

Artykuł przeglądowy
Review Article

Data wpływu/Received: 23.12.2014

Data recenzji/Accepted: 17.01.2015/03.02.2015

Data publikacji/Published: 2.06.2015

DOI: 10.5604/18998658.1154707

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Justyna Trippner-Hrabi^{EF}

Katedra Zarządzania,

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

KOMPETENCJE MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁÓW WIEDZY

INTERNATIONAL TEAM KNOWLEDGE COMPETENCES

Streszczenie: Przedsiębiorstwa mają do czynienia ze zmianami zarówno w otoczeniu celowym, dalszym, jak i w środowisku wewnętrznym. Jednym z elementów pozytywnego funkcjonowania i rozwoju w dobie globalizacji jest zatrudnianie w ich strukturach międzynarodowych zespołów wiedzy. Te grupy winny kreować rozwiązania o charakterze innowacyjnym, przyczyniające się do uzyskiwania większej przewagi konkurencyjnej na rynku. Ważne jest, by zespoły reprezentowały i odpowiednio aplikowały kompetencje pracownicze umożliwiające realizację założonych celów.

Słowa kluczowe: zarządzanie, empowerment, zarządzanie zespołami, kompetencje pracownicze, organizacja

Abstract: Companies that have self-motivated and hard working knowledge teams are able to function better on the global market. The success of working international knowledge teams de-

depends on many things. One of them is supporting knowledge development in an organization. It is important that teams represented have competences that enable the implementation of goals. Investing in employee development is a long term process, which originates in the recruitment and selection stages. The main objective of the article is to analyze the significance of employee competencies that impact on company functionality and development.

Key words: management, empowerment, team management, professional competence, organization

Wstęp

Firmy, które w swoich strukturach organizacyjnych mają pracowników kompetentnych, zmotywowanych oraz chętnych do nieustannego rozwoju (własnego jak i przedsiębiorstwa), są w stanie lepiej funkcjonować na rynkach zwłaszcza w dobie globalizacji. Inwestowanie w rozwój zatrudnionych to proces ciągły, który ma swój początek w fazie rekrutacji i selekcji. Dzięki empowermentowi zdobywają oni szczegółową wiedzę i kompetencje dotyczące wykonywania powierzonych obowiązków. Co za tym idzie – potrafią bardziej realnie i przez to prawidłowo ocenić zgłaszane problemy czy zapotrzebowanie płynące od konsumentów pod kątem możliwości sposobu wykonania produktu, wysokości kosztów, terminów realizacji itd.

Celem artykułu jest analiza ważności kompetencji pracowniczych dla prawidłowego funkcjonowania i rozwoju podmiotów realizujących różnorodne projekty gospodarcze.

1. Kompetencje pracownicze – ujęcie ogólne

Jak podają S. Hollyforde i S. Whiddett, kompetencje dotyczące wykonywanej pracy to zespół cech, na który składają się takie elementy jak cechy osobowości, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą dana osoba przyswoiła i się nią posługuje¹.

Kompetencje pracownicze można podzielić na miękkie i twarde. Te pierwsze opisują wszystkie atrybuty społeczne i psychologiczne, jakimi pracownik winien się cechować. Są to np. praca w grupie, radzenie sobie z niepewnością zatrudnienia, odporność psychiczna, komunikatywność, relacje z klientem, czy chęć pomocy innym zatrudnionym. Drugie natomiast wskazują na: fachową wiedzę w zakresie produktu, praktyczne umiejętności posługiwania się językami obcymi, biegłość w dziedzinie IT, doświadczenie zawodowe. Podczas procesów rekrutacyjnych najłatwiej ocenić kompetencje twarde, gdyż są one łatwo mierzalne. Dalsza harmonijna i owocna współpraca zespołu jest już uzależniona, w równym stopniu, od wyżej wymienionych obydwu rodzajów.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy grupy kompetencji, tzn.:

- podstawowe – posiadać powinien je każdy pracownik (np. pozytywne nastawienie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego, orientacja na wyniki, inicjatywa, rzetelność zawodowa),

¹ S. Hollyforde, S. Whiddett, *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003, s. 13.

- menadżerskie – są one przypisane kadrze menadżerskiej (np. podejmowanie decyzji, zdolności przywódcze, otwartość na zmiany),
- specyficzne (specjalistyczne) – związane z określonym stanowiskiem i wymogami pracy (np. wiedza, umiejętność pracy w zespole, szybkie reagowanie na zmiany)².

Międzynarodowe zespoły wiedzy składające się ze specjalistów różnych dziedzin cechują się występowaniem w ich szeregach przede wszystkim kompetencjami ostatniego typu. Ważny jest odpowiedni dobór narzędzi szkoleniowych, tak by właściwie służyły one do poszerzania danej kompetencji.

Źródła kompetencji zawodowych można podzielić na formalne i nieformalne, czego ilustrację stanowi rysunek nr 1. Pierwsze związane są z odbyciem nauki w szkołach, uczestnictwem w kursach. Są one mierzalne, łatwiejsze do zweryfikowania i zwerbalizowania. Drugie łączą się z osobistymi zainteresowaniami, wpływem otoczenia czy sposobem wychowania. Trudniej jest je precyzyjnie określić, ale w znaczący sposób wpływają one na całościowy zbiór kompetencji zawodowych lub determinują możliwość nabywania tych o charakterze formalnym.



Rysunek 1. Źródła kompetencji zawodowych

Figure 1. Sources of professional competence

Źródło: opracowanie własne.

2. Kompetencje międzynarodowych zespołów wiedzy

Organizacje bardziej niż kiedyś potrzebują międzynarodowych zespołów wiedzy, czyli grup pracowników o wysokim potencjale rozwojowym i szerokich zdolnościach, które wzajemnie się uzupełniają. Do kluczowych kompetencji tych zespołów należy zaliczyć:

² M. Koperyńska, *Rozwój kompetencji pracowników podstawą wzrostu efektywności pracy*, [w:] E. Jędrzych, P. Lendzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 13.

szybkie reagowanie na zmiany, znajomość rynku, umiejętność właściwego uzupełniania się, odporność na stres, znajomość języków obcych i narzędzi teleinformatycznych, zdolność do zespołowego uczenia się i dzielenia wiedzą. Budowa i rozwój tych kompetencji w organizacji wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej, które są ukierunkowane na ich promowanie. Ważne jest również, by firmy pozyskiwały pracowników, którzy są otwarci, elastyczni oraz zorientowani na uczenie się; łatwiej będzie im wówczas dostosować i asymilować do zasad pracy zespołu.

Szczególne znaczenie w rozwoju kompetencji personelu ma jego udział w pracach międzynarodowych zespołów wiedzy. Zatrudnieni mają możliwość obcowania z mnogością różnych problemów oraz sposobami ich rozwiązywania. Ważne jest to, by byli oni aktywnie włączani w pracę takiej grupy. Nauka w tych zespołach polega przede wszystkim na obserwacji innych oraz dzieleniu się wiedzą i informacjami. Warunkiem niezbędnym jest to, by wiedza stała się jawna dla poszczególnych członków, zaistnieje wtedy możliwość doskonalenia własnych umiejętności poprzez analizowanie doświadczeń pracy innych osób.

Współcześnie charakter pracy wymaga od zatrudnionych częstego przemieszczania się, uczestnictwa w wielonarodowych zespołach i szybkiego reagowania na zmiany. Dlatego ważne jest posiadanie i rozwijanie przez zatrudnionych dodatkowych kompetencji, tj. znajomości kultur i sposobów pracy w różnych częściach świata czy gotowość do podróży i rozłąki z najbliższymi.

Duże znaczenie w rozwoju kompetencji zatrudnionych dla efektywności ich pracy i tym samym konkurencyjności organizacji i zespołu spowodowało, że nadaje się im właściwą rangę poprzez wpisanie w strategię przedsiębiorstwa. Ma to przełożenie w aktywnym wspieraniu (finansowym i pozafinansowym) pracowników przez ich jednostki macierzyste. Przedsiębiorstwa, opracowując plan swego rozwoju, posługują się m.in. macierzą kompetencji skierowaną w stosunku do firmy, zespołów oraz pojedynczych pracowników³. Ukazuje ona luki kompetencyjne jednostek i komórek organizacyjnych. Dzięki temu narzędziu firma i pracownicy wiedzą, w jakim kierunku powinni się rozwijać i jakie umiejętności w pierwszym rzędzie uzupełnić. Innym sposobem określania zdolności jest tzw. bilans kompetencyjny. Praktyka jego wykonywania opiera się na założeniu, że przy odpowiednim wsparciu ze strony doradcy dana osoba czy zespoły są w stanie uświadomić sobie swoje mocne i słabe strony, co pozwala w dalszej perspektywie zwiększyć kompetencje zawodowe w ramach aktualnie wykonywanej pracy. Daje także możliwość przekwalifikowania się w przypadku zmiany stanowiska, a nawet zmiany miejsca wykonywanej dotychczas pracy. Bilans kompetencji jest zorientowany na konkretne, posiadane przez daną jednostkę zasoby. Jego wykonywanie nie ogranicza się wyłącznie do analizy doświadczenia zawodowego, ale bierze się także pod uwagę inne sfery życia, jak choćby doświadczenia szkolne czy interakcje społeczne. Dopiero tak szeroka i rozbudowana analiza daje podstawę do zdiagnozowania aktualnej sytuacji i kompetencji badanego zespołu⁴.

³ S. Sanghi, *The Book of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage Publications Pvt. Ltd, London 2007, s. 109.

⁴ www.oic.lublin.pl/protraining/bilans_kompetencji.pdf z dn. 22.10.2013.

Właściwy dobór i wytyczenie celów poszczególnym osobom i zespołom przyczynia się do rozwoju odpowiednich kompetencji. W organizacjach z reguły wyznacza się te o charakterze biznesowym, związane z perspektywami rozwoju firmy, oraz indywidualne – specyficzne dla pojedynczych pracowników oraz grup. Dąży się do tego, by te dwa rodzaje celów w jak największym stopniu harmonizowały ze sobą. Minimalizuje to występowanie sprzecznych interesów w relacji pracodawca – zatrudniony oraz stanowi skuteczne narzędzie motywacyjne. Pracownicy bez jasno nakreślonej wizji rozwoju mogą źle dobierać szkolenia czy projekty, w których uczestniczą. Prowadzi to w sposób bezpośredni do obniżenia ich zaangażowania w pracę, zniechęcenia czy wypalenia zawodowego. M. Koperyńska zauważa, iż podczas ustalania celów rozwojowych pracownika określa się, jakich kluczowych umiejętności będzie on potrzebował, by wywiązać się ze swoich celów biznesowych. Ponadto precyzuje, w jakich rolach zatrudniony widzi siebie w przyszłości, a zatem jakie umiejętności będą mu potrzebne. Należy również zastanowić się, jakie są jego mocne strony, które należy wykorzystać i rozwijać, a jakie słabe, które powinno się niwelować⁵.

Powodzenie realizowanego zadania w organizacji zależy w dużym stopniu od poziomu kompetencji całego zespołu oraz osoby lidera (kierownika), który koordynuje pracę jednostki. Problem w budowie kompetencji podmiotu, który realizuje projekt, może wystąpić, gdy kierownicy rekrutowani są najczęściej ze ścieżki rozwoju technologicznej bądź aplikacyjno-wdrożeniowej, przez co mają ukształtowane nawyki postrzegania zadania z perspektywy własnych doświadczeń. Ma to znaczenie w procesach zarządzania realizacją projektu. Estymacje wielu parametrów składających się na całość zadania mogą opierać się wyłącznie na subiektywnych szacunkach lidera. Trafność oceny może być różna, a charakter wykonywanego zadania może wykraczać poza zakres wiedzy i doświadczeń jego kierownika. Dobór zespołu realizacyjnego, zorientowanego na wyniki i podnoszenie własnych kwalifikacji, sprzyja wprowadzeniu systemu estymacji eksperckich, gdzie poszczególni członkowie zespołu uczestniczą pośrednio w procesie harmonizacji i monitorowania projektu. Umożliwia to znaczne obniżenie ryzyka związanego z błędną oceną parametrów zadania określonych wyłącznie przez kierownika⁶. Międzynarodowe zespoły pracowników wiedzy składają się z wybitnych ekspertów, którzy są specjalistami w swoim fachu. Zadanie lidera takich jednostek winno sprowadzać się przede wszystkim do koordynowania prac grupy, służenia radą i pomocą, ustalania zakresu realizowanych prac, rozwiązywania konfliktów oraz umiejętnego łączenia wyników pracy osób (z różnych dziedzin) w spójną całość. Musi on również wskazywać na potrzebę dzielenia się wiedzą oraz powinien wzmacniać swoich pracowników poprzez angażowanie ich w proces zarządzania oraz pomoc w rozwijaniu i nabywaniu przez nich nowych kompetencji.

Splaszczanie struktur organizacyjnych wielu przedsiębiorstw przyczynia się m.in. do tego, iż awansowanie poziome nabrało znaczenia. Promowany w ten sposób pracownik nie zyskuje formalnych tytułów (jak to jest przy awansowaniu pionowym), lecz zwiększa zakres swoich kompetencji poprzez udział w pracach innych zespołów czy działów. Jak podaje M.

⁵ M. Koperyńska, *Rozwój...*, s. 49.

⁶ K. Frączkowski, *Model mapowania aktywności w projektach IKT*, PIPS, Wrocław 2005, s. 62.

Juchnowicz, jest to tzw. awans kompetencyjny, w którym wiedza i skłonności do stałego rozwoju są w cenie. Firmy informują pracowników, że jeżeli będą się oni rozwijać w kierunku uwzględniającym potrzeby organizacji, zostaną za to wynagrodzeni. Rezygnuje się więc z nagradzania zatrudnionych za formalne tytuły na rzecz nagradzania za kompetencje⁷.

Narzędziem pozwalającym niwelować bariery utrudniające efektywne wykonywanie pracy przez międzynarodowe zespoły jest Human Performance Improvement (HPI). Jest to systemowe podejście, dzięki któremu wskazuje się i wprowadza rozwiązania eliminujące te przeszkody w pracy. Zatrudnieni mogą lepiej działać, tak by w pełni wykorzystać swój potencjał. HPI to proces wyboru, analizy, projektowania, rozwoju, implementacji i ewaluacji programów zmierzających do pomocy w realizowaniu zadań przez jednostki i grupy. To systematyczna kombinacja trzech fundamentalnych procesów: zarządzania wydajnością, analizy przyczynowo-skutkowej oraz wyboru interwencyjnego, i może być zastosowana wobec pojedynczych osób, zespołów i wielkich organizacji⁸.

Poniżej przedstawiono listę pożądaných kompetencji pracowniczych w czterech organizacjach międzynarodowych (tabela nr 1). Zauważyć można, iż podane w ujęciu tabelarycznym przedsiębiorstwa w pierwszym rzędzie kładą nacisk na to, by obecni i potencjalni pracownicy cechowali się w znacznej mierze przewagą kompetencji miękkich nad twardymi. Dlatego też organizacje winny rozwijać te zdolności w szeregach międzynarodowych zespołów wiedzy. Nie ma jednakże czegoś takiego jak „uniwersalne” kompetencje dla wszystkich podmiotów. Każda firma może stworzyć katalog pożądaných umiejętności, których ranga zapewne będzie się zmieniać.

⁷ M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju*, [w:] S. Borkowski (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 103.

⁸ W. Rothwell, C. Hohne, S. King, *Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence*, El-seder Inc., Burlington 2007, s. 8.

Tabela 1. Pożądane kompetencje w niektórych organizacjach globalnych
Table 1. Desirable competencies in some global organizations

Motorola	ABB	IBM	KPMG
odpowiednie doświadczenie, świadomość biznesowa, myślenie logiczne, i analityczne planowanie i ustalanie priorytetów, kreatywność i inicjatywa, umiejętności związane z komunikacją, praca w zespole, przewodzenie, pewność siebie w sytuacjach stresujących, jakość, motywacja i dobra organizacja pracy	innowacyjność, kreatywność, umiejętność pracy w zespole, ukierunkowanie na klienta, umiejętności związane z komunikowaniem się, elastyczność, jakość pracy, rozwijanie umiejętności współpracowników, wiedza, umiejętności zawodowe, przewodzenie, przejmowanie odpowiedzialności	myślenie o kliencie, niekonwencjonalne myślenie, motywacja do osiągnięć, przewodzenie zespołom, umiejętność bezpośredniego wyrażania myśli, praca w zespole, zdecydowanie i podejmowanie decyzji, budowanie siły organizacji, osobiste zaangażowanie, pasja do prowadzenia interesów	kontakt z klientem, tworzenie więzi, profesjonalna obsługa, umiejętności biznesowe, sprzedaż, rozwijanie działalności, zarządzanie, zarządzanie zadaniami, praca w zespole, osobista efektywność, motywacja, i zaangażowanie w osiąganie wyników, wytrwałość, umiejętności społeczne, komunikacja, pewność siebie, myślenie analityczne, myślenie ukierunkowane na działanie, rozwijanie umiejętności współpracowników

Źródło: M. Sidor-Rzadkowska, *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka* [www.wsz-pou.edu.pl, 20.10.2010].

Inne zestawienie najbardziej pożądanych kompetencji pracowniczych według A. Armstronga na podstawie badań N. Rankina wśród czterdziestu międzynarodowych firm, bazujących na pracy międzynarodowych zespołów, wykazało następującą ich kolejność⁹:

1. orientacja na pracę zespołową (78%),
2. komunikacja (65%),
3. skupienie się na kliencie (65%),

⁹ M. Armstrong, *Armstrong's Essential, Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page, London 2010, s. 155.

4. zarządzanie ludźmi (58%),
5. orientacja na wyniki (58%),
6. świadomość biznesowa (38%),
7. podejmowanie decyzji (35%),
8. umiejętności techniczne (35%),
9. stymulowanie rozwoju współpracowników (33%),
10. inicjatywa (33%),
11. kreatywność (30%),
12. umiejętność perswazji i wpływania na innych (30%),
13. ukierunkowanie na jakość (30%),
14. umiejętność nawiązywania relacji (30%),
15. orientacja na zmianę (28%),
16. zarządzanie informacjami (25%)
17. orientacja strategiczna (25%),
18. samodoskonalenie (23%),
19. zaangażowanie (20%),
20. asertywność i wiara we własne możliwości (20%).

W tej specyfikacji również dominują kompetencje miękkie. Umiejętności w zakresie pracy zespołowej są wymienione w każdym z przypadków, co wskazuje na ich ogromne znaczenie w powodzeniu przedsięwzięć biznesowych.

3. Empowerment źródłem rozwoju kompetencji pracowniczych

Empowerment organizacyjny można ująć jako zespół celowych działań i praktyk menedżerskich dających władzę, kontrolę i autorytet podwładnym. Działania te zmierzają do tzw. empoweringu pracowników, czyli ich wzmocnienia i usamodzielnienia dzięki stworzeniu kontekstu organizacyjnego kształtującego state empowerment¹⁰. Jest to stan bycia na płaszczyźnie psychologicznej zatrudnionych tym wyższy, im lepiej wyposażeni są oni w atrybuty samodzielności, autorytetu i kontroli.

Koncepcja ta uwypukla to, by decycentem były osoby znajdujące się najbliżej problemu, a nie najwyżej stojące w hierarchii organizacyjnej. Jak wynika z przytoczonych definicji, zjawisko empowermentu ukierunkowane jest na efekty zewnętrzne w pracy zespołowej.

Empowerment powinien być często stosowany podczas koordynowania pracami międzynarodowych zespołów wiedzy. Jest to uzasadnione tym, iż członkowie międzynarodowych zespołów to wybitnej klasy specjaliści reprezentujący różne dziedziny. Należy im pozostawić swobodę decyzyjną dotyczącą wyboru narzędzi potrzebnych do realizacji projektu lub modyfikowania, a nawet zmiany obranego pierwotnie celu. Ze względu na to, iż takie grupy pracują częściowo w formie mobilnej i zdalnej, wdrażanie koncepcji empowermentu przyczynia się do lepszej spójności prac poszczególnych osób. Wpływa to

¹⁰ I. Marzec, *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, IEI, Warszawa 2007, s. 34.

również na polepszenie procesów komunikacyjnych i koordynujących, gdzie ważną rolę odgrywa wysoki poziom samokontroli i samomotywacji członków grupy.

J. Nowicka sugeruje, że współudział pracowników w zarządzaniu jest ściśle powiązany z kulturą organizacji i stylami kierowania oraz obowiązującymi regulacjami prawnymi międzynarodowymi i krajowymi. Dzielenie się władzą wymusza przededefiniowania relacji przełożony – podwładny. W miarę wzrostu wymagań produktowych i jakościowych oraz kwalifikacji potrzeba wpływania pracowników na podejmowanie decyzji i zarządzania jest coraz większa¹¹. Zatrudnieni stają się podmiotami odpowiedzialnymi za wykonywanie swoich obowiązków w ramach szeroko pojętej samodzielności. Koncepcja empowermentu jest szansą wykazania się pracowników, którzy z różnych powodów nie mają możliwości awansowania na stanowiska kierownicze – poziomy decyzyjne w tradycyjnie pojmowanej organizacji. Mogą wносить często cenne uwagi i sugestie dotyczące funkcjonowania firmy oraz wskazywać możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Empowerment wpływa bezpośrednio na poziom motywacji zatrudnionych, gdyż osoby mające kompetencje decyzyjne czują się bardziej dowartościowane, co pobudza do aktywnego myślenia, większego zaangażowania i inicjatywy. Ich nastawienie do pracy oraz napotkanych przeszkód jest bardziej pozytywne i kreatywne. Chętniej angażują się oni w realizację zadań, co do których sami podejmowali decyzje. Z koncepcją empowermentu ściśle powiązane są kompetencje zespołu. Międzynarodowy zespół, jako jednostka w dużym stopniu zautonomizowana, powinien posiadać szereg kompetencji, takich by jego praca przebiegała w miarę możliwości bez zakłóceń i zgodnie z założonymi celami.

Kompetencje międzynarodowego i krajowego zespołu przejawiają się głównie w:

- decydowaniu wewnątrz grupy o przydzielaniu odpowiednich pracowników do danego zadania,
- ocenianiu przebiegu procesu i możliwości jego modyfikacji, zmiany czy wycofania,
- zmianie kolejności czynności w zadaniach tak, by lepiej dostosować się do potrzeb klienta,
- przygotowaniu harmonogramu pracy, utrzymaniu poziomu jakości,
- rozdzielaniu nagród i kar w zespole w oparciu o przyjęte zasady,
- negocjowaniu warunków realizacji umów zarówno z klientem wewnętrznym, jak i zewnętrznym,
- monitorowaniu i kontrolowaniu przebiegu procesu pracy zadania,
- dzieleniu się wiedzą i wzajemnym uczeniu się,
- zwiększaniu aktywności i zaangażowania pracowników w projekt.

Podsumowanie

W międzynarodowych zespołach wiedzy kompetencje pracownicze powinny być rozwijane systemowo. Grupa osób w przedsiębiorstwie to zbiór poszczególnych jednostek po-

¹¹ J. Nowicka, *Rola szkoleń w procesie kształtowania kompetencji zawodowych osoby bezrobotnej*, [w:] E. Jędrych, J. Lendzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010, s. 294.

łączonych ze sobą wspólnymi celami biznesowymi, zainteresowaniami czy osobą lidera itd., które oddziałują na siebie wzajemnie. Spojrzenie na nich jako na całość i rozwijanie tych samych umiejętności w sposób nieodróżniony prowadzi do marnotrawienia czasu i pieniędzy, ponieważ nie wszyscy pracujący będą zainteresowani tą samą formą kształcenia. Nie można także w ten sposób indywidualnie sterować ścieżką rozwojową danej osoby związanej z jej zainteresowaniami i osobistymi celami. Z drugiej strony należy pamiętać, by rozwijać zdolności członków zespołów wiedzy w sposób harmonijny. Oznacza to, że nie należy doprowadzać do zbyt dużych rozbieżności kompetencyjnych wśród zatrudnionych. Prowadzić to może do zachwiania równowagi pracy w takiej grupie, ponieważ bardziej rozwinięte zawodowo osoby będą chciały zaspokajać kolejne swoje potrzeby poprzez realizację zadań w innych projektach i zespołach. Pracownicy słabiej przygotowani nie będą w stanie dorównać tempu pracy pozostałych osób lub wystąpi u nich zniechęcenie do dalszej realizacji projektu, spowodowane brakiem określonych umiejętności. W organizacjach, gdzie wdrażana jest koncepcja empowermentu, lepiej wykorzystywana jest wiedza i doświadczenie pracowników wywodzących się z różnych kultur. Wpływa to w sposób znaczący na podniesienie kompetencji zatrudnionych, a w konsekwencji konkurencyjności firm oraz poprawę ich pozycji na międzynarodowym rynku. Empowerment sprawia również to, iż organizacje mają większe szanse stać się bardziej innowacyjne. Dzięki zaangażowaniu pracowników możliwe jest lepsze opracowanie, wdrażanie i kontrolowanie strategii przedsiębiorstwa oraz szybsze osiągnięcie założonych celów, co przekłada się na korzystniejsze wyniki podmiotu.

Bibliografia

- Armstrong M., *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*, Kogan Page, London 2010.
- Frączkowski K., *Model mapowania aktywności w projektach IKT*, PIPS, Wrocław 2005
- Hollyforde S., Whiddett S., *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2003.
- Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] S. Borkowski (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Koperyńska M., *Rozwój kompetencji pracowników podstawą wzrostu efektywności pracy*, [w:] E. Jędrych, P. Lenzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010.
- Marzec I., *Empowerment pracowniczy w dążeniu do doskonalenia organizacji*, IEI, Warszawa 2007.
- Nowicka J., *Rola szkoleń w procesie kształtowania kompetencji zawodowych osoby bezrobotnej*, [w:] E. Jędrych, J. Lenzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Media Press, Łódź 2010.
- Rothwell W., Hohne C., King S., *Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence*, Elsevier Inc., Burlington 2007.
- Sanghi S., *The Book of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage Publications Pvt. Ltd, London 2007
- Sidor-Rzadkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, www.wsz-pou.edu.pl, www.oic.lublin.pl/protraining/bilans_kompetencji.pdf

Nota o Autorze:

Justyna Trippner-Hrabi – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (specjalność: zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie wiedzą oraz komercjalizacja badań naukowych). Absolwentka Lite London Institute of Technology & English oraz stypendystka uniwersytetu Alcala De Henares w Hiszpanii. Wykładowca Społecznej Akademii nauk w Łodzi, Uniwersytetu Łódzkiego oraz Clark University, gdzie prowadzi zajęcia z programu Master oraz MBA. Manager i szkoleniowiec z doświadczeniem polskim i brytyjskim.

Author`s resume:

Justyna Trippner-Hrabi – Doctor of Economics within the scope of management (faculty: international management, knowledge management and commercialization of research data). Lite London Institute of Technology & English graduate and scholar of University Alcala de Henares in Spain. She is lecturer in Academia of Social Science in Lodz, tutor at the University of Lodz and Clark University – where she runs classes within the program of Master and MBA. She is a manager and trainer with Polish and English experience.

Kontakt/Contact:

Justyna Trippner-Hrabi
Sienkiewicza 9 90-113, Łódź
tel . 602 26 25 94
e-mail: jhrabi@spoleczna.pl