



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Organizacyjna kompetencja innowacyjności : determinanty psychospołeczne i ekonomiczne

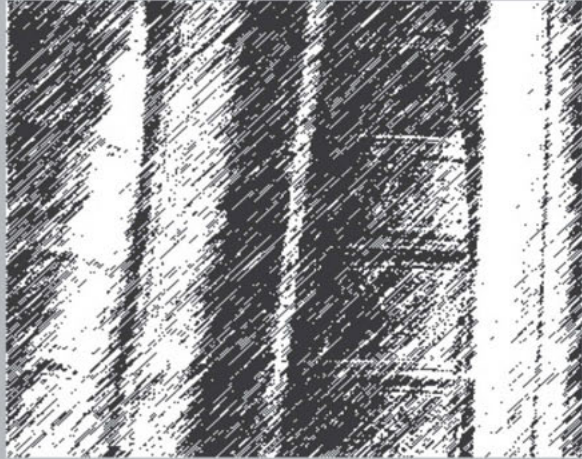
**Author:** Małgorzata Chrupała-Pniak, Monika Sulimowska-Formowicz

**Citation style:** Chrupała-Pniak Małgorzata, Sulimowska-Formowicz Monika. (2010). Organizacyjna kompetencja innowacyjności : determinanty psychospołeczne i ekonomiczne. "Chowanna" (2010, t. 2, s. 119-144).



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).





MAŁGORZATA CHRUPAŁA-PNIAK  
MONIKA SULIMOWSKA-FORMOWICZ

## Organizacyjna kompetencja innowacyjności — determinanty psychospołeczne i ekonomiczne

### **Organizational innovativeness competence — psychosocial and economic factors**

**Abstract:** The paper concerns innovativeness competence as a meta-competence in innovative organization *per analogia* to the core competence concept. The authors made an attempt to construct a theoretical model of systemic organizational variables and individual factors building innovativeness competence. In explanations they use the concept of learning organization and underline the meaning of the processes of strategic management as well as knowledge management to create proinnovative behaviors.

**Key words:** innovativeness competence, learning organization, knowledge management, proinnovative culture, competence management.

## Wstęp

Innowacyjność organizacyjna w wielu obszarach może być czynnikiem kluczowym tworzenia innowacji technicznych i technologicznych. Po pierwsze dlatego, że innowacyjność organizacyjna może mieć wpływ na efektywność firmy, po drugie, może przyczynić się do poprawy jakości i wzrostu wydajności pracy oraz poprawy zdolności uczenia się organizacji, co zdroworozsądkowo wydaje się stymulować kolejne procesy innowacyjne. Innowacyjność to nie tylko zdolność do opracowywania i urynkawiania nowości ofertowych i organizacyjnych. Innowacyjność to także cecha jednostek i organizacji warunkująca powtarzalność procesów powstawania nowości, dzięki której rosną lub/i stabilizują się szanse na sukces rynkowy i ekonomiczny organizacji. Jak piszą Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (2000, s. 6), innowacyjność to „szczególny proces odnawiania się ludzi i organizacji”. Takie spojrzenie akcentuje nie tylko rezultat, czyli samą innowację w postaci wynalazku, nowego produktu czy usprawnienia organizacyjnego, ale także, a może przede wszystkim proces kreowania innowacyjności rozciągnięty w czasie.

### Kompetencja innowacyjności jako zmienna systemowa decydująca o trwałej przewadze konkurencyjnej

Pojęcie tytułowej kompetencji zajmuje w literaturze przedmiotu od lat istotne miejsce. Ewolucja tego terminu rozpoczęła się w latach siedemdziesiątych XX wieku, kiedy to rozumiano kompetencję głównie jako formalne prawo, inaczej mówiąc: prawną zdolność do zajmowania się w imieniu organizacji konkretną działalnością. Następnie traktowano kompetencję jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika w organizacji. Takie ujęcie skupiało się przede wszystkim na wypełnieniu wymagań zarządzania kadrami czy personelem. W latach osiemdziesiątych Boyatzis (Oleksyn, 2006) po raz pierwszy zdefiniował kompetencję jako potencjał tkwiący w człowieku. Od tego momentu obserwujemy stałe niezależnianie się kompetencji od opisów stanowisk i zakresu czynności. Można stwierdzić, że ewolucja pojęcia kompetencji w organizacji odpowiada ewolucji funkcji personalnej w organizacji — od administrowania personelem do zarządzania zasobami ludzkimi i za-

rzządzania wiedzą. W późniejszych pracach starano się rozwijać koncepcję kompetencji organizacyjnych, wskazując, że nowoczesne rozumienie kompetencji nie ogranicza się tylko do wiedzy, umiejętności i postaw czy zachowań pracowników, ale obejmuje wszelkie cechy pracowników warunkujące zmiany domeny<sup>1</sup> organizacji i konkretny wynik działalności gospodarczej.

Analizując obecny stan wiedzy na temat innowacyjności organizacyjnej i podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu zasobami ludzkimi, autorki proponują model zawierający nowy konstrukt: **kompetencję innowacyjności**. W nawiązaniu do podejścia Steve'a Whiddetta i Sarah Hollyforde (2003, s. 15 i nast.) traktują kompetencję jako zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań, w szczególności zachowań innowacyjnych.

Kompetencja innowacyjności jest cechą organizacji obejmującą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (ang. *core competencies*) i jest nierozłącznie związana z uczącą się organizacją, inteligentną organizacją oraz procesami zarządzania strategicznego i zarządzania wiedzą. W niniejszym artykule definiujemy kompetencję innowacyjności na poziomie metakompetencji organizacyjnych jako zmienną systemową obejmującą wiedzę organizacyjną, zarówno ukrytą, jak i jawną, na temat specjalistycznych, technicznych i technologicznych zagadnień organizacyjnych, umiejętności organizacyjnego uczenia się, w tym umiejętności pracownicze w zakresie analizowania sytuacji, podejmowania decyzji w warunkach niejednoznaczności i chaosu, podejmowania osobistego ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za własne działania, umiejętności konwertowania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, umiejętności analizowania sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, oraz postaw przejawiających się w konkretnych zachowaniach proinnowacyjnych (Whiddett, Hollyforde, 2003)<sup>2</sup>.

Kompetencja innowacyjności jest wielowymiarową cechą organizacji decydującą o poziomie jej proinnowacyjności<sup>3</sup>. Wzajemne relacje strategicznego zarządzania organizacją, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi oraz zarządzania kompetencjami ujęto na rys. 1.

<sup>1</sup> Domenę działania przedsiębiorstwa definiuje się, opisując dwa wymiary: zakres działania, czyli zestaw produktów i rynków, na których są oferowane (rynk rozumiane geograficznie i marketingowo, jako segmenty grupujące podobnych konsumentów), oraz zasięg działania, czyli ilość ogniw łańcucha technologicznego, które firma sobą obejmuje (produkcja podstawowych surowców, podzespołów, wyrobu finalnego, dystrybucja czy kombinacja powyższych).

<sup>2</sup> Według Delamare'a Le Deist i Wintertona, kompetencje można analizować w wymiarze poznawczym związanym z wiedzą, funkcjonalnym dotyczącym procedur działania i umiejętności oraz społecznym. Dopiero połączenie tych elementów stanowi poziom metakompetencji (Whiddett, Hollyforde, 2003).

<sup>3</sup> Zob. *Słowniczek najważniejszych pojęć*, s. 13–18.



Rys. 1. Wzajemne relacje strategicznego zarządzania organizacją, zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi oraz zarządzania kompetencjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oleksyn, 2006.

Współczesne otoczenie gospodarcze i charakter procesów konkurencji wymaga od organizacji szczególnego rodzaju kompetencji warunkującej umiejętność skutecznego i wydajnego prowadzenia operacji bieżących przy jednoczesnej zdolności adaptacji do szybkich zmian rynkowych oraz zdolności tworzenia i wdrażania innowacji.

Kompetencja innowacyjności to systemowa cecha organizacji sprawiająca, że jest ona zdolna do trwałej innowacyjności albo że potrafi trwale być bardziej nowatorska od innych organizacji. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu zestawieniu, wykorzystaniu i rozwijaniu posiadanej wiedzy, zdolności i umiejętności oraz towarzyszących im: doświadczenia, postaw i motywacji na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym w połączeniu z efektywnie funkcjonującymi, adekwatnymi do potrzeb procesami produkcyjnymi i pomocniczymi oraz wspierającą ich funkcjonowanie kulturą organizacyjną. Jeśli innowację rozumiemy jako pomysł lub wynalazek, który został skomercjalizowany, jako stworzenie czegoś albo opracowanie nowego sposobu działania, to — za Chesbrough (2003) (podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008) — należy rozróżnić innowacje produktowe, innowacje procesowe i innowacje o charakterze społecznym (nowe normy działania, zmieniające nawyki pracy). Takie przykładowe przejawy innowacyjności organizacyjnej są wynikiem posiadania określonego poziomu rozwoju kompetencji innowacyjności<sup>4</sup>. W kontekście

<sup>4</sup> Kompetencja innowacyjności jest cechą relatywną — jej poziom oceniać się wino poprzez: porównanie jej wytworów, czyli potencjalnych innowacji zarówno z innymi osiągnięciami organizacji — benchmarking wewnętrzny, po to, aby ocenić, czy mamy do czynienia z nowością na gruncie danej organizacji, porównanie z wybranymi punktami odniesienia (w ramach benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego).

szybko zmieniającego się otoczenia elementy składowe kompetencji innowacyjności (wiedza, procesy i postawy) oraz elastyczność organizacji (jako cecha sprzyjająca jej rozwijaniu) to tzw. kluczowe czynniki sukcesu, czyli wewnętrzne determinanty przewagi konkurencyjnej.

Jak wielokrotnie podkreślano, kompetencja innowacyjności to zmienne systemowa, a za podstawowe jej podsystemy uznaje się:

- zarządzanie strategiczne;
- zarządzanie kompetencjami;
- zarządzanie wiedzą;
- strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi;
- proinnowacyjną kulturę i klimat organizacyjny.

## Zarządzanie strategiczne

Dzięki wyborom dokonywanym w odniesieniu do tzw. modelu biznesu zarządzanie strategiczne decyduje o kształcie realizowanych procesów i ich wzajemnych powiązaniach wewnątrz i na zewnątrz organizacji; odpowiada za opracowanie i realizację wizji, misji, celów i strategii — jego zadaniem jest dążenie do „robienia właściwych rzeczy” (przynoszących sukces rynkowy i finansowy) we właściwy sposób (adekwatny, skuteczny i wydajny). W kontekście innowacyjności źródłem przewagi jest przede wszystkim zdolność do generowania i wdrażania nowości szybciej i wydajniej niż robią to inni.

## Zarządzanie kompetencjami

Zarządzanie kompetencjami to zarządzanie organizacyjnymi podstawami przewagi konkurencyjnej — zestawem bieżących i pożądanых kluczowych kompetencji rozumianych jako kapitał procesowy i kapitał ludzki. W tym znaczeniu kompetencja innowacyjności stanowi część aktywów związanych z innowacyjnością organizacyjną (Baruch, 2001; podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008). W innej typologii możemy znaleźć jej przejawy w kapitale intelektualnym organizacji (Dobija, Dobija, 2003; podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008)<sup>5</sup>. Ten specyficzny majątek firmy decyduje o tym, w jaki sposób przebiegają i do jakich efektów prowadzą działania, których źródłem powinny być wspomniane zamierzenia strategiczne i programy operacyjne. Wartość tego

---

<sup>5</sup> Wyodrębnienie i zdefiniowanie kapitału intelektualnego ma istotne znaczenie przy określaniu mierników innowacyjności.

majątku, określanego coraz częściej mianem kapitału intelektualnego, można zmierzyć. Jego elementy to determinanty ekonomiczne decydujące o rozmiarach luki pomiędzy wartością rynkową a księgową firmy<sup>6</sup>. Zatem na wartość rynkową firmy składają się jej kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny (IC) budują: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny i kapitał kliencki (wyjaśnienie tych pojęć zawiera tabela 1).

Tabela 1

### Struktura kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Rodzaj kapitału	Definicja
Kapitał ludzki	wszystkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa; kapitał ludzki musi również uwzględniać dynamikę inteligentnej organizacji w zmiennym otoczeniu konkurencyjnym, jej kreatywność i innowacyjność — kapitał wiedzy, kapitał umiejętności, kapitał motywacji, kapitał zadań
Kapitał organizacyjny	wcielenie, upewnocnienie i wspierająca infrastruktura kapitału ludzkiego, zdolność organizacyjna przesyłania i przechowywania kapitału intelektualnego (włączając fizyczne systemy stosowane w tym celu) oraz filozofia organizacyjna wspierająca ten proces (szczególna umiejętność organizacji i systemy dzielenia się nią)
Kapitał innowacyjny (kapitał odnowy i rozwoju)	zestaw umiejętności i talentów pozwalających wprowadzać na rynek oraz do wewnętrznych systemów organizacji nowatorskie rozwiązania, chronić je oraz rozwijać: poziom specjalizacji, procesy produkcyjne, rozwiązania innowacyjne, marketing i sprzedaż, nowe formy współpracy
Kapitał procesów	procesy pracy, techniki i procedury, które zwiększają i wzmacniają efektywność działalności gospodarczej i wiedza praktyczna używana w procesie kreowania wartości: przepływ informacji, przepływ produktów i usług, <i>cash flow</i> , stosowane formy współpracy, procesy strategiczne
Kapitał kliencki	relacje z klientami — ich rozmiar, siła, charakter; poziom lojalności klientów, wielkość bazy klientów, wartość tworzona dla klienta — jego poziom zadowolenia oraz znaczenie klientów dla firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Edvinsson, Malone, 2001, oraz Roos, Roos, 1997.

Zarządzanie kompetencjami rozumianymi jako złożone podstawy przewagi konkurencyjnej odnosi się do poziomu systemu i jego kluczowych procesów, natomiast tworzenie i rozwijanie kompetencji na pozio-

<sup>6</sup> Różnica w wycenie firmy może być także efektem zjawisk pozaekonomicznych, np. spekulacyjnych.

mie jednostek i zespołów to obszar zainteresowania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

## Zarządzanie wiedzą

Wiedza tkwiąca w jednostkach i zespołach na wszystkich szczeblach organizacji, decydująca o kształcie i efektach działania jej procesów i wypełnienia kluczowych kompetencji musi być identyfikowana, pozyskiwana, rozwijana, transferowana wewnątrz organizacji i do otoczenia oraz wbudowywana na stałe w organizację w procesach konwertowania wiedzy.

Podstawowe podsystemy systemu zarządzania wiedzą w organizacji stanowią działania prowadzone w ramach każdego z nich, wpływające na pozostałe i je warunkujące. Są to (podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 41—48):

- lokalizowanie wiedzy — analiza i opis wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych źródeł wiedzy w celu oceny stanu posiadania, sposobu gromadzenia oraz charakteru dostępu do tej wiedzy;
- pozyskiwanie wiedzy — analiza i ocena źródeł oraz sposobów pozyskania wiedzy z zewnątrz organizacji poprzez architekturę zewnętrzną firmy — powiązania kooperacyjne, poprzez podpatrywanie poczynań konkurentów i naśladownictwo, poprzez uczenie się od innych, poprzez zakupy potencjału wiedzy na rynku (zatrudnianie ekspertów lub/i fuzje i przejęcia innych podmiotów);
- rozwijanie wiedzy — budowanie własnych kompetencji — rozwój wewnętrzny: zdobywanie umiejętności, usprawnienia i doskonalenie procesów zarządczych i wytwórczych, opracowywanie i wdrażanie innowacji; rozwijanie zasobów wiedzy jednostek i zespołów poprzez działania HRM, tworzenie klimatu i kultury sprzyjającej rozwojowi wiedzy; ten podsystem jest szczególnie istotny ze względu na budowanie kompetencji innowacyjności;
- dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej — procesy warunkujące przekształcenie indywidualnej wiedzy, doświadczenia i umiejętności pojedynczych osób w zasoby wiedzy organizacyjnej oraz porządkujące kierunki i intensywność upowszechniania poszczególnych rodzajów/składników/wycinków wiedzy pomiędzy potrzebującymi ich podsystemami/składnikami organizacji (od stanowisk po większe jednostki grupowania);
- wykorzystywanie wiedzy — procesy zapewniające możliwość produktywnego (efektywnego ekonomicznie) wykorzystania posiadanej wiedzy (zlokalizowanej, pozyskiwanej i rozwijanej), dążenie do likwidacji bądź osłabienia barier wykorzystania wiedzy zewnętrznej oraz efek-



tywnego wykorzystania wiedzy wewnętrznej (np. zamiast outsourcingu czy zakupów wykorzystywanie ukrytego potencjału wnętrza, minimalizowanie dublowania operacji, wspólne korzystanie z wyników pracy różnych jednostek organizacyjnych);

- zachowywanie wiedzy — technologie gromadzenia, zarządzania (selekcji, przechowywania i aktualizacji) oraz ochrony zasobów wiedzy; procedury zarządcze i rozwiązania prawne chroniące wiedzę przepływającą i gromadzoną w ramach sieci porozumień zewnętrznych; zarządzanie kompetencjami i ich powiązaniem, dbałość o wiedzę w trakcie procesów restrukturyzacyjnych oraz kształtowanie wewnętrznego łańcucha wartości.

Zarządzanie wiedzą nie może być — w organizacji uczącej się, dążącej do stworzenia wyróżniającej kompetencji innowacyjności — sztuką dla sztuki. Działania prowadzone pod tym szyldem muszą ściśle korelować ze strategią ogólną i szczegółowymi strategiami przedsiębiorstwa, zwłaszcza zaś ze strategiami dotyczącymi kluczowych kompetencji.

Kompetencja innowacyjności w sposób szczególny zależy od posiadanego potencjału wiedzy i sposobu zarządzania nią we wszystkich wymienionych wymiarach. Duże nasycenie różnorodną wiedzą, łatwy i optymalnie kosztowny dostęp do niej, procesy wymiany informacji i doświadczeń oraz procedury współpracy, wraz ze wspierającą je infrastrukturą techniczną, tworzą instytucjonalne zaplecze innowacyjności. Nowatorskie pomysły rzadko rodzą się w próżni, wymagają sprzyjającego im środowiska, które może i powinno być kształtowane w ramach konkretnych działań w procesie budowania kultury organizacyjnej i zarządzania ludźmi.

Ciekawą propozycję klasyfikacji wiedzy w organizacji w służbie innowacyjności organizacyjnej proponuje Iikka Tuomi (podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 82), który wskazuje na co najmniej trzy możliwe interpretacje wiedzy w organizacji:

- wiedza jako produkt — który jest innowacją, stworzony w organizacji w późniejszym czasie może zostać skomercjalizowany;
- wiedza jako zasób — gromadzony, chroniony i rozpowszechniany element pamięci organizacyjnej albo amnezji organizacyjnej;
- wiedza jako ograniczenie — brak wynikający z procesów działania organizacji.

## Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Z uwagi na społeczny charakter przedsiębiorstwa jako organizacji, stworzonej przez ludzi dla ludzi i dzięki ludziom funkcjonującej, nie mają sensu rozważania prowadzone na abstrakcyjnym poziomie kompetencji jako artefaktów. Każda kompetencja organizacyjna, wiedza czy kapitał intelektualny istnieje w kontekście człowieka, który ją stworzył, wykorzystuje czy ulepsza. Dlatego też kluczową rolę w budowaniu organizacyjnej kompetencji innowacyjności odgrywa zarządzanie sferą społeczną — jednostkami i grupami tworzącymi szczególnie zasób — kapitał ludzki.

Kapitał ludzki to system wzajemnie zależnych i powiązanych ze sobą cech osobistych, rutyn działania, zdrowia, zdolności, predyspozycji, postaw i zachowań, motywacji, uprawnień do działania, umiejętności i talentów, doświadczeń, wiedzy i wykształcenia pracowników organizacji na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym. Takie ujęcie obejmuje więc nie tylko kompetencje poznawcze, kompetencje społeczne i funkcjonalne, ale także poziom metakompetencji. Kapitał społeczny charakteryzuje społeczny kontekst organizacji, od którego zależą zachowanie i motywacje poszczególnych uczestników organizacji. Kapitał społeczny jest wbudowany w strukturę relacji pomiędzy jednostkami i grupami, powstaje w wyniku ich skumulowanych działań/zachowań. W ramach kapitału społecznego można wyróżnić trzy podgrupy (zob. Coleman, 1988, s. 95—120; podajemy za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 60—61):

- powinności, oczekiwania i pewność / stabilność struktur;
- normy oraz sankcje — element kultury organizacyjnej;
- kanały informacyjne.

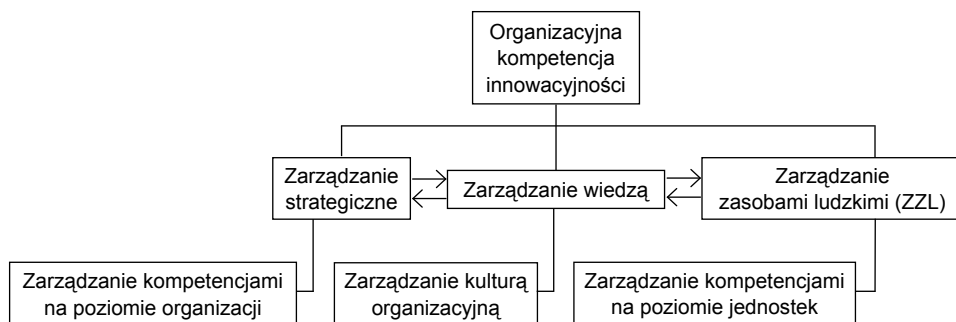
Kształt oraz charakter kapitału społecznego organizacji decyduje o tym, jak duży wkład będą skłonni wnieść jej członkowie w osiągnięcie celów organizacji i czy będą w stanie zrezygnować z naturalnej skłonności do oportunistyki.

## Kształtowanie kultury i klimatu organizacyjnego wspierającego twórczość i innowacyjność

Aby przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna mogło prowadzić skuteczne działania w jakimkolwiek zakresie, konieczne jest, aby posiadało wspierającą te działania kulturę organizacyjną. Budowanie kompetencji innowacyjności jest zatem długofalowym działaniem wymagającym zbiorowego wysiłku, stąd dla jego powodzenia jednym z decydujących czynników jest wzmacniający ów wysiłek układ instytucjonalny w organizacji. Innowacyjność wymaga kultury wspierającej zmiany, proinnowacyjnej

oraz otwartej komunikacji, zarządzania partycypacyjnego i świadomego dopasowywania systemów motywacji do celów, jakie firma chce osiągnąć. W tym kontekście ważne jest dążenie do wykształcenia się ducha współpracy w przedsiębiorstwie, wysokiej identyfikacji z celami i wartościami organizacji, poprawianie komunikacji wewnątrz organizacji. Nadażanie za zmiennością otoczenia nierzadko wymaga zmian w przedsiębiorstwie, dlatego też niezbędne jest kształtowanie organizacji zdolnej do zmiany — zarządzanie w celu przełamywania oporu, pobudzania inicjatyw i przedsiębiorczości przy jednoczesnej dbałości o przyzwolenie społeczne i bezpieczeństwo emocjonalne załogi, co jest warunkiem jej pełnego uczestnictwa we wprowadzanych zmianach. Konieczna jest także zmiana w tzw. mentalności stabilizacji — postrzeganiu zmiany jako zła koniecznego, na rzecz uznania jej za immanentną cechę współczesności, bez której nie ma rozwoju.

Wymienione elementy połączone w system tworzą warunki do powstania organizacji uczącej się. Model organizacyjnej kompetencji innowacyjności przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Model organizacyjnej kompetencji innowacyjności

Źródło: opracowanie własne.

## Organizacja ucząca się a kompetencja innowacyjności

Zdolności organizacji do uczenia się i konsekwencjom tej zdolności dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poświęca się ostatnio coraz więcej uwagi. Choć koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowa<sup>7</sup>, w ostatnich

<sup>7</sup> Znaczenie wiedzy i umiejętności dla rozwoju firm i gospodarek podkreślali już w pierwszej połowie XX wieku ekonomiści: J.A. Schumpeter, A. Marshall, F. von Hayek,

latach nabiera szerszego wymiaru. Organizacyjne uczenie się to zdolność bądź procesy wewnątrz organizacji prowadzące do utrzymania lub poprawy wyników opartych na doświadczeniu. Takie uczenie się jest zjawiskiem występującym na poziomie systemu, gdyż zostaje w organizacji nawet wówczas, gdy zmieniają się tworzące ją jednostki (Nevis, DiBella, Gould, 1997). Dlatego też organizacje uczące się to takie, które są zdolne do samopoznania, zrozumienia swoich problemów i doskonalenia się, które potrafią uczyć się na własnych błędach. Zdolność organizacji do uczenia się uważa się obecnie za jedną z podstaw przewagi konkurencyjnej. Podkreśla się szczególnie wagę umiejętności wykorzystania wiedzy i kompetencji wszystkich zatrudnionych w organizacji jednostek, pobudzanie ich do zaangażowania oraz stworzenie możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji.

Wzajemne interakcje między firmami dążącymi do osiągnięcia celów poprzez podnoszenie i budowanie kompetencji można porównać do stanu permanentnej przedsiębiorczości firmy, której dominującą wartością jest ciągły proces uczenia się, jak budować nowe i podnosić istniejące kompetencje. Peter Drucker wskazuje następujące warunki pochodzące ze sfery zarządzania uznane za najistotniejsze dla przedsiębiorczości i innowacyjności (Drucker, 1992, s. 163—168):

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale także dla załogi i całej organizacji; należy sprawić, aby organizacja stała się otwarta na innowacje i skłonna postrzegać zmianę raczej jako okazję niż zagrożenie; konieczne jest wytworzenie klimatu przedsiębiorczości innowacyjnej;
- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji;
- wyznaczanie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnie pracujących ludzi od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnianiu;
- prowadzenie systematycznego pomiaru firmy jako przedsiębiorcy i nowatora oraz stworzenie systemu uczenia się dla poprawy efektywności organizacyjnej.

Warto zauważyć, że zalecenia Druckera są słuszne w stosunku do wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza zmian, restrukturyzacji, reorganizacji, a także ciągłego doskonalenia się.

---

czy nieco później E. Penrose. Koncepcję organizacji uczącej się, opartą na tzw. podwójnej pętli, rozwijał od lat siedemdziesiątych XX wieku Ch. Argyris i jego kontynuatorzy na gruncie psychologii organizacji i zarządzania strategicznego.

Zdaniem Petera M. Sengego (2000, s. 20—25 i nast.), uczenie się organizacji winno opierać się na przyjęciu następujących dyscyplin<sup>8</sup>:

- myślenie systemowe — przyjęcie systemizmu<sup>9</sup> jako optyki w patrzeniu na organizację i podejmowane przez nią działania; tylko podejście systemowe może być podstawą do rozważań, jak oddziałują na siebie poszczególne dyscypliny; spełnia funkcję integrującą;
- mistrzostwo osobiste — ciągle wyjaśnianie i pogłębianie osobistej wizji przyszłości, koncentrowanie energii, kształcenie cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości przez członków organizacji;
- modele myślowe — głęboko zakorzenione założenia, uogólnienia, obrazy czy wyobrażenia, które wpływają na rozumienie świata i sposób działania w organizacji; instytucjonalne uczenie się to proces, w którym kadra kierownicza zmienia swoje wspólne modele myślowe dotyczące firmy, jej rynków i konkurentów; od umiejętności instytucjonalnego uczenia się zależy stała zdolność firmy do adaptacji i wzrostu w zmieniającym się otoczeniu (zob. de Geus, 1988, s. 70—74);
- budowanie wspólnej wizji przyszłości — tylko posiadanie wspólnej, podzielanej przez członków organizacji wizji przyszłości, zestawu celów, systemu wartości i poczucia misji daje szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej; wizja ta musi być podzielana i rozumiana na wszystkich szczeblach organizacji, gdyż tylko wtedy spowoduje, że ludzie będą się uczyć i doskonalić dlatego, że chcą, a nie dlatego, że muszą;
- zespołowe uczenie się — w nowoczesnych organizacjach to zespoły, nie jednostki, są podstawowymi komórkami uczącymi się; jeżeli zespół nie potrafi się uczyć, to organizacja też uczyć się nie będzie.

W teoriach organizacji uczącej się podkreśla się, że dla takiej organizacji dopasowanie się do otoczenia nie jest podstawowym wyzwaniem, ale jest ono konieczne dla przetrwania, a zdobywanie wiedzy o tym, jak się dostosować (ang. *adaptative learning*) musi być powiązane z odnajdywaniem twórczych rozwiązań (ang. *generative learning*), które poszerzą pole manewru organizacji poza zwykle dostosowanie się<sup>10</sup>. Natura

---

<sup>8</sup> Dyscyplina jest tu traktowana jako zarys teorii i techniki, które muszą być studiowane i doskonalone, aby mogły mieć zastosowanie w praktyce. Dyscyplina jest ścieżką prowadzącą do pozyskania pewnych umiejętności lub kompetencji (Senge, 2000, s. 20—25 i nast.).

<sup>9</sup> P.M. Senge rozumie system jako pewną skomplikowaną całość złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów oraz wchodzącą w relacje ze środowiskiem, w którym się znajduje. Podobnie jak twórca teorii systemów L. von Bertalanffy, P.M. Senge twierdzi, że o funkcjonowaniu systemów nie można się wiele dowiedzieć, stosując analizę redukcijną poszczególnych elementów czy prostych zależności przyczynowo-skutkowych (Senge, 2000).

<sup>10</sup> W koncepcji tej pobrzmiewają echa wizji twórczej destrukcji Schumpetera. Ucząca się organizacja jest w stanie takiej destrukcji dokonać.

uczenia się i sposób, w jaki ono przebiega w organizacji, wynikają z jej kultury oraz subkultur wewnętrznych; każda z nich może, zgodnie z wyznawanymi wartościami i prezentowanym podejściem, wykształcić swój odrębny wzorzec uczenia się, wzorce te składają się na ogólny system uczenia się organizacji. Nie każdy ze stosowanych wzorców prowadzi do efektywnego uczenia się.

Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella, Janet M. Gould (1997, s. 42—47) w toku przeprowadzonych badań wyodrębnili dziesięć czynników, które indukują i/lub wspierają organizacyjne uczenie się. Są to:

- imperatyw stałej obserwacji otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa oraz ich wzajemnych interakcji;
- dostrzeganie luki pomiędzy zamierzeniami a efektami; porażki też są źródłem uczenia się;
- duże znaczenie przypisywane pomiarowi zjawisk;
- skłonność do eksperymentowania;
- klimat otwartości wewnątrz organizacji (swoboda przepływu dobrych i złych informacji jest źródłem wiedzy);
- ciągły proces edukacji organizacyjnej;
- zróżnicowanie stosowanych metod, procedur i systemów operacyjnych;
- wspieranie nowych idei i metod na wszystkich szczeblach organizacji;
- zaangażowane przywództwo — liderzy nie tylko artykułują wizję, ale także aktywnie uczestniczą w jej wprowadzaniu i programach edukacyjnych;
- perspektywa systemowa.

Innym przykładem zaleceń praktyka jest model Pentti Sydänmaanlaksi (2002, s. 167—171), byłego dyrektora departamentu HR firmy Nokia. W swojej pracy określa on idealną organizację przyszłości mianem organizacji inteligentnej, czyli zdolnej przewidzieć zmiany, szybko uczącej się i stale odnawiającej, której wyznacznikami są:

- jasna wizja i strategia;
- struktura organizacyjna wspierająca zmiany i procesy odnowy (organizacja wirtualna, zespoły, procesy);
- kultura i wartości — nastawienie na ciągły rozwój, zadowolenie klienta, szacunek dla indywidualności;
- wdrożona idea ciągłego doskonalenia (ang. *ideology in place*);
- docenione znaczenie HRM;
- czystość procesów — świadomość procesów rdzennych i wspierających;
- zarządzanie wynikami;
- zarządzanie kompetencjami;
- zarządzanie wiedzą;

- zarządzanie zespołami;
- systemy informacyjne zapewniające sprzężenie zwrotne (ang. *feedback systems*);
- technologia postrzegana w kategoriach katalizatora wspierającego zmiany i rozwój (ang. *enabler*);
- przywództwo poprzez nauczanie — przywództwo uczestniczące, samokierowanie (ang. *self management*);
- wysoka zdolność do zmian.

W celu zbudowania organizacji uczącej się, zdolnej do długotrwałej innowacyjności niezbędne jest połączenie optyki psychologii organizacji (czyli zrozumienia czynników i mechanizmów rządzących ludźmi) z optyką organizacji i zarządzania (czyli przełożenia strategii proinnowacyjnej na wewnętrzne normy, struktury i procedury, w ramach których realizowane będą rutyny organizacyjne o odpowiedniej elastyczności). Konieczne jest więc systemowe, interdyscyplinarne podejście do badanego problemu i uwzględnienie wszystkich jego wymiarów.

## Rola zarządzania strategicznego w tworzeniu kompetencji innowacyjności

Pierwotnym impulsem do tworzenia i rozwijania kompetencji innowacyjności są organizacyjne i indywidualne ambicje powodujące chęć podjęcia działań rozwojowych — odejście od myślenia adaptacyjnego mieszczącego się w haśle „nie dajmy uciec konkurencji, starajmy się być tam, gdzie oni”, prowadzącego do podążania krok w krok i zachęcającego do „nadażania”, czyli głównie imitacji, kopiowania cudzych poczynań, na rzecz postawy proaktywnej, poszukiwania nowych, niepowtarzalnych sposobów postępowania, które pozwolą organizacji na wyprzedzenie konkurentów i naśladowców. Impuls ten na poziomie organizacji kryje się w jej strategicznych zamierzeniach, wyznaczających kierunki przyszłych działań, które są bazą dla opracowywania i wdrażania strategii działania na różnym poziomie ogólności. Podejście do roli strategii organizacji warunkuje w dużej mierze przyszłą siłę jej kompetencji analizowanych na wszystkich poziomach, w tym zwłaszcza kompetencji innowacyjności.

Zdaniem Gary’ego Hamela i C.K. Prahalada, strategia nie odnosi się tylko do dobrego dopasowania istniejących zasobów (kompetencji) i istniejących szans. „Ścisłe dopasowanie jest gwarancją atrofii i stagnacji” (Hamel, Prahalad, 1999, s. 121). Strategia ma być traktowana jako

wyężenie (ang. *stretch*), próba stworzenia pomostu pomiędzy ambitnym zamierzeniem kierownictwa firmy (ang. *strategic intent*) a stanem obecnym. Skupiać się winna przede wszystkim na przewidywaniu przyszłości sektora i podnoszeniu zasobów (kompetencji)<sup>11</sup>.

Istotą strategii jest tworzenie przewag konkurencyjnych w przyszłości szybciej niż konkurenci są w stanie imitować przewagi obecne; wymaga to inwestowania w rdzenne kompetencje (ang. *core competencies*), ponieważ to właśnie one, wraz ze zdolnością organizacji do podnoszenia posiadanych zdolności i uczenia się nowych, stanowią najbardziej możliwą do obrony przewagę konkurencyjną (Hamel, Prahalad, 1989). Rdzenne kompetencje to takie, o których można powiedzieć, że dają firmie dostęp do wielu różnych rynków, wnoszą szczególny wkład w korzyści postrzegane przez konsumentów oraz są trudne do imitacji przez rywali. Stanowią one odzwierciedlenie procesu zbiorowego uczenia się w organizacji, zwłaszcza uczenia się, w jaki sposób koordynować różnorodne umiejętności produkcyjne oraz integrować wielość stosowanych technologii w procesie dostarczania wartości do odbiorcy (Prahalad, Hamel, 1990).

Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści. Stanowią one sumę efektów procesu uczenia się organizacyjnego i indywidualnego zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności i indywidualnych jednostek organizacyjnych. Kluczowe kompetencje pozwalają koordynować rozmaite umiejętności produkcyjne oraz zintegrować wielość strumieni technologicznych firmy (Prahalad, Hamel, 1990). Wśród różnych kompetencji kluczowych za istotne z punktu widzenia innowacyjności organizacji należy uznać zwłaszcza kompetencje wychwytywania słabych sygnałów rynkowych i tworzenia nowości ofertowych oraz procesowe kompetencje związane z tworzeniem i dyfuzją wiedzy.

Szczególna wartość kompetencji firmy dla jej potencjalnej przewagi konkurencyjnej wynika z faktu, iż są one nierozzerwalnie związane z firmą, co powoduje, że konkurenci mogą mieć poważne problemy z identyfikacją konkretnych, szczególnie ważnych kompetencji. Wynika to z kilku cech rdzennych kompetencji: są one wynikiem kumulacji procesów

---

<sup>11</sup> Efekt dźwigni zasobów (kompetencji) można uzyskać na pięć zasadniczych sposobów: przez efektywną koncentrację zasobów wokół kluczowych celów strategicznych, przez efektywniejszą akumulację zasobów, przez uzupełnienie zasobów jednego typu innymi w celu stworzenia wartości wyższego rzędu, przez ochronę zasobów zawsze, kiedy jest to możliwe, oraz przez szybkie odzyskiwanie zasobów za sprawą minimalizacji czasu pomiędzy poniesieniem wydatków i uzyskaniem wpływów (Hamel, Prahalad, 1999, s. 132). Zob. także: Hamel, Prahalad, 1989, 1993.



uczenia się, kształtowały się w trakcie indywidualnych procesów historycznych (ang. *path dependency*) i noszą w sobie „dziedzictwo administracyjne”<sup>12</sup>, składają się z wielu wzajemnie powiązanych umiejętności organizacji, są wynikiem wieloletnich nakładów inwestycyjnych.

Zdaniem Davida Faulknera i Cliffa Bowmana (1995, s. 35—40), można zdefiniować konkurencyjność firmy za pomocą dwóch kategorii umiejętności strategicznych:

- konkurencyjności operacyjnej, czyli konkretnych „technicznych” umiejętności istotnych z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku, od których zależy ogólna efektywność firmy;
- konkurencyjności systemowej, obejmującej szerokie spektrum podstawowych działań firmy kształtujących jej efektywność ogólną oraz kosztową.

Konkurencyjność systemowa obejmuje:

- zapewnienie wartości (utrzymanie efektywności firmy przy zagwarantowaniu, że w ślad za obniżkami kosztów nie nastąpi obniżka jakości oferty);
- podnoszenie wartości (ciąg procesów skupionych na stałej weryfikacji produktów i usług w celu ich udoskonalenia i podniesienia poziomu ich postrzeganej wartości użytkowej);
- innowacyjność (zdolność firmy do wprowadzania nowości produktowych, technologicznych i organizacyjnych);
- umiejętności konkurencyjne pozwalające na zwiększenie efektywności kosztowej: stała redukcja kosztów, korzyści skali i zakresu działania, kontrola i koordynacja, koszty czynników produkcji.

Przedsiębiorstwo może posiadać elementy konkurencyjności podstawowej, czyli umiejętności pozwalające mu na zajęcie pozycji lidera, natomiast umiejętności, które pozwolą na nadanie tej pozycji cechy trwałości, to konkurencyjność kluczowa<sup>13</sup>.

Budowanie innowacyjności jest działaniem długofalowym, dlatego też nie można go zaniedbywać w pogoni za bieżącymi celami; trzeba ją wspierać, myśleć o niej, rozwijać ją. Specjaliści zalecają nawet stworzenie pewnego marginesu funkcjonowania organizacji, w którym odchodzi się

---

<sup>12</sup> Termin ten wprowadzili C. Bartlett i S. Ghoshal. Oznacza on zależności wynikające z podejmowanych w przeszłości decyzji alokacyjnych i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w naturalny sposób przekładane są na jego działania obecne i przyszłe (zob. Bartlett, Ghoshal, 1992).

<sup>13</sup> „Procesy oraz systemy, które dają firmie pozycję lidera w branży, określamy mianem jej podstawowej konkurencyjności. Może ona nie w pełni zająć się z umiejętnościami wymaganymi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku. Takie umiejętności z kolei określane są mianem konkurencyjności kluczowej” (Faulkner, Bowman, 1995, s. 44).

od idealnego dopasowania zasobów do sytuacji i stwarza pracownikom możliwość spojrzenia z dystansu na organizację, jej produkty czy oczekiwania i potrzeby klientów. Nie należy także bagatelizować działalności badawczo-rozwojowej i skoordynowania funkcjonowania tego podsystemu z pozostałymi podsystemami organizacji. Ze względu na konieczność ponoszenia znacznych nakładów i ograniczone możliwości finansowe firm niezbędna jest w tej dziedzinie współpraca między podsystemami organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się proces przepływu — transferu kompetencji, w tym innowacyjności. Przykładem takiego działania są parki i klastry wiedzy, umowy franchisingowe, alianse i fuzje oraz dokumenty strategiczne Unii Europejskiej, w których autorzy powołują się na konieczność „doganiania” przez gospodarki krajów Unii Europejskiej gospodarki Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej w zakresie innowacyjności organizacyjnej. Wspomagającą rolę może tu odegrać udział i tworzenie inicjatyw lokalnych i ponadlokalnych, a także współpraca z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi.

Organizacyjna kompetencja innowacyjności ma charakter systemu otwartego — o jej poziomie decyduje także siła i charakter relacji z podsystemami otoczenia<sup>14</sup>.

- Czynniki innowacyjności na poziomie firmy można więc podzielić na:
- czynniki wynikające z domeny działania (układu: produkt — rynek, i miejsca firmy w łańcuchu technologicznym) i zasad funkcjonowania całej firmy, a wśród nich: strategii rozwojowej i stosunku do konkurencji, zapotrzebowania na innowację, kosztów zmian technicznych, organizacji produkcji i zakresu powiązań między komórkami (procesy), stosunku kierownictwa do aktywności zawodowej, polityki wobec działalności rozwojowej, środków na rozwój techniki i funduszy ryzyka, powiązania z zewnętrznymi instytucjami badawczymi, zakresu korzystania z licencji zagranicznych, tradycji przedsiębiorstwa, dostępu do zewnętrznych zasobów warunkujących aktywność techniczną (bazy informacyjne, konsultanci, unikalna aparatura);
  - czynniki związane z najbliższym otoczeniem pracownika, do których należą: zasady wynagradzania, warunki prowadzenia działalności innowacyjnej, stosunek współpracowników do twórców techniki i racjonalizatorów, stopień udzielania poparcia twórcom ze strony przełożonych, atmosfera inspiracji intelektualnej w miejscu pracy, sposób kierowania wyznaczający zakres swobody pracownikom, dostęp do niezbędnej informacji i fachowej literatury, stopień udzielania pomo-

---

<sup>14</sup> Wpływowi różnych typów powiązań kooperacyjnych między organizacjami na ich indywidualną i wspólną innowacyjność i konkurencyjność poświęca się obecnie wiele uwagi, ale temat ten jest tak rozległy, że w niniejszej pracy autorki jedynie sygnalizują jego znaczenie.

cy technicznej twórcom techniki, stosunek do ryzyka, określający zakres obawy nowatora przed niepowodzeniem (Bogdanienko, 1998, s. 173)<sup>15</sup>.

## Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi — kapitał ludzki a organizacyjna kompetencja innowacyjności

Strategiczne zarządzanie kompetencjami organizacyjnymi ma swoje odzwierciedlenie na poziomie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w postaci zarządzania modelami kompetencyjnymi dotyczącymi kapitału ludzkiego.

Modele kompetencyjne albo inaczej struktury kompetencyjne to we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi zbiory skupisk kompetencji jedno- i wielopoziomowych oraz ich wyznaczników behawioralnych (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 22). Struktury kompetencji zawierają często przykłady zachowań opracowane na potrzeby określonej jednostki organizacyjnej i przyjętej strategii biznesowej oraz substrategii funkcjonalnej. W ostatnich latach obserwujemy trend zmniejszający liczbę definiowanych kompetencji. Zdaniem części praktyków, optymalna liczba kompetencji w modelu kompetencyjnym oscyluje między 8 a 12. W kontekście omawianej organizacyjnej kompetencji innowacyjności szczególnie istotne jest zatem wyodrębnienie psychospołecznych determinant zachowań proinnowacyjnych i przełożenie ich na język kompetencji jednostek. Wydaje się, że prace psychologów badających procesy generowania, transferu i wdrażania innowacji na poziomie jednostki mogą okazać się niezwykle cenne, a czasami wręcz niezbędne w tym procesie. Mowa tu o badaniach, w których szuka się odpowiedzi na pytania o indywidualne źródła twórczości i kreatywności, czynniki sprzyjające przejawianiu

---

<sup>15</sup> J. Bogdanienko (1998, s. 174—175) wymienia także najważniejsze spośród 30 działań uznanych za sprzyjające procesowi tworzenia i przyjmowania nowych koncepcji w przedsiębiorstwach (na podstawie badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych). Są to: poprawa przepływu informacji, angażowanie ludzi nietypowych, myślących niekonwencjonalnie; zróżnicowanie zespołów ludzkich pracujących nad nowościami, rotacja menedżerów pomagająca unikać stagnacji i rutynizacji działań, realistyczne podejście do terminów, unikanie pośpiechu i przeciągania prac, przeznaczenie na innowacje większej niż zwykle ilości czasu, wykorzystywanie metod twórczego myślenia, dyferencjacja działalności innowacyjnej, opieka nad nowymi pomysłami, pomiar innowacji jako jeden ze stałych elementów oceny przedsiębiorstwa, motywacja i wynagradzanie nowatorów.

postaw proinnowacyjnych, procesy poznawcze spełniające funkcje autoregulacyjne na poziomie jednostki itp.

Takie podejście do zarządzania kompetencjami na poziomie jednostek i zespołów generuje potrzebę podjęcia specyficznych działań i inwestycji w celu wspierania zachowań proinnowacyjnych, niezależnie od efektów końcowych, stymulowania kreatywności i niezależności poznawczej i decyzyjnej pracowników, a w efekcie zapewnienia ochrony patentowej i autorskiej w ramach struktury wiedzy ukrytej. Kadra kierownicza powinna zatem zostać przeszkolona w zakresie katalizowania transferu innowacyjności i ułatwiania procesów dyfuzji innowacyjności oraz ograniczania tzw. amnezji organizacyjnej i zarządzania pamięcią organizacyjną<sup>16</sup>.

W procesie kreowania innowacyjności organizacyjnej należy więc uwzględniać drogę od twórczego pomysłu poprzez instytucjonalnie opatentowany wynalazek aż po wdrożoną innowację. Te trzy składniki procesu innowacyjnego wymagają od kierownictwa innych technik zarządzania wiedzą i ludźmi oraz szczególnych warunków sytuacyjnych. Odpowiada to złożonym procesom poznawczym i powiązanim z nimi działaniami jednostki. Rozważając dalej zagadnienie kompetencji innowacyjności, należy dokonać głębokiej analizy podejścia opartego na kompetencjach.

Bo Eriksen i Jasper Mikkelsen (1996) zaproponowali rozwinięcie koncepcji Hamela i Prahalada. Ich zdaniem, kluczowe kompetencje — według oryginalnej definicji — to tylko zbiory zasobów zdolnych do wypełnienia szczególnej funkcji. Eriksen i Mikkelsen zarzucają autorom definicji nieuwzględnienie społecznego kontekstu kompetencji. Kompetencje powinny być traktowane jako połączone kapitały: organizacyjny i społeczny, które umożliwiają koordynację zdolności produkcyjnych oraz integrację strumieni technologicznych. W takim znaczeniu można zaproponować rozszerzenie kluczowych kompetencji na poziom jednostek w organizacji i wyróżniać wyjątkowe, unikalne umiejętności, zdolności i wiedzę pracowników, które „pracują” na kluczowe kompetencje firmy, np. status lub pozycja pracownika decydująca o wyborach klientów, umiejętności naczelnego kierownictwa w zakresie rozwiązywania konfliktów i negocjowania z innymi uczestnikami rynku.

W ramach tego rozszerzonego modelu kompetencji nawiązuje się do pojęcia kapitału organizacyjnego, opierającego się na specyficznych zasobach informacyjnych, które sprawiają, że możliwa jest lepsza koordynacja podejmowanych przez firmę działań. Korzyści z tego wynikające należy traktować jako pewien rodzaj majątku firmy. Składają się nań:

---

<sup>16</sup> Modele kompetencyjne wykorzystywane w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi pozwalają na ścisłe skoordynowanie wszystkich działań w obszarze procesu kadrowego i/lub zarządzanie wiedzą poprzez działy personalne.

informacje dotyczące pracowników, umożliwiające dopasowanie osób do konkretnych zadań, informacje dotyczące grup pracowniczych, pozwalające na optymalizację pracy grupowej dzięki wzajemnemu dopasowaniu jednostek, kapitał ludzki — posiadane i potrzebne do zdobycia umiejętności zatrudnionych, informacje dotyczące zadań i pożądanego poziomu ich realizacji (produktywności, efektywności). Wiedza organizacyjna na temat kapitału ludzkiego jest oczywiście wynikiem działań w ramach procesów zarządzania ludźmi. Sprawnie i rzetelnie przygotowane procesy rekrutacji i selekcji pracowników w tym znaczeniu nie mają na celu wyłącznie pozyskiwania kadr, ale przede wszystkim zdobywanie informacji o potencjalnych źródłach przewagi konkurencyjnej i potencjalnych uwarunkowaniach innowacyjności organizacyjnej. Bardzo pomocnym narzędziem w tym procesie są modele kompetencyjne wykorzystywane w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Podobne znaczenie mogą mieć także inne działania personalne, np. zarządzanie rozwojem pracowniczym, kreowanie ścieżek kariery, budowanie kadry rezerwowej. Ważne jest, aby aktorzy procesu kadrowego nie ograniczali się tylko do podstawowego celu narzędzi kadrowych, ale aby widzieli ich użyteczność w szerszym kontekście. Informacje pozyskane i rozwijane w procesie kadrowym stanowią także wiedzę organizacyjną niezbędną do lepszej niż konkurenci alokacji posiadanych zasobów dzięki efektywniejszej koordynacji działań.

## Rola zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą organizacyjną jest podsystemem szczególnie istotnym dla kształtowania kompetencji innowacyjności na wszystkich poziomach organizacji — od poziomu jednostki, poprzez poziom zespołu, aż po poziom całej organizacji. Zarówno posiadane zasoby wiedzy, jak i przyjęte rozwiązania w zakresie zarządzania nimi silnie warunkują ostateczną wartość organizacyjnej kompetencji innowacyjności. Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników i ich zespołów, które organizacja wykorzystuje w bieżących działaniach i które traktowane są jako ważny składnik potencjału warunkującego sukces w przyszłości. Zasoby wiedzy to również posiadane przez organizację dane i informacje wspierające wiedzę indywidualną i zbiorową<sup>17</sup>. Trafne określenie zasobów wiedzy w organizacji

<sup>17</sup> Ciekawą koncepcję wiedzy i jej dynamiki proponuje Marek Adamiec w artykule: *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura*, zamieszczonym w niniejszym tomie.

zapropował Krzysztof Obłój, twierdząc, że „każda firma jest skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników” (cyt. za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 61). Jakość tych zasobów wiedzy warunkuje możliwość przyjmowania określonych strategii działania i determinuje możliwe do przyjęcia kierunki rozwoju. Zmiany poziomu i jakości tych zasobów (tempo, charakter i kierunek tych zmian) wskazują na charakter/jakość procesów uczenia się organizacji (por. Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 34—36).

„Uczenie się organizacji to proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost organizacyjnych kompetencji służących bieżącej działalności i rozwiązywaniu problemów” (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 35). Proces organizacyjnego „uczenia się właściwych rzeczy”, czyli dążenia do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej ogólnie czy przewagi opartej na innowacjach w szczególności, wymaga, aby proces kształtowania zasobów wiedzy był zintegrowanym zestawem działań prowadzącym do stworzenia elastycznego, adekwatnego do potrzeb, optymalnie wszechstronnego potencjału wiedzy. Warunek zintegrowanego systemu działań w tym kontekście spełnia zarządzanie wiedzą, które powinno również obejmować kształtowanie mechanizmów transferu wiedzy „do” i „od” organizacji, w procesach zarówno jej pozyskiwania, jak i jej upowszechniania czy sprzedaży.

## Proinnowacyjna kultura organizacyjna

Warto w tym miejscu wskazać także na istotną rolę czynników psychologicznych i społecznych pochodzących ze sfery kultury organizacji. Przejście od twórczego wymyślenia nowej idei lub wytworzenia nowego produktu do konkretnego wynalazku odbywa się z istotnym organizacyjnym wpływem działań badawczo-rozwojowych, rozumianych jako rodzaj aktywności, a nie zamkniętej funkcji wyodrębnionej w strukturze<sup>18</sup>. Bez odpowiednich inwestycji w działy badań i rozwoju pracownicy nie będą mieli ani okazji, ani motywacji do twórczości. Poza tym wszystkie, nie tylko te udane i oczekiwane, ale również nietrafione pomysły, nieprzydatne w danym czasie dla organizacji muszą zostać potraktowane z pewnym określonym ceremoniałem — zapewnieniem pracownikowi prawa do po-

<sup>18</sup> Por. artykuł Marty Stasiły-Sieradzkiej *Innowacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi — historia i dzień dzisiejszy*, zamieszczony w niniejszym tomie.

rażki i błędu, co pozytywnie wzmacnia działania kreatywne (konieczne jest nagradzanie samych działań proinnowacyjnych, nie tylko tych uwieńczonych sukcesem). Innym zagadnieniem jest efektywność i wydajność innowacyjnych działań. Zgodnie z krzywą S, w każdym procesie wdrażania innowacji początkowo są one mniej wydajne niż stare sposoby działania. Oznacza to, że konieczną cechą kultury organizacyjnej powinno być cierpliwe wyczekanie momentu, w którym nowe rozwiązania gwałtownie „przeskoczą” na krzywej wydajności stare rutyny. Wydaje się, że jest to poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej i specjalistów personalnych. Rolą organizacji pretendującej do miana uczącej się jest budowanie klimatu do tego typu rozwoju dla swoich członków. „Zaangażowanie organizacji i jej zdolność do uczenia się nie mogą przewyższać zaangażowania i zdolności uczenia się jej członków” (cyt. za: Jemielniak, Koźmiński, red., 2008, s. 68).

Życie organizacyjne w oczywisty sposób promuje rutynę i ustalone sposoby działania, które raczej utrudniają kreatywność. Dlatego też z jednej strony istotne wydaje się przejrzyste stosowanie reguł i procedur działania, ale z drugiej należy pozostawić pracownikom i kadrze zarządzającej pewną swobodę działania, zarezerwowaną dla sytuacji nowych, nietypowych i wymagających odejścia od starych sposobów myślenia i pracy. Proponowanymi działaniami w tej materii są różnego rodzaju techniki twórczego rozwiązywania problemów (burze mózgów, techniki 6—3—5, grupy delfickie, stosowanie metafor i analogii oraz inne techniki heurystyczne). W praktyce zarządzania można także znaleźć wiele skutecznych przykładów transformowania kultury w proinnowacyjną. Niektóre z nich dotyczą procesów zarządzania wiedzą i obejmują:

- systemy zarządzania dokumentami;
- systemy przepływów pracy (ang. *workflow*);
- systemy wspomagania pracy grupowej;
- narzędzia e-learningu.

Przykładowe postawy proinnowacyjne, które powinny znaleźć się w katalogu postaw odpowiednio wzmacnianych, to:

- gotowość do pomocy współpracownikom;
- budowanie wśród kadry poczucia wartości i związanej z nią samoskuteczności innowacyjnej, wspieranie wysokiej samooceny wśród pracowników;
- zapewnienie czasoprzestrzeni do dyskusji;
- kształtowanie klimatu ciągłego uczenia się, wzmacnianie postawy ciekawości poznawczej;
- zachęcanie do niezwykłego redefiniowania problemów;
- zapewnianie w pracy interdyscyplinarności i aktywne korzystanie z niej;

- akcentowanie, już na etapie ustalania zakresu obowiązków, samodzielności i innowacyjności;
- wykorzystywanie wskaźników innowacyjności w procesie oceny okresowej pracowników;
- wyważenie poczucia bezpieczeństwa.

Transformacja kultury organizacyjnej w taką, która promuje wiedzę, uczenie się i sprzyja innowacyjności i kreatywności, wymaga jednoczesnego współdziałania w wielu aspektach funkcjonowania organizacji. Wydaje się, że pomocnym narzędziem w tym zakresie jest strategiczne zarządzanie obejmujące także zarządzanie zasobami ludzkimi albo nowoczesne zarządzanie wiedzą. Modelowy obraz takiej transformacji kultury proponuje Dominika Latusek (tabela 2).

Tabela 2

#### Zestawienie cech kultury proinnowacyjnej i tradycyjnej

Tradycyjna kultura	Kultura proinnowacyjna
— wiedza oznacza władzę	— potrzeba i nawyk dzielenia się wiedzą
— sztywna, zhierarchizowana struktura	— płaska, elastyczna struktura
— opór w uczeniu się	— intensywne szkolenia, <i>life long learning</i>
— zajmowane stanowisko oznacza władzę	— władza wynika z umiejętności
— odpowiedzialność po stronie kierownictwa	— odpowiedzialność rozłożona na wszystkich
— instytucja „kozła ofiarnego”	— postępowanie oparte na wartościach
— działanie według reguł	— zespoły interfunkcjonalne i autonomiczne
— sztywne podziały na komórki organizacyjne	— idea wszechobecnej przedsiębiorczości
— unikanie ryzyka i niepewności	— orientacja na klienta wewnętrznego i zewnętrznego
— orientacja „do wewnątrz”	— otwarta komunikacja dotycząca polityki finansowej
— finanse owiane tajemnicą	— polityka „otwartych drzwi”
— ograniczony dostęp do kierownictwa	— szanse dla wszystkich pracowników
— koncentracja na kluczowych pracownikach	— celebrowanie
— kierowanie się własnym interesem	
— cynizm	
— syndrom „to jest nasze”	

Źródło: Latusek, 2008a, s. 180.

Wstępna analiza omawianych zagadnień nasuwa pytanie, w jaki sposób balansować podczas zarządzania ludźmi od zaufania i bezpieczeństwa, niezbędnego na pewnych etapach kreowania pomysłów i innowacji, do twórczego chaosu i związanego z tym niepokoju<sup>19</sup>. Badania empiryczne

<sup>19</sup> Te zagadnienia zostały także poruszone w artykułach Marka Adamca *Dynamika (nie)wiedzy, chaos, kultura* i Damiana Grabowskiego *Kulturowe czynniki efektywności gospodarczej i innowacyjności. Kultura, efektywność a innowacyjność*, zamieszczonych w niniejszym tomie.



ne dotyczące zaangażowania organizacyjnego i jednego z jego wymiarów — zaangażowania trwania — dowodzą, że pełne bezpieczeństwo socjalne i stałość zatrudnienia może w pewnych sytuacjach istotnie obniżyć morale pracowników i ich potrzebę kreowania innowacji oraz zwiększać ryzyko myślenia grupowego<sup>20</sup>. Badacze przedmiotu podkreślają, że prawdziwa innowacja nie powstaje w umysłach jednostek, ale w zespołach złożonych z tych jednostek. Stąd kluczową sprawą jest organizowanie pracy w ramach nowych, różnorodnych, macierzowych zespołów, najlepiej o dużej autonomii działania. W takich sytuacjach dodatkową wartością sprzyjającą innowacji stają się efekty synergiczne związane z dyfuzją wiedzy i umiejętności. Wymaga to również podjęcia działań kadrowych wspierających oraz wzmacniających indywidualną i zespołową innowacyjność. Kierownicy powinni nagradzać już za same postawy proinnowacyjne, związane z podejmowaniem wyzwań i ryzyka, zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu roboczego<sup>21</sup>.

## Podsumowanie

Na zakończenie prowadzonych tu rozważań należy zauważyć, że innowacyjność jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym. Znajduje się w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków, przedstawicieli bardzo odmiennych dziedzin, począwszy od psychologii, socjologii, antropologii po zarządzanie i ekonomię, nauki inżynierskie, politykę, nowoczesne technologie i wiele innych. Myślą przewodnią tych poszukiwań naukowych jest znalezienie podstaw procesów innowacyjnych i proinnowacyjnych postaw oraz próba scharakteryzowania procesów zachodzących na poziomie jednostki, zespołu i organizacji, prowadzących do wykreowania i wdrożenia nowego produktu, jakim jest **innowacja**. Autorki zabrały głos w tych rozważaniach, konstruując zrzęby modelu teoretycznego, wskazującego na te elementy organizacji, które mają kluczowe znaczenie dla zdolności proinnowacyjnych.

Główna teza niniejszego artykułu głosi, że organizacyjna kompetencja innowacyjności pełni nadrzędną funkcję wobec wszystkich kompetencji przedsiębiorstwa. Posiadanie samych kluczowych kompetencji

---

<sup>20</sup> Myślenie grupowe ma szanse wystąpić w grupach, które pracują nad zadaniem obarczonym większym ryzykiem.

<sup>21</sup> Bardzo ważną kwestią jest odpowiedni system wynagrodzeń materialnych i pozamaterialnych.

adekwatnych do rynku bowiem może, ale nie musi być gwarantem trwałej przewagi konkurencyjnej, niekoniecznie opartej na innowacyjności. Natomiast mając świadomość systemowej współzależności pomiędzy wszystkimi podstawami przewagi rynkowej w organizacji oraz czynnikami determinującymi innowacyjność na poziomie organizacji, zespołów i jednostki, można budować organizację trwale innowacyjną<sup>22</sup>.

## Bibliografia

- Bartlett C., Ghoshal S., 1992: *Transnational Management. Text, cases, and readings in cross-border management*. Homewood, Illinois.
- Baruch L., 2001: *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*. New York.
- Bogdanienko J., 1998: *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście ustawodawstwa i praktyki Unii Europejskiej*. W: *Na progu Unii Europejskiej. Szanse dla polskich przedsiębiorstw*. Red. M.K. Nowakowski. Warszawa.
- Chesbrough H., 2003: *Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston.
- Chrupała-Pniak M., Sulimowska-Formowicz M., [w druku]: *Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku — ujęcie ekonomiczne i psychologiczne*. W: *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*. Red. B. Kozusznik. Katowice.
- Coleman J., 1988: *Social Capital in the Creation of Human Capital*. „American Sociological Review”, no. 94 (supplement).
- de Geus A., 1988: *Planning as Learning*. „Harvard Business Review”, March—April.
- Dobija D., Dobija M., 2003: *O naturze kapitału*. „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” [SKwP], nr 18, s. 3—15.
- Drucker P.E., 1992: *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001: *Kapitał intelektualny*. Warszawa.
- Eriksen B., Mikkelsen J., 1996: *Competitive Advantage and the Concept of Core Competence*. In: *Towards a Theory of the Competence of the Firm*. Eds. N.J. Foss, Ch. Knudsen. London—New York.
- Evans C., 2005: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa.
- Faulkner D., Bowman C., 1995: *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall International UK.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1989: *Strategic Intent*. „Harvard Business Review”, May—June.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1993: *Strategy as Stretch and Leverage*. „Harvard Business Review”, March—April.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Warszawa.
- Jemielniak D., 2008: *Zarządzanie wiedzą — pojęcia podstawowe*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.

---

<sup>22</sup> Firma trwale konkurencyjna nie musi być innowacyjna, jeżeli rynek jej na to pozwala, natomiast firma trwale innowacyjna zazwyczaj jest konkurencyjna.

- Jemielniak D., Koźmiński A.K., red., 2008: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa.
- Kobyłko G., Morawski M., 2006: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa.
- Krzyworzeka P., 2008: *Kultura i organizacje; Perspektywa antropologiczna*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Warszawa.
- Latusek D., 2008a: *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Latusek D., 2008b: *Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i zarządzaniu wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., 1997: *Understanding Organizations as Learning Systems*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds. A. Campbell, K.S. Luchs. London.
- Nonaka I., Takeuchi H., 2000: *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa.
- Oleksyn T., 2006: *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków.
- Penc J., 2001: *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990: *The Core Competence of Corporation*. „Harvard Business Review”, May—June.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków.
- Roos G., Roos J., 1997: *Measuring Your Company's Intellectual Performance*. „Long Range Planning”, vol. 30, no. 3.
- Senge P.M., 2000: *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa.
- Spik A., Klincewicz K., 2008: *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi — zaangażowanie organizacyjne*. W: *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Red. M. Kostera. Warszawa.
- Staniewski M., 2008: *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*. W: *Zarządzanie wiedzą*. Red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński. Warszawa.
- Sydänmaanlakka P., 2002: *An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Oxford.
- Whiddett S., Hollyforde S., 2003: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków.