

## ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI LOGISTYCZNYMI W ORGANIZACJI

### Streszczenie

Niniejsza publikacja opisuje sposób eliminacji marnotrawstwa wynikającego z niewykorzystania kompetencji w organizacji. We wstępie zostały przedstawione, znajdujące się w literaturze, definicje oraz zakres kompetencji. Celem tego rozdziału było nakreślenie różnic w interpretacji definicji kompetencji przez poszczególnych autorów. W dalszej części artykułu zaprezentowano działania jakie podjąć należy w celu efektywnego wykorzystania kompetencji w organizacji. Przedstawiono także model kompetencji oraz zarządzanie wiedzą w walce z niewykorzystanymi kompetencjami w organizacji. W punkcie tym omówiona została między innymi macierz kompetencyjna. W czwartej części opisano udoskonalenia w zakresie zarządzania kompetencjami. Ponadto zaprezentowano schemat oraz cele systemu zarządzania kompetencjami. Artykuł zakończony został podsumowaniem.

### WSTĘP

Kompetencje pracowników stają się w teraźniejszych czasach istotną wartością organizacji oraz trwałą przewagą nad konkurencją. Zainteresowanie zarządzaniem kompetencjami zawodowymi na gruncie nauk o zarządzaniu pojawiło się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Pojęcie „kompetencje” rozpatrywane może być w dwóch znaczeniach [3]:

- szerokim, jako filozofia zarządzania, a także sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach i umiejętnościach,
- wąskim, wówczas zarządzanie kompetencjami odnosi się do kompetencji pracowników, a szczególnie ich kompetencji zawodowych.

Po analizie literatury stwierdzić należy, że „kompetencje” to termin wieloznaczny, w różny sposób definiowany i rozumiany. G.T. Milkovich oraz J.M. Newman mówią o swego rodzaju zamieszaniu wynikającym z dużej ilości i różnorodności definicji kompetencji. T. Oleksyn [5] twierdzi, że wielu autorów rezygnuje z precyzyjnego określenia terminu kompetencji, poprzestając na ogólnych stwierdzeniach lub mnożą ich definicje.

Początkowo termin kompetencje używano w węższym niż obecnie znaczeniu. Przez kompetencje utożsamiano formalne prawo do zajmowania się w imieniu organizacji określonymi sprawami oraz do podejmowania decyzji w określonym zakresie. Kompetencje określały wówczas prawną zdolność do wykonywania pewnej czynności, przy czym chodziło przede wszystkim o prawo powszechnie obowiązujące, jak i normy wewnętrzne danej organizacji. Efektywne, skuteczne działanie rozpatrywane było w przeszłości w kontekście kwalifikacji. Mówiono wówczas o niskich, bądź wysokich kwalifikacjach, które uprawniały lub nie do pracy na określonym stanowisku. W perspektywie czasu uległo rozszerzeniu pojęcie „kompetencji” i „kwalifikacji”, a różnice między nimi zaczęły zanikać, a to z kolei prowadzi do stosowania tych terminów zamiennie. Szersze znaczenie obu pojęć widoczne jest obecnie w literaturze. M. Butkiewicz [5, str. 18] określa kompetencje jako „zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania”, natomiast kwalifikacje zawodowe „to układ wiadomości, umiejętności i postaw warunkujących wykonanie zadań zawodowych”. Według wyżej przytoczonego autora na kwalifikacje składają się przede wszystkim elementy związane z wykształceniem.

T. Oleksyn patrzy na kwestie kompetencji szeroko, definiuje to pojęcie jako zbiór następujących czynników [5, str. 25]:

- wiedza,
- doświadczenie,
- umiejętności,
- predyspozycje,
- uzdolnienia,
- stan zdrowia,
- formalne uprawnienia do działania,
- wewnętrzna motywacja,
- wykształcenie,
- cechy psychofizyczne,
- postawy i zachowania.

Wyżej wymienione elementy są ze sobą bardzo silnie powiązane, np. wykształcenie wpływa na zakres wiedzy, zdobyte doświadczenie na posiadane umiejętności, czy też wewnętrzna motywacja na postawy i zachowania.

W wielu przedsiębiorstwach kompetencje pracowników nie są wykorzystywane w pełni efektywny sposób. Podstawowe pytanie brzmi co należy zrobić, aby zakończyć marnotrawstwo niewykorzystywanych kompetencji. W dalszej części publikacji będą przedstawione wskazówki, sugestie skutecznego wykorzystania kompetencji.

### 1. CHARAKTERYSTYKA KOMPETENCJI W ORGANIZACJI

W czasach, które należy uznać jako trudne dla przedsiębiorstw, poszukuje się przepisu na skuteczne zarządzanie. Wielu naukowców, a także praktyków rozmyślają jaka jest rola menedżerów w aktualnych czasach. P. Drucker jest zdania, że w latach 60. XX wieku przedsiębiorstwa były tak źle zarządzane, że menadżerowie nie musieli obawiać się konkurencji [7, str. 87]. W czasach dzisiejszych menedżerowie posiadają zdecydowanie szersze umiejętności, co nie znaczy jednak, że ich działania są bardziej efektywne. Duża liczba menedżerów jest zbyt mocno obciążona pracą oraz niejednokrotnie wygórowanymi wymaganiami ze strony klientów. Konieczna jest próba określenia jakie kompetencje menedżerów w tych nowych, trudnych warunkach są szczególnie niezbędne oraz próba zasugerowania jakie metody winny być zastosowane, aby uniknąć marnotrawstwa wynikającego z mało efektywnego wykorzystania kompetencji.

#### 1.1. Model kompetencji

Od dłuższego czasu podejmowane są próby stworzenia uniwersalnego modelu kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy menedżera. Model taki w znaczący sposób poprawić może efektywne wykorzystywanie kompetencji w organizacji. R. Katz jako

jeden z pierwszych zaproponował model umiejętności, który do dzisiejszego dnia jest popularny. Model ten wyróżnia trzy umiejętności które powinien posiadać menedżer [7, str. 97]:

- umiejętności techniczne,
- umiejętności społeczne,
- umiejętności koncepcyjne.

W Stanach Zjednoczonych w latach 80. XX wieku Porter i McKibbin stwierdzili w swoich badaniach, że w niewystarczający sposób zwraca się uwagę na umiejętności praktyczne, które zdobywa się w działaniu. Istotny wkład wniósł także raport z badań Whetena i Camerona, którzy stwierdzili, że menedżerowie powinni uczyć się przede wszystkim jak kierować, a nie teorii zarządzania. Przedstawili listę kluczowych umiejętności menedżera oraz opracowali model, który miał służyć zwiększaniu kompetencji menedżerów w poszczególnych umiejętnościach [7, str. 97]. Uważają oni, że posiadanie umiejętności interpersonalnych i umiejętności kierowania sobą są bardzo istotne, natomiast umiejętności analityczne i umiejętności związane z przetwarzaniem danych ilościowych są mniej ważne niż umiejętności wymienione wcześniej.

W ostatnim czasie toczy się dyskusja czy istnieje uniwersalny model kompetencji, czy raczej model musi charakteryzować konkretną sytuację. Badacze Burgoyne i Hayes są zdania, że na wyższym poziomie uogólnienia praca menedżerów jest podobna, natomiast poziom szczegółowości jest zupełnie odmienny [7, str. 99]. Jeśli nawet menedżerowie będą posiadać wszystkie umiejętności z danego modelu, nie będzie pewnością, że pracować będą skutecznie.

Heyes nie twierdzi jednak, że projektowanie modeli kompetencyjnych nie ma żadnych zalet. Proponuje on stworzenie szerokiej listy wspólnych kompetencji na różnych poziomach: ogólnym, podstawowych grup oraz zestawienie kompetencji specyficznych dla szczególnych warunków. Nie ulega podważeniu fakt, że istnieją istotne kompetencje niezbędne w każdej sytuacji i w każdym wa-

runkach, np.: uczenie, zmienianie, adaptowanie, przewidywanie, antycypowanie i kreowanie zmian [7, str. 99]. Nazwane zostały metakompetencjami, które pozwalają na adaptacje kompetencji w przypadku podjęcia pracy w nowym środowisku i nowej roli. Poprawne jest stwierdzenie, że potrzebne są różne modele kompetencyjne, gdyż menedżerowie pracują w różnych warunkach, nie mniej jednak należy pamiętać o pewnej grupie wspólnych kompetencji dla wszystkich menedżerów, które w programach doskonalenia mogą stanowić zasadniczy punkt.

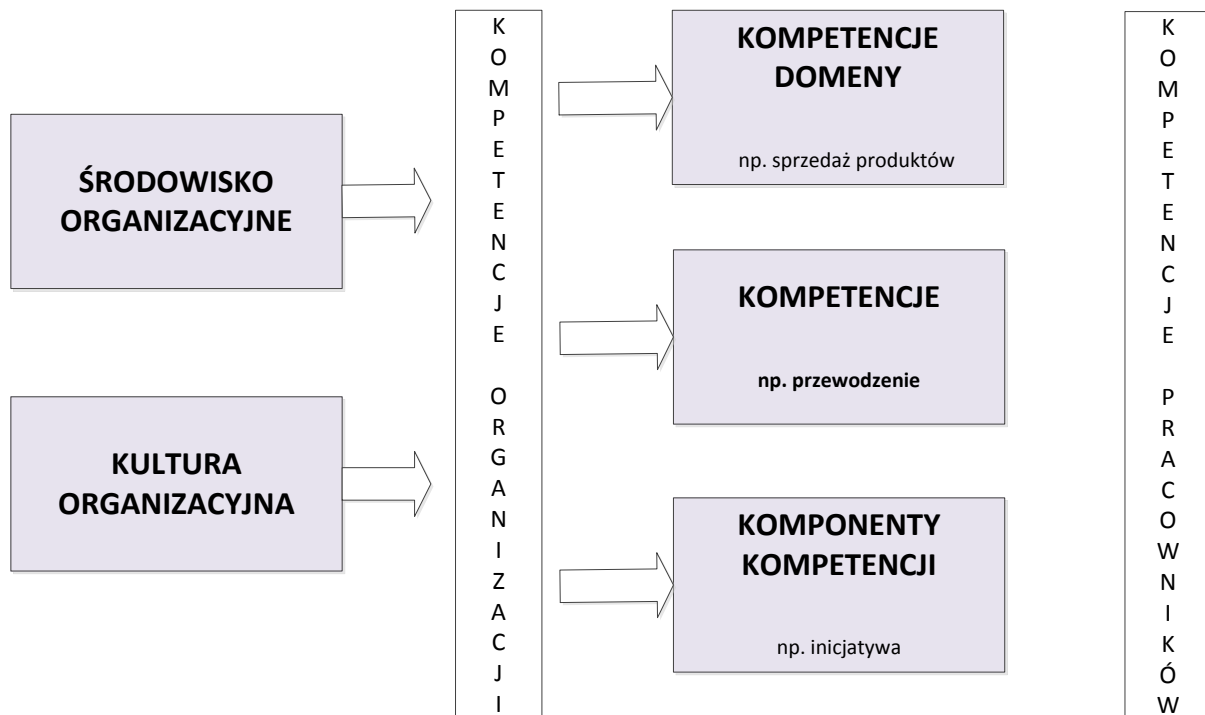
Modele kompetencyjne w bardzo intensywny sposób wykorzystywane są w Wielkiej Brytanii, między innymi do planowania szkoleń, doskonalenia pracowników, oceny pracowników, planowania następców, czy też przy rekrutacji i selekcji. Wniosek można postawić taki, że modele kompetencyjne mają służyć lepszej wydajności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie zwiększeniu przewagi konkurencyjnej.

Autorzy Stuart i Lindsay zaprezentowali schemat analizy kompetencji menedżerów w kontekście organizacyjnym, środowiska organizacji, kultury organizacyjnej - rysunek 1.

Zasadnicze kompetencje związane są z celami oraz strategią organizacji, a także z filozofią firmy oraz jej kulturą. Kompetencje menedżerskie natomiast zależne pozostają od kluczowych kompetencji organizacyjnych. Z powyższego rysunku wywnioskować można, że w momencie poszukiwania modelowych kompetencji menedżerów poszczególnej organizacji, wykorzystać można w pierwszej kolejności uniwersalne modele kompetencyjne, a dalszej kolejności dopasować je do potrzeb poszczególnej organizacji.

## 2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO FORMA WALKI Z NIETYKORZYSTANYMI KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

„Zarządzanie wiedzą jest procesem, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo, korzystając ze swoich intelektualnych lub opar-



Rys. 1. Kompetencje w kontekście organizacyjnym

Źródło: [7, str. 101]

tych na wiedzy aktywach organizacyjnych” [5, str. 50]. Zasadniczą różnicą między wiedzą, a kompetencją jest taka, że kompetencje są pojęciem szerszym, obejmującą między innymi wiedzę. Zarządzanie wiedzą ma zazwyczaj charakter nie systemowy, lecz fragmentaryczny. Przedsiębiorstwa różnych typów najlepiej przyswoiły:

- wyznaczenie wymagań określających wiedzę na poszczególnych stanowiskach w organizacji,
- zdobycie dodatkowej wiedzy, związanej ze zmianą technologii, czy też produktu,
- zwiększenie wiedzy i umiejętności menedżerów, specjalistów, czy też pracowników.

Powstają także różne narzędzia strategicznego zarządzania wiedzą, które wspomagają zarządzanie kompetencjami w organizacji, jednym z nich jest dwuwymiarowa macierz kompetencyjna. Macierz ta podzielona jest na cztery części poprzez osie, które określają konkurencyjność zasobów wiedzy znajdującej się w organizacji, a także stopień wykorzystania wiedzy. Kompetencje organizacyjne znaleźć się mogą w każdym z czterech obszarów macierzy, które to obszary odpowiadają czterem strategiom działania [6, str.67]. Za pomocą macierzy kompetencji zidentyfikować można kompetencje niewykorzystywane w organizacji, a to z kolei pozwoli zwalczyć wynikające z tego marnotrawstwo. Macierz kompetencji przedstawiony został na rysunku 2.

W momencie, gdy analizowane kompetencje organizacji odzwierciedlają opis w lewym dolnym kwadracie macierzy, a zatem odznaczają się małym stopniem konkurencyjności i wykorzystania, wówczas zadania z ich wykorzystaniem, zlecić możemy innym firmom, gdyż nie będą one służyły uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, ani wspieraniu istotnych kompetencji.

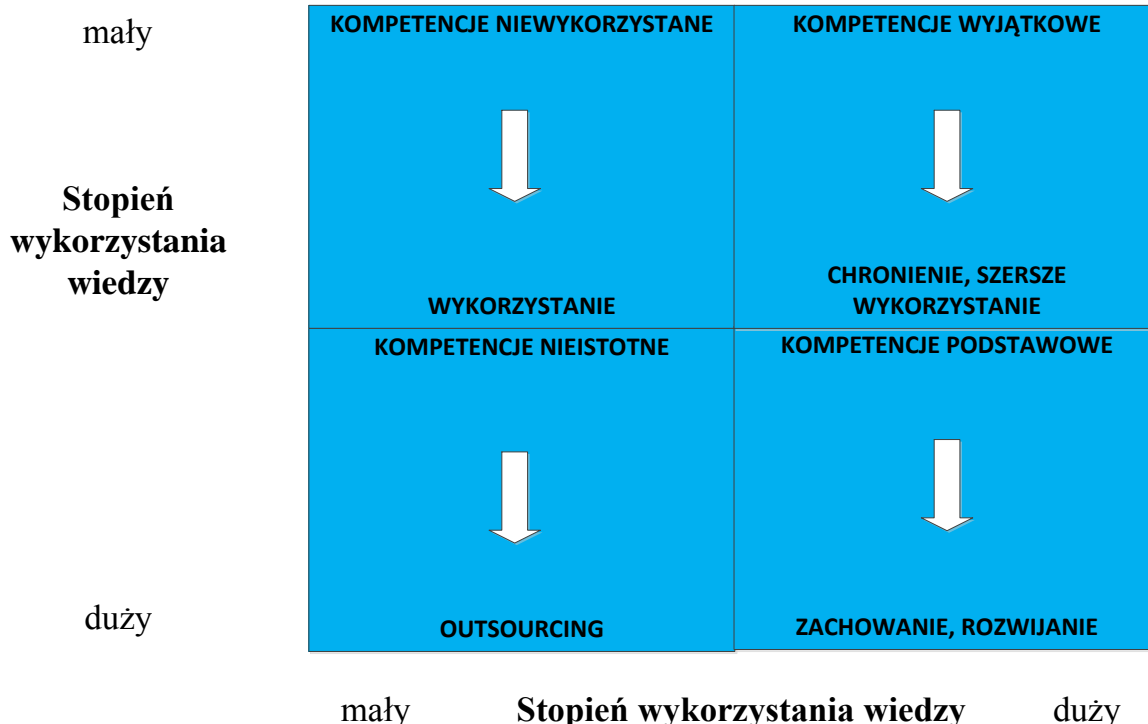
Kompetencje znajdujące się w prawym dolnym kwadracie macierzy, cechujące się małym stopniem konkurencyjności, ale dużym stopniem wykorzystania, zostać mogą uznane za fundamentalne

dla działalności firmy. Wobec powyższego należy zachować najważniejsze z nich. W momencie, gdy kompetencje te nie są istotne dla firmy, zadania związane z nimi mogą zostać przekazane firmom outsourcingowym.

Kompetencje, które znajdują się w lewym górnym kwadracie macierzy cechują się dużym stopniem konkurencyjności, aczkolwiek stanowią strefę niewykorzystanych kompetencji. Kompetencje takie są silnym atutem w walce z konkurencją. Organizacje nie są często świadome ich istnienia, a powinny zostać zidentyfikowane i wykorzystane, ponieważ mogą one mieć dużą wartość.

W prawym górnym kwadracie macierzy znajduje się strefa kompetencji o największym znaczeniu dla utrzymania przewagi konkurencyjnej organizacji. W sytuacji takiej pamiętać należy, że nawet w momencie gdy są już one wykorzystywane, przynoszą zyski i utrwalają pozycje organizacji, można je jeszcze wykorzystać na nowych rynkach. W takiej sytuacji zarządzanie wiedzą jako część planowania strategicznego, winno być ukierunkowane na poszukiwanie nowych możliwości rynkowych i nowych obszarów działalności.

Zmiany, jakie zachodzą w procesach i strukturach organizacyjnych, wymuszają zupełnie nowe spojrzenie na zagadnienia wewnętrznych kompetencji organizacji. Istotą zarządzania wiedzą jest orientacja na to, jakie rodzaje wiedzy i którzy eksperci są konieczni do wspierania określonych kluczowych procesów. W tym celu wykorzystana może być wyżej opisana macierz kompetencji, która umożliwia zlokalizowanie określonych zasobów wiedzy i umiejętności, zidentyfikowanie procedur, zadań, metod, a także zakresu odpowiedzialności. Zaprojektowanie macierzy kompetencji, a także jej aktualizacja i modyfikacja wymagają dużych nakładów pracy. Dzięki niej organizacje mogą często bardzo dużo zaoszczędzić, z tego więc powodu firmy nie powinny bać się wprowadzania kosztownych i długotrwałych projektów. Pamiętać należy także, że w dużej ilości przypadków wystarczają niewielkie nakłady do uzyskania lepszej przejrzystości zasobów wiedzy w określonym obszarze.



Rys. 2. Macierz kompetencji  
Źródło:[6, str. 66]

## 3. ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W ORGANIZACJI

W każdym przedsiębiorstwie powinien funkcjonować system zarządzania kompetencjami, który będzie służył w organizacji celom, które zostały przedstawione na rysunku 3.

Zarządzając kompetencjami w efektywny sposób winno się dążyć do optymalnych relacji pomiędzy poniesionymi kosztami, a osiągniętymi efektami. Konceptje, a także filozofie systemu zarządzania kompetencjami mogą być bardzo odmienne. Zakres systemu zarządzania kompetencjami może być rozumiany w różny sposób, uzależnione to jest od profilu działalności danej organizacji, a także od etapu jej rozwoju. T. Oleksyn podaje przykład małej firmy produkcyjnej wytwarzającej materiały budowlane z dostępnych na miejscu surowców, gdzie system zarządzania kompetencjami umożliwia bezkosztowe pozyskanie z zewnętrznych rynków pracy pracowników o odpowiednich kompetencjach. Natomiast w przypadku dużej organizacji działającej na rynku IT system zarządzania kompetencjami będzie zdecydowanie bardziej kosztochłonny.

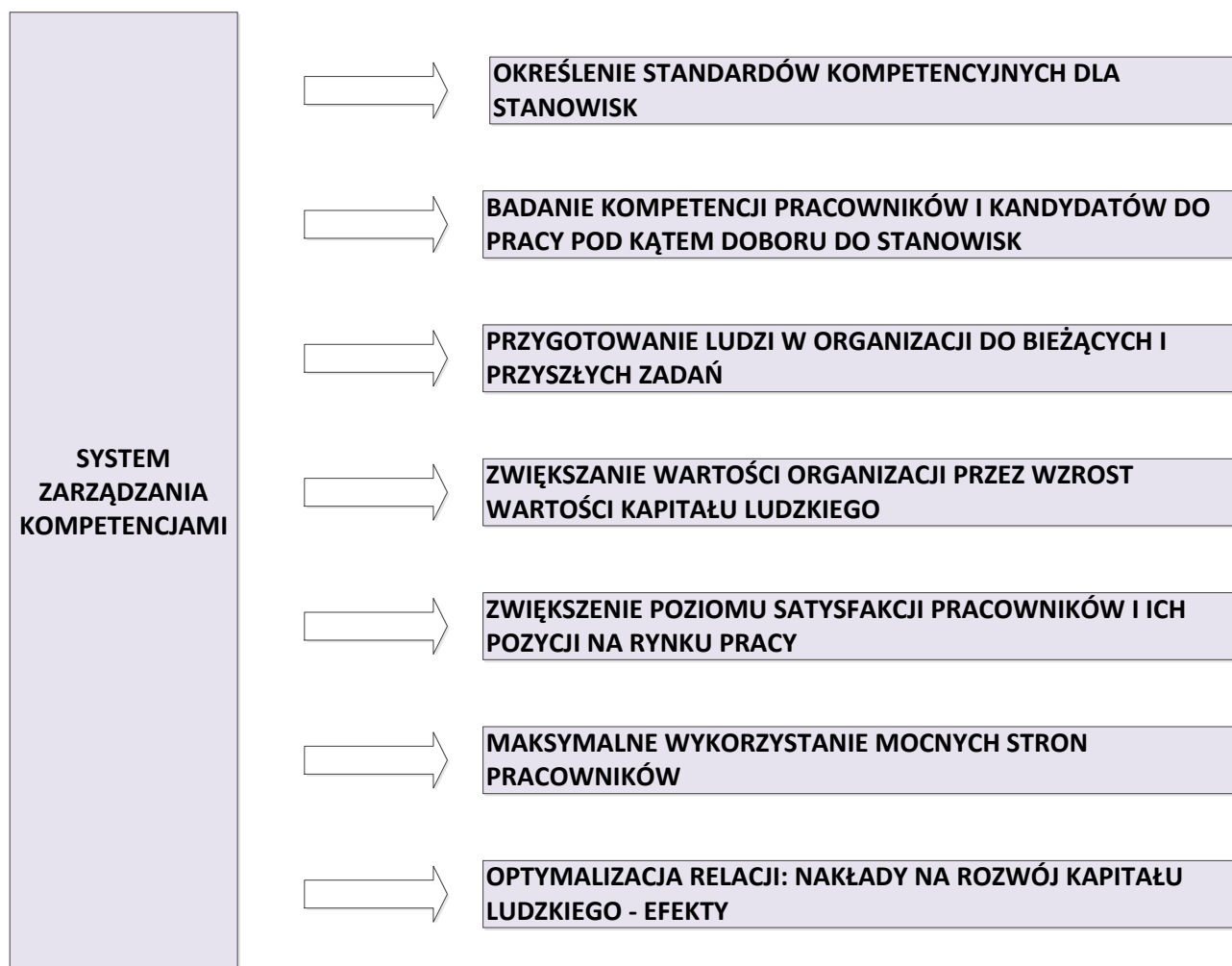
Zarówno projekty jak i programy systemu zarządzania kompetencjami są rozszerzeniem uprzednio wykreowanych koncepcji. Mogą to być następujące projekty i programy [5, str. 191]:

- współpraca z instytucjami edukacji i doskonalenia zawodowego,
- programy badań kompetencji oczekiwanych i dostępnych w danej organizacji,
- badania aspiracji i oczekiwań pracowników związanych z rozwojem zawodowym,

- programy rozwoju przywództwa i przygotowania sukcesji,
- projekty i programy związane ze specjalizacją lub dywersyfikacją działalności, czy też fuzjami.

Niemalże prawie każda ważna zmiana w organizacji powoduje konsekwencje w zakresie zatrudnienia i kompetencji. Projekty i programy systemu zarządzania kompetencjami należy testować, programować, optymalizować oraz monitorować po wdrożeniu.

J. Moczydłowska [3, str. 191] przedstawia sposób oceny kompetencji w jednych z międzynarodowych koncernów. Proces ten rozpoczyna się samooceną menedżerów, a w następnej kolejności kompetencje ocenia bezpośredni przełożony. Częścią składową ocen kompetencji jest rozmowa oceniająca, która przebiega w podobny sposób jak rozmowa kwalifikacyjna. Ustalona zostaje, przez zespół przeprowadzający rozmowę oceniającą, jedna wspólna ocena. W procesie tym pomocne jest także korzystanie z doświadczeń specjalistów zewnętrznych. Rezultaty ocen kompetencji przedstawiane są dyrektorowi generalnemu i dyrektorowi personalnemu. Oceniani menedżerowie otrzymują informację o celu, przedmiocie oraz przebiegu oceny. Przeprowadzenie oceny kompetencji wskazuje pracownikowi nad którymi kompetencjami musi popracować, a które są jego mocną stroną. Procedurę oceniania i rozwoju menedżerów przedstawia rysunek 4. Pracownicy otrzymują także informację zwrotną odnośnie bilansu ich mocnych i słabych stron.



Rys. 3. Cele systemu zarządzania kompetencjami  
Źródło: [5, str. 189]

#### 4. KOMPETENCJE WEDŁUG EUROPEJSKIEGO TOWARZYSTWA LOGISTYCZNEGO

We wcześniejszej części niniejszego opracowania poruszony był temat kompetencji w organizacji. W niniejszym rozdziale poruszony zostanie temat standardów kompetencyjnych Europejskiego Towarzystwa Logistycznego. W Polsce od 2000 roku funkcjonuje Europejski System Certyfikacji Logistyków opracowany zgodnie ze standardami Europejskiego Towarzystwa Logistycznego – ELA. Certyfikat taki uzyskać można na 3 poziomach:

- Operational Level of Logistics,
- Senior Level of Logistics,
- Strategic Level of Logistics.

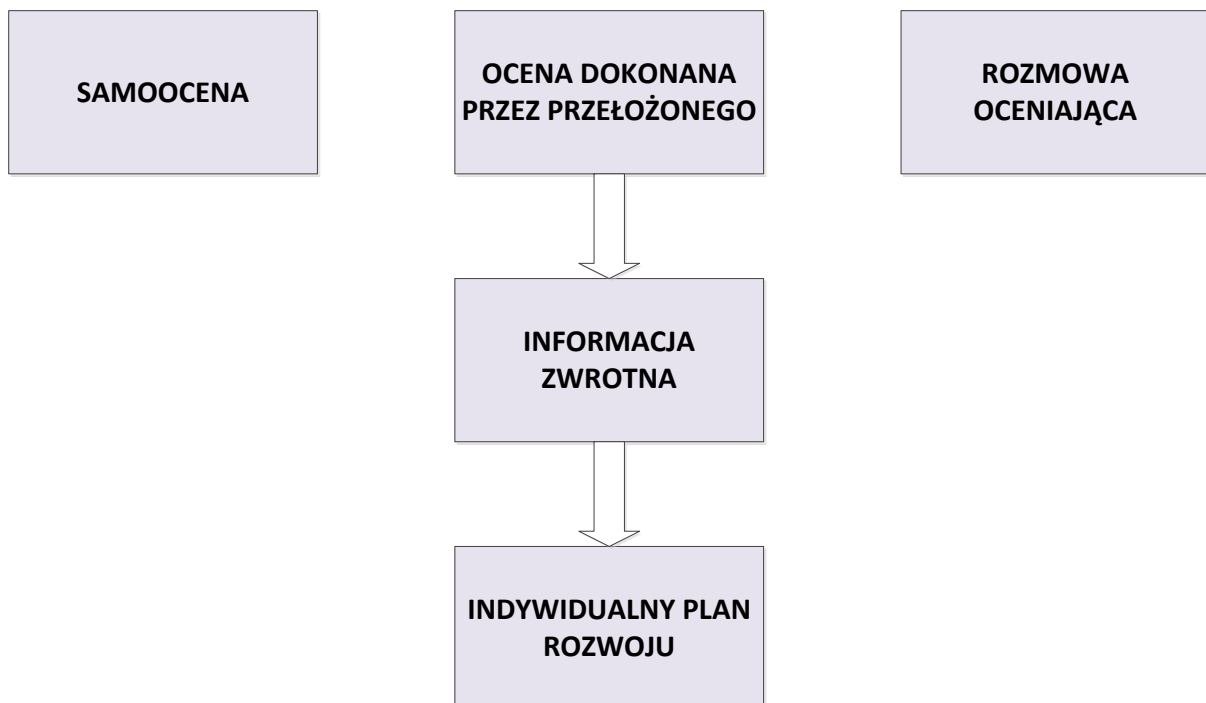
Zauważyć można, że europejskie standardy logistyki skupiają się na zarządzaniu całymi łańcuchami dostaw. Poniżej, na rysunkach 5, 6 oraz 7 przedstawione zostały modele standardów ELA, które charakteryzują obszary weryfikowanych kompetencji na poszczególnych poziomach.



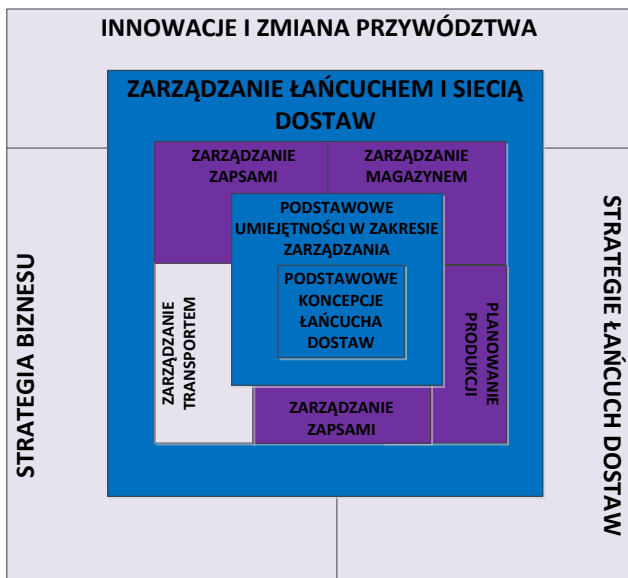
- DWA MODUŁY OBOWIĄZKOWE
- MODUŁY OPCJONALNE – DO WYBORU 2 Z 5 MODUŁÓW

Rys. 5. Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Operational  
Źródło: [10, str. 73]

#### KOMPETENCJE

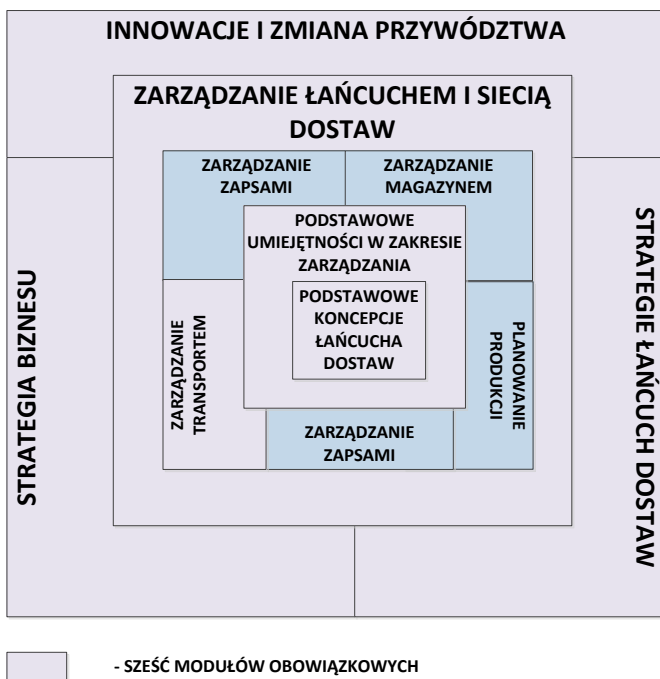


Rys. 4. Procedury oceniania i rozwoju  
Źródło: [3, str. 262]



- TRZY MODUŁY OBOWIĄZKOWE
- MODUŁY OPCJONALNE – DO WYBORU 3 Z 5 MODUŁÓW

**Rys. 6.** Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Senior  
Źródło: [10, str. 75]



- SZEŚĆ MODUŁÓW OBOWIĄZKOWYCH

**Rys. 7.** Model standardów ELA z zaznaczonym obszarem wymagań na poziomie Strategic  
Źródło: [10, str. 75]

Zakres zarówno wiedzy jak i umiejętności pracownika zajmującego się logistyką, poddającego swoją wiedzę procesowi certyfikacji jest uzależniony od modułu. Stwierdzić niemniej należy, że posiadanie danego certyfikatu umożliwia pracodawcy weryfikację kompetencji pracownika, niezbędnych do wykonywania obowiązków zawodowych. Posiadanie odpowiedniego certyfikatu jest, odzwierciedleniem wymagań dynamicznie zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw.

## PODSUMOWANIE

Współcześnie, każdej osobie zajmującej się praktyką, czy też teorią zarządzania trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie nowoczesnej organizacji bez efektywnego wykorzystywania kompetencji, szczególnie kompetencji jej pracowników. Stanowią one fundament organizacji oraz trwały element przewagi nad konkurencją w burzliwie zmieniającym się otoczeniu. Charakterystycznym elementem obecnych czasów jest profesjonalizacja, a co za tym idzie dążenie do wysokiego poziomu kompetencji. Pojęcie kompetencji nie jest niczym nowym, jednak dokładne poznanie i analiza ich wartości merytorycznej, pozwala na efektywne wykorzystanie kompetencji organizacji i każdego pracownika.

## BIBLIOGRAFIA

1. Baruk J., Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Katz R., Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, January-February 1955.
3. Moczydłowska J., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Diffin, Warszawa 2008.
4. Morawski M., Zarządzanie wiedzą: organizacja, system, pracownik. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
5. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
6. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
7. Rakowska A., Kompetencje współczesnego menedżera. Zarządzanie kompetencjami w organizacji, red. E. Mastyk-Musiał, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2005.
8. Stuart, Lindsay, Competencies: A New Sektor, „Journal of European Industrial Trainin” 2002.
9. Senge P., Piąta dyscyplina, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
10. Śliwczyński B., Zarządzanie łańcuchami dostaw – kompetencje logistyka międzynarodowego wymiaru: Nowe standardy kompetencyjne Europejskiego towarzystwa Logistycznego, Logistyka 3/2005.

## MANAGEMENT OF LOGISTICS COMPETENCY IN THE ORGANIZATION

### Abstract

*This publication describes how to reduce waste caused by not using competences in an organization. In the introduction definitions and the scope of competences from literature are presented. The aim of this chapter is to define the differences among interpretations of definitions of 'competence' by various authors. Furthermore, actions that should be taken in order to use competences in an organization effectively are discussed. A model of competence and knowledge management in fighting unused competence in an organization are also presented. At this point a competence ma-*

*trix is discussed. In the fourth part improvements in competence management are dealt with. Moreover, the scheme and purposes of competence management system are presented. The article ends with a summary.*

Autorzy:

Mgr inż. **Bartosz Guszczak** – Instytut Logistyki i Magazynowania