Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Ilona Penc-Pietrzak

Politechnika Łódzka

Tworzenie kluczowych kompetencji organizacji

Streszczenie. *Współczesne firmy, aby osiągać sukcesy na rynku, muszą posiadać lepszą ofertę niż konkurenci, zapewniając klientom istotną wartość dodaną. W tym celu powinny tworzyć i rozwijać kluczowe kompetencje, będące zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie. Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia tworzenia tych kompetencji w organizacji i ich rozwijania dla lepszego wykorzystywania okazji w otoczeniu, tworzenia unikatowej strategii oraz integracji pracowników przy realizacji misji organizacji.*

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa konkurują na rynku przewagą wartości dla klienta, starając się stworzyć unikatową, niemającą substytutów ofertę. Aby zapewnić sobie lojalność dotychczasowych i pozyskiwanie nowych klientów, muszą wykazać się lepszym rozpoznawaniem i zaspokajaniem potrzeb rynku niż konkurenci. Wymaga to wyższych kompetencji w różnorodnych sferach działania przedsiębiorstwa i na różnych szczeblach organizacyjnych. Szczególne znaczenie odgrywają przy tym kluczowe (rdzenne, wyróżniające) kompetencje firmy (*key, core, distinctive competencies*), które – według C.K. Prahalada i Gary'ego Hamela – można zdefiniować jako zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii[1]. Są one zestawem zróżnicowanych umiejętności, komplementarnych zasobów i procedur, które stanowią podstawę zdolności konkurencyjnych firmy i trwałej przewagi w danej dziedzinie[2]. Kompetencje te w wyraźny sposób

[1] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.

[2] *Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000, s. 51.

odróżniają firmę od konkurentów oraz stanowią podstawę do formułowania strategii[3].

Celem artykułu jest podkreślenie przydatności tworzenia kluczowych kompetencji w nowocześnie zarządzanych firmach, przede wszystkim ze względu na znaczenie tych kompetencji dla wyróżnienia oferty przedsiębiorstwa na rynku i zdobycia przewagi konkurencyjnej oraz dla skupienia pracowników wokół realizacji misji firmy.

2. Cechy i znaczenie kluczowych kompetencji w organizacji

Kluczowe kompetencje charakteryzują się następującymi cechami: mają ograniczoną możliwość zakupu i sprzedaży, są specyficzne dla przedsiębiorstwa, skutkują dla klienta dostrzegalnymi, wartymi wydatku korzyściami dodatkowymi, są trudne do imitacji (np. przez benchmarking), są trudno substytucyjne (np. przez outsourcing), otwierają nowe rynki, umożliwiają tworzenie nowych produktów, są tworzone w ramach całej firmy oraz są strategicznie wartościowe, co oznacza, że dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie wykorzystać szanse lub przeciwstawić się zagrożeniom[4]. Przyczyniają się one do redukcji kosztów i zwiększania dochodów firmy[5]. Kompetencje te bazują na wiedzy, która jest szczególnym rodzajem zasobu, gdyż w przeciwieństwie do innych (kapitał, zasoby materialne), przybywa jej w miarę używania. Wiedzę należy rozumieć jako wszystko (fakty, zjawiska i związki między nimi), co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane (w dowolny sposób zapamiętane jako byty realne lub konceptualne), oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań. Wiedza ta może być zarówno ukryta (subiektywna), jak i dostępna (obiektywna)[6]. Kluczowe kompetencje stanowią głęboko wrośnięte zasady, przestrzegane we wszystkich działaniach organizacji. Bardzo często odzwierciedlają przemyślenia założycieli firmy i są podstawą każdej decyzji[7].

---

[3] Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, s. 174; R.A. Pitts, D. Lei, *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006, s. 10.

[4] M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 46-47; T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 157.

[5] J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006, s. 219.

[6] S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004, s. 50-58.

[7] Czy *warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 3, s. 41-43.

Badania porównawcze korporacji efektywnych i nieefektywnych wykazały ponadto, że cenne kompetencje to[8]:

– bardziej zbiory umiejętności i wiedzy niż produktów i funkcji. Kompetencje leżące u podstaw dającej się utrzymać przewagi konkurencyjnej mają w znacznej mierze charakter intelektualny i są związane z systemami zarządzania, dotyczą one całości przedsiębiorstwa, czyli są interfunkcyjne;

– elastyczne, długotrwałe podłoże podlegające ewolucji ukierunkowanej tak, aby posiadać umiejętności w obszarach ważnych dla klienta;

– ograniczona liczba działalności umiejscowionych w elementach łańcucha wartości dodanej najbardziej krytycznych dla uzyskania powodzenia. Każda kompetencja wymaga intensywnego zarządzania, a więc rozproszenie uwagi kierownictwa na inne elementy grozi spadkiem efektywności;

– unikalne źródła rozwoju tkwiące w łańcuchu wartości dodanej. Efektywne strategicznie przedsiębiorstwa wyszukują miejsca, gdzie rynek wykazuje słabość albo gdzie pojawiają się luki wiedzy, które dane przedsiębiorstwo jest w stanie wypełnić inwestując w zasoby intelektualne;

– dotyczą obszarów, w których przedsiębiorstwo może uzyskać pozycję dominującą. Firma uzyskuje ponadprzeciętną rentowność tylko wtedy, gdy potrafi realizować pewne, ważne dla klientów działania efektywniej od jakiegokolwiek innego podmiotu. Stąd też kompetencje wybrane jako ważne strategicznie należy budować aż do momentu, w którym jest się najlepszym w gronie potencjalnych dostawców niekoniecznie związanych z danym sektorem;

– elementy ważne dla klientów w długim okresie. Utrzymanie kompetencji wymaga ich zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej oraz wszczepienia w strukturę organizacyjną i systemy działania.

Kluczowe kompetencje stanowią zatem o różnicy między firmą a jej konkurentami. Są unikalne, ponieważ występują tylko w tej jednej firmie[9]. Decydują o tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje efekty synergiczne w postaci długookresowej przewagi konkurencyjnej oraz możliwości dywersyfikacji działalności w kierunku obszarów pozornie niezwiązanych z jego podstawową działalnością. Pełnią one również funkcję spoiwa, scalającego różne części organizacji w celu tworzenia pożądanej wartości dla klienta. Są źródłem przewagi konkurencyjnej, gdy prowadzą do wytworzenia korzyści postrzeganych przez konsumentów jako dodatnie wartości przewyższające ofertę konkurentów. Organizacja musi zatem posiadać umiejętność dopasowywania swoich kluczowych kompetencji do okazji rynkowych[10].

---

[8] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 24.

[9] D.F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000, s. 130.

[10] S.M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999, s. 125.

3. Powstawanie kluczowych kompetencji

Według Rafaela Andreu i Claudio Ciborry tworzenie kluczowych kompetencji zachodzi zasadniczo w trzech etapach, mających charakter pętli uczenia się organizacji. Należą do nich pętla rutynizacji, pętla zdolności i pętla strategiczna. 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. 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 powinno się wykorzystywać w danym kontekście organizacyjnym. W ten sposób istniejące zdolności mogą być doskonalone lub mogą być tworzone zupełnie nowe. Tylko niektóre z powstałych zdolności mają strategiczne znaczenie i stają się kluczowymi, co zachodzi w obrębie pętli strategicznej. W procesach uczenia się na tym etapie dużą rolę odgrywa otoczenie konkurencyjne. W zetknięciu ze zmianami w tym otoczeniu pracownicy uczą się, jakie zdolności mają kluczowe znaczenie, tzn. pozwalają uniknąć zagrożeń i wykorzystać okazje. Uczenie się zachodzące na poziomie pętli strategicznej umożliwia procesy odnowy zdolności organizacyjnych, będące podstawą długoterminowego sukcesu firmy. Natomiast drugim wyznacznikiem kluczowych zdolności jest misja firmy[11]. Misja stanowi deklarację głównych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie uzasadnienie racji jego istnienia. Prezentuje ona powód, dla którego organizacja została powołana do życia oraz podkreśla te cechy, które odróżniają ją od konkurentów. Stanowi „oś strategiczną" wyznaczającą kierunek dążeń przedsiębiorstwa w każdej jego jednostce organizacyjnej i na każdym poziomie zarządzania[12]. Misja określa działania firmy w obrębie wyznaczonych wartości, stanowiąc jej swoiste credo, wyrażające specyficzną rolę firmy na rzecz otoczenia[13]. W związku z tym wyznacza ona ramy, w których tworzone są kluczowe kompetencje i umiejętności zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych pracowników.

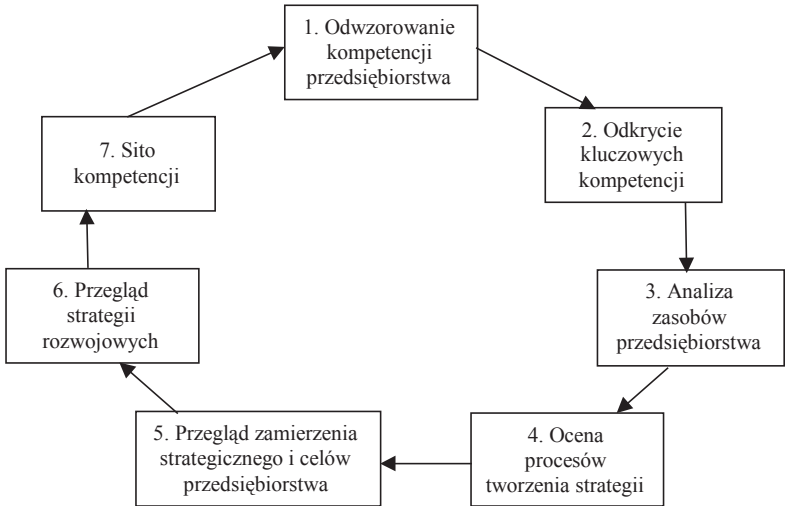
Z kolei Mariusz Bratnicki opisuje wyłanianie się kompetencji jako siedmioetapowy proces, przedstawiony na rysunku 1.

---

[11] M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności* w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 16-21.

[12] A. Zelek, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 22.

[13] M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 44.



Rysunek 1. Wyłanianie się kompetencji

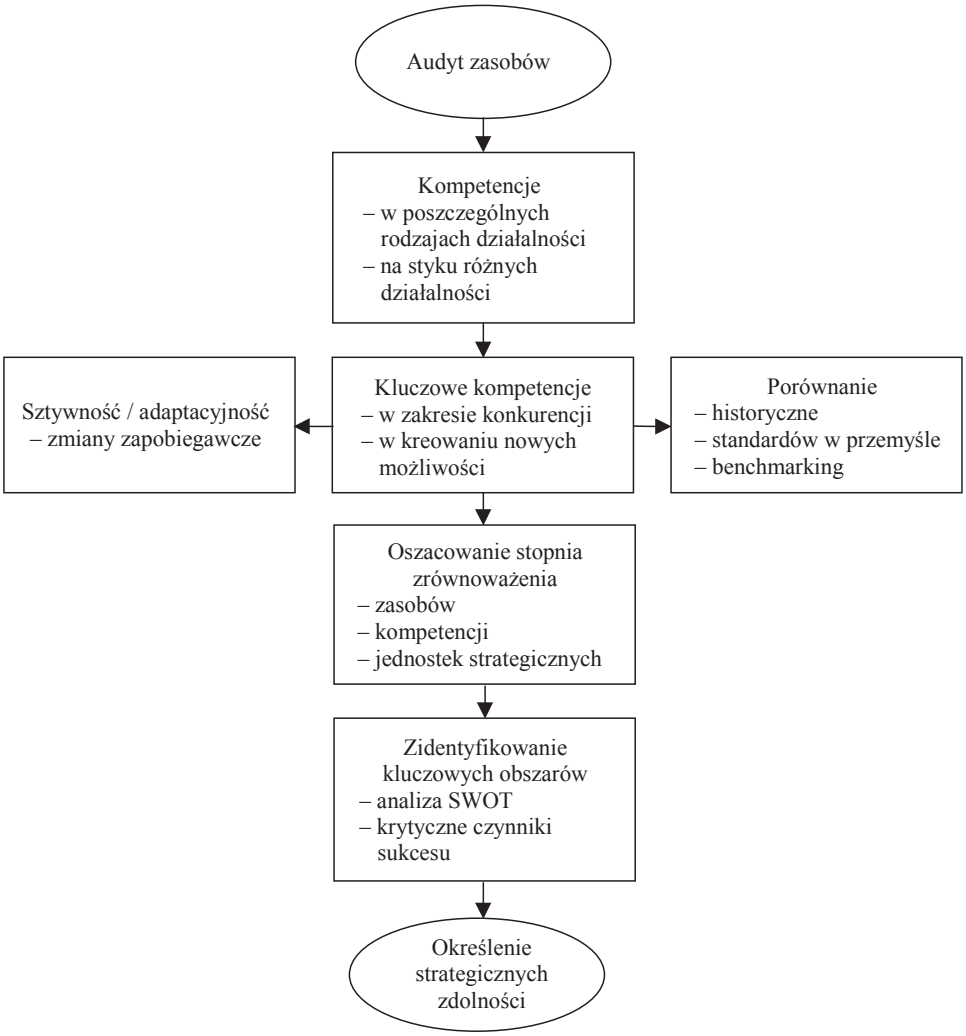
Źródło: M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 19.

Wyróżniające kompetencje powstają głównie w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych, ponieważ są funkcją zróżnicowanych doświadczeń, których łączenie daje podstawy do generowania nowych idei produktów, dodawania nowych elementów podwyższających wartość i funkcjonalność produktów już wytwarzanych czy też tworzenia nowych sposobów działań (w tym technologii). Wiążą się one z przenoszeniem opanowanej doskonałości działania w pewnych sektorach, w zakresie pewnych produktów lub rynków, na nowe działania w innych sektorach, dzięki czemu stają się trudne do rozszyfrowania i naśladowania przez konkurentów, przez co przyczyniają się do utrwalania przewagi konkurencyjnej[14].

Kluczowe kompetencje na ogół prowadzą do powstania strategicznych zdolności firmy (*strategic capabilities*), a więc tych zasobów, procesów, kompetencji i umiejętności, które firma opanowała w najwyższym stopniu i które przyczyniają się do jej sukcesu rynkowego[15]. Dlatego też badanie strategicznych zdolności organizacji jest w dużym stopniu analizą jej kluczowych kompetencji, co pokazuje rysunek 2.

[14] M.J. Stankiewicz, dz. cyt., s. 211.

[15] G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 149-150.



Rysunek 2. Analiza zdolności strategicznych

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 151.

4. Znaczenie kompetencji pracowników w tworzeniu kompetencji całej organizacji

Istotna część kluczowych kompetencji organizacji powstaje na bazie rdzennych zasobów kadrowych, jakimi w dużym stopniu są kompetencje pojedyn-

czych pracowników i zespołów[16]. Przez kompetencje te należy rozumieć trwałe właściwości pracowników, prowadzące do osiągania przez nich wysokich i ponadprzeciętnych efektów pracy. Wyróżnia się przy tym pięć rodzajów właściwości, które tworzą kompetencje pracownika: wiedzę, umiejętności, wartości, motywy i postawy. Wiedza i umiejętności są bardziej widocznymi, zewnętrznymi elementami kompetencji, natomiast wartości, motywy i postawy stanowią elementy ukryte, trudniejsze do oceny i zmiany. Istotne jest tu określenie kluczowych kompetencji pracowników, kompetencji specyficznych dla poszczególnych funkcji oraz kompetencji charakterystycznych dla poszczególnych ról organizacyjnych. Kompetencje kluczowe są wymagane od wszystkich pracowników firmy. Są one bezpośrednio związane z kulturą organizacyjną i wartościami promowanymi przez organizację, a ich wyodrębnienie pozwala prowadzić jednolitą i spójną politykę w tym zakresie. Kompetencje charakterystyczne dla roli umożliwiają natomiast pracownikom odgrywanie specyficznych ról w organizacji. Ich wyszczególnienie pozwala oceniać i porównywać pracowników zatrudnionych na tym samym szczeblu hierarchii organizacyjnej. Z kolei kompetencje charakterystyczne dla funkcji obejmują opisy kompetencji wymaganych od pracowników w zależności od obszaru działalności firmy, jakim się zajmują. Ich wyodrębnienie służy dokonywaniu porównań między pracownikami tego samego działu. Taki zestaw kompetencji stanowi rodzaj kompendium wiedzy o tym, jakiego rodzaju umiejętności, wiedza, wartości i postawy są najważniejsze dla funkcjonowania organizacji oraz ustala wspólny język i wspólne kryteria dla całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. dla rekrutacji i selekcji, systemów wartościowania i wynagradzania czy dla oceny okresowej.

5. Zarządzanie kompetencjami w przedsiębiorstwie

W organizacji powinien funkcjonować całościowy system zarządzania kompetencjami powiązany z misją i strategią oraz strukturą i kulturą organizacyjną. System taki stanowi dobrą podstawę skutecznej rekrutacji i selekcji kadr, efektywnego nagradzania pracowników, sensownego systemu ocen oraz rozwoju zawodowego pracowników i awansów. Wskazuje on także, jakie kompetencje należy rozwijać na poszczególnych stanowiskach. Budując efektywny system zarządzania kompetencjami należy uwzględnić przyszłe kompetencje, trudno mierzalne kompetencje, zmienną wartość kompetencji oraz ich wymiar strategiczny. Trzeba także identyfikować, analizować i uzupełniać zestaw kompetencji pracowników. Przykładowy zestaw kompetencji menedżera personalnego może zawierać takie elementy, jak: zdolność rozpoznawania problemów, umiejętność

[16] Por. L. Gratton, S. Ghoshal, *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki"*, „Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 11, s. 20-25.

analizy i syntezy, umiejętność formułowania celów, myślenie krytyczne, umiejętność wnioskowania i dokonywania ocen, umiejętność uczenia się (kompetencje koncepcyjne), wiedza z zakresu budowy i wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność stosowania metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętność rozwiązywania trudnych problemów, umiejętność organizacji pracy, skuteczność w działaniu (kompetencje techniczne), zdolności przywódcze, kreatywność, otwartość na zmiany, orientacja na klienta, umiejętność pracy w zespole, inteligencja emocjonalna, odporność na stres i asertywność (kompetencje społeczne)[17]. Tego typu umiejętności i kwalifikacje, szczególnie gdy są posiadane przez wielu menedżerów, mogą w istotnym stopniu przyczynić się do powstania odpowiednich kompetencji na poziomie całej organizacji.

Zarządzanie kompetencjami w organizacji nie jest jednak łatwym procesem, ponieważ są one złożonymi wzorcami zachowań organizacyjnych, pozwalającymi łączyć zasoby, procesy i zdolności pracowników, trudnymi do zdefiniowania i pełnego zrozumienia. Są one w znacznej mierze niewymierne, niepraktykowane znikają, zbyt sprecyzowane przestają być doskonalone, a kultywowane zbyt długo usztywniają myślenie i działania. Ponadto rozwijają się one na różne sposoby, a ścieżki ich powstawania nie są do końca jasne, przy czym organizacyjne uczenie się jako podłoże kształtowania kompetencji jest procesem skomplikowanym. Tym niemniej kompetencje te należy wypracowywać i kultywować, rozpowszechniać, integrować, rozwijać i odnawiać[18].

6. Podsumowanie

Jak zauważa Mariusz Bratnicki, posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają pracownikom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej – 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[19]. Dlatego też tak istotne jest budowanie w organizacji kluczowych kompetencji, szczególnie tych najbardziej unikatowych, bazujących na wiedzy, umiejętnościach i kwalifikacjach pracowników.

[17] *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002, s. 289-293; *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 181-182.

[18] M. Bratnicki, dz. cyt., s. 124.

[19] Tamże, s. 7.

Podsumowując można stwierdzić, że w nowocześnie zarządzanej firmie niezbędne jest tworzenie i odpowiednie zarządzanie kluczowymi kompetencjami, ponieważ umożliwiają one skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągania sukcesu rynkowego.

Literatura

Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2000.
Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
Czy warto ogłaszać kluczowe wartości przedsiębiorstwa, „Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 3.
Encyclopedic Dictionary of Strategic Management, ed. D.F. Channon, Blackwell Publisher, Oxford 2000.
Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Difin, Warszawa 2004.
Gratton L., Ghoshal S., *Inwestowanie w „osobisty kapitał ludzki"*, „Zarządzanie na Świecie" 2003, nr 11.
Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999.
Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
Oster S.M., *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Oxford 1999.
Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
Pitts R.A., Lei D., *Strategic Management*, Thomson South-Western, Mason 2006.
Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, w: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
Sadler Ph., *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003.
Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, red. Król H., Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002.
Zelek A., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.