

## ISTOTA I PODSTAWOWE WYMIARY KONCEPCJI COMPETENCE-BASED MANAGEMENT

Rafał MATWIEJCZUK

Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Zakład Logistyki i Marketingu; rmatwiejczuk@uni.opole.pl

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Budowanie tej przewagi zajmuje ważne miejsce w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. W nurcie tym szczególną rolę w osiągnięciu i utrzymywaniu trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przypisuje się tzw. potencjałom sukcesu, obejmującym zasoby, zdolności oraz kompetencje. Z pojęciem kompetencji wiąże się jedna z najważniejszych koncepcji sytuowanych w nurcie zasobowym, określana jako koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach (*Competence-Based Management – CBM*). Celem artykułu jest przedstawienie istoty oraz podstawowych wymiarów koncepcji CBM w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. W szczególności, w artykule zaprezentowano pojęcie kompetencji, genezę i uwarunkowania rozwoju koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach, a także podstawowe założenia oraz wyznaczniki koncepcji *Competence-Based Management*.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach, przewaga konkurencyjna.

## THE NATURE AND BASIC DIMENSIONS OF THE COMPETENCE- BASED MANAGEMENT CONCEPT

**Abstract:** Firms are constantly looking for ways leading to business competitive advantage creation. The process of competitive advantage building is a very important issue in the resource-based strategic management stream. In this stream a significant role in achieving and maintaining a sustainable, long-term competitive advantage is assigned to the so-called potentials of success, including resources, capabilities and competences. The notion of competences is connected with one of the most important concepts within the resource stream, referred to as Competence-Based Management (CBM) concept. The aim of the article is to present the essence and basic dimensions of CBM concept in the context of creating business competitive advantage. In particular, the article presents the notion of competences, genesis and circumstances of the Competence-Based Management concept development, as well as the basic assumptions and characteristics of the Competence-Based Management concept.

**Keywords:** competences, Competence-Based Management concept, competitive advantage.

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa stale poszukują sposobów tworzenia przewagi konkurencyjnej. Budowanie, podtrzymywanie i wzmacnianie tej przewagi zajmuje ważne miejsce we współczesnym zarządzaniu strategicznym, w tym zwłaszcza w tzw. zasobowym nurcie zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne pełni szczególną rolę wśród różnych subdyscyplin nauk o zarządzaniu. Jak podkreśla to A. Kaleta (Kaleta, 2008), decydują o tym przede wszystkim jego względy praktyczne, głównie ze względu na to, iż wiele praktycznych aspektów zarządzania strategicznego przekłada się na formułowanie oczekiwań ze strony właścicieli, członków zarządów i menedżerów, dotyczących propozycji, recept i rozwiązań warunkujących osiągnięcie przez przedsiębiorstwa oczekiwanych efektów rynkowych (zadowolenie klientów, lojalność klientów, udział w rynku) i ekonomicznych (przychody ze sprzedaży, zysk, rentowność), stanowiących wyznaczniki sukcesu przedsiębiorstwa oraz podstawę budowania jego przewagi konkurencyjnej.

W nurcie zasobowym szczególną rolę w osiągnięciu i utrzymywaniu trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej przypisuje się tzw. potencjałom sukcesu, obejmującym zasoby, zdolności oraz kompetencje. Wymienione rodzaje potencjałów sukcesu stanowią podstawę rozwoju różnych koncepcji zarządzania strategicznego, związanych z określonymi potencjałami. Jedną z takich koncepcji jest koncepcja *Competence-Based Management* (CBM), tj. koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach. Celem artykułu jest przedstawienie istoty oraz podstawowych wymiarów koncepcji *Competence-Based Management*, w kontekście budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

## 2. Geneza i uwarunkowania rozwoju koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach

Wiodącą rolę w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego pełni koncepcja zasobowa (*Resource-Based View – RBV*). Obok niej w ramach tego nurtu występuje jednak szereg innych koncepcji, w których zasoby stanowią podstawę osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, związanych m.in. z tworzeniem przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie, w poszczególnych koncepcjach nieco inaczej przedstawia się

nie tylko istotę i strukturę zasobów, lecz również ich relacje względem pozostałych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, takich jak zdolności, wiedza, czy kompetencje. Mając na uwadze rosnące znaczenie kompetencji jako kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, wśród powyższych koncepcji ważne miejsce zajmuje koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach.

Kompetencje przedsiębiorstwa można określić jako długofalowe zdolności wykorzystywania zasobów, aktywnie zaangażowanych w realizację wyznaczonych celów i zadań, prowadzących do osiągnięcia oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Podstawą rozwoju kompetencji jest integracja i koordynacja zasobów (kompozycji zasobów) oraz zdolności (kompozycji zdolności) przedsiębiorstwa. Integracja pozwala na osiągnięcie efektów synergicznych związanych z możliwościami jednoczesnego wykorzystania zróżnicowanych zasobów, przyporządkowanych do poszczególnych zdolności. Z kolei koordynacja dotyczy procesów i czynności o charakterze zarządczym, dzięki którym możliwe jest efektywne wykorzystanie różnorodnych kompozycji zasobów i zdolności w dążeniach do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych, będących podstawą tworzenia jego przewagi konkurencyjnej (Matwiejczuk, 2014).

Koncepcja *Competence-Based Management* jest jedną z młodszych koncepcji, które rozwinęły się w ostatnich latach w ramach zasobowego nurtu zarządzania strategicznego. Podstawą rozwoju koncepcji *CBM* są przede wszystkim dążenia przedsiębiorstw do skutecznego i efektywniejszego dostosowywania się do wymogów rynku, głównie poprzez doskonalenie i rozwój kompetencji integrujących (wiązących) różnorodne kompozycje zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. W kontekście zmian zachodzących w całym nurcie zasobowym, można mówić o pewnym „przesuwaniu się” środka ciężkości od zasobów, poprzez zdolności, aż do kompetencji, które coraz częściej stanowią najważniejszy rodzaj potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa.

Jak podkreśla N.J. Foss (Foss, 1996), koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach zaczęła nabierać szczególnego znaczenia w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Autor ten wskazuje następujące czynniki, które – jego zdaniem – przyczyniły się w największym stopniu do wzrostu znaczenia koncepcji *Competence-Based Management* w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego (Foss, 1996):

- a) „Zmierzch” konglomeratów, przejawiający się przede wszystkim w coraz częstszych tendencjach powracania przedsiębiorstw do koncentracji na kluczowych domenach ich działalności (kluczowych biznesach).
- b) Wzrastające znaczenie endogenicznych, tj. dotyczących „wnętrza” przedsiębiorstwa, czynników determinujących tworzenie przewagi konkurencyjnej.
- c) Rozwój nowoczesnych teorii w dziedzinie nauk ekonomicznych, podkreślających m.in. znaczenie różnorodności przedsiębiorstw i związanej z tym konieczności

dostosowania potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa do wymogów rynkowych i konkurencyjnych.

- d) Postępujące znaczenie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim wiedzy determinującej kształtowanie i rozwój kompetencji.

Koncepcja *CBM* nie jest jednak jednolicie przedstawiana w literaturze. Odmienność ta wynika m.in. ze zróżnicowanych sposobów postrzegania najważniejszych kategorii oraz koncepcji sytuowanych w obszarze zarządzania strategicznego, które ukształtowały współczesną postać koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach, podlegającej zresztą nadal dalszym zmianom. J. Hong i P. Stähle wymieniają pięć koncepcji zarządzania strategicznego, które ich zdaniem w największym stopniu przyczyniły się do współczesnej postaci koncepcji *CBM* (Hong, and Stähle, 2005):

- a) Koncepcję kompetencji personalnych, określaną również jako koncepcja kompetencji pracowników przedsiębiorstwa (*Individual or Employee Competence*).
- b) Koncepcję kluczowych kompetencji (*Core Competence*).
- c) Koncepcję konkurencji opierającej się na zdolnościach (*Capabilities-Based Competition*).
- d) Koncepcję dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities*).
- e) Koncepcję zdolności absorpcyjnych (*Absorptive Capacity*).

Koncepcja kompetencji personalnych koncentruje się na indywidualnych umiejętnościach menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa, które posiadają decydujące znaczenie w wykonywaniu powierzonych zadań, a w konsekwencji, w osiąganiu celów przez przedsiębiorstwo (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). W koncepcji tej kompetencje personalne stanowią podstawę rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa.

Kolejne cztery koncepcje, wraz z koncepcją *Competence-Based Management*, tworzą nurt zarządzania określony przez J. Honga i P. Stähle jako „korporacyjne ujęcie strategicznych kompetencji” (*Corporation-Wide Strategic Competence*) (Hong, and Stähle, 2005). Zdaniem wielu autorów, w tym m.in. C. K. Prahalada i G. Hamela (Prahalad, and Hamel, 1990), wiodąca rola w tym nurcie przypisywana jest koncepcji kluczowych kompetencji, które stanowią najistotniejszy rodzaj kompetencji przedsiębiorstwa postrzeganych w kontekście osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, budowania jego sukcesu, czy też tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

W koncepcji konkurencji opierającej się na zdolnościach (Stalk, Evans, and Shulman, 1992) oraz koncepcji dynamicznych zdolności (Teece, Pisano, and Shuen, 1997), zwraca się uwagę na znaczenie różnorodnych zdolności przedsiębiorstwa, będących podstawą kształtowania i rozwoju kompetencji. Zdolności przedsiębiorstwa nie tylko integrują poszczególne umiejętności wykorzystywania posiadanych zasobów, lecz również – co odnosi się w głównej mierze do zdolności dynamicznych – pozwalają na zabezpieczenie i rozwój procesów biznesowych w całym łańcuchu wartości.

Koncepcje związane ze zdolnościami stanowią podstawę dla „osadzenia” kompetencji przedsiębiorstwa na zintegrowanych kompozycjach jego zasobów i zdolności. W konsekwencji, koncepcje te przyczyniły się w znacznym stopniu do rozwoju kierunków i sposobów definiowania kompetencji przedsiębiorstwa jako zbiorów zdolności determinujących integrację i zarządzanie zróżnicowanymi kompozycjami zasobów (Teece, Pisano, and Shuen, 1997)<sup>1</sup>.

W ostatniej z wymienionych przez J. Honga i P. Stähle koncepcji, tj. koncepcji zdolności absorpcyjnych podkreśla się zwłaszcza to, że dla efektywniejszego wykorzystania potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, a w konsekwencji, w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest rozpoznanie kluczowych obszarów wiedzy o rynku (klientach, produktach, konkurentach, dostawcach, pośrednikach itp.), a także uwarunkowań i możliwości jej pozyskania w celu wykorzystania w procesach rozwoju nowych produktów i usług zaspokajających potrzeby klientów (Cohen, and Levinthal, 1990)<sup>2</sup>.

Powyższe koncepcje w różnym stopniu przyczyniły się do obecnej postaci koncepcji *CBM*, która zdaniem R. Sancheza i A. Heene stanowi wiodącą koncepcję zarządzania strategicznego, wykorzystującą potencjał strategiczny jaki tkwi w kompetencjach przedsiębiorstwa (Sanchez, and Heene, 1997). Nie mniej jednak, trzy z wymienionych wyżej koncepcji są szczególnie mocno związane z koncepcją zarządzania opartego na kompetencjach. Wśród tych koncepcji, na których w największym stopniu „rozpina się” koncepcja *Competence-Based Management* można wymienić: (1) Koncepcję zasobową (*Resource-Based View*), (2) Koncepcję dynamicznych zdolności (*Dynamic Capabilities Concept*) oraz (3) Koncepcję zarządzania opartego na wiedzy (*Knowledge-Based Management*)<sup>3</sup>.

Zdaniem Ch. Knudsen (Knudsen, 1996), wymienione wyżej koncepcje w największym stopniu wpłynęły na ukształtowanie współczesnej postaci koncepcji *CBM*, koncentrując się na

---

<sup>1</sup> W odniesieniu do koncepcji związanych ze zdolnościami przedsiębiorstwa, poza wspomnianymi wyżej zdolnościami dynamicznymi, wyróżnia się także takie kategorie i związane z nimi koncepcje jak: (1) Koncepcja zdolności organizacyjnych opartych na integracji wiedzy (*Organizational Capability as Knowledge Integration*), (2) Koncepcja zdolności kombinacyjnych (*Combinative Capabilities*), czy też (3) Koncepcja kompetencji architektonicznych (*Architectural Competence*). Szerzej na ten temat zob. (Grant, 1996; Henderson, Cockburn, 1994; Kogut, i Zander, 1992).

<sup>2</sup> P. Huovinen przedstawia nieco szerszą – w porównaniu do propozycji J. Honga i P. Stähle – listę współczesnych koncepcji sytuowanych w obszarze zarządzania strategicznego, które przyczyniły się do rozwoju koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach. Wśród tych koncepcji P. Huovinen wymienia: (1) Koncepcję M. Portera związaną z łańcuchem tworzenia wartości, (2) Koncepcję zasobową, rozwiniętą przede wszystkim przez J. Barney’a, (3) Koncepcję zarządzania opartego na wiedzy, rozpowszechnioną m.in. przez B. Koguta i U. Zandera, (4) Koncepcję organizacyjną, przedstawioną m.in. przez E. Milesa i C. Snowa, (5) Koncepcję procesową, rozwiniętą m.in. przez H. Mintzberga, (6) Koncepcję dynamiczną, zaprezentowaną m.in. przez G. Hamela i C.K. Prahalada, (7) Koncepcję ewolucyjną rozwiniętą m.in. przez D. Teece’a, G. Pisano i A. Shuena. Szerzej zob. (Huovinen, 2008).

<sup>3</sup> Koncepcje te zostały zaprezentowane przez autora w kolejnych artykułach opublikowanych w latach 2015-2017 w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej, w serii Organizacja i Zarządzanie. Szerzej zob. (Matwiejczuk, 2015; Matwiejczuk, 2016; Matwiejczuk, 2017).

endogenicznych, czyli tkwiących wewnątrz przedsiębiorstwa podstawach budowy przewagi konkurencyjnej, w tym w szczególności na zasobach, zdolnościach i wiedzy. Wymienione wyżej koncepcje: zasobowa, dynamicznych zdolności oraz zarządzania opartego na wiedzy, przedstawiają przy tym swoistą ewolucję podejść występujących w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego, związanych z kształtowaniem i rozwojem koncepcji *Competence-Based Management*.

W ramach nurtu zasobowego początkowo, tj. w odniesieniu do koncepcji zasobowej, wszystkie aktywa znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa, w tym także jego zdolności i kompetencje, postrzegano jako tzw. „zasoby w szerokim ujęciu”. Dopiero wraz z rozwojem koncepcji dynamicznych zdolności zaczęto odróżniać zdolności od zasobów. Z kolei wraz z rozwojem koncepcji zarządzania opartego na wiedzy, zaczęto eksponować znaczenie wiedzy jako wyróżniającego się rodzaju zasobów. Wreszcie, wraz z rozwojem koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach, zaczęto podkreślać różnice występujące pomiędzy zasobami *sensu stricto*, zdolnościami, wiedzą i kompetencjami, przypisując jednocześnie kompetencjom rolę najważniejszych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa z perspektywy osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych oraz tworzenia trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

### **3. Podstawowe założenia oraz wyznaczniki koncepcji *Competence-Based Management***

Jak wyżej wspomniano, w opracowaniach związanych z zasobowym nurtem zarządzania strategicznego zauważalne jest zróżnicowanie w przypisywaniu kluczowej roli poszczególnym rodzajom potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa. Zróżnicowanie to wyraża się w eksponowaniu – w kontekście danej koncepcji – nadrzędnego znaczenia zasobów, zdolności, dynamicznych zdolności, wiedzy, kompetencji, bądź też kluczowych kompetencji w osiąganiu oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji w tworzeniu jego przewagi konkurencyjnej. Poszczególne koncepcje sytuowane w nurcie zasobowym opierają się bowiem na nieco odmiennych założeniach, co w rezultacie prowadzi do zróżnicowanego postrzegania wspomnianych potencjałów.

W koncepcji *Competence-Based Management* najważniejsze znaczenie przypisuje się kompetencjom, które nie tylko integrują zasoby (kompozycje zasobów) i zdolności (kompozycje zdolności) przedsiębiorstwa, lecz również stwarzają przesłanki budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej opartej na zintegrowanym ujmowaniu kompozycji zasobów i zdolności, pozwalających na osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Jak bowiem podkreśla N.J. Foss (Foss, 1996), w koncepcji *CBM* przedsiębiorstwa postrzegane są jako tzw. „repozytariusze” kompetencji,

które stanowią nadrzędną – w relacji do zasobów i zdolności – determinantę tworzenia przewagi konkurencyjnej.

W opinii R. Sancheza i A. Heene (Sanchez, and Heene, 2004; Sanchez, 2004), koncepcja *Competence-Based Management* opiera się na czterech podstawowych założeniach, które autorzy ci określają mianem „kamieni węgielnych” w procesie kształtowania i rozwoju tej koncepcji.

Po pierwsze, kompetencje przedsiębiorstwa powinny obejmować takie zdolności, które pozwalają przedsiębiorstwu na właściwe reagowanie na zmiany – zarówno te, które zachodzą w jego otoczeniu zewnętrznym, jak i te, które dotyczą wewnętrznych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Koncepcja *CBM* pozwala na wczesne rozpoznawanie przejawów zmian zachodzących na rynkach, dotyczących m.in. zmieniających się preferencji i oczekiwań klientów, metod i instrumentów zarządzania stosowanych przez konkurentów, innowacyjnych systemów i technologii w zakresie procesu rozwoju produktu itp.

Po drugie, kompetencje powinny obejmować zdolności zarządzania przedsiębiorstwem, postrzeganym jako system zróżnicowanych zasobów i procesów oraz „rozpinających się” na nich zdolności, a także pozostającym w relacjach z innymi przedsiębiorstwami występującymi w jego otoczeniu. Najistotniejsze znaczenie posiadają kompetencje w zakresie skoordynowanego wykorzystywania zasobów (kompozycji zasobów) i zdolności (kompozycji zdolności) w dążeniach przedsiębiorstwa do osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych. W procesie kształtowania i rozwoju kompetencji w pierwszej kolejności uwzględniane są wówczas zasoby i zdolności, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, a w następnej kolejności zasoby i zdolności, które przedsiębiorstwo może pozyskać z otoczenia.

Po trzecie, kompetencje powinny obejmować zdolności umożliwiające efektywne wykorzystywanie zasobów, przede wszystkim poprzez ich przyporządkowanie do odpowiednich procesów tworzenia wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa. Rozwiązania te stanowią warunek sformułowania i rozwoju strategii umożliwiających budowanie trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej, poprzez tworzenie wartości oczekiwanych przez klientów. W konsekwencji, przedsiębiorstwo może osiągnąć oczekiwane efekty, zarówno rynkowe, jak i ekonomiczne, stanowiące podstawę tworzenia jego przewagi konkurencyjnej.

Po czwarte, kompetencje powinny obejmować zdolności w zakresie kompleksowego (holistycznego) podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem jako otwartym systemem, obejmującym cały łańcuch tworzenia wartości, w tym także relacje z dostawcami oraz z klientami. Poprzez tworzenie i rozwój relacji z innymi uczestnikami rynku przedsiębiorstwo może bowiem zidentyfikować najwłaściwsze rodzaje zasobów i zdolności, których integracja i koordynacja prowadzi do wykształcenia pożądanych kompetencji. Tym samym, w procesie rozwoju kompetencji należy uwzględnić nie tylko uwarunkowania dotyczące rynków zbytu, lecz także rynków zaopatrzenia (zakupów), dzięki którym możliwe jest pozyskanie niezbędnych zasobów.

W ramach koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach zwraca się uwagę na strategiczne znaczenie zasobów, które nie tylko stanowią „pierwotną podstawę” (wstępny warunek) osiągania oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo, lecz również wymagają wykształcenia wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa, których nie posiadają i nie są w stanie rozwinąć bądź pozyskać jego konkurenci.

Na strategiczne znaczenie zasobów, wymagających ich trafnego przyporządkowania do konkretnych zdolności, które umożliwiają wykorzystanie potencjałów tworzenia przewagi konkurencyjnej tkwiących w zasobach, zwracają uwagę O. Nordhaug i K. Grønhaug (Nordhaug, and Grønhaug, 1994), którzy nawiązują przy tym do procesu kształtowania i rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. Integracja oraz koordynacja zasobów i zdolności przedsiębiorstwa prowadząca do rozwoju kompetencji, wymaga przede wszystkim zaprojektowania adekwatnych procesów, określanych mianem procesów zarządczych. Dzięki tym procesom możliwe jest m.in. przyporządkowanie właściwych zasobów (kompozycji zasobów) do właściwych zdolności (kompozycji zdolności), a w konsekwencji wykorzystanie potencjałów tkwiących w zintegrowanych kompozycjach zasobów i zdolności umożliwiające osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych przez przedsiębiorstwo.

R. Sanchez i A. Heene (Sanchez, and Heene, 2004) podkreślają, że zasadniczą rolę procesów zarządczych w koncepcji *Competence-Based Management* jest identyfikacja materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, a następnie ich zaangażowanie (wykorzystanie) w procesach tworzenia wartości realizowanych przez przedsiębiorstwo. W szczególności, procesy zarządcze obejmują (Sanchez, and Heene, 2004):

- a) Gromadzenie informacji związanych z rynkami produktów, rynkami zasobów, a także z otoczeniem makroekonomicznym.
- b) Ocenę użyteczności pozyskanych informacji w kontekście możliwości ich wykorzystania w przedsiębiorstwie, a także w kształtowaniu relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem.
- c) Procedury podejmowania decyzji, a także ustalania polityk i standardów w zakresie kierunków i sposobów wykorzystania zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo.

Tak rozumiane procesy zarządcze mogą przyczyniać się do tworzenia, kształtowania, utrzymywania oraz rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. W ramach koncepcji *CBM* można mówić o tzw. logice strategicznej, opierającej się na mechanizmach realizacji procesów zarządczych, oddziałujących na kształtowanie i rozwój kompetencji, poprzez integrację i koordynację kompozycji zasobów i zdolności przedsiębiorstwa. Obok potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa obejmujących zasoby, zdolności i kompetencje, a także przewagi konkurencyjnej związanej z osiąganiem przez przedsiębiorstwo oczekiwanych efektów rynkowo-ekonomicznych, procesy zarządcze i logika strategiczna stanowią podstawowe wyznaczniki koncepcji zarządzania opartego na kompetencjach.



#### 4. Podsumowanie oraz kierunki dalszych badań

Koncepcja *Competence-Based Management* stanowi jedną z najważniejszych koncepcji związanych z zasobowym nurtem zarządzania strategicznego. W koncepcji tej, co wynika m.in. z samej jej nazwy, najistotniejszym pojęciem są kompetencje, będące kluczowymi potencjałami sukcesu przedsiębiorstwa, warunkującymi osiągnięcie oczekiwanych efektów rynkowych i ekonomicznych. Efekty te są najważniejszymi wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa, a jednocześnie podstawą tworzenia jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja *Competence-Based Management* integruje jednocześnie trzy wiodące podejścia związane z kierunkami i sposobami wykorzystywania potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa (zasobów, zdolności i kompetencji) w tworzeniu przewagi konkurencyjnej:

- a) Podejście zorientowane na zasoby, które można określić mianem koncepcji zasobowej.
- b) Podejście zorientowane na dynamiczne zdolności, które można określić mianem koncepcji dynamicznych zdolności.
- c) Podejście zorientowane na wiedzę, które można określić mianem koncepcji zarządzania opartego na wiedzy.

Koncepcja *CBM* z jednej strony wykorzystuje szereg założeń koncepcji zasobowej, koncepcji dynamicznych zdolności oraz koncepcji zarządzania opartego na wiedzy, z drugiej natomiast strony stanowi ich znaczące pogłębienie, eksponując rolę kompetencji jako kluczowych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, oddziałujących na tworzenie jego trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja zarządzania opartego na kompetencjach wymaga jednak dalszych, pogłębionych badań. Wydaje się, że badania te powinny przede wszystkim prowadzić do bliższej identyfikacji oraz dokładniejszej operacjonalizacji kompetencji przedsiębiorstwa, które – w określonych warunkach rynkowych – mogą przyczyniać się do budowania i/lub wzmacniania jego przewagi konkurencyjnej.

Dzięki bliższej identyfikacji można byłoby wskazać, które (bądź jakie) kompetencje oddziałują bezpośrednio na tworzenie tej przewagi, które (bądź jakie) kompetencje oddziałują pośrednio na tworzenie tej przewagi, a także które (bądź jakie) kompetencje nie wnoszą wkładu w tworzenie przewagi konkurencyjnej.

Z kolei dzięki dokładniejszej operacjonalizacji poszczególnych kompetencji można byłoby bardziej precyzyjnie „rozpisać” kolejne kompetencje na szczegółowe zdolności (kompozycje zdolności), powiązane z adekwatnymi zasobami (kompozycjami zasobów) w kontekście możliwości budowania trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej.

## Bibliografia

1. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
2. Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
3. Foss, N.J. (1996). Introduction. The Emerging Competence Perspective. In N.J. Foss, and Ch. Knudsen (Eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm* (pp. 1-12). London and New York: Routledge.
4. Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
5. Henderson, R., and Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
6. Hong, J., and Stähle, P. (2005). The Coevolution of Knowledge and Competence Management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(2), 129-145.
7. Huovinen, P. (2008), Platform for Advancing Research in Competence-Based Business Management: A Population of 84 Concepts Published Between the Years 1990-2002. In R. Sanchez (Ed.), *A Focused Issue on Fundamental Issues in Competence Theory Development*. Research in Competence-Based Management, 4 (pp. 175-218). Bingley: Emerald Group Publishing Ltd.
8. Kaleta, A. (2008). Wstęp. W A. Kaleta, i K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 20 (s. 11-12). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
9. Knudsen, Ch. (1996). The Competence Perspective. A Historical View. In N.J. Foss, and Ch. Knudsen (Eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm* (pp. 13-37). London and New York: Routledge.
10. Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
11. Matwiejczuk, R. (2014). *Kompetencje logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
12. Matwiejczuk, R. (2015). Koncepcja Resource-Based View jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. W J. Brzóska, i J. Pyka (red.), *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt osiemdziesiąty trzeci. Nowoczesność przemysłu i usług*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 1941 (s. 437-446). Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
13. Matwiejczuk, R. (2016). Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. W J. Brzóska, i J. Pyka (red.), *Organizacja i Zarządzanie*.

- Zeszyt dziewięćdziesiąty trzeci. Nowoczesność przemysłu i usług. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1957 (s. 355-364). Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
14. Matwiejczuk, R. (2017). Koncepcja zarządzania opartego na wiedzy jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa. W J. Brzóska, i J. Pyka, (red.), *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyt sto ósmy (108). Nowoczesność przemysłu i usług. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1983 (s. 263-273). Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
  15. McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
  16. Nordhaug, O., and Grønhaug, K. (1994). Competences as Resources in Firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
  17. Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
  18. Sanchez, R. (2004). Understanding Competence-Based Management. Identifying and Managing Five Modes of Competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
  19. Sanchez, R., and Heene, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.
  20. Sanchez, R., and Heene, A. (2004). *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley and Sons.
  21. Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
  22. Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.