

Identyfikacja pożądanych kompetencji pracowników na przykładzie przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego – część II¹

Janusz Berek

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

Abstrakt: W artykule omówiono pożądane kompetencje pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej w regionie bielsko-bialskim. Na wstępie przedstawiono klasyfikacje kompetencji prezentowane w różnych ujęciach w literaturze przedmiotu przez określonych autorów. W dalszej części pracy przytoczono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych pod koniec 2014 roku. Celem badań było między innymi zebranie informacji na temat pożądanych kompetencji, na które najczęściej wskazują pracownicy niezajmujący stanowisk kierowniczych w przedsiębiorstwach branży lotniczej oraz porównanie ich z wynikami pierwszego etapu badań (kadry kierowniczej). Podmiotem badawczym były przedsiębiorstwa branży lotniczej. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Otrzymane wyniki świadczą o wysokiej ocenie, jakiej udzieliła kadra niekierownicza posiadanemu wykształceniu i poszukiwanemu na rynku zawodowi oraz doświadczeniu zawodowemu. Badana grupa respondentów wskazała również na cechy/zdolności, które są najbardziej przydatne w pracy zawodowej – należy do nich przede wszystkim systematyczność i pracowitość. Zestawione wyniki badań z części I i II opracowania świadczą o tym, że badane grupy respondentów różnie wartościują kompetencje w zakresie ich przydatności w pracy zawodowej. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest zwiększająca się liczba osób, które nie posiadają odpowiednich kompetencji do wykonywania określonych zadań na stanowiskach pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje pracownicze, klasyfikacje kompetencji, przemysł lotniczy, bielsko-bialski region przemysłowy

1. Wprowadzenie

Nieprzewidywalne i dynamicznie zmieniające się otoczenie współczesnych organizacji, wzrastające znaczenie indywidualnego potencjału ludzkiego w tworzeniu przewagi kon-

Korespondencja:
Janusz Berek
Tel. +48 606 740 243
E-mail: berekj@gmail.com

¹ Artykuł stanowi drugą część opracowania, które ukazało się w pierwszym numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” w 2016 roku (t. 29, nr 1, marzec 2016).

kurencyjnej to tylko niektóre elementy powodujące, że problematyka kompetencji jest nadal istotnym i szerokim obszarem naukowo-badawczym w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Celem niniejszego artykułu jest określenie pożądanych kompetencji, na które najczęściej wskazują pracownicy niezajmujący kierowniczych stanowisk w przedsiębiorstwach branży lotniczej oraz porównanie ich z wynikami pierwszego etapu badań (kadry kierowniczej). Pierwsza część opracowania zawiera klasyfikacje kompetencji prezentowane w literaturze przedmiotu przez różnych autorów. Kolejne części artykułu przedstawiają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych pod koniec 2014 roku.

Celem tych badań było między innymi określenie pożądanych kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego. Podmiotem badawczym były firmy branży lotniczej. Informacje uzyskane w trakcie badań posłużyły między innymi do weryfikacji i dopasowania do potrzeb lokalnego rynku pracy programów nauczania dla kierunków lotniczych, zgodnie z którymi odbywa się kształcenie przyszłych kadr dla tych przedsiębiorstw. Próba badawcza objęła 60 pracowników na stanowiskach niekierowniczych firm lotniczych regionu bielsko-bialskiego. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Artykuł prezentuje wyniki drugiego etapu badań (pracowników na stanowiskach niekierowniczych) oraz ich porównanie z wynikami badań kadry kierowniczej. Metryczka obejmowała cztery pytania dotyczące wieku respondenta, jego wykształcenia, stażu pracy i rodzaju zajmowanego stanowiska. Pytanie 1 zasadniczej części ankiety dotyczyło tego, którym z kolei miejscem pracy jest obecny zakład pracy, pytanie 2 odnosiło się do kwestii związanej z tym, co najbardziej pomaga w znalezieniu pracy, pytanie 3 obejmowało cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy, w pytaniu 4 starano się dowiedzieć, jakie znaczenie ma posiadane wykształcenie, a pytanie 5 skupiało się na elementach wykształcenia, które są najbardziej przydatne w pracy.

2. Klasyfikacje kompetencji

Pojęcie kompetencji pojawiło się w 1973 roku. Autorem, któremu przypisuje się wprowadzenie tego określenia, jest David Clarence McClelland (Mikuła, Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 50; Orlińska-Gondor, 2006). „Kompetencje” to pojęcie wieloznaczne (Mikuła, 2001, s. 50) i różnie interpretowane. Zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania nie przyjęto jak do tej pory ogólnie akceptowanej definicji. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się definicję opracowaną przez Richarda E. Boyatzisa. Uważa on, że kompetencje to potencjał człowieka wyrażający się w jego zachowaniu, przyczyniającym się do spełnienia wymagań na określonym stanowisku pracy w sparametryzowanym otoczeniu organizacji, co w konsekwencji daje oczekiwane wyniki (Boyatzis, 1982, s. 18).

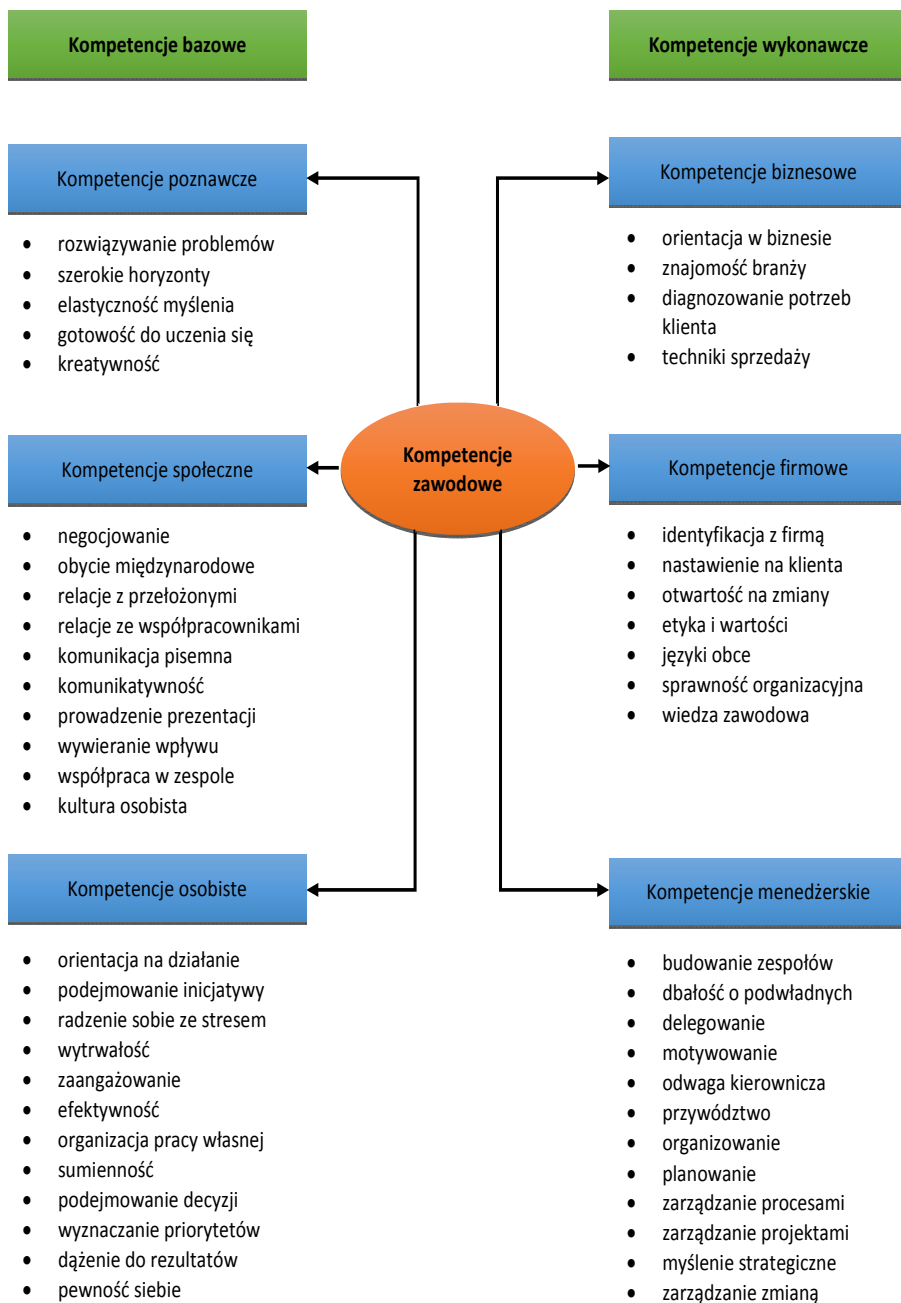
W ostatnich latach wielu badaczy próbowało odpowiedzieć na pytanie, jakich kompetencji oczekuje od pracowników współczesny rynek pracy i jakie cechy oraz zdolności powinien posiadać ponadprzeciętny pracownik. Sytuacja ta spowodowała, że powstało wiele klasyfikacji kompetencji i ich podział na określone rodzaje, grupy i kategorie. Spośród licznych propozycji można wyróżnić:

- rodzaje kompetencji według Michaela Armstronga (Armstrong, 2007, s. 245):
 - kompetencje ogólne – wymagane od osób wykonujących określony zawód lub od pracowników na zbliżonych stanowiskach;

- kompetencje szczegółowe – odróżniają dane stanowisko pracy lub zdefiniowaną rolę organizacyjną od innych;
- kompetencje progowe – konieczne do spełnienia minimalnych wymagań na danym stanowisku pracy;
- kompetencje różnicujące – charakteryzują cechy behawioralne zauważalne u pracowników osiągających dobre wyniki oraz ich brak u tych, którzy uzyskują gorsze wyniki;
- rodzaje kompetencji według Tomasza Rostkowskiego (Szczęsna, Rostkowski, 2004, s. 59):
 - kompetencje kluczowe (ang. *core competencies*) – są wspólne dla całej kadry przedsiębiorstwa. Zadaniem kluczowych kompetencji jest tworzenie jednolitej i spójnej kultury organizacyjnej w firmie dla wszystkich pracowników. Można je wykorzystać w badaniu wartości pracy jako podstawę do porównań między pracownikami firmy;
 - kompetencje specyficzne dla funkcji (ang. *function-specific competencies*) – występują u osób pracujących w określonych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa (np. księgowości, sprzedaży, marketingu). Na ich bazie można dokonywać komparacji pomiędzy pracownikami danego działu firmy;
 - kompetencje specyficzne dla roli (ang. *role-specific competencies*) – inaczej nazywane kompetencjami hierarchicznymi, wymagane są od pracowników w zależności od tego, jaką rolę odgrywają w organizacji (np. przywódcy, stratega). Umożliwiają dokonywanie porównań pracowników, którzy pełnią określone funkcje na jednakowych szczeblach w hierarchii organizacyjnej firmy;
- grupy kompetencji według Tony’ego Cockerilla, Johna Hunta i Harry’ego Schrodera (Cockerill, Hunt, Schroder, 1995, s. 2):
 - kompetencje poboczne (ang. *threshold competencies*) – dotyczą grupy zachowań menedżera, które pośrednio wpływają na uzyskiwane przez niego dobre wyniki;
 - kompetencje menedżerów osiągających wysokie wyniki (ang. *high performance managerial competencies*) – dotyczą zbioru zachowań skorelowanych w badaniach z dużą sprawnością menedżerów, np. kompetencja tworzenia koncepcji;
- grupy kompetencji według Aleksego Pochtowskiego (Pochtowski, 2003, s. 155):
 - kompetencje podstawowe – mają krytyczne znaczenie dla właściwego wykonywania danej pracy. Należą do nich najczęściej wiedza i umiejętności;
 - kompetencje wyróżniające – pozwalają odróżnić efektywnego pracownika od przeciętnego. Do tej grupy kompetencji należą motyw, postawy i wartości;
- grupy kompetencji według Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej (Sidor-Rządkowska, 2008, s. 6):
 - kompetencje firmowe (korporacyjne, organizacyjne) – odnoszą się do pracowników danej organizacji. Wszystkie osoby pracujące dla firmy powinny posiadać ten rodzaj kompetencji bez względu na stanowisko, jakie zajmują;
 - kompetencje fachowe (zawodowe) – są ściśle związane z charakterem wykonywanej pracy. W zależności od jej rodzaju wymaga się odpowiednich kompetencji (np. innych od księgowego i innych od administratora sieci komputerowej);

- kompetencje społeczne – dotyczą kontaktów międzyludzkich. W odniesieniu do menedżera oznacza to głównie relacje z podwładnymi, w przypadku przedstawiciela handlowego – relacje z klientami itd. Do kompetencji tej grupy możemy zaliczyć: współpracę w zespole, motywowanie pracowników lub sprawną obsługę klienta;
- kategorie kompetencji według Justyny Kubickiej-Daab (Kubicka-Daab, 2002, s. 242):
 - kompetencje podstawowe – odnoszą się do wszystkich osób w określonej grupie zawodowej (np. wszystkich nauczycieli) lub funkcyjnej (np. wszystkich dyrektorów handlowych). Można wyróżniać także kompetencje podstawowe w odniesieniu do wybranych pionów organizacyjnych firmy, np. związanych z marketingiem;
 - kompetencje specyficzne – odróżniają jedno stanowisko pracy od innych, lub też role organizacyjne od siebie, np. zdolności numeryczne potrzebne na stanowiskach księgowych;
- podział kompetencji według Grzegorza Filipowicza przedstawia rysunek 1.

W przedstawionej klasyfikacji kompetencje przeważnie odnoszą się do jednostki (konkretnego pracownika), charakteru wykonywanej pracy, określonego stanowiska pracy i koniecznych wymagań, jakie należy spełnić. Tego typu klasyfikacje najczęściej obejmują obszar: analityczno-koncepcyjny, społeczny, komunikowania i organizacyjny.



Rysunek 1. Kompetencje bazowe i kompetencje wykonawcze
(Figure 1. Base competence and executive competence)

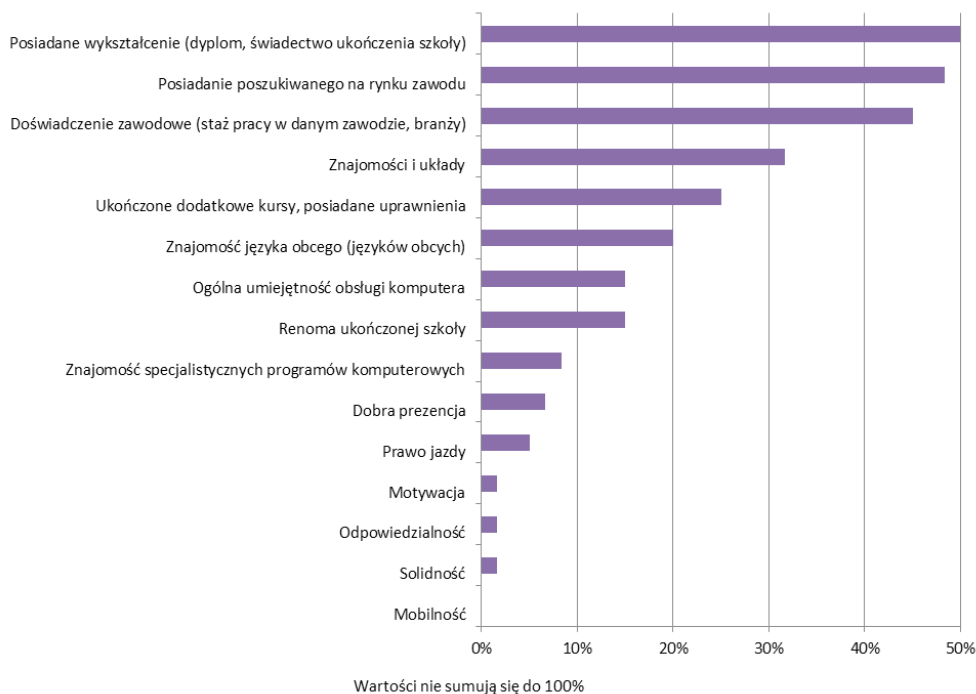
3. Pożądane kompetencje pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej z perspektywy kadry niekierowniczej

W regionie bielsko-bialskim przemysł lotniczy tworzy kilkanaście przedsiębiorstw, należących w większości do Śląskiego Klastra Lotniczego. Badaniu zostało poddanych ponad 3/4 firm w regionie reprezentujących wybraną branżę. Stanowiło to próbę badawczą reprezentatywną dla regionu bielsko-bialskiego, nie dla całego kraju. Ze względu na klasę wielkości struktura badanych przedsiębiorstw kształtowała się następująco: największą grupę tworzyła kategoria małych przedsiębiorstw (zatrudniających do 49 pracowników) – 88%. Odsetek średnich przedsiębiorstw (50–249 pracowników) wyniósł 4%, a udział w badaniu dużych przedsiębiorstw (250–500 pracowników) ukształtował się na poziomie 8%. Badane przedsiębiorstwa prowadziły najczęściej działalność produkcyjną (84%) i usługową (80%), niektóre także handlową (16%).

Z badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego wynika między innymi, że elementami najbardziej ułatwiającymi znalezienie pracy są: posiadane wykształcenie (50%) oraz posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (48%). Wielu respondentów wskazało również na doświadczenie zawodowe (45%). Na kolejnych miejscach znalazły się takie elementy jak:

- znajomości i układy – 32%;
- posiadanie dodatkowych kwalifikacji (np. kursy, uprawnienia) – 25%;
- znajomość języka obcego (języków obcych) – 20%;
- ogólna umiejętność obsługi komputera – 15%;
- renoma ukończonej szkoły – 15%;
- znajomość specjalistycznych programów komputerowych – 8%;
- dobra prezencja – 7%;
- prawo jazdy – 5%;
- odpowiedzialność, solidność i motywacja – po 2%;
- mobilność – 0%.

Na rysunku 2 zaprezentowano najważniejsze elementy ułatwiające znalezienie pracy.



Rysunek 2. Najważniejsze elementy ułatwiające znalezienie pracy
(Figure 2. The most important elements facilitating job finding)

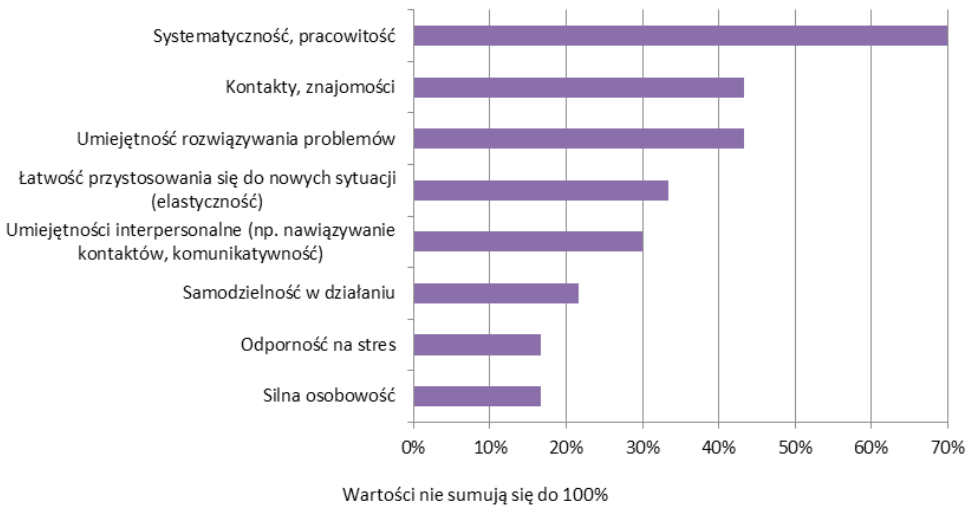
Źródło: opracowanie własne.

Według pracowników uczestniczących w badaniu do najbardziej przydatnych cech i zdolności w pracy należą systematyczność i pracowitość – 70% wskazań respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się:

- umiejętność rozwiązywania problemów oraz kontakty i znajomości – obydwie cechy/ zdolności uzyskały po 43%;
- łatwość przystosowania się do nowych sytuacji (elastyczność) – 33%;
- umiejętności interpersonalne (np. nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) – 30%;
- samodzielność w działaniu – 22%.

Na pozostałe odpowiedzi wskazało mniej niż 20% badanych.

Na rysunku 3 zaprezentowano cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy według pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze.



Rysunek 3. Cechy i zdolności najbardziej przydatne w pracy
(Figure 3. Features and abilities most useful at work)

Źródło: opracowanie własne.

4. Kierownicza i niekierownicza perspektywa w zakresie pożądanых kompetencji pracowników przedsiębiorstw branży lotniczej

Według kadry kierowniczej uczestniczącej w badaniu do trzech najważniejszych elementów, na które zwraca ona uwagę w procesie rekrutacji, należą: doświadczenie zawodowe (89%), znajomość języków obcych (85%) i posiadane wykształcenie (81%). Zdaniem pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze trzema głównymi elementami ułatwiającymi znalezienie pracy są: posiadane wykształcenie (50%), posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (48%) i doświadczenie zawodowe (45%). W tabeli 1 zaprezentowano zestawienie elementów istotnych na etapie poszukiwania pracy z punktu widzenia kierowników i pracowników na stanowiskach niekierowniczych oraz procentowy udział ich wskazań.

Na podstawie zestawienia zawartego w tabeli 1 można zauważyć, że zarówno kierownicy, jak i pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze wysoko oceniają doświadczenie zawodowe, przy czym odsetek wskazań dla tego elementu jest wyższy o 44% w przypadku kierowników. Wysoka ocena tego elementu przez obydwie grupy respondentów świadczy o tym, że jest to czynnik o istotnym znaczeniu. W związku z tym powinien on być uwzględniany w jak najszerszym zakresie w programach nauczania przeznaczonych dla kierunków, w których kształcą się kadry dla przedsiębiorstw branży lotniczej. Uczestnictwo w dodatkowych szkoleniach i kursach praktycznych, realizowanych równoległe ze zdobywanym wykształceniem, może być dodatkowym sposobem na uzupełnienie i zwiększenie swojego doświadczenia zawodowego.

Tabela 1. Elementy istotne na etapie poszukiwania pracy w opinii kierowników i pracowników na stanowiskach niekierowniczych
(Table 1. Essential elements in job searching according to executive and employees in non-management position)

Możliwe odpowiedzi (Possible answers)	Kierownicy (Executives)	Pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze (Employees in non-management position)
	Udział wskazań (Percentage)	
Posiadane wykształcenie (dyplom, świadectwo ukończenia szkoły) (Education (diploma, certificate of school completion))	81%	50%
Renoma ukończonej szkoły (Reputation of finished school)	30%	15%
Doświadczenie zawodowe (staż pracy w danym zawodzie, branży) (Professional experience (seniority in particular profession or industry))	89%	45%
Posiadanie poszukiwanego na rynku zawodu (Profession desired on the job market)	37%	48%
Ukończone dodatkowe kursy, posiadane uprawnienia (Completed additional courses, qualifications)	67%	25%
Prawo jazdy (Driving license)	11%	5%
Znajomość języka obcego (języków obcych) (Knowledge of foreign language(s))	85%	20%
Ogólna umiejętność obsługi komputera (General computer skills)	26%	15%
Znajomość specjalistycznych programów komputerowych (Knowledge of specialized computer programs)	48%	8%
Dobra prezencja (Good appearance)	4%	7%
Znajomości i układy (Contacts and connections)	4%	32%
Inne (np. chęć uczenia się, odpowiedzialność, motywacja) (Others (e.g. eagerness to learn, responsibility, motivation))	4%	2%

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do znajomości języków obcych różnica jest znacznie większa na korzyść kierowników i wynosi 65%. Jeżeli chodzi o posiadane wykształcenie, również kierownicy wskazywali częściej na ten element, mimo że był on najczęściej wybierany przez pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze. Różnica w tym przypadku wynosiła 31%. Z kolei elementem, który wyżej oceniają pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze, jest po-

siadanie poszukiwanego na rynku zawodu. Odsetek wskazań w tym zakresie był wyższy o 11% niż w przypadku kierowników, przy czym dla obydwu badanych grup miał on stosunkowo niewielkie znaczenie. Sytuacja ta może wynikać z faktu, że posiadanie określonego zawodu bez konkretnych umiejętności i kompetencji, które mogą być wykorzystane w praktycznym działaniu, staje się niewystarczające. Zdecydowana rozbieżność opinii wystąpiła w odniesieniu do znajomości i układów (28%), w tym względnie 32% pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze wskazało na tę odpowiedź, a wśród kierowników zaledwie 4%.

Na drugim etapie badania kierownicy wskazali na brakujące kandydatom do pracy kompetencje (cechy, wiedzę i umiejętności), zaś pracownicy niezajmujący stanowisk kierowniczych określili te kompetencje, które ich zdaniem są najbardziej przydatne w pracy zawodowej. Z porównania tych danych wynika, że obydwie grupy respondentów wskazały na te same elementy w odniesieniu do: systematyczności/pracowitości, umiejętności rozwiązywania problemów, łatwości przystosowywania się do nowych sytuacji (elastyczności), umiejętności interpersonalnych (nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) oraz samodzielności i niezależności w działaniu. Tabela 2 przedstawia zestawienie tych elementów.

Tabela 2. Kompetencje wskazane przez kierowników i pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze jako elementy brakujące kandydatom do pracy oraz te, które są najbardziej przydatne w pracy zawodowej

(Table 2. Competences indicated by executives and employees in non-management position as the missing elements among job applicants as well as these which are most useful in professional work)

Możliwe odpowiedzi (Possible answers)	Kierownicy (Executives)	Pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze (Employees in non- -management position)
	Udział wskazań (Percentage)	
Systematyczność/pracowitość (Systematic approach / diligence)	37%	70%
Umiejętność rozwiązywania problemów (Ability in problem solving)	41%	43%
Łatwość przystosowywania się do nowych sytuacji (elastyczność) (Easy to adopt to new situations (flexibility))	11%	33%
Umiejętności interpersonalne (nawiązywanie kontaktów, komunikatywność) (Interpersonal skills (making contact, communicativeness))	0%	30%
Samodzielność i niezależność w działaniu (Self-reliance and independence in actions)	22%	22%

Źródło: opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że odsetek wskazań w odniesieniu do samodzielności i niezależności w działaniu był identyczny dla obydwu badanych grup re-

spondentów i wyniósł 22%. Bardzo zbliżony wynik uzyskano w przypadku umiejętności rozwiązywania problemów – różnica wyniosła 2% na niekorzyść kierowników. Największa dysproporcja wystąpiła w dwóch przypadkach: w odniesieniu do systematyczności/pracowitości (33% na korzyść pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze) oraz umiejętności interpersonalnych (30% na niekorzyść kierowników). Trzeba przy tym zaznaczyć, że żaden kierownik nie wskazał na tę odpowiedź. Z kolei na łatwość przystosowania się do nowych sytuacji więcej wskazało pracowników zajmujących stanowiska niekierownicze niż kierowników – różnica wyniosła 22%.

5. Podsumowanie

W niniejszym artykule dokonano przeglądu klasyfikacji kompetencji prezentowanych przez różnych autorów. Przedstawiono również wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych branży lotniczej regionu bielsko-bialskiego, a dotyczących najważniejszych elementów ułatwiających znalezienie pracy oraz cech i zdolności najbardziej przydatnych w pracy. Porównano również otrzymane wyniki badań zaprezentowanych w niniejszej części opracowania z tymi, które były przedstawione w pierwszej części. Otrzymane wyniki z przeprowadzonych badań pracowników niebędących kierownikami wskazują na wysoką ocenę, jakiej udzielili oni posiadanemu wykształceniu i poszukiwanemu na rynku zawodowi oraz doświadczeniu zawodowemu. Dla tej grupy respondentów zdecydowanie najbardziej przydatną cechą i zdolnością w pracy jest systematyczność i pracowitość. Na podstawie zestawienia wyników badań można stwierdzić, że obydwie grupy respondentów wskazują najczęściej na inne elementy, które są dla nich istotne na etapie poszukiwania pracy, oraz te, których brakuje kandydatom do pracy lub są ich zdaniem najbardziej przydatne w pracy zawodowej. Z rozbieżności tych wynika, że zarówno kierownicy, jak i pracownicy zajmujący stanowiska niekierownicze inaczej wartościują określone kompetencje. W konsekwencji coraz trudniej kierownikom (pracodawcom) znaleźć kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-171-4.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons. ISBN 978-0-471-09031-1.
- Cockerill, T., Hunt, J., Schroder, H. (1995). Managerial Competencies: Fact or Fiction? *Business Strategy Review*, 6(3), 1–12.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1532-0.
- Kubicka-Daab, J. (2002). Budowa modeli kompetencji. W: A. Ludwicyński (red.). *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 239–248). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr. ISBN 83-916607-3-7.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-66-X.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A. (2007). Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 747, 49–73.
- 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.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1468-5.

- Sidor-Rządowska, M. (2008). Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka. *Zarządzanie Zmianami*, 9(20), 1–10.
- Szczęsna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami. W: T. Rostkowski (red.). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 37–76). Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-445-3.

Identification of the desired competences among the employees on the example of the companies in aviation industry in Bielsko-Biała region – part II

Abstract: The article tells about desired competences among employees on the example of companies in aviation industry in Bielsko-Biała region. The introduction shows ratings of competences presented in different views of literature by specified authors. Further part of dissertation presents results of empirical research carried out by the end of 2014. The aim of research was to collect information on desired competences which are most often indicated by the employees who are not in management position in aviation industry and compare them with results of the first stage of research (executives). Subject research were companies of aviation industry. As a research tool questionnaire has been

used. Results indicate high score, given by the staff in non-management position, related to education, profession needed on the market and professional experience. Tested respondents also pointed out features/abilities which are most useful in professional work, these mainly include systematic approach and diligence. The compiled results from part I and II of the elaboration shows that tested respondents differently evaluate competences within their usefulness in professional work. As a consequence there is an increasing number of people who do not have appropriate competence to perform specific tasks in the workplace.

Key words: employees' competence, competence classification, aviation industry, Bielsko-Biała industry region