

Nicoletta Basakiewicz

Wiedza jako czynnik determinujący rozwój kompetencji w organizacjach procesowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 11-22

2012

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.

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska

WIEDZA JAKO CZYNNIK DETERMINUJĄCY ROZWÓJ KOMPETENCJI W ORGANIZACJACH PROCESOWYCH

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu obecne czasy określono jako erę wiedzy i informacji, tym samym podkreślając rolę wiedzy jako czynnika determinującego rozwój organizacji. Dbałość o rozwój zasobów ludzkich, między innymi przez stymulowanie rozwoju ich kompetencji, powinno być zatem uznane za priorytet. Przyjęcie, że informacje i wiedza są podstawowymi zasobami, które jednocześnie są najistotniejszymi potencjałami w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, wymaga nowego spojrzenia na procesy realizowane w ramach organizacji. Istotne jest nie tylko to, w jaki sposób one przebiegają, ale również z jaką siłą wiedza generowana i przekazywana w trakcie ich przebiegu wpływa na rozwój kompetencji członków zespołów procesowych.

1. Kompetencje w świetle literatury przedmiotu

Kompetencje definiowane są jako: „Zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, a także pełnomocnictw i uprawnień nadanych na podstawie kwalifikacji do działania i decydowania oraz wydawania sądów”¹, a kwalifikacje jako suma wykształcenia, zawodowego stażu oraz umiejętności pracownika. Według innej definicji kompetencja to konglomerat:

- opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co),

¹ *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

- umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię),
- postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)².

Z definicji tej wynika, że wiedza jest jednym z czynników określających zakres terminologiczny pojęcia kompetencja, zatem wpływa, a nawet determinuje jego rozwój. Niektórzy autorzy do trzech zidentyfikowanych składowych dodają jeszcze czwarty element kompetencji: cechy osobowości³. Tym samym można powiedzieć, że kompetencja jest czymś więcej niż umiejętność czy wyuczona sprawność. Tworzą ją – oprócz umiejętności i sprawności – zbiory informacji przetworzonej w wiedzę, a także stopień przekonania osoby o potrzebie posługiwania się tą zdolnością. Związek Niemieckich Pracowników Branży Mechanicznej uznaje, że kompetencje to indywidualne zdolności do podejmowania działalności, wymagające niezależnego planowania, wdrażania i automonitorowania. Zdolności te, a szczególnie automonitorowanie, z założenia charakteryzują każdego członka zespołu procesowego.

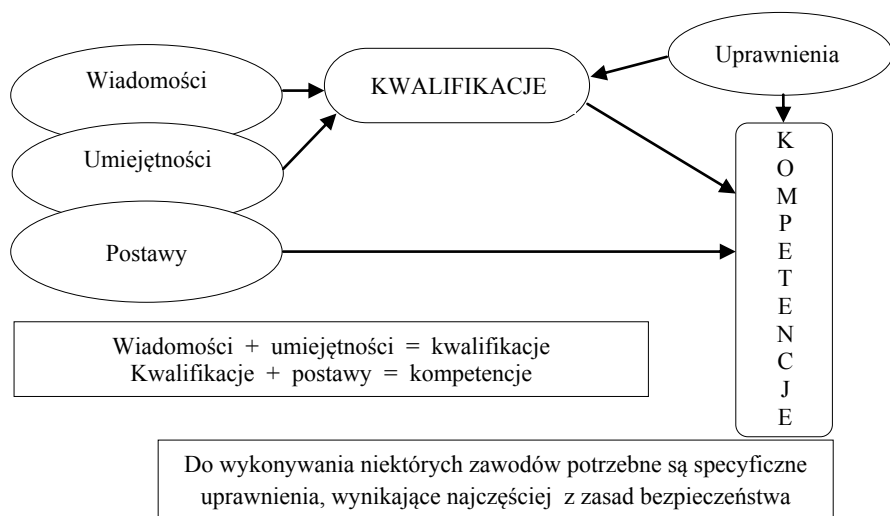
Na rysunku 1 przedstawiono zakres terminologiczny zarówno pojęcia kwalifikacje, jak i kompetencje. Słuszne wydaje się stwierdzenie, że kwalifikacje są punktem wyjścia dochodzenia do kompetencji. Kompetencje są szczególnie pożądane i przydatne w sytuacjach zmiennego rynku pracy oraz zmiennych zasad gospodarowania, ponieważ uzewnętrzniają się one w umiejętnościach działania z uwzględnieniem samodzielnego planowania, realizacji i kontroli⁴.

Z zaprezentowanego podziału wynika, że kwalifikacje odnoszą się do posiadanej wiedzy i umiejętności, a kompetencje dodatkowo do postawy i zaangażowania pracownika (rys. 1). Innymi słowy, postawa, czyli nastawienie pracowników do wykonywanej pracy, to główna różnica między definicjami kwalifikacji i kompetencji. Postawa może być pozytywna bądź negatywna. Chcąc w pełni zrozumieć, jakie czynniki kształtują opinie, należy zidentyfikować opisane w literaturze przedmiotu, ściśle powiązane składniki postawy: poznanie (wiedza na jakiś konkretny temat), afekt (uczucie, które towarzyszy człowiekowi w momencie przyswojenia konkretnej wiedzy) oraz zachowanie (działanie, jakie wywołuje

² M. Kossowska, I. Sołtyśńska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

³ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

⁴ Z. Wiatrowski, *Edukacja ogólnotechniczna i informatyczna w warunkach cywilizacyjnych pierwszego dwudziestolecia XX wieku*, w: *Edukacja techniczna i informatyczna. Poglądy, wyzwania i możliwości*, red. M. Kajdasz-Aouil, A. Michalski, Bydgoszcz 2003.



Rysunek 1. Kwalifikacje a kompetencje

Źródło: *Reforma systemu edukacji*, materiały, MEN, Warszawa 1998.

konkretna wiedza, uzupełniona subiektywnymi odczuciami)⁵. Warto znów podkreślić rolę wiedzy, tym razem w kształtowaniu postaw. Można nawet wysunąć hipotetyczne twierdzenie, że poznanie, czyli wiedza, jest czynnikiem determinującym dwa pozostałe komponenty postawy. Kompetencje nie są stałymi cechami, lecz zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym człowieka. Nie można zatem stwierdzić, że ktoś raz na zawsze uzyskał daną kompetencję. Warto zauważyć również, że w życiu codziennym ludzie działają na dwóch płaszczyznach: jedna to nabywanie kompetencji, a druga to ich wykorzystywanie. To, czy pracownicy rozwijają swe kompetencje, czy nie, na ogół zależy od polityki firmy dotyczącej angażowania i integrowania pracowników w działalność organizacji. Może to być determinowane, między innymi, powszechnym udziałem pracowników w kreowaniu, pozyskiwaniu i przekazywaniu wiedzy. Biorąc pod uwagę fakt, że coraz głośniejsze mówi się o tym, że kapitał ludzki jest podstawowym potencjałem organizacji, dzięki któremu przedsiębiorstwo może konkurować na otwartym rynku, można postawić tezę, że rozwijanie kompetencji podwładnych jest obecnie ważniejsze, niż osiągnięcie celów finansowych. O ile kwalifikacje (wiedzę i umiejętności) członkowie organizacji mogą osiągnąć przed

⁵ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 91.

przystąpieniem do danej organizacji, o tyle nastawienie do wykonywania danej pracy ściśle wynika z poczucia sensowności wykonywanej pracy. Wymaga to od przełożonego, między innymi, stałego informowania podwładnych o planach, perspektywach i bieżącej sytuacji firmy, co uzasadnia ważność ich pracy. Trafnie ujął to Anselm Grün – szafarz (gospodarczy zarządca klasztoru) w opactwie Münsterschwarzach, który w rozdziale *Co ma do powiedzenia reguła św. Benedykta tym, którzy zajmują kierownicze stanowiska*, napisał: „Przełożony to ktoś, kto spogląda poza codzienny wymiar pracy, który pracownikom uświadamia nieustanną sensowność tego, co robią i pozwala im uczestniczyć w jego wizji. W ten sposób rozbudza nowe zdolności, nową energię, nową wyobraźnię swych pracowników, które pozwalają im znajdować nowe rozwiązania, aby jeszcze lepiej służyć ludziom”⁶.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jak ważna jest wiedza (na poszczególnych etapach identyfikacji i realizacji procesów) w stymulowaniu rozwoju kompetencji członków zespołów procesowych, przyjmując, że kompetencje to suma kwalifikacji i postaw?

2. Znaczenie wiedzy dla zespołów procesowych

Uznając, że wiedza jest podstawą konkurencyjności przedsiębiorstw, zadaniem każdego przedsiębiorstwa powinno być jej kreowanie, pozyskiwanie, przekazywanie, gromadzenie i ochrona. W latach 90. XX wieku, gdy rozwój technik informatycznych spowodował gwałtowny wzrost ilości danych, informacji i wiedzy, pojawiły się koncepcje zarządzania wiedzą, jako szczególnie ważnym dobrem niematerialnym, a w literaturze przedmiotu zaczęto pisać o tym, że przedsiębiorstwa powinny być organizacjami zorientowanymi na wiedzę i na niej opartymi. Przykładami przedsiębiorstw zorientowanych na wiedzę są zapewne te, które charakteryzują się dużą decentralizacją, rozwiniętym partnerstwem, zespołowym podejmowaniem decyzji oraz zorganizowanym uczeniem się. Definiując termin wiedza, podkreśla się świadomość, zrozumienie lub znajomość faktów uzyskane przez doświadczenie lub studiowanie. Wiedza opiera się na informacji, doświadczeniach, ludzkiej intuicji i zrozumieniu. Jest zatem rezultatem systematycznego przyswajania informacji pochodzących z zewnątrz i wewnątrz organiza-

⁶ A. Grün, *Ludzi prowadzić – budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbistów, Warszawa 2001.

cji oraz systematycznych doświadczeń z praktycznych eksperymentów. Wiedza jest akumulowana i stosowana w układzie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym⁷. M. Sarvary wyróżnia trzy subprocesy zarządzania wiedzą, w których główną rolę odgrywają informacje:

- a) organizacyjne uczenie się – proces gromadzenia informacji i/lub wiedzy;
- b) tworzenie wiedzy – proces transformacji i integracji informacji w wiedzę, który powoduje, że są one użyteczne w rozwiązywaniu problemów biznesowych;
- c) dystrybucja wiedzy – proces dający członkom organizacji dostęp do wiedzy i pozwalający ją stosować⁸.

W przedstawionych obszarach zarządzania wiedzą podkreśla się rolę procesu transformacji i integracji informacji w wiedzę, który pozwala na rozwiązywanie problemów.

Dzisiejsze organizacje dostosowują swe struktury do aktualnej rzeczywistości, w której gwałtowne zmiany technologiczne, globalna konkurencja i rosnący nacisk na spełnienie potrzeb klienta wymagają od nich elastycznych struktur, opartych na procesach realizowanych w przedsiębiorstwie. Obecne organizacje nie przywiązują już tak dużej wagi do identyfikacji i opisu stanowisk pracy oraz przypisywania do nich konkretnych ludzi, którzy przez kilka lat wykonują tę samą pracę. Lęk przed bankructwem spowodowanym zbyt wysokimi kosztami pracy powoduje, że przedsiębiorstwa dokładają wszelkich starań, by zredukować do niezbędnego minimum pracowników zatrudnionych na etat między innymi przez przekazanie na zewnątrz firmy głównie procesów pomocniczych, na zasadach outsourcingu. Osoby zatrudnione w firmie na podstawie umowy o pracę tworzą elastyczny rdzeń organizacji, który ma formę różnych zespołów zadaniowych, tworzonych na określony czas, według zapotrzebowania. Ludzie biorący udział w tym procesie budują zespół zadaniowy (procesowy), który składa się ze specjalistów potrzebnych do jego realizacji. Warto zauważyć, że większość organizacji ma już elastyczne struktury organizacyjne, są jednak jeszcze takie, których działanie opiera się na skostniałej strukturze funkcjonalnej. Nie ma jednak możliwości podejmowania walki konkurencyjnej bez zidentyfikowania potrzeb klienta i zaprojektowania procesów ukierunkowanych na ich zaspokojenie, a przecież

⁷ S. Łobejko, Z. Pierścioneł, *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 28.

⁸ M. Sarvary, *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No. 12.

jest to istotą podejścia procesowego. W praktyce gospodarczej spotykane są twory organizacyjne, w których na sztywną pionową strukturę funkcjonalną nałożono strukturę poziomą, czyli procesową, budowaną według logicznych powiązań identyfikowanych w ramach poszczególnych procesów. W ten sposób powstaje struktura macierzowa (ang. *matrix*), którą teoretycy określają jako stadium pośrednie między sztywną strukturą funkcjonalną a elastyczną strukturą procesową. Jeśli proces mieści się w ramach jednej funkcji, to specjaliści tworzą zespół jednofunkcyjny, jeżeli natomiast procesy przebiegają przez kilka funkcji – potrzebny jest zespół wielodyscyplinarny. Dostęp do różnorodnej wiedzy oraz praca zespołowa determinują wzrost kompetencji pracowników, będących członkami zespołu, przez podnoszenie ich kwalifikacji oraz kreowanie postaw zaangażowanych w realizację tego procesu.

Dla określenia wpływu wiedzy na rozwój kompetencji zespołów procesowych w lutym 2011 roku przeprowadzono badanie ankietowe, którym objęto 63 zespoły procesowe przedsiębiorstw z regionu częstochowskiego (tab. 1). Warto zauważyć, że badano tylko te jednostki, które w ocenie prowadzącego badanie charakteryzowały się zidentyfikowanymi i opisanymi procesami (wraz z miarami służącymi do określenia efektywności realizacji niniejszych procesów).

Liczba małych przedsiębiorstw była dwukrotnie wyższa niż średnich (tab. 1). W grupie małych najczęściej było przedsiębiorstw usługowych (49%), następnie handlowych – 35%, a najmniej, bo tylko 16%, przedsiębiorstw produkcyjnych. Wśród średnich przedsiębiorstw struktura była odwrotna: najliczniejsze były przedsiębiorstwa produkcyjne – 65%, następnie handlowe – 20%, a najmniej liczną grupę tworzyły przedsiębiorstwa usługowe – 15%.

Tabela 1

Struktura próby badawczej

Rodzaj przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
	liczba/%	
Usługowe	21/49	3/15
Handlowe	15/35	4/20
Produkcyjne	7/16	13/65
Razem	43/100	20/100

Źródło: opracowanie własne.

W celu lepszego rozpoznania przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, poproszono ich o zakwalifikowanie struktury przedsiębiorstwa do jednej z trzech kategorii struktur: funkcjonalnej, procesowej bądź macierzowej (tab. 2).

Tabela 2

Rodzaj organizacji przedsiębiorstwa

Rodzaj struktury	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
	liczba/%	
Funkcjonalna	0/0	0/0
Procesowa	32/74	6/30
Macierzowa	11/26	14/70
Razem	43/100	20/100

Źródło: opracowanie własne.

Według wskazań respondentów, aż 74% badanych małych przedsiębiorstw było zorganizowanych według procesów, 26% miało strukturą macierzową, natomiast nie odnotowano żadnego przedsiębiorstwa o funkcjonalnej strukturze organizacji. Badane średnie przedsiębiorstwa w większości (70%) miały strukturę macierzową, a 30% z nich charakteryzowało się procesową orientacją struktury. W tej grupie przedsiębiorstw nie odnotowano również przedsiębiorstw o funkcjonalnej strukturze⁹.

3. Wiedza jako czynnik stymulujący rozwój kompetencji zespołów procesowych

Praca zespołowa oraz połączenie pracy koncepcyjnej z wykonawczą to zasady, wokół których budowane są organizacje procesowe. Połączenie obu tych rodzajów pracy jest możliwe tylko wówczas, gdy osoby odpowiedzialne za wykonanie określonych zadań mają odpowiednią wiedzę, przejawiającą się zarówno w posiadanych kwalifikacjach, jak i prezentowanych postawach. Powstaje ona i jest przekazywana, między innymi, w trakcie planowania, organizowania, realizowania i kontroli przebiegu procesów przedsiębiorstwa. W organizacjach macierzowych funkcjonalne podzespoły procesowe (realizujące subproces – fragment

⁹ Badanie wymaga uzupełnienia, gdyż opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym. Uzyskane wyniki są zatem bezpośrednio odnoszone wyłącznie do grupy badanych organizacji.

procesu) są niejako zmuszone do współpracy, co determinuje silne powiązania między nimi i powoduje intensywne przepływy informacji. W organizacjach procesowych jest to zdecydowanie prostsze, ponieważ wszystkie subprocesy jednego procesu są realizowane przez jeden zespół.

Chcąc wdrożyć w przedsiębiorstwie zasadę, że „prawem do podejmowania decyzji dysponuje ten, kto jest najbliżej klienta i realizuje operacje ulokowane w miejscu najbardziej sprzyjającym podejmowaniu decyzji”¹⁰, najpierw należy odpowiednio przygotować członków organizacji. Sprawić, by ludzie mieli odpowiednie kwalifikacje i dbali o dobro firmy, gdyż tylko po spełnieniu tych warunków, mają kompetencje umożliwiające im podejmowanie słusznych decyzji (z perspektywy przedsiębiorstwa). Można to osiągnąć wówczas, gdy członkowie zespołów procesowych będą dysponować wiedzą przynajmniej z zakresu potrzeb klienta i procesów zachodzących w organizacji – kosztów procesu i czasu potrzebnego na jego realizację. Każda organizacja powinna tworzyć klimat, w którym jej członkowie rozwijają swoje kompetencje, gdyż warunkuje to lepszą realizację procesów i dodatkowo wpływa na kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Jak zauważono, organizacja procesu wymaga powołania zespołu procesowego (zadaniowego), odpowiedzialnego za ten proces. „Zespół traktowany jest jako niewielka grupa ludzi uzupełniających się wzajemnie, którzy są zaangażowani w realizację wspólnego celu i zadań do wykonania, prezentują podobne podejścia do pracy i którzy są odpowiedzialni za wyniki działania wobec samych siebie”¹¹. Ponadto zespół generuje dodatni efekt synergii dzięki skoordynowaniu pracy członków. Nakłady ich pracy prowadzą do wyniku, który jest lepszy od sumy indywidualnych nakładów pracy¹².

Na potrzeby badania empirycznego najpierw zidentyfikowano etapy projektowania i realizacji procesów oraz podjęto próbę ich charakterystyki pod względem niezbędnej wiedzy (generowanej lub/i otrzymanej) na poszczególnych etapach procesu. Następnie 63 respondentów (reprezentantów zespołów procesowych z małych i średnich przedsiębiorstw z Częstochowy i okolic) poproszono o określenie wpływu pogłębianej wiedzy na poszczególnych etapach procesu na wzrost ich kompetencji (tab. 3).

¹⁰ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

¹¹ J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Why Teams Matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.

¹² S.P. Robbins, T.A. Judge, dz.cyt., s. 214.

Tabela 3

Wpływ wiedzy generowanej w procesie identyfikacji
i realizacji procesu na wzrost kompetencji zespołów procesowych

Etap	Charakterystyka etapu – identyfikacja wiedzy przekazywanej pracownikom	Określenie wpływu wiedzy generowanej w poszczegól- nych etapach procesu na rozwój kompetencji (%)		
		słaby	średni	silny
Tworzenie modelu klientów	– wiedza, kto jest klientem firmy – wiedza, jakie są potrzeby klienta – wiedza o dotychczasowych sposobach zaspokajania potrzeb klientów	15,0	37,5	45,5
Tworzenie mapy organizacji	– wiedza o granicach procesu – wiedza, w których komórkach realizowany jest proces – wiedza, kto i za co jest odpowiedzialny, kto dostarcza zasoby, kto otrzymuje informację	51,0	27,0	22,0
Tworzenie modelu procesu	– wiedza o przebiegu procesu – wiedza o celach procesu – wiedza o czynnikach sukcesu procesu, informacja o wejściach oraz wyjściach procesu	16,0	39,0	45,0
Określenie skuteczności i efektywności procesu	– wiedza o budżecie procesu – wiedza o harmonogramie realizacji procesu – wiedza o efektach procesu, subprocesów i działań	14,0	56,0	30,0
Realizacja procesu	– wiedza o przebiegu procesu – wiedza o trudnościach związanych z zapewnieniem skutecznej i efektywnej realizacji procesu	4,5	22,5	73,0
Wprowadzanie usprawnień	– wiedza o ciągłych ulepszeniach – wiedza o możliwościach inicjowania zmian	15,0	19,5	65,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wiedza o tym, kto jest klientem produktu procesu oraz znajomość jego potrzeb i oczekiwań w ocenie respondentów miało średni (37,5%) i silny wpływ (45,5%) na wzrost ich kompetencji. Respondenci słabo ocenili wagę wiedzy z zakresu znajomości granic procesu wyznaczających obszary odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu procesowego, między innymi przez identyfikację komórek, w których proces ten będzie realizowany – aż 51% ankietowanych wskazało na słaby wpływ, a na średnią siłę oddziaływania – 27%. Szczegółowe wiadomości o samym procesie, jego przebiegu oraz celu, potrzebne na etapie *Tworzenia modelu procesu*, mają większy wpływ na rozwój kompetencji. Na średni wpływ wskazało 39%, a na silny – 45%. Wiedzę z zakresu efektów

poszczególnych subprocesów, działań i znajomości ich mierników zaliczono do wysoko ocenianych w aspekcie rozwoju kompetencji (56% – średni wpływ, 30% – silny wpływ). Z przeprowadzonego badania wynika, że na rozwój kompetencji największy wpływ miały realizacja procesu oraz wiedza o przebiegu procesu i trudnościach występujących w trakcie jego realizacji. Taki wniosek można wysnuć z faktu, że aż 73% respondentów wskazało na silny wpływ, a 22,5% – na średni wpływ. Drugim etapem według oceny respondentów było wprowadzanie usprawnień. Wiedza o ciągłych ulepszeniach, sposobach inicjowania zmian silnie oddziaływała na wzrost ich kompetencji – aż 65,5% wskazań.

W celu zebrania dodatkowych danych ukazujących uwarunkowania i okoliczności kształtowania się określonych opinii i postaw poszczególnych respondentów przeprowadzono badanie techniką wywiadu nieskategoryzowanego. Autorka publikacji postawiła pytania, kierując się jedynie celem przedsięwzięcia badawczego. Zastosowana technika nie pozwoliła na osiągnięcie porównywalnych danych, ale dzięki niej uzyskano dane jakościowe, pogłębiające znajomość badanego zjawiska. Informacje z wywiadu utrwalono w formie zapisu wiernie oddającego istotę odpowiedzi, jej sens, a nie kształt. Na tej podstawie możliwe jest sformułowanie opinii, że szeroka wiedza o procesach zachodzących w przedsiębiorstwie powoduje większe angażowanie się ludzi, a posiadanie poufnych informacji sprawia, że czują się ważni, a to często podnosi ich własną wartość. W kryzysie łatwiej jest również zrozumieć i przetrwać chwilowe załamania. Ponadto respondenci zwrócili uwagę na fakt, że wiedza podnosi ich kwalifikacje, natomiast ich postawa jest również zależna od sposobu i atmosfery, w jakiej ta wiedza jest przekazywana.

Zakończenie

Realizacja procesów, a w zasadzie świadomość procesów, to istotny zwrot przedsiębiorstwa ku efektywniejszemu funkcjonowaniu. Identyfikacja procesów i powołanie specjalnych zespołów do ich realizacji pozytywnie wpływa na integrację organizacji (nie tylko w ramach istniejących procesów), najczęściej powodując wzrost jej wydajności. Aby jednak mogło dojść do integracji w firmie, należy zapewnić dobrą komunikację aktywizującą wymianę wiedzy oraz zarządzanie oparte na partnerstwie i poszanowaniu drugiego człowieka. Tylko stymulacja serca i rozumu pozwala na wzrost kompetencji, gdyż człowiek, który chce

się w pełni zaangażować w swoją pracę, musi nie tylko wiedzieć, w jaki sposób wykonać swe zadanie, ale jeszcze czuć, że to, co robi, jest właściwe i ważne.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Grün A., *Ludzi prowadzić – budzić życie*, Verbinum, Wydawnictwo Księży Werbitów, Warszawa 2001.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Why Teams Matter*, „The McKinsey Quarterly” 1992.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Łobejko S., Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Reforma systemu edukacji*, materiały, MEN, Warszawa 1998.
- Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012.
- Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, No. 12.
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Wiatrowski Z., *Edukacja ogólnotechniczna i informatyczna w warunkach cywilizacyjnych pierwszego dwudziestolecia XX wieku*, w: *Edukacja techniczna i informatyczna. Poglądy, wyzwania i możliwości*, red. M. Kajdasz-Aouil, A. Michalski, Bydgoszcz 2003.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

KNOWLEDGE AS A FACTOR IN DETERMINING THE DEVELOPMENT OF COMPETENCE IN ORGANIZATION PROCESS

Summary

The purpose of this article is to identify the force in which knowledge is generated at certain stages of designing as well as in the implementation of the process. It is this process that determines the development of the competence of individuals engaged in the performance of the activities related to it. The purpose of this study is to determine the extent to which knowledge comes at different stages. Then the author tries to define the concept of competence as specified components that make up this phenomenon. Then a further at-

tempt is made at the general characteristics of the organization process, particularly in the aspects of management knowledge and the creation of employee attitudes. Next, based on the results of research, the author explains the sampling, taking into account the organization's size and structure. Finally indicated that stage of the design and implementation of a process determines the development of most of staff. The article ends with proposals.