Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Jacek Woźniak

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje" w naukach o zarządzaniu

Streszczenie. *Tekst analizuje praktykę posługiwania się terminem „kompetencje". Wskazuje na jego historyczne źródło, tj. potrzeby selekcji personelu, oraz rekonstruuje wymagania, które kompetencje spełniają w tym obszarze. Wskazuje odrębność użycia kompetencji w modelu zarządzania zasobami ludzkimi, od użycia tego terminu w edukacji i zarządzaniu strategicznym. Precyzuje różnicę pomiędzy kompetencjami stanowiskowymi i korporacyjnymi, będącymi podstawą dla systemów ocen okresowych.*

1. Wprowadzenie

Pojęcie kompetencji – zarówno z powodów merytorycznych, jak i społecznych – pojawia się coraz częściej nie tylko w języku nauk o zarządzaniu, ale też w edukacji oraz w języku potocznym. Dalekie jest ono od jednoznaczności i dotyczy to zarówno języka naukowego, jak i potocznego. Dla języka potocznego dwuznaczność obecna w sformułowaniach „Jan był kompetentny do przyznania jej renty" czy „Jego kompetencje pozwalały na taką decyzję" rzadko prowadzi do nieporozumień, gdy miesza się znaczenie terminu „kompetencje" jako „posiadanie wiedzy, umiejętności oraz informacji" z posiadaniem uprawnień decyzyjnych. W języku naukowym już nawet taka dwuznaczność wymagałaby uściślenia, a jak pokażemy poniżej stanowi ona jedynie część jednego z czterech innych użyć tego terminu.

Celem tekstu jest wyodrębnienie charakterystycznego dla zarządzania zasobami ludzkimi znaczenia terminu „kompetencje". Aby to osiągnąć, scharakteryzowane zostaną pokrótce inne użycia tego terminu, a następnie zostanie wskazane to jego rozumienie, które występuje w postulowanym oparciu na kompetencjach zarzą-

dzania zasobami ludzkimi. Jak w każdej dyskusji terminologicznej warto sięgnąć do początków używania analizowanego terminu w języku danego dyskursu – stąd tekst rozpoczyna przywołanie uwag historycznych. Pokażemy, że to źródłowe ujęcie terminu kompetencje jest podstawą modeli kompetencyjnych, a termin kompetencje w edukacji i zarządzaniu strategicznym używany jest w odrębnych znaczeniach[1].

2. Początki użycia terminu „kompetencje" w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Historycznie rzecz biorąc[2], pojawienie się terminu „kompetencje" w naukach o zarządzaniu wiąże się z potrzebami selekcji. Początek jego użycia można lokować w latach siedemdziesiątych XX w., gdy dla wprowadzonego w 1959 r. przez R. White'a terminu „kompetencje" w analizie motywacji do pracy[3], D. McClelland opracował narzędzie pomiarowe do prognozowania posiadania tak rozumianych kompetencji u kandydata do zatrudnienia[4]. McClelland przygotował testy mierzące natężenie wyróżnionych przez siebie wcześniej kategorii motywatorów (znanych do dziś jako potrzeba: osiągnięć, władzy i przynależności) twierdząc, że są one lepszym prognostykiem sukcesu w pracy dla organizacji niż używane wtedy do selekcji urzędników badania IQ i analizy formalnych kwalifikacji. Testy badające kompetencje zastosował McClelland po raz pierwszy w roku 1972, przy doborze pracowników do departamentu informacji służby spraw zagranicznych rządu USA, wykorzystując wcześniej prowadzone prace dotyczące rozpoznawania – poprzez analizę zdarzeń krytycznych – właściwości istotnych dla dobrego działania na tych stanowiskach pracy. Dwa elementy – przewidywanie pewnych trwałych atrybutów jednostek, które są kluczowe dla sukcesu w pracy i możliwość ich przewidzenia dzięki obserwowaniu zachowań w dobranych odpowiednio sytuacjach – stanowią do dziś kluczowe przesłanki dla modeli prowadzenia rekrutacji na podstawie kompetencji, tj. dla pomysłu, że poprzez rozpoznanie zachowań ludzi w dobrze wybranych sytuacjach, można

[1] Objętość tekstu wymaga ograniczenia do minimum odniesień bibliograficznych – czytelnik znajdzie je w książce J. Woźniaka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSIiZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu), która charakteryzuje szczegółowo problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w modelu kompetencyjnym. Obecny tekst bazuje na rozdziale 1 tamtej publikacji i niektóre z obecnych tam sformułowań mogą być przywoływane bez cytowania.

[2] Charakterystyka poniższa oparta jest przede wszystkim na pracy D.D. Dubois i W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach,* Helion, Gliwice 2008, s. 345.

[3] R. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review" 1959, s. 279-333.

[4] D.C. McClelland, *Testing for competence rather that for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1, s. 1-14.

diagnozować sukces ich przyszłej pracy na określonym z góry stanowisku pracy (dla którego dobrano te wydarzenia krytyczne).

Współczesna literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi początek szerokiego używania kategorii „kompetencje" lokuje nieco później, a mianowicie w roku 1980, tj. roku ukazania się artykułu D. McClellanda i R. Boyatzisa[5], czy nawet jeszcze później, bo w roku 1982, gdy wydana przez R. Boyatzisa książka *The Competent Manager*[6] przyniosła uszczegółowienie postawionych wcześniej tez i ich egzemplifikacje w postaci kompetencji pożądanych na stanowiskach menedżerskich[7]. Opisując szczegółowo pracę menedżerów, Boyatzis zdefiniował kompetencje jako „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki"[8].

To określenie różni się nieznacznie od definicji wprowadzonej w artykule z 1980 r. autorstwa McClellanda i Boyatizsa, gdzie „kompetencje" określono jako „ogólny (*generic*) zestaw wiedzy, motywów, cech, obrazów samego siebie i (pełnionych) ról społecznych oraz umiejętności", które są w związku przyczynowym do nadzwyczajnego bądź efektywnego wykonywania konkretnej pracy (*performance in the job*)[9].

W obu tych definicjach widać wspólne dwa kluczowe elementy. Kompetencje to pewne atrybuty jednostki, których posiadanie jest w związku przyczynowym z dobrym (bądź nadzwyczajnym) wykonywaniem określonej pracy. Ten **związek przyczynowy** pomiędzy dwoma poziomami analizy: **właściwościami jednostki** i właściwościami **(wynikami) pracy** realizowanej przez tę jednostkę na konkretnym stanowisku, stanowi niekwestionowaną cechę wspólną wszystkich podejść do definiowania i zastosowania pojęcia kompetencji i stanowi fundament modelu kompetencyjnego zarządzania zasobami ludzkimi. W obu powyżej przytoczonych definicjach różnicę stanowi szczegółowość wyodrębnienia kategorii wśród tych właściwości jednostek: w artykule z 1980 r. podaje się pewną listę typów tych atrybutów; definicja z roku 1982 nie jest tak szczegółowa. Dyskusja dotycząca składników (rodzajów atrybutów tworzących kompetencję) dominowała

---

[5] D.C. McClelland, R. E. Boyatzis, *Opportunities for Counsellors from the Competency Assessment Movement*, „Personnel and Guidance Journal" 1980, January, s. 368-372, cyt. za: L.H. Markus, H.D. Cooper-Thomas, K.N. Allpress, *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, „New Zealand Journal of Psychology" 2005, No. 2, s. 117-126.

[6] R.E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.

[7] Patrz M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 242.

[8] Cyt. za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 241.

[9] Cyt. za: L.H. Markus, H.D. Cooper-Thomas, K.N. Allpress, dz. cyt., s. 118.

w polskiej literaturze naukowej z lat dziewięćdziesiątych XX w.[10] Ale w praktyce zarządzania istotny jest mało podkreślany wtedy element – kompetencja nie jest nazwą jakiegoś wymiaru oceniania atrybutów badanej osoby, ale wymiarem wraz ze skalą pomiarową, umożliwiającą względnie jednoznaczną ocenę stopnia nasilenia danego wymiaru. Istotą kompetencji jest ich **mierzalność na podstawie obserwowania pewnych zachowań** i bez narzędzi pomiarowych trudno mówić o kompetencjach. Taką świadomość mierzalności poprzez zachowania, jako drugiego oprócz przyczynowego związku z sukcesem pracy, definicyjnego elementu pojęcia kompetencji, łatwo zauważyć w nowszej polskiej literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Coraz rzadziej spotyka się brak wymagania, aby kompetencje były mierzalne; z drugiej strony – coraz częściej pojawia się brak specyficznej długiej listy kategorii, co do których twierdzi się, że charakteryzuje ona składniki kompetencji. Poza niektórymi wyjątkami opis kompetencji, prezentowany przez dostępną w języku polskim literaturę, można również pogrupować – podobnie jak na świecie – w dwa obozy: zwolenników utożsamienia kompetencji z tradycyjną trójcą: wiedza, umiejętności i postawy (w skrócie – KSA) albo zwolenników poglądu, że to nie rodzaj składników, lecz funkcja dowolnych atrybutów jednostki decyduje o uznaniu ich za kompetencje. Ilustracją tego drugiego stanowiska może być przykład urody jako cechy, która niewątpliwie nie jest ani wiedzą, ani umiejętnością, ani postawą, ale może być traktowana jako kompetencja niezbędna do pracy jako modelka. Pod jednym warunkiem – mierzalności – osoby rekrutujące modelki muszą dysponować „wzorcem" urody niezbędnej do sukcesu na stanowisku modelka. Łatwo można argumentować, że nie istnieje jeden taki wzorzec, że zmienia się on w czasie, wraz ze zmianami trendów mody, że nie jest do końca obiektywny, gdyż rekrutujący poszukują tego „ukrytego i nieuchwytnego" coś, co zmienia ładną sylwetkę w piękną. Ale z perspektywy modelu kompetencyjnego wystarcza posiadanie przez nich zobiektywizowanego w fizyczne cechy i relacje wzorca urody, aby mówić o tak rozumianej urodzie jako o kompetencji zawodowej mierzonej poprzez „zachowania".

Zanika chęć szczegółowego charakteryzowania składników tworzących kompetencje, częściowo z uwagi na oczywistą niemożność pełnej ich charakteryzacji.

---

[10] R. Walkowiak w pracy *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. UWM, Olsztyn 2004, przygotował zestawienie kategorii używanych przez różnych autorów, których teksty dotyczące kompetencji były wspominane w języku polskim przed rokiem 2000 i wyjaśniały, jakie są składniki kompetencji. Analogiczne zestawienie dla literatury późniejszej pokazuje (por. J. Woźniak, dz. cyt.), że pomijanie aspektu mierzalności kompetencji występuje marginalnie, np. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, czy Z. Antczak, *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 15-27. Te dwie prace bazują na włączeniu w definicje „kompetencji" uprawnień decyzyjnych (szersza krytyka – patrz: J. Woźniak, dz. cyt.).

Jest to zrozumiałe jeśli przyjąć, że specyfiką podejścia kompetencyjnego do pracy nie jest jedynie dowartościowanie składników, wykraczających poza KSA, ale przede wszystkim propozycja modelu bazującego na mierzeniu poprzez dość zobiektywizowane procedury i metody właściwości osób zarówno przy selekcji, jak i planowaniu oraz realizowaniu szkoleń, ocenianiu i motywowaniu do rozwoju.

3. Model zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie kompetencji

Zarządzanie zasobami ludzkimi potrzebuje jako fundamentu języka do opisu właściwości ludzi, które mają znaczenie dla efektywności procesu pracy, stąd odwołanie się do kompetencji pozwala stworzyć taki fundament. Jest to oczywiste w procesie selekcji, ale model kompetencyjny zakłada, aby cele dla działań HR we wszystkich obszarach funkcjonalnych formułować również w tym języku. Dość łatwo jest to zrealizować w podsystemie rozwoju personelu, gdyż nawet w języku potocznym mówi się o rozwoju kompetencji pracowników jako zadaniu szkoleń i projektów doskonalących. Podsystem oceniania dostarcza wtedy podstaw do planowania działań rozwojowych, diagnozując poziom kompetencji posiadanych faktycznie (a nie jedynie prognozowanych przez podsystem selekcji) przez pracowników. We wszystkich tych zastosowaniach istotna jest mierzalność kompetencji, gdyż jej brak uniemożliwiałby formułowanie precyzyjnych planów. Nawet system derekrutacji pozwala na podstawie kompetencji analizować potencjalne straty, jakie ponosi organizacja i tym samym dostarcza przesłanek dla zarządzania wiedzą, rekrutacją i rozwojem. Najtrudniej jest powiązać system motywowania z właściwościami ludzi mającymi wpływ na wynik pracy. Zadaniem systemu motywowania nie jest przecież jedynie motywowanie do rozwoju (w co łatwo wpisuje się struktury kompetencji potrzebne w organizacji), ale też motywowanie do codziennej pracy. Sformułowany model wynagradzania na podstawie kompetencji pozwalał częściowo pominąć ten problem, a jednocześnie dostarczał eleganckiej podstawy do sprawiedliwego różnicowania płac w jednej organizacji. Wpisywał się również w tradycyjne badania nad wartościowaniem stanowisk pracy i współczesne dążenie do rozwijania wiedzy w organizacji, nadając się na nowy język do opisu motywacyjnych funkcji płac.

4. Kompetencje, czyli kwalifikacje i kompetencje edukacyjne

Mówiąc o kompetencjach należy odróżnić je wyraźnie od kwalifikacji, rozumianych jako wiedza, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności potrzebne do

pewnego działania[11], ale mające jednocześnie potwierdzenie w postaci certyfikatu (dyplomu bądź doświadczenia zawodowego). Wyróżnikiem tak rozumianych kwalifikacji jest oparcie ich na instytucjonalnym pojęciu certyfikowania – jakaś instytucja (na ogół państwo bądź inna wyraźnie nazwana instytucja, np. Unia Europejska) – sformułowała wymagania edukacyjne i praktyczne, które musi spełnić osoba, aby uzyskać konkretny certyfikat, wyznaczyła instytucje weryfikujące spełnienie tych wymagań przez kandydata, a często również i listę instytucji, organizujących we właściwy sposób przebieg nabywania wiedzy i umiejętności, potwierdzanych przez certyfikat. W odróżnieniu od kompetencji, zwykle system nabywania kwalifikacji posiada określone przez prawodawcę (instytucję formułującą wymagania, których spełnienie jest konieczne do przyznania certyfikatu) formalne kryteria poprawności sposobu zdobywania wiedzy i umiejętności, potwierdzanych przez certyfikat. Jednak certyfikat nie gwarantuje, że posiadająca go osoba sprawnie posługuje się tą wiedzą i umiejętnościami ani nawet, że odbyła proces kształcenia zgodnie z opisanymi wymaganiami. Znacznie zwiększa jednak szansę na oba te fakty, stąd ważna rola społeczna kwalifikacji jako narzędzia upraszczającego postępowanie w życiu społecznym.

Kwalifikacje określonego typu, np. dyplom wyższej uczelni, są własnością formalną i zero-jedynkową konkretnej osoby: albo dana osoba ma, albo nie ma kwalifikacji danego rodzaju. Potwierdzeniem kwalifikacji jest certyfikat, wystawiony przez konkretną instytucję upoważnioną do wystawiania tego rodzaju certyfikatów, które potwierdzają przejście przez pewną procedurę kształcenia bądź działania w jakiejś instytucji, zgodnie z wytycznymi prawodawcy. Innymi słowy, kwalifikacje każdego rodzaju bazują na spełnieniu wymagań określonych przez prawodawcę w instytucji organizującej takie przejście oraz potwierdzonych przez instytucję (najczęściej inną niż organizująca kształcenie) upoważnioną do takiego potwierdzania przez prawodawcę. W praktyce stanowią uprawnienie do pewnych aktywności, prowadzonych na terenie kontrolowanym przez prawodawcę. Przykładowo, kwalifikacja potwierdzona prawem jazdy, to uprawnienie do prowadzenia pewnego typu pojazdów na terenie państwa (oraz państw, które zawarły odpowiednie umowy zgody na respektowanie tego uprawnienia), dzięki uzyskaniu w wyznaczonych przez państwo instytucjach potwierdzających skuteczne odbycie kursu, protokołu zdania egzaminu stwierdzającego skuteczność tego odbycia według zaleceń państwowych. Instytucja przygotowująca do egzaminu oraz faktyczne umiejętności i działania kształcące do nich prowadzące do nabycia tych umiejętności są nieistotne, jeśli tylko instytucja potwierdzająca jest na państwowej liście uprawnionych do potwierdzania i potwierdziła ich spełnienie.

Jak widać z powyższego opisu, kwalifikacje różnią się od kompetencji nie tylko innym sposobem weryfikacji ich posiadania przez jednostkę – kontrola

[11] Patrz np. Z. Antczak, dz. cyt.

dokumentu albo sprawdzenie umiejętności skutecznej pracy pewnego typu – ale również czasową orientacją informacji, której dostarczają: kwalifikacje mówią o przeszłości, kompetencje – o przyszłości. Takie rozróżnienie orientacji czasowej, które F. Delamare le Deist i J. Winterton[12], opisujący jak zróżnicowane jest w Europie używanie terminu „kompetencje", nazwali orientacją na *in-put* albo na *out-put*, spowodowało wprowadzenie do użycia w edukacji i polityce społecznej słowa „kompetencje" w nowym znaczeniu. Jak wskazuje m.in. M. Armstrong[13], to nowe znaczenie terminu „kompetencje" powstało w Wielkiej Brytanii, jako część procesu tworzenia Państwowej Kwalifikacji Zawodów (NVQ), utworzonego w latach osiemdziesiątych XX w. rządowego systemu nabywania kwalifikacji i szkolenia zawodowego. Tworząc wymagania, jakie mają spełniać osoby przygotowane do pracy w konkretnym zawodzie, Brytyjczycy odeszli od modelu potwierdzania certyfikatem przejścia przez ściśle zdefiniowany proces edukacyjny. Ten model zastąpili określaniem minimalnych standardów, dotyczących wykonania ustalonych z góry zadań, wyrażonych w taki sposób, aby można je zaobserwować i ocenić w procesie uzyskiwania certyfikatu. Takie rozumienie „kompetencji (edukacyjnych)", w których zamiast określania przeszłych wydarzeń edukacyjnych potwierdza się zdolność do zastosowania pewnego określonego z góry zestawu wiedzy w nowych warunkach w danej dziedzinie zawodowej, dość szybko się upowszechniło. Tak – w szczególności – skonstruowany jest współczesny polski system szkolnictwa, bazujący na egzaminacyjnym potwierdzaniu, że dzieci potrafią stosować pewne procedury i wiedzę, na której te procedury postępowania bazują, nie tylko do sytuacji identycznych z tymi, które były w ich podręcznikach, ale też do sytuacji nowych. Pozwala to osłabić kontrolę regulatora nad procesem nabywania wiedzy i umiejętności, w szczególności zaakceptować dowolny zestaw podręczników i rozdziału godzin na tematy, o ile w rezultacie dostawca edukacji gwarantuje realizację nauczenia tych reguł – określonych zestawów reguł – oraz zdolność do ich zastosowania w nowych sytuacjach.

Certyfikat uzyskany w tym modelu kompetencji edukacyjnych, bazujących na stosowaniu pewnych standardów edukacyjnych w różnorodnych sytuacjach, jest w rzeczywiści – inaczej niż tradycyjne kwalifikacje – potwierdzeniem pewnej zdolności do przyszłych zachowań, stąd nazwa „kompetencje" w używanym czasem zwrocie „kompetencje kwalifikacyjne" nie jest zbytnim nadużyciem. Jest to jednak inne rozumienie kompetencji niż to, o którym mówiliśmy dotychczas, nie tylko z uwagi na wygasanie tej sprawdzonej zdolności z czasem.

Punktem wyjścia do określenia **kompetencji edukacyjnych** jest skodyfikowany zestaw wiedzy i reguł postępowania zgodnych z tą wiedzą, a nie samo wykonywanie pracy. Choć powstaje on zwykle jako produkt analizy pracy w jakimś

[12] F. Delamare le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, No. 1, s. 27-46.

[13] M. Armstrong, dz. cyt., s. 242.

zawodzie czy zadań, które będą wykonywane przez przyszłego posiadacza certyfikatu, to trafność określenia standardów[14] traci na znaczeniu w momencie, gdy zostaną one zatwierdzone jako obowiązujące przez regulatora. Taki ustalony zestaw standardów staje się punktem orientacji zarówno dla osób aspirujących do jakiegoś zawodu, instytucji przygotowujących kształcenie, jak i egzaminatorów, pozwalając im sterować swoimi działaniami. Zdolność do ich spełnienia, potwierdzona certyfikatem, nie ma gwarantować dobrej pracy w przyszłości, ale jest jedynie potwierdzeniem nauczenia się w pewnym momencie zaprezentowanych z góry wymagań.

5. Pojęcie „kompetencji" występujące w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego a kompetencje korporacyjne

Kolejne rozumienie „kompetencji" rozpowszechniło się w literaturze dotyczącej zarządzania wraz z popularnością tez G. Hamela i C. K. Prahalada z roku 1990[15]. Termin *core competence* odniesiony został do organizacji, a nie do jednostek i bazuje na rozumieniu wprowadzonym w roku 1971 w artykule z „Harvard Business Review" przez K. Andrewsa jako „to, co organizacja robi szczególnie dobrze"[16]. Organizacje zdobywają poprzez nie przewagę konkurencyjną na konkretnych rynkach, ale nie poprzez kontrolę zasobów czy widoczne dla klientów kompetencje wyróżniające. O ile „kompetencje wyróżniające" są terminem do wskazania na względne różnice pomiędzy dwoma firmami, które nie tylko powinny być trudne do imitacji, ale też są wyraźne dla klientów[17] i uważane przez nich za tworzące różnicę między firmami, o tyle kompetencje kluczowe są nazwą dla atrybutów nieporównawczych. Nie polegają one na kontroli zasobów, ale na sposobie, w jaki firma realizuje swoje działania. Zwykle

[14] Popularność koncepcji kompetencji edukacyjnych jest obecnie coraz szersza, stanowią one bowiem dobrą podstawę dla polityki społecznej, w szczególności prowadzonej w ramach działań Unii Europejskiej. Przygotowany na potrzeby dyrektywy lizbońskiej system kompetencji pożądanych u obywatela Unii Europejskiej został opisany przez interdyscyplinarne grono ekspertów OECD (uczonych i polityków) w pracy *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*, eds. D. S. Rychen , L. H. Salganik, Hogrefe & Huber, Göttingen 2003. Kategoria „kompetencji" jako podstawy polityki społecznej budowana jest na wyraźnie określonym fundamencie, jakim jest charakterystyka dobrego społeczeństwa i pożądanego dla jego dobrostanu sposobu działania jego członków.

[15] C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of corporation*, „Harvard Business Review" 1990, s. 79-91.

[16] K. Andrews, *Personal values and corporate strategy*, „Harvard Business Review" 1971, s. 107, cytuję za: A. Mooney, *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?*, „Journal of Education for Business" 2007, November/December, s. 110.

[17] Patrz przytoczone cytaty z pracy P. Selznicka, *Leadership in Administration* (University of California Press, Berkeley 1957), w tekście A. Mooney, dz. cyt., s. 111.

są niedostrzegane przez otoczenie bądź zakryte poprzez znaczenie produktów, tak jak działanie systemu korzeniowego odżywiającego drzewo jest przysłonięte przez liście (by użyć porównania Hamela i Prahalada). Przykłady pokazują dość jednoznacznie, że *core competence* dotyczą splotu umiejętności technicznych, organizacyjnych i kulturowych do realizowania działań w konkretnych obszarach[18], ale z perspektywy naszych analiz istotne jest co innego – to pojęcie dotyczy właściwości organizacji, a nie jednostek.

Warto podkreślić, że jest ono odrębne od tak zwanych kompetencji korporacyjnych, które stanowią praktyczną podstawę dla systemów ocen. Te ostatnie służą do zasygnalizowania wagi pewnej grupy luźno określonych wzorów zachowań, traktowanych jako krytyczne czynniki dla sukcesu firmy. Określenie „traktowane" jest kluczowe w tej charakterystyce. Faktycznie kompetencje korporacyjne nie różnią się znacząco, co do swojej treści, pomiędzy firmami, a zasadniczych różnic należy doszukiwać się w sformułowaniach i używanym języku. Fasadowo kompetencje te są narzędziem realizacji strategii firmy, akcentują kluczowe dla niej sposoby działania, które promuje się wśród pracowników. Tworzą krótką listę wzorów zachowań (nazw i poziomów behawioralnych), zwykle o unikatowych, wewnątrzorganizacyjnych slangowych nazwach, dostarczając pracownikom języka do wskazywania pewnych norm postępowania w istotnych dla danej firmy sytuacjach problemowych[19]. W potocznym języku zwracają uwagę na specyficzne cechy postępowania istotne w danej firmie, które mogą się przejawiać w działaniu na każdym stanowisku pracy. Ich znaczne podobieństwo treściowe pomiędzy firmami wskazuje na dookreślenie przez nie roli pracowniczej – ukazywanie normatywne, jak można (powinno się w przyszłości) działać w organizacji. W odróżnieniu od kompetencji stanowiskowych, kompetencje korporacyjne opisują przede wszystkim sposoby ułatwiające współpracę z innymi ludźmi w organizacji, a nie atrybuty potrzebne do pracy na konkretnym stanowisku. Ich charakterystyka opisuje maksymalny poziom pożądanych zachowań, ale pomiar posiadanych przez jednostkę kompetencji tego rodzaju jest w znacznym stopniu przybliżony.

---

[18] Po przeglądzie literatury z tego obszaru, W.B. Edgar i C.A. Lockwood w pracy O*rganizational Competencies: Clarifying the Construct* („Journal of Business Inquiry" 2008, No. 1, s. 21-32) wyróżnili siedem składników kompetencji kluczowych: dwa – z obszaru umiejętności (technicznych i integracyjnych), pięć – z zakresu rozumienia (technologii, produktu, usługi, obszaru, „fenomenu").

[19] Takie rozumienie kompetencji korporacyjnych pochodzi m.in. z tekstu: J.I. Sanchez i E.L. Levine, *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?*, „Human Resources Management Review" 2009, No. 19, s. 53-63. Pozwala ono zrozumieć, dlaczego zwykle „miękkie" cele systemów ocen (dotyczące osiągnięcia zadanego poziomu kompetencji korporacyjnych) nie są wiązane z premią roczną oraz skąd wynika wysoki poziom podobieństwa treści pomiędzy „kompetencjami" używanymi w systemach ocen w różnych firmach.

6. Podsumowanie

W tekście scharakteryzowano różne obszary używania terminu „kompetencje". Wskazano, że źródłowym obszarem ich zastosowania była selekcja personelu i tak wypracowane rozumienie kompetencji stanowi podstawę dla kompetencyjnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce systemów ocen używa się pojęcia kompetencji, nazywanego kompetencjami korporacyjnymi, w nieco innym znaczeniu, gdyż dopuszcza się nieprecyzyjne oceny tych kompetencji. Oba te sposoby użycia terminu „kompetencje" są jednak całkowicie odrębne od zastosowania terminu kompetencje w analizie strategicznej (kompetencje kluczowe i wyróżniające) oraz edukacji i polityce społecznej (kompetencje edukacyjne).

Analizy tych użyć terminu „kompetencje" pozwalają na wniosek, że naukowe użycie tego terminu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi bazuje na kategorii kompetencji stanowiskowych i zakłada precyzyjną mierzalność tego atrybutu jednostki oraz jego związek z wynikiem pracy na danym stanowisku.

Literatura

Andrews K., *Personal values and corporate strategy*, „Harvard Business Review" 1971.

Antczak Z., *Kwalifikacje a kompetencje (rozważania metodologiczno-systematyzujące)*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Boyatzis R.E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.

Delamare le Deist F., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, No. 1.

Dubois D.D., Rothwell W. J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.

Edgar W.B., Lockwood C.A., O*rganizational Competencies: Clarifying the Construct*, „Journal of Business Inquiry" 2008, No. 1.

Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, eds. D.S. Rychen, L.H. Salganik, Hogrefe & Huber, Göttingen 2003.

Markus L.H., Cooper-Thomas H.D., Allpress K.N., *Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models*, „New Zealand Journal of Psychology" 2005, No. 2.

McClelland D.C., *Testing for competence rather that for 'intelligence'*, „American Psychologist" 1973, No. 1.

McClelland D.C., Boyatzis R.E., *Opportunities for Counsellors from the Competency Assessment Movement*, „Personnel and Guidance Journal" 1980, January, s. 368-372.

Mooney A., *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference?*, „Journal of Education for Business" 2007, November/December.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of corporation*, „Harvard Business Review" 1990, s. 79-91.
Sanchez J.I., Levine E.L., *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?*, „Human Resources Management Review" 2009, No. 19.
Selznick P., *Leadership in Administration*, University of California Press, Berkeley 1957.
Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wyd. UWM, Olsztyn 2004.
White R., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review" 1959.
Woźniak J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje*, Wyd. OWSIiZ, Olsztyn 2011 (w przygotowaniu).