



## KOMPETENCJE PRACOWNICZE JAKO ELEMENT STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

**Sandra Matysik**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem artykułu jest ukazanie, czym są kompetencje oraz kompetencje strategiczne, dlaczego są tak ważne w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Dodatkowo opisano metody pozyskiwania pracowników posiadających kompetencje strategiczne oraz zaprezentowano przykład pozyskiwania pracowników w firmie Stocznia Gdynia SA.

**Słowa kluczowe:** cechy osobowościowe, kandydat, kompetencje pracownicze, kompetencje strategiczne, przewaga konkurencyjna, zatrudnienie

DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.02

### Wprowadzenie

Coraz częściej możemy zauważyć nowy trend osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez firmy w postaci inwestowania w rozwój kompetencji pracowniczych. Wyjaśnienie tej polityki przedsiębiorstwa jest proste – jeżeli firma inwestuje w rozwój umiejętności i wiedzy swoich pracowników, oni pracują efektywniej i wydajniej, a to z kolei zwiększa zdolność do rozwoju i wzrostu całego rynku gospodarczego. Pierwszych wzmianek o kompetencjach możemy doszukać się już w XX wieku za sprawą F. Taylora, który to mówił o umiejętnościach menedżerskich, obecnie będących podstawą kompetencji. Natomiast pierwszą definicję kompetencji wprowadził D. McClelland, również w wieku XX, w latach siedemdziesiątych, kiedy to prowadził badania nad czynnikami osiągania sukcesu. Początkowo kompetencje utożsamiano z: umiejętnościami, wiedzą, cechami osobowościowymi, motywami, postrzeganiem samego siebie, wrodzonymi zdolnościami (Matwiejczak 2009, s. 199), jednakże potem kompetencje stały się bardziej złożone, co zostanie ukazane w niniejszym artykule. Celem artykułu jest ukazanie, czym są kompetencje oraz kompetencje strategiczne, dlaczego są tak ważne w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

### Definicje kompetencji pracowniczych

Kompetencje pracownicze są obecnie niejako kartą przetargową w łatwiejszym znalezieniu zatrudnienia. Można również zauważyć, że dostosowywane do rynku pracy wymogi kształcenia coraz bardziej skupiają się na kompetencjach. Kompetencje od lat identyfikowane były z prawem danej osoby do zajmowania stanowiska w określonej sprawie w imieniu przedsiębiorstwa oraz prawem do podejmowa-

nia decyzji. Obecnie takie cechy, jak: skuteczność, jakość i efektywność pracy, rozpatrywane są w kontekście kompetencji, a nie jak było do tej pory w kontekście kwalifikacji. Jak już wspomniano, pojęcie kompetencji wprowadzone zostało w latach siedemdziesiątych XX wieku przez D. McClellanda, który prowadząc badania nad drogami i czynnikami osiągania sukcesu zawodowego przez ludzi, ustalił, iż o sukcesie decyduje nie tyle iloraz inteligencji czy wyniki w nauce, lecz czynniki, które zostały przez niego nazwane kompetencjami. Pierwsze definicje słowa „kompetencje” mówiły o tym, że jest to suma motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, wiedzy oraz umiejętności, które są niezbędne, aby prawidłowo wykonywać swoją pracę (Syper-Jędrzejak 2014, s. 433).

Podczas przeglądania literatury znajdziemy wiele definicji kompetencji, gdyż jest to pojęcie szeroko rozumiane i używane w różnych znaczeniach (Walkowiak 2007, s. 68-70). W niniejszym opracowaniu przybliżono kilka najczęściej pojawiających się w literaturze dziedzinowej definicji.

Przykładowo J. Śniadecki i B. Nogalski definiują kompetencje jako ściśle zintegrowane ze sobą umiejętności: organizacyjne, koncepcyjne, administracyjne, techniczne oraz interpersonalne. Natomiast G. Bartkowiak uważa, że kompetencje menedżerskie to percepcja postaw, celów, motywów i postaw jednostek, znajomość struktur społecznych oraz umiejętności społeczne (takie jak np. motywowanie, komunikowanie się, umiejętność oceny zespołu pracowniczego), umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce, a także skuteczna realizacja celów.

Z kolei D.D. Duboi i W.J. Rothwell uważają, że kompetencje to cechy, które są niezbędne do prawidłowego i godnego naśladowania realizowania swoich działań (Lewicka 2010, s. 78-80).

Także S. Whiddett i S. Hollyforde posiadają ciekawą definicję kompetencji, a mianowicie uważają, że jest to zespół cech danej osoby, który zawiera charakterystyczne dla niej elementy, takie jak: cechy osobowości, motywacja, samoocena związana z pracą w grupie, umiejętności oraz wiedza, którą ta osoba posiada i którą się posługuje (Tyrańska 2012, s. 56-58).

Ostatnią definicją, która zwróciła uwagę autora jest definicja zaproponowana przez D. Thierry i Ch. Saureta, którzy traktują kompetencje jako „ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania” (Mikuła 2006, s. 210).

Analizując wyróżnione definicje dotyczące pojmowania kompetencji pracownicznych współczesnych organizacji, można wskazać, że do podstawowych i zarazem najważniejszych elementów składowych kompetencji należą:

- zdolność do pracy zespołowej, a co za tym idzie – umiejętność współpracy z ludźmi;
- zdolność do szukania i przetwarzania informacji;
- zdolność do zorganizowania pracy innym, negocjowania celów, wytyczania kierunków, szukania kompromisów, kontrolowania i analizowania uzyskanych wyników;
- zdolność do organizowania własnej pracy, stawiania sobie celów, tworzenia planu działania;

- zdolność do funkcjonowania w złożonych organizacjach, czyli umiejętność formułowania problemu i znalezienie rozwiązania, reagowanie w sytuacjach nieprzewidywalnych.

### **Definicja kompetencji w nurcie amerykańskim**

Warto także zwrócić uwagę na to, jak definiowana jest kompetencja w nurcie amerykańskim. Nie do końca zgadza się ona z wizją postrzegania kompetencji w kategoriach wiedzy, umiejętności i postaw. Dominuje tu pogląd, że kompetencja to trwały układ cech charakteru, systemu wartości i potrzeb psychicznych. Przykładowo według definicji G.O. Klempa: „kompetencja to zespół cech danej osoby umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z pracą”. Druga definicja nawiązująca do tego nurtu to definicja R.E. Boyatzisa: „to zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje”. Jest to zupełnie inne spojrzenie na kompetencje, nie liczą się tu już tylko umiejętności i postawy, ale ważne jest, jak pracownik radzi sobie w pracy w grupie, jaką wiedzę zdobył, w jaki sposób ją wykorzystuje i jak bardzo zaangażowany jest w pracę. Nie są już brane pod uwagę cechy osobowościowe pracownika, ponieważ te mogą się zmieniać w zależności od sytuacji, w jakiej pracownik się znajdzie. Kiedyś cechy osobowościowe były dopasowywane do stanowiska, na którym dany pracownik miał pracować. Obecnie pogląd ten rozszerzono. Pracodawca nie szuka już u pracownika cech osobowościowych, które pasują do danego zawodu, ale szuka takich, które pasują do danej dziedziny, a nawet można pokusić się o stwierdzenie, że pasują po prostu do jego firmy. Obecnie najważniejsze dla pracodawcy są umiejętności nie dotyczące zawodu. Ważne są natomiast umiejętności społeczne i osobiste. Najbardziej poszukiwanymi cechami stały się: poczucie własnej wartości, samoświadomość i samowiedza – to pracownik powinien wiedzieć, jaką wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem dysponuje i potrafić umiejętnie to wykorzystywać na rynku pracy. Należy także pamiętać o ciągłym rozwoju własnych umiejętności (Bartkowiak 2011, s. 133-134).

Jednym z autorów, który jest zwolennikiem szerszej definicji kompetencji, jest T. Oleksyn, według którego kompetencja to: „Wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzna motywacja, uzdolnienia i predyspozycje, zdrowie i kondycja, inne cechy psychofizyczne istotne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu pracy oraz formalne uprawnienia do działania” (Jędrzejczyk 2013, s. 87).

T. Oleksyn, definiując kompetencje, wyróżnia części składowe kompetencji pracowniczych, a są to takie elementy jak:

- uzdolnienia i predyspozycje,
- wiedza,
- wykształcenie,
- wewnętrzna motywacja,
- zdrowie i kondycja,

- inne cechy psychofizyczne ważne w procesach pracy,
- formalne uprawnienia do działania,
- postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia.

Wyróżnione cechy są ściśle powiązane i łączą się ze sobą. Przykładowo predyspozycje i uzdolnienia wpływają na umiejętności, którymi dysponujemy. Wykształcenie ma wpływ na zakres wiedzy. Wewnętrzna motywacja pracownika łączy się z jego postawą wobec pracy. Kondycja i zdrowie mogą uniemożliwiać bądź ograniczać umiejętności praktyczne (Moczydłowska 2008, s. 27-32).

Biorąc pod uwagę dobro przedsiębiorstwa, istotne jest wyróżnienie dwóch typów kompetencji, czyli kompetencji indywidualnych i tych związanych z organizacją. Według T. Oleksyna (Jędrzejczyk 2013, s. 88-89) na kompetencje organizacji składają się:

- kompetencje, które zostały przejęte z zewnątrz;
- kompetencje zarządcze, czyli zdolności menedżerów, które wpływają bezpośrednio na zarządzanie organizacją;
- kompetencje pracowników i współpracowników;
- kompetencje społeczne – mające na celu zrealizowanie ustalonych wcześniej założeń, takich jak: wizja, misja, strategia oraz nawiązywanie nowych kontaktów i podjęcie współpracy z nowymi przedsiębiorstwami;
- wiedza i pamięć zbiorowa organizacji – wykraczające poza pamięć i wiedzę indywidualnych pracowników i współpracowników w organizacji (Jędrzejczyk 2013, s. 88).

Wymienione kompetencje uzupełniają się wzajemnie i mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, a także na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Ogólnie są to zdolności pracowników, które skutkują osiągnięciem celów przedsiębiorstwa. Przykładowo – jeden pracownik nigdy nie będzie posiadał takiej wiedzy jak wszyscy pracownicy organizacji razem wzięci. To pracownicy tworzą organizację i wpływają na jej pozycję na rynku i osiągnięcie zamierzonych celów.

### **Kategorie kompetencji**

Po przeglądzie różnorodnych definicji terminu „kompetencja”, należałoby zwrócić uwagę na różne kategorie, według których przedstawiane są kompetencje. W literaturze dziedzinowej znajdziemy wiele podejść, dzięki którym możemy rozróżnić kompetencje.

Przykładowo A. Pochtowski dzieli kompetencje na:

- kompetencje podstawowe (threshold competencies) – mają duże znaczenia przy prawidłowo wykonywanej danej pracy, czyli umiejętności i wiedza, w przypadku menedżera to umiejętności komunikowania się, rozwiązywania problemów, korzystania z usług doradców, wiedza fachowa;
- kompetencje wyróżniające (differentiating competencies) – kompetencje, które mają za zadanie odróżnić pracownika efektywnego od pozostałych, do których należą: wartości, postawy, motywy, w przypadku menedżera: orientacja na przyszłość, świadomość wartości, empatia, przywództwo, tolerancja, gotowość uczenia się.

Z kolei R. Walkowiak dzieli kompetencje na:

- kompetencje biznesowe (zmierzające do zyskowych działań);
- kompetencje profesjonalne (umiejętności i wiedza, które zapewniają odpowiednie kierowanie organizacją);
- kompetencje społeczne (dotyczą wiedzy na temat zachowania i postaw jednostek i zespołów oraz umiejętnego organizowania działań zgodnie z celami organizacji i jej członków).

Natomiast G. Filipowicz wyróżnia kompetencje bazowe, do których zaliczają się:

- kompetencje społeczne: relacje ze współpracownikami, relacje z przełożonymi, obycie międzynarodowe, negocjowanie, prowadzenie prezentacji, komunikatywność, współpraca w zespole, umiejętność wywierania wpływu, wysoka kultura osobista;
- kompetencje osobiste: podejmowanie inicjatywy, dążenie do rezultatów, organizacja pracy własnej, sumienność, radzenie sobie ze stresem, zaangażowanie, wyznaczanie priorytetów, efektywność;
- kompetencje poznawcze: szerokie horyzonty, gotowość do uczenia się, kreatywność, elastyczność myślenia, rozwiązywanie problemów;
- kompetencje wykonawcze, do których zaliczamy:
  - kompetencje firmowe: otwartość na zmiany, znajomość branży, nastawienie na klienta, języki obce, identyfikacja z firmą, wiedza zawodowa, sprawność organizacyjna;
  - kompetencje menedżerskie: myślenie strategiczne, zarządzanie zmianą, dbałość o podwładnych, budowanie zespołów, odwaga kierownicza, motywowanie, delegowanie, organizowanie, przywództwo, zarządzanie projektami i procesami;
  - kompetencje biznesowe: znajomość branży, techniki sprzedaży, umiejętne ocenianie potrzeb klienta, orientacja w biznesie (Tyrańska 2012, s. 66-68).

Wymieniając podziały kompetencji według różnych autorów, można zauważyć, że każdy z nich ma co innego na myśli. Przykładowo dla jednego autora kompetencje społeczne dotyczą relacji ze współpracownikami i przełożonymi, a dla drugiego mają coś wspólnego z zachowaniem jednostek i zespołów, stąd też widzimy, jak trudno znaleźć jedną definicję słowa „kompetencje” lub jeden podział, według którego je kwalifikujemy. Celem holistycznego ujęcia problemu niezbędny jest obszerny przegląd literatury.

Pojęcie kompetencji dotyczy pracowników organizacji, więc warto zastanowić się, jak pozyskać idealnych pracowników, którzy pomogą osiągnąć przedsiębiorcom sukces na rynku. W tym podejściu przydatne okazują się kompetencje strategiczne. Czym różnią się kompetencje od kompetencji strategicznych? Różnią się tym, że w kompetencjach strategicznych ważne jest budowanie, wdrażanie i monitorowanie sformułowanych wcześniej celów strategicznych danego przedsiębiorstwa. Nie dotyczą one tylko cech, jakie są pożądane u pracowników, ale odnoszą się do całej organizacji.

Jak zatem określamy strategię firmy? Możemy ją zdefiniować jako celowy i spójny zbiór działań oraz decyzji, które są zrealizowane w danym czasie. Inne definicje dotyczą:

- analizy obecnej sytuacji i ewentualnej jej zmiany, gdy zajdzie taka potrzeba;
- ciągu decyzji zachodzących w określonych przedziałach czasowych;
- określania głównych i długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz ulokowania zasobów w celu realizacji tych celów;
- planowania całościowego, który to plan musi określać, jakie decyzje będą podejmowane w każdej sytuacji, która może mieć miejsce.

Dodatkowo na strategię organizacji składają się:

- przewaga strategiczna, która polega na tym, żeby w ramach określonej dziedziny być bardziej atrakcyjnym od innych firm; może to być przykładowo: marka, technologia, patent;
- dziedzina działania, określająca, kiedy, komu i gdzie firma ma zamiar sprzedawać swoje wyroby;
- funkcjonalne programy działania, które mają na celu przekształcenie koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania pracowników; należy określić, kto, co będzie robił i kiedy, w jaki sposób wiąże się to ze strategią firmy, a także jaka jest skłonność do ulepszania i zmiany działań w zależności od obecnej sytuacji firmy na rynku;
- cele strategiczne, określające, jakie cele chce osiągnąć firma w kolejnych okresach i monitorowanie poczynionych postępów; ważne jest odpowiednie sformułowanie celów i umiejscowienie ich w czasie.

Biorąc pod uwagę powyższe definicje, należałoby wymienić, jakie umiejętności strategiczne powinna posiadać kadra zarządzająca, a mianowicie:

- umiejętność operacjonalizacji – przekładanie celów ogólnych na najwyższym poziomie ogólności do celów o mniejszym poziomie ogólności oraz ostatecznej konkretyzacji tych celów;
- umiejętność planowania – rozpisywanie celów ostatecznych na cele szczegółowe i umiejscowienie ich w czasie;
- umiejętność analizowania – umiejętność dzielenia, rozkładania dużych całości na części podstawowe, które są niezbędne do analizy konkurencji, kosztów czy otoczenia;
- umiejętność formułowania celów;
- umiejętność ujmowania zjawisk, np. kojarzenia wydarzeń politycznych, kulturowych (Konecki 2000, s. 189-205).

### **Jak pozyskać pracownika posiadającego kompetencje strategiczne**

Po przeanalizowaniu, czym są kompetencje strategiczne, warto zastanowić się, jak pozyskać pracowników o strategicznych kompetencjach? Pozyskiwanie takich pracowników zazwyczaj wiąże się z kluczowymi stanowiskami w firmie, czyli takimi, na których położony jest największy zakres odpowiedzialności. Nie oznacza to jednak, że na niższych stanowiskach nie są potrzebni pracownicy posiadający kompetencje strategiczne, gdyż zależy to od rodzaju przedsiębiorstwa. Kompetencje strategiczne pracowników obejmujących najwyższe stanowiska powinny zapewnić firmie stały rozwój, umiejętność zmiany organizacyjnej oraz przystosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia. Kadra ta musi posiadać umie-

jętność balansowania pomiędzy dążeniem do konsekwentnej realizacji celów a ich ciągłą zmianą i przystosowywaniem się do często niespokojnego otoczenia.

Jakie narzędzia doboru pracowników o kompetencjach strategicznych są najbardziej skuteczne i jakie są w ogóle wykorzystywane?

Biorąc pod uwagę testy praktyczne, najskuteczniejszym sposobem byłoby zatrudnienie na okres próbny, kiedy to obserwujemy pracownika i wiemy, jak zachowuje się w danej sytuacji, jak poradziłby sobie z określonym problemem, jaka jest jego efektywność w realizacji ustalonych wcześniej celów. Jednakże w doborze pracowników najwyższego szczebla, gdzie firma potrzebuje natychmiastowych zmian, ta metoda mogłaby się okazać porażką i „okres próbny” mógłby się jednocześnie zmienić w ostatni okres istnienia firmy.

Kolejnym przykładem są referencje. Nie są one jednak zbyt trafną metodą badania kandydatów. Trafność tę można zwiększyć za pomocą sprawdzenia referencji pod kątem osiągnięć i skuteczności kandydata. Ważne w tej metodzie okazuje się sporządzenie listy pytań, która ułatwiłaby sprawdzenie referencji.

Aplikacje to następny przykład szukania kandydatów. Zalicza się do nich przede wszystkim CV, które dają podgląd na to, jakie osiągnięcia posiada kandydat. Jeśli są one sprawdzone, to możemy przewidzieć, jak dana osoba zachowa się w przyszłości i co osiągnie.

Do dość skutecznych metod pozyskiwania pracowników o kompetencjach strategicznych zalicza się również metodę wywiadu, a jeśli użyjemy wywiadu ustrukturalizowanego, to znacznie zwiększymy skuteczność tej metody. Typ wywiadu, który odpowiada selekcji kandydatów o kompetencjach strategicznych, to tzw. wywiad w oparciu o kompetencje. Bada on nie tylko osiągnięcia i rezultaty kandydatów, ale także to, w jaki sposób to osiągnęli. Wywiad opiera się na czterech filarach STAR: S – situation (sytuacja), T – tasks (zadania), A – actions (działania), R – results (rezultaty).

Przydatną okazuje się być również bardziej technika niż metoda rekrutacji, którą jest Executive Search, zwana także headhunting. Poszukiwania te odbywają się na zasadzie usługi, której celem jest systematyczne poszukiwanie oraz wybór najodpowiedniejszych kandydatów do pracy przez wyspecjalizowane do tego firmy rekrutacyjno-selekcyjne. Samo poszukiwanie kandydatów jest już swojego rodzaju rekrutacją, ponieważ dokonuje wstępnej selekcji. Następnie konsultanci bardzo szczegółowo sprawdzają biografię kandydatów, nie tylko pod względem zawodowym. Sprawdzają także przeszłe osiągnięcia, referencje itp. (Konecki 2000, s. 189-205).

### **Sposoby pozyskania pracowników strategicznych w Stoczni Gdynia SA – studium przypadku**

Podczas przeglądu literatury w temacie kompetencji strategicznych zwrócono uwagę na publikację Urszuli Wrzesień-Suskiewicz, która opisała w nim, w jaki sposób pozyskuje się pracowników o kompetencjach strategicznych w Stoczni Gdynia SA, która jest zaliczana do największych i najefektywniej działających przedsiębiorstw w Polsce. W analizowanym przypadku w pozyskiwaniu pracowni-

ków o strategicznych kompetencjach wyróżniono następujące podstawy, źródła i stosowane techniki realizacyjne:

W warunkach Stoczni Gdynia SA do pracowników o kompetencjach strategicznych zaliczani są:

- 1) kadra kierownicza najwyższego i wysokiego szczebla zarządzania, czyli członkowie zarządu i rad nadzorczych spółek tworzących grupę holdingową Stoczni Gdynia SA oraz dyrektorzy naczelni, dyrektorzy pionów, zastępcy dyrektorów;
- 2) główni specjaliści, wśród których znajdują się:
  - główni i generalni projektanci,
  - główni konstruktorzy i technolodzy,
  - główni inżynierowie budowy,
  - główni specjaliści do określonych spraw, spełniających wiodącą rolę w przedsiębiorstwie;
- 3) kierownicy i specjaliści specyficzni dla budownictwa okrętowego;
- 4) mistrzowie i starsi mistrzowie produkcji.

W celu pozyskania ww. pracowników przy pomocy rekrutacji zewnętrznej stosuje techniki i podejście marketingowe. Stocznia ma w tym przypadku do „sprzedania” określone stanowisko pracy, na z góry określonych warunkach, zaś rynek pracy ma jej zaoferować kandydata na to stanowisko. W oparciu o ustalenia dotyczące stanowiska, które ma zostać obsadzone, zostaje wystosowany odpowiedni komunikat, np. w formie ogłoszenia w prasie bądź innych mediach, o warunkach i możliwościach ubiegania się o to stanowisko. Stocznia sukcesywnie i na bieżąco gromadzi informacje o potencjalnych kandydatach do pracy w firmie, m.in. za pomocą otrzymanych ofert zatrudnienia.

Instrumentami, za pomocą których pozyskuje się nowych i utrzymuje obecnych pracowników o kompetencjach strategicznych, są:

- skierowanie pakietu akcji ze Stocznioowego Funduszu Inwestycyjnego dla załogi,
- nowy system wynagradzania, uzależniający w znaczącym stopniu wysokość uzyskiwanej płacy od efektów pracy,
- dodatkowe, pozapłacowe elementy motywowania pracowników, jak np. bonusy, wyróżnienia, nagrody rzeczowe (Wrzesień-Suskiewicz 2000, s. 206-220).

W Stoczni istotne jest okresowe rozpoznanie potrzeb kadrowych, w różnych jednostkach i komórkach organizacyjnych jako podstawa do rekrutacji pracowników. Metoda ta pozwala na realne oszacowanie, ile stanowisk jest rzeczywiście do obsadzenia w danym momencie. Ma ona charakter prognozy określanej na podstawie rozmów z kierownikami oraz ich przełożonymi i ma na celu ustalenie, czy rzeczywiście istnieje lub w najbliższym czasie zajdzie potrzeba zatrudnienia nowych pracowników. Przy planowaniu zatrudnienia nowych osób ważne są również programy rozwoju przedsiębiorstwa i zaplanowanych inwestycji. Stocznia ma w planach dalszy rozwój systemu planowania, który będzie opierał się na szerszym wykorzystaniu systemu informatycznego, jako narzędzia prognostycznego do przewidywania zmian w przyszłości. Stocznia obsadza większość pracowników o kluczowych kompetencjach z wewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ posiada kilka tysięcy pracowników i łatwo dobiera odpowiedniego kandydata.



W Stoczni Gdynia SA przyjęte są z góry ustalone reguły przyjmowania pracowników. Dużą zaletą jest wcześniejsze oszacowanie potrzeb rekrutacyjnych i zbadanie różnych wydziałów pod względem rozwoju i innowacji, które są zaplanowane, co pozwala na zatrudnienie takiej liczby pracowników, jaka jest naprawdę potrzebna. Jednakże należałoby się zastanowić, czy czasami nie warto zatrudnić pracowników o kluczowych kompetencjach spoza Stoczni. Często pozwala to na wniesienie czegoś nowego do przedsiębiorstwa i wprowadzenie zmian na lepsze. Osoba z zewnątrz jest obiektywna i oceni pracę przedsiębiorstwa z innej perspektywy. Jest szansa na wniesienie świeżych pomysłów i rozwiązań, które pozwolą na lepszy rozwój i osiągnięcie sukcesu w Stoczni.

## Podsumowanie

Kompetencje pracownicze to nie tylko wiedza, umiejętność, postrzeganie siebie, motywacja, cechy osobowościowe. Kompetencje to pojęcie bardzo złożone. Składają się na nie także: umiejętność pracy zespołowej, umiejętność współpracy z ludźmi, zdolność do szukania i przetwarzania informacji, umiejętność rozwiązywania problemów i szukania kompromisów, stawianie sobie celów oraz wiele, wiele innych umiejętności. Natomiast kompetencje strategiczne są już bardziej rozbudowane. Zazwyczaj dotyczą pracowników wyższego szczebla, którzy muszą posiadać o wiele więcej umiejętności, przykładowo: umiejętność organizowania własnej pracy, umiejętność organizowania czyjejś pracy, umiejętność tworzenia celów przedsiębiorstwa, a także ich zmiany, jeżeli zajdzie taka potrzeba, umiejętność analizowania itp. Nie są to już tylko umiejętności dotyczące danego pracownika. Są to też umiejętności związane z przedsiębiorstwem oraz pracą w zespole, i to często niemałym, lecz posiadającym setki pracowników. Dobór odpowiednich pracowników o kompetencjach strategicznych nie jest łatwy. Trzeba wykorzystać wiele metod i technik, aby prawidłowo obsadzić stanowisko, inaczej dana firma może upaść, za przyczyną jednego nieprzemyślanego błędu.

## Literatura

1. Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
2. Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
3. Konecki K. (2000), *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach*, [w:] Ludwiczynski A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
4. Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Matwiejczak W. (2009), *Koncepcja i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
6. Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
7. Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.

8. Syper-Jędrzejak M. (2014), *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
9. Tyrańska M. (2012), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
10. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
11. Wrzesień-Suskiewicz U. (2000), *Pozyskiwanie pracowników o strategicznych kompetencjach w Stoczni Gdynia SA*, [w:] Ludwicyński A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.

### **EMPLOYEE COMPETENCE AS THE ELEMENT OF THE CORPORATE STRATEGY**

**Abstract:** The aim of the article is to show what are the powers and competences of strategic why they are so important in the daily functioning of the organization. Additionally described methods of obtaining competent personnel strategy, and is an example of sourcing at Stocznia Gdynia SA.

**Keywords:** competence strategic, competitive advantage, employee competence, employment, personality traits, strategic competencies, the candidate