

Urszula SKURZYŃSKA-SIKORA
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Wydział Ekonomiczny
Instytut Zarządzania

DOSKONALENIE KOMPETENCJI ORGANIZACJI WE WSPÓLPRACY Z PROFESJONALNYM DORADCĄ

Streszczenie. Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w turbulentnym otoczeniu, muszą stale dostosowywać się do pojawiających się zmian. Niezbędne jest zatem posiadanie przez przedsiębiorstwa odpowiednich kompetencji, umożliwiających zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej w długim okresie. Konieczne jest odpowiednie identyfikowanie i analizowanie sygnałów z otoczenia, mających wpływ na aktualną i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa, oraz określenie kluczowych kompetencji, umożliwiających funkcjonowanie organizacji w przyszłości. Istotną pomocą mogą służyć profesjonalni doradcy, którzy swoją wiedzą oraz doświadczeniem w bezstronny i obiektywny sposób wspomagają identyfikowanie oraz doskonalenie kompetencji organizacji.

W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, których celem była identyfikacja czynników wspierających i utrudniających identyfikowanie i niwelowanie luki kompetencyjnej.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, doskonalenie kompetencji, profesjonalne doradztwo, współpraca z doradcą

IMPROVING COMPETENCE OF THE ORGANIZATION IN COOPERATION WITH THE PROFESSIONAL CONSULTANT

Summary. Contemporary enterprises functioning in a turbulent environment have to continuously adapt to new challenges. Therefore, it is necessary for an enterprise to have adequate competencies which will provide it with a permanent competitive advantage and let it function and develop in a long-term perspective. Thus it is necessary to adequately identify and analyze the signals coming from the environment, taking into account their influence on the current and future situation of the company as a whole, and also predicting on the basis of such signals the directions

of the changes in the environment and core competences which condition the company's functioning in the future. Substantial support in this area can be provided by professional consultants who, due to their knowledge and experience, back up their client's enterprise in an objective and independent way, identifying and improving the competence.

The paper presents the results of empirical research performed in order to determine the factors that support or hinder the identification of competence gap in Polish enterprises.

Keywords: competence of the organization, improving competence, professional consulting, cooperation with the consultant

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłej adaptacji do pojawiających się wyzwań. Niezbędne jest permanentne podejmowanie spójnych działań związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej, umożliwiającej przede wszystkim uzyskanie takiej pozycji, która pozwala na długotrwałe funkcjonowanie i rozwój, a zwłaszcza skuteczne konkurowanie na rynku globalnym. Sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od posiadania odpowiednich kompetencji.

Wprowadzenie przez C.K. Prahalada i G. Hamela koncepcji kluczowych kompetencji,¹ uświadomiło menedżerom, że aby utrzymać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy skoncentrowanie uwagi jedynie na strukturach organizacyjnych i przebiegu realizowanych procesów, ale konieczne jest zidentyfikowanie i rozwijanie własnych, specyficznych kluczowych kompetencji.² Często menedżerowie nie są w stanie samodzielnie dokonać identyfikacji niezbędnych kompetencji i poradzić sobie z ich doskonaleniem. W takiej sytuacji wskazane jest skorzystanie z pomocy profesjonalnych doradców.

2. Kompetencje organizacyjne

Pojęcie **kompetencji organizacyjnych** bywa różnie definiowane, jednak istnieje zgodność, że należą one do istotnych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. W najbardziej ogólnym ujęciu kompetencje można określić jako umiejętności rozwijania,

¹ Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation. "Harvard Business Review", May-June 1990, p. 79-91.

² Scarbrough, H.: Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. "British Journal of Management", No. 9, 1998, p. 219-232.

koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji.³

M. Bratnicki wyróżnia pojęcie *zdolności*, które przypisuje poszczególnym jednostkom ludzkim, i pojęcie *kompetencji*, które odnosi do poziomu całej organizacji. W jego opinii kompetencje polegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów) do zrealizowania jakiegoś celu. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na podejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. To są zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi, i właściwego wykorzystywania ich dla realizacji przyjętej strategii.⁴

Szczególne miejsce zajmują kompetencje kluczowe, określane jako zbiorowa wiedza i zdolności, które osadzone są w danej organizacji. Stanowią one główne determinanty konkurencyjności organizacji ze względu na:

- ich znaczenie w tworzeniu wartości dla klienta,
- trudność w naśladowaniu,
- możliwość ich wykorzystania w nowym biznesie.⁵

Kompetencje kluczowe, w aspekcie zarządzania strategicznego, bazują na zasobach organizacji, które są cenne, rzadkie i nie do podrobienia.⁶ Szczególny nacisk kładzie się na wiedzę organizacyjną, stanowiącą specyficzny zasób strategiczny.⁷ Można zatem stwierdzić, że kompetencje kluczowe obejmują wszystkie aktywa specyficzne dla organizacji, wiedzę, umiejętności i zdolności osadzone w strukturze organizacji, technice, procesach oraz relacjach międzyludzkich i międzygrupowych.⁸

Posiadanie kompetencji kluczowych nie jest dla organizacji celem samym w sobie. Konieczne jest posiadanie takich umiejętności, które zapewnią organizacji uzyskanie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. W literaturze prezentowane są również inne podejścia do klasyfikowania kompetencji.

Najwyższy poziom stanowią tzw. kompetencje krytyczne, które obejmują najważniejsze umiejętności organizacji niezbędne do właściwego funkcjonowania na rynku. W koncepcji **strategicznej architektury** C.K. Prahalad i G. Hamel stwierdzili, że dla utrzymania

³ Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993, p. 33-46.

⁴ Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000, s. 13.

⁵ Prahalad C.K., Hamel G.: op.cit., p. 90.

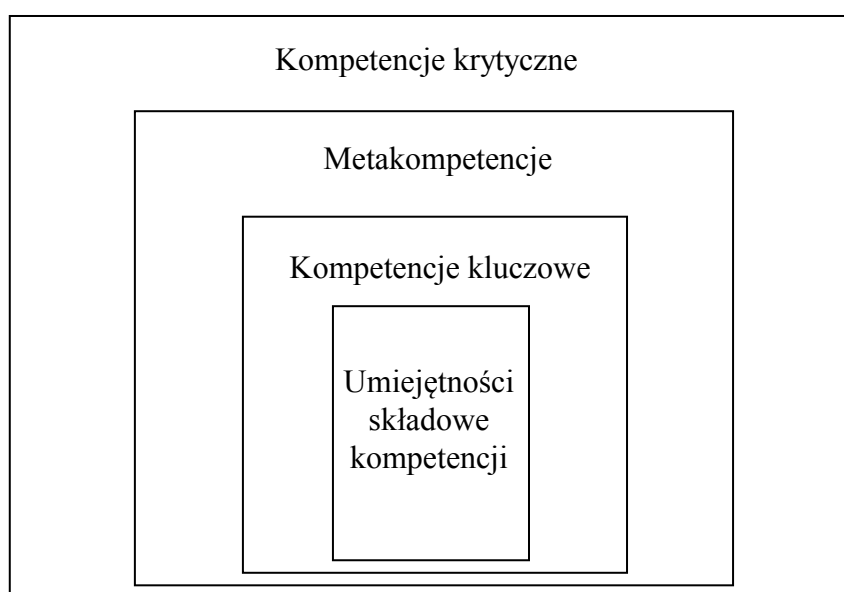
⁶ Krogh von G., Roos, J.: A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy. "Personnel Review", No. 3 (24), 1995, p. 56-76.

⁷ Conner K.R., Prahalad C.K.: A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. "Organization Science", No. 5, 1996, p. 477-501.

⁸ Lado A.A., Wilson M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. „Academy of Management Review”, No. 4 (19), 1994, p. 702.

zrównoważonej przewagi konkurencyjnej niezbędne jest prognozowanie zmian zachodzących w otoczeniu i rozważanie sposobów postępowania dla różnych scenariuszy.⁹

Kompetencje krytyczne organizacji są zazwyczaj uniwersalne, mimo znacznego niejednokrotnie zróżnicowania kompetencji kluczowych, i można je określić jako umiejętności firmy do skutecznego identyfikowania, kształtowania, rozwijania, podnoszenia jakości i tworzenia odpowiedniej hierarchii kompetencji, aby osiągnąć zrównoważoną przewagę konkurencyjną.¹⁰ G. Hamel zaprezentował interesującą koncepcję hierarchizacji kompetencji – poczynając od kompetencji krytycznych, poprzez metakompetencje, kompetencje kluczowe, do umiejętności składowych (por. rys. 1).¹¹



Rys. 1. Hierarchia kompetencji

Fig. 1. Competence Hierarchy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Srivastava S.C.: Managing Core Competence of the Organization. „Journal for Decision Makers”, No. 5 (30), October-December 2005, p. 52.

Kompetencje wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają przewagę konkurencyjną. Tak jak w przypadku innych zasobów decydujących o konkurencyjności, kompetencje muszą być wartościowe z punktu widzenia prowadzonej działalności, muszą mieć właściwości dobra rzadkiego oraz muszą być trudne (albo/i kosztowne) do imitacji, zatem kompetencje organizacji:

⁹ Prahalad C.K., Hamel G.: op.cit., p. 82.

¹⁰ Srivastava S.C.: Managing Core Competence of the Organization. “Journal for Decision Makers”, No. 5 (30), October – December 2005, p. 52.

¹¹ Hamel G.: The Concept of Core Competence, [in:] Hamel G., Heene A. (eds.): Competence-Based Competition. The Strategic Management Society. John Wiley and Sons, Sussex 1994, p. 11-33.

- można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku na określonym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy realizacji określonych celów),
- mają zawsze charakter względny, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania (kompetencje do czego? i/lub w jakim zakresie?),
- przejawiają się w umiejętności zachowania się w sposób adekwatny do wymagań sytuacji.¹²

Reasumując, rozważania na temat kompetencji można zdefiniować jako połączenie wiedzy i umiejętności, które odzwierciedlają zarówno wiedzę podstawową (ukrytą), jak i umiejętności niezbędne do wykonania potrzebnych działań. Kompetencje bazują na wiedzy tkwiącej w zestawach umiejętności pojedynczych pracowników oraz na wiedzy będącej w dyspozycji poszczególnych jednostek organizacyjnych. Ogólnie można stwierdzić, że kompetencje tworzą posiadane przez przedsiębiorstwo specyficzne umiejętności w rozmieszczeniu zasobów, zdolności poznawcze umożliwiające podejmowanie działań zapewniających osiągnięcie wyznaczonych celów. Kompetencje organizacyjne powinny charakteryzować się posiadaniem:

- komponentu organizacyjnego – powinny dotyczyć koordynowania i rozmieszczenia zasobów,
- komponentu intencyjnego – ich skutkiem mają być przemyślane działania dla zapewnienia skoordynowanego rozmieszczenia zasobów,
- komponentu celowego – koordynowanie zasobów musi służyć osiągnięciu celów przez organizację.¹³

3. Doskonalenie kompetencji organizacji

W warunkach rosnącej konkurencji kompetencje nabierają coraz większego znaczenia w funkcjonowaniu organizacji. Znajomość aktualnego ich poziomu, a także świadomość istniejącej luki kompetencyjnej, stają się jednymi z ważniejszych wymogów stawianych przed menedżerami.

Kompetencje mają charakter dynamiczny, a zatem niezbędna jest ich analiza uwzględniająca nie tylko podejście w kontekście szeroko rozumianych zasobów organizacyjnych (czy potencjału organizacji), ale również ich aktywnego wykorzystywania. Konieczne jest kompleksowe podejście do analizy i doskonalenia kompetencji. Do typowych sfer kompetencyjnych przedsiębiorstwa, stanowiących przedmiot zainteresowania

¹² Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 19.

¹³ Ibidem, s. 18.

menedżerów, należą obszary: operacyjny, informacyjny, badawczo-rozwojowy, zarządzania jakością, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu, finansów, organizacji i zarządzania, personalny.¹⁴

Identyfikacja istniejącego niedopasowania kompetencyjnego (tzw. luki kompetencyjnej) oraz jego likwidacja poprzez doskonalenie kompetencji, stanowią swoistą procedurę, której model opracowany został przez zespół kierowany przez prof. A. Sitko-Lutek, a członkiem którego była autorka. Model ten zawiera następujące elementy:

- *Aspiracje właścicieli i kadry zarządzającej* – zawierają oczekiwania co do wizerunku przedsiębiorstwa, tempa i kierunków rozwoju, roli spełnianej w otoczeniu;
- Właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstw poszukują *okazji*, które umożliwiłyby zrealizowanie aspiracji; *zagrożenia* wymuszają konieczność podejmowania działań na rzecz ich eliminacji, aby zrealizować aspiracje;
- Analiza i ocena szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa, a w tym kompetencji; zmierzająca do określenia, w jakim stopniu posiadane zasoby materialne i kompetencje są przydatne do wykorzystania dostrzeżonych okazji lub eliminowania zagrożeń dla realizacji aspiracji właścicieli i kadry zarządzającej; jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje takimi kompetencjami, można wnioskować, iż występuje *luka kompetencyjna*;
- Rozważane opcje strategiczne są wynikiem aspiracji i wyrażają zamierzenia brane pod uwagę po analizie okazji i zagrożeń oraz kompetencji; kompetencje potrzebne do realizacji aspiracji, których przedsiębiorstwo nie posiada, zostają zdefiniowane jako *luka kompetencyjna*;
- Ocena luki zmierza do określenia, jaki jest poziom rozbieżności oraz w jakim stopniu utrudnia to realizację aspiracji; wówczas podejmuje się decyzję o jej likwidacji (całkowitej lub częściowej) lub ewentualnie jej tolerowaniu;
- *Procesy organizacyjnego uczenia się* są inicjowane przez uruchomienie aspiracji właścicieli i kadry kierowniczej i zachodzą w każdym z wymienionych etapów; mają one charakter cykliczny.¹⁵

Wyróżnione elementy modelu mają charakter uniwersalny, wzajemne zależności kształtują się odmiennie w różnych organizacjach. Tylko tak kompleksowe podejście do prowadzonej analizy pozwoli na zidentyfikowanie odchyleń (luki kompetencyjnej) stanowiących bazę wyjściową działań doskonalących, realizowanych na podstawie

¹⁴ Gorynia M.: Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 79-82; Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 118.

¹⁵ Sitko-Lutek A. (red.): op.cit.

stosownych metod. Poziom złożoności podejmowanych działań sprawia, że nie zawsze menedżerowie są w stanie poradzić sobie samodzielnie. W wielu przypadkach wskazane jest skorzystanie z profesjonalnej pomocy doradców.

4. Profesjonalne doradztwo

Profesjonalne usługi doradcze są zlecane są przez przedsiębiorstwa i wykonywane przez odpowiednio przygotowane i wykształcone osoby, które w sposób obiektywny i niezależny wspierają organizację klienta przez identyfikację problemów, ich analizę, rekomendację rozwiązań oraz, w przypadku wyrażenia takiego życzenia przez klienta, pomoc w ich wdrożeniu.¹⁶

W literaturze bardzo różnorodnie formułowane są zadania stojące przed profesjonalnymi doradcami i świadczonymi przez nich usługami, co przekłada się na definiowanie tych usług, które określane są jako:

- przejęcie zadań,
- pośrednictwo w przekazywaniu wiedzy oraz specjalnych informacji,
- pomoc w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji,
- przekazywanie zarówno informacji zmniejszających ryzyko, jak i specyficznej wiedzy mającej na celu usprawnienia działań,
- przygotowanie i przekazywanie informacji służących rozwiązaniu kompleksowych problemów,
- identyfikacja i rozwiązywanie problemów,
- przekazywanie zaleceń dotyczących usprawniania działań oraz pomoc w ich wdrożeniu,
- dawanie wskazówek dotyczących postępowania.¹⁷

Można wymienić dwie główne przyczyny, dla których menedżerowie korzystają z pomocy profesjonalnych doradców:

- efektywność ekonomiczna – korzyści przekraczają poniesione koszty – jest to często trudne do bezpośredniego obliczenia, jednak względy finansowe mają tu bardzo istotne znaczenie,
- uczenie się od doradców – wielu klientów zdobywa specjalistyczną wiedzę od doradcy, np. w zakresie analiz otoczenia, prognoz biznesowych dla informacji zarządczej, metod identyfikowania problemów i implementacji zmian (diagnoza,

¹⁶ Greiner L.E., Metzger R.O.: Consulting to Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983, p. 7.

¹⁷ Szloch Z.: Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia Zachodnioeuropejskie. Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992, s. 13.

prowadzenie wywiadów, przekonywanie, komunikacja, ocena, sprzężenie zwrotne i podobne umiejętności); celem współpracy jest wprowadzenie nowych kompetencji do organizacji, a także zwiększenie potencjału pracowników.¹⁸

Profesjonalne doradztwo należy do sfery usług bardzo szybko rozwijających się w ostatnich latach – specjaliści szacują jego dynamikę nawet na 50% rocznie¹⁹ – jednak specyfika tego rynku i mechanizmy jego wzrostu nie należą do najlepiej rozpoznanych, co związane jest z bardzo szerokim zakresem problemów pozostających w sferze zainteresowania doradztwa. W praktyce wykształciła się procedura postępowania profesjonalnych doradców, obejmująca następującą sekwencję czynności:

- nawiązanie współpracy
- identyfikacja problemów,
- pozyskanie niezbędnych informacji,
- analiza i synteza,
- sformułowanie propozycji usprawnień,
- przekazanie propozycji (komunikacja z klientem/otoczeniem),
- zaplanowanie zmian,
- przezwyciężenie oporu przed zmianą,
- wsparcie klientów w przyswajaniu nowych doświadczeń,
- transfer nowych technik zarządzania w wymiarze międzynarodowym.²⁰

Pomoc profesjonalnych doradców wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa w zróżnicowanym zakresie. Należy podkreślić, iż w procesach doskonalenia kompetencji organizacji ich pomoc jest w wielu przypadkach nieodzowna. Związane jest to przede wszystkim z często niewystarczającym przygotowaniem kadry menedżerskiej do uruchomienia, realizowania i kontroli niezbędnych procesów. Forma i zakres współpracy uzależnione są od rodzaju realizowanych prac, poziomu świadomości kadry kierowniczej, a także ich sytuacji finansowej (usługi doradcze nie należą do najtańszych).

¹⁸ Chitakornkijasil P.: Management Consulting: A Professional Experience. „International Journal of Organizational Innovation”, Vol. 3, Issue 3, Winter 2011, p. 7.

¹⁹ Woźniak J.: Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania. Olsztyn 2006, s. 31.

²⁰ Kubr M.: Management Consulting. A Guide to the Profession. ILO, Geneva 1996, p. 4.

5. Współpraca z firmami doradczymi w świetle badań

Przeprowadzone badania empiryczne miały między innymi na celu określenie wpływu wykorzystania profesjonalnych usług doradczych na doskonalenie kompetencji badanych organizacji.

Badania przeprowadzono w 56 polskich przedsiębiorstwach o zróżnicowanej wielkości. Struktura próby badawczej przedstawia się następująco:

- 14,3% stanowiły przedsiębiorstwa małe (zatrudniające poniżej 50 pracowników),
- 51,8% – przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające od 50 do 249 osób),
- 33,9% – przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 250 osób).

Na podstawie opracowanego modelu badawczego przygotowano kwestionariusz wywiadu skategoryzowanego, w którym zastosowano, w odniesieniu do oceny częstotliwości czy natężenia badanego zjawiska, pięciostopniową skalę (np.: 1 – nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 – stale).

Na pytanie dotyczące częstotliwości korzystania z usług doradczych odpowiedziało ponad 96% respondentów (por. tabela 1). Średnia dla korzystania z tych usług wynosi 3,00. Należy podkreślić, że około 11,1% respondentów korzysta z tego typu usług stale. Nieco częściej od średniej korzystają firmy małe. Tylko 7,4% respondentów odpowiedziało, że wcale nie korzysta z usług doradczych.

Tabela 1

Częstotliwość korzystania z usług doradczych

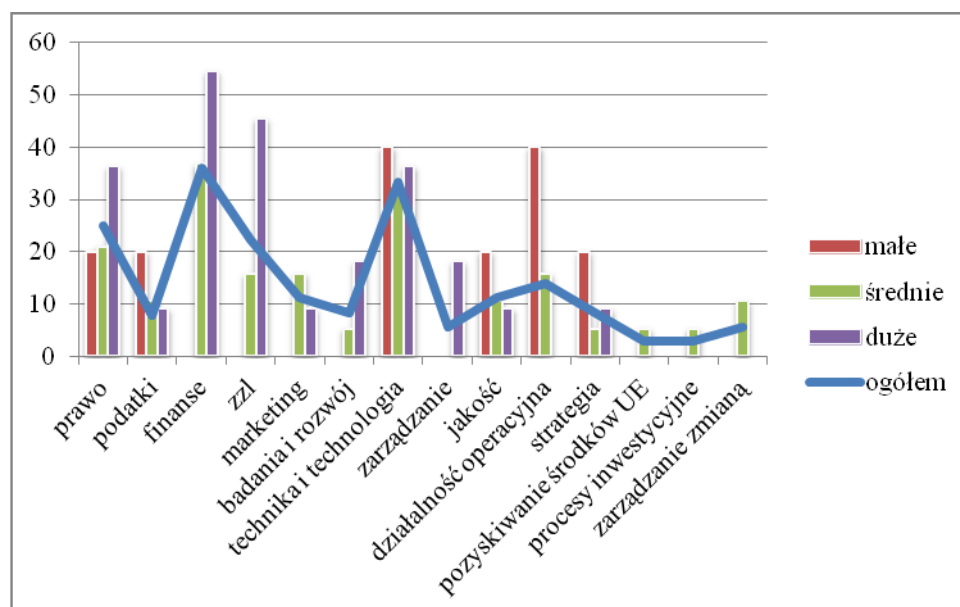
Przedsiębiorstwa	Średnia	Rozkład ocen				
		5	4	3	2	1
Wszystkie	3,00	11,1%	13,0%	44,4%	24,1%	7,4%
Duże	3,00	10,5%	15,8%	42,1%	26,3%	5,3%
Średnie	2,89	10,3%	10,3%	41,4%	20,7%	10,3%
Małe	3,13	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci poproszeni o wskazanie obszarów, w których korzystają z pomocy doradców, stwierdzili, że korzystają z różnych rodzajów usług (por. rys. 2), przy czym ponad 1/3 respondentów nie udzieliła odpowiedzi na tę część pytania. Ponieważ pytanie to miało charakter otwarty, respondenci wskazali stosunkowo szeroki zakres obszarów, a mianowicie: finanse, technika i technologia, zagadnienia prawne, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność operacyjna, podatki, marketing, jakość, badania i rozwój, strategia, zarządzanie, zarządzanie zmianą, pozyskiwanie środków UE, procesy inwestycyjne.

Respondenci najczęściej korzystali z usług doradczych w obszarach: finansów (23,2%), techniki i technologii (21,4%), zagadnień prawnych (16,1%) oraz zarządzania zasobami

ludzkimi (14,3%). Wskazanie takiej kolejności poszukiwania pomocy u zewnętrznych konsultantów świadczy o problemach, które występują w firmach – finanse, wprowadzanie nowych technologii (w tym informatyzacja firm), konieczność dostosowania się do zmieniających się przepisów prawnych i stale rosnącego znaczenia zasobów ludzkich.



Rys. 2. Obszary korzystania z usług doradczych

Fig. 2. Areas of using consulting services

Źródło: Opracowanie własne.

Niepokojąco wygląda stosunkowo niewielkie zainteresowanie usługami doradczymi w obszarze zarządzania (średnio 3,6% respondentów, przy czym korzystają z tego rodzaju usług tylko duże przedsiębiorstwa rynkowe). Nieco lepsza sytuacja jest w obszarze strategii (łącznie 5,4% respondentów; korzystają w największym stopniu małe firmy).

Kolejność największej częstotliwości korzystania z usług w poszczególnych obszarach jest zbliżona dla przedsiębiorstw dużych i średnich. W przedsiębiorstwach małych potrzeby w zakresie korzystania z usług doradczych koncentrują się w obszarach techniki i technologii oraz działalności operacyjnej (25,0%).

Respondenci korzystali z usług doradczych w maksymalnie 5 obszarach funkcjonalnych (por. tabela 2), przy czym z tak szerokiego zakresu usług korzystały tylko duże przedsiębiorstwa. Widoczna jest tendencja, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym węższy zakres usług doradczych, z których korzystają. Najczęściej wskazywano na 1 lub 2 obszary, w których poszukuje się pomocy doradców.

Tabela 2

Liczba obszarów kompetencyjnych, w których korzystano z usług doradczych

Przedsiębiorstwa	Ilość obszarów				
	5	4	3	2	1
Wszystkie	2,8%	2,8%	19,4%	38,9%	36,1%
Duże	8,3%	0,0%	33,3%	25,0%	33,3%
Średnie	0,0%	5,3%	15,8%	42,1%	36,8%
Małe	0,0%	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%

Źródło: Opracowanie własne.

Badanie wpływu współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw oceniane było za pomocą 5-stopniowej skali (1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – średni, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki).

Respondenci ocenili wpływ współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa jako poniżej średniego (średnio 2,69). Stosunkowo największy wpływ wskazano w obszarze finansów (poziom średni – 3,0), natomiast najmniejszy w obszarze zaopatrzenia (poziom niski – 2,06).

Analizując uzyskane wyniki w kontekście wskazania obszarów, w których przedsiębiorstwa korzystają z usług doradczych, są one zgodne jedynie w odniesieniu do finansów. W przypadku pozostałych obszarów rezultaty przeprowadzonych badań nie są tak jednoznaczne. Stosunkowo najczęściej przedsiębiorstwa korzystają z usług doradczych w obszarze techniki i technologii (21,4 % wskazań ogólnie), przy stosunkowo niewielkim wpływie na potencjał kompetencyjny przedsiębiorstwa (średnio 2,51). Zależność odwrotna wystąpiła w przypadku zarządzania, w ramach którego stosunkowo duże znaczenie, zdaniem respondentów, ma współpraca z firmami doradczymi (poziom średni – 2,92), natomiast w bardzo niewielkim stopniu korzysta się z usług doradczych w tym obszarze.

Analizując wpływ współpracy z firmami doradczymi na wzrost potencjału przedsiębiorstw według kryterium ich wielkości, można stwierdzić, że zdaniem respondentów wpływ ten jest średnio odwrotnie proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach dużych wskazano na największy wpływ działalności doradczej na poprawę potencjału kompetencyjnego, podobnie jak średnio dla wszystkich badanych firm, w obszarach: finansów (3,15), zarządzania (3,0) oraz marketingu/sprzedaży (3,0); w przedsiębiorstwa średnich: jakości (2,94), finansów (2,83) i zarządzania (2,81); natomiast w małych: finansów (3,14), zarządzania (3,00) i działalności operacyjnej (2,88). Można zauważyć w małych przedsiębiorstwach bardzo niewielki wpływ współpracy z firmami doradczymi na poziom kompetencji w obszarze jakości. Może to być spowodowane faktem, że jakość kojarzona jest z procesem certyfikacji, a w przypadku małych firm proces ten bardzo często przekracza możliwości finansowe przedsiębiorstw.

Respondenci poproszeni zostali o wskazanie, w jakim stopniu podejmowanie działania wpływają na różne przejawy efektywności przedsiębiorstwa?

Na to pytanie odpowiedzi udzielili wszyscy respondenci, aczkolwiek uznali, że współpraca z firmami doradczymi ma stosunkowo niewielkie znaczenie – relatywnie w największym stopniu wpływa na zmniejszenie liczby błędów i wad (39,3% wskazań), wzrost szybkości w dostosowywaniu się do potrzeb klientów (23,2%), skrócenie czasu realizacji procesów (23,2%).

Widoczne jest zróżnicowanie opinii respondentów w różnych przekrojach badanych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach dużych w ponadprzeciętnym stopniu doradztwo wpływa na zmniejszenie liczby błędów i wad (52,6%), wzrost szybkości w dostosowywaniu się do potrzeb klientów (26,3%), poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstwa (26,3%), jego wizerunku (26,3%) oraz wzrost satysfakcji klientów (21,1%). Można zatem stwierdzić, że w największym stopniu przedsiębiorstwa duże odczuwają pomoc w zakresie działań rynkowych i finansowych.

W przedsiębiorstwach średnich korzystanie z usług doradczych w największym stopniu wpływa na skrócenie czasu realizacji procesów (31,0%), zmniejszenie liczby błędów i wad (31,0%) oraz spadek kosztów działalności operacyjnej (24,1%), a zatem współpraca ta przynosi największe efekty w działalności operacyjnej przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa małe wskazały, podobnie jak pozostałe, na zmniejszenie liczby błędów i wad (37,5%), a ponadto, na wzrost szybkości dostosowywania się do potrzeb klientów (37,5%) oraz wzrost kreatywności pracowników (37,5%). Świadczy to o bezpośrednich kontaktach z doradcami i poprawie umiejętności pracowników w radzeniu sobie z bieżącymi problemami.

6. Wnioski

Zapewnienie odpowiedniego potencjału kompetencyjnego jest niezbędnym elementem, aby organizacja mogła sprostać dynamicznie zmieniającym się wymogom otoczenia. Konieczne jest zatem stałe monitorowanie wymogów stawianych przez otoczenie i identyfikowanie pojawiającej się luki kompetencyjnej. Świadomość występowania niedopasowania wyzwała procesy doskonalenia kompetencji. Bardzo ważna jest tu odpowiedź na pytanie czy menedżerowie będą w stanie samodzielnie zrealizować planowane działania, czy wskazane byłoby skorzystanie z profesjonalnej pomocy doradców?

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że częstotliwość korzystania z profesjonalnej pomocy doradców jest na średnim poziomie. Związane jest to ze stosunkowo wysokimi kosztami takiej współpracy, a zarazem obawą, że efekty mogą być

nieproporcjonalne do poniesionych kosztów. Taka opinia znalazła odzwierciedlenie w wynikach badań – skuteczność współpracy z firmami doradczymi i efektem w postaci zwiększonego potencjału umiejętności firm i faktycznej eliminacji rozbieżności umiejętności były ocenione przez respondentów raczej nisko.

Wskazane jest zatem podjęcie działań skierowanych na większe wykorzystanie profesjonalnej pomocy doradców w doskonaleniu kompetencji organizacji. Rekomendowane są zatem następujące działania:

- kompleksowe podejście do formułowania celów, określenie precyzyjnych mierników oceny oraz odpowiednie ich skorelowanie w całym przedsiębiorstwie;
- analizowanie na bieżąco osiągniętych wyników; w przypadku stwierdzenia luki między wynikami a stawianymi celami, należy identyfikować przyczyny, ocenić potencjał oraz możliwości przedsiębiorstwa do samodzielnego rozwiązania pojawiających się problemów i ewentualnie skorzystać z pomocy profesjonalnych doradców;
- precyzyjne określanie zakresu współpracy z doradcami i oczekiwanych efektów;
- stałe współdziałanie z doradcami w trakcie realizowanej usługi, uczenie się od nich, a także wprowadzenie mechanizmów transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000.
3. Chitakornkijasil P.: Management Consulting: A Professional Experience. "International Journal of Organizational Innovation", Vol. 3, Issue 3, Winter 2011.
4. Conner K.R., Prahalad C.K.: A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism. "Organization Science", No. 5, 1996.
5. Gorynia M.: Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
6. Greiner L.E., Metzger R.O.: Consulting to Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1983.
7. Hamel G.: The Concept of Core Competence, [in:] Hamel G., Heene A. (eds.): Competence-Based Competition. The Strategic Management Society. John Wiley and Sons, Sussex 1994.
8. Krogh von G., Roos J.: A Perspective on Knowledge. Competence and Strategy. "Personnel Review", No. 3 (24), 1995.

9. Kubr M.: Management Consulting. A Guide to the Profession. ILO, Geneva 1996.
10. Lado A.A., Wilson M.C.: Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. "Academy of Management Review", No. 4 (19), 1994.
11. Prahalad C.K., Hamel G.: The Core Competence of the Corporation. "Harvard Business Review", May-June 1990.
12. Scarbrough H.: Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. "British Journal of Management", No. 9, 1998.
13. Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
14. Srivastava S.C.: Managing Core Competence of the Organization. "Journal for Decision Makers", No. 5 (30), October – December 2005.
15. Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.
16. Szeloch Z.: Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia Zachodnioeuropejskie. Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze, Ruda Śląska 1992.
17. Woźniak J.: Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn 2006.

Recenzenci: Dr hab. Elżbieta Weiss, prof. UO
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek