

Janusz PAWŁOWSKI

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach

Kompetencje w zasobach przedsiębiorstwa

Synopsis: Celem artykułu jest sformułowanie koncepcji struktury potencjału zasobowego przedsiębiorstwa w oparciu o literaturę przedmiotu i własne doświadczenia. W szczególności podkreślono istotę, miejsce i rolę kompetencji – jako produktów potencjału zasobów materialnych i potencjału kapitału intelektualnego, które kreują środowiska innowacyjności i konkurencyjności. Związane z nimi czynniki materialne i intelektualne są podstawą do identyfikacji skupisk kompetencji organizacji i kompetencji zawodowych w przedsiębiorstwie przemysłowym.

Słowa kluczowe: kompetencje, struktura zasobowa przedsiębiorstwa, skupiska kompetencji.

1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa

Za zasoby uznaje się aktywa wykorzystywane w działaniach i procesach przedsiębiorstwa, które są w posiadaniu firmy lub są przez nią kontrolowane. Stanowią one fundament prowadzenia działalności gospodarczej, w wyniku której powstają produkty (usługi) adresowane do określonych segmentów odbiorców. Konkurencyjność produktów zależy bardziej od efektywności wykorzystania posiadanych aktywów do tworzenia wartości dla klientów aniżeli ich wartości księgowej.

Stąd w procedurach identyfikacji zasobów, struktura, zakres i rodzaje zasobów znacznie odbiegają od standardów przyjętych w rachunkowości. Zasadniczo rozróżnia się:

1. **Zasoby materialne, tzw. widoczne**, do których zalicza się zasoby rzeczowe, tj. środki trwałe, infrastrukturę, zapasy materiałowo techniczne, a także zasoby finansowe, zasoby ludzkie, system organizacji i zarządzania, zasoby technologiczne (wykorzystywane maszyny i urządzenia).

2. **Zasoby niematerialne (niewidoczne)**, do których należą prawa (licencje, kontrakty, porozumienia kapitałowe, kontrakty menedżerskie, umowy o opustach i rabatach), relacje z dostawcami i klientami przedsiębiorstwa, poziom lo-

jalności i reputacja, złożone wartości niematerialne i prawne (*goodwill*), własności intelektualne (patenty, wzory użytkowe, oprogramowanie, prawa autorskie, wydawnicze, marki, wiedza i doświadczenie pracowników, ich kontakty nieformalne) (por. [12], s. 178).

Z aktywami niematerialnymi często utożsamiany jest kapitał intelektualny (IC – ang. *intellektual capital*), który „może być traktowany jako wiedza charakterystyczna, specyficzna dla danego przedsiębiorstwa. Wiedzę tę tworzy nie tylko suma wiedzy poszczególnych pracowników, lecz również odpowiednia infrastruktura w przedsiębiorstwie, stosunki z klientami, motywacje załogi i różne procesy, które pomnażają wartość wiedzy” (zob. [9]).

Sposobów definiowania kapitału intelektualnego jest wiele, można zauważyć, że w większości z nich wyróżnia się trzy podstawowe składniki IC: zewnętrzny (związki z klientami i dostawcami), wewnętrzny strukturalny i ludzki kapitał.

OECD (Organizacja ds. Ekonomicznej Współpracy i Rozwoju) definiuje IC – kapitał intelektualny – jako „ekonomiczną wartość dwóch kategorii niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, a mianowicie: kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego. Kapitał strukturalny przedstawiany jest jako własność oprogramowania aplikacyjnych systemów komputerowych, systemy zaopatrzenia i sieci dystrybucji, natomiast kapitał ludzki zawiera: zasoby ludzkie organizacji (obsada stanowisk) oraz zasoby zewnętrzne, takie jak klienci i dostawcy” ([7], s. 181). W firmie Skandia, uważanej za prekursora w badaniach kapitału intelektualnego, definiowany jest on jako „posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientem i umiejętności zawodowe, które dają Skandii przewagę konkurencyjną na rynku” ([3], s. 170).

Według A. Baron i M. Armstronga „wyróżniamy trzy elementy kapitału intelektualnego: – kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, możliwości oraz potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji, wykazywane przez personel pracujący w danej firmie), – kapitał społeczny (struktury, sieci kontaktów międzyludzkich, procedury, które pozwalają pracownikom zdobywać i rozwijać kapitał intelektualny), – kapitał organizacyjny – zinstytucjonalizowana wiedza, będąca własnością organizacji, przechowywana w bazach danych, instrukcjach obsługi itd.” ([1], s. 18).

Przedstawione definicje w zasadzie są zbieżne co do istoty kapitału intelektualnego, jednak odpowiadające im modele różnią się w zakresie identyfikowanych elementów i sposobu ich porządkowania. Przyjmijmy zatem dla celów niniejszego artykułu następujące założenie: Obszar kapitału intelektualnego obejmuje szeroko ujęty kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Kapitał ludzki to połączona wiedza, umiejętności, kwalifikacje, innowacyjność i zdolność pracowników przedsiębiorstwa do skutecznego i sprawnego wykonywania zadań. Do kapitału ludzkiego zalicza się także wartość przedsiębiorstwa, filozofię, kulturę organizacyjną i inteligencję firmy, która ma swoje pierwotne źródła w wiedzy i umiejętności jej wykorzystania.

Kapitał strukturalny można podzielić na kapitał organizacyjny i społeczny. Kapitał organizacyjny to: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, patenty, struktura organizacyjna i wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników. Kapitał społeczny tworzą: kapitał klientów, relacje międzyludzkie wewnętrzne i zewnętrzne. Kapitał strukturalny, w przeciwieństwie do kapitału ludzkiego, może być własnością przedsiębiorstwa.

3. **Kompetencje**, będące „produktem” potencjału kapitału intelektualnego i potencjału zasobów materialnych. M. Bratnicki określa kompetencje jako „konceptualizację nowej klasy zasobów” ([2], s. 33), natomiast E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk i H. Witczak stwierdzają, że „zasobem przedsiębiorstwa są kompetencje wyrażające umiejętności efektywnego wykorzystania zasobów widocznych i niewidocznych przedsiębiorstwa w jedną kompatybilną całość, zdolną do tworzenia wartości użytkowej, postrzeganej przez klientów jako bardziej atrakcyjna od ofert innych przedsiębiorstw” (zob. [12], s. 178).

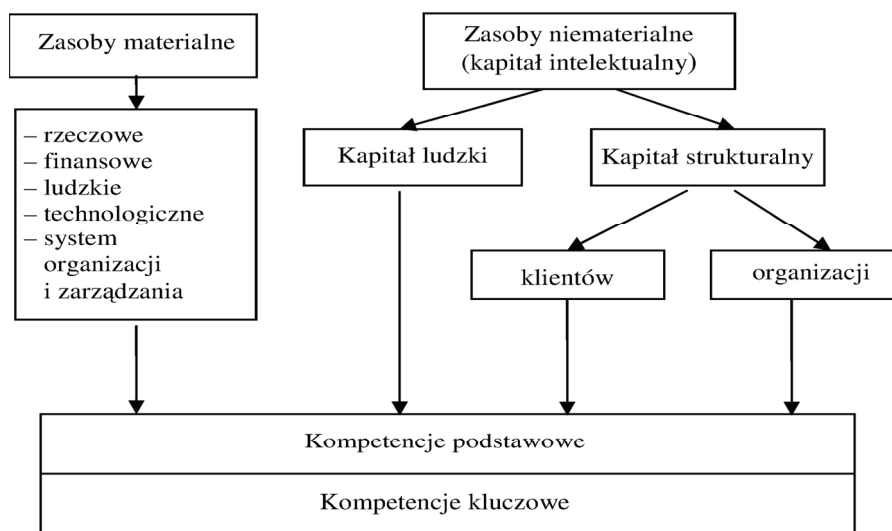
M. Rybak wyróżnia zasoby *sensu stricto* – w znaczeniu czynników stanowiących wkład do produkcji, będące „wsadem” przekształcanym w kolejnych ogniwach łańcucha wartości, i które łącznie ze zdolnościami, kompetencjami i kluczowymi kompetencjami tworzą tzw. zasoby. Autor podkreśla, że – „kluczowe kompetencje nie są zasobami *sensu stricto*, lecz odnoszą się do możliwości działania powstałych w rezultacie organizacyjnego uczenia się. Są częścią kapitału intelektualnego obejmującego wszystkie kompetencje oraz efekty ich zastosowania – np. wejście na nowe rynki bądź nowe segmenty rynków z nowymi produktami” ([10], s. 20).

Specyfika przedsiębiorstwa przemysłowego determinuje swoistą strukturę zasobów. Znaczący udział aktywów trwałych i aktywów finansowych, wsparte wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, tworzą szeroki obszar kształtowania unikalnych kompetencji zawodowych i kompetencji całej organizacji.

Kompetencje podstawowe sprawiają, że posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby materialne i intelektualne mogą być wykorzystane na poziomie bazowym, pozwalającym osiągać średnie wyniki dochodowe, stąd są one charakterystyczne i właściwe dla większości sektora. Natomiast dzięki kompetencjom kluczowym może powstać jakość postrzegana przez klientów jako nadzwyczajnie atrakcyjna i konkurencyjna w stosunku do ofert innych przedsiębiorstw. W rezultacie kompetencje kluczowe (wyróżniające) są źródłem generowania ponadprzeciętnych dochodów w sektorze.

Powyższą koncepcję struktury zasobów przedsiębiorstwa przedstawiono na ryc. 1.

Proponowany podział zasobów przedsiębiorstwa nie jest zbiorem zamkniętym i w każdym przypadku analizy powinien być weryfikowany w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, jego specyfiki, branży, przedmiotu działalności, segmentu i zakresu rynku, do którego adresowany jest produkt.



Ryc. 1. Struktura zasobów przedsiębiorstwa przemysłowego

2. Kompetencje – definicja, istota, struktura

W literaturze przedmiotu, „kompetencje” to termin wieloznaczny, różnie rozumiany i definiowany i mimo prób uzgodnienia stanowisk brak jest zgody w kwestii znaczenia tego terminu. Stąd, dla celów niniejszej pracy, za podstawę wytyczającą główny nurt rozważań przyjęto wybrane definicje i klasyfikacje kompetencji, które w wysokim stopniu odnoszą się do specyfiki działalności przedsiębiorstw przemysłowych.

W słowniku języka polskiego słowo kompetencja jest definiowane jako:

- „zakres uprawnień instytucji lub osoby” (pierwotne, wąskie rozumienie),
- „posiadanie wiedzy i doświadczenia w jakiejś dziedzinie umożliwiające prawidłowe wykonanie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji” ([5], s. 343).

Według A. Sajkiewicza, kompetencje to „zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznawanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane, rozwijane w procesie pracy, prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa” (zob. [11], s. 90). Definicja może dotyczyć pracownika, jak i organizacji (przedsiębiorstwa), ale nie uwzględnia formalnego uprawnienia do działania, co jest główną cechą odróżniającą kompetencje od kwalifikacji.

A. Poczowski kompetencje rozumie jako „pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub po-

nadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar” ([8], s. 117). Pojęcia kompetencje używa się w znaczeniu wewnętrznych właściwości jednostek warunkujących ich wysoką efektywność, czy też w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest kompetentna. W wielu organizacjach stosuje się obydwa podejścia do kompetencji, zakładając ich wzajemne uzupełnianie się.

G. Filipowicz proponuje proste rozumienie pojęcia kompetencji, przy czym odnosi się ono raczej do kompetencji zawodowych – „kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” (zob. [4], s. 17).

Dla większości definicji można zauważyć, że dwoma głównymi elementami są:

- 1) przedstawienie kompetencji w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań realizowanych na określonym stanowisku pracy,
- 2) przedstawienie kompetencji w formie opisu behawioralnego, który zawiera „typowe i zakończone osiągnięciem pożądanym efektów zachowania, obserwowane w sytuacjach, w których skuteczni lub wyróżniający się pracownicy wykorzystują swoje cechy, umiejętności i właściwą im motywację do wykonywania zadań” (por. [13], s. 13).

T. Oleksyn wyróżnia następujące kompetencje:

- kompetencje organizacji – warunkują domenę i wyniki działalności organizacji,
- kompetencje zawodowe – kompetencje właściwe poszczególnym zawodom,
- kompetencje stanowiskowe, związane wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy,
- kompetencje możliwe do uzyskania, leżące w granicach możliwości danego człowieka, ale wykraczające poza kompetencje rzeczywiście posiadane ([6], s. 20).

W systemie zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem konstruuje się modele struktury kompetencji (model kompetencyjny), zawierające zbiór skupisk (sfer) kompetencji (jednopoziomowych lub wielopoziomowych) i wyznaczników behawioralnych (szerzej: [13]).

Skupisko kompetencji to zbiór (zwykle 3–5 elementów) kompetencji związanych z:

- procesami myślenia (np. inicjowanie i podejmowanie decyzji w zakresie kreowania nowych produktów, procesów produkcyjnych i logistycznych),
- działaniem (np. osiąganie pożądanego rezultatu po wdrożeniu projektu wyrobu lub procesu),
- relacjami interpersonalnymi (np. doskonalenie pracy w zespole).

Kompetencjom nadaje się krótkie, obrazowe, umożliwiające prawidłowe rozróżnianie nazwy, np.: gromadzenie i analiza danych, inicjowanie i twórcze rozwijanie pomysłów, wyznaczanie celów i zadań, planowanie, zarządzanie wykonywaniem zadań, oddziaływanie i wywieranie wpływu, praca zespołowa, zarządzanie relacjami międzyludzkimi.

W wielu strukturach nazwy kompetencji są uzupełniane opisami, zazwyczaj formułowanymi na dwa sposoby, mianowicie:

- 1) poprzez wymienienie zachowań, które konstytuują daną kompetencję. W tym trybie „zarządzanie wykonywaniem zadań” można opisać następująco: skutecznie realizuje cele i zadania, osiąga oczekiwane efekty w uzgodnionym przedziale czasowym przez szczegółowe planowanie, organizowanie i kontrolowanie dostępnych zasobów, w tym także motywowanie zasobów ludzkich;
- 2) poprzez uzasadnienie racji ich istnienia, to znaczy wyjaśnienie, dlaczego są one ważne dla przedsiębiorstwa.

Wyznaczniki behawioralne opisują zachowania lub działania obserwowane u pracowników posiadających daną kompetencję. Wyznaczniki behawioralne mogą być uporządkowane w postaci prostej jednopoziomowej listy w przypadku, gdy odnoszą się do zbioru stanowisk pracy o podobnych wymaganiach behawioralnych, albo w formie wielopoziomowej konstrukcji, jeśli struktura dotyczy szerokiego zakresu stanowisk lub ról pracowniczych o różnych wymaganiach.

Struktury mogą zawierać przykłady zachowań, opracowane z myślą o określonym dziale w strukturze przedsiębiorstwa oraz konkretnym celu, albo ogólne wyznaczniki behawioralne o wielorakim zastosowaniu i przeznaczone do użytku w całym przedsiębiorstwie. Stopień uszczegółowienia struktury kompetencyjnej zależy od celu, dla którego została stworzona.

3. Skupiska kompetencji w przedsiębiorstwie przemysłowym

W procesach badawczych innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych wyróżnia się pewne obszary szeroko rozumianej działalności, które są miejscem gromadzenia odpowiednich rodzajów zasobów materialnych i intelektualnych. Zasoby te są wykorzystywane do realizacji bieżących zadań produkcyjnych i handlowych, ale jednocześnie stanowią podstawę do kreowania potencjału innowacyjności i konkurencyjności firmy. Można je zatem uznać za organiczne miejsca skupisk kompetencji. Autonomiczność tych obszarów ograniczona jest konieczną spójnością celów i zadań bieżących z celami kierunkowymi i strategicznymi przedsiębiorstwa, także strukturą organizacyjną.

Przyjmując kryterium przedmiotowe, w przedsiębiorstwie przemysłowym można wyodrębnić cztery podstawowe skupiska kompetencji, mianowicie:

- A. Produkt i technologia** (nowe ulepszone produkty, usługi): rozwijanie innowacyjności produktowej na bazie posiadanego potencjału intelektualnego, materialnego i finansowego w celu zwiększania efektywności produkcji.

Kompetencje:

- 1) wyróżnianie produktu poprzez jego modyfikację w kolejnych fazach rozwoju zgodnie z wymaganiami odbiorców,
- 2) sprawne projektowanie nowych produktów (konstrukcja, dobór technologii, personelu obsługi i kryteriów jakościowych) zgodnie z potrzebami rynku,
- 3) podejmowanie decyzji i wprowadzanie nowych wyrobów do produkcji i sprzedaży,
- 4) określanie optymalnego portfela produktów przedsiębiorstwa w celu maksymalizacji zysku,
- 5) wiedza i kreatywność w zastosowaniu nowych technologii (know-how).

B. Procesy (nowe ulepszone procesy technologiczne, logistyka materiałowa, oprogramowanie aplikacyjne, nowy sposób świadczenia usług), rozwijanie innowacyjności procesowej w drodze racjonalizacji procesów logistycznych wzmacniających konkurencyjność kosztową.

Kompetencje:

- 1) umiejętnie planuje przebieg procesu produkcji,
- 2) trafnie dobiera kanały przepływu wyrobów zgodnie z wymaganiami klientów,
- 3) wprowadza korzystne zmiany w procesach zaopatrzenia, przepływach produkcji i dystrybucji.

C. Zarządzanie (nowe metody zarządzania w działalności biznesowej, nowe metody organizacji pracy, budowanie relacji zewnętrznych), umiejętnie wprowadzanie nowych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, optymalne wykorzystanie potencjału źródeł finansowania.

Kompetencje:

- 1) gromadzi i wykorzystuje wiedzę i informację dla celów biznesowych,
- 2) elastycznie kształtuje strukturę organizacyjną, adekwatnie do realizowanych strategii,
- 3) doskonali strukturę własnościową i partycypację pracowników w zarządzaniu operacyjnym i strategicznym,
- 4) planuje, kontroluje i motywuje potencjał zasobów ludzkich,
- 5) utrzymuje zdolność finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej wspierającej konkurencyjność rynkową.

D. Marketing (nowe metody marketingowe, znaczące zmiany w projektowaniu produktu, opakowania, strategii cenowej, dystrybucyjnej czy promocyjnej):

identyfikuje tendencje rozwojowe w otoczeniu i skutecznie aplikuje nowe narzędzia marketingowe.

Kompetencje:

- 1) systematycznie planuje i realizuje badania marketingowe,
- 2) tworzy atrakcyjną ofertę produktową i cenową oraz zdobywa nowe rynki zbytu,
- 3) kreuje i realizuje strategie cen, reklamy i promocji,
- 4) utrzuca więzi z klientami i kształtuje potencjał kapitału społecznego.

Następnym krokiem w rozwinięciu pełnej struktury kompetencyjnej będzie określenie wyznaczników behawioralnych rozumianych jako opis zachowania lub działania osób posiadających daną kompetencję. Na przykład, w skupisku „zarządzanie” dla kompetencji – „gromadzi i wykorzystuje wiedzę i informację dla celów biznesowych” – mogą to być działania opisane następująco:

- sprawnie identyfikuje źródła danych, a następnie efektywnie z nich korzysta,
- trafnie określa typ niezbędnych informacji i formy ich prezentacji,
- pozyskuje istotne informacje i gromadzi je w stosownej formie.

Przedstawiony wzór struktury kompetencyjnej winien być weryfikowany i uszczegółowiony w zależności od szeroko rozumianej specyfiki badanego przedsiębiorstwa przemysłowego.

Podsumowanie

Powyżej zaprezentowano koncepcję struktury zasobów przedsiębiorstwa z wyraźnym akcentem na kompetencje jako zasoby decydujące o możliwościach rozwojowych. Uwzględniająca specyfikę badanego przedsiębiorstwa, aplikacja tej koncepcji prowadzi do zdefiniowania modelu potencjału zasobowego, który po zastosowaniu ocen jakościowych i ilościowych jest bazą w analizach porównawczych, rankingowaniu i selekcji przedsięwzięć gospodarczych.

Literatura

- [1] Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2003.
- [2] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet Agencja Wydawnicza, Warszawa 2000.
- [3] Edvinson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [4] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] *Nowy słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2003.

-
- [6] Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [7] Petty R., Guthrie J., *Intellectual Capital Literature. Measurement, Reporting and Management*, „Journal of Intellectual Capital” 2000, nr 2.
- [8] Pochtowski C.A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [9] Roos J., *Das intellektuelle Kapital*, „Management” 1997, nr 39 (cyt. za *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5).
- [10] Rybak M., *Budowa potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- [11] Sajkiewicz A., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.
- [12] Urbanowska-Sojkin B., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- [13] Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

The Competence of Enterprise Resources

Summary: In the article, based on the literature and own experience, a concept of the structure of enterprise resource potential is presented. In particular, the author emphasizes the essence of the place and role of competence, as the main component of the structure of the resource potential on creating the environment for innovation and competitiveness. Related material and intellectual factors are the basis for the identification of an organization and professional competence in an industrial company.

Keywords: structure of enterprise resources, competencies, clusters of competence.