

Anna MUSIOŁ-URBAŃCZYK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WYMAGANIA KOMPETENCYJNE STAWIANE KIEROWNIKOWI PROJEKTU W ORGANIZACJI INTELIGENTNEJ

Streszczenie. W artykule przedstawiono problematykę kompetencji pracowników inteligentnej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji kierownika projektu. Przedstawiono charakterystyczne cechy inteligentnej organizacji. Wykorzystując badania literaturowe oraz na podstawie analizy ofert pracy na stanowisko kierownika projektu zidentyfikowano kompetencje kierownika projektu w organizacji inteligentnej. Porównano je z kompetencjami menedżerów i z kompetencjami pracowników inteligentnych organizacji, w celu wskazania wspólnych kompetencji zarówno dla menedżerów, jak i pracowników inteligentnych organizacji.

Słowa kluczowe: kompetencje, kierownik projektu, organizacja inteligentna

COMPETENCE REQUIREMENTS OF A PROJECT MANAGER IN AN INTELLIGENT ORGANISATION

Summary. In the paper the issues concerning the competencies of intelligent organisation's workers were discussed, especially taking into consideration the competencies of a project manager. The author presented the characteristic features of an intelligent organisation. On the base on literature research and job offers for the position of a project manager the key competencies of a project manager in an intelligent organisation were identified. These competencies were compared with managers' and workers' competencies of intelligent organisations in order to get competencies which are in common of workers and managers.

Keywords: competence, project manager, intelligent organization

1. Wprowadzenie

Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje działania zmierzające do przekształcenia organizacji tradycyjnej w organizację inteligentną. Jest to proces trudny, złożony, wymagający wysiłku i zaangażowania całej organizacji. Koncepcja organizacji inteligentnej jest wynikiem prac i poszukiwań, które w pierwszej kolejności doprowadziły do opracowania koncepcji organizacji uczącej się i stąd widoczne są w niej zasady, typowe dla systemu organizacyjnego uczenia się. W literaturze przedmiotu organizacja inteligentna jest niejako wyższą formą organizacyjną od organizacji uczącej się¹.

Organizacja inteligentna upatruje sukces rynkowy w efektywnym zarządzaniu wiedzą, a więc w identyfikowaniu, transferze (pozyskiwaniu, udostępnianiu, rozpowszechnianiu, dzieleniu się), kreowaniu, gromadzeniu, selekcjonowaniu, łączeniu, zapisywaniu, przechowywaniu, badaniu użyteczności i stosowaniu wiedzy. Wymienione funkcje zarządzania wiedzą nie mogły być realizowane, gdyby nie pracownicy, od których wymaga się odpowiedniego podejścia do własnego rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i kompetencji, a następnie wykorzystywania ich dla rozwoju firmy oraz zwiększenia efektywności jej funkcjonowania. Kompetencje pracowników organizacji są więc kluczowym elementem funkcjonowania i rozwoju organizacji inteligentnych.

Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych kompetencji wymaganych od kierownika projektu w organizacji inteligentnej. Zidentyfikowane kompetencje zostaną porównane z najważniejszymi kompetencjami pracowników i menedżerów organizacji inteligentnej w celu wskazania wspólnych kompetencji zarówno dla menedżerów, jak i dla pracowników tych organizacji

2. Istota kompetencji

Termin kompetencje, który obecnie się stosuje, aby opisać cechy pracownika potrzebnego do wykonywania określonych prac bądź pełnienia określonej roli w przedsiębiorstwie, może być stosowany w węższym lub szerszym znaczeniu. Początkowo był on używany w węższym znaczeniu, bowiem przez kompetencje rozumiano „posiadanie formalnego prawa do zajmowania się w imieniu danej organizacji określonymi sprawami i do podejmowania decyzji w określonym zakresie”². Termin ten był więc rozumiany jako zakres uprawnień,

¹ Kaczmarek B.: Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. Zeszyty Naukowe, nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 64/1. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s. 158.

² Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17.

pełnomocnictw instytucji albo osoby”³. Obecnie kompetencje definiowane są znacznie szerzej. Kompetencje pracownicze obejmują: „wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenia i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne, ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania”⁴. Szeroką definicję kompetencji podaje również T. Rostkowski, który za kompetencje uznaje „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”⁵. Zgodnie z tą definicją, za kompetencje należy uznać nie tylko wiedzę i umiejętności, ale również zdolności, postawy, motywacje, predyspozycje, wartości, osobowość. Wymienione elementy to tzw. składniki kompetencji. Nie są one niezależne od siebie, wręcz przeciwnie – wpływają na siebie. Oznacza to, że zmiana jednego składnika wpływa na pozostałe, np. zdobycie nowych umiejętności ma wpływ na wiedzę, postawy, zachowania itd.

Kompetencje pracowników organizacji to kluczowy element, który pozwala na funkcjonowanie i rozwój organizacji w niepewnym i ciągle zmieniającym się otoczeniu. W literaturze przedmiotu dokonuje się prób identyfikacji kompetencji pracowników, którzy zajmują określone stanowiska pracy. Zauważalny jest również podział na kompetencje pracowników i menedżerów. Taki podział ma zasadniczo pozwolić wyodrębnić zestaw składników kompetencji⁶ i na tej podstawie opracować model kompetencji skutecznego pracownika czy menedżera.

Modele kompetencji (opracowane w literaturze przedmiotu) niejednokrotnie są bardzo obszerne. Zawierają one zestawy kompetencji, często się składające z dwudziestu i więcej kompetencji. Takie zestawy (w wielu wypadkach) odstraszą potencjalnych kandydatów na dane stanowisko pracy, zawierają one bowiem zestaw kompetencji trudny do spełnienia. Dlatego powinno się badać i doskonalić przede wszystkim najważniejsze kompetencje, czyli tzw. kluczowe. Taki zestaw powinien zawierać od 8 do 12 kompetencji, ponieważ badanie ich większej liczby jest bardzo trudne, czasochłonne i kosztowne.

³ Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 271.

⁴ Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 19.

⁵ Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2004, s. 40.

⁶ Do składników kompetencji zalicza się: wiedzę, doświadczenie, umiejętności, cechy osobowości, postawy, motywacje, wartości, zachowania, zdolności, predyspozycje, uprawnienia do działania, motywy itd.

3. Cechy inteligentnej organizacji

Inteligentna organizacja jest postrzegana jako przedsiębiorstwo, które potrafi osiągnąć wysokie wskaźniki wzrostu ekonomicznego oraz wysoką pozycję rynkową, dzięki umiejętnemu wykorzystaniu wiedzy⁷. Aby było to możliwe, konieczne jest odpowiednie zarządzanie wiedzą, a więc identyfikowanie, transfer, kreowanie, gromadzenie, selekcjonowanie, łączenie, zapisywanie, przechowywanie, badanie jej użyteczności i stosowanie wiedzy. Inteligentna organizacja może być również rozumiana jako organizacja, która modyfikuje swoje zachowania adekwatnie do pozyskiwanej wiedzy i zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym, a dzięki temu, że zachodzą w niej wyspecjalizowane procesy, które związane są z kreowaniem, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy, ułatwione jest uczenie się wszystkich członków tej organizacji⁸. Takie przedsiębiorstwa, oprócz potencjału technicznego i technologicznego, mają zdolność do pozyskania kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą⁹.

Przekształcenie organizacji w tzw. organizację inteligentną jest procesem złożonym, wymagającym zaangażowania całej organizacji, przede wszystkim w kwestii rozwoju pracowników, a w szczególności podnoszenia ich kompetencji, w tym w zdobywaniu i wykorzystywaniu wiedzy do rozwiązania pojawiających się problemów, co przełoży się na rozwój firmy i zwiększenie jej efektywności. Pojawia się zatem pytanie: od jakiego momentu można uznać, że dana organizacja to organizacja inteligentna?

W literaturze przedmiotu poszczególni badacze starają się wskazać cechy, których występowanie świadczy o istnieniu organizacji inteligentnej.

S. Łobejko za organizację inteligentną uznaje taką, która¹⁰:

- osiąga wysokie wskaźniki wzrostu ekonomicznego,
- osiąga wysoką pozycję rynkową dzięki umiejętnemu wykorzystaniu wiedzy,
- uczestniczy w procesie zdobywania i kreowania wiedzy,
- uczy się i wykorzystuje wiedzę dla własnego rozwoju,
- przywiązuje dużą wagę do wiedzy,
- ponosi znaczne nakłady finansowe na rozbudowę infrastruktury informatycznej, oprogramowania oraz systemów zarządzania wiedzą,
- działa elastycznie,

⁷ Łobejko S.: *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*. PARP, Warszawa 2009, s. 3.

⁸ Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*. PARP, Warszawa 2010, s. 10.

⁹ Malara Z.: *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. PWN, Warszawa 2007, s. 125.

¹⁰ Łobejko S.: *op.cit.*, s. 3.

- ma i rozwija umiejętność rozpoznawania sygnałów rynkowych dochodzących z otoczenia, ich analizy oraz wyciągania wniosków i podejmowania prawidłowych decyzji,
- w swoim rozwoju kieruje się dalekosiężną wizją oraz strategią.

Duży zestaw charakterystycznych cech organizacji inteligentnej został przedstawiony przez Pentti Sydänmaanlakka, który zaliczył do niego¹¹:

- posiadanie wizji i strategii rozwoju,
- występowanie struktur organizacyjnych, które wspierają uczenie się,
- oparcie kultury organizacyjnej oraz sposobu działania na wartościach, które wzmacniają ustawiczne uczenie się,
- traktowanie zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji,
- nastawienie do ciągłego usprawniania i redefiniowania procesów,
- funkcjonowanie zespołów zadaniowych złożonych z celowo dobranych pracowników różnych szczebli i specjalizacji,
- funkcjonowanie systemu zarządzania wydajnością pracowników,
- korzystanie z wdrożonego programu zarządzania kompetencjami,
- uznawanie przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji,
- gromadzenie oraz wykorzystywanie informacji, które pochodzą z procesów kontrolnych do przeprowadzenia korekty bieżącej działalności,
- ciągle wdrażanie nowych technologii (głównie ICT),
- wysoka zdolność do dokonywania zmian,
- eksperymentowanie z nowymi projektami,
- systematyczne rozwiązywanie problemów,
- czerpanie doświadczeń z przeszłości i uczenie się na podstawie doświadczeń innych,
- sprawna dyfuzja wiedzy wewnątrz organizacji.

Na potrzeby prowadzonych badań, mających na celu m.in. określenie, czy przedsiębiorstwa w Polsce korzystają z rozwiązań właściwych inteligentnym organizacjom oraz czy te działania poprawiają konkurencyjność firm, autorzy raportu¹² skupili cechy inteligentnej organizacji w czterech obszarach, dotyczących: zarządzania zasobami ludzkimi, strategii rozwoju, systemów informatycznych i wymiany wiedzy z innymi podmiotami. Zgodnie z prowadzonymi badaniami za organizację inteligentną uznano taką, która spełnia następujące warunki¹³:

¹¹ Sydänmaanlakka P.: *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

¹² Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: *Inteligentne...*, op.cit., s. 81.

¹³ *Ibidem*, s. 10.

- 1) ma spisana strategię rozwoju, zawierającą długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia,
- 2) ma sformalizowaną (spisaną) politykę zarządzania kadrami (m.in. w zakresie wynagradzania, rekrutacji i rozwoju kadr),
- 3) ma stronę internetową oraz wewnętrzną sieć komputerową, a także wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne,
- 4) wymienia wiedzę z otoczeniem, nie ograniczając się jedynie do wymiany informacji podczas zakupów czy sprzedaży.

Spełnienie takich warunków wydaje się być wystarczające do uznania organizacji za inteligentną, ponieważ w takiej organizacji możliwe jest pozyskanie wiedzy, dzielenie się nią, jej dyfuzja, ustawiczne uczenie się i ciągły rozwój dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa.

4. Kompetencje pracowników inteligentnej organizacji

Obecnie uważa się, że kompetencje pełnią bardzo ważną rolę w przekształceniu organizacji tradycyjnej w inteligentną. W. Grudziński i I. Hajduk uważają, że przedsiębiorstwa inteligentne zbudowane są na bazie kompetencji wspomaganych przez zaufanie, ciekawość, wspólne działanie, przebaczenie, a każdy człowiek może działać na tyle, na ile pozwoli mu limit kompetencji¹⁴. Najważniejszą rolę w tego typu organizacji przypisuje się zasobom niematerialnym, takim jak m.in. wiedza, umiejętności, które mają pracownicy przedsiębiorstwa. Umiejętne wykorzystanie tego potencjału intelektualnego przyczyni się do budowania przewagi w globalnym otoczeniu. Aby było to możliwe, konieczne staje się zidentyfikowanie kompetencji niezbędnych w organizacji inteligentnej. Próba identyfikacji takich kompetencji została podjęta w ramach badań PARP. Zgodnie z wynikami badań jakościowych inteligentnych przedsiębiorstw do pożądaných kompetencji pracowników przedsiębiorcy zaliczyli¹⁵:

- proaktywność, pozytywne nastawienie do zmian i ciągłą chęć ulepszania środowiska pracy,
- umiejętność współpracy zespołowej,
- łatwość w porozumiewaniu się z innym pracownikami, komunikatywność,
- skupienie na rozwiązaniach, a nie problemach,
- wysokie zaangażowanie w realizację obowiązków pracowniczych oraz świadomość i chęć udziału w rozwoju całego przedsiębiorstwa,

¹⁴ Grudzewski W., Hajduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2001, s. 75-76.

¹⁵ Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: *Inteligentne...*, op.cit., s. 52.

- pewność siebie, która przy niepowodzeniach nie skłania do szukania winy w sobie, ale do możliwości ulepszenia,
- brak lęków i obaw przed odrzuceniem swoich pomysłów,
- inteligencja, w tym szczególnie inteligencja emocjonalna, pozwalająca na pozytywne wyrażanie swoich emocji oraz rozpoznawanie emocji innych,
- kreatywność, zdolność do twórczego myślenia,
- spostrzegawczość oraz bystrość umysłu,
- zdolność do analitycznego myślenia,
- umiejętność właściwego wybierania i skupiania się na priorytetach,
- zdolność do formułowania celów rozwojowych,
- ambicja osobista i chęć wybitcia się,
- otwartość na ludzi i umiejętność przekonywania i zjednywania sobie ludzi,
- konsekwencja i integralność zachowań.

Spośród wyżej wymienionych pożądanых kompetencji pracownika organizacji inteligentnej największe znaczenie, zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, mają takie kompetencje jak: umiejętność współpracy w zespole, chęć uczenia się i ciągłego rozwoju, fachowość i wiedza o branży, dyspozycyjność, otwartość na ludzi, komunikatywność. Natomiast w organizacjach, które nie zostały uznane za organizacje inteligentne największe znaczenie mają takie kompetencje jak: zaangażowanie, dokładność, fachowość i wiedza o branży, otwartość na ludzi i komunikatywność, skupianie się na rozwiązaniach, a nie problemach¹⁶.

Analiza tych cech wskazuje, że w organizacjach inteligentnych większe znaczenie mają cechy psychospołeczne niż tzw. kompetencje techniczne, czyli takie, które są związane z wiedzą techniczną i precyzyjnym wykonaniem powierzonych zadań.

Pożądane kompetencje pracowników organizacji inteligentnej mogą być rozpatrywane i analizowane z podziałem na kompetencje menedżerów i pracowników.

Badania mające na celu identyfikację kompetencji menedżerów organizacji inteligentnej pozwoliły wskazać 12 istotnych kompetencji (komunikatywność, współpraca w zespole, przywództwo, umiejętności koncepcyjne, przedsiębiorczość i podejmowanie ryzyka, utrzymanie relacji z partnerami w biznesie, podejmowanie decyzji, organizacja pracy własnej, zaangażowanie, wiedza z zakresu zarządzania wiedzą, wiedza z zakresu organizacji i zarządzania, wiedza z zakresu zarządzania zmianami), z których trzy uznano za najważniejsze, a są to: komunikatywność, podejmowanie decyzji i współpraca w zespole¹⁷.

¹⁶ Ibidem, s. 143.

¹⁷ Dzwigoł-Barosz M.: Kompetencje menedżerów w organizacji inteligentnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. TNOiK, Katowice 2010, s. 294.

Zarówno w zestawieniu istotnych kompetencji pracowników organizacji inteligentnych, jak i istotnych kompetencji menedżerów zdecydowanie większą wagę przypisuje się kompetencjom społecznym, z których jedna – umiejętność współpracy w zespole – znalazła się w grupie najważniejszych kompetencji zarówno w jednym, jak i drugim zestawieniu.

5. Wymagania stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej

Przedsiębiorstwa inteligentne dużą wagę przywiązują do pozyskania i wykorzystania potencjału pracowników. Aby było to możliwe, już na początku – na etapie formułowania wymagań w ofercie pracy – należy uwzględnić najważniejsze kompetencje, które musi mieć przyszły pracownik. Lista sformułowanych wymagań nie może być zbyt obszerna, a zawarte w niej wymagania powinny odzwierciedlać faktyczne potrzeby kompetencyjne, a nie życzenia osób zaangażowanych w opracowanie oferty pracy.

Badania dotyczące wymagań stawianych kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej prowadzone były dwuetapowo. W pierwszym etapie wyłoniono organizacje inteligentne, czyli takie, które spełniały łącznie cztery warunki:

- miały strategię rozwoju,
- miały opracowaną politykę zarządzania kadrami,
- miały stronę internetową i wewnętrzną sieć komputerową,
- wymieniają wiedzę z otoczeniem.

W drugim etapie dokonano analizy ofert pracy na stanowisko kierownika projektu w tych organizacjach. Większość analizowanych firm poszukujących pracowników na stanowisko kierownika projektów i zaliczonych do organizacji inteligentnych to przedsiębiorstwa z branży informatycznej. To właśnie w niej najszybciej organizacje przekształcają się w tzw. organizacje inteligentne. Potwierdza to lista 12 najbardziej inteligentnych organizacji (Intelligent Enterprise Dozen), wśród których w 2009 roku znalazły się takie firmy jak: ADOBE, IBM, MICROSOFT, MICROSTRATEGY, NETEZZA, ORACLE, SALESFORCE.COM, SAP, SAS, TIBCO, TERADATA¹⁸, natomiast w 2010 roku były to: AMAZON, APACHE, GOOGLE, IBM, INFORMATICA, MICROSOFT, NETEZZA, ORACLE, SALESFORCE.COM, SAS, SYBASE, TERADATA¹⁹.

¹⁸ www.informationweek.com/software/information-management/intelligent-enterprise-2009-editors-choice-awards.

¹⁹ www.informationweek.com/software/information-management/intelligent-enterprise-editors-choice-awards-2010.

Przeprowadzona analiza czterdziestu pięciu ofert pracy na stanowisko kierownika projektu (15 ofert pracy z branży IT, 11 ofert pracy z branży konsultingowej, 9 z branży finansowej, 5 ofert z branży elektronicznej i 5 z branży inżynierskiej) pozwoliła wskazać trzy najczęściej występujące wymagania w analizowanych ofertach pracy, a są to:

- doświadczenie,
- umiejętność współpracy w zespole,
- komunikatywność.

W analizowanych ofertach pracy bardzo często wskazywano również na takie kompetencje jak:

- wiedza fachowa,
- zarządzanie zespołem projektowym,
- otwartość umysłu,
- przywództwo,
- orientacja na cel.

Analizując oferty pracy dla kierowników projektów tylko z branży informatycznej (tabela 1) można zauważyć, że większość wymagań stawianych kandydatom z tej branży pokrywa się z wymaganiami, jakie stawiają firmy innych branż. Trudno jest wskazać zupełnie inne kompetencje wymagane od kierowników projektów w branżach konsultingowej, informatycznej czy finansowej. Z pewnością jest to związane ze specyfiką pracy i zakresem obowiązków wykonywanych przez kierownika projektu. Zaobserwowane różnice odnoszą się najczęściej do rodzaju wiedzy fachowej, znajomości metodyk zarządzania projektami i certyfikatów.

Tabela 1

Wymagania stawiane kandydatom na stanowisko kierownika projektu
w ofertach pracy firm z branży informatycznej

Wymagania	Oferty pracy na stanowisko kierownika projektu w branży informatycznej															liczba wystąpień
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Doświadczenie	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Umiejętność współpracy w zespole	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Komunikatywność		1	1		1	1		1	1	1			1	1	1	10
Posiadanie certyfikatu (m.in. PMI, PRINCE2, ITIL)	1	1		1	1	1	1		1			1		1	1	10
Znajomość języka angielskiego	1	1	1					1	1		1	1	1		1	9
Wiedza z zakresu zarządzania projektami (znajomość metodyk m.in. Prince2, PMBok, Agile)		1		1	1			1	1			1	1	1		8

cd. tabeli 1

Umiejętności techniczne związane ze specyfiką projektu		1		1	1		1	1		1	1		1			8
Otwarty umysł, chęć uczenia się		1	1	1	1	1	1	1				1				8
Wykształcenie wyższe			1			1			1	1		1	1	1		7
Umiejętność zarządzania zespołem	1									1	1	1	1		1	6
Umiejętność budowania relacji								1			1			1	1	4
Orientacja na cel			1			1		1	1							4
Umiejętności przywódcze			1		1	1									1	4
Elastyczne podejście		1		1	1				1							4

Źródło: Opracowanie własne.

Od kandydatów na stanowisko kierownika projektu w branży informatycznej najczęściej wymaga się: doświadczenia, umiejętności współpracy w zespole i znajomości wybranych metodyk zarządzania projektami, które często powinny być poparte odpowiednimi certyfikatami. Rozpatrując te dwa wymagania wspólnie (certyfikat, wiedza z zakresu zarządzania projektami – znajomość metodyk) można zauważyć, że występują one w 12 ofertach pracy, tym samym zajmując trzecią pozycję. Dopiero na czwartej, z punktu widzenia liczby wystąpień w ofertach pracy, zajmuje komunikatywność.

Porównanie list kompetencji pracowników czy menedżerów poszczególnych organizacji inteligentnych jest trudne z uwagi na różne zakresy pojęciowe badanych kompetencji. Niemniej jednak takie zestawienie może być zastosowane na etapie wstępnych badań, ponieważ pozwala zaobserwować pewne zjawiska i wyznaczyć dalsze kierunki badań.

Przeprowadzona analiza ofert pracy na stanowisko kierownika projektu w organizacji inteligentnej potwierdziła, że najważniejszymi kompetencjami w organizacji inteligentnej są umiejętność współpracy w zespole i komunikatywność. Te kompetencje dotyczą nie tylko kadry menedżerskiej, ale również pozostałych pracowników organizacji (tabela 2). Dzięki nim możliwy jest przepływ wiedzy, zespołowe uczenie się i ciągłe doskonalenie. Kolejne kompetencje: wiedza fachowa oraz chęć ciągłego uczenia się i rozwoju, występują zarówno w zestawie najważniejszych kompetencji pracowników, jak i w zestawie kompetencji kierownika projektu organizacji inteligentnej. Te kompetencje również są niezbędne do właściwego wykonywania zadań, zespołowego uczenia się i doskonalenia kompetencji oraz do podejmowania trafnych decyzji.

Tabela 2

Najważniejsze kompetencje menedżerów i pracowników organizacji inteligentnych

Najważniejsze kompetencje wg poszczególnych badań	Kompetencje kierownika projektu w organizacji inteligentnej	Kompetencje menedżerów w organizacji inteligentnej ²⁰	Kompetencje pracowników organizacji inteligentnej ²¹
Współpraca w zespole	1	1	1
Komunikatywność	1	1	1
Doświadczenie	1		
Wiedza fachowa	1		1
Podjmowanie decyzji		1	
Dyspozycyjność			1
Chęć uczenia się i ciągłego rozwoju	1		1

Źródło: Opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Odpowiednie kompetencje pracowników i menedżerów w organizacji inteligentnej są niezbędne do właściwego funkcjonowania i rozwoju tych organizacji. Uczenie się, przepływy wiedzy, utrwalanie i wykorzystanie zdobytej wiedzy, a przez to doskonalenie kompetencji nie byłyby możliwe bez umiejętności komunikowania się i współpracy.

Pracodawcy poszukując pracownika na stanowisko kierownika projektu wymagają od kandydatów nie tylko wiedzy i doświadczenia, ale również umiejętności i postaw, które pozwolą na dzielenie się wiedzą, tworzenie wspólnych rozwiązań, podnoszenie kompetencji oraz wykorzystywanie ich dla rozwoju i zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji inteligentnej.

Wśród kompetencji oczekiwanych od kierownika projektu w organizacji inteligentnej znajdują się zarówno kompetencje charakterystyczne dla tego stanowiska, takie jak: znajomość metodyki zarządzania projektami, umiejętność zarządzania zespołem, przywództwo, doświadczenie w zarządzaniu projektami, jak i charakterystyczne dla pracowników organizacji inteligentnych, czyli: umiejętność współpracy, komunikatywność, chęć uczenia się i rozwoju. Wstępne badania pokazały, że można zidentyfikować kompetencje wspólne zarówno dla pracowników, jak i kadry menedżerskiej organizacji inteligentnej, niemniej jednak budowa profilu kompetencji musi dotyczyć konkretnego stanowiska pracy, z uwagi na konieczność wskazania wzorcowego poziomu poszczególnych kompetencji.

²⁰ Dzwigoł-Barosz M.: Kompetencje..., op.cit., s. 294-296.

²¹ Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne..., op.cit., s. 142-144.

Bibliografia

1. Dzwigoł-Barosz M.: Kompetencje menedżerów w organizacji inteligentnej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. TNOiK, Katowice 2010.
2. Grudzewski W., Hajduk I.: Przedsiębiorstwo przyszłości. Difin, Warszawa 2000.
3. Kaczmarek B.: Tworzenie organizacji inteligentnej jako nowej wartości firmy. Zeszyty Naukowe, nr 786, s. Finanse, Rynki Finansowe. Ubezpieczenia, nr 64/1, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
4. Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
5. Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J.: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. PARP, Warszawa 2010.
6. Łobejko S.: Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce. Warszawa 2009.
7. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007.
8. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2004.
10. Sydanmaanlakka P.: An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

Abstract

Adequate managers' and workers' competencies in an intelligent organisation are necessary for efficient and effective functioning and development of these organisations. Learning, knowledge transfer, knowledge enhancing and its use, and thereby competency advancement, wouldn't be possible without the skill of communication and cooperation.

Employers, searching a worker for the position of a project manager, require of the candidates not only the knowledge and experience, but also skills and manners which enable knowledge sharing, generating joint solutions, improving competencies and their using to develop and increase the effectiveness of intelligent organisation's activities.

The core competencies of a project manager in an intelligent organisation are both competencies specific for the above-mentioned position and such as the acquaintance with project management methodology, the skill of team management, leadership, experience in

project management, and additionally specific competencies of intelligent organisations' workers i.e. cooperation skills, communication skills, the willingness to learn and develop. The preliminary study proved that it is possible to identify the competencies which are in common for workers and managers of an intelligent organisation. However, the creation of a competence profile should concern the specific position due to the need to identify the benchmark of individual competencies levels.