

Agnieszka Szczygielska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA WYBRANYCH METOD ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W KREOWANIU RDZENNYCH KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Pracownicy, szczególnie ci najbardziej utalentowani, stanowią najcenniejszy zasób współczesnego przedsiębiorstwa. To oni są nośnikiem szczególnych umiejętności i kompetencji, które mogą się stać źródłem przewagi konkurencyjnej. Aby ten potencjał właściwie spożytkować, tak by mógł się on przyczynić do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo właściwej przewagi konkurencyjnej, opartej na kluczowych kompetencjach, należy wykazać dużą dbałość o wybór odpowiednich systemów, metod i narzędzi służących do rozwoju, motywowania, inspirowania i zatrzymywania wartościowych osób w organizacji. Autorka w artykule podkreśla znaczenie nowoczesnych metod i koncepcji zarządzania ludźmi, takich jak zarządzanie talentami, mentoring czy coaching, w osiągnięciu wspomnianych celów.

Słowa kluczowe: rdzenne kompetencje przedsiębiorstwa, mentoring, coaching, zarządzanie talentami.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo, dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, musi oprzeć się w tym dążeniu na odpowiednim wykorzystaniu właściwych zasobów. Niewątpliwie najcenniejszym zasobem organizacji jest jej kadra. To ona jest nośnikiem szczególnych umiejętności i kompetencji, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Pracownicy organizacji to jednocześnie zasób najtrudniejszy do zarządzania. Z tego też powodu należy wykazać dużą dbałość o wybór odpowiednich systemów, metod i narzędzi służących do rozwoju, motywowania, inspirowania i zatrzymywania wartościowych osób w organizacji.

2. Istota rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa

Na przestrzeni lat podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do przedsiębiorstw bardzo ewoluowały. Stale jednak aktualna jest koncepcja zasobowa przedsiębiorstwa. Podkreśla ona znaczenie wyjątkowych zasobów przedsiębiorstwa, wokół których należy budować strategię działania.

J. Barney dzieli zasoby na podstawowe kategorie [Barney 1991, s. 101; Obłój 1993, s. 86-94]:

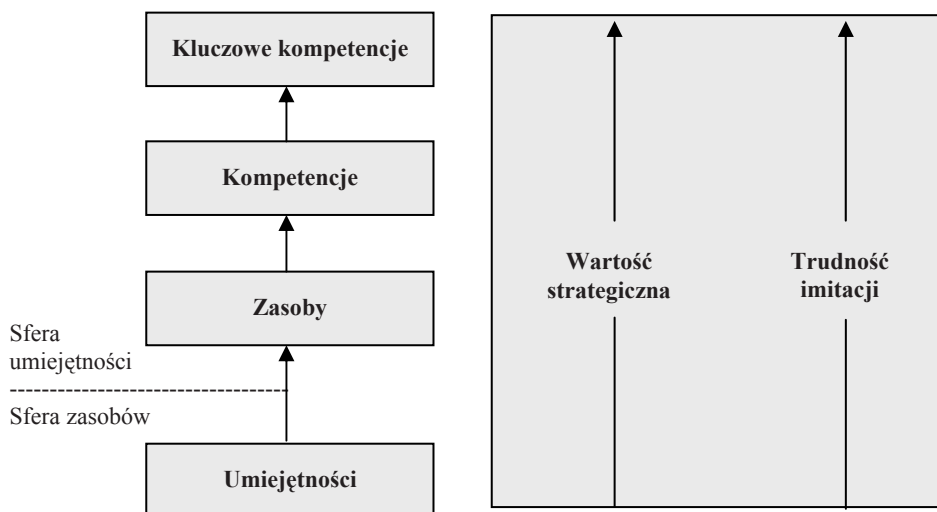
- pierwszą z nich są fizyczne zasoby kapitałowe, obejmujące technologie używane w przedsiębiorstwie, maszyny i urządzenia, dostęp do zasobów surowcowych czy położenie geograficzne;
- drugi rodzaj zasobów to zasoby ludzkie, obejmujące doświadczenie, sądy, inteligencję, związki oraz szeroko pojętą indywidualność zarówno menedżerów, jak i szeregowych pracowników firmy;
- trzeci rodzaj zasobów to zasoby organizacyjne, obejmujące m.in. formalną strukturę organizacyjną, systemy planowania, controlingu, koordynacji, a także równie ważne relacje zachodzące pomiędzy grupami wewnątrz organizacji oraz relacje między organizacją a jej otoczeniem.

Przy tematyce zasobów nie wolno jednak zapomnieć o umiejętnościach (ang. *capabilities*) i kompetencjach (ang. *competences*) przedsiębiorstwa. Świadczą i mówią one o stopniu intensywności i umiejętności wykorzystania zasobów. „Umiejętności to nie tylko wiedza o tym, co i jak należy robić, ale również przekonania, intuicje i niewątpliwie kreatywność, pomocne przy rozwiązywaniu problemów strategicznych” [Godziszewski 2001, s. 69]. Kompetencje z kolei są zwykle charakterystyczne dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, ponieważ każda branża charakteryzuje się pewnymi, sobie tylko właściwymi, umiejętnościami, które firmy muszą opanować, chcąc się utrzymać na rynku (tzw. kluczowe czynniki sukcesu) [Szczygielska 2007, s. 57].

Niestety, nie wszystkie zasoby stają się podstawą do budowania przewagi konkurencyjnej. Niektóre z nich mogą powstrzymać przedsiębiorstwo od podejmowania i realizacji obiecujących i wartościowych strategii, inne wręcz mogą obniżać skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa, a jeszcze inne pozostają bez większego wpływu na jego pozycję strategiczną [Barney 1991, s. 102]. Jak wynika z przesłanek szkoły zasobowej, te zasoby i kompetencje, które są trudno zbywalne, niepodatne na naśladowictwo i niemożliwe do zastąpienia, mogą teoretycznie stanowić podstawę budowania przewagi konkurencyjnej, stąd nazywane są niekiedy aktywami strategicznymi (ang. *strategic assets*). Czasami zdolności organizacji są na tyle rzadkie, cenne i niedostępne dla konkurentów, że są w stanie zapewnić przedsiębiorstwu trwałą przewagę konkurencyjną, i wtedy określa się je mianem kluczowych czy rdzennych kompetencji (ang. *core competences*) lub wyróżniających kompetencji (ang. *distinctive competencies*) [Szczygielska 2007, s. 59].

Przy opisie pojęć zasobów, umiejętności, kompetencji i kluczowych kompetencji warto pamiętać o pewnym ich „ułożeniu” w przedsiębiorstwie oraz o hierarchii, którą tworzą wraz z posiadaną przez nie wartością strategiczną i trudnością imitacji (patrz rys. 1).

Współcześnie coraz większego znaczenia nabiera proces identyfikacji rdzennych, kluczowych kompetencji przez firmy, a także w dalszej kolejności racjonalne



Rys. 1. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa.

Źródło: [Javidan 1998].

nimi zarządzanie. C.K. Prahalad i G. Hamel stwierdzają w swoim artykule, że menedżerowie będą w przyszłości oceniani pod względem zdolności do identyfikacji, pielęgnowania oraz eksploataowania kluczowych kompetencji, które umożliwiają rozwój firmy, co wymagać będzie niewątpliwie ponownego zdefiniowania koncepcji funkcjonowania zarządzanych przez nich organizacji [Prahalad, Hamel 1990, s. 79]. Istotne jest myślenie o nich nie tylko w kategoriach teraźniejszych, lecz również, a może nawet bardziej, w sposób szczególnie – w przyszłych. Przyszłość firmy jest bowiem uzależniona od ich optymalnego wykorzystania.

Jak twierdzą V. Boguslauskas i G. Kvedaraviciene, organizacje chcące osiągnąć sukces nie tylko obecnie, lecz również w przyszłości, starają się już dziś konkurować, implementując strategie opierające się na kluczowych kompetencjach. To, co je jednak wyróżnia w sposób szczególnie, to dążenie do ukształtowania kluczowych kompetencji, które będą niezbędne do uzyskania przyszłej przewagi konkurencyjnej – niedostrzeganej jak dotąd przez ich konkurentów [Boguslauskas, Kvedaraviciene 2009, s. 75; Romanowska 2004, s. 298].

Według założeń podejścia zasobowego, przyszłość firmy jest uzależniona od optymalnego wykorzystania i podtrzymania rdzennych kompetencji, które budowane są w głównej mierze przez aktywa niematerialne, jak np. wiedza i umiejętności, które przekładają się w perspektywie na wyniki finansowe. Aktywa materialne, jak np. budynki, narzędzia, maszyny, są wspomagające w odniesieniu do rdzennych kompetencji ¹.

¹ A. Fazlagić, strona internetowa www.fazlagic.egov.pl [12 marca 2010].

Trzeba pamiętać, że wspomniane kompetencje tworzą i rozwijają pracownicy. Z tego też powodu warto stosować i wdrażać kolejne nowoczesne metody zarządzania kadrą, szczególnie te, które mogą przyczynić się do jej rozwoju, poszerzenia wiedzy, wzmocnienia lojalności i identyfikacji z firmą. W ten sposób możliwe stanie się uzyskanie solidnych podstaw rozwoju i wzmocnienia rdzennych kompetencji zarówno obecnych, jak i przyszłych. Oczywiście istnieje wiele różnych koncepcji, które w założeniach mają wzmocnić potencjał ludzki organizacji, powodując, że będzie on zdolny do sprostania jej wymaganiom.

Jeśli chodzi o wspomniane metody, to należy powiedzieć o zarządzaniu talentami i wspomagającym je zarządzaniu kompetencjami, które przejawia się w głównej mierze poprzez mentoring czy coaching. Niektóre z tych metod są szerzej znane i od dłuższego czasu stosowane. Wiele z nich jest jednak wciąż postrzeganych jako zbędne koszty, generowanie zamieszania i zbyt wyraźne ukierunkowanie na potrzeby pojedynczego pracownika. Łatwiej jest według niektórych traktować całą kadrę jako jedną dużą grupę, którą należy po prostu sprawnie kierować. To jednak, jak się okazuje w dłuższej perspektywie, nie przekłada się na wymierne efekty w pracy.

Dodatkowo takie działania powodują poczucie niedoceny, braku rozwoju, stagnacji, co znowu zwiększa fluktuację, powodując obniżanie potencjału organizacji. A wraz z odchodzącymi pracownikami organizacja traci wartościową wiedzę. W takiej sytuacji organizacja trwa w miejscu, zgodnie więc z zasadami współczesnej gospodarki cofa się. Przy tym, tak istotne kwestie, jak docenianie kluczowych pracowników czy rozwój i dbałość o rdzenne kompetencje, są na bardzo dalekim planie. W ostateczności cierpi na tym cała organizacja, stopniowo tracąc zdolność do konkurencyjności na coraz bardziej wymagającym rynku.

3. Metody wspomagające rozwój rdzennych kompetencji

Przedstawione w poprzednim punkcie metody zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowane w stronę tworzenia wspólnych systemów wartości, norm, przyczyniają się do podniesienia potencjału intelektualnego oraz wzrostu i rozwoju kapitału intelektualnego, wzmacniając kapitał ludzki. Ich źródłem jest psychologia i socjologia, a kierują się w stronę indywidualnego traktowania najbardziej cennych pracowników. Inwestując w ich rozwój, wzmacniają pożądane przez organizację umiejętności i kwalifikacje.

Inne metody poprzez kreowanie wspólnych wartości w postaci istotnych postulatów organizacyjnych przyczyniają się do dążenia we wspólnym kierunku, wzmacniają kulturę organizacyjną i spójność organizacji. Jedno i drugie podejście jest cenne, wzajemnie się uzupełnia, a w rezultacie daje to, co istotne w procesie rozwoju rdzennych kompetencji organizacji, czyli z jednej strony właściwy klimat organizacyjny, a z drugiej niezbędne kompetencje pracowników.

Wśród wspomnianych koncepcji zarządzania autorzy chcieliby w sposób szczególnie podkreślić znaczenie jednej z nich, a mianowicie zarządzania talentami. Me-

toda ta zyskuje obecnie coraz więcej zwolenników wśród naukowców i przedsiębiorców. Według Cushing Anderson można zdefiniować ją jako proces zarządzania rozwojem pracowników w okresie od ich zatrudnienia w organizacji aż po odejście na emeryturę. Zarządzanie talentami obejmuje m.in. procesy rekrutacji, planowania kariery i sukcesji, zarządzania kompetencjami, a także doskonalenia pracowników, zarządzania ich wydajnością czy opracowywania systemów motywacyjnych [Cushing 2010, s. 46].

Według badań przeprowadzonych przez The Hackett Group INC – firmy, które w dojrzały sposób realizują koncepcję zarządzania talentami, uzyskują o około 18% wyższe przychody niż typowe firmy z listy Global 1000 [HRfocus... 2010].

Zarządzanie talentami jest nowym paradygmatem, który koncentruje się na utrzymaniu w organizacji i rozwoju właściwych pracowników. Organizacje, które są znane z tego, że stosują tę koncepcję, mają zdecydowanie większą szansę na pozyskanie lepszych pracowników na każdym ze szczebli zarządzania. Według prof. C. Coopera z Lancaster University School jednym z głównych wyzwań, jakie stoi przed współczesnymi organizacjami, jest niewątpliwie zidentyfikowanie, a następnie dalszy rozwój nowej generacji utalentowanych pracowników. Kluczowa w tym procesie będzie niewątpliwie odpowiedź na pytania: jakie działania należy przedsięwziąć, aby zidentyfikowane talenty rozwinąć i przygotować do podjęcia najważniejszych zadań w organizacji, oraz jakie umiejętności należy rozwijać i jakie będą potrzebne organizacji za np. 5 lat? [Altman 2008, s. 74].

Oczywiście, jak każda koncepcja, także i ta nie jest pozbawiona elementów ryzyka. Zasadniczo można wskazać dwa główne ryzyka w zarządzaniu talentami [Cappelli 2009, s. 4]. Pierwsze to ryzyko wysokich kosztów, które mogą się pojawić w związku z niedopasowaniem pracowników i ich umiejętności do potrzeb organizacji. Zrozumiałe jest bowiem, że sam talent nie wystarczy, by sprostać potrzebom firmy. Czasami może się zdarzyć również taka sytuacja, że wspomnianego talentu u pracownika jest zbyt dużo, wtedy pojawiają się niespełnione oczekiwania, frustracja i w rezultacie dochodzi do zwolnień. Co ciekawe, według badań Instytutu Gallupa 67% pracowników nie wie, czego się od nich oczekuje w pracy. Ponadto zaledwie 20% badanych twierdzi, że ma w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafi najlepiej².

Drugie to ryzyko wysokich kosztów związanych z utratą poniesionych nakładów w przypadku odejścia pracownika z firmy choćby do konkurencji. Wśród różnorodnych podejść do problematyki zarządzania talentami te najbardziej innowacyjne odwołują się do problemów zaczerpniętych z działalności operacyjnej. Problemy praktyczne, które pojawiają się w ramach zarządzania talentami, dotyczą – podobnie jak to ma właśnie miejsce w działalności operacyjnej – zagadnień popytu i podaży. Pierwsze dwa pytania, które należy sobie postawić, są związane z przyszłym popytem generowanym przez organizację na określone kompetencje. Pierwsze z nich to typowe dla organizacji w zasadzie w każdym obszarze pytanie „*make or buy*”, czyli

² Strona internetowa: www.controllingpartner.pl [12 marca 2010].

czy w swojej działalności podjąć się samodzielnego działania, czy też kupić dany produkt, a w tym przypadku kluczowego pracownika na rynku. Pytanie drugie dotyczy możliwości zmniejszenia ryzyka w prognozowaniu popytu organizacji na talenty. Kolejne dwa zagadnienia dotyczą niepewności, lecz tym razem po stronie podaży. Organizacja musi odpowiedzieć sobie na pytanie: w jaki sposób poprawić zwrot z inwestycji w rozwój pracowników i w jaki sposób chronić poczynione inwestycje, tworząc wewnętrzne możliwości, które zachęcą nowo wyszkolonych menedżerów do pozostania w firmie [Cappelli 2008, s. 77].

Na konieczność bardziej aktywnych działań, mających na celu pomoc w rozwoju pozyskanych talentów, zwraca uwagę np. T. Richardson. Podkreśla on wyraźnie znaczenie aktywnego poszukiwania przyszłych talentów. Kandydaci powinni być ciągle obserwowani i uzyskiwać pomoc w ukierunkowaniu swojej kariery. Pomoc ta ma nadać ich karierom tempo. Powinni oni uzyskiwać możliwość licznych porównań, testowania swoich możliwości oraz sprawdzania, czy posiadane i rozwijane kompetencje korespondują z obecnymi i przyszłymi potrzebami danej organizacji. Dla takich kandydatów powinny być tworzone specjalne, kompletne programy szkolenia przyszłych liderów [Cook, Macaulay 2009, s. 45-46]. W zarządzaniu talentami w dużym stopniu uwaga skierowana jest, jak wcześniej wspomniano, na rozwój „właściwych” pracowników, czyli takich, którzy posiadają specyficzne *know-how*, doświadczenie, intuicję organizacyjną i biznesową, integrują się z celami przedsiębiorstwa, działają zgodnie ze strategią firmy i świadomie tworzą kluczowe wartości i kompetencje organizacji. Metoda ta jest wiodąca – według autorów artykułu – jeśli chodzi zarówno o generowanie przyszłych rdzennych kompetencji, jak i rozwijanie już istniejących. Takie działania są domeną osób posiadających specyficzne umiejętności i kompetencje, osób wyselekcjonowanych poprzez zarządzanie talentami. W wyniku tego tworzy się niejako elita pracowników, którzy są kluczowi dla organizacji i uczestniczą w najważniejszych procesach organizacyjnych [Morawski 2009].

Inną interesującą metodą, mogącą w znaczący sposób wpłynąć na zdolność organizacji do generowania kluczowych kompetencji, jest zarządzanie kompetencjami pracowników.

Główne zadania tej metody można opisać jako [Sanchez 2004, s. 518-532]:

- ukazanie tych zestawów kompetencji, których brakuje w organizacji, a których brak ogranicza jej możliwości odpowiedzi na wymagania otoczenia,
- podjęcie niezbędnych działań, by braki we wspomnianych kompetencjach uzupełnić.

Należy przypomnieć, że M. Armstrong wymienia następujące rodzaje kompetencji [Armstrong 2005, s. 245].

- kompetencje ogólne i szczegółowe – kompetencje ogólne dotyczą pewnej grupy osób, która wykonuje konkretny zawód, np. prawnicy, nauczyciele, lub odnosi się do osób zajmujących podobne stanowiska w przedsiębiorstwach, np. pracownicy działu marketingu, kierownicy hal produkcyjnych; kompetencje szczegółowe natomiast dotyczą poszczególnych stanowisk pracy lub pełnionych ról organizacyjnych;

- kompetencje progowe i dotyczące działania – kompetencje progowe dotyczą minimalnej granicy wymagań stawianej konkretnym stanowiskom w pracy; kompetencje dotyczące działania natomiast pozwalają ocenić, która osoba lepiej i skuteczniej wykonuje swoje obowiązki od innych na tym samym stanowisku;
- kompetencje różnicujące – kompetencje te dotyczą cech związanych z zachowaniem się, cech behawioralnych; mówią, jakie cechy posiada osoba dobrze wykonująca swoją pracę i których z tych cech nie posiada osoba, której efekty pracy są oceniane jako niewystarczające lub po prostu złe.

Z kolei A. Pochtowski wyróżnia [2007, s. 155]:

- kompetencje podstawowe (ang. *threshold competences*), które mają podstawowe znaczenie dla prawidłowego wykonywania obowiązków; zalicza się do nich przede wszystkim wiedzę i umiejętności;
- kompetencje wyróżniające (ang. *differentiating competences*), które są elementem rozróżniającym pracowników skutecznych od mniej skutecznych; zawarte są w nich głównie motyw, postawy i systemy wartości.

Rozwijaniem, kształtowaniem i umacnianiem pożądaných, wymienionych wyżej, kompetencji zajmuje się wspomniany wcześniej mentoring i coaching. Metody te – choć dosyć znane i coraz chętniej stosowane w polskich organizacjach – niekiedy są jednak mylone i nie zauważa się między nimi różnicy. Mentoring odnosi się przede wszystkim do kształcenia na stanowisku pracy głównie nowej osoby. Dotyczy przedstawiania jej obowiązków, poprawnego ich wykonywania, wdrażania w życie przedsiębiorstwa oraz zaznajamienie z kulturą organizacyjną. Mentorem jest często osoba zajmująca wyższe stanowisko w firmie.

Niektórzy uważają jednak, że warto potraktować mentoring trochę szerzej, niekoniecznie wiążąc go z nowo zatrudnionymi pracownikami, kładąc natomiast nacisk na rozwój osoby i jej potencjału na przyszłość. Jest to proces, który pomaga w rozwoju w dłuższej perspektywie i który koncentruje się głównie na rozwoju kariery pracownika, a nie na jego obecnych zadaniach. Proces ten promuje szersze spojrzenie pracownika na otaczające problemy organizacji [Cook, Macaulay 2009, s. 45-46].

L.J. Zachary i L.A. Fischler wskazują na liczne zalety mentoringu, podkreślając, że między innymi [Zachary, Fischler 2010, s. 52]:

- pobudza on tworzenie relacji międzyludzkich w całej organizacji;
- pomaga ludziom czuć się bardziej związanymi z organizacją;
- wspiera procesy doboru personalnego i utrzymania pozyskanych pracowników;
- promuje indywidualne kariery i rozwój umiejętności przywódczych, przez co ułatwia rozwój przyszłych liderów;
- zachęca do myślenia i poszerzania horyzontów;
- wspiera różnorodność;
- jest metodą wspomagającą zarządzania wiedzą w organizacji.

Opierając się na doświadczeniach profesjonalnych konsultantów, można wskazać, że efektywny mentoring wymaga zwrócenia uwagi na cztery główne czynniki [Cook, Macaulay 2009, s. 45-46]:

- jasne ustalenie celów procesu,
- aktywną komunikację wszystkich uczestników procesu,
- właściwe dopasowanie mentorów i „uczniów”,
- okresowe oceny i przegląd skuteczności procesu.

Mentoring wydaje się dobrze współgrać z zarządzaniem talentami i kompetencjami, gdyż kładzie nacisk na rozwój osoby i jej potencjału na przyszłość. Jest to proces tzw. *one to one*, czyli „jeden na jednego”, który pomaga w rozwoju w dłuższej perspektywie.

Mentoring wspiera pracowników i przyczynia się do tworzenia i rozwoju kluczowych kompetencji u samych podstaw. Można powiedzieć też, że zaangażowaniem i poprawnością swojej pracy osoby objęte mentoringiem zwiększają efektywność organizacji i nie szkodzą stabilności firmy. Wykorzystując w firmie mentoring, wzmacnia się fundamenty rdzennych kompetencji, co utrwala i umacnia ich bazę.

Jeśli chodzi o coaching, to coach może być osobą spoza firmy. Jej głównym zadaniem nie jest już przysposobienie nowego pracownika do powierzonych mu nowych zadań, ale bardziej inspirowanie, rozwijanie, wytyczanie nowych celów, mobilizowanie do tego, aby się nieustannie kształcił w swoim zawodzie. Coaching jest metodą motywującą pracownika do lepszych efektów pracy poprzez np. wspólne ustalanie celów czy oczekiwań.

Warto się zastanowić, jakie są główne powody zatrudniania coachów. Dziesięć lat temu głównym powodem było dążenie do opanowania trudnych zachowań menedżerów ze szczytów władzy, dzisiaj jednak sytuacja uległa zmianie, obecnie bowiem coaching ma prowadzić do rozwoju możliwości pracowników o wysokim potencjale. Taki powód zatrudniania tego typu specjalistów deklaruje duży procent organizacji [Coutu, Kauffman 2009, s. 92]. W ostatnich latach rozwinął się tzw. indywidualny coaching menedżerski dla kadry kierowniczej i wartościowych pracowników. Jednym z jego celów jest wzmocnienie i rozwinięcie kluczowych umiejętności i cech osobowościowych, które są w firmie niezbędne do realizacji jej strategii. Jest to działanie skierowane w stronę wspomnianej tzw. elity, kluczowych pracowników posiadających największy potencjał intelektualny i kompetencyjny, który można spożytkować na wzmacnianie najważniejszych kompetencji organizacji budujących przewagę rynkową.

Według R. Charana współcześnie jest prawie pewne, że liderzy w przyszłości będą potrzebowali stałego coachingu. W związku z coraz większą turbulencją i złożonością otoczenia organizacji będą wręcz domagali się takiej pomocy, aby zrozumieć, jakie w takiej sytuacji powinni podejmować działania. Trenerami staną się prawdopodobnie emerytowani prezesi największych spółek, eksperci ze szkół wyższych, tzw. think tanków, czy rządu [Charan 2009, s. 93].

Należy podkreślić, że osoba pełniąca funkcję coacha powinna spełniać szereg wymagań, między innymi [Cook, Macaulay 2009, s. 45-46]:

- umieć słuchać, co więcej słuchać aktywnie,
- raczej zadawać pytania, niż mówić ludziom, co powinni robić,

- umiejętnie wykorzystywać różnorodne narzędzia, które pomagają analizować problemy i wskazywać rozwiązania,
- zapewniać sprzężenie zwrotne,
- umiejętnie stopniować wyzwania i oferować pomoc.

Dla powodzenia procesu coachingu niezmiernie ważne jest również wspólne ustalenie ram prowadzonych działań. Chodzi przede wszystkim o cele coachingu i przebieg samych sesji. Podstawowa odpowiedzialność za działania prowadzone w ramach coachingu spoczywa na coachu. Należy również ustalić cały szereg elementów dodatkowych. Ponadto warto zastanowić się, czy dla rozwoju talentów organizacyjnych lepszymi będą trenerzy wewnętrzni, czy może należałoby zatrudnić osoby z zewnątrz mające bardziej obiektywne i świeże spojrzenie.

Coaching ma niewątpliwie dużą wartość dla rozszerzania ludzkich możliwości, szczególnie w obecnym działaniu, przyczyniając się również do budowania przyszłych ról. Efektywni trenerzy zwracają baczną uwagę na różne style i tempo uczenia. Otwartość i pomoc są kluczowymi składnikami budowanych relacji między trenerem a osobą uczestniczącą w programie [Cook, Macaulay 2009, s. 45-46].

Można więc zauważyć, że coaching tego rodzaju w dużej mierze sprzyja i może być wykorzystywany w celu kreowania bądź rozwijania tych kompetencji organizacji, które w danym momencie życia organizacji i w jej położeniu ekonomicznym są kluczowe. Jest on też metodą motywującą osoby, które zostały objęte takim programem, do lepszej, bardziej lojalnej i efektywnej pracy na rzecz swojej organizacji. Coaching menedżerski jest stosowany w celu wyróżnienia pracowników, zatem jest to forma docenienia i pokazania, którzy menedżerowie są szczególnie ważni.

4. Zakończenie

Opisane w artykule metody, jeśli są stosowane umiejętnie, mogą w dużym stopniu przyczynić się do kreowania, kształtowania i wzmacniania rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa. Może się to stać za sprawą potencjału kadrowego, który niewątpliwie pomagają wzmacniać. Warto zwrócić szczególną uwagę właśnie na wyróżnione metody, gdyż koncentrują się one na indywidualnym podejściu do kluczowych pracowników, na ich rozwoju, motywowaniu, umacnianiu i budowaniu lojalności organizacyjnej, a tym samym pozwalają organizacji na zbudowanie solidnych fundamentów jej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Literatura

- Altman W., *Tuning in to the talent* [talent management in organisation], „Engineering & Technology” 2008, 3(8), vol. 3, Issue 4.
- Anderson C., *Talent Management as Survival Skill*, Chief Learning Officer, March 2010, vol. 9, Issue 3.

- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Barney J., *Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?* Academy of Management Review 1986, 11, za: J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Boguslauskas V., Kvedaraviciene G., *Difficulties in identifying company's core competencies and core processes*, Engineering Economics 2009, vol. 62, Issue 2.
- Cappelli P., *A Supply chain model for talent management*, People & Strategy 2009, vol. 32, Issue 3.
- Cappelli P., *Talent management for the twenty – first century*, Harvard Business Review, March 2008.
- Charan R., *The coaching industry: A work in progress*, Harvard Business Review, January 2009.
- Cook S., Macaulay S., *Talent management*, Training Journal, September 2009.
- Coutu D., Kauffman C., *What can coaches do for you*, HBR Research Report, Harvard Business Review, January 2009.
- Cushing A., *Talent Management as Survival Skill*, Chief Learning Officer, March 2010, vol. 19, Issue 3, s. 46.
- Fazlagić A., www.fazlagic.gov.pl [12 marca 2010].
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, 2001.
- HRfocus News Briefs*, Study Finds Experienced Talent Management Brings Higher Earnings & Other Benefits, HR Focus, March 2010.
- Javidan M., *Core competence: what does it mean in practice?*, Long Range Planning, February 1998, vol. 31,
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May/ Jun. 1990, vol. 68, Issue 3.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sanchez R., *Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence*. Journal of Business Research 57/2004.
- Szczygielska A., *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, PN AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- www.controllingpartner.pl.
- Zachary L.J., Fischler L.A., *Those who lead*, Mentor; T+D, Mar. 2010, vol. 64, Issue 3.

THE ROLE OF CHOSEN MANAGEMENT METHODS OF HUMAN CAPITAL IN CREATING CORE COMPETENCE OF THE ENTERPRISE

Summary: Employees, especially those most talented, are the most valuable source of a modern enterprise. Their special skills and competencies may become a source of competitive advantage. To properly use this potential, so that it could contribute to the achievement by an organization a competitive advantages based on core competencies, there should be demonstrated great care for the selection of suitable systems, methods and tools to develop, motivate, inspire and keep reputable people in an organization. The authors of this article stress the importance of modern methods and concepts for managing people, such as talent management, mentoring, or coaching to achieve those objectives.