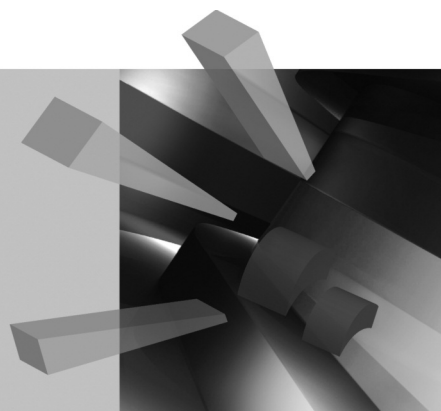


Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją
Małgorzaty Gablety
Agaty Pietroń-Pyszczek



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|----|
| Wstęp..... | 11 |
|------------|----|

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

| | |
|--|----|
| Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw | 15 |
| Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców | 22 |
| Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych..... | 30 |
| Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw | 39 |
| Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych | 48 |
| Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> | 58 |
| Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości..... | 66 |
| Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia..... | 73 |

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

| | |
|--|-----|
| Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym | 83 |
| Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników | 90 |
| Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy | 99 |
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> | 107 |
| Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców.... | 117 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy | 126 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi | 135 |
| Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych | 147 |

| | |
|---|-----|
| Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników | 154 |
| Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej | 163 |

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

| | |
|---|-----|
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa..... | 173 |
| Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw | 183 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem..... | 191 |
| Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji | 199 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera | 211 |

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

| | |
|--|-----|
| Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji | 221 |
| Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji | 234 |
| Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi | 244 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników | 252 |
| Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera | 261 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi | 271 |
| Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu | 282 |
| Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X..... | 291 |
| Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji | 298 |

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

| | |
|---|-----|
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy..... | 313 |
| Dagmara Lewicka , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa..... | 322 |
| Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce..... | 334 |
| Malorzata Król , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych.. | 341 |
| Anna Pietruszka-Ortyl , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności | 350 |
| Małgorzata Trenkner , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo... | 359 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Stefan Lachiewicz , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises | 21 |
| Adam Dzikowski , Anthropological approach in recognising the employers' interests | 29 |
| Małgorzata Striker , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research | 38 |
| Magdalena Dunikowska , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions | 47 |
| Bernadette Jonda , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes..... | 57 |
| Agnieszka Bera , Dysfunction of participation in the Contact Center environment..... | 65 |
| Monika Król-Stępień , The image of public service companies – in view of the law on transparency | 72 |
| Danuta Kunecka , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector | 79 |
| Jacek Bendkowski , Conditions for development of trust in virtual environment..... | 89 |
| Skowron Łukasz , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement..... | 98 |
| Barbara Chomałowska , Health promotion in workplace..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> | 116 |
| Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment | 125 |
| Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image | 134 |
| Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance | 146 |
| Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research | 153 |
| Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment | 162 |
| Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work | 170 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context | 182 |
| Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences. | 190 |
| Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance | 198 |
| Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals | 210 |
| Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work | 217 |
| Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations | 233 |
| Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes | 243 |
| Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management | 251 |
| Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations | 260 |
| Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager | 270 |
| Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement | 281 |
| Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests | 290 |
| Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise | 297 |
| Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company | 309 |
| Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses | 321 |

| | |
|---|-----|
| Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors | 333 |
| Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland..... | 340 |
| Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment... | 349 |
| Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity | 358 |
| Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises..... | 366 |

Urszula Skurzyńska-Sikora

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

KOMPETENCJE ORGANIZACJI W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, których celem była identyfikacja luki kompetencyjnej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i sposoby jej niwelowania, m.in. poprzez transfer wiedzy.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacji, luka kompetencyjna, zarządzanie zasobami ludzkimi.

1. Wstęp

Pogłębiające się procesy globalizacji, rosnąca dynamika i nieciągłość zmian zachodzących w otoczeniu sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwa stają przed koniecznością ciągłej adaptacji do pojawiających się wyzwań. Istotną rolę w zdobywaniu i utrzymywaniu przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej odgrywają, oparte na wiedzy, zasoby wewnętrzne, określane mianem kompetencji organizacyjnych.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy znaczenie kompetencji jest coraz większe, a można sądzić, że będzie rosło.

2. Kompetencje organizacyjne

Pojęcie kompetencji organizacyjnych bywa różnie definiowane, jednak istnieje zgodność co do tego, że są one jednym z istotnych czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. W najbardziej ogólnym ujęciu kompetencje można określić jako umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji [Amit, Schoemaker 1993].

M. Bratnicki [2000, s. 13] 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 osiągnięcia jakiegoś celu. Tak rozumiane kompetencje są w istocie zdolnościami osób zarządzających organizacją, mających wpływ na po-

dejmowanie najważniejszych dla niej decyzji. Są to są zdolności do pozyskania odpowiednich zasobów, w tym ludzi, i właściwego wykorzystywania ich do realizacji przyjętej strategii. Są one jednak w sposób immanentny trudne do imitacji, ponieważ potencjalny naśladowca musiałby skopiować cały złożony proces tworzenia i akumulacji takich zasobów [Urbanek 2011, s. 37].

Kompetencje wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają przewagę konkurencyjną. Tak jak inne zasoby decydujące 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 [Łoboda, Sitko-Lutek 2007, s. 19]:

- można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku na określonym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy osiągnięcia 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.

Istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa mają tzw. kompetencje kluczowe, które pozwalają przedsiębiorstwom efektywnie konkurować na rynku poprzez lepsze zaspokajanie potrzeb klientów. Kompetencje kluczowe różnią się od zwykłych tym, że muszą [Hamel, Prahalad 1990]:

- mieć możliwość (potencjał) zastosowania na różnych rynkach,
- mieć istotny udział w tworzeniu wartości dla klienta,
- być trudne do skopiowania przez konkurentów.

Analizy kluczowych kompetencji można dokonać przy wykorzystaniu, opracowanego przez R.M. Granta i M. Javidana, modelu „rdzenia umiejętności”, uwzględniającego relacje pomiędzy zasobami, zdolnościami, kompetencjami i kluczowymi kompetencjami [Gierszewska 2005, s. 33]. Na najniższym poziomie znalazły się zasoby materialne i niematerialne jako elementy, które wnoszą wkład w łańcuch wartości, charakteryzują się jednak stosunkowo najmniejszą wartością dla przedsiębiorstwa. Wśród aktywów niematerialnych wyróżnili osiem podstawowych kategorii związanych z: technologią, budowaniem relacji z klientem, sposobami zawierania umów, przetwarzaniem danych (np. specjalistyczne oprogramowanie komputerowe), kapitałem ludzkim, marketingiem, lokalizacją przedsiębiorstwa oraz własnością firmy (tzw. *goodwill*). Poziom wykorzystania posiadanych zasobów, określający zarazem potencjał danej organizacji, nazwany został zdolnościami. Kompetencje natomiast stanowią zestaw zdolności oraz *know how* i są efektem organizacji i koordynacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości.

3. Luka kompetencyjna

Luka kompetencyjna odgrywa dla współczesnego menedżera coraz istotniejszą rolę i konieczne staje się jej identyfikowanie oraz redukowanie. Wynika to przede wszystkim z faktu, że we współczesnej gospodarce globalnej kompetencje stają się zasobem decydującym o sukcesie. Pojęcie *luki kompetencyjnej* może być rozumiane jako [Łoboda, Sitko-Lutek 2007, s. 25]:

- „brak lub niedobór umiejętności” do celów i zadań organizacji lub osiągnięcia wyników, które kadra kierownicza uważa za „osiągalne”, przy posiadanych zasobach rzeczowych i osobowych, albo osiągnięcia wyników uzyskiwanych przez lidera bądź grupę najlepszych firm w branży,
- różnica pomiędzy kompetencjami wymaganymi (zdaniem menedżerów) a faktycznymi oraz pomiędzy strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez kadrę kierowniczą a kompetencjami pożądanymi czy wymaganymi.

Luka kompetencyjna stanowi więc różnicę pomiędzy obecnym stanem kompetencji przedsiębiorstwa a ich poziomem pożądanym. Pojęcie „luka”, rozumiane jako brak, niedostatek, samo w sobie ma negatywne zabarwienie. Luka kompetencyjna ma charakter dynamiczny i perspektywa analizy, uwzględniająca nie tylko podejście w kontekście szeroko rozumianych „zasobów” organizacyjnych (czy potencjału organizacji), ale również ich aktywnego wykorzystywania, wydaje się konieczna dla kompleksowego poznania tego zjawiska. Niwelowanie luki kompetencyjnej może odbywać się dzięki systematycznemu wprowadzaniu procesów organizacyjnego uczenia się oraz dzięki zarządzaniu wiedzą.

Różnorodność podejść do definiowania kompetencji organizacyjnych, a zatem sposobów identyfikowania luki kompetencyjnej, sprawia wiele trudności w jej praktycznym określaniu. Menedżerowie zazwyczaj postrzegają lukę jako deficyt w posiadanych kompetencjach, co w praktyce oznacza różnicę między kompetencjami posiadanymi a pożądanymi, wymaganymi czy w różnym stopniu potrzebnymi. Na istnienie luki kompetencyjnej mogą wskazywać różne sygnały, np.:

- pogorszenie wskaźników rynkowych i/lub ekonomiczno-finansowych,
- zagrożenie płynności finansowej lub zyskowności,
- spadek sprzedaży ogółem lub dynamiki sprzedaży,
- trudności z opanowaniem bieżących problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- wzrost fluktuacji,
- sukcesy konkurencji, zwiększanie się dystansu wobec konkurencji.

Identyfikowanie powyższych zjawisk i reagowanie na nie może prowadzić do częściowego traktowania problemu luki kompetencyjnej i ograniczania się do wybranych obszarów kompetencyjnych, co w konsekwencji może znacznie utrudnić rozwiązanie problemu. Do typowych sfer kompetencyjnych przedsiębiorstwa, stanowiących przedmiot zainteresowania menedżerów, należą [Gorynia 1998, s. 79-82; Stankiewicz 2005, s. 118]: operacyjna, informacyjna, badawczo-rozwojo-

wa, zarządzania jakością, zaopatrzenia, dystrybucji, marketingu, finansów, organizacji i zarządzania, personalna.

4. Metodyka badań

Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu m.in.: określenie zestawu kluczowych zasobów i umiejętności niezbędnych do tworzenia i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, sposobów identyfikowania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa oraz podejmowanych działań nakierowanych na jej niwelowanie jako rezultatu organizacyjnego uczenia się, rozpoznanie różnic w procesach uczenia się, a także określenie czynników wspierających i utrudniających identyfikację zmian luki kompetencyjnej.

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

- a) wg kryterium wielkości:
 - 14,3% stanowiły przedsiębiorstwa małe (zatrudniające poniżej 50 pracowników),
 - 51,8% to przedsiębiorstwa średnie (zatrudnienie zawierało się w przedziale od 50 do 249 osób),
 - 33,9% to przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 250 osób);
- b) wg kryterium charakteru:
 - 89,3% to przedsiębiorstwa rynkowe,
 - 10,7% to przedsiębiorstwa nierynkowe.

Kompetencje przedsiębiorstw badano w 9 obszarach funkcjonalnych: działalność operacyjna (produkcja, usługi, handel), technika/technologia, działalność badawczo-rozwojowa, marketing/sprzedaż, finanse, jakość, zasoby ludzkie, zaopatrzenie, zarządzanie (planowanie strategiczne, planowanie operacyjne, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna).

W dalszej części szczegółowej analizie zostaną poddane kompetencje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, przy badaniu których uwzględniono różne aspekty strategii i stosowanych procedur (tab. 1).

Uzyskane odpowiedzi były stosunkowo mało zróżnicowane i wahały się w przedziale 3,66-3,80, z wyjątkiem:

- nagradzania awansem rozwoju poszczególnych pracowników (znacznie rzadziej, średnia 3,30),
- uwzględniania skuteczności w realizacji zadań podczas oceny pracowników (znacznie częściej – 4,09).

Udzielone odpowiedzi świadczą o znajomości przez kadrę kierowniczą badanych przedsiębiorstw zasad polityki personalnej i narzędzi przydatnych do jej prowadzenia oraz dostosowywania jej do specyfiki firmy.

Tabela 1. Średnia częstotliwość działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

| Lp. | Działania | Średnie natężenie lub częstotliwość* |
|-----|--|--------------------------------------|
| 1 | Prowadzenie analiz i planowania zasobów ludzkich | 3,73 |
| 2 | Korzystanie z zewnętrznych źródeł przy naborze kandydatów do pracy | 3,86 |
| 3 | Nagradzanie awansem rozwoju poszczególnych pracowników | 3,30 |
| 4 | Prowadzenie szkoleń umożliwiających rozwój pracowników | 3,80 |
| 5 | Wpływ szkoleń na wyniki uzyskiwane przez pracowników | 3,66 |
| 6 | Uwzględnianie skuteczności w realizacji celów podczas oceny pracowników | 4,09 |
| 7 | Wpływ systemu wynagradzania pracowników na osiąganie przez nich lepszych wyników | 3,77 |

* Zastosowano pięciostopniową skalę ocen, gdzie 5 oznaczało maksimum, 1 – brak danego czynnika.

Źródło: opracowanie własne.

Czynnikiem różnicującym udzielane odpowiedzi była wielkość przedsiębiorstwa, co wynika ze specyfiki systemu zarządzania kadrami w małych i dużych firmach. Spośród działań obrazujących poziom kompetencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w badanych firmach najczęściej podejmowane jest: ocenianie pracowników na podstawie stopnia osiągnięcia przyjętych celów, szkolenia zapewniające rozwój pracowników i efektywne systemy motywowania pracowników; najrzadziej natomiast stosowane awansowanie personelu zapewniające jego rozwój oraz zewnętrzna rekrutacja pracowników.

Respondenci ocenili poziom kompetencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stosunkowo wysoko – powyżej średniej dla wszystkich badanych obszarów kompetencyjnych. Jednakże przyrost potencjału kompetencyjnego po przystąpieniu do Unii Europejskiej w tym obszarze funkcjonalnym został oceniony na poziomie minimalnym, co dowodzi, że nie dokonano zbyt daleko idących zmian.

Zdaniem przedstawicieli badanych przedsiębiorstw najbardziej skutecznym sposobem poprawy potencjału firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są szkolenia i uczenie się w działaniu oraz wprowadzanie elementów zarządzania wiedzą i pozyskiwanie specjalistów z zewnątrz. Do najrzadziej stosowanych sposobów rozbudowy potencjału firm w tym obszarze zaliczono: pozyskiwanie kompetencji od partnera biznesowego, uczenie się od konkurentów, *outsourcing* oraz współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi. Należy zauważyć, że wszystkie te trzy możliwości zakładają transfer wiedzy (kompetencji) od innego przedsiębiorstwa (konkurenta, partnera, podwykonawcy). Oceniając je tak nisko, przedsiębiorstwa wskazują na swoją stosunkowo małą otwartość wobec innych oraz niewielką umiejętność pozyskiwania kompetencji z tych źródeł (tab. 2).

Tabela 2. Działania podejmowane w przedsiębiorstwach po 2000 r. i ich wpływ na wzrost potencjału przedsiębiorstwa (wzrost zasobów i umiejętności) w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

| Lp. | Podjęwane działania | Wpływ |
|-----|--|-------|
| 1 | Pozyskiwanie zasobów materialnych | 3,12 |
| 2 | Pozyskiwanie zasobów finansowych | 2,95 |
| 3 | Wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą | 3,58 |
| 4 | Pozyskanie specjalistów na rynku pracy | 3,46 |
| 5 | Pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego | 2,55 |
| 6 | Współpraca z firmami doradczymi | 2,74 |
| 7 | Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi | 1,90 |
| 8 | Szkolenia | 3,70 |
| 9 | Budowanie własnego potencjału badawczo-rozwojowego | 2,24 |
| 10 | Uczenie się w działaniu | 3,67 |
| 11 | Outsourcing | 2,36 |
| 12 | Uczenie się od konkurentów (np. monitorowanie ich stron internetowych) | 2,37 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Częstotliwość występowania sposobów wymiany wiedzy zachodzących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w różnych kategoriach przedsiębiorstw

| | Sposób przekazu wiedzy | Ogółem |
|---|--|--------|
| 1 | Wymiana prywatnych opinii przy okazji pracy w formalnych zespołach zadaniowych | 3,33 |
| 2 | Bezpośredni i spontaniczne: wymiany zdań, nieformalne dyskusje i spotkania pracowników | 3,16 |
| 3 | Zebrań, spotkań, szkoleń z udziałem wewnętrznych trenerów oraz konferencje i praktyki | 2,84 |
| 4 | Wymiana doświadczeń w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, sporządzanie raportów o szczególnych wydarzeniach | 2,92 |
| 5 | Przekazywanie formalnych opisów procedur, sposobów postępowania oraz wykorzystywanie wiedzy zgromadzonej w „hurtowni danych” | 2,97 |
| 6 | Wymiana doświadczeń z realizacji formalnych procedur | 2,83 |
| 7 | Staże wewnątrz przedsiębiorstwa, „terminowanie” u doświadczonych pracowników | 2,90 |
| 8 | Obserwacja postępowania bardziej doświadczonych pracowników | 3,18 |

Źródło: opracowanie własne.

Do najczęściej stosowanych sposobów przekazywania wiedzy pomiędzy członkami kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zaliczono metody przekazywania wiedzy dokonywane w sposób naturalny, spontaniczny, przy okazji wykonywania pracy (wymianę prywatnych opinii w zespołach zadaniowych, spontaniczne i nieformalne wymiany zdań czy obserwowanie postępowania bardziej doświadczonych kolegów).

Sposoby przekazywania wiedzy wymagające specjalnych nakładów sił i środków (przekazywanie opisów procedur, sporządzanie raportów, wymiana doświadczeń z realizacji formalnych procedur czy organizowanie staży u doświadczonych pracowników) zyskały w badanych przedsiębiorstwach niższe oceny. Taki rozkład ocen dowodzi, że wymiana wiedzy w obszarze zarządzania personelem ma charakter przede wszystkim spontanicznych, codziennych i naturalnych interakcji, w mniejszym zaś stopniu jest efektem przemyślanych i zaplanowanych działań oraz strategii (tab. 3).

5. Wnioski

Aby organizacja mogła sprostać dynamicznie zmieniającym się warunkom otoczenia, musi zapewnić sobie odpowiedni potencjał kompetencyjny. Konieczne jest zatem stałe monitorowanie wymagań stawianych przez otoczenie i identyfikowanie pojawiającej się luki kompetencyjnej. Świadomość występowania luki wyzwala procesy jej niwelowania. Przy wyborze odpowiednich działań nakierowanych na jej likwidowanie niezbędne jest zwracanie uwagi na efektywność podejmowanych działań.

W badaniach stwierdzono, że (zdaniem respondentów) największy wpływ na poprawę efektywności przedsiębiorstw mają szkolenia, dużą wagę przywiązywano również do uczenia się w działaniu. Można zatem stwierdzić, że dostrzegane jest znaczenie procesów organizacyjnego uczenia się.

Niezbędne staje się więc wprowadzenie mechanizmów umożliwiających permanentne organizacyjne uczenie się, a jednocześnie gwarantujących oczekiwany poziom efektywności działania. W tym celu wskazane byłoby:

- Zwrócenie szczególnej uwagi na formułowanie celów i określenie precyzyjnych mierników oraz odpowiednie ich skorelowanie w całym przedsiębiorstwie.
- Analizowanie na bieżąco osiągniętych wyników; w razie stwierdzenia luki między wynikami a stawianymi celami należy zidentyfikować ich przyczyny oraz podejmować odpowiednie działania korygujące.
- Tworzenie banku informacji, które powinny być wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji oraz stałym podnoszeniu efektywności organizacji.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami organizacji*, red. E. Maslyk-Musiał, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2005.

- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji: mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1998.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competencies of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990 (May-June).
- Łoboda M., Sitko-Lutek A., *Kompetencje i luka kompetencyjna organizacji*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

ORGANIZATION COMPETENCES IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary: The article presents the results of research conducted in Polish enterprises, in order to identify competency gaps in the area of human resources management and the methods of eliminating them, including through the transfer of knowledge.

Keywords: competence of the organization, the competence gap, human resources management.