

Identyfikacja pożądaných kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego

Janusz Berek

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Abstrakt: W artykule omówiono pożądanę kompetencje pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej w regionie bielsko-bialskim. Na wstępie przedstawiono istotę kompetencji i różne podejścia w definiowaniu tego pojęcia zarówno w odniesieniu do literatury polskiej, jak i anglojęzycznej. W dalszej części pracy wskazano na relacje i zależności zachodzące między kompetencjami, umiejętnościami i kwalifikacjami. Zaprezentowano różne modele kompetencji i przeanalizowano kompetencje w zakresie ich struktury. W części empirycznej przedłożono wyniki badań przeprowadzonych pod koniec 2014 roku. Celem badań było zebranie informacji na temat zapotrzebowania na pracowników w bielsko-bialskim regionie przemysłowym oraz określenie pożądaných kompetencji pracowniczych, których oczekują pracodawcy. Podmiotem badawczym były przedsiębiorstwa branży lotniczej. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Otrzymane wyniki wskazują na występowanie luki kompetencyjnej u kandydatów do pracy, która w szczególności dotyczy umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych i znajomości specjalistycznych programów komputerowych. Wyniki powyższej analizy mogą posłużyć do doskonalenia procesu kształcenia kadr dla przedsiębiorstw branży lotniczej należących do Śląskiego Klastra Lotniczego.

Słowa kluczowe: kompetencje pracownicze, kompetencje a umiejętności i kwalifikacje, przemysł lotniczy, bielsko-bialski region przemysłowy

1. Wprowadzenie

Nieustannie zmieniające się otoczenie gospodarcze, rozwój nowych technologii, zwiększające się wymagania na stanowiskach pracy to tylko niektóre elementy powodujące, że wzrasta znaczenie kompetencji posiadanych przez pracowników przedsiębiorstw. Celem artykułu jest określenie pożądaných kompetencji, na które najczęściej zwracają uwagę pracodawcy przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego w procesie rekrutacji pracowników. W pierwszej części opracowania przedstawiono różne definicje poję-

Korespondencja:

Janusz Berek

E-mail: berekj@gmail.com

cia „kompetencje”, podkreślono również występowanie odmiennych podejść w tym zakresie. Druga część dotyczy kompetencji, umiejętności i kwalifikacji oraz występujących między nimi różnic.

W części empirycznej zaprezentowano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych pod koniec 2014 roku. Celem badań było zebranie informacji na temat zapotrzebowania na pracowników w bielsko-bialskim regionie przemysłowym oraz określenie pożądanych kompetencji pracowniczych, których oczekują pracodawcy. Podmiotem badawczym były przedsiębiorstwa branży lotniczej. Informacje uzyskane dzięki badaniom posłużyły między innymi do zweryfikowania i korekty programów nauczania na kierunkach lotniczych w bielskim Zespole Szkół Technicznych i Handlowych, w którym od ponad 30 lat kształci się młodzież w zawodach i specjalnościach lotniczych. Próba badawcza objęła 27 kierowników i 60 pracowników na stanowiskach niekierowniczych firm lotniczych regionu bielsko-bialskiego. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety skierowany do kadry kierowniczej i do pracowników niezajmujących stanowisk kierowniczych. Artykuł prezentuje wyniki pierwszego etapu badań (kadry kierowniczej), w kolejnych publikacjach przedstawione będą badania pracowników na stanowiskach niekierowniczych, a następnie wyniki zostaną porównane. Metryczka obejmowała pięć pytań dotyczących profilu działalności, wielkości zatrudnienia w przedsiębiorstwie, rodzaju sektora (publiczny, prywatny, mieszany), stanowiska ankietowanego i przynależności do określonego działu przedsiębiorstwa. Pytanie 1 zasadniczej części ankiety dotyczyło kwestii związanej z tym, czy łatwo jest dziś znaleźć kandydatów do pracy; pytanie 2 odnosiło się do tego, na jakie stanowiska brakuje chętnych, a na które jest ich nadmiar; pytanie 3 koncentrowało się na firmie, tzn. jaką prowadzi ona działalność, w jakich obszarach będzie się rozwijała; w pytaniu 4 zapytano o stanowiska, zawody, specjalności, w których będą zatrudniani pracownicy; pytanie 5 dotyczyło cech, wiedzy i umiejętności, na które zwraca uwagę pracodawca i kadra kierownicza uczestnicząca w procesie rekrutacji.

2. Kompetencje – definicje i istota

Kompetencje to termin, który do tej pory nie został jednoznacznie zdefiniowany. Zarówno autorzy reprezentujący nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne przedstawiają różnorodne podejścia w określeniu tego pojęcia. Dodatkowo sytuację utrudniają terminy bliskoznaczne, takie jak: umiejętności, zdolności i kwalifikacje, występujące w polskich i zagranicznych publikacjach naukowych. Sytuacja taka powoduje, że pojawia się wiele niejasności i sprzeczności (Rakowska, 2007). Bogusz Miłkuła również zwraca uwagę na niejednoznaczność pojęcia kompetencji w języku polskim: „pojęcie kompetencji w języku polskim nie jest jednoznacznie rozumiane. W praktyce najczęściej traktuje się kompetencje jako uprawnienia do działania w określonym zakresie łącznie z podejmowaniem decyzji” (Miłkuła, 2001, s. 50).

Pojęcie „kompetencje” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictwo (Markowski, Pawelec, 2003, s. 451). Termin „kompetencje” w języku obiegowym używany jest przy określeniu sytuacji, w której osoba wykonująca pewne zadanie w sposób poprawny określana jest jako kompetentna, gdy uzyska odpowiedni wynik z wykonania tego zadania (Furmanek, 1997). W *Encyklopedii popularnej PWN* termin „kompetencja” zdefiniowany jest jako: „zakres uprawnień, pełnomocnictwo; zakres

czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności” (Burek [red.], 1997, s. 503). W *Praktycznym słowniku wyrazów obcych* zaś jako (Piotrkiewicz-Karmowska, Karmowski, 2012, s. 372):

- dobra znajomość tego, co się robi; fachowość,
- zakres czyichś uprawnień, a także odpowiedzialności.

Według *Encyklopedii zarządzania* kompetencje to zestawienie trzech głównych składowych: wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności (Kowal, 2015).

Pojęcie kompetencji zostało wprowadzone na początku lat 70. XX wieku przez Davida Clarence’a McClellanda. Przeprowadził on badania, z których wynioskował między innymi, że o sukcesie zawodowym nie decyduje wykształcenie czy inteligencja, ale odmienne czynniki, które następnie określono mianem kompetencji (Orlińska-Gondor, 2006). Zdaniem Eugeniusza Michalskiego kompetencje to posiadana wiedza i doświadczenia, które pozwalają prawidłowo wypełniać obowiązki i podejmować właściwe decyzje (Michalski, 2011). Według Ryszarda Walkowiaka kompetencje to wiedza i umiejętności, doświadczenia, cechy osobowościowe, postawy i zachowania pracowników nastawione na sprawne realizowanie zadań w nieustannie zmieniających się sytuacjach zawodowych (Walkowiak, 2007). Jacek Bendkowski definiuje kompetencje jako „możliwość integrowania technicznej, menedżerskiej i innej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami i procesami. Kompetencje mają charakter bardziej strategiczny niż operacyjny” (Bendkowski, 2007, s. 40–41). Według Bogdana Nogalskiego i Janusza Śniadeckiego kompetencje to wypadkowa wiedzy ogólnej i umiejętności, które są przyswajane, opanowane i zastosowane przez menedżera w praktyce do rozwiązania problemu zawodowego (Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 47). Inaczej kompetencje definiuje Czesław Nosal, zdaniem którego są to złożone dyspozycje umysłowe, eksponowane przez sprawność, które wymagają ciągłego treningu (za: Wójcik-Kośla, 2013).

W literaturze anglojęzycznej występują dwa terminy bliskoznaczne odnoszące się do pojęcia kompetencji, tj. *competence* i *competency*. Wielu autorów używa tych określeń zamiennie i nie rozróżnia wyraźnie ich znaczenia. Sprawia to dodatkowe komplikacje w interpretacji tego terminu. Według Michaela Armstronga pojęcie *competence* odnosi się do kompetencji twardych, czyli wiedzy pozwalającej na dobre wykonanie określonej pracy. Z kolei pojęcie *competency* jest związane z tzw. miękkimi kompetencjami, które określają sposób, w jaki należy postępować, aby dobrze wykonywać tę pracę (Armstrong, 2007). Lyle M. Spencer i Signe M. Spencer oraz George O. Klemp definiują kompetencje w podobny sposób. Według dwóch pierwszych autorów kompetencje są główną cechą danej osoby, która to cecha wykazuje zależność przyczynowo-skutkową (mierzoną zgodnie z przyjętymi kryteriami) z efektywnością pracy i wyróżniającymi ją wynikami, uzyskiwanymi podczas realizacji określonego zadania lub w danej sytuacji (Spencer, Spencer, 1993). Z kolei George O. Klemp określa je jako podstawowe cechy danej osoby, które decydują o wykonywaniu zadań w sposób efektywny i osiągnięciu wyróżniających wyników (Klemp, 1980).

Duży wkład w teorię kompetencji wniósł Richard E. Boyatzis. Opracowana przez niego definicja kompetencji dobrze oddaje sens obecnego rozumienia tego pojęcia. Definiuje on kompetencje następująco: „kompetencja to potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki” (Boyatzis, 1982, s. 18).

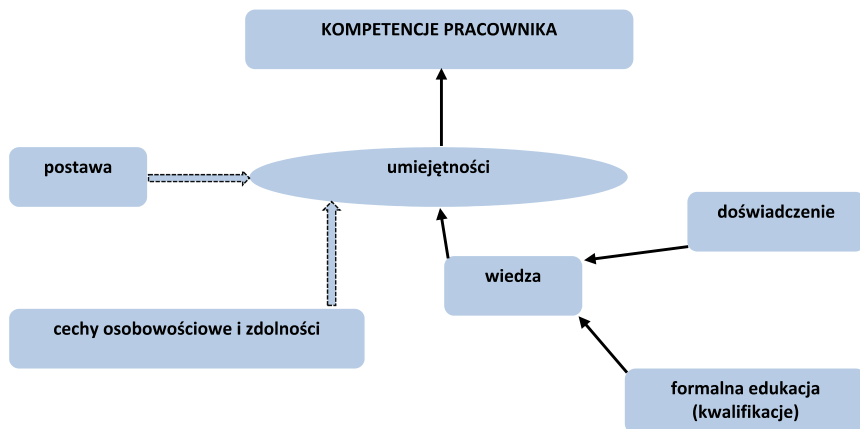
Stanisław Chełpa posługuje się terminem „kwalifikacje”. Według niego kwalifikacje to składowa cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności (Chełpa, 2003). W opracowaniach niemieckojęzycznych często pojawia się właśnie ten termin i ma on podobne znaczenie jak kompetencje w literaturze angielskojęzycznej. Prakseologiczne podejście do kompetencji prezentuje Tadeusz Pszczołowski, zdaniem którego kompetencje to „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji” (Pszczołowski, 1978, s. 99).

Analizując różne definicje pojęcia „kompetencje”, należy zauważyć, że często zwraca się uwagę na aspekt sprawnościowy. Istota kompetencji tkwi w ich mierzalności, gdzie podstawą są obserwacje określonych zachowań, o kompetencjach trudno też mówić bez narzędzi pomiarowych (Woźniak, 2011). Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się definicję pojęcia „kompetencje” zaproponowaną przez Richarda E. Boyatzisa.

3. Kompetencje a umiejętności i kwalifikacje

Według wielu autorów nabycie określonych umiejętności nie zapewnia jeszcze kompetencji. Zdaniem Marka Jabłońskiego umiejętności są atrybutami pracownika, które firma wykorzystuje do generowania obecnych przychodów. Zmierzenie ich poziomu jest dość łatwe, ponieważ można je określić za pomocą zweryfikowania uzyskanych efektów pracownika w odniesieniu do powierzonych mu zadań i funkcji w strukturze przedsiębiorstwa (Jabłoński, 2006).

Według Anny Rakowskiej i Agnieszki Sitko-Lutek do składowych kompetencji, poza wiedzą i umiejętnościami, zaliczamy również: postawy, zachowania, cechy osobowości czy motywację do ich wyjawienia i wykorzystywania (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000). Na rysunku 1 zaprezentowano zależności między kompetencjami a umiejętnościami.

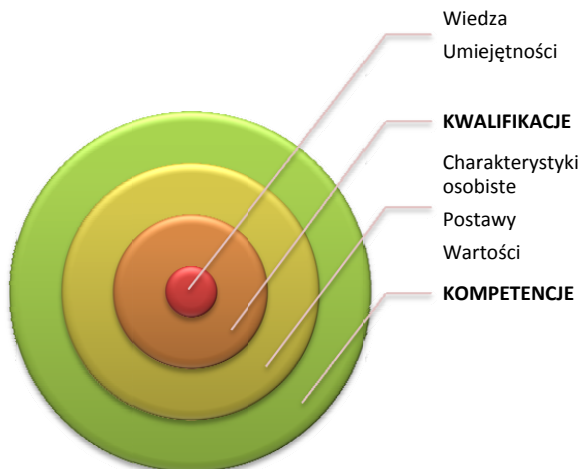


Rysunek 1. Zależności między kompetencjami a umiejętnościami
(Figure 1. The relationships between competencies and skills)

Źródło: Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 18.

Palmira Jucevičienė i Daiva Lepaitė rozpatrują kompetencje w zakresie ich struktury. Według nich kompetencje są związane z wykorzystaniem zdolności i posiadanych kwalifikacji

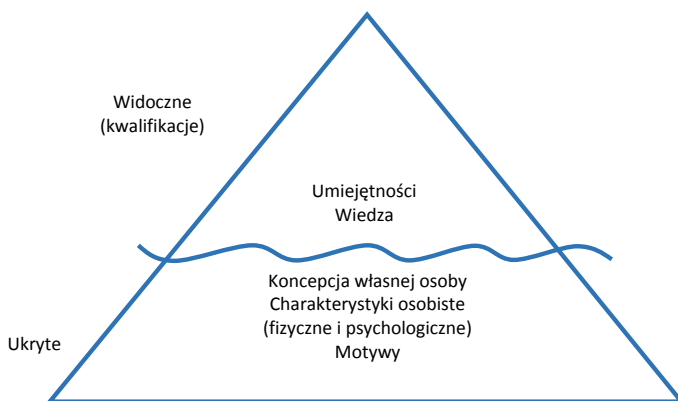
w działaniu, zależą od indywidualnej wiedzy, umiejętności, motywów, wartości oraz osobistych charakterystyk (Jucevičienė, Lepaitė, 2004). Autorki określają cztery poziomy kompetencji, gdzie jednym z nich jest kompetencja holistyczna, której strukturę przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Struktura holistycznego modelu kompetencji
(Figure 2. The structure of holistic competence model)

Źródło: Jučevičienė, Lepaitė, 2004, s. 6.

Zdaniem Lyle'a i Signe Spencerów kwalifikacje to widoczna część „góry lodowej”. Na rysunku 3 zaprezentowano model „góry lodowej” kompetencji według Spencerów.

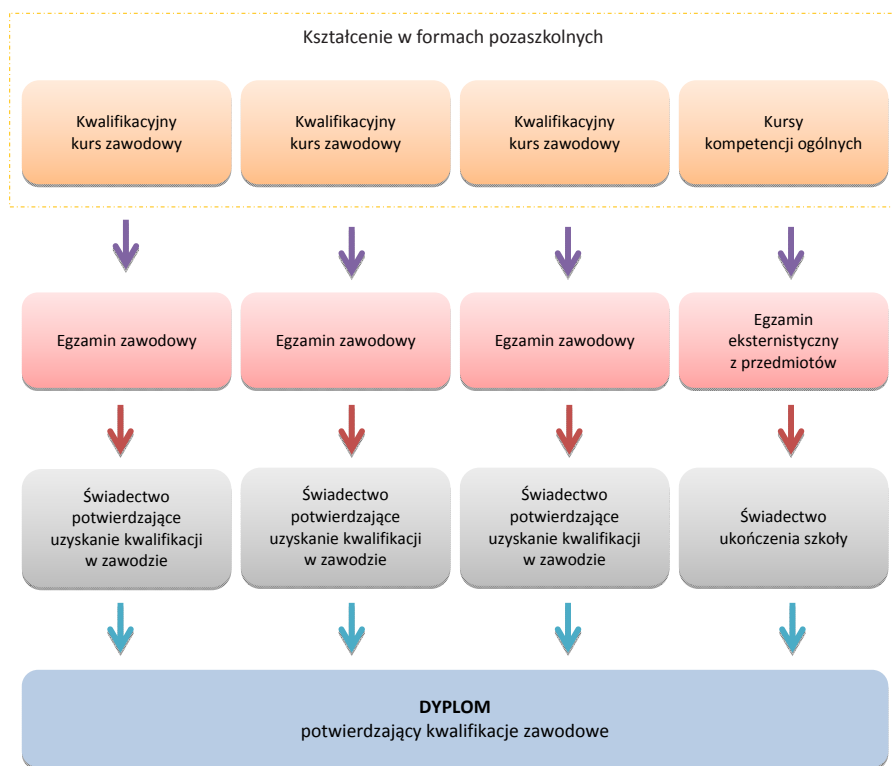


Rysunek 3. Model „góry lodowej” kompetencji
(Figure 3. The “iceberg” competence model)

Źródło: Spencer, Spencer, 1993, za: Rakowska, 2007, s. 54.

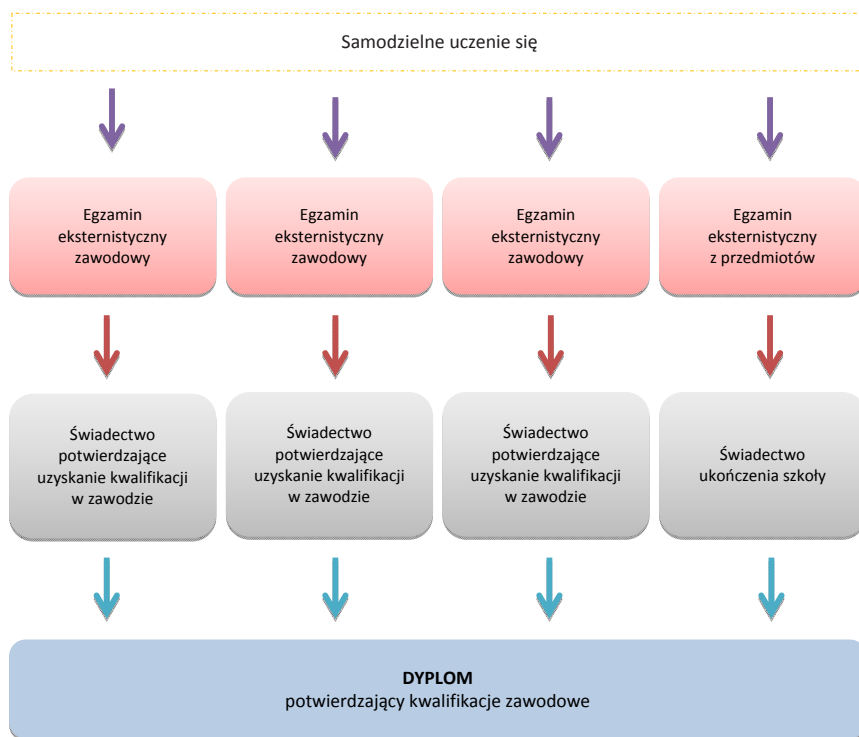
Obydwa wcześniej zaprezentowane modele traktują kwalifikacje jako jedną z warstw kompetencji.

Sławomir Banaszak definiuje kompetencje jako kwalifikacje, które są urzeczywistnione w działaniu. Zaznacza jednak, że przy takiej interpretacji trzeba brać pod uwagę wiele dodatkowych kryteriów charakteryzujących kompetencje. Stwierdza również, że pojęcia te wzajemnie się uzupełniają i warunkują. Biorąc pod uwagę dzisiejszą rzeczywistość, w której wzrasta znaczenie wiedzy w organizacjach oraz tworzy się społeczeństwo wiedzy, ważniejsze stają się kompetencje (Banaszak, 2011). Józef Orczyk twierdzi, że zarówno kwalifikacje, jak i kompetencje wiążą się z pracą zawodową. Kwalifikacje należy rozpatrywać w kontekście przygotowania do podjęcia pracy zawodowej, natomiast kompetencje są ściśle powiązane z zakładem pracy, który jest współodpowiedzialny za ich rozwój (Orczyk, 2009). W pierwszym przypadku kształcenie odbywa się w szkole lub uczelni (nabywa się kwalifikacje), a w drugim kształcenie kompetencji może być realizowane przy współudziale zakładu pracy i indywidualnie.



Rysunek 4. Potwierdzanie kompetencji do wykonywania zawodu przez osobę uczącą się w formach pozaszkolnych
(Figure 4. Professional competence attestation by a person learning in extracurricular forms)

Rozumienie kwalifikacji zarówno w Ustawie o systemie oświaty, jak i zaleceniu Unii Europejskiej dotyczącym ECVET¹ jest zgodne. Definicje przyjęte w tych dokumentach odnoszą się do kwalifikacji jako określonego zestawu efektów uczenia się, osiągniętego przez uczącego się i potwierdzonego stosownym dokumentem. Zakres działania tego systemu odnosi się do wszelkich form i sposobów uczenia się. Dzięki temu może on być zastosowany również w kształceniu organizowanym przez ośrodki szkoleniowe oraz inne instytucje (Stęchły, Tomaszuk, Ziewiec, 2013). Proces potwierdzania kompetencji do wykonywania zawodu przez osobę uczącą się w formach pozaszkolnych i przez osobę uczącą się samodzielnie przedstawiają odpowiednio rysunki 4 i 5.



Rysunek 5. Potwierdzanie kompetencji do wykonywania zawodu przez osobę uczącą się samodzielnie
(Figure 5. Professional competence attestation by a self-learning person)

Źródło: Stęchły, Tomaszuk, Ziewiec, 2013, s. 205.

¹ System ECVET (European Credit System for Vocational Education and Training) został zaprojektowany jako narzędzie ułatwiające uznawanie i akumulację efektów uczenia się osób dążących do uzyskania określonej kwalifikacji. Zawiera on metody i wskazówki ułatwiające przenoszenie i gromadzenie osiągnięć (czyli potwierdzonych efektów uczenia się) uzyskiwanych w różnych systemach kwalifikacji oraz w wyniku różnego typu uczenia się, także w miejscu pracy (Stęchły, Tomaszuk, Ziewiec, 2013, s. 205).

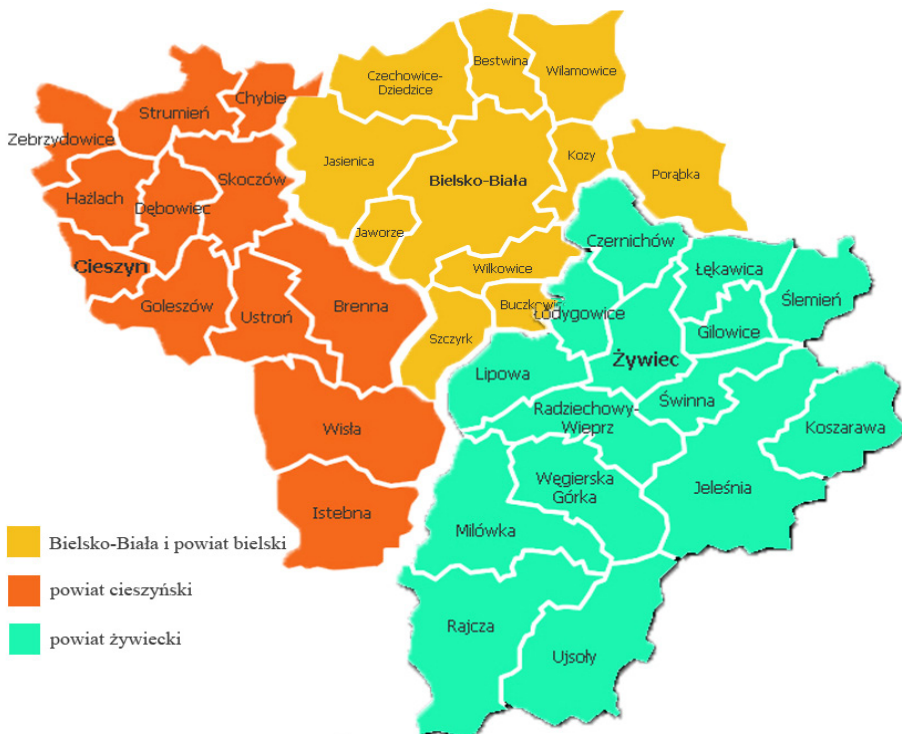
Jak wynika z rysunków 4 i 5, uzyskanie dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe jest możliwe po zdobyciu kompletu kwalifikacji wchodzących w skład danego zawodu oraz po potwierdzeniu odpowiedniego poziomu wykształcenia.

Kompetencje są szerszym pojęciem niż kwalifikacje, dotyczą ogółu trwałych własności człowieka, które tworzą związek przyczynowo-skutkowy z uzyskiwanymi wysokimi lub wyróżniającymi efektami jego pracy, mającymi wymiar uniwersalny (Pocztowski, 2003).

4. Zapotrzebowanie na kompetencje pracowników przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego

Bielsko-Biała wraz z sąsiadującymi powiatami to region, w którym od lat przemysł odgrywa bardzo ważną rolę. W regionie tym zlokalizowanych jest wiele przedsiębiorstw produkcyjnych, w których zatrudniona jest duża liczba osób aktywnych zawodowo. Bielsko-Biała pełni funkcję głównego ośrodka przemysłowego, handlowo-usługowego oraz akademickiego i turystycznego regionu zwanego Podbeskidziem (Baron-Puda, Kłóska, 2010).

Bielsko-Biała oraz powiaty bielski, cieszyński i żywiecki należą do jednego z ośmiu podregionów (subregionów) województwa śląskiego (Lewicki, 2013). Rysunek 6 przedstawia bielsko-bialski region przemysłowy.



Rysunek 6. Bielsko-bialski region przemysłowy
(Figure 6. Bielsko-Biala industrial region)

Spośród podregionów województwa śląskiego region bielsko-bialski jest jednym z silniejszych gospodarczo. Cechuje go znaczne zróżnicowanie branż przemysłowych, ważną rolę odgrywa w nim przemysł motoryzacyjny, elektromaszynowy i spożywczy. Rozwija się również przemysł maszynowy, metalowy, metalurgiczny i inne (Baron-Puda, Kłóska, 2010).

W regionie bielsko-bialskim istotne miejsce zajmuje także przemysł lotniczy, przede wszystkim z uwagi na silne tradycje lotnicze tego regionu oraz powstanie w 2006 roku Śląskiego Klastra Lotniczego. Sektor lotniczy jest jedną z najbardziej innowacyjnych gałęzi gospodarki, jego rozwój bezpośrednio wpływa na stopień wykorzystywania nowoczesnych technologii oraz metod i technik organizacji pracy, jest też siłą napędową rozwoju wiedzy.

W regionie bielsko-bialskim obecnie funkcjonują firmy lotnicze o profilu produkcyjnym i usługowym. Do najważniejszych należą:

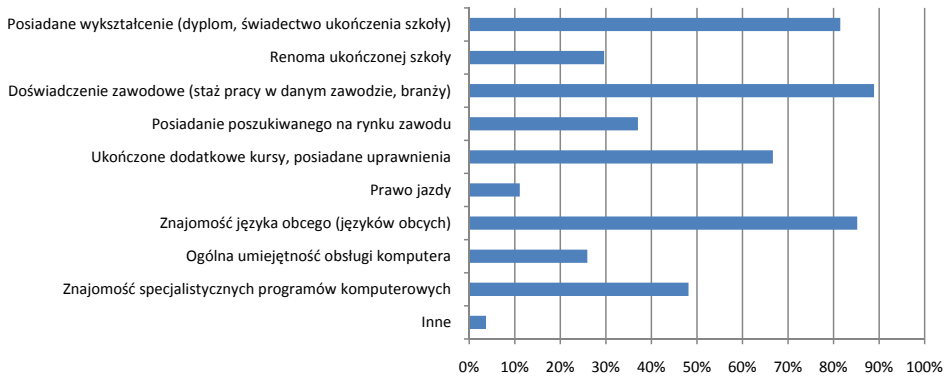
- Avio Polska Sp. z o.o.,
- Śląskie Centrum Naukowo-Technologiczne Przemysłu Lotniczego Sp. z o.o.,
- Bielski Park Technologiczny Lotnictwa, Przedsiębiorczości i Innowacji Sp. z o.o.,
- Zakłady Lotnicze Margański & Mysłowski SA,
- Zakłady Lotnicze „3Xtrim” Sp. z o.o.,
- Wytwórnia Konstrukcji Kompozytowych „Papiorek” Sp. z o.o.,
- FLY Bielsko Usługi Lotnicze s.c.,
- ANGA Uszczelnienia Mechaniczne Sp. z o.o.,
- Aviomechanika Sp. z o.o.

Śląski Klastr Lotniczy (2016) aktualnie zrzesza ponad 30 członków, w tym przedsiębiorstwa, uczelnie wyższe i instytucje otoczenia biznesu.

Z badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego wynika między innymi, że pracodawcy, przyjmując pracownika do pracy, największą uwagę zwracają na jego doświadczenie zawodowe (staż pracy w danym zawodzie, branży). Takiej odpowiedzi udzieliło 89% badanych spośród kadry kierowniczej firm. Duże znaczenie ma również znajomość języków obcych (85%) i posiadane wykształcenie (81%). Na kolejnych miejscach znajdują się:

- ukończone dodatkowe kursy, posiadane uprawnienia – 67%;
- znajomość specjalistycznych programów komputerowych – 48%;
- posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu – 37%;
- renoma ukończonej szkoły – 30%;
- ogólna umiejętność obsługi komputera – 26%;
- prawo jazdy – 11%;
- inne (np. kultura techniczna) – 4%.

Na rysunku 7 zaprezentowano elementy istotne z punktu widzenia pracodawcy, na które zwraca on uwagę podczas przyjmowania pracownika do pracy.



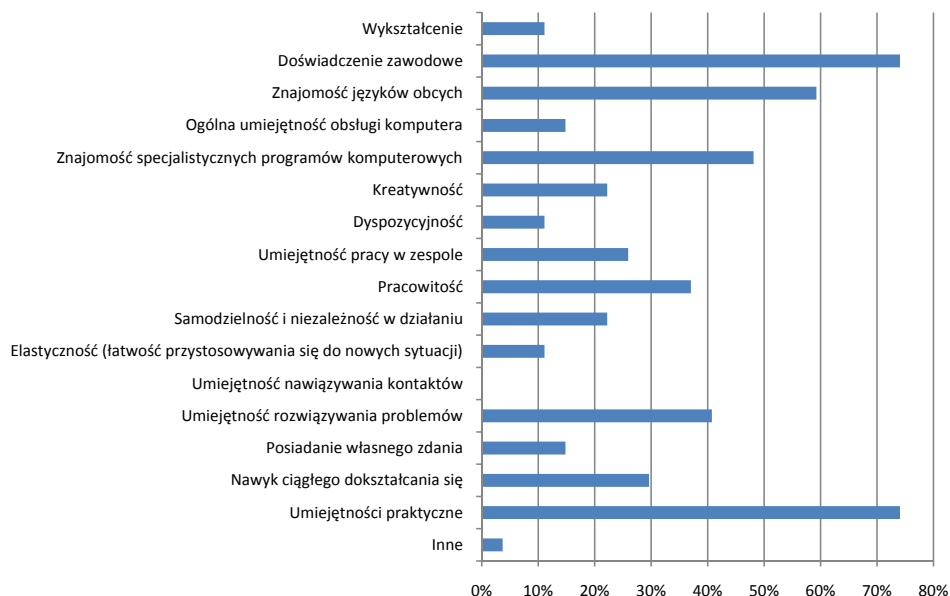
Wartości nie sumują się do 100%.

Rysunek 7. Elementy, na które zwraca uwagę kadra kierownicza w procesie rekrutacji
(*Figure 7. The elements, which managers pay attention on in the recruitment process*)

Źródło: opracowanie własne.

Według pracodawców i kadry kierowniczej uczestniczącej w procesie rekrutacji pracowników kandydatom (absolwentom szkół) ubiegającym się o zatrudnienie najbardziej brakuje umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego – takiej odpowiedzi udzieliło 74% badanych. Wynik ten potwierdza dość częsty pogląd mówiący o tym, że szkoła nie przekazuje w wystarczającym stopniu wiedzy i umiejętności praktycznych. Wynika to między innymi z niedostosowania szeroko rozumianej edukacji do potrzeb rynku pracy. Sytuacja taka może powodować wzrost kosztów, które muszą ponosić pracodawcy, aby przygotować nowego pracownika do wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy. Do kolejnych elementów tworzących tzw. lukę kompetencyjną² należą według badanych: brak znajomości języków obcych – 59%, brak znajomości specjalistycznych programów komputerowych – 48%, brak umiejętności rozwiązywania problemów – 48%, brak nawyku ciągłego doksztalcania się – 30%, brak umiejętności pracy w zespole – 26%. Na pozostałe składowe kompetencje, takie jak np. kreatywność, wykształcenie, ogólna umiejętność obsługi komputera itd., wskazało mniej niż 25% respondentów. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia rysunek 8.

² Autor przyjmuje na potrzeby niniejszego artykułu, że luka kompetencyjna to różnica między aktualnie wykazywanymi kompetencjami a kompetencjami pożądanymi.



Wartości nie sumują się do 100%.

Rysunek 8. Wiedza, umiejętności i cechy osobowościowe, których brakuje kandydatom do pracy w opinii pracodawców

(Figure 8. Knowledge, skills and personality traits that candidates for a job lack according to employers)

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych na rysunkach 7 i 8 wynika, że do trzech najbardziej pożądaných kompetencji pracowników przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej w regionie bielsko-bialskim należą: umiejętności praktyczne, doświadczenie zawodowe i znajomość języków obcych.

Wśród przedsiębiorstw objętych badaniem przeważały firmy zatrudniające do 49 pracowników – 88%. W przedziale 50–249 pracowników – 4%, a w przedziale 250–500 pracowników – 8%. Badane przedsiębiorstwa prowadziły głównie działalność produkcyjną (84%) i usługową (80%), niektóre z nich również handlową (16%).

5. Podsumowanie

W niniejszym artykule dokonano przeglądu definicji pojęcia „kompetencje” proponowanych przez różnych autorów. Zaprezentowano najważniejsze różnice występujące pomiędzy kompetencjami, umiejętnościami i kwalifikacjami. Przedstawiono także wyniki badań własnych wśród przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego dotyczące pożądaných kompetencji, na które zwracają uwagę pracodawcy w procesie rekrutacji. Badanie zostało przeprowadzone na próbie, która jest reprezentatywna dla regionu bielsko-bialskiego, nie dla całego kraju. W regionie działa kilkanaście przedsiębiorstw repre-

zentujących wybraną branżę, z czego zbadano ponad trzy czwarte. Otrzymane wyniki wskazują na występowanie luki kompetencyjnej u kandydatów do pracy, która w szczególności dotyczy umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego, znajomości języków obcych i znajomości specjalistycznych programów komputerowych. Wyniki powyższej analizy mogą posłużyć do usprawnienia procesów doskonalenia kadr dla przedsiębiorstw branży lotniczej należących do Śląskiego Klastra Lotniczego.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-171-4.
- Banaszak, S. (2011). *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym. Studium teoretyczno-empiryczne*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza. ISBN 978-83-232-2306-1.
- Baron-Puda, M., Kłóska, I. (2010). *Badanie trendów rozwojowych na rynku pracy w podregionie bielskim*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo ATH. ISBN 978-83-62292-25-7.
- Bendkowski, J. (2007). *Kultura profesjonalizmu w kierowaniu zmianami restrukturyzacyjnymi w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 978-83-7335-445-6.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.
- Burek, R.J. (red.). (1997). *Encyklopedia popularna PWN*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-7129-539-1.
- Chełpa, S. (2003). *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7011-673-6.
- Furmanek, W. (1997). Kompetencje. Próba określenia pojęcia. *Edukacja Ogólnotechniczna Inaczej*, 7, 14.
- Jabłoński, M. (2006). Model rozwoju kompetencji menedżerskich. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 713, 71–85.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2004). *Competence as Derived from Activity: The Problem of Their Level Correspondence*. Kaunas: University of Technology Institute of Educational Studies.
- Klemp, G.O., Jr. (1980). *The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education*. Washington: National Institute of Education.
- Kowal, J. (2015). Kompetencje. W: *Encyklopedia zarządzania* [online, dostęp: 2016-01-06]. Dostępny w Internecie: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Kompetencje>.
- Lewicki, J. (2013). *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju lokalnego. Przykład miasta Bielska-Białej i powiatu bielskiego*. Kraków: AT Wydawnictwo. ISBN 978-83-63910-03-7.
- Markowski, A., Pawelec, R. (2003). *Słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wilga. ISBN 978-83-7156-679-0.
- Michalski, E. (2011). Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 34, 125–136.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-66-X.
- Nogański, B., Śniadecki, J. (2001). *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego. ISBN 83-7291-027-8.
- Orczyk, J. (2009). Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 19–32.
- Orlińska-Gondor, A. (2006). Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem* (s. 168–191). Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 83-7484-028-5.
- Piotrkiewicz-Karmowska, E., Karmowski, M. (2012). *Praktyczny słownik wyrazów obcych z przykładami*. Warszawa: Delta W-Z. ISBN 978-83-7175-782-2.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: UMCS. ISBN 978-83-227-2690-7.

- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301131098.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley. ISBN 0-471-54809-X.
- Stęchły, W., Tomaszuk, A., Ziewiec, G. (2013). *Modernizacja kształcenia zawodowego w świetle celów polityki uczenia się przez całe życie. Raport o stanie edukacji 2012*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych. ISBN 978-83-61693-14-7.
- Śląski Klastr Lotniczy. (2016) [online, dostęp: 2016-02-01]. Dostępny w Internecie: <http://www.aerosilesia.eu/>.
- Walkowiak, R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*. Toruń: Dom Organizatora. ISBN 978-83-7285-327-1.
- Woźniak, J. (2011). O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 34, 11–21.
- Wójcik-Kośla, D. (2013). Kompetencje i zachowania kadry kierowniczej w sektorach o nasilonej konkurencji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 1144(49), 149–160.

Identification of the desired competencies of employees on the example of the airline industry companies in Bielsko-Biała region

Abstract: The article discusses the desired competencies of employees of companies in the airline industry in Bielsko-Biała region. In the introduction the essence of competencies and different approaches in defining this concept are presented, both in terms of Polish and English literature. The further part of the work indicates the relationships and dependencies among competencies, skills and qualifications. It presents different competence models by which the competencies have been analysed in terms of their structure. The empirical part presents results of the research carried out at the end of 2014. The aim of the research was to gather information

concerning needs for employees in Bielsko-Biała industrial region and to define the desired employee competencies which employers expect. The airline industry companies were the subject of the research. As a research tool a questionnaire survey was used. The results indicate the presence of a competitive gap in candidates for the job, which in particular relates to practical skills, professional experience, knowledge of foreign languages and specialised computer programmes. The results of the above analysis could be used to improve the process of staff training for airline industry companies belonging to Silesia Air Cluster.

Key words: employee competence, competencies vs skills and qualifications, airline industry, Bielsko-Biała industrial region