

Teresa Czechowska-Świtaj

Zarządzanie rozwojem organizacji

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (3), 97-109

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Teresa Czechowska-Świtaj

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ZARZĄDZANIE ROZWOJEM ORGANIZACJI**Streszczenie**

„Organizacja ucząca się” wspiera przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników, umożliwia współpracę zatrudnionym w tworzeniu nowych wartości i dla poprawy etycznego wizerunku firmy. Metody rozwoju pracowników, takie jak coaching, mentoring i benchmarking, poprawiają komunikację i współpracę, prowadzą do poprawy pozycji firmy. Wzrost zainteresowania tymi metodami w uczącej się organizacji i ich wykorzystywanie w zarządzaniu może prowadzić do jej przekształcenia w „organizację inteligentną”.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, organizacja ucząca się, wybrane metody rozwoju umiejętności, coaching, mentoring, benchmarking, organizacja inteligentna.

1. Strategia rozwoju organizacji uczącej się

Już przy końcu minionego wieku P. Senge podkreślał, że każda organizacja musi być obecnie systemem uczącym się, który stale identyfikuje i podnosi poziom swej wiedzy niezbędnej dla utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku¹. „Zmierzch produkcji o wysokiej pracochłonności – zwracał uwagę Ch. Handy – sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni²”.

W tych warunkach dla osiągnięcia postawionych celów menedżer jako człowiek roztropny (*homo prudens*) musi posiadać sztukę racjonalnego działania

¹ P. M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 25

²Ch. Handy, *Wiek przewycięzonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998, s. 50

i ekonomicznego wykorzystania zasobów, którymi dysponuje. Im lepsza jest ta zdolność, tym większa jest szansa realizacji strategii zarządzania ukierunkowanej na wielopłaszczyznowy rozwój firmy.

Realizacja zadań firmy uwzględniająca zasadę realnej (rzeczowej i metodologicznej) racjonalności działania stanowi wysoką gwarancję zadowolenia pracowników z pracy, gdyż jak wskazują liczne badania³, motywy, dla których ludzie pracują, nie wynikają tylko z potrzeb ekonomicznych. Człowiek pracuje chętnie także wówczas, gdy przekonany jest o sensie własnego działania.

Racjonalność działania, na co zwraca uwagę prof. J. Penc, bywa rozumiana różnie, czasem ma wymiar relatywny, a nawet manipulacyjny, zdeterminowany interesami grup lub osób, akceptacją ideologicznych wzorców i powinności, obsługą interesów elit⁴.

Z punktu widzenia menedżerów osiągnięcie przez pracowników zadowolenia z pracy ma ważne znaczenie. Satysfakcja z pracy ma ścisły związek ze wzrostem motywacji, z rozwojem kwalifikacji, z chęcią poszerzania doświadczeń zawodowych, z kreatywnością i dzieleniem się z innymi własnym doświadczeniem. Wspólne uczenie się członków organizacji w taki sposób, że w efekcie tworzą oni cenne dla organizacji wyniki w postaci nowych rozwiązań, przyczynia się do większej sprawności organizacyjnej⁵. Znajduje swoje potwierdzenie w społecznym wizerunku marki produktu. Uczenie się organizacji przeciwdziała stagnacji, tworzy klimat sprzyjający twórczemu rozwiązywaniu problemów, kreowaniu innowacji, rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, elastycznemu i ekonomicznemu postępowaniu. Uczenie się organizacji, w wyniku wspólnych wysiłków pracowników, prowadzi do tworzenia nowych wartości.

Uczenie się stało się główną cechą naszego stylu życia, jest zarówno procesem, jak i ciągłym stanem umysłu, jest zjawiskiem, które przekracza wszelkie tradycyjne granice i struktury organizacji⁶.

W zależności od potrzeb współczesnych organizacji, rozwój wiedzy dokonuje się różnymi drogami (schemat nr 1). Ważne są kanały formalne, docieranie do wiedzy skodyfikowanej, studiowanie, poznawanie nowych osiągnięć, ale też wykorzystywanie dróg nieformalnych prowadzących do upowszechniania się wiedzy cichej, niesformalizowanej, wiedzy wynikającej z doświadczenia, z rozwiązywania problemów, z eksperymentowania, z przepływu informacji kanałami nieformalnymi, z obserwacji i z delegowania uprawnień. Określeniem dobrze oddającym istotę nieskodyfikowanych form uczenia się jest uczenie się przez działanie (*learning in action*).

³ S.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-Ka, Poznań 2001, s. 69.

⁴ J. Penc, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, Instytut Edukacji Interaktywnej, estakada.pl

⁵ M. Huysman, *Balancing biases: a critical review of the literature on organizational learning*, Sage Publication, London 1999, s. 61.

⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 47.

Warto dostrzec ogromne zapotrzebowanie na wiedzę upowszechnianą tymi kanałami, bo są one nie tylko tańsze niż tradycyjne wzbogacanie wiedzy, ale też niezwykle cenne z racji jakości przekazywanej wiedzy – sprawdzonej w doświadczeniu, adekwatnej do warunków organizacji, prowadzącej do internalizacji misji firmy, budowania wspólnego systemu wartości i umacniającej wspólne działania pracowników. Przy obecnej tendencji ograniczania kosztów, wynikających również z wysyłania pracowników na zazwyczaj kosztowne kursy i doskonalenia, szkolenie tradycyjnymi metodami staje się coraz trudniejsze, a ponadto szkolenia w tej formie w niewielkim stopniu zmieniają postawy i zachowania pracowników i w dłuższej perspektywie są mało skuteczne.

Wiedza pracowników pochodząca ze wspólnego rozwiązywania problemów poprawia skuteczność realizacji bieżących działań, powiększa w organizacji bazę wiedzy doświadczalnej, umożliwia uchwycenie istotnej hierarchii wartości pozwalającej wyżej przekładać wartości rzeczywiście cenne nad wartości przemijające, a tym bardziej nad wartości pozorne⁷.

Wiedzę jako zasób organizacji wyróżnia wieloznaczność, która daje szansę na jej wykorzystywanie w różnych sytuacjach, na jej materializowanie się w produktach, usługach i procesach organizacyjnych.

Transfer wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami w organizacji uczącej się nie jest łatwy, dzieje się powoli i częściej dokonuje się przez kontakty bezpośrednie, niesformalizowane, niż przez kontakty formalne. Dlatego też wzrasta zainteresowanie wewnątrzorganizacyjnymi, specyficznymi metodami dzielenia się wiedzą, takimi jak: *coaching*, *mentoring* czy *benchmarking* wewnętrzny.

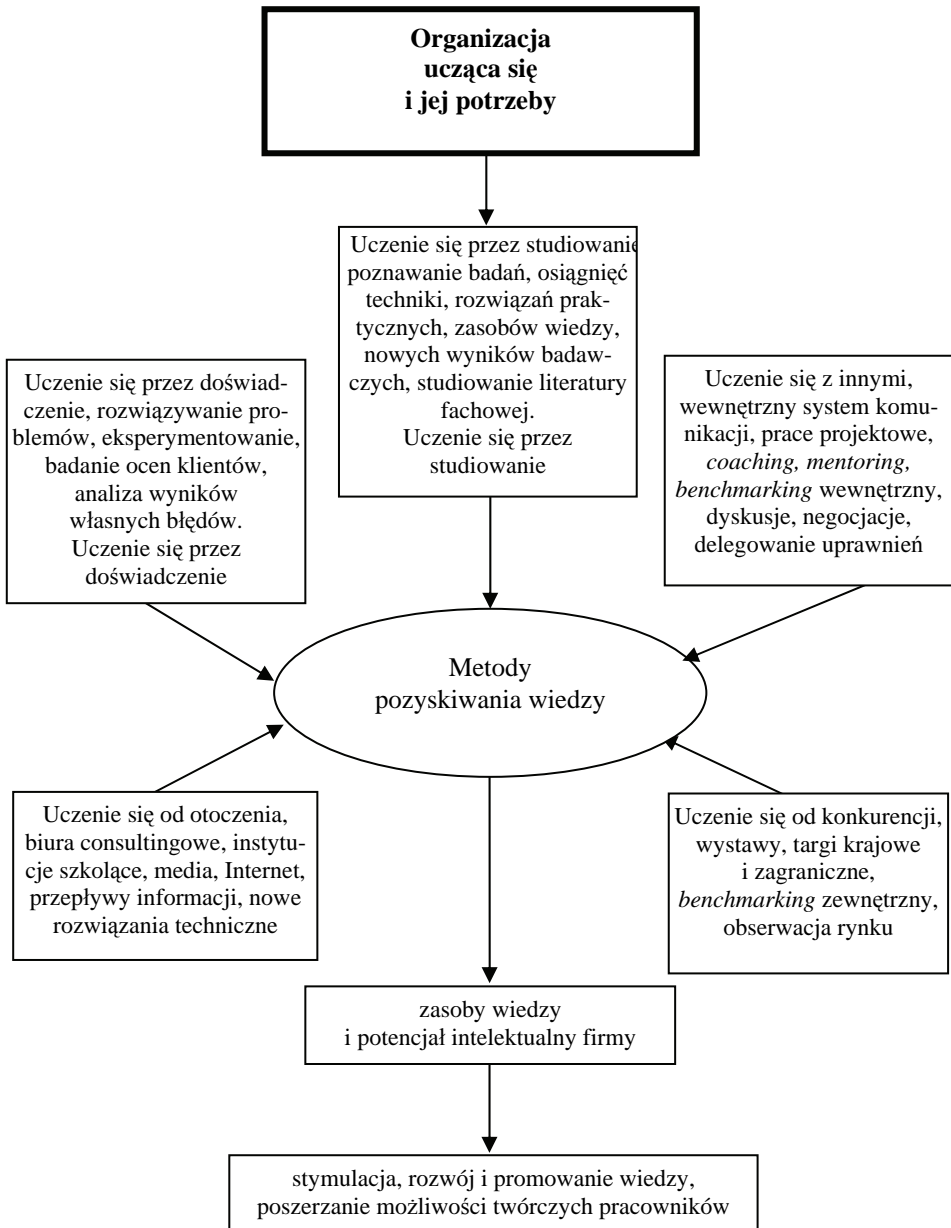
Wyzwania stojące przed organizacjami, konieczność przekształcenia się z organizacji uczących się w organizacje inteligentne bazujące na kreatywności zespołów pracowniczych, prowadzą do wzrostu znaczenia tych metod uczenia się. Każda z nich wiąże się z funkcjami kadry kierowniczej i stanowić może też pewną technologią ich działania, ważną dla praktyki zarządczej. W działaniach tych funkcje bezpośredniego przełożonego wiążą się ze wspierającą oceną efektów pracy podległych pracowników, z byciem *doradcą*, który zachęca do łączenia celów organizacji z celami osobistymi, który wspiera wysiłki związane z wymogiem nieustannego uczenia się, pełniąc funkcję *współpracownika* starającego się zrozumieć inny punkt widzenia; a też z funkcją *zwierzchnika* – oceniającego efekty pracy, wzmacniającego efektywne działania i ograniczającego zachowania niekorzystne ze względów na cele organizacji⁸.

⁷ Tamże, s. 23.

⁸ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 36.

Schemat nr 1

DROGI ROZWOJU WIEDZY W ORGANIZACJI



Źródło: Opracowanie własne.

Metody te prowadzą do uczestnictwa pracowników w rozwiązywaniu trudności i usprawnienia komunikacji, stąd też zmniejszają obawy i poczucie zagrożenia osobistych interesów w przypadku zmian. Zaletą każdej z nich jest możliwość wykorzystania wewnętrznych dróg wymiany informacji, kształtowania umiejętności współpracy, poprawa relacji społecznych, a też pełniejsza akceptacja zmian, zwłaszcza tych o charakterze ciągłym i podstawowym dla sprawnego funkcjonowania firm.

Metody te posiadają wiele cech uczenia się nieformalnego, bardziej skutecznego dla dzielenia się doświadczeniami⁹, bo nieformalne uczenie się jest ściślej dopasowane do indywidualnych potrzeb. Pracownicy uczą się tego co jest im potrzebne, sami decydują o tempie uczenia się, istnieje też możliwość natychmiastowego zastosowania nabytych wiadomości, a nabywana wiedza jest pełniej wykorzystywana w miejscu pracy.

Należy zatrzymać się nad metodami prowadzącymi do wykorzystywania wiedzy istniejącej w organizacji, ukazać warunki ich stosowania, podstawowe zalety i ograniczenia, rozważyć aspekt ich przydatności w stosunku do znanych już rozwiązań.

2. Wybrane metody rozwoju umiejętności

Coaching, znany i stosowany w celu wymiany doświadczeń, jest jedną z metod edukacyjnych wspierających rozwój kompetencji i potencjału intelektualnego pracowników, opartą na współpracy i dzieleniu się wiedzą¹⁰.

Metoda ta winna być dobrze znana kadrze kierowniczej i pracownikom doświadczającym nowych wyzwań. Najczęstsze powody, dla których stosuje się *coaching*, to:

- rozwój określonych umiejętności, np.: zarządzania, gospodarowania własnym czasem, powiększania osobistego wpływu,
- pomoc w zwiększeniu poczucia własnej wartości i radzeniu sobie ze znaczącymi zmianami,
- rozwój umiejętności budowania relacji z innymi, np.: pracownikami, kolegami, klientami.

Najczęstsze sytuacje, w których stosuje się tę metodę, można scharakteryzować następująco:

1. Szkolenie niedoświadczonego pracownika lub udzielenie pomocy w nabyciu nowej umiejętności.
2. Konieczność znalezienia czasu, aby pomóc rozwiązać konkretny problem.
3. Praca z kimś, kto chce poprawić i podnieść osiągnięte już wyniki.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 505.

¹⁰ H. Micky, *Coaching, mentoring i zarządzanie*, wyd. HELION, Gliwice 2006, s. 26.

Coaching polega na realizowaniu zadań pod okiem trenera-coacha, którym zazwyczaj jest bezpośredni przełożony. Jest to planowany dwustronny proces, podczas którego następuje rozwój określonych umiejętności i kompetencji poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne (*feedback*)¹¹.

Coaching umiejętnie prowadzony może dać znaczną poprawę indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych wyników pracy. Odpowiednia jego forma może być stosowana dla wzrostu innowacyjności pracowników.

Korzyści z *coachingu* są po obu stronach uczestników tego procesu.

Jego niewątpliwą zaletą jest duża dokładność procesu nabywania kompetencji, niskie koszty tego procesu i nieodrywanie się od stanowiska pracy. Wymaga ze strony nauczającego i uczącego się pełnej koncentracji uwagi na wspólnym dążeniu do osiągnięcia zaakceptowanego celu, wymaga metodycznego podejścia, gotowości do poświęcenia czasu oraz systematyczności.

Coaching jest ukierunkowany na ugruntowanie nabytych kompetencji, jego zadaniem jest udzielenie pomocy danej osobie w lepszym wykorzystaniu już przyswojonych kompetencji, usprawnienie w korzystaniu z nich w określonych sytuacjach. Ma pomóc osiągać lepsze wyniki, umożliwić pozyskiwanie wyższego poziomu satysfakcji z wykonywanych czynności. Wielu autorów podkreśla jego konwersacyjny charakter¹². Osoba prowadząca poprzez umiejętne zadawanie odpowiednich pytań zmierza do tego, by pomóc uczącemu się lepiej spożytkować własne doświadczenia i umiejętności, tak aby on sam znalazł satysfakcjonujące i skuteczne rozwiązania. Jest to umacnianie go w podejmowanych działaniach i w przekonaniu o własnych możliwościach.

Zadawanie pytań, które ukierunkują myślenie, pozwala na samodzielne rozwiązanie problemu, zaplanowanie odpowiednich działań wykorzystujących posiadane kompetencje, zgodnie z zasadą, że „nauka staje się efektywna wtedy, gdy można ją wykorzystać dla lepszego działania”¹³.

Istnieje duże zróżnicowanie stylów *coachingu*. Może być stosowany styl instruktorski, tzw. „prowadzenie za rękę”, odpowiedni zwłaszcza wobec mało doświadczonych pracowników, może też być styl „wolnej ręki” stosowany wobec osób z pewnym doświadczeniem, które same świadomie dążą do osiągnięcia zawodowej doskonałości. Główny problem w jego wykorzystaniu polega na stopniu i sposobie sprawowania kontroli, która może mieć formę pełnego nadzoru lub zrzeczenia się jej na rzecz odpowiedzialnego podopiecznego.

Coaching to proces składający się z następujących etapów:

Analizowanie → *Planowanie* → *Wdrażanie* → *Ocena*

¹¹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wyd. PETIT, Warszawa 1998, s. 10, por. też: P. Bruce *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej*, REBIS, Poznań 2005.

¹² J. Starr, *Coaching PWE*, Warszawa 2005, s. 37.

¹³ P. Smółka, *Kompetencje społeczne*, Oficyna Wydawnicza Wolter Kluwers, Kraków 2008, s. 170-188.

Każdy z wymienionych etapów ma inne zadania.

Celem *analizowania* jest

- dokładna ocena aktualnego poziomu umiejętności uczącego się i precyzyjne uzgodnienie wspólnych celów do osiągnięcia.

Planowanie obejmuje ustalenie kolejności rozwijania komponentów danej umiejętności, uzgodnienie metody regularnego okresowego monitorowania wyników i sprawdzania w praktyce efektów nauczania.

Wdrażanie polega na

- objaśnianiu, a też demonstracji odpowiednich technik, właściwym doborze metod i dostosowaniu tempa uczenia się do możliwości uczącego się,
- zapewnieniu wsparcia i sprzężenia zwrotnego, możliwości wymiany opinii,
- utrzymywaniu stałego kontaktu i sprawnej komunikacji z innymi osobami zaangażowanymi w proces rozwoju.

Ocena wymaga

- systematyczności w osiąganiu kolejnych celów i umiejętności,
- analizy czynników hamujących proces uczenia się,
- motywowania uczącego się do wyznaczania dalszych celów w rozwoju.

Coaching wymaga wzajemnego zaufania pomiędzy uczestnikami tego procesu, a w przypadku *coachingu* zawodowego – zaufania pomiędzy zwierzchnikiem i pracownikiem. Najpewniejszym sposobem budowania zaufania jest regularne sprawdzanie osiąganego postępu. Uczącemu się często potrzeba wsparcia, a regularne sprawdzanie praktycznych wyników i ich zgodności z planem rozwoju wzmacnia pozytywnie efekty pracy. Utrzymanie kontroli nad sytuacją jest podstawowym warunkiem realizacji planu rozwoju. Musi nad tym czuć *coach*, ponieważ niektóre czynniki wpływające na wynik leżą poza świadomością uczącego się.

Można sformułować podstawowe zalecenia dla prowadzącego *coaching*, których uwzględnianie prowadzi do poprawnego budowania wzajemnych relacji:

- Nie unikać zadawania pytań.
- Nie należy zadawać pytań długich i zawiłych, które mogą nie zostać zrozumiane.
- Nie należy posługiwać się skomplikowanym słownictwem.
- Nie należy wyciągać wniosków po usłyszeniu pierwszych słów.
- Nie można dać się sprowadzić na boczny tor odpowiedziami, które wydają się interesujące, choć niewiele mają wspólnego z tematem, będącym przedmiotem współpracy.
- Nie należy spieszyć się z wyrażaniem niezadowolenia i być nadmiernie krytycznym.
- Nie można wtrącać się bez przerwy i ignorować uwagi, pomysły czy uczucia.
- Nie można spieszyć się, aby jak najszybciej zakończyć spotkanie i bać się ciszy, kiedy jest sytuacja tego wymaga¹⁴.

¹⁴ P. Honey, *101 Ways to Develop Your People Without Really Trying*, Peter Honey Publication Maidenhead 1994.

Większość pracowników może wskazać na przykładzie własnej praktyki zawodowej sytuacji, w których skutecznie korzystali oni z pomocy doświadczonego zwierzchnika, dysponującego większą ilością ważnych informacji dla możliwości rozwiązania określonego zadania. Opisy *coachingu* można też spotkać w czasopiśmie poświęconych zagadnieniom rozwoju kapitału ludzkiego. Oto relacje z praktyki wykorzystywania *coachingu*:

1. Kierownik produkcji w firmie farmaceutycznej stwierdził, że *coaching* stanowi integralną część jego zarządzania. „Nie muszę być ekspertem we wszystkim, czym zajmują się moi pracownicy. Uważam, że moimi kwalifikacjami coacha jest umiejętność słuchania, zadawania właściwych pytań, szybkiego rozumienia na czym polega problem i zapewnienie pozytywnego sprzężenia zwrotnego. Wszystko co robię, związane jest z wynikami pracy. Używam *coachingu* jak metody wprowadzania moich ludzi na taki poziom organizacyjny, na którym mogę przekazywać im obowiązki, które w przeciwnym wypadku musiałbym wykonywać sam. Dzięki temu zyskuję czas dla innych zadań.”

2. Współwłaściciel firmy księgowej powiedział: „*Coaching* stanowi część naszej firmy. Ludzie uczący się u nas księgowości muszą zdobywać doświadczenie praktyczne, załatwiając konkretne zlecenia klientów, co oznacza, że muszą mieć coachów w postaci pracowników z dłuższym stażem, dla których coachami byli menedżerowie lub właściciele biura.”

Poprzez *coaching* można rozwiązywać problemy zawodowe, jak też osobiste, stąd też wynika rosnąca jego popularność i korzystanie z usług świadczonych przez instytucje zewnętrzne.

Coaching bywa czasami utożsamiany z *mentoringiem*. *Coaching* i *mentoring* to procesy, których zadaniem jest umożliwianie i wspieranie rozwoju, różnica między nimi dotyczy warunków, w których sięga się do każdego z nich, a też do relacji budujących się pomiędzy uczestnikami tego procesu. W *coachingu* liczy się na szybki wynik, zaś w *mentoringu* ważny jest długofalowy rozwój, nawet w aspekcie całej kariery uczącego się.

Istotna różnica między tymi metodami wynika też z faktu, że w przypadku *mentoringu* kim innym jest osoba przekazująca doświadczenie praktyczne. Bezpośredni przełożony rzadko bywa mentorem.

***Mentoring* polega na uczeniu się pod okiem wysoko wykwalifikowanego pracownika, w celu pozyskania najlepszej możliwości długofalowego rozwoju. Uczenie się pod okiem mistrza gwarantuje nie tylko wysoki poziom kwalifikacji, ale prowadzi też do długookresowego rozwoju.**

Mentoring stosuje się wobec mniej doświadczonych pracowników, udzielając im pomocy w wykonywaniu pracy, ucząc najlepszego wykonywania zadań, co może otwierać im drogę kariery zawodowej. Temu celowi służy praktyka zawodowa realizowana pod okiem doświadczonego pracownika. Doradca koryguje nieodpowiednie zachowania, określa kierunek działania i jego zasady.

Mentor to ktoś, kto jest zaufanym opiekunem zawodowym. Ograniczenie tej metody stanowi trudności znalezienia odpowiedzialnego mentora, który zechce

dzielić się własnym doświadczeniem, poświęcić swój czas i wysiłek, a udostępniając swoją wiedzę, pomoc w jej przyjmowaniu. Mentor pomaga osiągnąć założony cel w rozwoju umiejętności.

Istotnymi aspektami tej metody rozwoju jest:

- słuchanie,
- zadawanie pytań,
- udzielanie wskazówek,
- umożliwianie działania.

Proces *mentoringu* winien przebiegać w następującym porządku:

Faza 1. Uzgodnienie planu nauki, uzgodnienie planu działania.

Faza 2. Nauka i ćwiczenie się w sprawnym wykonawstwie, udzielanie wsparcia i kontrolowanie wyników.

Faza 3. Własna ocena samorozwoju przez uczącego się i ocena mentora.

Mentorzy muszą uważać, by ich działania nie wpłynęły niekorzystnie na stosunki podopiecznego z bezpośrednim przełożonym i aby charakter relacji z podopiecznym był czysto zawodowy. Sprzężenie zwrotne pomiędzy mentorem i podopiecznym powinno być czytelne, uczciwe, konstruktywne i mieć pozytywny wpływ na budowanie zaufania, a też zaangażowanie uczącego się w realizowany program rozwoju zawodowego.

Mentorzy wywierają wpływ na kształtowanie postaw, na zawodowy i osobowy rozwój, dlatego najlepszym sposobem okazywania komuś pomocy jest uczenie go i zachęcanie do samodzielnego rozwiązywania problemów.

Nie każdy pracownik może być mentorem. Mentorem powinien być wysokiej klasy specjalista, osoba spostrzegawcza, motywująca, etyczny profesjonalista uznający przekazywanie wiedzy innym za obowiązek zawodowy, umiejący nawiązać dobre zawodowe relacje, o odpowiedniej pozycji zawodowej, dobry nauczyciel i dobry negocjator. Cechy osobowe potrzebne do pełnienia funkcji coacha i mentora są prawie identyczne.

Coaching i *mentoring* mogą być wykorzystywane dla rozwoju kreatywności pracowników i umiejętności pracy zespołowej. Wspólne rozwiązywanie bieżących zadań poprawia skuteczność działania i pozwala pełniej wykorzystać możliwości pracowników. Pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz i aktywne jej przyswajanie przez zespoły pracowników zapewnia elastyczność organizacyjnych kompetencji. Aby doszło do włączenia wiedzy pracowników w zbiorowy proces jej rozwoju, musi zaistnieć świadomość wspólnego celu, przejrzystość działań, sprawna komunikacja i integracja zasobów wiedzy.

Jeszcze jedną interesującą metodę rozwoju opartą na wykorzystywaniu wewnątrzorganizacyjnej wiedzy poprzez dzielenie się doświadczeniami stanowi **benchmarking**. W zależności od potrzeb organizacji może on mieć różne kierunki. Benchmarking wewnętrzny – funkcjonalny – umożliwia zbieranie, gromadzenie i upowszechnianie doświadczeń istniejących w organizacji, zaś *benchmarking* zewnętrzny – konkurencyjny, prowadzony pomiędzy organizacjami, w zakresie np.: zarządzania jakością czy efektywnością działań promocyjnych.

Benchmarking polega na uczeniu się od innych przez porównywanie prowadzonej działalności z najlepszymi wzorami, ocenie obserwowanej działalności i wprowadzaniu zmian we własne, zgodnie z nowo nabywanymi informacjami. Jego celem jest pozyskanie jak największej ilości wiedzy, którą można wykorzystać dla działań usprawniających.

Dla rozwoju kompetencji pracowników najbardziej interesująca jest forma **benchmarkingu wewnętrznego**. Po ustaleniu co będzie przedmiotem porównywania, określeniu potrzebnych informacji, ustaleniu terenu porównań, jego główną zaletę stanowi możliwie szybkie wypracowanie nowych rozwiązań doskonalących dotychczasową pracę i jej organizację.

Główne jego ograniczenie stanowi znalezienie odpowiedniego obiektu jako punkt odniesienia, pojawiające się poczucie zagrożenia u obserwowanego uczestnika, rywalizacja i konkurencja między pracownikami. *Benchmarking* bywa jednak traktowany jak środek uzdrawiający i jako standardowa metoda usprawniania zarządzania, co jest możliwe pod warunkiem twórczego kopiowania i twórczego porównywania, przy uwzględnianiu podstawowych norm etycznych i rzeczywistych warunków usprawnianych działań.

Analizując uwarunkowania sukcesów i porażek lepszych od siebie, można się wiele nauczyć, np.: jak unikać podstawowych błędów w tworzeniu własnej strategii, gdzie i kiedy mogą pojawiać się zagrożenia lub punkty krytyczne.

Początkowo metoda ta była stosowana do porównywania pewnych fragmentów rozwiązań stosunkowo łatwych do analizy w obrębie branży i kraju, obecnie wskutek wielkiej złożoności działań, różnorodnych ich uwarunkowań, kadra kierownicza poszukuje do porównywania najlepszych wzorów, bywa że światowych liderów.

Autorzy zajmujący się tym procesem wskazują następujące cele, dla jakich można *benchmarking* wykorzystywać¹⁵:

- określanie efektywnych celów,
- wskazanie cząstkowych, przejściowych kryteriów oceny efektywności,
- ustalanie wymagań potencjalnych klientów.

Dziedziny, które można usprawniać poprzez *benchmarking*, obejmują wszystkie podstawowe sfery funkcjonowania firm. *Benchmarking* może dotyczyć:

- strategii i metod zarządzania,
- procesów, procedur i funkcji,
- produktów i marketingu.

W przypadku *benchmarkingu* ważnym aspektem jego stosowania są wymogi etyczne, pozyskanie zgody i pozostawienie autorstwa tym pracownikom lub instytucjom, od których wiadomości czy inspiracje zostały zaczerpnięte. Jest to podstawowa droga, by obniżyć wewnętrzny opór w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami.

¹⁵ Wł. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 140.

Warunki skuteczności *benchmarkingu* zależą od poprawności stosowania procedury i jej organizacji. Wskazane są następujące jego etapy :

1. Planowanie i analiza własnych działań, rzetelna ocena mocnych i słabych stron, zwłaszcza dziedziny podlegającej naprawie ze wskazaniem dokumentacji poszczególnych kroków tego procesu i wykorzystywanych metod dla pomiaru i oceny.

2. Analiza zachowań liderów, ich warunków działania, wykorzystywanych metod zarządzania i technik analizy wyników.

3. Integracja i realizacja zmian, wykreowanie i wdrożenie tego co najlepsze, stosownie do własnych możliwości i warunków funkcjonowania, kontrola wyników, ocena procesu ich osiągnięcia i zdefiniowanie nowych zadań dla dalszych obserwacji.

Benchmarking skłania do bardziej otwartego sposobu myślenia, daje układ odniesienia dla mierzenia dokonywanego postępu. Na podstawie porównania działań kadrowych wykorzystujących *benchmarking* uznano za priorytetowe dla jego wyników następujące zasady:

- posiadanie celu spójnego z celem organizacji,
- działania kadrowe oparte na podstawowych kierunkach strategicznych,
- egzekwowanie dyscypliny i sprawowanie kontroli,
- odpowiedzialność, również menedżerów liniowych, za sprawy związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim postrzeganym jako kluczowy element zarządzania firmą,
- zrozumiałą dla zarządzających zasadę tworzenia przez dział personalny wartości dodanej¹⁶.

Metodzie towarzyszą poważne niebezpieczeństwa:

- Obserwuje się wynik, końcowy efekt, a raczej nie jest możliwe poznanie procesu dochodzenia do określonych wyników, co może powodować liczne błędy.
- Do oceny wyników stosuje się wskaźniki łatwo policzalne, których zaletą jest możliwość powtarzania, zaś wadą to, że mogą być mylące i nie odzwierciedlać dobrze rzeczywistych procesów.
- Wyniki obserwacji uzyskane tą metodą wymagają dyskusji, obserwowane wyniki stanowią jedynie punkt odniesienia, nie mogą być wzorcem w pełni do wykorzystania i zastosowania. Towarzyszyć im musi świadomość ciągłych zmian zachodzących w analizowanym obiekcie.

Stąd szczególne niebezpieczeństwo tkwi:

- w przyjmowaniu rozwiązań łatwych i prostych do pokonywania złożonych problemów;
- w stosowaniu tych rozwiązań w każdym przypadku;
- w braku oparcia ich o konkretne opracowania teoretyczne;
- w braku możliwości wyjaśnienia zasad ich funkcjonowania;

¹⁶ J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 52

- bywają też rozwiązania bardzo popularne, modne i nagłośnione, a ich zwolennikami są laicy, a wtedy przedstawiane wyniki są zbyt dobre, aby były rzetelne.

Benchmarking jest dobrą metodą, jeśli nie stosuje się go w celu naśladowania, lecz dla doskonalenia własnych rozwiązań.

3. Użyteczność coachingu, mentoringu i benchmarkingu w organizacjach inteligentnych.

Zaprezentowane zalety i ograniczenia wybranych, popularnych obecnie metod rozwoju wskazują na ich długoletnie już stosowanie w praktyce edukacyjnej. *Coaching*, czyli udzielanie wsparcia uczącemu się w dochodzeniu do oczekiwanych wyników, to inaczej trenowanie, *mentoring* nauczanie przez praktykę, pod okiem mistrza, *benchmarking* – obserwowanie i wykorzystywanie doświadczeń innych poprzez analizę ich działań i wyprowadzanie wniosków przydatnych dla własnych rozwiązań, były eksplorowane od dawna. Ale obecnie wysokie kompetencje zatrudnionych i tworzenie warunków dla pracy zespołowej prowadzącej do dzielenia się wiedzą stanowią podstawowe cechy organizacji inteligentnych.

Organizacja inteligentna to przedsiębiorstwo przyszłości, niezależnie od jego wielkości. Ocenia się, że w perspektywie najbliższych lat nastąpi wyraźny rozwój przedsiębiorstw inteligentnych i wzrośnie ich udział w tworzeniu produktu globalnego¹⁷.

Organizacja inteligentna osiąga wzrost ekonomiczny i dobrą pozycję rynkową dzięki umiejętnemu wykorzystywaniu wiedzy tworzonej i powiększanej przez wszystkich jej uczestników. Potencjał inteligencji organizacji powstaje w zintegrowanym procesie uczenia się współpracujących ze sobą pracowników. Inteligencja firmy powstaje dopiero wtedy, gdy proces uczenia się ma charakter zespołowy, obejmujący wszystkich pracowników firmy. Organizacyjne uczenie się to inaczej uczenie się pracowników w ramach organizacji, a inteligentna organizacja potrafi w pełni zintegrować inteligencję pracowników z potrzebami firmy i wzmacniać potencjał organizacji znajdujący się w umysłach pracowników.

W organizacji inteligentnej wzrastają wymagania wobec menedżera: Do jego ważnych umiejętności należy:

- umiejętność kierowania zespołem w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w tym także zdolność projektowania i wprowadzania zmian, dobierania i stosowania różnych systemów zarządzania w zależności od sytuacji,
- tworzenie prorozwojowej i proinnowacyjnej atmosfery w firmie,
- wspieranie nieustannego uczenia się, w tym także od innych¹⁸.

¹⁷ S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, Ekspertyza przygotowana przez EMAR Research Marketing, PARP, Warszawa, listopad 2009.

¹⁸Y. Tebriz, S.H. Isma'il, *Przedsiębiorstwo przyszłości. Inteligentna firma*, www.globaleconomy.pl, sierpień 2008.

Istnieje wiele metod organizacyjnego uczenia się i firmy będą musiały wybierać te najwłaściwsze dla ich rozwoju i umiejętności przetworzenia wielkiej ilości docierających informacji.

Wspólną cechą zaprezentowanych metod jest to, że przez osobiste kontakty i napływające obserwacje każda z nich umacnia lub poddaje pod wątpliwość przyjęty kierunek działania. Warunkiem skutecznego ich funkcjonowania jest zaufanie, empatia, zawodowa odpowiedzialność i wzajemny szacunek pomiędzy uczestnikami. Dzięki konieczności współdziałania metody te ograniczają poziom lęku wynikającego z negatywnego odbioru otoczenia prowadzącego do negatywnych zachowań. Przyczyny lęku upatrujemy najczęściej w zachowaniu innych, co w efekcie prowadzi do narastającego dystansu, braku głębokich i wartościowych kontaktów z innymi, mimo że, jak wskazują psychologowie ewolucyjni, skłonność do afiliacji jest wrodzoną cechą człowieka¹⁹.

W obecnej, indywidualistycznej kulturze, ludzie zachowali pragnienie kontaktów społecznych, ale relacje międzyludzkie stały się płytkie i krótkotrwałe. Tożsamość współczesnego człowieka nie jest dla niego samego jasna i czytelna, bywa że nie potrafi on utożsamić się z grupami społecznymi do których formalnie przynależy, a proces społecznej izolacji rozpoczyna się już w rodzinach.

Każda z zaprezentowanych metod stanowi szansę na ograniczanie neurotycznych doświadczeń społecznych i w tym, jak sądzę, tkwi istota ich popularności. Poprzez formę zinstytucjonalizowanych działań interpersonalnych, a w przypadku *coachingu* nawet działań o charakterze komercyjnym, mają one przynieść korzyści obu stronom, prowadzić do wydobycia potencjału uczestników i osiągnięcia postawionego celu. Mają wpłynąć na wyobraźnię i wyznawane wartości, pomóc w samookreśleniu, w zrozumieniu własnych zadań w działalności biznesowej.

Abstract

“Learning organization” supports entrepreneurship, inventiveness and helps to create the plane for cooperation between employees in order to develop new standards and ethics. Methods like coaching, mentoring and benchmarking improve communication, cooperativeness and enhance the stability of corporation. Increasing interest in “learning organization” and implementation of its rules in the management will enable transformation into the “intelligent organization”.

Key words: development strategy, learning organizations, technique learning, coaching, mentoring, benchmarking, intelligent organization

¹⁹ R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 2009, s. 288.