

# BUDOWANIE STRATEGII ORGANIZACJI PRZEZ ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI INFORMATYKÓW

## Streszczenie

Zarządzanie informatyką (technologiami informacyjnymi) w organizacji, w swoim zakresie i złożoności jest pewnym obszarem umiejętności łączącym doświadczenie inżynierskie, wiedzę z zakresu ekonomii i finansów, umiejętności kierowania zespołem ludzkim oraz zrozumienie celów działania organizacji. Całość tego, składa się na zbiór przedsięwzięć, zapewniających niezakłócony przepływ informacji w procesach produkcyjnych i decyzyjnych. Realizacja celów informatycznych powinna być współbieżna przede wszystkim z celami biznesowymi organizacji oraz uwzględniać uwarunkowania środowiskowe. Efektem jest prowadzenie do optymalizacji wszystkich procesów, zwiększenie konkurencyjności, przyspieszenie reagowania na potrzeby rynku odbiorców (budowanie przewagi konkurencyjnej), obniżenie kosztów, etc. Uwzględniana jest, oprócz realizacji zabezpieczenia działalności bieżącej, także realizacja celów strategicznych organizacji. Nie możemy zapomnieć również o rozwoju technologicznym i ewolucji sposobów dostarczania usług informacyjnych – przejmowanie nowych zakresów odpowiedzialności wynikające z postępującej informatyzacji wszystkich procesów biznesowych. Znaczący wpływ na skuteczność tych działań mają kompetencje pracowników zaangażowanych w obsługę kluczowych procesów biznesowych w organizacji. Grupą, którą chciałbym tutaj wyróżnić są informatycy, czyli specjaliści zajmujący się obsługą procesów informacyjnych będących odwzorowaniem procesów biznesowych w dziedzinie technik informatycznych. Specjaliści ci, wykonują pracę wymagającą od nich wysokiego poziomu kompetencji oraz osobistego zaangażowania (każda specyfika organizacji wymaga posiadania kompetencji w dość specyficznych specjalnościach związanych m.in. z różnymi obszarami zaangażowania organizacji oraz odmiennymi sposobami prowadzenia tzw. biznesu). Duże znaczenie ma przygotowanie odpowiednich ścieżek kariery umożliwiających rozwój zawodowy pracownika oraz efektywne wykorzystanie posiadanych kompetencji przez pracodawcę – i tutaj przechodzimy do pojęcia zarządzania kompetencjami informatyków w kontekście strategii całej organizacji.

## Abstract

Management of IT (information technology) organization, in its scope and complexity is a certain area of skill that combines engineering expertise, knowledge of economics and finance, the ability to manage a team of human and understanding of the objectives of the organization. All this is made up of a collection of projects, ensuring the smooth flow of information in production processes and decision-making. The attainment of IT objectives should be concurrent primarily with business

<sup>1</sup> Mgr inż. Józef Wacnik jest wykładowcą Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki.

goals of the organization and take into account environmental conditions. The effect is to carry out the optimization of all processes, increased competitiveness, accelerate response to market needs buyers (building a competitive advantage), cost reduction, etc.. Is included as well, in addition to implementing the current security activity, the implementation of the strategic objectives of the organization. We should not forget also on technological development and evolution of ways to deliver information services – taking over new responsibilities arising from the progressive computerization of all business processes. Significant impacts on the effectiveness of these measures have the competence of employees involved in support of key business processes within the organization. Group that would like to highlight here are computer scientists, or specialists to service the information processes that are mapping business processes in the field of information technology. These specialists perform work requiring a high level of their competence and personal commitment (each organization requires a specific competence in a fairly specific specialization associated with different areas including the involvement of organizations and different ways of doing the so-called business). It is important to make appropriate career paths to enable the professional development of staff and effective use of its competence by the employer – and here we move to the concept of professionals competence management in the context of the entire organization.

## 1. WSTĘP

Wszystkie organizacje działają w specyficznych uwarunkowaniach gospodarczych, formalno-prawnych oraz także politycznych. Fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, sukces lub porażkę firmy ma strategia (K. Obłój, 2007, strony 13-14). Współcześni menadżerowie muszą zmierzyć się z trzema fundamentalnymi pytaniami strategicznymi. Są to pytania o sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizję funkcjonowania w przyszłości, o rynki i produkty oraz o dominujący model działania. Strategia powinna być tak skonstruowana i realizowana, aby dążyć do przewagi konkurencyjnej oraz maksymalizacji efektów działalności organizacji. Znaczący wpływ na skuteczność tych działań mają kompetencje pracowników zaangażowanych w obsługę kluczowych procesów biznesowych w organizacji.

Grupą, którą chciałbym tutaj wyróżnić są informatycy, czyli specjaliści zajmujący się obsługą procesów informacyjnych będących odwzorowaniem procesów biznesowych w dziedzinę technik informatycznych. Specjaliści ci wykonują pracę wymagającą od nich wysokiego poziomu kompetencji oraz osobistego zaangażowania (każda specyfika organizacji wymaga posiadania kompetencji w dość swoistych specjalnościach związanych m.in. z różnymi obszarami zaangażowania organizacji oraz odmiennymi sposobami prowadzenia tzw. biznesu). Duże znaczenie ma przygotowanie odpowiednich ścieżek kariery umożliwiających rozwój zawodowy pracownika oraz efektywne wykorzystanie posiadanych kompetencji przez pracodawcę – i tutaj przechodzimy do pojęcia zarządzania kompetencjami informatyków w kontekście strategii całej organizacji.

Tematem wynikającym z przytoczonego wcześniej pojęcia i jednocześnie będącym nierozłącznie z nim związanym jest budowanie kompetencji informatycznych już na poziomie edukacji w szkole średniej (profilowane licea i technika) oraz kształcenia na studiach wyższych (studia inżynierskie i magisterskie).

## 2. DLACZEGO MÓWIMY O STRATEGII?

Zarządzanie informatyką (technologiami informacyjnymi), w swoim zakresie i złożoności jest pewnym obszarem umiejętności łączącym doświadczenie inżynierskie, wiedzę z zakresu ekonomii i finansów oraz umiejętności kierowania zespołem ludzkim. Całość tego, składa się na zbiór przedsięwzięć, zapewniających niezakłócony przepływ informacji oraz wspieranie organów zarządzających w realizacji działalności instytucji. Realizacja celów informatycznych musi być współbieżna także z celami biznesowymi oraz mieć na względzie uwarunkowania środowiskowe. Powinna prowadzić do optymalizacji wszystkich procesów, zwiększenia konkurencyjności, przyspieszenia reagowania na potrzeby rynku odbiorców (budowanie przewagi konkurencyjnej), obniżenia kosztów, etc. Uwzględnić powinna, oprócz realizacji zabezpieczenia działalności bieżącej, także realizację celów strategicznych organizacji.

Wybory strategiczne mają to do siebie, że oznaczają inwestycje kapitałowe, rekrutację określonego typu ludzi, dobór odbiorców do utrzymania lojalności. Wiele firm nie docenia faktu, że decyzje strategiczne szybko tworzą sytuację lejka – łatwo do niego wejść, a bardzo trudno wyjść (K. Obłój, 2007, str. 409). Edukacja, szkolenia i rozwój zawodowy odgrywają bardzo ważną rolę, zapewniając realizację zapotrzebowania na określone zasoby ludzkie o opisanych kompetencjach w kontekście strategii organizacji. Punktem wyjścia jest zdefiniowanie czterech podstawowych pojęć (O. Lundy i A. Cowling, 2006, str. 247):

- szkolić: doprowadzać do pożądaných standardów wyników lub zachowania poprzez instruktaż i praktykę,
- rozwijać (się): czynić coś większym, pełniejszym albo bardziej wypracowanym czy systematycznym; doprowadzać do stanu (lub osiągnąć stan) aktywności, widoczności lub dojrzałości,
- edukować: szkolić lub instruować intelektualnie, moralnie i społecznie,
- uczyć się: uzyskiwać wiedzę na jakiś temat lub umiejętność w pewnym obszarze poprzez studia, doświadczenie lub korzystanie z nauczania; dowiadywać się (czegoś); stwierdzać (że, jak itd.).

Wszystkie te procesy są nierozłącznie związane i mają wiele wspólnych zasad np. teorie nauczania, systemy oceniania czy też projektowanie programów edukacyjnych. Uwzględniając powyższe stwierdzenia, można powiedzieć, że każda jednostka

ludzka dąży do jak najpełniejszej realizacji swojego potencjału i to w kontekście długoterminowym. Edukacja przyczynia się do rozwoju jednostki poprzez dostarczenie możliwości pozyskiwania kwalifikacji umysłowych, charakterologicznych i społecznych, jak również określonej wiedzy i umiejętności (O. Lundy i A. Cowling, 2006, str. 248). Patrząc na funkcjonowanie organizacji, kluczowe, zatem jest takie kierowanie rozwojem, aby strategiczne budowanie kompetencji zasobów ludzkich miało charakter procesowy i systemowy, w sposób zgodny z aktualnymi potrzebami organizacji oraz kierunkami rozwoju na przyszłość.

### 3. SPOŁECZEŃSTWO INFORMACYJNE I ORGANIZACJA WIEDZY

Terminem społeczeństwa informacyjnego określa się obszar, w którym towarem staje się informacja (przechowywanie, przesyłanie, przetwarzanie informacji) traktowana, jako szczególne dobro niematerialne, równoważne lub cenniejsze od dóbr materialnych (Wikipedia. Wolna encyklopedia, 2010). Termin został wprowadzony w 1963 roku przez Japończyka T. Umesao (wersja oryginalna „jōhōka shakai”) w artykule o teorii ewolucji społeczeństwa opartego na technologiach informatycznych, a spopularyzowany przez K. Koyama w 1968 roku w rozprawie pt. „Wprowadzenie do Teorii Informacji” (tytuł oryginału *Introduction to Information Theory*). Społeczeństwo informacyjne odnosi się do technicznych narzędzi komunikacji, magazynowania i przekształcania informacji. Z punktu widzenia społecznego podziału pracy, społeczeństwem informacyjnym jest zbiorowość, w której większość spośród zawodowo czynnych, zatrudnionych jest przy przetwarzaniu informacji (D. Jemielniak, 2008, str. 23).

W organizacjach wiedzy, będących elementami społeczeństwa informacyjnego, kluczowym aktywem (produktem) jest wiedza zgromadzona w dwóch obszarach: wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej (S. Blumenberg, H. Wagner i D. Beimborn, 2009). Wiedza w interpretacji (M. Alavi i E. Leidner, 2001), jest spersonalizowaną informacją dotyczącą faktów, orzeczeń, pomysłów, uwag itp. Dla spersonalizowanej informacji nie jest ważne czy informacje są dokładne, nowe, unikalne lub przydatne. Wiedza jest, w tym spojrzeniu, rezultatem poznawczego przetwarzania bodźców. Wiedza jest również określana, jako prawdziwe uzasadnione przekonanie, z wyraźnym rozróżnieniem wiedzy jawnej i ukrytej (biernej).

Wiedza jawna może być wyrażana, skodyfikowana i łatwo zapisywalna. Ta jawna i skodyfikowana wiedza jest transmitowana w formalnym i systematycznym języku (S. Blumenberg, H. Wagner i D. Beimborn, 2009, str. 343). Dlatego to zjawisko może być zdefiniowane, jako wyrażona w formie opisu, zgeneralizowana wiedza, możliwa do przekazania w formie procesów edukacyjnych.

W przeciwieństwie, ukryta wiedza jest związana indywidualnie i jest bardzo trudno, a czasem niemożliwe, jest ją wyrazić i zapisać. Tylko dzięki obserwacji i robieniu czegoś osobiście jest możliwe nauczenie się tego typu wiedzy. Ponieważ wiedza jest zgłębniona, wprowadzona w życie i społecznie uzasadniona, tylko część może być skodyfikowana (zrobiona bardziej jawną), przez przekształcenie na wiadomości, które mogą być następnie przetwarzane i przekazywane. Tak, więc ukryta (bierna, milcząca) wiedza jest informacją, która została przetworzona w indywidualnej świadomości osób poprzez dyskusje, naukę oraz wnioskowanie i dlatego ten typ wiedzy jest zakorzeniony w działaniu, doświadczeniu i zaangażowaniu w uczestnictwie.

Bazując na tej integracji wiedzy, zbieranie współdzielonej wiedzy do wspólnej bazy informacji jest wymaganiem dla jednostek edukacyjnych. Wymiana bazy informacji (wiedzy) jest niezbędna do skoordynowanej działalności edukacyjnej mającej na celu budowanie kompetencji specjalistów. Znaczenie wspólnej wiedzy jest podkreślane w wynikach wielu badań i analiz wydajności IT a w szczególności w obszarze interakcji pomiędzy domeną biznesową a domeną IT. W tym kontekście, wspólną wiedzę można określić, jako zrozumienie i uznanie poprzez menadżerów i pracowników informatycznych dla technologii i procesów biznesowych, które wpływają na ich wzajemne działania. Uznanie oznacza wrażliwość na organizacyjne otoczenie, realizację celów przez inne grupy, ograniczenia, interpretację oraz zachowania. Tak, więc forma wspólna wiedzy jest podstawą do zwiększenia wydajności i efektywności działań informatycznych.

Pierwszym krokiem do stworzenia wspólnej wiedzy jest stworzenie wspólnego języka. Ludzie będący uczestnikami obsługi procesów informacyjnych (informatycznych) i pochodzący z domeny biznesowej często mówią różnymi technicznymi i proceduralnymi językami. W związku z tym wymagania, cele i ograniczenia wyrażone przez różne domeny mogą być postrzegane, jako nieuzasadnione potrzeby jak również niechętnie innym domenom. W ten sposób wspólny język może ułatwiać transfer wiedzy, a także tworzyć pozytywny wpływ na procesy społeczne w obrębie organizacji. W następnym etapie, bazując na jednolitej kodyfikacji pojęć, wspólne bazy wiedzy mogą być budowane i wykorzystywane w procesie edukacji. Bazując na wspólnym języku oraz częstych interakcjach, wzajemne zrozumienie pomiędzy IT a domeną biznesową może ewoluować, łagodzić bariery, tworzyć płaszczyzny do współpracy i budowania wspólnego systemu odniesienia dla integracji ich wiedzy. Wspólna wiedza branżowa nie musi odnosić się tylko do informacji jak wykonywać inną pracę, lecz wymaga także zrozumienia celów innych, wynikających z tego ograniczeń i potrzeb.

## 4. EDUKACJA A TRANSFER WIEDZY

Jak przedstawiono w poprzednich paragrafach, wspólna wiedza jest wynikiem transferu wiedzy, budowania baz informacji oraz integracji tej przetransferowanej wiedzy w procesie nauczania. Procesy transferu wiedzy są, zatem bardzo ważne dla tworzenia wspólnej wiedzy. Termin proces jest często używany do nawiązania do wyraźnych struktur, ale także wyraźnych akcji. Możemy nazwać je biernymi i jawnymi praktykami do nazwania faktu, że te praktyki mogą zawierać wspólnie bierną i jawną wiedzę (warunki konieczne do osiągnięcia wysokiej efektywności procesu nauczania).

W zależności od stopnia jednoznaczności, będziemy rozróżniać różne typy procesów transferu wiedzy. Po pierwsze istnieją typy transferu wiedzy dedykowane przede wszystkim wyraźnej i opisanej informacji. W celu przeniesienia wiedzy konieczne jest zinterpretowanie zawartości (porównanie). To wymaga wspólnego układu odniesienia do zdefiniowania jak zawartość musi być interpretowana. Typowym przykładem są opisy procesów, standardów, poziomu świadczenia usług, jasne stworzenie terminologii, procedury, priorytety oraz warunki wymiany. Po drugie możemy zdefiniować osobiste powiązania odpowiednie do przekazywania wiedzy ukrytej (przekaz realizowany głównie przez kontakt osobisty). Nowa wiedza jest tworzona przez napływ informacji do umysłów jednostek, wchodzi w interakcję z istniejącą wiedzą, z kolei jest komunikowana i staje się jawną kompetencją. Istniejąca wiedza jest wykorzystywana poprzez przyznawanie dostępu do wiedzy innym uczestnikom, którzy łącząc wiedzę rozwiązują problem. Ikujiro Nonaka (I. Nonaka, 1994) widzi proces tworzenia wiedzy, jako stałą konwersję pomiędzy ukrytą i jawną wiedzą, wymagającą społecznej interakcji i będącą pod wpływem parametrów środowiskowych. Ujednolicone procedury pracy mogą być bardzo różne od rzeczywistych praktyk i czasami nawet w opozycji. Z ich punktu widzenia, znaczenie wiedzy jest w znacznym stopniu związane z codzienną pracą, a nabycie nowej wiedzy (nauka, edukacja) jest społecznie skonstruowaną formą przekładającą się na praktykę w pracy.

## 5. PROFESJONALIZACJA ZAWODU INFORMATYKA

W kontekście IT oraz na podstawie perspektywy organizacji opartej na wiedzy, dostarczenie wartości biznesowych jest przede wszystkim budowane na działaniach opartych na wiedzy. Polegają one na integracji i koordynowaniu wiedzy z wielu jednostek, w wielu dyscyplinach i środowiskach, z różnorodnych doświadczeń i oczekiwań, zlokalizowanych w różnych częściach struktury organizacyjnej (J. Peppard i J. Ward, 2004). Wymaga to ścisłej współpracy pomiędzy jednostkami IT a jednostkami

biznesowymi, zarówno w formie formalnych procesów jak i nieformalnych relacji w sytuacji gdzie nieformalne struktury i procesy są ważniejsze dla skuteczności i efektywności partnerstwa.

Warto na tym etapie poruszyć temat profesji oraz profesjonalizacji zawodu. W ogólnym rozumieniu pojęcia możemy przyjąć, że profesjonalizacja jest realizacją społecznego zapotrzebowania na świadczenie usług o wysokiej jakości połączonego ze standaryzacją ich wykonania. Charakterystyczne dla współczesnych profesji jest zawłaszczanie określonego obszaru odpowiedzialności połączone z grupowaniem kompetencji. Informatycy budują swoje kompetencje wokół obsługi procesów informacyjnych w organizacji i przyjmują, że odpowiedzialność za realizację strategii organizacji jest kluczowym zadaniem ich grupy zawodowej (w kontekście organizacji opartej na wiedzy). Pojawienie się technologii komputerowych i powiązanych z nią zawodów zachwiało dotychczasowym system budowania kompetencji strategicznych organizacji – informatyzacja dotyczy praktycznie wszystkich dziedzin i eksperci od jej zastosowań błyskawicznie uzyskali wysoki status, a także stali się nową grupą z określonym zakresem kompetencji (A. Abbot, 1988). Inżynierowie informatycy stanowią dość ciekawy przypadek, ponieważ łączą w swoich kompetencjach praktyczne umiejętności klasy tzw. „niebieskich kołnierzyków”, czyli kadry technicznej (technicy, serwisanci, operatorzy) z umiejętnościami „białych kołnierzyków” (administratorzy, architekci, programiści, analitycy). Jeżeli obserwujemy ten układ z zewnątrz to różnice wydają się znikome i dążymy do uogólnień (pojęcie informatyk) – jednak dla osób z wewnątrz branży różnice są istotne, wyraźne i bardzo oczywiste. Dochodzi tutaj także aspekt praktyczny i etyczny. Profesjonalista to nie tylko człowiek, który ma odpowiednie wykształcenie i niezbędną wiedzę (wiedza jawna), ale przede wszystkim praktyk, osoba biegła i skuteczna w działaniu (wiedza ukryta), wykonująca dobrze (często perfekcyjnie) swoją pracę, samodzielna, przestrzegająca zasad etyki zawodowej i świadoma swojej wartości (T. Oleksyn, 2006, str. 70).

## **6. STRATEGIA ORGANIZACJI A KOMPETENCJE INFORMATYKÓW**

Jednym z najistotniejszych czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi w określonej organizacji jest jej strategia biznesowa. Po pierwsze, strategia jest planem i wzorcem działania. Po drugie, działanie to jest sekwencyjne i obejmuje zarówno z góry zaplanowane przedsięwzięcia, jak i te, które wyłaniają się w trakcie realizacji tych z góry zaplanowanych. Po trzecie, strategia dotyczy koordynacji zasobów firmy w sposób unikatowy pozwalający jej wykorzystać atuty i ograniczyć ryzyko wynikające ze słabych stron organizacji. Po czwarte, strategia dotyczy przyszłych działań opierających się na analizie otoczenia organizacji.

Po piątą strategią wiąże się ze zmianą, przez szukanie coraz to nowych sposobów uzyskiwania sukcesu organizacji, niezależnie od tego, jak by nie był on definiowany (J. Purcell, 2001).

Wszystkie te elementy przekładają się na cechy strategii zarządzania i budowania kompetencji. Strategia ta powinna stanowić spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymywanie przez nią przewagi konkurencyjnej (A. Pocztowski, 2008, str. 53). I tutaj powinniśmy się zastanowić nad przełożeniem realizacji celów biznesowych na zarządzanie kompetencjami tak, aby nastąpiło strategiczne dopasowanie, przy uwzględnieniu wpływu konkretnych profesji na realizację już samej strategii (z uwzględnieniem ról społecznych i oczekiwań organizacji (D. Jemielniak, 2008, str. 21). Dodatkowo wprowadźmy pojęcie kompetencji kluczowych organizacji. Są to, w dużym uproszczeniu, obszary kompetencji, związane z tym, co organizacje potrafią robić najlepiej. Stanowią one element uwagi i starań w zarządzaniu, w celu ich zachowania i rozwijania. Pozostałe rodzaje działalności są często wyprowadzane na zewnątrz (outsourcing) lub całkowicie się nich rezygnuje.

Gdy spojrzymy na informatyczny obszar odpowiedzialności, to praktyka outsourcingowa jest bardzo powszechna i pozwala na obniżenie kosztów obsługi przy jednoczesnym zachowaniu wysokiego poziomu jakości świadczonych usług. Jednak, jeżeli zastanowimy się nad tym zjawiskiem to nasuwa się pytanie: jeżeli kompetencje informatyczne, niezbędne do obsługi wszystkich procesów informacyjnych w organizacji (będące odwzorowaniem wszystkich funkcji biznesowych w dziedzinę informatyki), są tak kluczowe, to czy jest biznesowo uzasadnione 'wyprowadzać je z firmy'?

I tutaj pojawia się pojęcie procesu odwrotnego, czyli insourcing, który polega na przejściu procesów lub działań biznesowych jednostki, realizowanych przez zewnętrznych usługodawców do wewnętrznej, wyspecjalizowanej i mającej strategiczny charakter komórki organizacyjnej. Insourcing definiuje się, jako wykorzystanie pracowników organizacji lub jej konkretnego działu do zaspokojenia potrzeb w określonej dziedzinie. Jego popularność rośnie obecnie nie tylko w kosztowych obszarach, jak np. tworzenie nowego oprogramowania, ale też w przypadku operacji niekluczowych, takich jak obsługa klienta czy wsparcie techniczne. Jaka jest, więc przyczyna tego nowego trendu? Insourcing staje się kluczowy tam, gdzie nowe warunki biznesowe czynią usługi dotychczas outsourcowane niewystarczającymi. Według firmy badawczej Gartner, insourcing w przedsiębiorstwach, pomijając indywidualne motywacje, jest przede wszystkim uzasadniony chęcią zwiększenia kontroli, ochrony własności intelektualnej a także przewagi konkurencyjnej. Regułą jest, że firmy o dojrzszej



kulturze IT mają zazwyczaj bardziej zaawansowane, kompleksowe i sprecyzowane wymagania, co do outsourcingu, natomiast firmy mniejsze stosują outsourcing do pojedynczych aspektów działalności (Outsourcing Magazine, 2010).

## **7. STRATEGICZNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI**

Budowanie kompetencji organizacji (w kontekście jej strategii) wywodzi się z nurtów zarządzania zasobami ludzkimi i jest takim sposobem prowadzenia polityki personalnej w firmie w przypadku, w którym pojęcie kompetencji staje się głównym ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji, selekcji, ścieżki kariery, ocen pracowników, szkoleń czy systemów motywacyjnych. Zarządzanie kompetencjami jest to działalność praktyczna, zorientowana na osiąganie założonych celów – w naszym przypadku kompetencji strategicznych organizacji. Kompetencje organizacji, w ogólności, obejmują kompetencje zarządcze, pracowników, wiedzę i pamięć zbiorową, kompetencje przejęte z zewnątrz takie jak licencje, patenty czy też kompetencje w sferze technologii jak i sferze społecznej. Używane jest tutaj także pojęcie wiedzy (też tej specjalistycznej), która jest tym instrumentem ‘produkcji’ w organizacji niepodlegającym zmianom koniunkturalnym. Wiedza w praktycznym użyciu nabiera wartości w przeciwieństwie do np. maszyn czy innych elementów dóbr materialnych. Wiedza jest coraz częściej postrzegana, jako swego rodzaju czynnik stabilizacyjny organizacji w burzliwym otoczeniu. W wyniku wzrostu tempa przemian w otoczeniu rynkowym, wiele organizacji zarzuciło koncepcje oparcia swojej strategii na konkretnym segmencie rynku. W to miejsce wiele firm zaczyna spoglądać na wnętrze własnej organizacji i budować swą strategię na swoich zasobach i kompetencjach. Zjawisko to można scharakteryzować, jako budowanie strategii organizacji poprzez zarządzanie kompetencjami. Teoria na tym zbudowana głosi, że przyszłość firmy jest uzależniona od optymalnego wykorzystania i utrzymania unikalnych zdolności zwanych kluczowymi kompetencjami. Na kluczowe kompetencje składają się przede wszystkim aktywa niematerialne takie jak wiedza i umiejętności, które owocują skutecznością działania organizacji w ważnym, z punktu widzenia jej działania obszarze. Kompetencje kluczowe powinny być określone na poziomie całej organizacji – wtedy są wspólne dla wszystkich pracowników i mając taką legitymizację formalną stanowiącą o instytucjonalizacji działań wpisujących się w obszar odpowiedzialności tej grupy.

Powyższe tezy są oczywiście, w sferze ogólnej rzeczywiście słuszne, ale na ile w szczególnym przypadku budowania kompetencji strategicznych organizacji, jako sumy kompetencji indywidualnych specjalistów, są właściwe i użyteczne? Wymaga to szerszej analizy współzależności organizacyjnych, dotyczących także obszarów

kompetencyjnych, opartej o specyfikę prowadzenia działalności z uwzględnieniem wpływu otoczenia zewnętrznego. James D. Thompson podaje trzy formy współzależności organizacyjnej (J. Thompson, 1967):

- współzależność sumująca: funkcjonowanie każdej części organizacji nie jest bezpośrednio powiązane z funkcjonowaniem pozostałych części, natomiast stanowi odrębny wkład na rzecz całości. Ponieważ jednak każda część jest wspierana przez całą organizację, której powodzenie byłoby zagrożone przez brak sprawności którejs z części, wszystkie części są współzależne od siebie i efekty ich funkcjonowania są sumowane w obrębie całej organizacji,
- współzależność sekwencyjna: funkcjonowanie jednej części organizacji jest zależne od wykonania pewnej pracy przez inną (inne) część organizacji. Innymi słowy, zadania tych części muszą być wykonywane sekwencyjnie, odpowiednio do przyjętego w organizacji podziału pracy i istniejących w niej więzi technicznych. Przepływ różnych zasobów pomiędzy częściami organizacji jest w takiej sytuacji jednostronny,
- współzależność wzajemna: przepływ zasobów pomiędzy częściami organizacji nie jest jak w przypadku współzależności sekwencyjnej jednostronny, lecz dwustronny. Innymi słowy, wyjście jednej części organizacji jest wejściem drugiej i vice versa, (czyli istnieją układy sprzężeń zwrotnych).

Tadeusz Oleksyn dzieli kompetencje m.in. na uniwersalne (identyczne dla wszystkich członków organizacji, nazywane też korporacyjnymi) oraz specyficzne (przypisane konkretnemu stanowisku oraz osobie), a także kompetencje kluczowe (najważniejsze) i uzupełniające lub, inaczej mówiąc, drugorzędne (dość ważne), trzeciorzędne (mniej ważne na danym stanowisku) (T. Oleksyn, 2006).

Uwzględniając wszystkie przytoczone implikacje i klasyfikacje można spróbować się zastanowić na ile kompetencje specyficzne stają się kompetencjami korporacyjnymi (w pewnym obszarze wspólne dla wszystkich członków organizacji) a na ile, w efekcie ewaluacyjnego rozwoju i instytucjonalizacji mechanizmów funkcjonowania, stają się kompetencjami kluczowymi, na których budowana jest strategia organizacji. Analizując szanse na włączenie ewaluacji do praktyki instytucjonalnej organizacji, warto wskazać, że obecne trendy w biznesie i życiu społecznym wspierają ich upowszechnienie. Należą do nich min: rosnąca presja na wzrost efektywności i precyzyjne zarządzanie budżetem, konieczność rozliczania się z wydatkowanymi funduszami i dostarczania dowodów pozytywnych rezultatów, wzrost oczekiwań, co do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i rozliczania ich z ich wkładu oraz zaangażowania w problemy lokalne, wynikająca z kryzysu finansowego konieczność poszukiwania najbardziej efektywnych i skutecznych rozwiązań,

odbudowa zaufania i wiarygodności. Także na polu organizacyjnym można liczyć, że izomorfizm normatywny dotyczący typizacji i przydzielania ról, przy zachowaniu funkcji i relacji, przyczyni się do ogólnej akceptacji i stosowania ewaluacji w stronę profesjonalizacji i budowania kompetencji kluczowych organizacji.

Instytucjonalnie podchodząc do formalizacji struktur i zasad funkcjonowania organizacji możemy stwierdzić, że między wymienionymi wyżej procesami następuje swoiste sprzężenie zwrotne. Zjawisko profesjonalizacji, które można obserwować w organizacjach już od początku lat 90, polega na wzroście wiedzy fachowej, merytorycznie dotyczącej podejmowanych działań wśród członków organizacji. Drugim aspektem tego zagadnienia jest podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności na temat funkcjonowania organizacji, a zatem wiedzy w pewnym sensie praktycznej, pozwalającej na sprawne zarządzanie organizacją. W wybranych przypadkach może to przyjąć formę zarządzania przez partycypację, w której pracownicy muszą odkryć swoją sprawczość, a kierownictwo, które zna złożoność procesu biznesowego powinien im w tym pomóc. Sukces takich organizacji ma swoje źródło w charakterystycznej mobilizacji wszystkich zatrudnionych osób w ramach pełnego uczestnictwa w zarządzaniu – człowiek i jego specjalistyczne kompetencje jest wartością podstawową.

Opinia G. Hamel'a i C.K. Prahalad'a o kluczowych kompetencjach (G. Hamel i C. K. Prahalad, 1990):

- podstawowa przewaga konkurencyjna firm leży nie w ich produktach, ale w ich kompetencjach kluczowych,
- kompetencje kluczowe wpisane są nie tylko w jeden podstawowy produkt, który z kolei jest wpisany w więcej niż jedną jednostkę operacyjną firmy,
- kompetencje kluczowe wymagają skupienia się na sprawach kluczowych.

Identyfikacja i rozwój kompetencji kluczowych należy do architektury strategii określonej jako mapa drogowa do przyszłości, która identyfikuje, jakie kompetencje są składnikami technologii. Powinny one być alokowane i transparentne w całej organizacji.

## **8. INSTYTUCJONALNY CHARAKTER ROLI KLUCZOWEGO SPECJALISTY W ORGANIZACJI**

Organizacja do wszelkich swoich działań wykorzystuje jednostki ludzkie. Te jednostki mają określony i opisany zasób kompetencji, które z punktu widzenia organizacji mogą stać kompetencjami kluczowymi. Jednostki te tworzą grupy połączone jednym wspólnym celem i starają się go osiągnąć działaniami na podstawie i w granicach prawa oraz w sposób odpowiedzialny i skuteczny. Przypisujemy im odpowiednie role, które stanowią i uobecniają porządek instytucjonalny, umożliwiając tym samym istnienie obszarów i mechanizmów instytucjonalnych w organizacji

w postaci rzeczywistych zachowań i doświadczeń żywych jednostek. Nazwaliśmy ich specjalistami i przydzieliliśmy im funkcję budowania, na podstawie swoich kompetencji, strategii działania organizacji. Zadaniem organizacji jest takie zbudowanie portfela kompetencji, i w taki sposób, i z takim elementami kluczowymi, aby dało się zbudować trwałe podstawy przewagi konkurencyjnej będące jednym z głównych elementów strategii organizacji. Informatycy, jako kluczowi specjaliści, wykonują pracę wymagającą od nich wysokiego poziomu kompetencji oraz osobistego zaangażowania. Realizacja celów informatycznych musi być współbieżna z celami biznesowymi oraz uwzględniać uwarunkowania środowiskowe. Powinna prowadzić do optymalizacji wszystkich procesów, zwiększenia konkurencyjności, przyspieszenia reagowania na potrzeby rynku odbiorców (budowanie przewagi konkurencyjnej), obniżenia kosztów, etc. Uwzględniać powinna, oprócz realizacji zabezpieczenia działalności bieżącej, także realizację celów strategicznych organizacji.

## Literatura

1. *Outsourcing Magazine*. (2010, 06 28); Pobrano z lokalizacji [http://www.outsourcing.com.pl/12960,insourcing\\_czyli\\_powrot.html](http://www.outsourcing.com.pl/12960,insourcing_czyli_powrot.html)
2. *Wikipedia Wolna encyklopedia*. (2010); Pobrano z lokalizacji <http://pl.wikipedia.org>
3. Abbot, A. (1988, August 15); *The system of professions: an essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
4. Alavi, M., Leidner, D. E. (2001); *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. *Management Information Systems Quarterly* (25), strony 107-136.
5. Blumenberg, S., Wagner, H.-T. i Beimborn, D. (2009); *Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance*. *International Journal of Information Management* (29), strony 342–352.
6. Gary, H., Prahalad, C. K. (1990); *The Core Competence of the Corporation* (Tomy May-June). Cambridge: Harvard Business Review.
7. Jemielniak, D. (2008); *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
8. Jemielniak, D. (2008); *Software engineers or artists? Programmers' identity choices*. *Tamara Journal*, 7 (7.1), 20-36.
9. Krawczyk, Z., Morawski, W. (1991); *Socjologia. Problemy podstawowe*. PWN.
10. Luckmann, T., Berger, P. L. (1983); *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*. (J. Niżnik, Tłum.) Warszawa: PIW.
11. Lundy, O., Cowling, A. (2006); *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
12. Morawski, W. (2001); *Socjologia ekonomiczna. Problemy, Teoria, Empiria*. Warszawa: PWN.
13. Nonaka, I. (1994); *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. *Organization Science* (5), strony 14-37.
14. Obłój, K. (2007); *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Oleksyn, T. (2006); *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

16. Peppard, J., Ward, J. (2004); *Beyond strategic information systems: Towards an IS capability*. Journal of Strategic Information Systems (12), strony 167-194.
17. Pocztowski, A. (2008); *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
18. Purcell, J. (2001); *The meaning of strategy in human resource management*. International Journal of Human Resource Management (16), strony 330–344.
19. Sidor-Rządowska, M. (2006); *Kompetencyjne systemy oceny pracowników*. Kraków: Wolters Kluwer Oficyna Ekonomiczna.
20. Stocki, R., Prokopowicz, P., Żmuda, G. (2008); *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*. Kraków: Wolters Kluwer Polska – OFICYNA.
21. Thompson, J. L. (1967); *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.
22. Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003); *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer Polska – OFICYNA.

