

Nicoletta BASKIEWICZ  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
nicoletta.baskiewicz.pcz@gmail.com

Tomasz OŻÓG  
ZF TRW POLSKA, Częstochowa  
tomasz.ozog@trw.com

## **ELIMINACJA LUK KOMPETENCYJNYCH JAKO PODSTAWA KSZTAŁTOWANIA ZESPOŁÓW W ORGANIZACJACH ZARZĄDZANYCH ZGODNIE Z KONCEPCJĄ LEAN MANAGEMENT**

**Streszczenie.** Podstawowym założeniem organizacji zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management jest unikanie wszelkiego marnotrawstwa. Stan taki można osiągnąć stymulując pracę zespołową. Budowanie i działanie autonomicznych i interdyscyplinarnych zespołów nastawione jest na osiągnięcie postawionych celów i wyzwań. Zespoły takie pozwalają na wykorzystanie potencjału poszczególnych jego członków a w konsekwencji uzupełnienie luk kompetencyjnych każdego z nich. Zatem luki kompetencyjne powinny stanowić podstawę kształtowania tychże zespołów.

**Słowa kluczowe:** Lean Management, zespoły, kompetencje, luka kompetencyjna, tworzenie zespołów

## **ELIMINATION OF COMPETENECENS GAP AS THE GROUND FOR FORMING TEAMS IN ORGANIZATIONS MANAGED IN ACCORDANCE WITH THE LEAN MANAGEMENT CONCEPT**

**Abstract.** The basic premise of organizations managed according to the Lean Management concept is to avoid any waste. This can be achieved by stimulating teamwork, which often takes the form of teamwork. The development and operation of autonomous and interdisciplinary teams is geared towards achieving goals and challenges. Such teams allow the potential of individual members to be exploited and, consequently, to supplement the competence gaps of each member. At the same time, competence gaps are the basis for shaping these teams.

**Keywords:** Lean Management, teams, competence, competence gap, team formation

## 1. Wprowadzenie

Praktyka gospodarcza odchodzi od form zarządzania autokratycznego na rzecz zarządzania partycypacyjnego. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka, najważniejsze z nich to: rozwój techniki i technologii, rozwój komunikacji oraz wzrost poziomu wykształcenia członków organizacji. Rozwój techniki i technologii wykluczył w znacznym stopniu potrzebę zatrudniania dużej liczby pracowników przy procesach produkcyjnych zastępując ich automatycznymi liniami produkcyjnymi. Sytuacja taka jest korzystna zarówno z punktu widzenia pracownika jak i pracodawcy. Dla pracownika oznacza ona ograniczenie pracy rutynowej, mechanicznej i najczęściej fragmentarycznej a dla producenta oznacza przede wszystkim redukcję kosztów (szczególnie zatrudnienia) oraz zmniejszenie liczby występujących braków czy błędów z winy człowieka w trakcie realizacji procesu produkcyjnego. Rozwój telekomunikacji oraz informatyzacji wpłynął zaś na intensyfikację procesów wymiany doświadczeń oraz szeroko rozumianej współpracy. Zarówno rozwój techniki i technologii produkcji jak i cyfryzacja ukształtowały sylwetkę współczesnego pracownika. Współczesny pracownik jest wykształcony, dlatego też coraz częściej wymaga się od niego nie tylko umiejętności manualnych, które były niezbędne w epoce przemysłowej ale umiejętności i kwalifikacji intelektualnych. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż obecna nauka z zakresu socjologii czy zarządzania również koncentruje się na człowieku, jego potrzebach i pragnieniach, podkreślając jego podmiotową i sprawczą rolę. Istnieje wiele opracowań wskazujących silny wpływ człowieka na kształtowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, uznając go za nośnika kluczowego zasobu jakim jest wiedza.

Współczesne koncepcje zarządzania, do których należy Lean management również mocno podkreślają:

- rolę i znaczenie pracy zespołowej oraz połączenie pracy koncepcyjnej z wykonawczą oraz
- rolę i znaczenie członków organizacji (jako jednostek składających się na zespoły) zarówno w zakresie posiadanych kwalifikacji, umiejętności czy wreszcie kompetencji.

Czym zatem są kompetencje? Jakie mamy sposoby, procedury ich podnoszenia? Jaki jest ich wpływ na kształtowanie zespołów w organizacjach? To pytania postawione w niniejszym opracowaniu. Zanim jednak zostaną poruszone i opisane powyższe kwestie krótko ukazane zostaną: definicja oraz stale rosnące znaczenie zespołów w realizacji działań podejmowanych w przedsiębiorstwach.

## 2. Zespół jako podstawowa jednostka organizacyjna w organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management

Zasadniczym przesłaniem Lean Management jest *”zdejmowanie nadmiernego balastu, unikanie wszelkiego marnotrawstwa i osiągnięcie racjonalności we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego wszystkimi zasobami. Jest to swoista filozofia chłodnej kalkulacji, prostoty i oszczędności.”*<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa deklarujące praktyczne stosowanie koncepcji Lean Management swe działania koncentrują na podnoszeniu efektywności realizowanych procesów, co więcej podkreśla się, iż samo ukierunkowanie na zarządzanie procesami podnosi ich efektywność. Zgodnie z normą EN ISO 9000:2005 *„pożądany wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.”* (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2, s.7) Natomiast sama efektywność oznacza *„relacje między osiągniętymi wynikami z wykorzystanymi zasobami”* (EN ISO 9000:2005, pkt 0.2, s.31). Owe procesy również odgrywają istotną rolę w kształtowaniu struktury organizacyjnej organizacji. Organizacje, u podstaw budowy których leżą procesy charakteryzują się płaską strukturą. Płaska struktura zaś oznacza, iż członkowie organizacji posiadają kompetencje zarówno w zakresie realizowania zidentyfikowanych procesów jak i do dokonywania zmian w ich realizacji. W zakresie ograniczenia marnotrawstwa procesów wszelkie zmiany w realizacji procesów ukierunkowane są na ograniczenie czynności, które nie tworzą wartości dodanej, na przykład:

- zmniejszenie zużycia energii,
- skrócenie fizycznego dystansu pokonywanego przez półprodukt
- ograniczyć czas transportu, przechowywania materiałów, konsultacji
- dokonywać wymiany części i układów podczas pracy maszyny
- dbać o właściwą alokację zasobów.

Co więcej, podejściem procesowym charakteryzują się wszystkie projakościowe koncepcje zarządzania takie jak właśnie Lean management czy Total Quality Management.<sup>2</sup> W podejściu tym podkreśla się również, że organizacje tworzone są nie przez spolaryzowane jednostki (choć byłyby to jednostki wybitne) a właśnie przez zespoły. Praca zespołowa staje się coraz bardziej popularna w literaturze przedmiotu a praktyka gospodarcza potwierdza, że zespół stanowić będzie podstawową jednostkę przyszłych struktur organizacyjnych organizacji, charakteryzujących się wysoką zmiennością oraz elastycznością.<sup>3</sup> Taką sytuację kształtuje fakt, iż większość problemów i wyzwań stawianych współczesnym organizacjom ma charakter międzyfunkcyjny, powstaje na pograniczu wielu różnorodnych jednostek

---

<sup>1</sup> J. Lichtarski Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, PWE, Warszawa, 2015, s. 30.

<sup>2</sup> M. Bugdol, P. Jedynak, Współczesne Systemy zarządzania , Jakość, bezpieczeństwo ryzyko. Wydawnictwo HELION, Katowice 2012, s. 57.

<sup>3</sup> S.P Robbins, T.A. Judge.: Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2012, s. 213; C. Joinson, Teams at Work, „HR Magazine” maj 1990, s. 30; P. Strozniak , Teams at Work, „Industry week”, wrzesień 2000, s. 47.

i stanowi z jednej strony konsekwencję niewłaściwego zarządzania procesami organizacji a z drugiej potrzebę kompleksowego spojrzenia na podejmowane przez przedsiębiorstwo działania. Zespoły nie działają tak spektakularnie jak jednostki (np. Jack Welch), ale przez ostatnie dziesięć lat to one właśnie są cichym bohaterem nowych koncepcji organizacyjnych i praktyk zarządzania.<sup>4</sup> Ponadto dopracowano się wreszcie koncepcji efektywnego zespołu, to znaczy mającej jasny i operacyjny cel grupy kompetentnych ludzi o odmiennych i uzupełniających się umiejętnościach, działającej na podstawie podobnych norm i wartości.<sup>5</sup> Współpraca w ramach zespołów związana jest z umiejętnością dochodzenia do kompromisów, niezbędnych w procesie realizacji celów.

Kultura pracy zespołowej, doświadczenie oraz kompetencje poszczególnych członków zespołów mogą być wykorzystane zarówno przy okazji podnoszenia efektywności realizowanych procesów (mowa tutaj o działaniach systematycznych, które w przedsiębiorstwach Lean przybierają często postać zespołów Kaizen) jak i w aktywności zespołów ukierunkowanych na radykalne projekty, których celem jest opracowanie nowych produktów, technologii czy wejście na nowe rynki.

Efektywność zespołu, przez którą rozumie się relację wartości efektów (wyników) osiągniętych w zaplanowanym czasie i wartości nakładów poniesionych na ich uzyskanie<sup>6</sup> w dużej mierze zależy od wiedzy, umiejętności i zdolności poszczególnych jego członków.<sup>7</sup> Zatem można wysnuć wniosek, iż parametry takie jak kompetencje powinny determinować skład osobowy formowanych zespołów.

### **3. Kompetencje oraz luki kompetencyjne jako czynniki kształtujące strukturę zespołów – rozpoznanie teoretyczne**

Jak już wcześniej podkreślono wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa są zależne od wartości skumulowanych w nich zasobów i umiejętności, które jak wynika z definicji współtworzą kompetencje organizacyjne.<sup>8</sup> Zatem ich poziom jest wprost proporcjonalny do

---

<sup>4</sup>J. Palikot, K. Oblój: Myśli o nowoczesnym biznesie, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk, 2005, s. 161.

<sup>5</sup>J. Palikot, K. Oblój: Myśli o nowoczesnym biznesie, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk, 2005, s. 162.

<sup>6</sup>P.F. Drucker: 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; A. Szpaderski.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006, s. 14-15.

<sup>7</sup> R.R. Hirschfeld, M.H. Jordan, H.S. Feild, W.F. Giles, A.A. Armenakis: Becoming Team Players: Team Members' Mastery of teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness, „Journal of Applied Psychology” 2006, nr 2, s. 467-474.

<sup>8</sup> 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.

potencjału kompetencyjnego jakim dysponuje przedsiębiorstwo, co więcej istnieje ścisły związek między potencjałem kompetencyjnym a efektywnością organizacji<sup>9</sup>.

Temat kompetencji często jest podejmowany w literaturze przedmiotu, najogólniej można je zdefiniować jako: umiejętność rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań i osiągnięcia celów organizacji.<sup>10</sup> Kompetencje definiowane są również jako: „zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, a także pełnomocnictw i uprawnień nadanych na podstawie kwalifikacji do działania i decydowania oraz wydawania sądów”.<sup>11</sup> Same kwalifikacje natomiast definiowane są jako suma wykształcenia, zawodowego stażu oraz umiejętności pracownika. Można zatem stwierdzić, iż kwalifikacje stanowią bazę dla kształtowania kompetencji. Według innej definicji kompetencja to konglomerat:

- opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co),
- umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię),
- postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).<sup>12</sup>

Niektórzy autorzy do trzech wyżej zidentyfikowanych składowych dodają jeszcze czwarty element kompetencji: cechy osobowości<sup>13</sup>. Związek Niemieckich Pracowników Branży Mechanicznej uznaje, że: kompetencje to indywidualne zdolności do podejmowania działalności, wymagające niezależnego planowania, wdrażania i automonitorowania. Niniejsze zdolności, szczególnie automonitorowanie, z założenia charakteryzują każdego członka zespołu procesowego.

Nastawienie pracowników do wykonywanej pracy to podstawowa różnica między zakresem definicji: kwalifikacja i kompetencja. W organizacjach zarządzanych zgodnie z koncepcją Lean Management dużo mówi się o wpływie postaw pracowniczych na efektywność wykonywanych zadań. Podkreśla się, że podstawą sukcesu organizacji jest uzyskanie przychylniej postawy jej członków, gdyż determinuje ona zaangażowanie. Psychologowie społeczni twierdzą, iż zaangażowanie kształtuje powodzenie czy efektywność podjętych działań, wyzwalać ludzkie dążenie do konsekwencji: „*jeżeli potrafię doprowadzić cię do zaangażowania się w jakąś sprawę, to tym samym aranżuję sytuację w sposób sprzyjający pojawieniu się twojego dążenia do konsekwencji*”<sup>14</sup> Jak wynika z zaleceń wynikających w normy ISO 9001 na wzrost zaangażowania pracowników wpływ mają określenie ilościowe i jakościowe efekty realizowanych procesów, zaangażowanie

---

<sup>9</sup>P.F. Drucker: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995, s. 34; Drucker P.F.: Skuteczne zarządzanie. PWN, Warszawa 1976.

<sup>10</sup> R. Amit., P.J.H. Schoemaker: Strategic Assets and Organizational Rent. “Strategic Management Journal”, No. 1 (14), 1993, p. 33-46.

<sup>11</sup> Słownik Wyrzów Obcych (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

<sup>12</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

<sup>13</sup> S. Whiddett, S. Hollyforde: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.

<sup>14</sup> R. Cialdini: Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 86.

przełożonych, delegowanie uprawnień decyzyjnych, system motywacyjny wspierający podejmowanie działań doskonalących. Sama postawa zaś kształtowana jest przez: poznanie (wiedza na jakiś konkretny temat), afekt (uczucie, które towarzyszy nam w momencie przyswojenia konkretnej wiedzy) oraz zachowanie (działanie, jakie wywołuje konkretna wiedza uzupełniona subiektywnymi odczuciami).<sup>15</sup>

Warto w tym miejscu zauważyć, iż M. Bratnicki rozróżnia kompetencje poszczególnych jednostek ludzkich oraz kompetencje całej organizacji. I tak kompetencje w odniesieniu do pojedynczych jednostek ludzkich określa zdolnościami, a pojęcie kompetencje odnosi jedynie do organizacji. W jego rozumieniu kompetencje podlegają na integrowaniu wiedzy (zdolności jednostek i zasobów) do zrealizowania określonego celu. Tak definiowane kompetencje są traktowane jako zdolności osób zarządzających organizacją w zakresie optymalnego wyboru zasobów, szczególnie ludzkich oraz odpowiedniego ich wykorzystania gwarantującego realizację przyjętych zadań i celów.<sup>16</sup> W tym rozumieniu na kompetencje należy patrzeć przez pryzmat współdziałania posiadanych zasobów, tym samym praca w zespołach niejako stymuluje wzrost poziomu kompetencji członków zespołu. Kompetencje są szczególnie pożądane i przydatne w sytuacjach zmiennego rynku pracy oraz zmiennych zasad gospodarowania, gdyż zewnętrzniają się one poprzez umiejętność działania z uwzględnieniem samodzielnego planowania, realizacji i kontroli.<sup>17</sup>

We współczesnych warunkach gospodarczych znaczenie kompetencji przybiera na sile. Prowadzone systematycznie badania członków organizacji ukierunkowane na identyfikację poziomu poszczególnych kompetencji oraz zestawieniu ich ze stanem oczekiwanym stanowią podstawę identyfikacji luki kompetencyjnej. Lukę kompetencyjną definiuje się jako niedostosowanie potencjału kompetencyjnego organizacji do wymagań koniecznych przy realizacji wyznaczonych celów.<sup>18</sup>

W przypadku istnienia luki kompetencyjnej poszczególnych członków organizacji, która przekłada się na lukę kompetencyjną organizacji można podjąć dwa rodzaj działań: pierwszy rodzaj działań ukierunkowany jest na eliminację zidentyfikowanej luki poprzez intensyfikację szkoleń czy projektów podnoszących wskazane, brakujące kompetencje, a drugi rodzaj działań ukierunkowany jest na wzmocnienie najmocniejszych kompetencji oraz budowanie na ich podstawie przewagi konkurencyjnej. Praktyka gospodarcza wskazuje, że pierwszy rodzaj aktywności jest częściej podejmowany. Identyfikacja istniejącego niedopasowania kompe-

---

<sup>15</sup>S.P. Robbins, T.A. Judge: *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2012, s. 91.

<sup>16</sup>M. Bratnicki: *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*. Placet, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>17</sup>Z. Wiatrowski, *Edukacja ogólnotechniczna i informatyczna w warunkach cywilizacyjnych pierwszego dwudziestolecia XX wieku*. [w:] Kajdasz-Aouil M., Michalski A. (red.), *Edukacja techniczna i informatyczna. Poglądy, wyzwania i możliwości*, Bydgoszcz 2003.

<sup>18</sup>B. Twarowski: *Wpływ luki kompetencyjnej na osiągnięcie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. PWN, Warszawa 2007, s. 71.

tencyjnego oraz jego likwidacja ukształtowały procedurę redukcji luki kompetencyjnej, składającej się z następujących etapów:<sup>19</sup>

1. **Aspiracje właścicieli i kadry zarządzającej** – zawierają oczekiwania co do wizerunku przedsiębiorstwa, tempa i kierunków rozwoju, roli spełnianej w otoczeniu;
2. Właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstw poszukują **okazji, które umożliwiłyby zrealizowanie aspiracji**; zagrożenia wymuszają konieczność podejmowania działań na rzecz ich eliminacji, aby zrealizować aspiracje;
3. **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;
4. **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;
5. **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;
6. **Procesy organizacyjnego uczenia się** są inicjowane przez uruchomienie aspiracji właścicieli i kadry kierowniczej i zachodzą w każdym z wymienionych etapów; mają one charakter cykliczny.

Niniejszy model nosi w sobie namiastkę uniwersalności, jednakże w sposób szczególny podkreśla się w nim potrzebę projektowania przyszłych działań ukierunkowanych na realizację celów przedsiębiorstwa przez pryzmat posiadanych kompetencji. Uniwersalność niniejszego modelu polega również na tym, iż może on być stosowany zarówno w odniesieniu do realizacji celów strategicznych jak i operacyjnych z uwzględnieniem posiadanych zasobów.

---

<sup>19</sup> U. Skurzyńska-Sikora Doskonalenie kompetencji organizacji we współpracy z profesjonalnym doradcą, w: Organizacja i zarządzanie Nr3(15), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. Za Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.

#### **4. Luka kompetencyjna jako czynnik kształtujący dobór członków zespołów – rozpoznanie praktyczne**

Luki kompetencyjne a w zasadzie ich identyfikacja oraz szczegółowa analiza powinny stanowić podstawę budowania zespołów. Niniejsze zespoły mogą przybierać formę zarówno długotrwałej współpracy jak i krótkoterminowego działania ukierunkowanego na realizację określonego celu czy zadania. Jednakże aby luki kompetencyjne stanowiły bazę do kształtowania zespołów musi w organizacji zostać spełniony warunek konieczny: organizacja powinna posiadać wiedzę na temat zakresu oraz poziomu kompetencji jej członków. Proces identyfikacji poziomu kompetencji w przedsiębiorstwie składa się z kolejnych etapów:

1. **Opis stanowiska pracy.**
2. **Wykaz kluczowych kompetencji** niezbędnych do realizowania pracy na wyszczególnionym stanowisku.
3. **Określenie skali pozwalającej ocenić poziom kompetencji** jednostki zajmującej dane stanowisko oraz określenie oczekiwanego poziomu kompetencji na danym stanowisku. Warto podkreślić, iż na danym stanowisku poziom kompetencji może być wykazany hierarchicznie np.: specjalista I stopnia – kompetencja na poziomie 2; ale specjalista III stopnia kompetencja na poziomie 7. Takie praktyki są często stosowane motywują one członków organizacji do podnoszenia swych kwalifikacji, co również przekłada się na gratyfikacje pieniężne i pozapieniężne za wykonywaną pracę.
4. **Ocena poziomu kompetencji** jednostek organizacji. Badanie powinno być przeprowadzane raz w roku, takie postępowanie pozwala na stałe śledzenie potencjału kompetencyjnego posiadanych zasobów ludzkich oraz identyfikację wszelkich zmian poziomu kompetencji zarówno korzystnych jak i niekorzystnych. Istnieją przypadki, gdy wąska specjalizacja prowadziła do redukcji poziomu kompetencji, które nie były wykorzystywane przez określonego pracownika.
5. **Identyfikacja różnic pomiędzy poziomami: oczekiwanym a faktycznym**, innymi słowy identyfikacja luki kompetencyjnej. Z reguły luka powstaje gdy kompetencje oczekiwane są wyższe niż faktyczne. Jednakże zdarza się, że kompetencje faktyczne są wyższe niż oczekiwane na danym stanowisku. Sytuacja taka z pozoru korzystna wcale taką nie jest, ponieważ często budzi roszczeniową postawę u pracownika, który domaga się podwyżki czy też zmiany stanowiska a nie zawsze jest to możliwe.
6. **Podjęcie działań ukierunkowanych na eliminację luk kompetencyjnych.** Eliminacja odbywa się poprzez podejmowanie wszelkiego rodzaju szkoleń, które mogą być zarówno zlecane firmom zewnętrznym (szkolenia zewnętrzne) czy też podejmowane przez specjalistów zatrudnionych w danej organizacji (szkolenia wewnętrzne).

Przy tak prowadzonej „polityce kompetencyjnej” organizacji tworzenie zespołów w oparciu o eliminowanie luki kompetencyjnej wydaje się być słuszne i logiczne. Zatem sam proces



powoływania do życia niniejszego zespołu powinien charakteryzować się następującymi w określonej kolejności etapami:

1. **Określenie celu** czy też zadania do realizacji (cel musi być mierzalny).
2. **Ustalenie niezbędnych kompetencji pozwalających na realizację celu.** Przykładowo: zaangażowanie, podejmowanie decyzji, odporność na stres, Elastyczność i adaptacja, analiza i rozwiązywanie problemów, szybkość i dokładność w pracy, 5S, KAIZEN, SMED, znajomość j. angielskiego.
3. **Ustalenie niezbędnego, oczekiwanego poziomu wyszczególnionych kompetencji** całego zespołu gwarantującego realizację celu.



Rys. 1. Oczekiwany poziom wyszczególnionych kompetencji dla zespołu

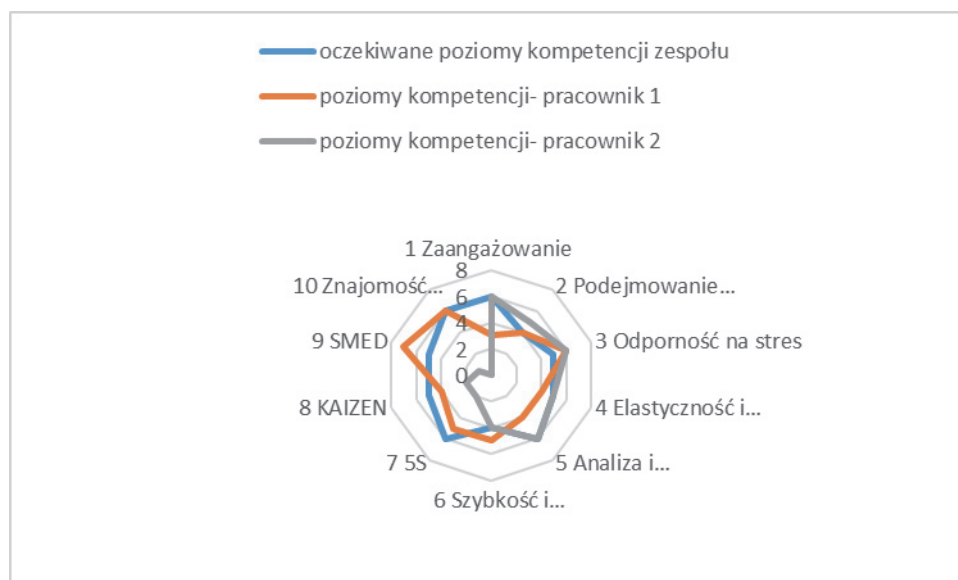
Źródło: Opracowanie własne.

4. **Rekrutowanie członków zespołu** przy uwzględnieniu stopnia dopasowania kompetencji indywidualnych potencjalnych członków zespołu do kompetencji niezbędnych by zrealizować postawiony cel. Przy czym suma kompetencji poszczególnych członków zespołu musi pokrywać zapotrzebowanie kompetencyjne zespołu jako całości.



Rys. 2. Poziom kompetencji wybranego pracownika (pracownik 1) na tle oczekiwanego poziomu wyszczególnionych kompetencji dla zespołu

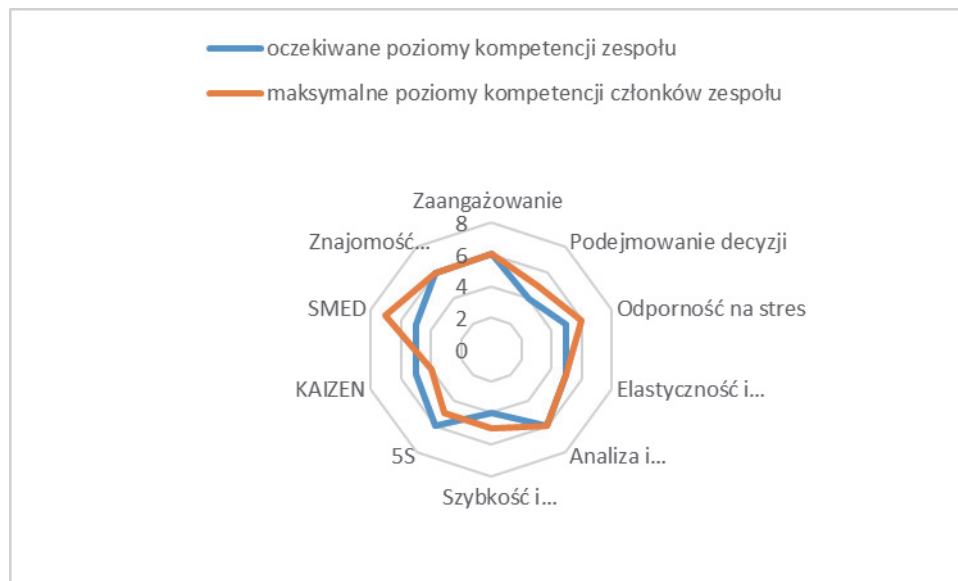
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Poziom kompetencji wybranych pracowników (pracownik 1 i pracownik 2) na tle oczekiwanego poziomu wyszczególnionych kompetencji dla zespołu

Źródło: Opracowanie własne.

5. W przypadku braku pełnego pokrycia luk kompetencyjnych należy **określić stopień ryzyka oraz realne możliwości realizacji ustalonego celu**. Kompetencje mogą się pokrywać ale generalnie nie powinno być luk kompetencyjnych zespołu jako całości. Jeżeli już z taką sytuacją mamy do czynienia należy się zastanowić nad szkoleniami.



Rys. 4. Poziom maksymalnego poziomu kompetencji członków zespołów na tle oczekiwanego poziomu wyszczególnionych kompetencji dla zespołu

Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno procedura oceny pracowników pod względem posiadanych kompetencji jak i kształtowanie zespołów z uwzględnieniem niezbędnych kompetencji pozwalających na osiągnięcie założonego celu są mało efektywne jeśli same niezbędne kompetencje zespołu zostaną błędnie wyodrębnione czy też błędnie określony zostanie ich optymalny poziom.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że kompetencje mogą być zarówno miękkie jak i twarde, dodatkowo należy zauważyć że w organizacjach Lean ogromnie istotna jest znajomość narzędzi Lean takich jak: 5S, SMED, POKA YOKE, KANBAN i innych. Istotne czasem bywają (szczególnie w formułowaniu zespołów długookresowych) priorytety poszczególnych jego członków, takie jak: praca, rodzina, zdrowie, gdyż zbilansowanie niniejszych czynników warunkuje sukces zespołu oraz zadowolenie jego członków.

## 5. Podsumowanie

Frederick Herzberg jeden z autorów koncepcji motywacji do pracy podzielił wszystkie czynniki ją kształtujące na dwie grupy: czynniki higieny (fizyczne środowisko pracy, płaca, relacje z szefem) oraz czynniki motywacji (ciekawe zadania, wyzwania, poczucie odpowiedzialności, szeroki zakres kompetencji, poczucie autorstwa wykonywanej pracy, presja ze strony współpracowników). Badania prowadzone na University of Pittsburgh dowiodły, że brak czynników higieny prowadzi do niezadowolenia, jednakże prawdziwie zmotywowany zespół otrzymuje się w momencie wprowadzenia czy intensyfikacji czynników motywacji. Potencjał firmy jest tym większy im większa jest różnorodność kompetencyjna zespołu projektowego czy procesowego, jednakże za wykorzystanie niniejszego potencjału

odpowiedzialni są zarówno liderzy jak i sposób organizacji przedsiębiorstwa oraz podejmowane praktyki pracy zespołowej. Wzajemne uzupełnienie umiejętności a co za tym idzie redukcja luki kompetencyjnej jest możliwa jedynie wówczas gdy firma jest w dużym stopniu zdecentralizowana oraz wykorzystuje autonomiczne zespoły realizujące samodzielnie złożone i odpowiedzialne zadania zapewniając przy tym dostęp do informacji.

## Bibliografia

1. Amit R., Schoemaker P.J.H.: Strategic Assets and Organizational Rent. "Strategic Management Journal", No. 1 (14), 1993, p. 33-46.
2. Bratnicki M.: Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. Placet, Warszawa 2000, s. 13.
3. Bugdol M., Jedynek P.: Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo ryzyko. Wydawnictwo HELION, Katowice 2012, s. 57.
4. Cialdini R.: Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2010, s. 86.
5. Drucker P.F.: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995.
6. Drucker P.F.: Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, „Czytelnik”, Kraków 1995, s. 34.
7. Hamel G., Prahalad C.K.: The Core Competence of the Corporation. „Harvard Business Review”, May-June 1990, p. 82.
8. Hirschfeld R.R., Jordan M.H., Feild H.S., Giles W.F., Armenakis A.A.: Becoming Team Players: Team Members' Mastery of teamwork Knowledge as a Predictor of Team Task Proficiency and Observed Teamwork Effectiveness, „Journal of Applied Psychology” 2006, nr 2, s. 467-474.
9. Holstein-Beck M.: Menedżer poszukiwany. CIM, Warszawa 2001, s. 149.
10. Kay J.: Podstawy sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1996, s. 156-158.
11. Kossowska M., Sołtysińska I.: Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
12. Lichtarski J.: Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu, PWE, Warszawa 2015, s. 30.
13. Palikot J., Obłój K.: Myśli o nowoczesnym biznesie, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk, 2005, s. 161.
14. Penc J.: Leksykon biznesu. Placet, Warszawa 1997, s. 100.
15. Robbins S.P., Judge T.A.: Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2012, s. 91.
16. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. UMCS, Lublin 2000, s. 190.

17. Skurzyńska-Sikora U.: Doskonalenie kompetencji organizacji we współpracy z profesjonalnym doradcą, W: Organizacja i zarządzanie Nr 3(15), Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
18. Słownik Wyrazów Obcych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
19. Szczepanik R.: Budowanie zespołu, wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s.16.
20. Szpaderski A.: Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykłady zastosowań. „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, 2006, s. 14-15.
21. 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, s. 71.
22. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
23. Wiatrowski Z.: Edukacja ogólnotechniczna i informatyczna w warunkach cywilizacyjnych pierwszego dwudziestolecia XX wieku. [w:] Kajdasz-Aouil M., Michalski A. (red.): Edukacja techniczna i informatyczna. Poglądy, wyzwania i możliwości, Bydgoszcz 2003.
24. 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.