

**Krystyna Lisiecka**

## **BUDOWANIE KOMPETENCJI FIRMY (NA PRZYKŁADZIE JEDNOSTKI CERTYFIKUJĄCEJ)**

---

---

Celem opracowania jest nakreślenie kierunków rozwoju kompetencji jednostki certyfikującej dla budowania przewagi konkurencyjnej.

Zmiany w gospodarce, ich szybkość i głębokość, będące rezultatem postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego, niosą potrzebę doganiania tych firm, które cechuje wyższa konkurencyjność. Reguły wyścigu konkurencyjnego są ustalane na nowo, głównie wskutek postępującej globalizacji i towarzyszącej jej wzrastającej roli gospodarki opartej na wiedzy, w tym i na bardziej efektywnym zarządzaniu personelem. Występuje potrzeba budowania przez organizację nowych, kluczowych kompetencji i cech konkurencyjności.

Kompetencje podlegają procesom starzenia się, a dzieje się to w tempie szybszym niż tempo starzenia się społeczeństwa<sup>1</sup>. Wraz z upływem czasu dotychczasowe kompetencje, szczególnie dotyczące zarządzania organizacją, stają się mniej przydatne, w małym stopniu pomagają w osiągnięciu szeroko rozumianej efektywności firmy, i to zarówno w operacyjnym, jak i strategicznym wymiarze zarządzania<sup>2</sup>. O ile bycie efektywnym w wymiarze operacyjnego zarządzania firmą sprowadza się do tego, by działać lepiej, tj. precyzyjniej, rzetelniej wykonując to, co robiono do tej pory lub to, co robią inni, o tyle osiągnięcie efektywności w wymiarze strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się z tym, by działać inaczej, w odmienny sposób, opierając się na wyróżniających, unikatowych, kom-

---

<sup>1</sup> A.J. Sływotzky, D.J. Morrison, B. Andelman: Sfera zysku. Strategiczne modele działalności. PWE. Warszawa 2000.

<sup>2</sup> „Istnieje powiedzenie, że postęp w ekonomii następuje w miarę kolejnych pogrzebów, i jest w nim, niestety, więcej prawdy niż sądzimy. Przetrawianie pewnego paradygmatu (np. keynesizmu czy doktryny Frیدmmana), który kształtuje w danym momencie światopogląd większości naukowców i intelektualistów, zależy nie tylko, jak wielu sądzi, od dowodów empirycznych, lecz również od fizycznej obecności ludzi, którzy ten paradygmat stworzyli”. F. Fukuyama: Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej. Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 96-97.

petencjach. Istnieje potrzeba wykazania zdolności zastosowania nowej wiedzy, zdolności i umiejętności w spełnianiu wymagań lub życzeń klienta.

Przedsiębiorstwa rywalizują między sobą kompetencjami, czyli zestawem oferowanych produktów. Produkty te uruchamiają przygotowywane unikatowe zasoby strategiczne firmy. Na przedsiębiorstwo należy więc patrzeć jak na portfel wiodących kompetencji/cech konkurencyjności, czyli portfel prowadzonych działalności, które są uznawane za unikatowe zasoby strategiczne<sup>3</sup>. Uruchomienie tych zasobów ma spowodować osiągnięcie przewagi, która stawia firmę poza zasięgiem konkurowania<sup>4</sup>. To wymaga zaangażowania kierownictwa firmy. Zadaniem kierownictwa firmy jest aktywne odbieranie sygnałów z otoczenia, systematyczna identyfikacja trendów rynkowych, analiza informacji oraz próba przewidywania rozwoju wydarzeń w wymiarze strategicznym tak, aby „tworzyć” nową mapę kompetencji firmy, mapę „kompetencji jutra”. Kierownictwo firmy, dokonując prognoz trendów rynkowych, może oprzeć się na rozumowaniu dedukcyjnym, a materiału wstępnego do dedukcji mogą dostarczyć analizy obserwowanych już trendów.

Kierownictwo powinno dostosować długofalową strategię rozwoju do dokonanej prognozy. Z drugiej strony swą prognozę powinno poddać testowi empirii, czy – jak powiedziałby K. Popper – falsyfikacji<sup>5</sup>. Jest to zadanie trudne, nawet dla firm stawiających na badania i rozwój, wymagające dużych inwestycji w zasoby (w tym także w czas).

Budowanie nowych kompetencji firmy znajduje wyraz w angażowaniu personelu w tworzenie i oferowanie oczekiwanych korzyści klientowi – bezpieczeństwa, prostoty, łatwości obsługi, estetyki, etyki, ekologii, ekonomiki. Kluczowe kompetencje firmy wnoszą wkład w wartość dodaną dla klienta, również przez poziom kosztów.

Istotą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest sposób tworzenia wartości dodanej dla klienta – za pomocą konfiguracji zasobów, które firma świadomie rozwija, rodzajów działalności gospodarczej, w jakich konkuruje, oraz stosowanej infrastruktury menedżerskiej umacniającej tę całość.

Kompetencje firmy opierają się na zdolnościach i umiejętnościach personelu, zarówno technicznych, jak i menedżerskich. To ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, sposobów rozumowania, standardowych procedur, stosowanych i rozwijanych w procesie pracy, w celu osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad: Przewaga konkurencyjna jutra. Business Press. Warszawa 1999. s. 170.

<sup>4</sup> G. Stalk Jr i R. Lachenauer pisali o potrzebie osiągnięcia ekstremalnej przewagi konkurencyjnej, przewagi, która stawia firmę poza zasięgiem konkurentów. G. Stalk Jr, R. Lachenauer: Nie dla mięczaków. czyli jak ostro grać, by wygrać. „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 6. [www.harvard.pl](http://www.harvard.pl)

<sup>5</sup> K. Popper: Logika odkrycia naukowego. Fundacja Aletheia. Warszawa 2002. rozdz. IV.

<sup>6</sup> M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000. s. 243; Jakość zasobów pracy. Praca zbiorowa pod red. A. Sajakiewicz. Poltex. Warszawa 2002. s. 90.

Wobec szybkiego rozwoju nowych technologii i globalnej sieci informacyjnej coraz częściej nasuwa się pytanie: Czy zdolności i umiejętności personelu dotyczące zarządzania organizacją w swojej dzisiejszej treści sprostają wyzwaniom przyszłości? Czy występuje uwrażliwienie naczelnego kierownictwa na postrzeganie strategii prowadzonego biznesu bardziej jako kompozycji zidentyfikowanych szans rynkowych i zbioru zasobów, w tym także zasobów wiedzy i umiejętności personelu, niż jako zbioru produktów i/lub jednostek biznesu? Współczesne role menedżera wymagają zdolności koncepcyjnych, przywódczych oraz umiejętności korzystania z tzw. instrumentarium zarządzania i to zarówno twardego (np. ekonomiczno-finansowego), jak i miękkiego (np. komunikowania, także międzynarodowego, negocjowania, rozwoju inteligencji emocjonalnej<sup>7</sup>, zarządzania zorientowanego na wartości zarządzania wizerunkiem firmy). Zdolności te trzeba rozwijać. Pod względem wiedzy, zdolności i umiejętności menedżerowie w Polsce nie ustępują menedżerom z krajów bardziej rozwiniętych gospodarczo. Różnica jest w stosowanych metodach zarządzania – sposobach myślenia o biznesie, mechanizmach rynkowych, segmentacji klientów i motywowaniu pracowników.

Ważne jest rozeznanie kadry kierowniczej w potencjale, którym dysponuje personel. Pomocą w diagnozie tego stanu rzeczy może być podział pracowników firmy na grupy ze względu na ich zdolności i umiejętności, co ułatwi kadrze kierowniczej podjęcie skutecznych działań w zakresie inwestowania w personel i rozwijania tego zasobu. Kadra kierownicza oraz zdolności i umiejętności personelu, to główny czynnik sukcesu firmy<sup>8</sup>.

Identyfikacja grup pracowników pozwoli na opracowanie strategii inwestowania w ten zasób. Ważna jest strategia szkoleń dla wyróżnionych grup pracowników, szkoleń „na dziś” i „na jutro” dla ich przyszłych kwalifikacji. Ważna jest szybkość podnoszenia poziomu wiedzy personelu w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu oraz wewnątrz organizacji, ważny jest czas dostosowywania się do zmian. To właśnie elastyczność organizacji, czyli umiejętność adaptacji do zmian, stanowi o sile organizacji, o jej radzeniu sobie ze zmieniającymi się warunkami wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Ze względu na znajomość indywidualnych kwalifikacji pracowników oraz na możliwości ich stosowania dla wzrostu wartości organizacji, można dokonać podziału pracowników na cztery grupy. Przyjęcie tego kryterium pozwala wyróżnić: „trzon załogi”, „niezbędnych”, „specjalistów” oraz „pomocników”. Na rys. 1 przedstawiono zależność pomiędzy znaczeniem kwalifikacji poszczególnych grup pracowników a tworzeniem wartości firmy.

<sup>7</sup> Z naukowego, a nie popularnego punktu widzenia inteligencja emocjonalna to umiejętność właściwego rozpoznawania i kontrolowania emocji własnych oraz innych ludzi, a także rozumienia wysyłanych przez nich sygnałów. „Harvard Business Review” 2004, październik.

<sup>8</sup> Zdaniem H.D. Seghezzi’ego personel i jego kompetencje to czynnik mający pierwszeństwo we wpływie na sukces firmy. Idem: Innovation-The Path to Excellence. In: Quality and Innovations. The Path to Higher Standards of Living. F.O.Q. Moscow 2004, 7-9 September.

Elementami wynikowymi analizy podziału pracowników – według macierzowego modelu – jest/być powinno:

1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych dla pracowników, w tym także kadry kierowniczej – lista potrzeb szkoleniowych, nie tylko szkoleń obligatoryjnych, koniecznych do podtrzymania uprawnień lub przedłużenia kwalifikacji, ale także szkoleń przygotowujących do kierunkowych zmian firmy, zapisanych w misji i strategii firmy. Obecnie – jak wynika z danych firm szkoleniowych – około 80% szkoleń dotyczy pierwszego, operatywnego celu, a pozostałe 20% to szkolenia o charakterze strategicznym<sup>9</sup>.
2. Znajomość pełnego, merytorycznego potencjału personelu i stopień jego wykorzystania.
3. Przygotowanie zestawu potencjalnych, nowych kompetencji, koniecznych do zaoferowania klientom w przyszłości dla realizacji misji i polityki organizacji oraz dla zebrania śmietanki zysku z tytułu „nowości” rynkowej.
4. „Ucho skierowane na głos klienta”, czyli wsłuchiwanie się w głos klienta, co może dać możliwość ciągłej weryfikacji wiedzy o tym, które obszary działalności reagują elastycznie, są ukierunkowane na spełnianie życzeń klienta, a także które działania są dostrzegane i doceniane przez klienta; za nie klient chce zapłacić.

		niski	Udział pracowników w tworzeniu wartości firmy	wysoki
Zastępowalność ze względu na posiadane kwalifikacje	trudna	<p>2. „Niezbędni”</p> <p><i>Pracownicy trudni do zastąpienia, charakteryzujący się wiedzą wynikającą głównie z działań rutynowych/nawyków. Niski udział w tworzeniu wartości firmy</i></p> <p>Ważne jest odpowiednie ukształtowanie treści ich pracy dla umożliwienia im bycia bardziej użytecznymi w organizacji</p>		<p>1. „Trzon załogi”</p> <p><i>Pracownicy trudni do zastąpienia, o wiedzy będącej rdzeniem wiedzy organizacji. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy</i></p> <p>Ważne jest zatrzymanie ich w organizacji</p>
	łatwa	<p>4. „Pomocnicy”</p> <p><i>Pracownicy łatwi do zastąpienia, których wiedza ma charakter pomocniczy; wspomagający. Niski udział w tworzeniu wartości firmy</i></p> <p>Ważne jest podejmowanie działań na rzecz automatyzacji wykonywanych prac tej grupy i/lub traktowanie pracowników jako wspomagających</p>		<p>3. „Specjaliści”</p> <p><i>Pracownicy łatwi do zastąpienia, posiadający zasoby wiedzy o charakterze eksperckim. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy</i></p> <p>Ważne jest znalezienie sposobu na wykorzystanie kompetencji tej grupy pracowników lub zlecenie tych prac na zewnątrz</p>

Rys. 1. Podział pracowników ze względu na indywidualne kwalifikacje i udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Evans, V. Pucik, J. Barsoux: The Global Challenge Framework for International Human Resource Management. McGraw-Hill 2002, s. 440-441; M. Gableta: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. AE, Wrocław 2003, s. 14.

<sup>9</sup> Wywiad przeprowadzony z firmami szkoleniowymi w województwie śląskim.

Niżej opisano podane grupy pracowników dla organizacji certyfikującej systemy, personel i wyroby z punktu widzenia umacniania kompetencji firmy.

Najważniejszą grupę pracowników, tzw. „trzon załogi”, w organizacji świadczącej usługi certyfikacyjne stanowią pracownicy o kompetencjach wiodących prowadzonego biznesu, posiadający wiedzę unikatową, cenną dla danej organizacji, mający duży udział w tworzeniu wartości firmy. Grupa ta tworzy rdzeń wiedzy prowadzonego biznesu. Są to audytorzy systemów jakości według standardów ISO z określonymi specjalistycznymi kluczami branżowymi, audytorzy systemów ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Także są to audytorzy systemu według wymagań British Retail Consortium (BRC), International Food Standard (IFS), audytorzy systemów według ISO/TS 16949:2002, wymagań VDA 6.1, rzeczoznawcy, inspektorzy odbiorów urządzeń technicznych (spawalnictwa, urządzeń ciśnieniowych) itp. Pracownicy ci są związani ze spełnianiem misji organizacji; cechuje ich wysoki poziom wiedzy, lojalność i duża odpowiedzialność społeczna z tytułu wykonywanej pracy.

„Niezbędni” to grupa pracowników o niskim udziale w tworzeniu wartości firmy, jest to jednak grupa ważna ze względu na charakter posiadanej wiedzy i wykonywanej pracy. Ich znaczenie uwidacznia się m.in. w treści wykonywanej pracy, cechach osobowościowych, detaliczności działania, perfekcji wykonania, sprawności działania, dyspozycyjności, powtarzalności. W tej grupie może się znaleźć np. wykwalifikowany pracownik ds. ofertowania, księgowy, administrator usług, koordynator usług audytowania, asystent ds. certyfikacji. Udział tych osób w odpowiednich szkoleniach, treningach i seminariach pozwala na zwiększenie autonomii ich pracy, a tym samym i na zwiększenie użyteczności dla organizacji.

„Specjaliści” mają wysokie kwalifikacje i fachową, specjalistyczną wiedzę, ważną dla rozwoju organizacji (np. marketingowiec-doradca, specjalista ds. controllingu, ekspert ds. logistyki, ekspert ds. sterowania jakością produkcji, specjalista ds. nadzoru nad systemami bezpieczeństwa informacji, ds. zarządzania jakością, specjalista ds. Public Relations). Tego rodzaju kompetencje mogą być również pozyskiwane z zewnątrz, jednak rozwiązanie takie ma pewne wady. Przede wszystkim pracownicy z zewnątrz nie internalizują celów danej organizacji – nie przyswajają celów tej organizacji, nie jest im bliska kultura pracy i kultura organizacyjna obsługiwanej firmy, cechuje ich niski stopień psychosocjologicznej motywacji do pracy.

Czwartą grupę stanowią pracownicy o rutynowych umiejętnościach, których łatwo znaleźć na rynku pracy (telefonistka, sekretarka, pracownik administracyjno-biurowy, pracownik kancelarii, sprzątaczką). W praktyce często stosuje się zautomatyzowanie tego rodzaju wykonywanej pracy bądź korzysta z *outsourcingu*.

Autorka, na podstawie danych źródłowych działu finansowego badanej firmy, a także rozeznania w strukturze pełnionych tam ról, dokonała podziału pracowników na powyższe cztery grupy. Przypisała im koszty poniesione na szkolenia poszczególnych grup, a tym samym dokonała oceny inwestowania w personel firmy, biorąc pod uwagę strukturę wydatków dla wyodrębnionych czterech grup zatrudnionych.

Z badań przeprowadzonych w latach 2003-2004 wynikało, że w „trzon załogi” zainwestowano 42% wszystkich środków przeznaczonych na szkolenia, w grupę niezbędnych – 22%, w grupę specjalistów – 32%, a w pomocniczych pracowników – 4%. Łączne koszty szkolenia za 2004 r. stanowiły 2% przychodów ze sprzedaży; wzrosły one o 0,5% w stosunku do roku poprzedniego.

Przeprowadzone badania wykazały, że najintensywniej inwestuje się w „trzon załogi”. Pracownicy tej grupy są najczęściej wysyłani na szkolenia i seminaria, i to zarówno w kraju, jak i za granicę, a zdobyta przez nich wiedza, zdolności i umiejętności znajdują wyraz w inicjowaniu i oferowaniu nowych kompetencji firmy.

W badanej firmie – zgodnie z prawem Pareto-Lorenza – w prawie 80% wydatków inwestuje się w pierwszą i trzecią grupę pracowników firmy, tj. w pracowników o unikatowych kwalifikacjach, mających duży wpływ na tworzenie wartości firmy. Pozostałe ponad 20% wydatków inwestuje się w grupę o niskim wpływie na generowanie wartości firmy. Warto dodać, że „trzon załogi” stanowi około 50% struktury zatrudnienia firmy, „specjaliści” – 25%, a pozostałe 25% to pracownicy pozostałych grup. Inwestuje się więc w grupy dające duży stopień gwarancji, że inwestycja – jakkolwiek odroczone w czasie, co jest typowe dla tego typu inwestowania – się zwróci. Pozwoli to na złożenie w przyszłości nowej, bardziej innowacyjnej oferty, zawierającej więcej wartości dla klienta w „łańcuchu wartości”.

Firma, pod presją odczytywanych informacji płynących z otoczenia, także z rynku, projektuje i oferuje nowe kompetencje oraz nowe usługi. Proponuje certyfikację osób w następujących obszarach: zarządzanie jakością, zarządzanie ochroną środowiska, zarządzanie BHP, zarządzanie bezpieczeństwem żywności.

W najbliższym czasie firma zamierza świadczyć klientom usługi certyfikacji osób w ramach akredytacji Polskiego Centrum Akredytacji w zakresie:

a). zarządzania innowacjami:

- specjalista (asystent) ds. zarządzania innowacjami,
- menedżer innowacji,

b). funduszy europejskich:

- konsultant funduszy europejskich w zakresie metodyki przygotowywania projektów,

c). zarządzania bezpieczeństwem informacji według PN-ISO/IEC 17799, 2003 r.:

- od połowy 2005 r. oferujemy certyfikację systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji według PN-I-07799-2 z 2005 r. – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji, część 2 oraz według standardu brytyjskiego BS 7799-2 z 2002 r. – Information Security Management Systems. Specifications with Guidances for use.

Firma utworzyła centrum benchmarkingu w Polsce pod nazwą „Centrum Benchmarkingu Polska”. Podjęła współpracę z międzynarodową instytucją Global Benchmarking Network (GBN) z siedzibą w Berlinie. W 2004 r. została członkiem tej organizacji. Firma ta umacnia kompetencje w obszarze certyfikacji personelu<sup>10</sup>. Proces ten byłby niemożliwy bez inwestowania w personel.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można wyprowadzić następujące wnioski:

- a) wraz ze zwiększaniem się tempa, szybkości i głębokości zmian rynkowych paleta oferowanych usług dynamicznie się poszerza,
- b) zakres usług poszerza się głównie w wyniku trafnego „rozczytywania” sygnałów rynkowych przez kadre menedżerską firmy,
- c) warto inwestować w personel, w szczególności w tzw. *Core Competences*; jest to opłacalna, szybko zwracająca się inwestycja.

Rysuje się tu obraz wyzwań, jakie przyszłość rzuca firmom. Wyzwania te wymagają ciągłej eksploracji naukowej, badań i analiz rynku dla systematycznego, naukowego wspierania i budowania zestawu „kompetencji jutra”.

Występuje potrzeba budowania obszaru kompetencji firmy w zakresie:

- umiejętności adaptacji do zmian i panowania nad zmianami,
- efektywnego zarządzania procesami operacyjnymi,
- zarządzania wiedzą (szkolenia także na „jutro”, a nie tylko „na dziś”),
- skutecznego zarządzania relacjami z klientem,
- technologii informatycznych, bezpieczeństwa systemów informatycznych i systemów zarządzania informacjami,
- zarządzania zorientowanego na wartości,
- komunikacji i zarządzania marką,
- rozwoju inteligencji emocjonalnej,
- rozwoju umiejętności międzykulturowych personelu.

Powyższe kompetencje stanowią determinanty przedsiębiorstwa budującego i umacniającego strategiczną przewagę konkurencyjną jutra.

<sup>10</sup> Treningi i seminaria (np. w zakresie zarządzania jakością według założeń programowych TGA – jednostki akredytującej na rynku niemieckim – na pełnomocnika ds. systemu jakości i menedżera jakości) firma ta oferuje już od 1996 r. Od 2004 r. oferuje nową usługę – seminarium na pełnomocnika ds. systemu jakości w ochronie zdrowia. Dotychczas wydała 403 certyfikaty menedżera jakości, 905 pełnomocnika jakości oraz 143 inżyniera jakości.

## **BUILDING OF THE COMPANY'S COMPETENCE (ON THE BASIS OF THE CERTIFICATION UNIT)**

### **Summary**

The purpose of this paper is to show the direction of the development of certification institution's competence, necessary for building the competitive advantage in the future. The strategic competences are based on people's skills and abilities. For managers it is very important to recognize the potential of their own people. It should help them to undertake the right activity in the area of investing in people. It can be useful to divide personnel into four groups according to their competences and – on the other hand – according to the influence on the value of the organisation.

In order to achieve the aims of our survey we distinguished the following four groups: people with core competences, indispensable staff, specialists, and support staff. According to our survey in the certification unit nearly 80% of the training costs was invested in the first and the third group that is the group of employees who to a large extent generate the company's value, and in the group of specialists. The rest 20% of the training costs was invested in the second group (indispensable personnel) and the fourth one (support personnel). They have only a little influence on the process of generating the value of the company but are necessary for the smooth operations of the company. The results of our survey verified the well-known rule of the Pareto-Lorenz.