



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku - ujęcie ekonomiczne i psychologiczne

**Author:** Monika Sulimowska-Formowicz, Małgorzata Chrupała-Pniak

**Citation style:** Sulimowska-Formowicz Monika, Chrupała-Pniak Małgorzata. (2010). Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa a budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku - ujęcie ekonomiczne i psychologiczne. W: B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), "Zastosowania psychologii w zarządzaniu" (S. 128-140). Katowice : Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersytet ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

*Monika Sulimowska-Formowicz, Małgorzata Chrupała-Pniak*

Uniwersytet Śląski, Szkoła Zarządzania

# **KONCEPCJA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA A BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU — UJĘCIE EKONOMICZNE I PSYCHOLOGICZNE**

## **WPROWADZENIE**

Pojęcie kompetencji przedsiębiorstwa odnosi się do posiadanych przez organizację umiejętności wykorzystania dostępnych im zasobów. Pojęcie wyróżniającej kompetencji wprowadził, ale nie zdefiniował go, P. Selznick. Uznał on jedynie kompetencje za nieodłączny element charakteru organizacji (HUNT, 2000). Kenneth R. Andrews za wyróżniające kompetencje uznał to, co firma potrafi robić szczególnie dobrze (ANDREWS, 1971). Szerzej zdefiniowali kompetencje Charles Hofer i Dan Schendel (CAMPBELL, 1997), jako: wzorzec (sposób) wykorzystania posiadanych przez firmę zasobów i umiejętności, który prowadzi do osiągnięcia założonych celów i realizacji zamierzeń. Zdaniem A. Nandy, kompetencje to organizacyjne rutyny wyższego rzędu, za których pomocą firma dokonuje konfiguracji i rozwija posiadane zasoby. Gary HAMEL i Coimbatore K. PRAHALAD (1990) wprowadzili pojęcie rdzennej kompetencji — czyli kluczowej cechy konkurencyjności. Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści. Kluczowe kompetencje pozwalają koordynować rozmaite umiejętności produkcyjne oraz zintegrować wielość strumieni technologicznych firmy. Równie szeroką definicję zaproponowali W.C. Bogner i H. Thomas, przyjmując, że kluczowe kompetencje to specyficzne dla firmy umiejętności i cechy procesu

uczenia się (*cognitive traits*) ukierunkowane na osiągnięcie możliwie najwyższego poziomu satysfakcji konsumenta w porównaniu z konkurentami.

Wraz z rozwojem ekonomicznych ujęć koncepcji kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa od ponad 20 lat obserwuje się próby implementacji tych koncepcji w system ZZZ. Ani psychologowie i specjaliści od HR, ani ekonomiści nie znaleźli wspólnej, podzielanej przez większość definicji kompetencji. Najczęściej jednak opisuje się kompetentnych pracowników jako spełniających oczekiwania, potrafiących wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności, cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom w organizacji. BOYATZIS (1982, za: ARMSTRONG, 2005) definiuje kompetencje przez „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co daje pożądane wyniki”. SPENCER (1990) wyodrębnia następujące składniki kompetencji:

- motyw postępowania, działania, wzorce potrzeb,
- cechy jednostki — ogólne predyspozycje, style reagowania,
- samoocena — poczucie własnej wartości,
- wiedza merytoryczna, techniczna, interpersonalna,
- umiejętności poznawcze i behawioralne.

FLETCHER (1991) pisze, że „nieważna jest sama wiedza, ale umiejętność jej praktycznego zastosowania”. Niezależnie od różnic w definiowaniu i opisywaniu kompetencji, istnieje zgodność autorów co do tego, że stanowią one zespół wspólnych kryteriów decyzyjnych w procesie kadrowym i zapewniają integrację strategii firmy z systemami zarządzania ludźmi w organizacji. Przykładem zastosowania koncepcji kluczowych kompetencji w zarządzaniu potencjałem ludzkim w organizacji są współcześnie modele kompetencyjne. Zdaniem wielu autorów i praktyków zarządzania, „uniwersalność koncepcji zarządzania kompetencjami sprawia, że można je wprowadzać jako strategicznie istotny element zarządzania organizacją, a jednocześnie umożliwiają one osiągnięcie sukcesów w krótkim czasie i w ograniczonym polu ZZZ” (ROSTKOWSKI, 2005).

## **ROLA KOMPETENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Gary Hamel rozróżnia trzy typy kluczowych kompetencji:

- 1) kompetencje w budowaniu dostępu do rynku (*market-access competencies*), czyli te wszystkie umiejętności firmy, które sprawiają, że potrafi

- ona dotrzeć jak najbliżej klienta (marketing i sprzedaż, dystrybucja, logistyka, zarządzanie marką itp.);
- 2) kompetencje wynikające ze zdolności wewnętrznej integracji procesów przedsiębiorstwa (*integrity-related competencies*);
  - 3) kompetencje związane z umiejętnością tworzenia wartości dodanej dla klienta poprzez niepowtarzalną funkcjonalność produktów i/lub usług, która wyróżnia je spośród oferty konkurentów (*functionality-related competencies*).

Za szczególnie ważne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej uznaje Hamel zwłaszcza kompetencje tworzenia funkcjonalności, ze względu na coraz silniejsze tendencje do wyrównywania się różnic między firmami w obrębie pozostałych typów kompetencji w wyniku standaryzacji stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Wydaje się jednak, że integrująca rola kompetencji przedsiębiorstwa nie powinna być zanedbywana.

Posiadane przez firmę kluczowe kompetencje przyczyniają się do zmniejszenia oddziaływania czynników utrudniających akumulację zasobów strategicznych, czyli (DIERICX, COOL, 1989):

- presji czasu — skrócenie czasu tworzenia określonego zasobu (na przykład wysokiego stopnia świadomości marki i lojalności klientów) jest bardzo kosztowne (wymaga między innymi wielokrotnie wyższych niż przeciętne wydatków marketingowych) lub wręcz niemożliwe;
- korzyści skali dzięki już posiadanym zasobom (silna marka i duża grupa lojalnych klientów ułatwia firmie zadanie podczas wprowadzania nowości, umożliwia sukces przy niższych nakładach);
- wewnętrznych powiązań między zasobami — potencjał firmy to system zasobów komplementarnych, powiązanych synergicznie, brak któregoś z ogniw powoduje utrudnienia w tworzeniu następnych (na przykład brak sprawnych służb serwisowych podkopuje efektywność procesów poprawy jakości);
- *causal ambiguity* (LIPPMAN, RUMELT, 1982) — nieumiejętność poprawnego odtworzenia zależności przyczynowo-skutkowych procesu akumulacji zasobu strategicznego, imitacja przewagi konkurencyjnej wymaga zidentyfikowania jej źródeł oraz umiejętności wykorzystania ich równie skutecznie.

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Jako że kompetencje mają kluczowe znaczenie dla budowania i rozwijania konkurencyjności przedsiębiorstwa, szczególnie ważne jest umiejętne

zarządzanie nimi. „Proces konkurowania może być pojmowany jako tworzenie, utrzymanie i destrukcja specyficznych dla danego przedsiębiorstwa kompetencji” (BRATNICKI, 2000). Zarządzanie kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa obejmuje cztery zasadnicze zadania (HAMEL, PRAHALAD, 1999):

- 1) zidentyfikowanie istniejących kluczowych kompetencji,
- 2) budowanie i rozwój kluczowych kompetencji,
- 3) zastosowanie posiadanych kluczowych kompetencji,
- 4) ochronę pozycji lidera w zakresie kluczowych kompetencji.

Podstawą zarządzania kompetencjami firmy jest ich właściwe zdefiniowanie i identyfikacja tych spośród nich, które mają kluczowe znaczenie dla przyszłości. Celem tej identyfikacji jest wywołanie w firmie głębokiego zrozumienia umiejętności, które leżą u podstaw obecnego sukcesu konkurencyjnego, podkreślenie wspólnej własności tego majątku, wzbudzenie inicjatyw innowacyjnego wykorzystania, wskazanie możliwości objęcia nowych obszarów działania, wyostrenie wrażliwości na nowy przedmiot rywalizacji między konkurentami oraz stworzenie podstaw do systematycznego zarządzania najcenniejszymi zasobami firmy. Na tym etapie konieczne jest wypracowanie spójnej, podzielanej na wszystkich szczeblach definicji kluczowych kompetencji oraz sporządzenie ich listy, a następnie przyporządkowanie im zestawu umiejętności i technologii, na których się opierają, oraz znalezienie *competence holders* — konkretnych członków załogi, których wiedza i umiejętności przyczyniły się do powstania kompetencji. Kolejnym krokiem jest wybór kompetencji, które należy budować z myślą o przyszłości. Jest to oczywiście zadanie ryzykowne, wymagające nie tylko wiedzy o rynku, ale także intuicji. Zarządzanie kompetencjami wymaga umiejętności oderwania się od tradycyjnej perspektywy produkt/rynek na rzecz perspektywy wartości dla klienta. Wybierając kompetencje przyszłości, które firma będzie rozwijać z myślą o przyszłym sukcesie, należy zdecydować, które z nich mogą przynieść klientom całkowicie nowe korzyści oraz w jakim stopniu te kompetencje zdołają zdyskredytować i zamienić kompetencje mniej wydajnie i/lub skutecznie zapewniające dotychczasowe korzyści.

Zarządzanie rozwojem kompetencji przedsiębiorstwa związane jest z rozwiązaniem kilku pojawiających się dylematów o zasadniczym znaczeniu. Kierownictwo stoi przed decyzją, w jakim stopniu rozwój kompetencji powinien przebiegać jako samoistny proces uczenia się w organizacji, a w jakim nadać mu ramy strukturalne w postaci metod, programów czy narzędzi. Aby proces rozwoju indywidualnego członków organizacji przełożył się na organizacyjne uczenie się, konieczne jest pokierowanie nim, mające na celu ułatwienie dyfuzji wiedzy w organizacji — wprowadzenie procesów ułatwiających wyodrębnienie cennych elementów *know-how*,

rozwijanie ich i jednocześnie upowszechnienie w innych niż macierzysta komórkach organizacji. Należy stworzyć elastyczny system komunikacji interpersonalnej, umożliwiający przepływ informacji między jednostkami i grupami; konieczne jest wprowadzenie jasnych zasad podejmowania decyzji i procedur rozwiązywania problemów oraz strukturalizacji wiedzy, aby umożliwić jej upowszechnienie w organizacji i standaryzację rozwiązań. Ze względu na odmienny charakter procesów rozwijania kompetencji i upowszechniania ich procedury organizacyjnego uczenia się powinny cechować się na tyle zrównoważoną strukturalizacją, aby znalazło się w nich miejsce na zróżnicowanie i swobodę stosowania indywidualnych praktyk pogłębiania kompetencji oraz aby możliwe było zastosowanie ogólnorganizacyjnego wzorca rozpowszechniania indywidualnych osiągnięć.

Innym istotnym problemem jest umiejętność integrowania pojedynczych zdolności organizacyjnych w efektywnie wykorzystywane kluczowe kompetencje. Przedsiębiorstwo funkcjonuje jako system, a więc nawet jeśli składa się z dobrych części, może okazać się nieefektywne jako całość. Cenne, specjalistyczne, ale rozproszone kompetencje mają niewielką wartość. Jednak dobrze współgrające z sobą kompetencje, ale o przeciętnej zdolności tworzenia wartości dodanej, również nie przyniosą firmie korzyści. Kluczem do sukcesu jest zatem umiejętność takiego zarządzania kompetencjami, które pozwoli osiągnąć pożądany stopień integracji, a jednocześnie nie spowoduje erozji kompetencji o kluczowym znaczeniu. Budowanie i rozwijanie kompetencji wymaga zdobycia i integracji dotychczasowej wiedzy organizacyjnej oraz wiedzy zdobytej poza organizacją. W budowaniu kluczowych kompetencji zdolność do integracji jest tak samo ważna jak zdolność do tworzenia nowości. Kompetencje integracyjne uznawane są za jedno z kluczowych kompetencji.

## PSYCHOSPOŁECZNA NATURA KOMPETENCJI

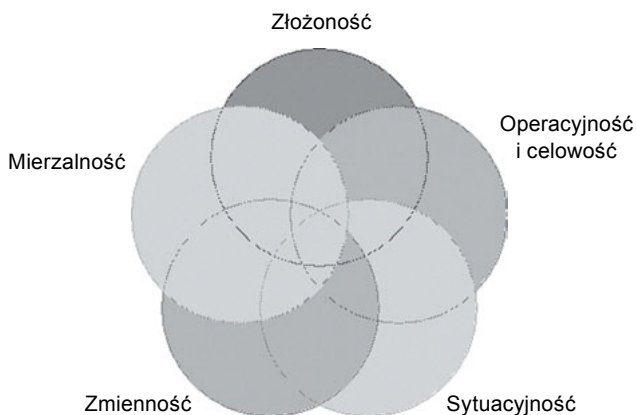
W teorii i praktyce zarządzania ludźmi pojęcie kompetencji wprowadził David McClelland na początku lat siedemdziesiątych XX wieku. Badania autora w zakresie czynników determinujących sukces w pracy potwierdziły brak istotnego związku między ilorazem inteligencji i wynikami osiąganymi w nauce a powodzeniem w wykonywaniu zadań zawodowych (ORLIŃSKA-GONDOR, 2006). To skłoniło badaczy do stwierdzenia, że o sukcesie zawodowym i związanym z nim sukcesie organizacji na rynku decydują czynniki określone mianem kompetencji. Większość psychologów dostrze-

ga w kompetencjach zbiór wielorakich czynników, takich jak wiedza, motywacja, cechy osobowe, wyobrażenia o sobie, postrzeganie ról społecznych i potencjał umiejętności, niezbędnych do prawidłowego wykonania pracy. Najpełniej chyba w literaturze sformułował kompetencję LÉVY-LEBOYER (1996), definiując ją jako „zintegrowane wykorzystywanie zdolności, cech osobowości, nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa”.

Takie różnorodne podejście do kompetencji w nauce zaowocowało dwojakim rozumieniem kompetencji:

- 1) zadaniowym (funkcjonalnym) — zdolność do skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiąganie pożądaných wyników, które często przyjmują formy zadań lub wymagań związanych z określonym stanowiskiem w organizacji (WHIDDETT, HOLLYFORDE, 2003),
- 2) behawioralnym — zdolność do realizacji konkretnych wzorców zachowań.

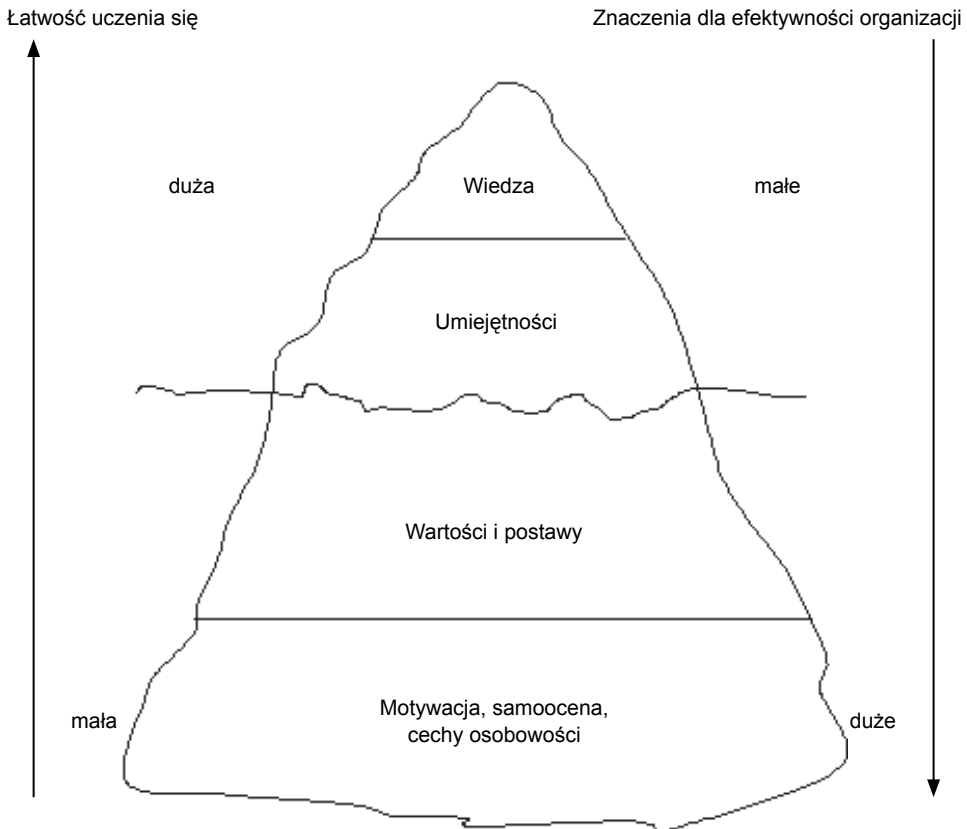
W celu lepszego zrozumienia koncepcji kompetencji należy także podkreślić ich wielowymiarowy charakter (por. rys. 1). Wśród najczęściej wymienianych w literaturze cech kompetencji są:



Rys. 1. Wielowymiarowość koncepcji kompetencji (opracowanie własne)

Ze swej natury kompetencje nie są jednoczynnikowe, każda składa się z kilku różnorodnych elementów, które rozwijają się i powiększają ją w praktycznym działaniu. Najczęściej wskazuje się na wiedzę merytoryczną, umiejętności techniczne i interpersonalne, motywacje, cechy osobowości, poczucie własnej wartości i samoocenę oraz indywidualne postawy i wartości. Występując samodzielnie, nie warunkują sukcesu, ale dopiero w odpowiednim połączeniu powodują, że sukces staje się możliwy. Niektórzy badacze (FILIPOWICZ, 2004) porównują je do pewnych predyspozy-

cji, które w odpowiednich warunkach mogą znaleźć swoje zastosowanie, ale nie muszą. Wydaje się, że ciekawą metaforą złożoności kompetencji jest model góry lodowej zaproponowany przez Lyle'a i Signe SPENCERÓW (za: ORLIŃSKA-GONDOR, 2006, s. 173).



Rys. 2. Metafora góry lodowej w modelu kompetencji (Źródło: L. i S. SPENCER, za: ORLIŃSKA-GONDOR, 2006, s. 173)

Z modelu wyraźnie można wyciągnąć praktyczne zastosowania koncepcji kompetencji w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Wskazówki dotyczą przede wszystkim procedur rekrutacyjno-selekcyjnych i odwrócenia proporcji w zakresie testowania tylko wiedzy i umiejętności na rzecz pełniejszego weryfikowania źródeł motywacji, postaw i wartości związanych z pracą oraz indywidualnych czynników psychologicznych, takich jak samoocena i cechy osobowościowe. Poza tym kompetencje stanowią fundament współczesnych *assessment centres*, programów zarządzania karierami, i mogą być punktem odniesienia w pro-



cesie projektowania szkoleń pracowniczych, jak również w procedurach zarządzania projektami w organizacjach macierzowych.

Kolejne cechy kompetencji to:

- operacyjność i celowość analizowana w kontekście konkretnego działania i jego celu;
- sytuacyjność — oznacza zdolność do adaptacji i do efektywnego wykonania zadania w różnych warunkach i zmieniającym się otoczeniu w odróżnieniu od jednorazowego aktu skutecznego działania;
- mierzalność — kluczowa cecha z uwagi na praktyczne zastosowania idei kompetencji w procesach zarządzania ludźmi;
- zmienność — związana z transformacją i rozwojem kompetencji.

Ta ostatnia cecha ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji, ponieważ dotyczy etapów w procesie nabywania, doskonalenia i wypalania się kompetencji (FILIPOWICZ, 2004).

Pierwszy etap to **nieświadoma niekompetencja**, stan, w którym jednostka nawet nie zadaje sobie sprawy z tego, jakiej wiedzy i umiejętności jej brakuje, aby wykonać określone zadanie. Nieświadoma niekompetencja naturalnie występuje w organizacjach w przypadku zatrudnienia nowych pracowników i adaptowania się przez nich w pierwszym okresie zatrudnienia. W pozostałych przypadkach wydaje się, że poziom nieświadomej niekompetencji nie jest zjawiskiem normalnym świadczącym o prawidłowych procesach zarządzania. Kolejny etap to tak zwana **świadoma niekompetencja**. Etap ten ma charakter poznawczy i dotyczy jednostek już zaadaptowanych do funkcjonowania organizacyjnego. Jednostki takie podejmują różne zadania i zaczynają zauważać braki w swoich umiejętnościach czy wiedzy. Następny poziom to **świadoma kompetencja**, stan pożądany, zarówno z kierowniczego, jak i pracowniczego punktu widzenia. Pracownik ma już, na skutek uprzednich doświadczeń, wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania zadań, ma też przekonania o sobie, że jest w stanie, potrafi się zaangażować i dokończyć zadanie, wie też, jakich wysiłków intelektualnych i pozapoznawczych musi się podjąć, aby sprostać zadaniu. Ostatni wymiar kompetencji objawia się rutynowym podejściem do zadań i częstszymi niż wcześniej popełnianymi błędami. Na skutek ekonomicznej natury ludzkiego umysłu i ograniczania kosztów zarówno fizjologicznych, jak i poznawczych jednostki pojawia się **nieświadoma kompetencja**. To bardzo wysoki poziom kompetencji, w którym często z uwagi na osłabienie mechanizmów samokontroli praca staje się wykonywana automatycznie (POCZTOWSKI, 2006).

Kompetencje zatem są kategorią ściśle związaną z efektywnością pracy. Podstawę systemu zarządzania kompetencjami w procesach zarządzania ludźmi w organizacji stanowi model kompetencyjny, który zawiera opisy wszystkich kompetencji o kluczowym znaczeniu dla organizacji w aspek-

cie osiągnięcia zarówno obecnych, jak i przyszłych celów organizacji. Opracowanie modelu kompetencyjnego powoduje integrację systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią biznesową firmy i stanowi przełożenie jej na język konkretnych wymagań stawianych pracownikom w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Im częściej i intensywniej kompetencje są wykorzystywane w organizacji, tym cenniejsze się stają. Wykorzystywanie kompetencji w nowych, ale powiązanych kontekstach bardziej przyczynia się do ich rozwoju niż powtarzanie czynności. Wydajność stosowania kompetencji rośnie wraz z doświadczeniem (liczbą zastosowań), natomiast efektywność powstaje przez wzbogacenie repertuaru metod rozwiązywania różnych problemów. Kluczowe kompetencje powinny być rozwijane tak szeroko i efektywnie, jak to tylko jest możliwe. Niesie to z sobą wiele korzyści: podnosi wartość dodaną kompetencji, przyspiesza proces podnoszenia kompetencji przez zwiększanie liczby okazji do ich wykorzystania, prowadzi do wzbogacenia kompetencji i ich łączenia się w odpowiedzi na pojawiające się nowe potrzeby i wyzwania. Zarządzanie rozwojem kompetencji wiąże się ze znalezieniem równowagi pomiędzy osiąganiem przewagi wydajności w wyniku stosowania kluczowych kompetencji w obrębie obecnej domeny działania a szukaniem przewagi efektywności poprzez rozszerzanie domeny i obszaru zastosowania kompetencji. Wzrost wydajności kompetencji jest procesem naturalnym (efekt doświadczenia), ale w pewnym momencie przewaga wydajności wygasa, dlatego podstawą budowania konkurencyjności kompetencyjnej winno być dążenie do zwiększania efektywności zastosowania kompetencji. Można tego dokonać dzięki dyfuzji i dzieleniu się kompetencjami w organizacji, co pozwala zwiększyć szanse ich wykorzystania w nadarzających się okazjach rynkowych (procedury zarządzania wiedzą, szkolenia — w tym *coaching* i *mentoring*) oraz przez zastosowanie logiki zarządzania przyjętej w odniesieniu do jednego produktu czy branży (*benchmarking*), odejście od orientacji produkt — rynek na rzecz orientacji na zaspokajanie potrzeb i kreowanie wartości dla klienta (marketing, społeczna odpowiedzialność biznesu). Aby jednak nie zaprzepaścić już posiadanej przewagi kompetencyjnej, należy zachować równowagę pomiędzy wykorzystywaniem ich w dotychczasowych zastosowaniach (co jest źródłem finansowania działalności firmy i ewentualnego rozwoju) oraz eksperymentowaniem z nowymi zastosowaniami (co może przynieść źródła finansowania w przyszłości). Budowanie kompetencji nie musi się opierać wyłącznie na procesach wewnątrzorganizacyjnych, można bowiem skorzystać z zasobów i doświadczeń innych firm poprzez *outsourcing* brakujących umiejętności, fuzje i przejęcia, porozumienia licencyjne, *joint ventures* oraz alianse strategiczne.

Ostatnim, równie ważnym zadaniem zarządczym jest ochrona posiadanych kluczowych kompetencji i ich odnawianie (*renewal*). Aby utrzymać osiągniętą przewagę kompetencji, firma musi zbudować „bariery pozycji zasobowej” przez zachowanie wspomnianej równowagi między wykorzystaniem obecnych i tworzeniem nowych. Zarządzanie winno się skupiać na utrzymywaniu i rozwijaniu kluczowych kompetencji, wyborze miejsca ich konkurencyjnego zastosowania oraz neutralizacji kompetencji konkurentów (AAKER, 1989). Punktem wyjścia może tu być stworzenie architektury strategicznej organizacji — mapy drogowej organizacji przeszłości, która określi, co firma powinna zrobić dziś w kategoriach kształtowania kompetencji, aby skorzystać z przyszłych możliwości. Działania takie mają odpowiedzieć na pytania: Jakie kompetencje kształtować? W jaki sposób? Jakie nowe grupy klientów lepiej zrozumieć? Jakim nowym kanałem dystrybucji się przyglądać? Jakie nowe priorytety rozwojowe realizować?

Przewaga wynikająca z kompetencji nie jest wieczna — kompetencje są delikatne i wrażliwe, nieużywane — zanikają, przycinane zbyt mocno do danego kontekstu — tracą ostrość, zbyt widoczne — nie podnoszą swojej wartości, nadmiernie rozbudowane — tracą realność, utrzymywane zbyt długo i wąsko pojmowane — w nowych okolicznościach przeobrażają się w ograniczenia (*core rigidities*), stają się pożywką dla niekompetencji (Doz, 1997). Jeżeli kierownicy nie potrafią ocenić bieżącej wartości posiadanych kompetencji, nie będą umieli uchronić ich przed erozją. Przewaga kompetencji może zostać utracona także w inny sposób: przez niedostateczne inwestycje w rozwój kompetencji, kompetencje mogą zostać rozbite w wyniku podziału organizacji na niezależne dywizje — gdzie brakuje poczucia odpowiedzialności za kształtowanie zasobów ogólnorganizacyjnych, kompetencje mogą zostać nieumyślnie zdradzone partnerowi aliansu lub bezmyślnie wyrzucone wraz z pozbyciem się niedochodowej dziedziny działalności.

## PODSUMOWANIE

We współczesnej organizacji o sukcesie decyduje nie tyle charakter domeny przedsiębiorstwa i wyróżniające cechy jego oferty, ile zdolność do efektywnego działania oraz szybkiego wykorzystania nadarzających się okazji. Za najistotniejsze źródła trwałej przewagi konkurencyjnej uznaje się obecnie (KANTER, 1997):

- kluczowe kompetencje, które określają wyróżniające zdolności, procesy i zasoby oraz wspomagają ich rozwój, a jednocześnie odwracają uwagę menedżerów od działań nietworzących wartości dodanej;
- kompresję czasu, czyli zdolność szybkiej reakcji na zmiany tendencji rynkowych, umiejętność skracania cyklu rozwoju i wprowadzania produktów, skracanie czasu wykonywanych operacji w łańcuchu wartości;
- nieustanne doskonalenie się oparte na procesie organizacyjnego uczenia się;
- umiejętność wykorzystania współpracy z innymi przedsiębiorstwami w celu podnoszenia własnych kompetencji oraz tworzenie silnej architektury powiązań zewnętrznych.

Kluczowe kompetencje stanowią szczególnie cenną podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na to, że są one wynikiem złożonych, często wieloletnich procesów uczenia się jednostek i grup w organizacji, które owocują zdolnością do szczególnie wydajnego i skutecznego wykorzystania posiadanego zestawu innych zasobów organizacji w procesie dostarczania wartości dla klienta, której wynikiem ekonomicznym są ponadprzeciętne zyski i korzystna pozycja konkurencyjna. Wartość kompetencji jako podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej wynika z ich charakteru: są to zasoby nieuchwytne, oparte na wiedzy i doświadczeniu, specyficzne dla organizacji, niedostępne na rynku, trudne do imitacji i odтворzenia, jednocześnie posiadające zdolność pobudzania rozwoju innych zasobów organizacji.

Kluczowe kompetencje i przewaga z nich wynikająca nie są jednak dane raz na zawsze, konieczne jest mądre zarządzanie nimi, aby nie doprowadzić do erozji kompetencji i/lub niedopasowania między poziomem kompetencji a możliwością ich rynkowych zastosowań. Zarządzanie kompetencjami nie jest łatwym zadaniem również ze względu na ich charakter: kompetencje o kluczowym znaczeniu często trudno zidentyfikować, wyodrębnić budujące je procesy oraz zmierzyć ich znaczenie, ponieważ są nieuchwytne, złożone, głęboko osadzone w procesach przedsiębiorstwa i ludziach, którzy je realizują. Zarządzanie kompetencjami obejmuje procesy gromadzenia, doskonalenia, rozszerzania, upowszechniania i odnowy kluczowych kompetencji. Oceny skuteczności każdego z tych procesów dokonuje każdorazowo rynek, na którym utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w czasie i wobec zmieniających się warunków otoczenia jest dowodem na to, że kluczowe kompetencje organizacji nie przeobraziły się w jej kluczowe ograniczenia.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER D.A., 1989: *Managing Assets and Skills: the Key to a Sustainable Competitive Advantage*. "California Management Review", No 31.
- ANDREWS K.R., 1971: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood.
- ARMSTRONG M., 2005: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Przeł. A. HĘDRZAK. Kraków.
- BARNEY J.B., 1991: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. "Journal of Management", No 17, s. 99—120.
- BARNEY J.B., 1995: *Looking Inside for Competitive Advantage*. "Academy of Management Executive", Vol. 9, No 4.
- BARNEY J.B., 1997: *Understanding Competencies*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds.: A. CAMPBELL i K. SOMMERS LUCHS. London.
- BOGAERT I., MARTENS R., VAN CAUWENBERGH A., 2000: *Strategy as a Situational Puzzle: The Fit of Components*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- BOGNER W.C., THOMAS H., 2000: *Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- BRATNICKI M., 2000: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Warszawa.
- COLLIS D.J., MONTGOMERY C.A., 1995: *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. "Harvard Business Review", July-August.
- DIERICX I., COOL K., 1989: *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*. "Management Science", December.
- DOZ Y., 1997: *Managing Core Competency for Corporate Renewal*. In: *Core Competency-Based Strategy*. Eds. A. CAMPBELL i K. SOMMERS LUCHS. London.
- HAMEL G., 2000: *The Concept of Core Competence*. In: *Competence-based Competition*. Eds. G. HAMEL, A. HEENE. London.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1990: *The Core Competence of Corporation*. "Harvard Business Review", May—June.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K., 1999: *Przewaga konkurencyjna jutra*. Przeł. M. ALBIGOWSKI. Warszawa.
- HUNT S.D., 2000: *A General Theory of Competition. Resources, Competencies, Productivity, Economic Growth*. London—New Delhi.
- JAVIDAN M., 1988: *Core Competence: What Does It Mean in Practice?* "Long Range Planning", No 1, s. 60—71.
- KANTER R.M., 1997: *On the Frontiers of Management*. Boston.
- LIPPMAN S.A., RUMELT R.P., 1982: *Uncertain Imitability: an Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*. "Bell Journal of Economics".
- NANDA A., 1996: *Resources, Capabilities and Competencies*. In: *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Eds.: B. MOINGEON i A. EDMONDSON. London—New Delhi s. 106.
- OLEKSYN T., 2006: *Zarządzanie kompetencjami*. Kraków.
- PENROSE E., 1995: *The Theory of Growth of The Firm*. Oxford.
- POCZTOWSKI A., 2005: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Kraków.
- POCZTOWSKI A., 2006: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- SNOW C.C., HREBINIAK L.G., 1980: *Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance*. "Administrative Science Quarterly", No 25.

- VERDIN P.J., WILLIAMSON P.J., 2000: *Core Competences, Competitive Advantage and Market Analysis: Forging the Links*. In: *Competence-based Competition*. Eds.: G. HAMEL, A. HEENE. London.
- WHIDDETT S., HOLLYFORDE S., 2003: *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Przeł. G. SAŁUDA. Kraków.
- ZBIEGIEN-MACIĄG L., 2006: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków.