

BUDOWANIE KOMPETENCJI ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ I ZARZĄDZAJĄCEJ WIEDZĄ

STRESZCZENIE

Kompetencje organizacji stanowią mogą podstawę budowy przewagi konkurencyjnej. Uzyskanie przez przedsiębiorstwo kompetencji kluczowych przebiega od poziomu indywidualnego, przez poziom zespołów, do kompetencji całej organizacji.

Kompetencje organizacji budowane są w procesie uczenia się, prowadzącym do zdobywania wiedzy z wykorzystaniem niezbędnych działań i kompetencji menadżerskich.

Na szczególną uwagę zasługuje wspieranie kreatywności, będącej podstawą innowacyjności i mającej znaczny wkład w budowę kluczowych kompetencji organizacji.

WSTĘP

Pojęcie kompetencji organizacji ma szczególne znaczenie w aspekcie strategicznym. Kompetencje mogą bowiem umożliwić firmom nie tylko skuteczne konkutowanie w dotychczasowych sektorach działalności, ale także mogą być podstawą działań dywersyfikacyjnych.

Posiadane kompetencje przekładają się na strategię ogólną organizacji i na strategię funkcjonalne. Mają również swoje odniesienie do procesów, gdyż odnoszą się do wykorzystania zasobów, w tym wiedzy w tych procesach w sposób efektywny.

Na poziomie strategicznym, w szczególności w nawiązaniu do koncepcji zasobowych budowy przewagi strategicznej, wiedza stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstw, a kluczowe kompetencje stanowią wiedzę skumulowaną.

Z kolei pojęcie wiedzy jest nierozdzielnie związane z procesem uczenia się organizacji. Uczenie się organizacji jest często traktowane jako zmiana zachowań będąca wynikiem doświadczenia, które opiera się na działaniu, ale i na wiedzy.

Uczenie się organizacji odbywa się na trzech poziomach: indywidualnym, zbiorowym i całej organizacji. Uczenie się organizacji jest jedną z dróg zdobywania wiedzy. Z kolei umiejętne zarządzanie wiedzą prowadzi do budowy kompetencji. Istotnym jest przy tym umiejętność przejścia od kompetencji indywidualnych do kompetencji organizacji.

* Prof. WSZiM, dr hab. Andrzej Chodyński, Wyższa Szkoła Humanitas (dawna Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu).

OD KOMPETENCJI INDYWIDUALNYCH DO KOMPETENCJI ORGANIZACJI

Zdobywanie kompetencji na poziomie indywidualnym, przez poszczególnych pracowników musi być rozważone w aspekcie konkurencyjności całej organizacji. W działaniach mających na celu przeniesienie kompetencji indywidualnych na poziom całej organizacji, poza uczeniem się organizacji, istotny wpływ mają kompetencje menadżerskie.

Wśród wielu definicji kompetencji warto zwrócić uwagę na poglądy C. Levy-Leboyer, że kompetencje są zbiorem zachowań, które wykorzystują zdolności, cechy osobowości i nabytą wiedzę w sposób zintegrowany¹.

Z kolei M. Armstrong traktuje kompetencje pracownika jako związane z pracą cechy osobowości, jego umiejętności i wartości, na których bazuje się, aby dobrze wykonywać pracę i co istotne – wiedzę².

C. Woodruffe wyraźnie rozróżnił dwa znaczenia określenia „kompetencje”, mianowicie³:

- jako nakierowane na osobę, jego zachowania czyli właściwości ludzi (competency),
- jako nakierowane na pracę, w której dana osoba jest kompetentna czyli na właściwości stanowiska pracy (competence).

Przechodząc na poziom przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu dotyczącej kompetencji występuje niejednoznaczność pojęć „umiejętności” i „zdolności”, co przypisuje się interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu.

Analizując różne pojęcia i podejścia dotyczące kompetencji A. Rakowska dochodzi do wniosku, że⁴:

- termin „zdolności” odnosi się do cech fizycznych lub psychicznych jednostki, a „umiejętności” odnoszą się do zachowań ludzi, w związku z realizowanymi zadaniami. Nabywanie tych zachowań odbywa się przez uczenie się i usprawnianie, praktykę i doradztwo.
- na kompetencje pracownika składa się postawa, cechy osobowościowe i zdolności oraz wiedza, oparta o doświadczenie i formalną edukację (kwalifikacje).

W literaturze przedmiotu odnotowanych jest szereg zachowań firm, będących przejawem posiadanych kompetencji. Wśród nich istotną pozycję zajmuje innowacyjność. Ale to właśnie innowacyjność jest traktowana jako efekt uczenia się organizacji i właściwego zarządzania wiedzą. Kompetencje związane z realizacją procesów innowacyjnych dotyczą zmian nieciągłych, co pociąga za sobą konieczność realizacji działań nierutynowych. Wymagają one włączenia procesów poznawczych, zdolności intelektualnych oraz uczenia się. Rozszerza to tradycyjne pojmowanie kompetencji jako ustalonych zbiorów wiedzy i umiejętności, typowych zachowań i sposobów rozumowania, które można stosować w sposób automatyczny⁵. Na plan pierwszy wysuwa się kreatywność⁶.

1. C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.

2. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002, s. 242.

3. C. Woodruffe, *Competent by any other name*, [w:] „Personal Management” 23/1991, s. 32.

4. A. Rakowska, *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] „Zarządzanie kompetencjami w organizacji” (red. nauk. E. Mastyk-Musiał), WSZ, Warszawa 2005.

5. C. Levy-Lebour, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.

6. R. M. Kanter, *E-volve, Succeeding in digital culture of tomorrow*, Harvard Bussiness School Press, Boston 2001.

Kompetencje odnoszone do kapitału ludzkiego, w ujęciu strategicznym przejawiają się zdaniem E. A. Smitha wówczas, gdy pracownicy mają odpowiedni typ i poziom zdolności (skills), zręczności (ability), wiedzę, doświadczenie i udowodnione kompetencje dla tworzenia kluczowych procesów i realizacji projektów w określonym czasie i w ramach określonego budżetu⁷.

Drogą do osiągnięcia tych strategicznych kompetencji jest realizacja samoorganizujących się systemów, zapewniających tworzenie wspólnych, zespołowych kompetencji. Systemy takie powodują, że:

- poszczególne elementy mają charakter adaptacyjny, same się zmieniają przede wszystkim przez uczenie się;
- wyniki kompleksowe powstają przez stosowanie prostych zasad;
- występuje nieliniowość – małe zmiany powodują duże efekty;
- występuje ciągła kreatywność;
- porządkowanie systemu następuje bez centralnej kontroli;
- systemy funkcjonujące wewnątrz ogólnego systemu są analizowane oddzielnie, ale ważne jest dostosowanie wydzielonych części do siebie;
- system zmierza w kierunku równowagi poprzez ciągłe napięcia i niepewność;
- subsystemy funkcjonują wewnątrz większych systemów;
- działania w systemie są wzajemnie powiązane.

Jednak sprawą najistotniejszą jest osiągnięcie kompetencji kluczowych. Dla osiągnięcia kluczowych kompetencji przedsiębiorstw niezbędnym jest realizacja następujących etapów⁸:

- tworzenie, z występowaniem powtarzalnych interakcji, indywidualnych umiejętności, systemów i procesów oraz zasobów materialnych i niematerialnych – wykorzystać przy tym należy instrumenty uczenia się (np. TQM, programy szkoleniowe);
- rozpowszechnianie kompetencji poprzez pogłębianie kompetencji indywidualnych, eksperymentowanie, umożliwianie transferu kompetencji poprzez ich precyzowanie i formalizowanie;
- integracja kompetencji w oparciu o tworzenie wyspecjalizowanych kompetencji dla realizacji konkretnych zadań lub części tych zadań;
- spożytkowanie kompetencji dla wykorzystania nowych szans;
- odnawianie kompetencji z wykorzystaniem uczenia się.

Zdaniem G. Gierszewskiej strategiczny kontekst kompetencji organizacji przejawia się m.in. poprzez jakość i innowacyjność⁹. W rozważaniach na temat jakości w literaturze podkreśla się rolę wiedzy w doskonaleniu tej jakości. Równocześnie mocniej podkreśla się rolę działań innowacyjnych, które coraz częściej uwzględniane są w koncepcji TQM¹⁰.

7. E. A. Smith, *Communities of competence, new resources in the workplace*, [w:] „Journal of Workplace Learning” 2005, Vol 17, 1/2, s. 7-24.

8. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2002.

9. G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] „Zarządzanie kompetencjami w organizacji” (red. nauk. E. Masłyk-Musiał), Wyd. WSM, Warszawa 2005.

10. A. Chodyński, *Od zarządzania jakością do zarządzania wiedzą w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa” 5/2006, s. 3-7.

Z kolei D. Skyrnie wskazuje, że celem zarządzania wiedzą jest tworzenie innowacji¹¹.

Oznacza to, że kompetencje przejawiające się osiąganiem wysokiego poziomu jakości i innowacyjności organizacji mogą być budowane w oparciu o zarządzanie wiedzą.

KOMPETENCJE MENADŻERSKIE

Na rolę kompetencji menadżerskich zwróciła uwagę grupa Strategora, która analizując łańcuch wartości Portera wskazała na występowanie kompetencji ekonomicznych, związanych z wszystkimi ogniwami łańcucha wartości, kompetencji psychologicznych i menadżerskich. Kompetencje menadżerskie odnoszą się do¹²:

- aspektów finansowych,
- personelu,
- organizacji (w tym do problemów, struktur i adaptacji do otoczenia),
- procesów decyzyjnych,
- procesów kontroli,
- systemów komunikacji.

Rola tych kompetencji jest szczególna, gdyż z jednej strony powinny one mieć charakter interpersonalny, a z drugiej – powinny zawierać umiejętności budowy zespołów.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że menadżer powinien przekładać posiadane umiejętności i wiedzę na skuteczne działanie¹³. R. E. Boyatzis podzielił osiemnaście kompetencji menadżerskich na cztery grupy: zarządzanie celami i działaniami, kierunkowanie podwładnych, zarządzanie zasobami ludzkimi i przywództwo¹⁴.

Według klasycznego ujęcia R. L. Katza kompetencje menadżerskie (skills) obejmują trzy rodzaje uzdolnień¹⁵:

- kompetencje techniczne, jako wiedza o wykorzystaniu urządzeń, metod i technologii w konkretnych przypadkach;
- kompetencje społeczne, odnoszące się do współpracy z innymi członkami organizacji;
- kompetencje koncepcyjne, związane z integracją i koordynacją działań, mając na uwadze z jednej strony całość organizacji, ale także jej części składowe.

Z kolei J. Porvaznik wskazuje, że kompetencje menadżerskie obejmują trzy obszary: dojrzałości społecznej, zdatności fachowej i zręczności praktycznej¹⁶. Pojęcie „wiedzy” odnoszącej się do przedmiotu zarządzania, obok jego funkcji, problematyki informacji i systemu zarządzania umiejscowiono w obszarze zdatności fachowej.

B. Nogalski i J. Śniadecki odnoszą się z kolei do wpływu psychiki na zachowania organizacyjne menadżera, wskazując na istotność¹⁷:

11. D. J. Skyrnie, *Knowledge networking. Creating of collaborative enterprise*, Oxford 1999.

12. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 63.

13. A. Antonacopoulou, L. Fitzgerald, *Referaming competency in management development*, [w:] „Human Resource Management Journal” 6/1996, s. 1.

14. R. E. Boyatzis, *The competent manager*, John Wiley, New York, 1982.

15. R. L. Katz, *The skills of an effective administrator*, [w:] „Harvard Business Review”, 5/1974, s. 90-102.

16. J. Porvaznik, *Celostni management, Pilire kompetence v rizeni*, Sprint, Bratislava 2003, s. 60.

17. B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menadżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001, Zeszyt 206.

- percepcji,
- inteligencji, jako zdolności do przystosowania się do zmiennych warunków rzeczywistości dzięki myśleniu,
- zdolności, które wywołują różnice w wynikach uczenia się,
- osobowości,
- temperamentu i charakteru,
- systemu potrzeb i motywacji.

Analizując poglądy dotyczące modeli kompetencji menadżerskich warto podkreślić, że we wszystkich modelach występują obszary związane z umiejętnościami koncepcyjnymi (związane między innymi z rozwiązywaniem problemów i podejmowaniem decyzji), organizacyjnymi (związane między innymi z realizacją funkcji zarządzania), społecznymi i komunikowaniem.

Odnosząc się do problematyki innowacji, o której była mowa w kontekście kreatywności i zarządzania wiedzą warto zwrócić uwagę na poglądy J. Sundbo i L. Fuglsang, którzy uznają, że innowacje mogą być kreowane w dwojaki sposób¹⁸:

- poprzez wzajemne oddziaływanie między pracownikami, opierając się o twórczy klimat, z udziałem postaw menadżerów, przechodząc drogę dół – góra (bottom – up process),
- poprzez najwyższe kierownictwo firmy, przechodząc drogę góra – dół (top – down process).

Autorzy ci wskazują, że rolą menadżerów jest:

- tworzenie właściwego klimatu i zapewnienie odpowiedniej komunikacji między poziomami zarządzania,
- podejmowanie decyzji wsparte ich kreatywnością, odnoszących się do realizacji innowacji,
- wykorzystanie wiedzy w procesach decyzyjnych – ich zdaniem wiedza nie jest sama w sobie czynnikiem, wspierającym kreowanie nowych pomysłów.

Z kolei E. Stawasz uważa, że wiedza, zwłaszcza menadżerska, poza ogólnym poziomem wykształcenia, relacjami z interesariuszami oraz doświadczeniem, jest źródłem innowacji¹⁹.

PODSUMOWANIE

Problematyce kompetencji poświęcono wiele miejsca w literaturze przedmiotu. Wobec współczesnych poglądów na temat szans organizacji uczących się, wykorzystujących strategie zarządzania wiedzą, inteligentnych, niezwykle istotnym jest zapewnienie kompetencji niezbędnych w budowie pozycji konkurencyjnej tych organizacji.

Centralnym punktem tych rozważań pozostaje problem tworzenia kompetencji organizacji, budowanych od poziomu poszczególnych osób, aż do poziomu całej organizacji.

Kompetencje te budowane mogą być w oparciu o zarządzanie wiedzą.

18. J. Sundbo, L. Fuglsang, *Innovation as Strategic Reflexivity*, Routledge, Londyn and New York, 2002.

19. A. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.