

Agnieszka Sitko-Lutek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

REDUKOWANIE LUKI KOMPETENCYJNEJ MENEDŻERÓW PRZEZ PROCESY ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ

Współczesna kadra kierownicza działa w otoczeniu międzynarodowym i globalnym, a procesy rozwoju i doskonalenia się stały się warunkiem koniecznym osiągania sukcesu. Zmieniają się wymogi w zakresie kompetencji niezbędnych do skutecznego i efektywnego zarządzania, a luka kompetencyjna nie zawsze jest w pełni uświadamiana przez menedżerów. Jednym ze sposobów radzenia sobie z jej redukowaniem jest wdrażanie procesów organizacyjnego uczenia się.

Istnieje wiele definicji kompetencji, a brak zgodności co do istoty tego pojęcia wynika przede wszystkim z interdyscyplinarności oraz różnic kulturowych.

Kompetencja to konceptualizacja nowej klasy zasobów. Należy jednak odróżniać kompetencje, zdolności i procesy, chociaż ich hierarchiczne relacje są ważniejsze od ścisłych definicji.

M. Bratnicki [2000] wyróżnia pojęcie „zdolności”, które przypisuje poszczególnym jednostkom ludzkim, i pojęcie „kompetencje”, które odnosi do poziomu całej organizacji. W jego opinii kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów), aby osiągnąć jakiś cel. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na podejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. To są zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi i właściwego wykorzystywania ich do realizacji przyjętej strategii.

Jednak znacznie powszechniej w teorii i praktyce zarządzania kompetencje odnoszą się do jednostek, a szczególnie wiele uwagi poświęca się menedżerom.

„Kompetencja jest możliwością integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami i procesami” [Bratnicki 2000, s. 17]. Kompetencje mają charakter bardziej strategiczny niż operatywny. Ich głównym celem jest umożliwienie udzielenia specyficznych odpowiedzi, a w efekcie – realizacji zamierzenia strategicznego.

Podsumowując rozważania poświęcone kompetencjom, można pokusić się o kilka uogólnień:

– można je rozumieć jako możliwość czy umiejętność uzyskania określonego wyniku czy rezultatu na określonym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy osiągnięcia określonych celów);

– mają one zawsze względny charakter, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania. Analizując kompetencje, należy wyjść od tego punktu odniesienia zawartego w pytaniu „kompetencje do czego?, w jakim zakresie?”;

– przejawiają się w umiejętności działania w sposób adekwatny do wymagań sytuacji.

W modelach kompetencyjnych na poziomie zachowań indywidualnych przedmiotem zainteresowania są kompetencje potrzebne do realizacji wymagań roli organizacyjnej czy stanowiska i są one wyprowadzane ze strategii, struktury organizacyjnej czy pożądanych wzorców kulturowych.

Indywidualna aktywność jednostki polega na wykorzystywaniu kompetencji do skutecznego działania. Kompetencje to coś więcej niż umiejętności wyuczone, to umiejętność rozwiązywania problemów na podstawie wiedzy i doświadczenia. We współczesnych organizacjach jest coraz więcej sytuacji niedookreślonych, w których wymagane jest posługiwanie się kompetencjami. Organizacja pozwala działać jednostce, ufając, że właściwie wykorzysta posiadane kompetencje.

Kompetencje grupy zarządzającej polegają na definiowaniu kompetencji pożądanych, pozyskaniu ludzi dysponujących tymi kompetencjami i stworzeniu specyficznego kontekstu (struktury, kultury, systemu wynagradzania).

Jakkolwiek istnieją zależności między kompetencjami na poziomie jednostki a kompetencjami organizacji, to nie można tych poziomów ze sobą utożsamiać.

Zbiorowość danej organizacji stosuje określony system wartości i norm, opiera się na tradycyjnie skutecznych wzorcach działań, ale to jest raczej kultura organizacji aniżeli jej kompetencje.

G. Bartkowiak [2002, s. 156] w swoim modelu skutecznego kierownika wyróżnia cztery podstawowe kompetencje menedżerskie związane z: operacjami, finansami, ludźmi i informacjami. Autorka jest zdania, że każda jednostka musi wykształcić u siebie odpowiednie kompetencje działania, „których fundamentem i warunkiem wstępnym ukształtowania jest rozwój podstawowych umiejętności i środków, które pozwalają jednostce za pośrednictwem wszystkich zmysłów percypować społeczne i materialne środowisko oraz wchodzić z nim w interakcje”

W modelu analizującym zachowania skutecznego menedżera wg J. Penca kluczową rolę odgrywa „potencjał menedżera”, na który składają się: wiedza, mądrość życiowa, talent organizacyjny, wyobraźnia, zdolności przywódcze, sprawność psychofizyczna.

Kluczowe kompetencje menedżerskie menedżera można określić za pomocą trzech składowych elementów: wiedza, umiejętności, postawy [Rakowska, Sitko-Lutek 2000]. W warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji podstawowymi obszarami wiedzy są: wiedza branżowa, wiedza o międzynarodowych i globalnych uwarunkowaniach prowadzenia biznesu oraz wiedza z zakresu: zarządzania, prawa, finansów, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast wśród kluczowych umiejętności można wyróżnić umiejętności organizacyjne, strategiczne i interpersonalne lub tradycyjnie: techniczne, interpersonalne i analityczne.

W czasach globalizacji wzrasta rola kompetencji technologicznych, ponieważ następuje standaryzacja stosowanych w danej branży technologii – są one szybciej upowszechniane, szybciej stają się obowiązującymi standardami. Bez znajomości określonej technologii nie można nadążyć za konkurentami i łatwo jest wypaść z rynku. Technologie wymuszają posiadanie odpowiednich kompetencji i ułatwiają zdefiniowanie luki kompetencyjnej.

Luka kompetencyjna odgrywa dla współczesnego menedżera coraz istotniejszą rolę i konieczne staje się jej identyfikowanie oraz redukowanie. Wynika to przede wszystkim z tego, że we współczesnej gospodarce globalnej kompetencje stają się zasobem decydującym o sukcesie. Pojęcie luki kompetencyjnej może być rozumiane jako:

- „brak umiejętności”, „niedobór umiejętności” koniecznych do:
 - realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji,
 - osiągnięcia wyników, które kadra kierownicza uważa za „osiągalne”, przy posiadanych zasobach rzeczowych i osobowych,
 - osiągnięcia wyników uzyskiwanych przez lidera bądź grupę najlepszych firm w branży.
- różnica między kompetencjami wymaganymi (zdaniem menedżerów) a faktycznymi oraz między strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez kadre kierowniczą a kompetencjami pożądanymi czy wymaganymi.

Warto zauważyć, że współcześni menedżerowie mają mniejsze problemy z identyfikacją istniejącej w danym momencie luki kompetencyjnej. Mają oni precyzyjne informacje na temat konkurentów rynkowych, a często dysponują danymi finansowymi na ich temat. Kluczową jednak barierą jest znajomość sposobów jej redukowania oraz skuteczne ich wdrażanie.

Niwelowanie luki kompetencyjnej może odbywać się dzięki systematycznemu wprowadzaniu procesów organizacyjnego uczenia się oraz dzięki zarządzaniu wiedzą.

Warto jednak zwrócić uwagę na to, że pomimo nieustannie rosnącego zainteresowania zarządzaniem wiedzą odbiór tej tematyki w różnych krajach jest także zróżnicowany kulturowo. Z sondażu europejskiego [Little, Quintas, Ray (red.) 2002, s. 2-3] wśród 100 europejskich liderów biznesu wynika, że 89% traktuje wiedzę ja-

ko klucz do wpływu gospodarczego, 85% wierzy, że wartość może być ściśle związana z wiedzą w zakresie biznesu, a ponad 90% deklaruje, że ma plany wykorzystywania wiedzy. Mimo tych ogólnych podobieństw we Francji ponad jedna czwarta przedsiębiorców uważa, że nie można kreować żadnych procesów pomagających w zarządzaniu wiedzą. W Niemczech dla odmiany 80% badanych przedsiębiorstw ocenia się wysoko w zakresie zachęcania swoich pracowników do dzielenia się wiedzą i rozwijania nowych idei. W Wielkiej Brytanii zarządzanie wiedzą było postrzegane przez respondentów jako metoda wykorzystywania i kontroli ogromnych zasobów wiedzy, które wg nich przedsiębiorstwa posiadają. Potwierdza to pogląd 25% badanych przedstawicieli przedsiębiorstw brytyjskich, którzy uważają, że zarządzanie wiedzą nie jest kluczowym priorytetem, a opinię taką dla porównania wyraża tylko 1% w Niemczech.

Wśród podstawowych źródeł, które powodują zainteresowanie organizacyjnym uczeniem się wykorzystywanym do redukcji luki kompetencyjnej, można wyróżnić przede wszystkim następujące determinanty:

- bogactwo jest generowane w coraz większym zakresie oraz w coraz bardziej demonstracyjny sposób z wiedzy i zasobów niematerialnych;
- istotną większość wiedzy organizacyjnej stanowią ludzie;
- akceleracja zmian rynkowych, konkurencji, technologii, sprawiająca, że ustawiczne uczenie się staje się kluczowe;
- uświadomienie, że innowacje stanowią podstawę konkurencyjności i zależą od kreowania wiedzy i jej wykorzystywania;
- wzrastająca rola transakcji przekraczających granice w zakresie wiedzy, przy czym granice te odnoszą się do podziałów w organizacji, pomiędzy funkcjami czy dyscyplinami,
- ograniczenia i potencjalne możliwości technologii, ograniczenia systemów informacyjnych i potencjał technologii komunikowania się i wiedzy.

J. Rokita [2003, s. 116], prezentując model systemu uczenia się organizacji, wskazuje na takie kluczowe składowe, jak style oparte na wartościach (element kultury), doświadczeniu, kluczowych kompetencjach oraz czynniki ułatwiające związane z najlepszymi praktykami i procesami.

Organizacja ucząca się, zwana inaczej inteligentną, samodoskonalącą się, jest definiowana przez W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk jako: „nowa koncepcja oparta na identyfikacji węzłowych kompetencji niezbędnych do kreowania nowego typu przedsiębiorstwa. Wyjaśnia ona wzajemne związki pomiędzy sposobem osiągnięcia celów, ich rozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji pomiędzy zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi” [Hejduk 2003, s. 45].

Uwzględniając różnorodne interpretacje organizacji uczącej się, można wskazać na jej istotę, definiując ją jako organizację, która w sposób świadomy zdobywa nową wiedzę, umiejętności i kompetencje, a także kształtuje pożądaną wartość i

postawy. Organizacja uczy się zarówno dzięki stosunkom, jakie zachodzą wewnątrz niej, jak i dzięki kontaktom z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami). Zachodzi to na wszystkich poziomach organizacji w odniesieniu do jednostek i zespołów. Doskonalenie działalności firmy zaś polega na umożliwieniu jej sprawnego funkcjonowania nie tylko w teraźniejszości, ale także w przyszłości.

Ciekawą syntezę klasyfikacji procesów organizacyjnego uczenia się opracował B. Miłko [2002, s. 12-17], wyróżniając trzy subprocesy: uczenie się tradycyjne, empiryczne i cybernetyczne. Jednocześnie przeprowadził on dalszy podział każdego z tych subprocesów, wskazując, iż przebiegają one odmiennie w zależności od przyjętego poziomu. Klasyfikacja ta ma duże walory aplikacyjne w stosunku do analizy niwelowania luki kompetencyjnej menedżerów.

Uczenie się w sensie tradycyjnym/edukacyjnym to doskonalenie kompetencji przez udział w szkoleniach, treningach, konferencjach itp., a także w wyniku samokształcenia i bezpośredniego przekazywania sobie wiedzy przez pracowników. Skuteczność tradycyjnego uczenia się zależy od sposobu zarządzania tym procesem. Najbardziej efektywna okazuje się praca zespołowa, dotycząca rzeczywistych problemów (uczenie się przez doświadczenie) i w jak największym stopniu samodzielna.

Poziom jednostki. W odniesieniu do redukowania luki kompetencyjnej menedżerów autorka uważa, że poziom ten ma największe zastosowanie. Z badań [Sitko-Lutek 2004, s. 208-211], wynika, że wśród metod rozwoju menedżerów dominują tradycyjne formy, takie jak: krótkie szkolenia (40,16%), szkolenia zewnętrzne (29,85%), szkolenia dostarczające formalnych kwalifikacji (25,97%), konferencje (22,76%), seminaria (23,56%), studia podyplomowe (20,47%), czy długie formy szkoleniowe (15,93%). Słabością jest jednak stosunkowo rzadkie korzystanie z takich form, jak coaching (2,14%) czy mentoring (1,74%), ocenianych jako efektywne, a opartych na doświadczeniu oraz rozwiązywaniu rzeczywistych problemów.

Warto także podkreślić stosunkowo wysoką deklarowaną odpowiedzialność badanych za ich indywidualny rozwój, odzwierciedlającą się w podejmowaniu działań na rzecz doskonalenia. Jednak w odniesieniu do analizy potrzeb szkoleniowych tylko 12,35% badanych ma wpływ na wybór własnych treści i form szkolenia. Niepokojąca jest ocena ciągłego samorozwoju deklarowana tylko przez 1/3 badanych, co poparte brakiem czasu na systematyczne czytelnictwo książek (32,05%) oraz czasopism (28,02%) związanych z pracą daje obraz menedżera nie w pełni świadomego roli wiedzy i uczenia się we współczesnych organizacjach.

Poziom zespołu. W redukowaniu luki kompetencyjnej menedżerów bardzo dużą rolę odgrywają bezpośredni przełożeni, którzy są inicjatorami szkoleń aż w 30,33%. W badanych organizacjach szkolenia są w przeważającym zakresie realizowane przez trenerów zewnętrznych i brak jest mechanizmów wewnętrznego rozwoju. Słabość stanowi także brak zespołowego uczenia się opartego na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy. Wśród pozytywnych aspektów można wskazać to, że w szkoleniach w przedsiębiorstwie uczestniczy aż 36,14%.

Poziom organizacji. Tylko 22,61% badanych wskazało na istnienie w ich organizacjach planów indywidualnego rozwoju, a 20,35 – ścieżek kariery. Znacznie powszechniejsze dla porównania jest występowanie systemów ocen (57,7%) oraz planów szkoleń (aż 78,39%). Wyniki te sugerują brak spójności oraz wzajemnej integralności działań w zakresie polityki rozwoju potencjału ludzkiego. 84,44% badanych zadeklarowało stosowanie w ich organizacjach analizy potrzeb szkoleniowych, choć tylko w 25,23% wykorzystywane są do tego analizy biznesplanów, planów rozwoju czy planów strategicznych. Mechanizmy zarządzania procesem ciągłego szkolenia mają charakter szczątkowy na poziomie organizacji, a ciągły samorozwój deklaruje tylko 36,81% badanych, głównie z najlepiej rozwiniętych przedsiębiorstw. Doskonalenie finansowane jest w 60,46% przez przedsiębiorstwo, a w 34,57% wspólnie z uczestnikiem.

Empiryczne uczenie się oznacza natomiast zdobywanie nowych umiejętności jedynie w wyniku praktycznego działania. Własne działania i obserwacja działań innych stają się źródłem wiedzy. Efektywność tego typu uczenia się zależy także od działań menedżerów, którzy nie mogą zapominać, iż sama nauka przez doświadczenie nie jest wystarczająca.

Poziom jednostki. W porównaniu z tradycyjnymi formami doskonalenia empiryczne redukcje luki kompetencyjnej polegające na uczeniu się w działaniu stosowane jest znacznie częściej (35,07%), w porównaniu z obserwacją pracy (21,42%), szkoleniem na stanowisku pracy (23,03%) i rotacją stanowisk (11,11%). Przy tym formy te są częściej stosowane w grupie przedsiębiorstw o lepszej sytuacji konkurencyjnej. W stosunkowo niewielkim zakresie wykorzystywane jest doskonalenie przez kontakty bezpośrednie z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz z pracownikami innych firm.

Poziom zespołu. W wyniku przeprowadzonych badań nie stwierdzono stosowania żadnej z metod niwelowania luki kompetencyjnej polegających np. na zdobywaniu doświadczeń w wyniku zespołowego działania, ćwiczeniu dialogu, uczeniu się z doświadczeń innych czy wprowadzaniu zmian.

Poziom organizacji. Także na płaszczyźnie organizacyjnej nie stwierdzono stosowania metod niwelowania luki kompetencyjnej charakterystycznych dla empirycznego uczenia się, takich jak: benchmarking funkcjonalny i zewnętrzny, rozpoznawanie potrzeb klientów i kształtowanie relacji z nimi czy analizowanie trendów nowych zjawisk.

Cybernetyczne uczenie się, zwane także uczeniem się jak się uczyć, polega na poszukiwaniu wciąż nowych podejść zarówno do porównań między istniejącą sytuacją a wcześniej określonymi normami oraz regułami, jak i do zasadności owych norm i reguł. Aby mogło dojść do tego typu procesów, organizacja musi być w stanie odpowiednio przetwarzać dane z otoczenia, a także być zdolna do zakwestionowania funkcjonujących założeń.

Poziom jednostki. Wśród form i metod uczenia się cybernetyczne są najmniej popularne, co potwierdzać może fakt, że kwestionariusze diagnostyczne są preferowane tylko przez 1,2% respondentów. Kolejnym wskaźnikiem małej orientacji na uczenie się cybernetyczne może być wykorzystywanie tylko w 13,69% ocen okresowych do analizy potrzeb szkoleniowych i doskonalenia.

Poziom zespołu. Brak jest danych wskazujących na stosowanie metod cybernetycznego uczenia się na poziomie zespołu, do których należą m.in.: przegląd sytuacji kryzysowych i niebezpiecznych, tworzenie pomysłów dzięki technikom twórczego myślenia czy kreowanie wizji oraz praca zespołowa nad nowymi rozwiązaniami.

Poziom organizacji. Brak jest także informacji o istnieniu banków danych i ich wykorzystywaniu dla rozwoju. Procesy niwelowania luki kompetencyjnej w badanych przedsiębiorstwach nie mają charakteru ciągłego, a raczej podejmowane są *ad hoc*, z uwzględnieniem krótkiej perspektywy czasowej, horyzont szkoleń obejmuje 3 lata, a tylko 5,8% badanych bierze pod uwagę także dłuższą perspektywę. Audyty i ocena szkoleń przeprowadzane są tylko w 18,79% firm. Wśród preferencji w zakresie doskonalenia dominuje nastawienie na wiedzę specjalistyczną, nie wskazując na zainteresowanie rozwijaniem wiedzy o firmie, z czym mogłyby się wiązać bazy danych. Ograniczeniem w zakresie instrumentarium wykorzystywanego w procesach organizacyjnego uczenia się może być słabe przygotowanie kadr kierowniczych w zakresie możliwości wykorzystania technologii informatycznych, pomocnych w zarządzaniu wiedzą.

W badanych organizacjach zauważono także brak spójności i pełnego wykorzystania dokumentów organizacyjnych na rzecz redukcji luki kompetencyjnej, co potwierdza fakt, że tylko 36,17% systemów ocen wykorzystuje się do doskonalenia i identyfikacji potrzeb w tym zakresie.

Wśród korzyści, jakie płyną dla organizacji z zarządzania wiedzą w zakresie redukcji luki kompetencyjnej menedżerów, można wskazać następujące:

- zarządzanie wiedzą jest narzędziem doskonalenia menedżerów,
- indywidualizację procesów doskonalenia oraz wzrost ich skuteczności,
- skrócenie czasu i zmniejszenie kosztów szkolenia,
- szybszy rozwój kadr kierowniczych i potencjalnych kandydatów na stanowiska menedżerskie oraz ułatwienie zdobywania doświadczeń,
- wzrost innowacyjności i kreatywności w organizacji
- współpracę zespołową i efektywniejsze wykorzystanie tych form doskonalenia,
- orientację na wdrażanie projektów,
- rotację kadr jako narzędzie zarządzania wiedzą,
- utrzymywanie zbiorowej wiedzy i doświadczenia w bazie danych organizacji.

Podsumowanie. Korzyści wynikające z możliwości stosowania procesów organizacyjnego uczenia się do niwelowania luki kompetencyjnej są niekwestiono-

wane. Niewielu organizacjom udało się jednak osiągnąć i realizować w praktyce rozwiązanie zalecane w ramach systemowych koncepcji uczących się organizacji czy zarządzania wiedzą. Problem ten wynika zazwyczaj z braku umiejętności wdrożenia lub zbyt narzędziowego traktowania programów zarządzania wiedzą, które aplikowane są wyłącznie do obróbki informacji. Warto więc nie tylko wspomagać działania redukowania luki kompetencyjnej menedżerów w wąskim zakresie, ale także stwarzać warunki do zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się.

Literatura

- Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, AE, Poznań 2002.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*. Placet, Warszawa 2000.
- Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Orgmasz, Warszawa 2003.
- Managing Knowledge*, eds. S. Little, P. Quintas, T. Ray, The Open University, Sage Publications, London 2002.
- Mikuła B., *Modele przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Wybrane koncepcje i metody*, red. B. Mikuła, A. Ortyl-Pietruszka, A. Potocki, Warszawa 2002.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.

MANAGERS REFERENCE BLANK REDUCTION THROUGH ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESSES

Summary

The aim of the paper is to present the role and complexity of the managers' competency gap definition. Managerial competencies are understood in three dimensions: knowledge, skills and attitudes. There is a need to identify and reduce the competency gap in contemporary organizations and one of the most efficient ways is to apply organizational learning processes. The author presents results of her own research concerning there sub-processes of learning: traditional, empirical, and cybernetical.