

Ewelina Dresler

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana II w Białej Podlaskiej

Analiza luki kompetencyjnej na lokalnym rynku pracy

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie struktury luki kompetencyjnej na lokalnym rynku pracy na przykładzie 150 podmiotów gospodarki narodowej zatrudniających co najmniej 10 osób w mieście Biała Podlaska i powiecie bialskim. Badania zostały wykonane w ramach projektu „Przejdźmy do praktyki! Pilotażowa ścieżka przygotowania studentów Zarządzania do wejścia na rynek pracy” realizowanego przez Państwową Szkołę Wyższą im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej i współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W pracy przedstawiono wyniki badań 150 pracodawców przeprowadzone w 2013 roku metodą ankietową.

Słowa kluczowe: kompetencje, profil kompetencyjny, luka kompetencyjna, lokalny rynek pracy

Wstęp

Funkcjonowanie i rozwój współczesnych przedsiębiorstw są determinowane przez synergiczne oddziaływanie wielu czynników i procesów. W ostatnich latach obserwuje się zmianę determinantów wpływających na konkurencyjność i możliwości rozwój przedsiębiorstw. Coraz większe znaczenie mają zasoby niematerialne, które zaczynają przesądzać o zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji rynkowej. O ile jeszcze w 1978 roku wartość księgowa spółek giełdowych Stanów Zjednoczonych stanowiła 83% wartości rynkowych ich akcji, o tyle 20 lat później - w 1998 roku - odsetek ten wynosił zaledwie 31%¹. Oznacza to, że ponad 2/3 wartości firmy jest zdeterminowana przez składniki niematerialne. Większość badaczy określa owe składniki niematerialne mianem kompetencji, chociaż nie jest to pojęcie zbyt precyzyjne. Pomimo wielu trudności związanych z definiowaniem kompetencji, w literaturze z zakresu zarządzania wiele miejsca poświęca się tzw. wyróżniającym kompetencjom umożliwiającym przedsiębiorcom uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Niewiele jest natomiast opracowań zwracających uwagę na to jakich kompetencji organizacjom brakuje. Niniejsza praca ma na celu analizę jakie kompetencje są pożądane na lokalnym rynku pracy oraz jakiego rodzaju kompetencji brakuje organizacjom aby osiągać sukcesy.

¹ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D.: Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002 s.21-22

Już w Słowniku Języka Polskiego PWN wskazuje się na wieloznaczność tego pojęcia określając kompetencje jako:

„1. Zakres uprawnień urzędu lub urzędnika do zajmowania się określonymi sprawami i podejmowania dotyczących ich decyzji

2. zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia (...)”²

W literaturze kompetencje rozpatrywane są w dwóch aspektach:

- wykonywanej pracy, czyli zespołu cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy, takie jak: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje;
- sześciopokreślony, sześciopokreślony kontekst obejmujący wiedzę, umiejętności, uprawnienia, motywację wewnętrzną (w tym motywację zawodową), zbiór wzorców zachowań oraz cechy charakterologiczne; kompetencje są odzwierciedleniem przygotowania pracownika do wykonywania konkretnego zawodu lub zajmowania konkretnego stanowiska pracy³.

T. Oleksyn kompetencje pracowników przedstawia jako ich uzdolnienia, zainteresowania, predyspozycje, wykształcenie, wiedzę, doświadczenie, praktyczne umiejętności, postawy, zachowania (w tym także stosunek do pracy, morale, możliwości i ambicje zawodowe, elastyczność zatrudnienia), inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia treści pracy oraz wyposażenia w uprawnienia do działania w organizacji, podejmowania decyzji i zaciągania zobowiązań w jej imieniu⁴.

Z powodu niejednoznaczności i złożoności definicji kompetencji istnieje kilka klasyfikacji dokonanych przez badaczy zajmujących się tym tematem.

A. Pocztowski dzieli kompetencje na:

- kompetencje podstawowe- mające zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy (wiedza, umiejętności)
- kompetencje wyróżniające- odróżniające pracownika efektywnego od pozostałych (postawy, motywacje, wartości)⁵.

G. Filipowicz wyróżnia:

- kompetencje bazowe- dyspozycje stanowiące podstawę dla innych (np. komunikatywność)
 - » kompetencje poznawcze
 - » kompetencje społeczne
 - » kompetencje osobiste
- kompetencje wykonawcze- związane są z wykonywanymi w miejscu pracy konkretnymi działaniami (np. prowadzenie prezentacji):

² <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kompetencje>

³ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 2006, str. 20-21

⁴ Oleksyn T., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 544

⁵ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 22

- » kompetencje biznesowe
- » kompetencje firmowe
- » kompetencje menedżerskie⁶

Według T. Rostkowskiego można wyróżnić:

- kompetencje kluczowe będące wspólnym mianownikiem dla wszystkich pracowników firmy, umożliwiające tworzenie jednolitej kultury organizacyjnej, stanowiące podłoże do porównań wszystkich pracowników przedsiębiorstwa
- kompetencje specyficzne dla funkcji- występujące u osób pracujących w konkretnych obszarach działalności (np. marketing, sprzedaż, zarządzanie jakością). Na bazie tych kompetencji dokonuje się porównań pracowników danej komórki organizacyjnej. Następnie przygotowuje się plany rozwoju zawodowego pracowników
- kompetencje specyficzne dla ról- zwane hierarchicznymi, przyporządkowane są one do ról pełnionych w organizacji (np. stratega, lidera zespołu); umożliwiają porównywanie pracowników pełniących podobne role, ułatwiają planowanie systemu awansów.⁷

Lukę kompetencyjną można określić jako różnicę pomiędzy faktycznym pułapem posiadanych kompetencji (poziom kompetencji pracowniczych) a poziomem kompetencji, przypisanych poszczególnym stanowiskom, niezbędnych do realizowania strategii organizacji. Inaczej rzecz ujmując lukę kompetencyjną można zdefiniować jako niedostosowanie potencjału ludzkiego (w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw, systemu wartości itp.) do wymogów wynikających z bieżących potrzeb realizacji strategii organizacji (luka bieżąca), bądź potrzeb, które organizacja chciałaby zaspokoić w przyszłości (luka antycypowana). Całkowita likwidacja luki kompetencyjnej jest praktycznie niemożliwa, można ją tylko minimalizować. Wynika to z nieustannych zmian w otoczeniu oraz aspiracji kierownictwa nieustannie „podwyższających poprzeczkę” dla swojej firmy.⁸

Interesującego podziału dokonuje Bogusław Gulski rozróżniając:

- » lukę bieżącą, która utrudnia zachowania reaktywne, będące reakcją na już istniejące i znane zjawiska zagrażające organizacji,
- » lukę antycypowaną utrudniającą zachowania mające wywoływać zmiany w otoczeniu organizacji, kreowanie zmian korzystnych dla przedsiębiorstwa⁹.

Istnieje wiele sposobów minimalizowania luki kompetencyjnej, ale większość z nich ma następujące cechy wspólne:

- » organizacja powinna mieć jasną wizję rozwoju wyrażoną w długoterminowych celach, które wskazują kierunek działań oraz wymagane kompetencje, aby te działania zrealizować

⁶ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 24

⁷ Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, str. 24

⁸ Sitko-Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 23-24

⁹ Gulski B.: „Luka kompetencyjna a równowaga organizacyjna” w” Sitko-Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 85

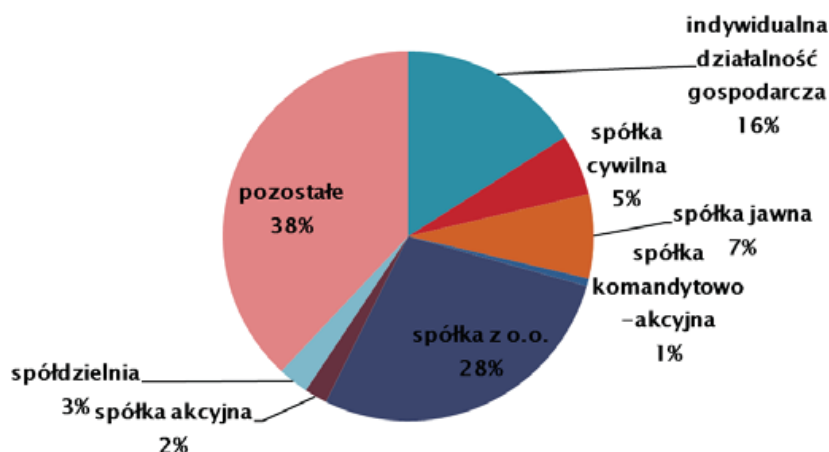
- » organizacja stale „uczy się”, wyciągając wnioski z dotychczasowych doświadczeń, modyfikuje wymagania wobec swoich pracowników, stale pogłębia wiedzę aby zyskiwać przewagę konkurencyjną,
- » organizacja stale monitoruje to co dzieje się poza nią i potrafi uaktualniać swoją strategię dopasowując ją do zmiennego otoczenia. Jej strategia nie jest wynikiem tradycyjnego formalnego procesu planowania, ale elastycznym procesem strategicznym zapewniającym zgodność działania z wymogami otoczenia¹⁰.

Materiał i metody

Badania wykonano w ramach projektu „Przejdźmy do praktyki! Pilotażowa ścieżka przygotowania studentów Zarządzania do wejścia na rynek pracy” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Badaniem objęto pracodawców – podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON na terenie powiatu Bialskiego i Miasta Biała Podlaska o liczbie pracujących 10 i więcej osób. Ogółem przebadano 150 podmiotów w 2013 roku za pomocą kwestionariusza ankiety.

Wyniki badań

Badane podmioty posiadały zróżnicowaną formę prawną. Wykres 1 przedstawia strukturę badanej grupy pod względem formy organizacyjno-prawnej. Blisko 1/3 z nich stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.



Wykres 1. Forma organizacyjno-prawna badanych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

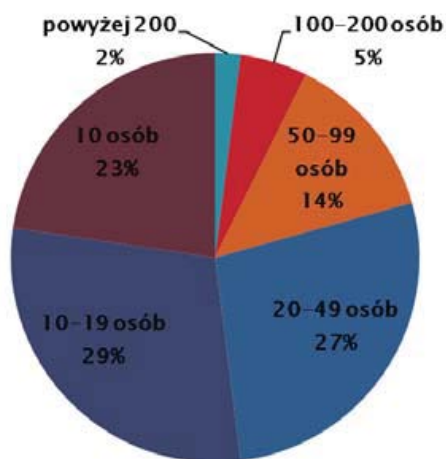
¹⁰ Żuk Andrzej: Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa w: Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 s. 64-65

Obok organizacji nastawionych na zysk znalazły się także podmioty takie jak: szkoły, poradnie pedagogiczne, urzędy gminy czy NZOZ-y.

Do najczęściej wskazywanych branż, w jakich funkcjonują dane podmioty należą:

- Handel detaliczny i hurtowy
- Opieka zdrowotna
- Produkcja przemysłowa
- Transport, logistyka
- Budownictwo
- Oświata

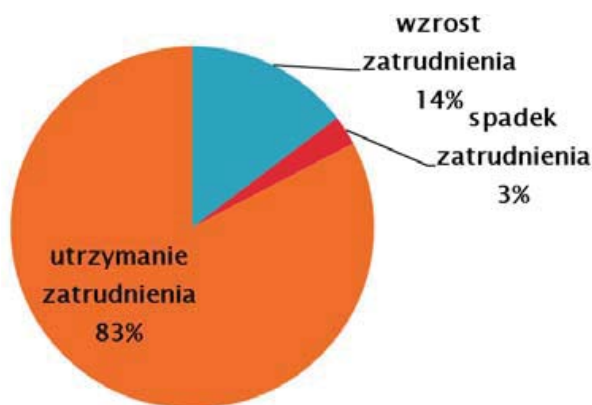
W badaniu wzięły udział organizacje zatrudniające 10 osób i więcej. Strukturę podmiotów pod względem liczby zatrudnionych przedstawia wykres 2.



Wykres 2. Liczba zatrudnionych w badanych podmiotach
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

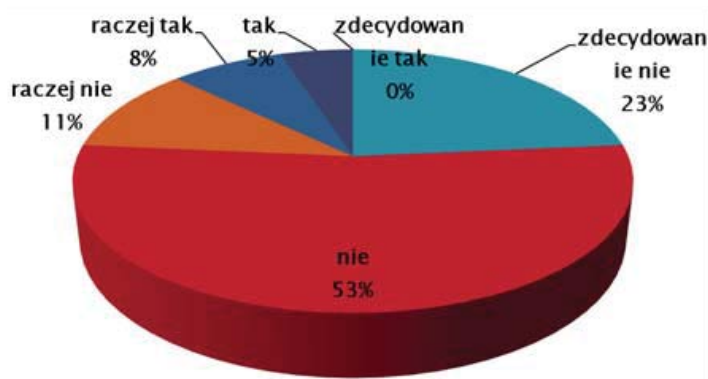
Prawie 80% badanych organizacji to podmioty małe - zatrudniające do 49 osób. Blisko połowa podmiotów to organizacje średniej wielkości. W badanej grupie znalazły się także 3 przedsiębiorstwa posiadające ponad 200 pracowników.

Interesujące wydaje się przedstawienie planów badanych podmiotów dotyczących zmian w zatrudnieniu w ciągu najbliższego roku. Okazuje się, że pomimo kryzysu zaledwie 3% organizacji przewiduje redukcje zatrudnienia, a blisko 15% ma zamiar zatrudnić kolejnych pracowników.



Wykres 3. Plany dotyczące zatrudnienia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Zaskakujące wydają się wyniki badań przedstawione na wykresie 3 dotyczące problemów z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Są one o wiele bardziej optymistyczne w stosunku do wyników badań ogólnopolskich realizowanych przez ManpowerGroup, według których 32% pracodawców w Polsce ma trudności w obsadzaniu stanowisk pracownikami o odpowiednich kompetencjach. Rozbieżności te wynikają prawdopodobnie z relatywnie mniejszych wymagań lokalnych pracodawców wobec kandydatów do pracy.



Wykres 3. Problemy z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Wśród specjalistów, z których pozyskaniem badane podmioty mają największe problemy znaleźli się:

- Wykwalifikowani pracownicy fizyczni (mechanik, murarz, stolarz, elektryk)
- Kierowcy
- Pracownicy działu administracyjnego
- Informatycy
- Przedstawiciele handlowi
- Księgowi
- Logistycy.

Dla porównania w tabeli 1 przedstawiono wyniki badań grupy Manpower przedstawiające zestawienie 10 najbardziej poszukiwanych zawodów w ciągu ostatnich 3 lat

Tabela 1. Najbardziej poszukiwane zawody w Polsce w latach 2011-2013

L.p.	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013
1	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	Inżynierowie	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2	Inżynierowie	Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	Inżynierowie
3	Operatorzy produkcji	Technicy	Technicy
4	Kierowcy	Kierowcy	Przedstawiciele handlowi
5	Menedżerowie projektów	Przedstawiciele handlowi	Kierowcy
6	Technicy	Pracownicy działów IT	Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla
7	Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	Szefowie kuchni/kucharze	Szefowie kuchni/kucharze
8	Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla	Menedżerowie projektów	Pracownicy działów IT
9	Szefowie kuchni/kucharze	Operatorzy maszyn	Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni
10	Pracownicy działów IT	Pracownicy działów księgowości i finansów	Projektanci

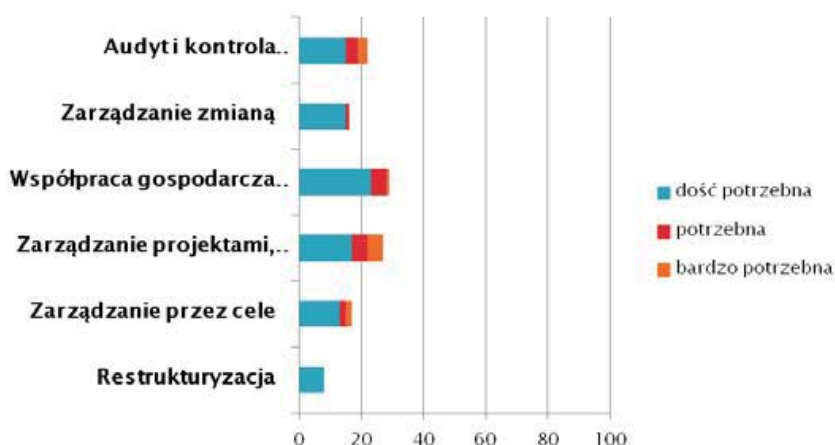
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów: „Niedobór talentów. Wyniki badania. 2013” Grupa Manpower, „Niedobór talentów w Polsce i na świecie – 2012” Grupa Manpower, Niedobór talentów w Polsce i na świecie – 2011” Grupa Manpower

Porównanie wyników badań własnych z badaniami Grupy Manpower wskazuje, iż lokalna struktura niedoboru kompetencji jest podobna jak w skali krajowej. Na uwagę zasługuje fakt, że najbardziej poszukiwaną grupą zawodową zarówno lokalnie jak i w skali krajowej są wykwalifikowani pracownicy fizyczni.

W badaniu analizowano, które z kompetencji o charakterze psychologicznym są najbardziej pożądane wśród pracodawców. Do najczęściej wymienianych należały:

- Umiejętność pracy w zespole,
- Komunikatywność,
- Zdolność rozwiązywania problemów,
- Umiejętność dopasowania się do zmian,
- Samodzielność,
- Umiejętność zarządzania własnym czasem.
- Zdolność podejmowania decyzji.

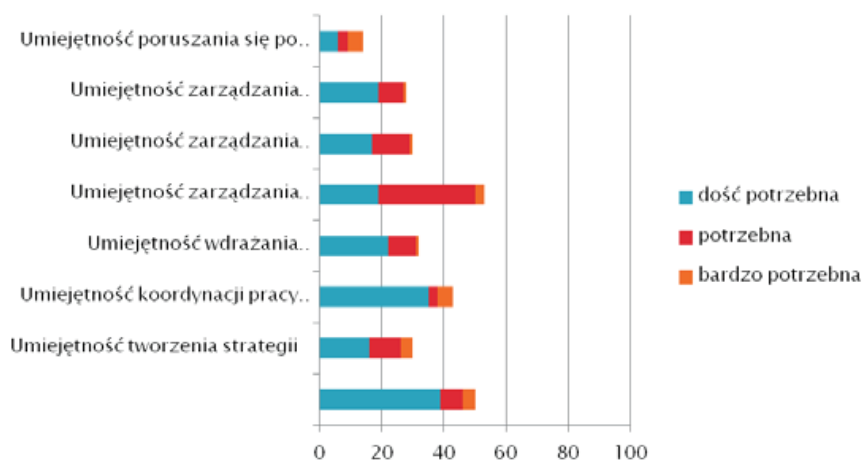
Poza umiejętnościami psychologicznymi analizowano jakiego rodzaju wiedza jest potrzebna w badanych podmiotach. Wykres 4 przedstawia szczegółowe wyniki badań.



Wykres 4. Pożądana wiedza wśród badanych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

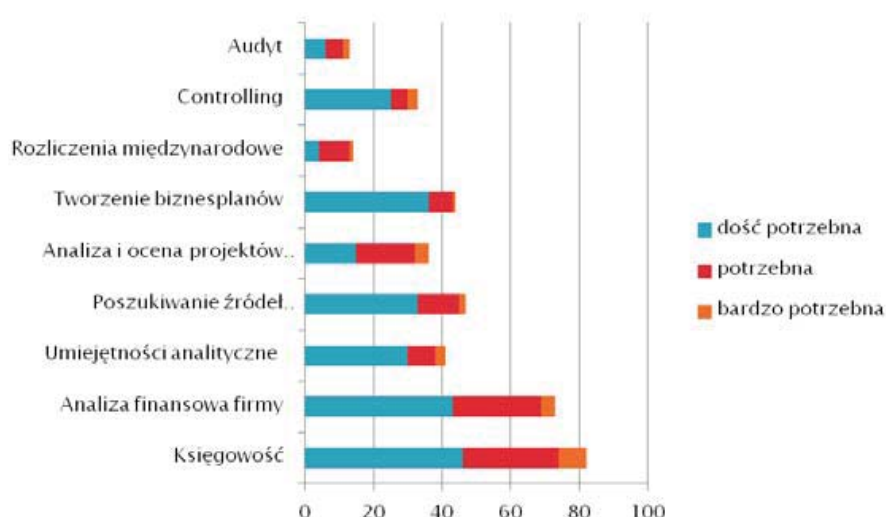
Wyniki wskazują, że pracodawcy zdecydowanie bardziej cenią sobie umiejętności od wiedzy w danej dziedzinie. Relatywnie najbardziej potrzebują wiedzy z zakresu współpracy gospodarczej oraz zarządzania projektami, na co wskazał co czwarty badany podmiot. Odsetki dotyczące pożądanych ogólnych umiejętności biznesowych są już wyższe. Do najbardziej potrzebnych można zaliczyć: umiejętność zarządzania logistycznego oraz umiejętność planowania czy koordynacji działań. Zaledwie co trzeci badany potrzebuje umiejętności z zakresu tworzenia strategii oraz zarządzania procesami (Wykres 5). Prawdopodobnie wynika to z dość niskiej świadomości w zakresie zarządzania. Lokalni pracodawcy potrzebują prostych kompetencji dotyczących planowania (ale nie strategicznego) oraz organizowania działań.



Wykres 5. Pożądane umiejętności wśród badanych podmiotów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

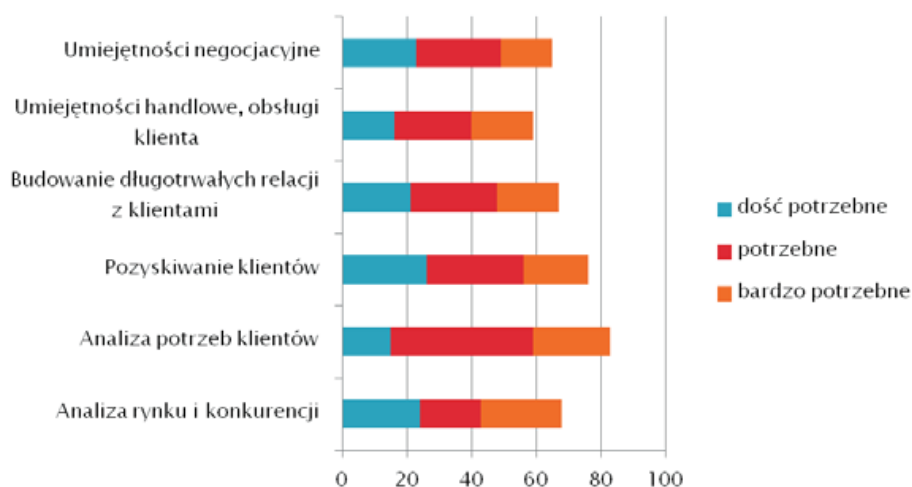
W badaniu analizowano z jakich obszarów potrzebne są kompetencje (Wykres 6). Wśród najbardziej pożądanых kompetencji z zakresu finansów i rachunkowości znalazły się: umiejętności księgowania oraz dokonywania analizy finansowej firmy. Relatywnie niewiele podmiotów potrzebuje kompetencji audytowych czy z zakresu controllingu.



Wykres 6. Pożądanе kompetencje z zakresu finansów i rachunkowości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

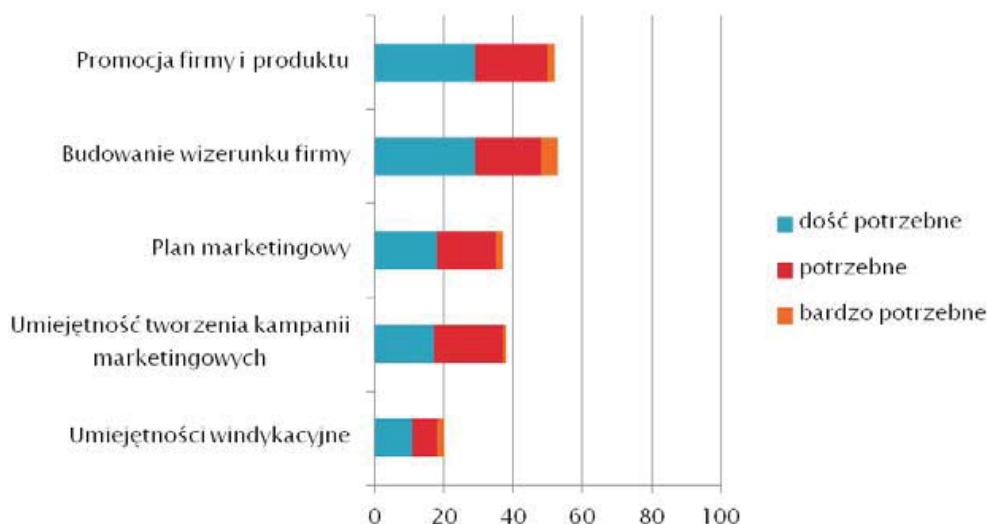
Pracodawcy zdecydowanie bardziej potrzebują kompetencji z zakresu marketingu i sprzedaży. Ponad 80% badanych podmiotów za szczególnie cenną uważa umiejętność analizy potrzeb klientów. Niewiele mniejszy odsetek badanych wskazał na konieczność rozwijania umiejętności pozyskiwania klientów czy dokonywania analizy rynku i konkurencji (Wykres 7).



Wykres 7. Pożądanе kompetencje z zakresu marketingu i sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

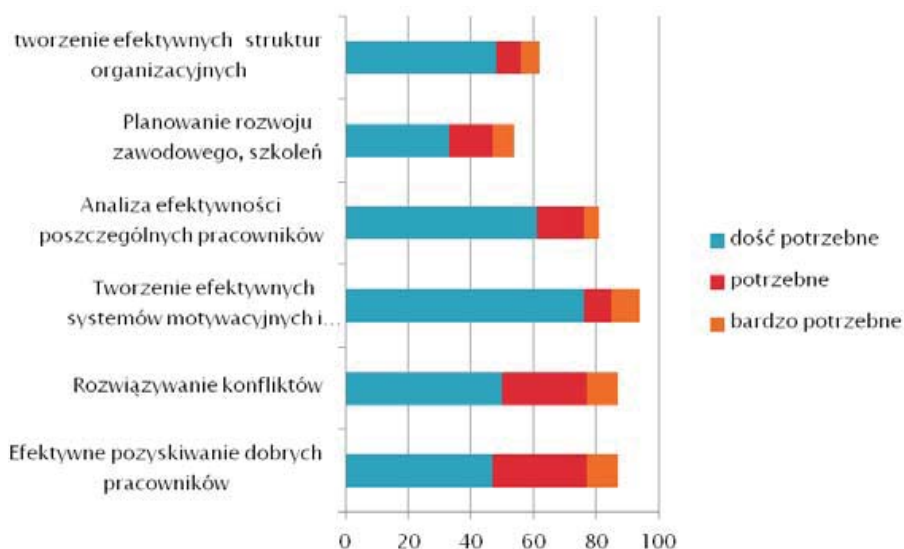
Bardziej „wyrafinowane” kompetencje dotyczące marketingu i sprzedaży są zdecydowanie mniej pożądane. Tylko co trzeci badany podmiot zgłasza potrzebę posiadania umiejętności tworzenia planu marketingowego czy budowania kampanii marketingowych. Mniej niż połowa zwraca uwagę na konieczność promowania firmy i oferowanych produktów oraz budowania wizerunku firmy.



Wykres 8. Pożądanые kompetencje z zakresu marketingu i sprzedaży – c.d.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Na uwagę zasługuje stosunek pracodawców do kompetencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co szczegółowo przedstawia wykres 9.



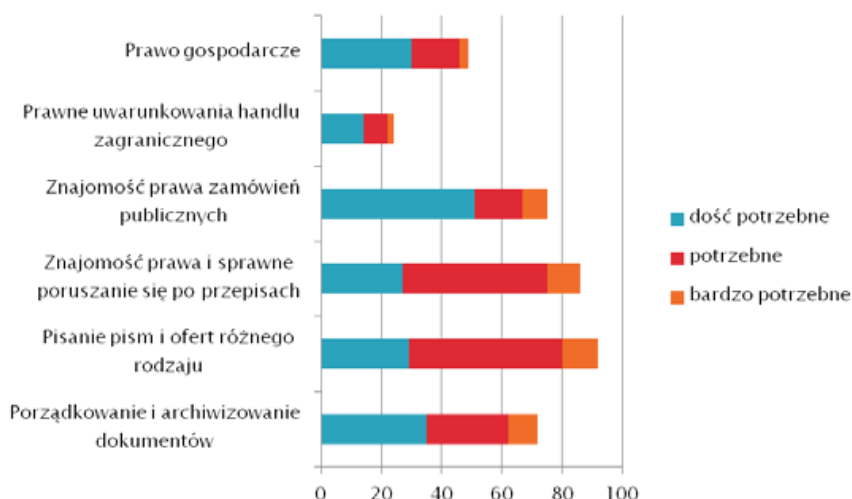
Wykres 9. Pożądanые kompetencje z zakresu zarządzania ludźmi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Ponad 90% pracodawców zgłasza potrzebę posiadania umiejętności tworzenia efektywnych systemów motywacyjnych. Ponad 80% chce efektywnie rozwiązywać konflikty oraz potrzebuje umiejętności z zakresu doboru pracow-

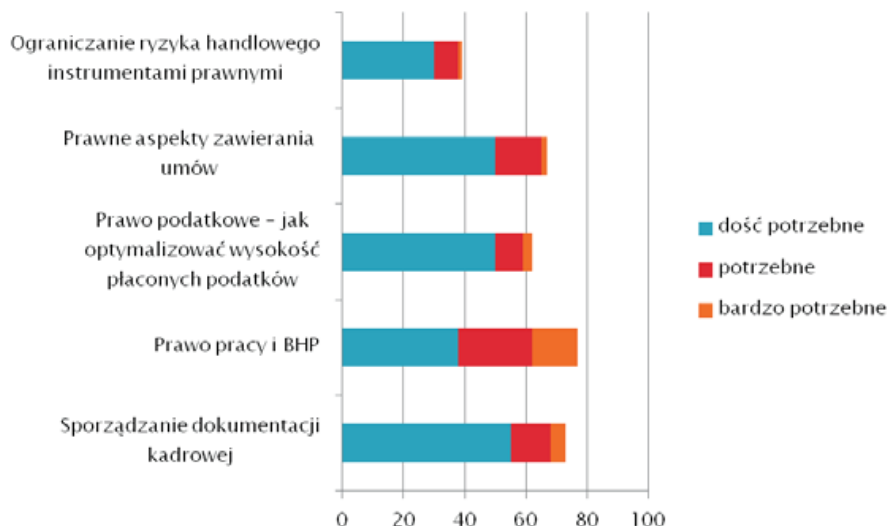
ników do pracy. Umiejętności z zakresu zarządzania ludźmi są najbardziej pożądane przez badane podmioty spośród wszystkich kategorii kompetencji. Jednocześnie badane podmioty nie zgłaszają potrzeby zatrudniania specjalistów personalnych, co może świadczyć o tym, że pracodawcy sami chcą osiąść takie kompetencje i nie chcą delegować zadań z tego obszaru na inne osoby.

Kompetencje z zakresu prawa i administracji przedstawia wykres 10 i 11.



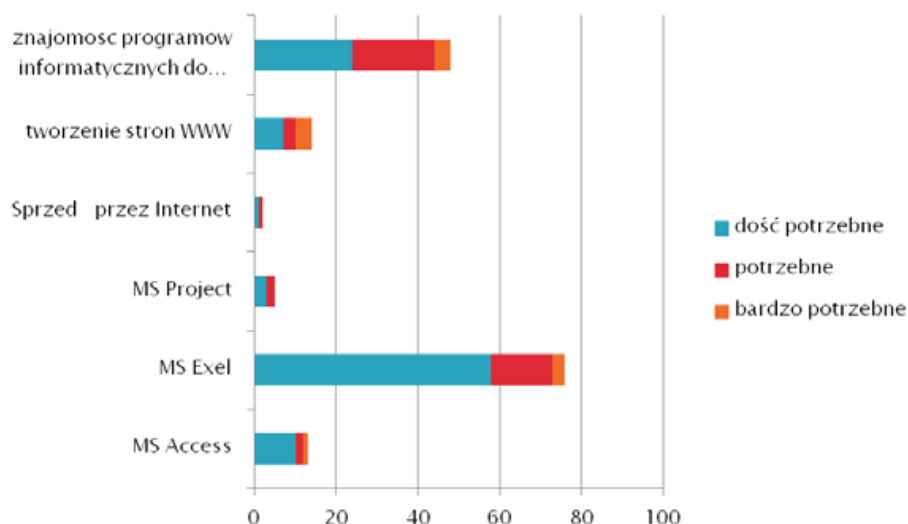
Wykres 10. Pożądate kompetencje z zakresu prawa i administracji
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Do najbardziej pożądanych umiejętności z zakresu prawa i administracji należą: pisanie pism oraz ofert czy sprawne poruszanie się po przepisach. Pracodawcy nie są zainteresowani kompetencjami z zakresu handlu zagranicznego czy ograniczania ryzyka handlowego przez instrumenty prawne. Ponownie świadczyć to może o niskiej świadomości biznesowej badanych podmiotów i - co jest tego konsekwencją - zgłaszania zapotrzebowania na stosunkowo proste kompetencje z różnych obszarów zarządzania.



Wykres 11. Pożądate kompetencje z zakresu prawa i administracji – c.d.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Badane podmioty są umiarkowanie zainteresowane optymalizacją wysokości płaconych podatków, natomiast bardziej pożądaną kompetencją jest znajomość prawa pracy oraz przepisów BHP.



Wykres 12. Pożądanane kompetencje z zakresu informatyki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Do najbardziej pożądananych kompetencji z zakresu informatyki należy umiejętność posługiwania się MS Excel oraz, w mniejszym stopniu, znajomość programów informatycznych do zarządzania firmą. Pracodawcy nie potrzebują umiejętności sprzedaży przez Internet czy tworzenia stron internetowych, co wskazuje, że są przywiązani do raczej tradycyjnych kanałów dystrybucji.

Wnioski

Podmioty funkcjonujące na lokalnym rynku pracy mają umiarkowany problem z pozyskaniem odpowiedniej kadry. Większość badanych podmiotów planuje w najbliższym czasie utrzymać zatrudnienie.

Badane podmioty mają problemy z pozyskaniem odpowiednich pracowników przede wszystkim w trzech „kategoriach”:

- Wykwalifikowanych pracowników fizycznych
- Specjalistów- ekspertów w wąskiej dziedzinie
- Pracowników związanych ze sprzedażą i obsługą klienta

Do najbardziej pożądananych kompetencji pracowniczych wśród badanych podmiotów należą: umiejętności „miękkie” związane z pracą własną jak i pracą w zespole. Pożądanane są kompetencje związane zarządzaniem ludźmi, chociaż badane podmioty nie mają potrzeby zatrudniania specjalistów w tej dziedzinie, co oznacza, że właściciele firm i/lub menedżerowie odczuwają potrzebę samodzielnego doskonalenia się w tym obszarze.

Duże zapotrzebowanie na specjalistów związanych ze sprzedażą i obsługą klienta jest związane raczej z tradycyjnymi formami obsługi w formie sprzedaży stacjonarnej lub jako przedstawiciel handlowy. Badane podmioty nie wykazują większego zainteresowania w wykorzystaniu kanału dystrybucji jakim jest internet.

Badane podmioty nie potrzebują specjalistycznych kompetencji z zakresu zarządzania takich jak: restrukturyzacja, zarządzanie zmianą, zarządzanie przez cele czy umiejętność tworzenia strategii. Potrzebują stosunkowo prostych umiejętności z zarządzania dotyczących koordynacji czy planowania.

Literatura:

1. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D.: *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21-22,
2. Gulski B., „*Luka kompetencyjna a równowaga organizacyjna*” w” Sitko- Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007,
3. Oleksyn T., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011,
4. „Niedobór talentów. Wyniki badania. 2013” Grupa Manpower,
5. „Niedobór talentów w Polsce i na świecie – 2012” Grupa Manpower,
6. „Niedobór talentów w Polsce i na świecie – 2011” Grupa Manpower,
7. Sitko-Lutek A., *Polskie firmy wobec globalizacji Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
8. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników, Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Polska, Wydawnictwo Ekonomiczne, Kraków 2006
9. Żuk A.: *Luka kompetencyjna w procesie tworzenia i implementacji strategii przedsiębiorstwa* w: Sitko-Lutek A. (red.): *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 64-65
10. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kompetencje>