

## **SYSTEM ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI**

### **COMPETENCIES MANAGEMENT SYSTEM IN AN ORGANIZATION**

#### **1. Współtworzenie wartości przez klientów i firmy**

Obecnie konkurencja nie dotyczy jedynie samej oferty produktowej, lecz wartości, którą firmy są w stanie dostarczyć klientowi. Przedsiębiorstwa starają się stworzyć unikatową ofertę, nie mającą w oczach klientów substytutów, dostarczającą im pożądaną wartość. Aby zapewnić sobie lojalność dotychczasowych i pozyskiwanie nowych klientów podejmują one różne działania, mające na celu lepsze niż konkurenci rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb rynku: zwiększają asortyment oferowanych produktów, zapewniają sprawną dostawę i serwisowanie produktów, dostosowują je do potrzeb indywidualnych klientów itd. Oznacza to, że firmy same wyznaczają i tworzą wartość dostarczaną konsumentom.

W przyszłości natomiast, jak zauważają Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, konkurowanie przewagą oferowanej wartości prawdopodobnie już nie wystarczy. Konkurencja będzie opierać się na współtworzeniu wartości przez klientów i firmy, przy czym samo doświadczenie współtworzenia stanie się podstawą wartości. Proces tworzenia wartości będzie się zatem skupiał na poszczególnych konsumentach i ich doświadczeniach współtworzenia. Kontekst i angażowanie się konsumenta będzie przyczyniać się do znaczenia konkretnego doświadczenia dla danej osoby i wyjątkowości współtworzonej wartości. Menedżerowie będą musieli więc zwracać uwagę nie tylko na jakość produktów i procesów firmy, ale przede wszystkim na jakość doświadczeń współtworzenia, która zależy od infrastruktury interakcji między firmą a konsumentami ukierunkowanej na zdolność tworzenia rozmaitych doświadczeń<sup>1</sup>.

Ukierunkowanie na tworzenie wartości, a w przyszłości także na jej współtworzenie wymaga od przedsiębiorstwa wysokich kompetencji w różnych sferach

---

\* dr, Politechnika Łódzka.

<sup>1</sup> C. K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Warszawa 2005, s. 23–26.

działania i na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Przede wszystkim istotne są tu te kompetencje, które tworzą wartość dla klienta i które decydują o unikowości firmy i jej oferty, a więc tzw. kluczowe kompetencje organizacji.

## 2. Pojęcie i cechy kluczowych kompetencji firmy

Kluczowe kompetencje to zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii<sup>2</sup>. Są to unikalne umiejętności, które decydują o tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje efekty synergiczne w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz możliwości dywersyfikacji działalności w kierunku obszarów pozornie nie związanych z jego podstawową działalnością. Powiązane są one z obszarem technologii, produkcji i zarządzania. Jednocześnie stanowią spójny zestaw umiejętności, posiadanych przez poszczególne strategiczne jednostki przedsiębiorstwa. Dlatego występują głównie w firmach zdywersyfikowanych, wykorzystujących różne technologie, których łączenie daje możliwości generowania nowych idei produktów i wprowadzenia nowych elementów wartości do produktów już wytwarzanych. Z punktu widzenia sukcesu rynkowego firmy ważna jest zdolność transformacji kluczowych kompetencji, obejmujących cały łańcuch wartości, w konkretną wartość dla klienta. Oznacza to, że sukces przedsiębiorstwa zależy od umiejętności uczynienia z podstawowych procesów strategicznych zdolności (kompetencji), umożliwiających zaspokojenie potrzeb klientów<sup>3</sup>.

Kluczowe kompetencje w wyraźny sposób odróżniają firmę od konkurentów. Stanowią one podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i osiągnięcia przewagi w danej dziedzinie, a w związku z tym także podstawę dla formułowania strategii. Kluczowe kompetencje dotyczą całości przedsiębiorstwa i występują na styku jego różnych funkcji. Są to bardziej zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Na ogół są umiejscowione w krytycznych elementach łańcucha wartości, które decydują o powodzeniu działalności całej firmy. Mogą to być unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości. Często powstają one w miejscach, w których początkowo pojawiły się luki wiedzy, zlikwidowane później poprzez odpowiednie inwestowanie w zasoby intelektualne. Kompetencje te są ważne dla klientów w długim czasie, a długotrwałe ich utrzymywanie w przedsiębiorstwie sprawia, że są mocno osadzone w kulturze i strukturze organizacyjnej. Umożliwiają one wytwarzanie dóbr i usług przekraczających konwencjonalne oczekiwania klienta<sup>4</sup>. Powoduje to, że są one relatywnie trwałe oraz unikalne, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa. Kluczowe kompetencje są bardzo trudne do imitacji oraz do zastąpienia (substytucji), jak również mają ograniczoną możliwość zakupu i sprze-

<sup>2</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2002, s. 211.

<sup>3</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Rybak, Warszawa 2003, s. 16–18.

<sup>4</sup> Zob. M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000, s. 24–25.

daży. Na ogół bazują one na wiedzy i są strategicznie wartościowe, co oznacza, że umożliwiają wykorzystywanie szans i pozwalają unikać zagrożeń w otoczeniu firmy. Ich posiadanie otwiera dostęp do wielu rynków lub segmentów rynku oraz stwarza możliwość tworzenia innowacji<sup>5</sup>. Kluczowe kompetencje nie polegają na kontroli zasobów, ale na sposobie w jaki firma realizuje swoje działania. Zwykle są niedostrzegane przez otoczenie bądź zakryte poprzez znaczenie produktów. Dotyczą one splotu umiejętności technicznych, organizacyjnych i kulturowych do realizowania działań w konkretnych obszarach<sup>6</sup>.

Kompetencje organizacji należy odróżnić od kompetencji pojedynczych pracowników. Przez kompetencje pracowników należy rozumieć zdolności przenoszenia wiedzy i umiejętności do nowych sytuacji w dziedzinie zawodowej. Obejmują one organizację, planowanie pracy, innowacje, radzenie sobie z czynnościami nietypowymi, jak również cechy osobowe związane ze skutecznym działaniem, które są niezbędne w miejscu pracy do kontaktów ze współpracownikami, menedżerami i klientami<sup>7</sup>. Dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Kompetencje pracowników są zdolnością do działania, aby uzyskać oczekiwany rezultat w danej sytuacji i przy użyciu danych środków. Wyrażają się poprzez zrealizowanie działania i uzyskanie wyniku będącego celem tego działania<sup>9</sup>. W praktyce oznacza to, że stanowią one wewnętrzny potencjał jednostki, jednak można o nich mówić dopiero wtedy, gdy przejawiają się w zewnętrznym zachowaniu, tj. w procesie wykonywania pracy<sup>10</sup>.

Inaczej mówiąc, kompetencje pracowników to trwałe właściwości zatrudnionych osób, prowadzące do osiągania przez nich ponadprzeciętnych efektów pracy. Wyróżnia się przy tym pięć rodzajów tych właściwości: wiedzę, umiejętności, wartości, motyw i postawy. Powstałe na ich podstawie kompetencje mogą być: specyficzne dla poszczególnych funkcji, specyficzne dla poszczególnych ról organizacyjnych oraz kluczowe. Kompetencje charakterystyczne dla funkcji obejmują opisy kompetencji wymaganych od pracowników w zależności od obszaru działalności firmy, którym się zajmują. Ich wyodrębnienie służy dokonywaniu porównań między pracownikami tego samego działu. Natomiast kompetencje charakterystyczne dla roli umożliwiają pracownikom odgrywanie specyficznych ról w organizacji. Ich wyszczególnienie pozwala oceniać i porównywać pra-

<sup>5</sup> Por. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994, s. 90.

<sup>6</sup> J. Woźniak, *O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu*, w: *Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji*, praca zbiorowa pod red. T. Leczykiewicza, A. Springer, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 34, s. 19.

<sup>7</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 243.

<sup>8</sup> C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>9</sup> D. Thierry, Ch. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Warszawa 1994, s. 83.

<sup>10</sup> A. Springer, *Znaczenie postaw i kompetencji pracownika w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji* w: *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Kraków 2010, s. 75.

cowników zatrudnionych na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej<sup>11</sup>. Kluczowe kompetencje pracowników są wymagane od wszystkich uczestników organizacji. Są one bezpośrednio związane z kulturą organizacyjną i wartościami wyznawanymi przez firmę. Kompetencje pracowników są ściśle przypisane do konkretnych osób, natomiast kompetencje organizacji dotyczą firmy jako całości. Pracownicy przychodzą i odchodzą z organizacji, zaś kompetencje organizacji, podobnie jak misja, główne wartości czy filozofia działania, mają w niej pozostać.

Jak zauważa Mariusz Bratnicki, posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają pracownikom odpowiednie warunki sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretnie kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pojmowane jako możliwości robienia czegoś cennego dla klientów wykorzystują predyspozycje do łatwego opanowania i efektywnego wykonywania procesów wytwarzania wartości dodanej oraz praktyczną znajomość procesów gospodarczych i stosownych umiejętności (kompetentności) ludzi<sup>12</sup>. Podobnie uważają Jean-Marc Baugier i Serge Vuillod, według których „obecnie przewaga konkurencyjna wynika z wyróżniających przedsiębiorstwo kompetencji (wiedzy, umiejętności, doświadczenia). Świadczą one o jego uczestnictwie w zabiegach o mistrzostwo”<sup>13</sup>.

Szczególne znaczenie mają tutaj kluczowe kompetencje, które znajdują się bardzo wysoko w hierarchii kompetencji organizacji. Jeżeli zastosuje się podział kompetencji analogiczny do podziału zasobów pod względem ich przydatności dla tworzenia przewagi konkurencyjnej, to obejmą one dwa najwyższe poziomy z czterech wyróżnionych. Pierwsze w hierarchii są kompetencje przełomowe, które stanowią specyficzny rodzaj kompetencji kluczowych. Umożliwiają one dokonanie istotnych innowacji w zakresie produktu, technologii czy procesu, mogących stanowić przełom w danym sektorze czy przemyśle. Tego typu kompetencje rozwija się trudno, a ich skopiowanie przez konkurencję w krótkim czasie jest mało prawdopodobne. Ich posiadanie i właściwe wykorzystanie prowadzi do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Drugi poziom to właściwe kompetencje kluczowe, inaczej określane jako wyróżniające. Umożliwiają one skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Pozostałe poziomy to kompetencje podstawowe i peryferyjne. Pierwsze z nich posiadają wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze. Są one relatywnie tanie i łatwe do pozyskania. Nie są unikatowe, ale funkcjonowanie firmy jest bez nich niemożliwe. Z kolei kompetencje peryferyjne są pozyskiwane wówczas, gdy są potrzebne. Są one związane np. z transportem, reklamą lub usługami prawnymi. Mają na ogół mniejsze znaczenie, jednak w konkretnej sytuacji rynkowej mogą zapewnić przewagę konkurencyjną<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Por. L. Gratton, S. Ghoshal, *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki”*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 11, s. 20–25.

<sup>12</sup> M. Bratnicki, op. cit., s. 7.

<sup>13</sup> J. M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian*, Warszawa 1993, s. 17.

<sup>14</sup> Zob. R. Lynch, *Corporate Strategy*, Harlow 2000, s. 283.

W literaturze można spotkać się z podziałem kluczowych kompetencji organizacji na uniwersalne i specyficzne. Jednak kluczowe kompetencje organizacji są z założenia specyficzne i unikatowe dla danej firmy. Dlatego lepiej mówić o kluczowych kompetencjach w obszarach uniwersalnych, wspólnych dla większości instytucji oraz o kompetencjach związanych ze specyfiką organizacji – np. jej historią, warunkami działania, ofertą produktową czy wyznawanymi wartościami. Pierwsza grupa kompetencji dotyczy takich sfer jak:

- zdolność do realizacji misji, wizji i strategii oraz zaspokajania określonych potrzeb społecznych;
- efektywność i sprawność działania;
- zdolność do samofinansowania się i generowania zysków;
- zdolność do efektywnej współpracy z otoczeniem, dokonywania zmian i elastycznego dostosowania się, a także przetrwania i rozwoju;
- zdolność do prowadzenia działalności z respektowaniem prawa (także w zakresie ochrony środowiska) i dobrych obyczajów<sup>15</sup>.

Natomiast przykładem kluczowych kompetencji w specyficznych obszarach działania mogą być kompetencje wypracowane przez firmę Sony. Są one zbudowane wokół takich wartości, jak: propagowanie japońskiej kultury i wartości narodowych; podejście pionierskie, tj. nie kopiowanie innych, osiągnięcie rzeczy „niemożliwych” oraz popieranie umiejętności osobistych i działań twórczych pracowników.

### 3. Tworzenie kluczowych kompetencji

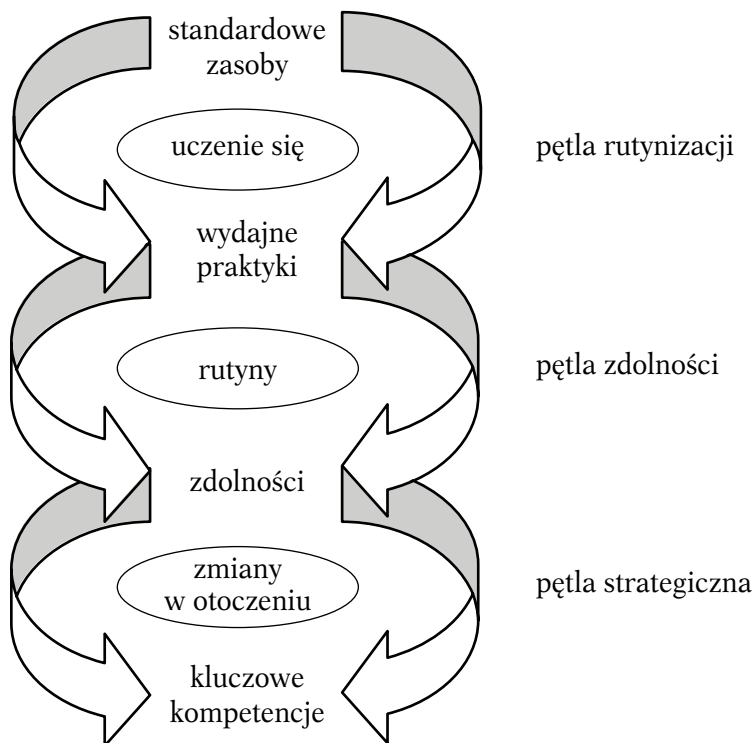
Tworzenie kluczowych kompetencji musi następować w sposób wyprzedzający istniejące produkty, tendencje rynkowe i przyszłe strategie przedsiębiorstw. Ponadto wobec dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu kompetencje te nie mogą pozostawać statyczne, ale muszą podlegać ciągłej ewolucji i zmianie. Tylko te przedsiębiorstwa, które ciągle inwestują i uaktualniają swoje kompetencje, są w stanie kreować nowe alternatywy strategiczne<sup>16</sup>. Wymaga to bardzo dobrej znajomości posiadanych zasobów i procesów przebiegających w firmie, jak i ciągłego monitorowania otoczenia oraz analizowania tendencji zachodzących w nim zmian.

Powstawanie kluczowych kompetencji jest ściśle powiązane z procesami uczenia się organizacji. Zachodzi bowiem w trzech etapach mających charakter pętli uczenia się: pętli rutynizacji, pętli zdolności i pętli strategicznej, co pokazuje rysunek 1.

<sup>15</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Kraków 2006, s. 29.

<sup>16</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, s. 8.

Rysunek 1  
Powstawanie kluczowych kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. M. Rybak, Warszawa 2003, s. 16–21.

W ramach pętli rutynizacji organizacja uczy się wykorzystywać standardowe zasoby, tworząc wydajne praktyki, które są konkretnymi, specyficznymi umiejętnościami, powstającymi w środowisku organizacji, a jednocześnie wpływającymi na jego kształt. Pętla ta jest pierwszym etapem w procesie wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa. W pętli zdolności z wydajnych praktyk przy udziale rutyn organizacyjnych (wyuczonych, automatycznych sposobów postępowania, będących wynikiem przeszłego uczenia się) powstają zdolności, będące ich uogólnieniem i określające, jak te praktyki powinny się wykorzystywać w danym kontekście organizacyjnym. W ramach tej pętli istniejące zdolności mogą być doskonalone lub tworzone zupełnie nowe. Tylko niektóre z powstałych zdolności mają strategiczne znaczenie i stają się kluczowymi, co zachodzi w obrębie pętli strategicznej. W zetknięciu ze zmianami w otoczeniu pracownicy uczą się, jakie zdolności mają kluczowe znaczenie, tzn. pozwalają uniknąć zagrożeń i wykorzystać okazje. Opisany proces pokazuje dlaczego kluczowe kompetencje są tak trudne do skopionowania. Jest tak, ponieważ konkurent w celu ich pozyskania musiałby odtworzyć

historyczny proces tworzenia i zawartość trzech pętli uczenia się konkretnej organizacji w swojej własnej firmie<sup>17</sup>.

Takie naśladownictwo jest tym bardziej utrudnione, że organizacyjne uczenie się samo w sobie jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym. Obejmuje ono m.in. takie formy, jak<sup>18</sup>:

- dziedziczenie wiedzy poprzez jej przejęcie od założycieli organizacji;
- przyswajanie wniosków i zaleceń wynikających z przeprowadzonych studiów literaturowych i analiz;
- przejście od uczenia się adaptacyjnego (polegającego na utrzymaniu stanu zgodnego z teorią stosowaną przez organizację poprzez wykrywanie i korygowanie odstępstw od ustalonych reguł) do transformacyjnego (polegającego na podważaniu aktualnych zasad i założeń oraz zastępowaniu ich nowymi) poprzez zakwestionowanie kluczowych założeń i wartości;
- przejmowanie różnorodnych doświadczeń gromadzonych przez pracowników w życiu prywatnym i zawodowym;
- uczenie się przez działanie zgodnie z krzywą doświadczenia;
- naśladowanie strategii, technologii czy metod działania konkurentów (zapożyczanie wiedzy, benchmarking);
- zatrudnianie nowych pracowników dysponujących potrzebną wiedzą i umiejętnościami (przenoszenie wiedzy);
- przejęcie innej firmy dysponującej pożądanymi kluczowymi kompetencjami;
- rozwijanie wiedzy i umiejętności we własnym zakresie poprzez różnorodne programy doskonalenia personelu;
- śledzenie poczynąń innych firm przez menedżerów wyższego szczebla w celu pozyskania nietypowych, lecz przydatnych informacji;
- poszukiwanie informacji potrzebnych do rozwiązania konkretnego problemu;
- monitorowanie wyników przedsiębiorstwa pod kątem ustalonych celów i obiektywnych mierników, jak również poziomu zadowolenia zewnętrznych interesariuszy;
- dzielenie się informacjami przez pracowników (obieg informacji);
- interpretowanie informacji;
- zapamiętywanie informacji przez pracowników;
- zapisywanie informacji w formie dokumentów papierowych i elektronicznych.

Aby uczenie się organizacji prowadziło do powstawania kluczowych kompetencji, menedżerowie powinni podjąć odpowiednie działania. Należą do nich przede wszystkim<sup>19</sup>:

- traktowanie ludzi jako inwestycji, która powinna zapewnić dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa;

<sup>17</sup> Ibidem, s. 16–21.

<sup>18</sup> Zob. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006, s. 89, 93–98.

<sup>19</sup> *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. H. Króla, Warszawa 2002, s. 29, 39–41.

- zapewnienie intensywnej motywacji indywidualnej pracowników;
- stwarzanie warunków do współzawodnictwa indywidualnego i zespołowego;
- tworzenie klimatu do przewodzenia;
- permanentne przygotowywanie i doskonalenie pracowników w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- uznanie etyki zawodowej jako podstawy harmonijnego współdziałania ludzi i warunku powodzenia organizacji.

Działania te powinny być wpisane w codzienne funkcjonowanie organizacji i powinny być realizowane w ramach systemu zarządzania kompetencjami.

#### **4. System zarządzania kompetencjami**

W organizacji powinien funkcjonować całościowy system zarządzania kompetencjami powiązany ze strategią i kulturą firmy oraz mocno osadzony w jej misji i wizji. System taki wskazuje jakie kompetencje należy rozwijać w konkretnych jednostkach organizacyjnych i na konkretnych stanowiskach pracy. Ponadto obejmuje on takie działania, jak<sup>20</sup>:

- analizowanie potrzeb i projektowanie kompetencji;
- identyfikowanie posiadanych kompetencji oraz dostosowywanie ich do zmian;
- tworzenie (wypracowywanie) nowych kompetencji;
- tworzenie konfiguracji kompetencji oraz ich integrowanie i koordynowanie;
- zapewnienie odpowiednich kompetencji gdy są potrzebne;
- wykorzystywanie kompetencji dla wytworzenia wartości dodanej;
- utrzymywanie posiadanych kompetencji, ochrona przed ich zanikiem lub fragmentaryzacją;
- zachęcanie pracowników do zdobywania i rozwijania nowych potrzebnych kompetencji;
- rozpowszechnianie kompetencji w organizacji;
- analizowanie i ocenianie relacji między kompetencjami niezbędnymi a rzeczywiście posiadanymi;
- doprowadzanie do zgodności między kompetencjami niezbędnymi a posiadanymi, m.in. poprzez realokację kadr, przekwalifikowania i szkolenia oraz dobór kadr z zewnętrznego rynku pracy;
- w miarę potrzeb odnawianie kompetencji.

Powyższe działania składają się na system zarządzania kompetencjami rozpatrywany w ujęciu czynnościowym. Natomiast w ujęciu rzeczowym system ten jest zbudowany z takich elementów, jak: filozofia i ogólna koncepcja systemu zarządzania kompetencjami w danej firmie, projekty i programy będące rozwinięciem wcześniej przyjętej koncepcji, narzędzia (profile stanowisk, arkusze ocen okresowych, systemy taryfowe, karty opisu stanowisk pracy, karty wartość-

<sup>20</sup> Por. T. Oleksyn, op. cit., s. 36–37, 186.



ciowania pracy, programy szkoleń itp.), procedury związane z opracowywaniem, weryfikowaniem, akceptacją i wdrażaniem tych narzędzi oraz z planami rozwoju kadr, ludzie projektujący i obsługujący system oraz finansowanie tego systemu<sup>21</sup>.

Na możliwości funkcjonowania systemu zarządzania kompetencjami mają wpływ różnorodne warunki zewnętrzne i wewnętrzne. Jak zauważa Tadeusz Oleksyn, do podstawowych uwarunkowań zewnętrznych należą:

- kierunki i jakość kształcenia w instytucjach edukacyjnych;
- zewnętrzny rynek pracy;
- ponadzakładowe układy zbiorowe pracy;
- jakość usług firm doradczych i szkoleniowych;
- obowiązujące prawo.

Natomiast uwarunkowania wewnętrzne systemu zarządzania kompetencjami to:

- jakość systemu zarządzania;
- poziom kompetencji menedżerów, liderów, specjalistów i pozostałych pracowników;
- kompetencje projektantów i osób obsługujących system zarządzania kompetencjami;
- postawy związków zawodowych i jakość współpracy z nimi;
- typ kultury organizacji i stopień, w jakim odpowiada potrzebom;
- możliwości finansowe firmy<sup>22</sup>.

Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie koncentruje się na dwóch poziomach: organizacji jako całości oraz indywidualnego pracownika<sup>23</sup>. System zarządzania kompetencjami jest zatem mocno powiązany z systemem zarządzania zasobami ludzkimi, tym bardziej, że kompetencje całej organizacji bazują na kompetencjach pracowników. Oznacza to, że jeżeli jest on właściwie skonstruowany i rozwijany, powinien stanowić podstawę skutecznej rekrutacji i selekcji kadr, sensownego systemu ocen, efektywnego nagradzania pracowników oraz rozwoju zawodowego pracowników i awansów. Co więcej, jak zauważa Małgorzata Sidor-Rządzkowska, prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami umożliwi integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość<sup>24</sup>. Wyrazem tych powiązań są różne modele kompetencji wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Jednym z najbardziej znanych tego typu modeli jest model zintegrowanego zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach, opracowany przez Michaela Armstronga. Zakłada on, że cztery główne podfunkcje zarządzania personelem mogą bazować na systemie kompetencji zastosowanym w firmie. W fazie rekrutacji określenie potrzebnych kompetencji ma pozwolić na zmniejszenie puli kandydatów poprzez pozostawienie tych, którzy najbardziej rokują sukces w pracy

<sup>21</sup> Ibidem, s. 190–192.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 192.

<sup>23</sup> B. Mikula, *Metody rozwoju kompetencji organizacji w: Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, praca zbiorowa, Katedra Zarządzania Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 167.

<sup>24</sup> M. Sidor-Rządzkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Kraków 2006, s. 11.

na docelowym stanowisku. Wypracowana metodyka postępowania selekcyjnego bazuje na określeniu kompetencji potrzebnych w pracy na konkretnym stanowisku oraz na opisanu, na co zwracać uwagę, żeby rozpoznać, czy dana osoba posiada te kompetencje. Stwarza to ramy ustrukturyzowanych rozmów kwalifikacyjnych. Ponadto procesy planowania zasobów ludzkich można powiązać z prognozami przyszłych wymagań dotyczących kompetencji oraz z analizą luk do wypełnienia pomiędzy prawdopodobnym popytem na poszczególne rodzaje kompetencji a przewidywaną podażą osób posiadających te kompetencje. Natomiast w obszarze zarządzania rozwojem kadr model kompetencyjny jest związany z określeniem, jakie sfery umiejętności personelu wymagają rozwoju. Dla każdego stanowiska pracy przeprowadza się diagnozę potrzebnych do pracy na nim kompetencji, co umożliwia wskazanie luk kompetencyjnych pracownika, który ma to stanowisko objąć. Zrozumienie, jakie kompetencje wymagane są do wypełniania poszczególnych funkcji, jest najlepszą podstawą tworzenia możliwości i planów uczenia się, takich jak ukierunkowanie uczenia się pracowników, szkolenie i doradztwo, plany osobistego rozwoju lub bardziej formalne szkolenia i programy. Kolejny podsystem dotyczy oceny pracowników i zarządzania przez efekty na podstawie kompetencji. Oceny pracownicze są tu powiązane z kompetencjami całej korporacji oraz dotyczą realizacji założonych celów. Mają one na celu ustalenie, czy kandydaci nadają się na dane stanowisko lub czy powinni otrzymać awans. Ocena zintegrowana kładzie nacisk na zachowanie, które jest rozpatrywane w kategoriach wymiarów kompetencji charakteryzowanych przez wysokie efekty. Zaś zarządzanie przez efekty jest procesem służącym ocenie i poprawie efektów działania. Oceny tej dokonuje się opierając się na ustalonych celach, wymaganiach dotyczących kompetencji oraz potrzeb rozwojowych, pomiarze osiągnięć i efektów w odniesieniu do tych potrzeb, wyznaczonych nowych celach oraz planach rozwojowych opracowanych na podstawie dokonanego pomiaru. Z kolei w zakresie motywowania i wynagradzania pracowników system kompetencyjny dostarcza kryteriów umożliwiających wspomaganie rozwoju umiejętności i kwalifikacji oraz postaw w kierunku pożądanym w organizacji. Zastosowanie płacy zależnej od kompetencji oznacza powiązanie stopni i wielkości płac z osiągnięciem zdefiniowanych poziomów kompetencji pracowników<sup>25</sup>.

W podobny sposób modele kompetencji w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi zbudowali Steve Whiddett i Sarah Hollyforde. Wykorzystują oni modele kompetencyjne w procesie selekcji personelu, podczas oceny efektywności pracy, w procesach szkolenia i rozwoju oraz w procesie wynagradzania pracowników i szeregowania stanowisk. W zakresie selekcji pracowników odpowiedni model zapewnia: przykłady modelowych zachowań, koniecznych do efektywnej pracy na określonych stanowiskach, gotowe sformułowania, których można użyć w tekstach ogłoszeń o pracy, kryteria, które

---

<sup>25</sup> Zob. M. Armstrong, op. cit., s. 248–250; J. Woźniak, *Cztery rodzaje modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi w: Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji*, praca zbiorowa pod red. T. Leczykiewicza, A. Springer, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2011, nr 34, s. 23–30.

należy zastosować podczas wyboru metod oceny i opracowywania procedur jej przebiegu, wzorcowe punkty odniesienia, ważne przy podejmowaniu decyzji oraz zbiór kryteriów monitorowania selekcji personelu. W przypadku oceny efektywności pracy model kompetencyjny służy: ustanowieniu standardów jakości i efektywności pracy, lokalizacji obszarów organizacji, w których efektywność powinna się zwiększyć, określeniu potencjału organizacji w zakresie wewnętrznej rekrutacji oraz prowadzeniu dyskusji z pracownikami o planach ich rozwoju zawodowego i ścieżkach kariery. Natomiast w obszarze szkolenia i rozwoju pracowników odpowiedni model może być pomocny w: obiektywnym określeniu potrzeb w tym zakresie, projektowaniu działań szkoleniowych i rozwojowych, wyborze odpowiedniego rodzaju przedsięwzięcia rozwojowego lub szkoleniowego, ocenie efektywności podejmowanych przedsięwzięć pod kątem ich adekwatności do rzeczywistych potrzeb oraz zgodności ze strategią organizacji, a także w monitorowaniu postępów pracowników w osiąganiu założonych celów w zakresie szkolenia i rozwoju. Z kolei w procesie wynagradzania pracowników i szeregowania stanowisk model kompetencyjny pomaga stwierdzić do jakiej kategorii przypisać określone stanowisko pracy oraz jakie wynagrodzenie w obrębie danego przedziału płacowego powinien otrzymywać pracownik za pracę na tym stanowisku<sup>26</sup>.

Inny model kompetencji, który także stanowi podstawę budowy modelu zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, sformułowali Jean-Marc Baugier i Serge Vuillod. Model ten pozwala zidentyfikować zakres kompetencji wymaganych (z podziałem na zakres kompetencji aktywnych i niewykorzystanych w relacji do celów przedsiębiorstwa), możliwość zmiany kompetencji oraz wszystkich pracowników posiadających te kompetencje według kategorii zawodowych i według miejsca wykorzystywania<sup>27</sup>. Wprowadzenie tego typu modeli zarządzania zasobami ludzkimi ma duże znaczenie praktyczne. Wpływa ono na kształtowanie zachowań pracowników oraz zdobywanie i rozwijanie przez nich swoich kompetencji. W rezultacie powinno doprowadzić do posiadania przez firmę odpowiedniej struktury kompetencji oraz wykorzystywania ich zgodnie z potrzebami.

Zarządzanie kompetencjami przyjęło wiele idei z koncepcji organizacji uczącej się, a w szczególności – jak zauważa Bogdan Mikuła – w zakresie „uczenia jak się uczyć”. Zdobywanie nowych kompetencji przez pracownika nie jest bowiem procesem poprzedzającym podjęcie pracy, ale przebiega w trakcie pracy. Chodzi głównie o wykorzystanie indywidualnych kompetencji pracowników poprzez przyjmowanie przez nich postawy krytycznej wobec sposobu postrzegania i rozwiązywania problemów, reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa, dominujących wartości kształtujących sposoby zachowań pracowników, a następnie ich zmiany. Ogólne założenia zarządzania kompetencjami, wspólne z koncepcją organizacji uczącej się, są następujące<sup>28</sup>:

<sup>26</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 71, 117, 155, 190.

<sup>27</sup> J. M. Baugier, S. Vuillod, op. cit., s. 141–142.

<sup>28</sup> B. Mikuła, op. cit., s. 170–171.

- najważniejsze są kompetencje organizacji, na które składają się operacyjne umiejętności pracowników, „twarde” czynniki organizacji i „miękkie” jej atuty;
- koncentracja na posiadanych i wymaganych w przyszłości kompetencjach organizacji;
- o konkurencyjności decydują posiadane przez organizację kompetencje oraz ich elastyczność;
- duży nacisk na naukę poprzez działanie i zdobywanie nowych doświadczeń wykorzystując ideę mobilności i uczenie się poprzez kwestionowanie istniejących założeń;
- w celu osiągnięcia właściwego zachowania ludzi trzeba zaopatrzyć ich w wymagane kompetencje i uprawnienia, a następnie pozwolić im działać.

Pozwala to na doskonalenie obecnych kompetencji oraz kształtowanie nowych w zależności od potrzeb oraz różnorodnych zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań.

## 5. Wnioski końcowe

Organizacja musi stale badać swoje otoczenie oraz tak zarządzać własnym potencjałem, aby jej oferta i sposób działania były postrzegane jako unikatowe, strategicznie wartościowe oraz tworzące wysoką wartość dla interesariuszy. Powinna ona być organizacją uczącą się, a więc stale się doskonalić, być zdolna do pozytywnego postrzegania zmian i usprawnień oraz do podejmowania nowych działań i poszukiwania możliwości rozwoju w nowych obszarach.

W nowoczesnie zarządzanej firmie niezbędne jest tworzenie, odpowiedni dobór i rozwijanie kluczowych kompetencji, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej dla klientów oraz umożliwiają zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Tworzenie i rozwijanie kluczowych kompetencji powinno odbywać się w ramach holistycznego systemu zarządzania kompetencjami, mocno osadzonego w kulturze i strukturze organizacji, obejmującego wszystkie sfery działalności i poziomy zarządzania. System ten musi być ściśle powiązany z systemem zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniając się do wzrostu kompetencji nie tylko całej organizacji, ale i pojedynczych pracowników.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. 2000.** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baugier J. M., Vuillod S. 1993.** *Strategie zmian*, Poltext, Warszawa.
- Bratnicki M. 2000.** *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Gratton L., Ghoshal S. 2003.** *Investowanie w „osobisty kapitał ludzki”*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 11.

- Jashapara A. 2006.** *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Król H. (red.) 2002.** *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Leczykiewicz T., Springer A. (red.) 2011.** *Kompetencje pracownika a funkcjonowanie współczesnej organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 34.
- Levy-Leboyer C. 1997.** *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa.
- Lynch R. 2000.** *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Mikula B. i inni 2001.** *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Katedra Zarządzania Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Oblój K. 1994.** *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Oleksyn T. 2006.** *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V. 2005.** *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rybak M. (red.) 2003.** *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Sidor-Rządowska M. 2006.** *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Wawak T. (red.) 2010.** *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Stankiewicz M. J. 2002.** *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń.
- Thierry D., Sauret Ch. 1994.** *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
- Whiddett S., Hollyforde S. 2003.** *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

## STRESZCZENIE

Współczesne firmy konkurują przewagą wartości dla klienta. Dlatego też, aby osiągnąć sukces na rynku, muszą posiadać lepszą ofertę niż konkurenci, zapewniając klientom istotną wartość dodaną. W tym celu powinny one tworzyć i rozwijać kluczowe kompetencje, będące zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnej firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie. Muszą one także rozwijać kompetencje indywidualnych pracowników, ponieważ kompetencje, kwalifikacje i wiedza personelu stanowią bazę do rozwoju kluczowych kompetencji całego przedsiębiorstwa.

Celem referatu jest podkreślenie znaczenia tworzenia kluczowych kompetencji w organizacji oraz konieczności wprowadzenia systemu zarządzania kompetencjami ściśle powiązanego z systemem zarządzania zasobami ludzkimi.

**SŁOWA KLUCZOWE:** kluczowe kompetencje organizacji, system zarządzania kompetencjami, wartość dla klienta

**SUMMARY**

Modern companies compete by high value for customers. That is why, to achieve the successes in a market, they must have a better offer than their competitors, providing customers with added value. For that purpose, they should create and develop the key competencies, which are the set of different skills, complementary resources and procedures, that underpin the company's competitive capabilities and sustainable advantage. They must also create and develop competencies of individual employees, because the competencies, skills and knowledge of the personnel are the base for developing company's key competencies.

The aim of the article is to highlight the importance of creating and developing key competencies in the organization and the necessity of implementation the competencies management system, which must be closely connected with the human resources management system.

**KEYWORDS:** distinctive competencies, competencies management system, customer value