lawler E.E., Bedford G.E., Mohrman S.A.: Employee Involvement In America: A Study Of Contemporary Practice, American Productivity & Quality Center, Houston 1989.
16. Makin P., Cooper C., Cox Ch.: Organizacje a kontrakt psychologiczny, PWN, Warszawa 2000.
17. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, PWN, Warszawa 2007.
18. Nogalski B.: Sterowanie zmianą organizacyjną w instytucji, UG, Gdańsk 1986.
19. Pfeffer J.: The Human Equation, Harvard Business School Press, Boston 1998.
20. Penc J.: Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Placet, Warszawa 2000.
21. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa 2007.
22. Rutkowski K.: Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 12, 2006.
23. Sidor-Rządowska M.: Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
24. Sieja Z.: Przedsiębiorstwo inteligentne, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody, (red.): K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.
25. Smith J.: Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników, Helion, Gliwice 2006.
26. Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R. JR.: Kierowanie, PWE, Warszawa 1998.
27. Vickers A., Bavister S.: Coaching. Zarabianie przez rozmawianie. Nowa ścieżka kariery dla ludzi, którzy lubią ludzi, Helion, Gliwice 2007.
28. Wański T., Anusz W.: Wzorcowy coaching, <http://www.nf.pl>, 19.07.2007.

29. Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
30. Zemke R., Schaaf D.: The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care. New American Library, New York 1989.
31. Ziębicki B.: Tworzenie organizacji inteligentnych, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, nr 8 (607), Warszawa 2000.

Abstract

The global economy, in which businesses operate now, causes the fact that human resources become of key significance in knowledge management. All processes in a business involve people, who take responsibility for their implementation, and this fact should be always taken into account. Therefore, the main task of businesses that are nowadays planning to transform themselves into intelligent organizations should be to enable their employees to broaden their knowledge, as well as to motivate them to use and to share knowledge effectively.

Having considered the above, we can assume that human resources play a key role in the process of transforming the business in the intelligent organization. That is why HR processes should be aimed not only at acquiring employees with adequate competence potential, but also at introducing the organizational culture that supports constant development, creativity and personal initiative, while ensuring an open information system at the same time.

There is no single, model answer to the following question: “What practices should be introduced so that the process of transforming a business into an intelligent organization was correct and successful?” It should be stressed, however, that it may be difficult to implement this concept in businesses without trying to get to know and to foster the best practices.