

Bartłomiej TWAROWSKI
UMCS w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Zakład Zarządzania

METODY REDUKOWANIA LUKI KOMPETENCYJNEJ – CHARAKTERYSTYKA, KLASYFIKACJA I WYKORZYSTANIE

Streszczenie. Artykuł został poświęcony problematyce budowania potencjału kompetencyjnego organizacji przez redukowanie występujących w niej luk kompetencyjnych za pomocą stosownych metod. Zawiera on charakterystykę i klasyfikację metod redukowania luki kompetencyjnej oraz prezentację wyników badań empirycznych, których przedmiotem była identyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej najczęściej wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, luka kompetencyjna, metody redukowania luki kompetencyjnej

THE METHODS OF REDUCING COMPETENCY GAP – DESCRIPTION, CLASSIFICATION AND PRACTICAL USE

Summary. The present article deals with the issue of developing organization's competence potential through reducing its competence gaps by means of adequate methods. It includes a description and a classification of the methods used to reduce competence gap, as well as a presentation of the results of empirical studies which aimed at identifying the methods of reducing competence gap, most frequently applied in Polish enterprises.

Keywords: organizational competencies, competence gap, methods of reducing competence gap

1. Wprowadzenie

Jednym z najważniejszych zadań współczesnych menedżerów dążących do zapewnienia rozwoju zarządzanym przez siebie organizacjom jest podnoszenie efektywności ich funkcjonowania. Rzetelne wywiązywanie się z tej powinności wymaga przede wszystkim właściwego postrzegania efektywności oraz posiadania wiedzy na temat metod jej pomiaru, narzędzi służących do jej poprawy oraz umiejętności ich praktycznego wykorzystywania. Efektywność można postrzegać jako relację wartości efektów (wyników) osiągniętych w zaplanowanym czasie i wartości nakładów poniesionych na ich uzyskanie.¹ Wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa są determinowane wartością zakumulowanych w nich zasobów i umiejętności, które współtworzą kompetencje organizacyjne.² Im wyższy jest ich poziom, tym wyższym potencjałem kompetencyjnym dysponuje przedsiębiorstwo. Niedostosowanie potencjału kompetencyjnego organizacji do wymagań w zakresie urzeczywistniania strategii jej rozwoju można określić mianem luki kompetencyjnej.³ Pojawia się ona w kontekście celów strategicznych, jakie aktualnie realizuje przedsiębiorstwo (luka bieżąca), bądź jakie zamierza realizować w przyszłości (luka antycypowana). Występowanie luki bieżącej utrudnia, a często wręcz uniemożliwia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Luka antycypowana oznacza, iż obecny potencjał kompetencyjny organizacji jest niewystarczający do urzeczywistnienia jej przyszłych celów. Sygnalizuje ona konieczność umocnienia potencjału kompetencyjnego, aby w chwili, gdy przyszłość stanie się teraźniejszością, w przedsiębiorstwie nie występowała luka bieżąca. Niezbędne jest zatem terminowe niwelowanie luki kompetencyjnej występującej w organizacji. W tym celu wykorzystywane są stosowne metody. Ze względu na to, iż wywierają one bezpośredni wpływ na poziom potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa, pośrednio determinują także efektywność jego działania. Istnieje bowiem ścisły związek pomiędzy potencjałem kompetencyjnym a efektywnością organizacji.⁴

¹ Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995; Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997, s. 100; Skrzypek E.: Jakość i efektywność. UMCS, Lublin 2000, s. 190; Holstein-Beck M.: Menedżer poszukiwany. CIM, Warszawa 2001, s. 149; Szpaderski.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006, s. 14-15.

² Hamel G., Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation. „Harvard Business Review”, May-June 1990, p. 82; Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 156-158; Żuk A.: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 60.

³ Twarowski B.: Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 71.

⁴ Drucker P.F.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995, s. 34; Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.

2. Charakterystyka i klasyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej

Z. Malara wyróżnia następujące sposoby pozyskiwania kompetencji przez organizację:⁵

- uczenie się oraz studiowanie: uczenie, samokształcenie, nowe zasoby wiedzy, nowe teorie i wyniki badań,
- uczenie się od konkurencji: *tracing, monitoring, public relations, benchmarking, sponsoring, franchising,*
- czerpanie wiedzy z otoczenia: biura consultingowe, szkoły biznesu, media, konferencje i sympozja,
- uczenie się przez wymianę: dialog, dyskusje, negocjacje, wywiady, komunikowanie się,
- uczenie się przez systematyczne doświadczenie i rozwiązywanie problemów.

Zdaniem Z. Malary, najskuteczniejszym instrumentem zdobywania kompetencji jest działanie.⁶

Bardziej zróżnicowany wachlarz sposobów ograniczania luki kompetencyjnej został przedstawiony w pracy pod redakcją A. Sitko-Lutek pt. „Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna”. Wśród zaprezentowanych metod znajdują się: pozyskiwanie zasobów materialnych, pozyskiwanie zasobów finansowych, wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy, pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego, współpraca z firmami doradczymi, współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego, uczenie się w działaniu, uczenie się od konkurentów, outsourcing.⁷ Metody te można sklasyfikować na podstawie następujących kryteriów (tab. 1):

- rodzaj wykorzystywanego źródła pozyskiwania kompetencji (źródło zewnętrzne albo wewnętrzne),
- swoboda korzystania z pozyskanych kompetencji (własność organizacji redukującej lukę albo własność podmiotu zewnętrznego),
- zastosowanie, czyli możliwość wykorzystywania do pozyskiwania zasobów bądź umiejętności organizacyjnych.

⁵ Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2006, s. 133.

⁶ Ibidem, s. 146.

⁷ Baruk J. i in.: Pragmatyka identyfikacji i likwidacji luki kompetencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 250.

Tabela 1

Klasyfikacja metod redukowania luki kompetencyjnej

Lp.	Metoda ograniczania luki	Źródło pozyskania kompetencji		Własność kompetencji		Pozyskane komponenty	
		Zewnętrzne	Wewnętrzne	Przedsiębiorstwo	Podmiot zewnętrzny	Zasoby	Umiejętności
1.	Pozyskiwanie zasobów materialnych	√		√	√	√	
2.	Pozyskiwanie zasobów finansowych	√	√	√		√	
3.	Wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą		√	√			√
4.	Pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy	√		√			√
5.	Pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego	√		√	√		√
6.	Współpraca z firmami doradczymi	√		√	√		√
7.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	√		√	√		√
8.	Szkolenia wewnętrzne		√	√			√
9.	Szkolenia zewnętrzne	√		√			√
10.	Budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego		√	√			√
11.	Uczenie się w działaniu		√	√			√
12.	Uczenie się od konkurentów	√		√			√
13.	Outsourcing	√			√	√	√

Źródło: Niepublikowane badania własne.

Posługiwanie się metodami redukowania luki kompetencyjnej wymaga posiadania dostępu do zewnętrznych lub wewnętrznych (organizacyjnych) źródeł pozyskiwania brakujących kompetencji. W pierwszym przypadku następuje transfer kompetencji lub ich wybranych komponentów z otoczenia. W drugim natomiast kompetencje lub ich komponenty są tworzone przez samo przedsiębiorstwo w trakcie funkcjonowania.

Własność kompetencji warunkuje swobodę posługiwania się nimi. W sytuacji gdy kompetencje są własnością przedsiębiorstwa, sposób i zakres ich wykorzystywania są praktycznie nieograniczone. Natomiast, gdy kompetencje są tymczasowo udostępniane przedsiębiorstwu przez podmioty zewnętrzne, korzystanie z nich wiąże się z ograniczeniami.

Nie zawsze jednak pozyskiwanie kompetencji na własność jest korzystne dla przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy dane kompetencje są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz nie mają charakteru kluczowego, a ich posiadanie na

własność wiązałoby się ze zbyt wysokimi kosztami, właściwym rozwiązaniem jest stosowanie outsourcingu lub wykorzystanie innej formy uzupełnienia brakujących kompetencji, kompetencjami podmiotu zewnętrznego.⁸

Outsourcing jest o tyle specyficzną metodą redukowania luki kompetencyjnej, że jej wykorzystywanie wiąże się z pozyskaniem obydwu komponentów kompetencji, czyli zasobów i umiejętności organizacyjnych.

Pozostałe z zaprezentowanych metod cechuje specjalizacja, gdyż umożliwiają one przedsiębiorstwu zdobycie tylko jednego z powyższych komponentów.

Pozyskiwanie zasobów materialnych oraz zasobów finansowych wymaga dysponowania niezbędnymi umiejętnościami, ale w przeciwieństwie do pozostałych metod, nie służy ono do zdobywania umiejętności.

Powszechnie stosowanymi sposobami pozyskiwania zasobów materialnych jest ich zakup bądź leasing. W przypadku leasingu operacyjnego przedsiębiorstwo nie uzyskuje zasobów na własność, ale użytkuje je tymczasowo. Szczególnym przypadkiem jest zdolność przedsiębiorstwa do wytworzenia niezbędnych zasobów rzeczowych we własnym zakresie. Zasoby o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa są jednak najczęściej nabywane z otoczenia. Wówczas konieczne staje się znalezienie źródeł ich finansowania.

Działalność przedsiębiorstwa może być finansowana ze źródeł wewnętrznych, czyli z wypracowanych nadwyżek środków pieniężnych lub ze źródeł zewnętrznych w postaci kredytów, pożyczek, leasingu oraz emisji papierów wartościowych.⁹

Odrębną grupę metod redukowania luki kompetencyjnej stanowią: wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, szkolenia wewnętrzne, budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego oraz uczenie się w działaniu. Metody te są zorientowane na zdobywanie lub rozwijanie umiejętności organizacyjnych dzięki własnemu potencjałowi przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż wśród wymienionych metod kluczową rolę odgrywa wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, gdyż warunkuje skuteczność posługiwania się pozostałymi metodami.

Charakterystyczną grupę metod redukowania luki kompetencyjnej stanowią: pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego, współpraca z firmami doradczymi oraz współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi. Metody te służą do zdobywania umiejętności organizacyjnych ze źródeł zewnętrznych. Stanowią je podmioty, z którymi przedsiębiorstwo nawiązało i prowadzi współpracę. Współpraca ta może mieć charakter trwały i wówczas jest

⁸ Gierszewska G.: Zarządzanie strategiczne. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 124.

⁹ Luecke R.: Finanse dla menedżerów. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 116-131.

realizowana na przykład w postaci konsorcjum lub klastra. Może także posiadać charakter jednorazowy i służyć wykonaniu konkretnego projektu.

Firmy doradcze i jednostki naukowo-badawcze opierają swoje funkcjonowanie przede wszystkim na umiejętnościach organizacyjnych, których istotnym komponentem jest *know-how*. Nawiązując współpracę z przedsiębiorstwem, przekazują mu część posiadanej wiedzy, wzbogacając jego potencjał kompetencyjny. Zazwyczaj blokują jednak dostęp do wiedzy unikalnej, pragnąc zapewnić sobie w ten sposób trwałość zdolności konkurencyjnej.

Współpraca podejmowana z partnerami biznesowymi, którymi zazwyczaj są dostawcy i klienci, ale coraz częściej także konkurenci i firmy z innych branż, opiera się na wymianie umiejętności organizacyjnych i ma na celu przede wszystkim generowanie rozwiązań innowacyjnych. Także w przypadku tej metody umiejętności kluczowe dla danego przedsiębiorstwa są w nim zatrzymywane. Mogą być one jednak wykorzystywane w trakcie prowadzonej współpracy, ale w sposób, który uniemożliwi partnerowi biznesowemu ich przejęcie.¹⁰

Znacznym potencjałem w zakresie rozwoju kompetencji organizacyjnych charakteryzują się różne formy aliansu strategicznego. B. Garrette i P. Dussauge definiują alians strategiczny jako współpracę firm na zasadach partnerskich, w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Każdy z uczestników aliansu zachowuje pełną niezależność strategiczną i dzięki temu może chronić swoje interesy. Alians pozwala uniknąć wielu niekorzystnych zjawisk związanych z trwałym połączeniem przedsiębiorstw, takich jak na przykład szok kulturowy. Alians jest ograniczony wyłącznie do dziedziny kooperacji zastrzeżonej w umowie, którą w razie potrzeby można przedłużyć.¹¹

Ostatnią wyodrębnioną grupę metod redukcji luki kompetencyjnej stanowią: pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy, szkolenia zewnętrzne oraz uczenie się od konkurentów. Ich celem jest zdobycie przez przedsiębiorstwo umiejętności organizacyjnych ze źródeł zewnętrznych.

Pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy oraz szkolenia zewnętrzne są metodami względnie nieskomplikowanymi w porównaniu do uczenia się od konkurentów. Ich zastosowanie wymaga bowiem określenia zapotrzebowania na konkretne umiejętności i znalezienia ich źródeł w postaci zasobów ludzkich dostępnych na rynku pracy bądź w postaci podmiotów prowadzących działalność szkoleniową.

Aby umiejętności zdobyte dzięki zastosowaniu powyższych metod stały się użyteczne dla organizacji i uzyskały rangę jej kompetencji, konieczne jest ich zaadaptowanie do specyfiki funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa i skojarzenie z odpowiednimi jego zasobami.

¹⁰ Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005, s. 55-65.

¹¹ Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996, s. 55.

Metodą bardziej złożoną jest uczenie się od konkurentów. Zazwyczaj umiejętności konkurentów nie są wyraźnie wyeksponowane, a o ich istnieniu świadczą podejmowane przez nich działania i osiągnięte wyniki. Posługiwanie się powyższą metodą wymaga w pierwszej kolejności określenia konkurenta lub konkurentów posiadających umiejętności, których brakuje w przedsiębiorstwie. Następnie konieczna jest identyfikacja źródeł, z jakich konkurenci pozyskali te umiejętności, oraz sprawdzenie możliwości ich zdobycia i zaadaptowania do potrzeb wynikających ze specyfiki funkcjonowania organizacji.

Powszechnie znanym narzędziem uczenia się od konkurentów jest *benchmarking*. W przypadku benchmarkingu horyzontalnego (ogólnego) potencjalnym źródłem pozyskiwania nowych umiejętności są nie tylko konkurenci przedsiębiorstwa, ale także organizacje spoza branży, w jakiej ono funkcjonuje.¹² Ten rodzaj benchmarkingu stwarza najszersze spektrum możliwości zdobycia przez organizację potrzebnych umiejętności.

Katalog wskazanych powyżej metod służących do redukowania luki kompetencyjnej nie ma charakteru zamkniętego. Stanowi on jedynie zestaw metod najbardziej typowych, których stosowanie nie zawsze jest alternatywne. Skuteczne redukowanie luki kompetencyjnej wymaga w niektórych sytuacjach jednoczesnego wykorzystywania kilku komplementarnych względem siebie metod.

Zaprezentowane metody są ukierunkowane na podnoszenie poziomu kompetencji przedsiębiorstwa. Niwelowanie luki kompetencyjnej może jednak odbywać się także bez poprawy potencjału kompetencyjnego. Specyficznym sposobem redukowania luki kompetencyjnej jest redefinicja strategii, polegająca na wyborze mniej ambitnych celów w porównaniu z pierwotnie ustalonymi. Wykorzystywanie tej metody jest uzasadnione wówczas, gdy:

- kluczowi decydenci w organizacji dostrzegają brak możliwości likwidacji luki kompetencyjnej za pomocą wskazanych powyżej metod,
- występująca luka kompetencyjna generuje napięcie strategiczne¹³ na zbyt wysokim i przez to dysfunkcyjnym poziomie.

Należy zauważyć, że redefinicja strategii polegająca na obniżeniu poziomu celów, spowalnia proces rozwoju kompetencji organizacyjnych. Umożliwia ona jednak urealnienie strategii i zoptymalizowanie procesów doskonalenia przedsiębiorstwa.

¹² Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007, s. 330-332.

¹³ Napięcie strategiczne (dynamiczne) występuje wtedy, gdy poziom kompetencji organizacyjnych nie wystarcza do urzeczywistnienia zamierzeń głównych decydentów. Napięcie to jest niezbędne do występowania efektu dźwigni zasobowej, który stwarza szansę osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w przyszłości celów zdecydowanie bardziej ambitnych w porównaniu do jego obecnych możliwości, wynikających z potencjału kompetencyjnego; por.: Hamel G., Prahalad C.K.: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994, p. 110-118.

3. Wykorzystanie metod redukowania luki kompetencyjnej w polskich przedsiębiorstwach

Należy zaznaczyć, że program likwidowania luki kompetencyjnej powinien zostać ujęty w strategii rozwoju organizacji. Zgodnie z nim powinno następować stopniowe ograniczanie luki kompetencyjnej w czasie, tak aby w przedsiębiorstwie nie występowała luka bieżąca.

W trosce o osiągnięcie i utrzymywanie wysokiego poziomu wyników, kluczowi decydenci powinni podejmować działania na rzecz systematycznego rozwoju i odnawiania kompetencji przedsiębiorstwa, tak aby tempo ich ewolucji było takie samo lub szybsze niż tempo zmian kluczowych czynników sukcesu w branży lub w segmencie rynku, w jakim ono funkcjonuje.¹⁴ Działania te powinny być ukierunkowane z jednej strony na podtrzymywanie i doskonalenie konfiguracji kompetencji organizacyjnych, gdyż zazwyczaj ulegają one deprecjacji w czasie, z drugiej zaś na generowaniu nowych kompetencji, które poszerzałyby obszar okazji rynkowych przedsiębiorstwa.

Badania poświęcone sposobom redukowania luki kompetencyjnej w polskich przedsiębiorstwach były częścią grantu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr 1 H02D 040 30) pt. *Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyjnego uczenia się*.

Badania miały charakter ilościowy i zostały przeprowadzone metodą wywiadu skategoryzowanego, w którym uczestniczyli przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej 56 polskich przedsiębiorstw. Zostały one sklasyfikowane ze względu na wielkość oraz charakter interakcji z rynkiem. Podziału badanych organizacji ze względu na wielkość dokonano na podstawie liczby zatrudnionych pracowników. Do grupy małych firm zaliczono te, w których średnioroczne zatrudnienie nie przekraczało 50 osób, do grona podmiotów średnich te, w których średnioroczne zatrudnienie zawierało się w przedziale od 50 do 249 osób, zaś do zbioru przedsiębiorstw dużych te, które zatrudniały od 250 osób wzwyż. Wśród organizacji uczestniczących w badaniach dominowały podmioty średnie (51,79%), mniejszą grupę stanowiły firmy duże (33,93%), natomiast najmniej liczną – przedsiębiorstwa małe (14,29%). Wśród badanych organizacji zidentyfikowano 6 podmiotów, które nie działały w warunkach wolnej konkurencji rynkowej i określono je mianem „nierynkowych”. Pozostałe 50 organizacji nazwano „rynkowymi”.

Przeprowadzone badania umożliwiły zdiagnozowanie częstości stosowania poszczególnych metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności przedsiębiorstw. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawiono w tabeli 2.

¹⁴ Haffer R.: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 103.

Tabela 2

Częstość stosowania metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności badanych przedsiębiorstw

Lp.	Metoda redukowania luki kompetencyjnej	Średni wynik badanych przedsiębiorstw					
		Ogółem	Duże	Średnie	Małe	Rynkowe	Nierynkowe
1.	Pozyskiwanie dodatkowych zasobów materialnych	32,85	29,47	32,07	43,75	33,80	25,00
2.	Pozyskiwanie zasobów finansowych	31,42	24,74	29,66	53,75	32,00	26,67
3.	Wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą	33,40	36,32	25,86	53,75	33,80	30,00
4.	Pozyskanie specjalistów na rynku pracy	29,64	25,79	26,55	50,00	30,00	26,67
5.	Pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego	18,75	16,84	16,55	31,25	20,40	5,00
6.	Współpraca z firmami doradczymi	20,00	20,53	16,21	32,50	19,80	21,67
7.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	11,61	13,68	9,31	15,00	11,40	13,33
8.	Szkolenia	42,69	40,53	38,96	60,00	42,60	41,67
9.	Budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego	17,48	11,58	20,34	21,25	19,00	5,00
10.	Uczenie się w działaniu	39,99	34,21	42,42	45,00	42,00	23,34
11.	Outsourcing	13,57	12,11	10,35	28,75	13,80	11,67
12.	Uczenie się od konkurentów	24,43	19,47	21,72	46,25	25,20	18,33

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań dowodzą, że częstość stosowania poszczególnych metod redukowania luki kompetencyjnej do poprawy efektywności przedsiębiorstw była zróżnicowana. Najczęściej w tym celu organizowane były szkolenia (42,69%). Powszechną praktyką było także uczenie się w działaniu (39,99%). Najmniej popularną metodą redukowania luki kompetencyjnej stosowaną w celu poprawy efektywności w badanych przedsiębiorstwach była współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi – wykorzystywało ją 11,61% badanych firm. Niewiele większą popularnością cieszył się outsourcing, którym w tym celu posługiwało się 13,57% podmiotów. Relatywnie rzadko w badanych firmach usiłowano wywierać pozytywny wpływ na efektywność poprzez budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego (17,48%) oraz pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego (18,75%).

Należy zauważyć, że w przedsiębiorstwach małych każda z metod redukowania luki kompetencyjnej była stosowana do poprawy efektywności częściej niż w innych grupach organizacji wyodrębnionych na podstawie wielkości. W firmach średnich najrzadziej, spośród grup przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie kryterium wielkości, do poprawy efektywności wykorzystywano: wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą, współpracę z firmami doradczymi, współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia oraz outsourcing. Z kolei w firmach dużych najrzadziej, spośród grup organizacji wyodrębnionych

ze względu na wielkość, do poprawy efektywności stosowano: pozyskiwanie zasobów finansowych oraz pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy.

Zdecydowana większość metod redukowania luki kompetencyjnej była częściej wykorzystywana do poprawy efektywności w przedsiębiorstwach o orientacji rynkowej niż nierynkowej. Jedynie w przypadku współpracy z firmami doradczymi i instytucjami naukowo-badawczymi występowała zależność odwrotna.

Analizując powyższe wyniki badań, uwagę zwraca niską – w każdej grupie przedsiębiorstw – popularność podejmowania współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi w celu poprawy efektywności funkcjonowania. Taki stan, zdaniem respondentów, wynika z niewystarczającej wiedzy środowiska biznesu na temat możliwości podjęcia współpracy oraz braku przekonania co do realnych korzyści z niej wynikających. W ich opinii wpływ na taki stan rzeczy wywiera brak ugruntowanych tradycji w zakresie współpracy pomiędzy środowiskami nauki i biznesu oraz niedobór bądź brak ofert współpracy przygotowywanych przez instytucje naukowo-badawcze.

4. Podsumowanie

Kompetencje organizacji, rozumiane jako synteza organizacyjnych zasobów i umiejętności, stanowią potencjał niezbędny do urzeczywistniania strategii przedsiębiorstw oraz osiągnięcia przez nie zaplanowanych wyników rynkowych, finansowych i organizacyjnych. Kompetencje odgrywają zatem kluczową rolę w zapewnianiu efektywnego funkcjonowania organizacji. Luka kompetencyjna, wyrażająca niedobór kompetencji, utrudnia bądź uniemożliwia terminową realizację strategii, przez co stanowi zagrożenie dla efektywnego działania przedsiębiorstwa. W celu jej wyeliminowania stosowane są różne metody, do których można zaliczyć m.in.: pozyskiwanie zasobów ludzkich, materialnych i finansowych, współpraca z firmami doradczymi lub z instytucjami naukowo-badawczymi, szkolenia (wewnętrzne i zewnętrzne), uczenie się w działaniu, uczenie się od konkurentów. Metody redukowania luki kompetencyjnej, jak wskazują zaprezentowane wyniki badań, są z różną częstością wykorzystywane do poprawy efektywności funkcjonowania polskich przedsiębiorstw. Relatywnie dużą popularnością cieszą się bowiem metody, których zastosowanie odbywa się na podstawie mało skomplikowanych procedur działania. Do metod tych można zaliczyć np. szkolenia, pozyskiwanie zasobów materialnych i finansowych czy też uczenie się w działaniu. Rzadziej stosowane są metody, którymi posługiwanie się wymaga znajomości zaawansowanej metodyki oraz wykorzystywanie których odbywa się na podstawie skomplikowanych procedur, względnie, w odniesieniu do których nie jest możliwe opracowanie procedur ze względu na niepowtarzalność warunków, w jakich są one używane.

Bibliografia

1. Baruk J. i in.: Pragmatyka identyfikacji i likwidacji luki kompetencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
2. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
3. Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.
4. Drucker P.F.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995.
5. Garrette B., Dussauge P.: Strategie aliansów na rynku. Poltext, Warszawa 1996.
6. Gierszewska G.: Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.): Zarządzanie kompetencjami organizacji. Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
7. Gierszewska G.: Zarządzanie strategiczne. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
8. Haffer R.: Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
9. Hamel G., Prahalad C.K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
10. Hamel G., Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation. „Harvard Business Review”, May-June 1990.
11. Holstein-Beck M.: Menedżer poszukiwany. CIM, Warszawa 2001.
12. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996.
13. Luecke R.: Finanse dla menedżerów. Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003.
14. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2006.
15. Obłój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2007.
16. Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997.
17. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. UMCS, Lublin 2000.
18. Szpaderski A.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006.
19. Twarowski B.: Wpływ luki kompetencyjnej na osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.

-
20. Żuk A.: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.

Recenzenci: Dr hab. Zbigniew Pastuszak, prof. UMCS
Dr hab. Elżbieta Weiss, prof. UO