

*Tomasz Czapla\**

## KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW – KONTEKST STRATEGICZNY

### 1. PRZEWAGA STRATEGICZNA ORGANIZACJI JAKO ŹRÓDŁO JEJ KONKURENCYJNOŚCI

Począwszy od początku lat osiemdziesiątych głównym narzędziem kształtowania pozycji rynkowej organizacji stało się zarządzanie strategiczne. W sposób najbardziej syntetyczny zarządzanie strategiczne sprowadzić można do procesu formułowania i wdrażania strategii<sup>1</sup>. Kluczowym elementem tego procesu jest strategia, lecz wciąż nie ma szeroko akceptowanej standardowej definicji strategii. Wynika to z faktu że, jak twierdzi K. Oblój, strategia będąc pojęciem naturalnym może, i wzbudza wiele sporów semantycznych. Jako przykład przytacza on piętnaście różnych definicji tego pojęcia. Grupując je w kilka bloków podkreśla, iż „nie ma żadnej ‘najlepszej’ czy też ‘prawdziwej’ koncepcji strategii są natomiast różne podejścia i różne koncepcje”<sup>2</sup>.

Jak wskazują na to badania literaturowe *strategia* jest pojęciem złożonym z wielu wzajemnie ze sobą połączonych elementów takich jak normy i wartości, które wraz z opisanymi na nich relacjami wzajemnej zależności, tworzą określony, charakterystyczny dla danej organizacji, system wartości. W tej wielości podejść i szkół *strategia* jawi się jako specyficzny dla danej organizacji system wartości, który to system skłania tę organizację do podjęcia działań, które: uwzględniając przyszły kształt organizacji, zapewniają jej sprawne działanie i długotrwałą egzystencję, umożliwiając zajęcie pożądanej przez nią pozycji na rynku oraz zapewnią ustanowienie określonego wzorca postępowania dającego jej własną rynkową tożsamość<sup>3</sup>.

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Najczęściej spotykane modele procesu zarządzania strategicznego obejmują trzy etapy: proces analizy strategicznej, proces wyboru strategii oraz proces wdrażania strategii. Część autorów łączy pierwsze dwa procesy w jeden – proces formułowania strategii – sprowadzając zarządzanie strategiczne do dwuetapowego procesu formułowania i wdrażania strategii. Patrz także [w:] T. Czapla, *Przegląd podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego*, Studia Kupieckie. Zarządzania, marketing, finanse – Dwukwartalnik Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, nr 1,2/ (9,10), s. 15 – 21.

<sup>2</sup> K. Oblój, *Koncepcje strategii organizacyjnej*, *Przegląd Organizacji* nr 11/1988, s. 2.

<sup>3</sup> T. Czapla, *W poszukiwaniu definicji strategii – przegląd modeli i koncepcji*, Studia Kupieckie. Zarządzania, marketing, finanse – Dwukwartalnik Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, nr 1,2/ (9,10) 2002, s. 14.

Z punktu widzenia budowania przewagi strategicznej szczególne znaczenie ma cykliczność tego procesu, która z kolei wynika ze specyfiki cyklu procesu zarządzania strategicznego<sup>4</sup>. Jeżeli porównać by proces zarządzania strategicznego do ruchomych obrazów, w których akcja rozwija się w sposób ciągły od jednej sceny (sytuacji) do następnej to mistrzostwo zarządzania strategicznego wymaga „kontrolowania wątku i akcji w tej cyklicznie powtarzającej się układance problemów i szans jakie pojawiają się w działalności każdej organizacji”<sup>5</sup>.

Cykliczność ma zatem kluczowe znaczenie dla doskonalenia sposobu wykorzystywania zarządzania strategicznego. Doskonałość taka osiągana jest właśnie poprzez ciągłe powtarzanie sekwencji działań. Cykl rozpoczyna proces analizy strategicznej. W wyniku przeprowadzonej analizy strategicznej ustalone zostają uwarunkowania oraz wytyczne co do możliwości dokonania wyboru strategicznego. W dzisiejszym świecie organizacji coraz ważniejszym elementem analizy strategicznej jest właściwe rozpoznanie i zrozumienie posiadanych przez organizację *kompetencji*. Kolejnym elementem cyklu jest proces wyboru strategii. W wyniku dokonania przez organizację wyboru strategicznego pojawiają się wytyczne dla opracowania planów procesów, procedur i programów działania oraz sposobów sprawowania kontroli poprawności ich opracowywania i realizacji. Dokonany wybór strategiczny zawiera w sobie także zakres i głębokości koniecznych zmian w organizacji w tym w szczególności tych ukierunkowanych na strukturę *kompetencji* pracowników organizacji. Ostatnim elementem cyklu jest proces realizacji strategii. Powstałe w wyniku realizacji przez organizację przyjętej strategii fakty (osiągnięte cele) tworzą nowe uwarunkowania i nowy kontekst dla analizy strategicznej.

## 2. KOMPETENCJE JAKO PRZEWAGA STRATEGICZNA ORGANIZACJI

Kompetencje pracowników współczesnej organizacji kreowane są poprzez strategiczne wykorzystywanie zasobów i możliwości organizacyjnych<sup>6</sup>. Dzięki temu kompetencje stają się podstawą budowania przewagi strategicznej. Aby organizacja mogła budować swoją przewagę strategiczną na zasobach (w tym w szczególności zasobach ludzkich) muszą one być: *cenne*, w kontekście

---

<sup>4</sup> T. Czapla, *Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw*, Przegląd Organizacji nr 7/8 1998, s. 20 – 23.

<sup>5</sup> D. Thain, *Strategic Management. The State of the Art*, Business Quarterly, Jesień 1990, s. 97.

<sup>6</sup> T. Czapla, *Kompetencje pracowników jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, w: J. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 26 – 31.

podejmowanej działalności i jej produktów szczególnie cenne są te, które umożliwiają wytwarzanie produktów niepowtarzalnych, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klienta; *rzadkie*, w zakresie ich występowania i możliwości pozyskania przez przedsiębiorstwa konkurencyjne; cechą rzadkości wyraża również możliwość ich substytucji; dobra rzadkie (w krańcowym ujęciu) nie mają substytutów; *trwale*, czyli mające zdolność do tworzenia (przy umiejętnym ich wykorzystaniu) cech konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także przewagi konkurencyjnej; symptomatyczną cechą większości zasobów o charakterze materialnym (zwłaszcza rzeczowych) jest zmniejszająca się ich atrakcyjność z upływem czasu, natomiast w przypadku zasobów niematerialnych – zwiększanie się ich wartości z upływem czasu; *trudne do imitacji* ze względu na prawne formy zabezpieczenia, czas, jaki musi upłynąć, aby dany zasób powstał (wizerunek przedsiębiorstwa), koszty nieodwracalne, które trzeba ponieść, aby zasób pozyskać (koszty promocji), wyłączność działania będącego wynikiem podjęcia działań w niszy rynkowej i uzyskania efektu skali lub silnego wizerunku albo jako skutek protekcjonizmu czy uzyskania zezwoleń na prowadzenie działalności<sup>7</sup>.

W rzeczywistości „od przedsiębiorstwa zależy, czy posiadane zasoby, wycenione w aspekcie cech konkurencyjności, przyczynią się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Nie bez powodu określa się *kompetencje* jako konceptualizację nowej klasy zasobów”<sup>8</sup>. W efekcie we współczesnych organizacjach przed specjalistami zajmującymi się zarządzaniem personelem stają zupełnie nowe wyzwania. W pierwszej kolejności źródłem tych wyzwań są procesy umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Analiza tego zjawiska pozwala wskazać na dwa jego źródła. Pierwsze, to przejście od struktur zarządzania opartych na rynkach krajowych w stronę struktur odzwierciedlających przepływ procesów biznesowych zróżnicowanych regionalnie. Z punktu widzenia funkcji personalnej oznacza to wciąż wzrastające zapotrzebowanie na przekrojową a jednocześnie zestandaryzowaną informację o pracownikach – ich potencjale i aktualnych możliwościach. Drugie, to postrzeganie pracowników jako kluczowego zasobu organizacji. W momencie gdy pracownik staje się najcenniejszym zasobem firmy, koniecznym jest umiejętne przyciągnięcie, rozwijanie i utrzymanie talentów. Dla firmy oznacza to konieczność zbudowania wewnętrznie spójnej platformy realizacji funkcji personalnej. Z punktu widzenia pracowników oznacza to możliwość świadomego kształtowania własnej kariery zawodowej. Odpowiedzią na te

<sup>7</sup> E. Urbanowska-Sojkin; P. Banaszyk; H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 178.

<sup>8</sup> M. Bartnicki *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000, s. 33.

<sup>9</sup> Ch. Brewster; H. Harris; P. Sparrow, *On the Top of the World*, People Management nr 10/2001, s. 38.

wyzwania jest zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. By firma mogła efektywnie wykorzystywać system zarządzania kompetencjami dla budowania swojej przewagi konkurencyjnej musi ona przejść szereg kroków<sup>10</sup>.

Pierwszym krokiem jest *zbudowanie banku kompetencji* poprzez ankiety, wywiady, badania grup fokusowych oraz analizy. Każda organizacja ma swój unikalny i identyfikujący ją układ umiejętności i kwalifikacji gwarantujących jej sukces. Mimo znacznego sformalizowania metod proces identyfikacji kluczowych kompetencji firmy wciąż pozostaje gdzieś pomiędzy sztuką a nauką. Drugim krokiem jest *zbudowanie narzędzia zarządczego*, które śledzić będzie efektywność pracowników. Przy wykorzystaniu list kontrolnych, arkuszy kalkulacyjnych lub specjalistycznego oprogramowania, organizacja może oceniać i bilansować stan kompetencji swoich pracowników. Kolejnym krokiem jest *zintegrowanie wyników bilansu kompetencji* z innymi systemami wykorzystywanymi w ramach realizacji funkcji personalnej takimi jak rekrutacja, szkolenia czy planowanie następstw. Lista kluczowych kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy może stanowić punkt wyjścia dla budowy listy pytań zadawanych kandydatowi do pracy. Podobnie, lista taka może być podstawą do określania potrzeb szkoleniowych itp. Ostatnim krokiem jest *zapewnienie ciągłości funkcjonowania systemu* oceny kompetencji. Zarządzanie kompetencjami nie jest czynnością jednorazową dlatego dla zapewnienia właściwych efektów system powinien być poddawany cyklicznym uaktualnieniom. System zarządzania kompetencjami przynosi organizacji wymierne korzyści. Zapełnienie rozpoznanych luk kompetencyjnych wymaga jednak czasu. Dlatego ważnym elementem efektywnego wykorzystywania systemu kompetencji jest *cierpliwość*. Zdarzyć się może, że nabycie przez pracowników firmy nowych kompetencji łączy się z koniecznością zmiany kultury organizacyjnej. Dlatego ważnym zadaniem specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi jest edukowanie poprzez ukazywanie korzyści ze stosowania systemu w szczególności w odniesieniu do rozwoju i planowania kariery.

Przejsie powyższej ścieżki, to znaczy: opracowanie banku kompetencji a następnie wymogów kompetencyjnych w postaci profili kompetencyjnych stanowisk i dokonanie oceny kompetencji u pracowników, stanowi punkt wyjścia dla budowania przewagi strategicznej firmy opartej o unikalne (w porównaniu do konkurentów) kompetencje.

Posiadanie przez firmę *banku kompetencji* stanowi punkt wyjścia dla ich implementacji do procesu zarządzania strategicznego. Warto pamiętać, że „każda organizacja ma wiele zasobów, możliwości i rutyn, które są podobne do tych jakie znaleźć możemy w innych organizacjach. Istotnie, duży zbiór zasobów, możliwości i rutyn konieczny jest by firma pozostała w biznesie.

---

<sup>10</sup> S. Greengrad, *Make Smarter Business Decisions: Know What Employees Can Do*, Workforce nr 11/2001, s. 46.

Jednakże tylko relatywnie niewielka ilość działań jakie podejmuje organizacja stanie się jej wyróżniającymi kompetencjami<sup>11</sup>. Wzajemne relacje między wyróżniającymi kompetencjami a przewagą konkurencyjną organizacji<sup>12</sup> wskazują na konieczność podjęcia szeregu działań: *Zdiagnozowania kluczowych – wyróżniających organizację kompetencji*, które składają się na jej model działań biznesowych. *Rozpoznania i sparametryzowania kluczowych produktów* (towarów lub usług) oferowanych przez organizację. Rozpoznanie takie powinno odbywać się przy wykorzystaniu kryterium wartości dla klienta. Unikać tu należy pułapki myślenia „producentckiego”. O tym, *czy?* i *co?* jest produktem decyduje rynek – czyli klient i jego potrzeby które dany produkt zaspokaja. *Zdefiniowania biznesów* w których organizacja prowadzi swoje operacje. To, co nazywamy biznesem powstaje poprzez skrzyżowanie specyficznych (oferowanych) towarów/usług i specyficznych (obsługiwanych) segmentów klientów. Przez segment klienta rozumieć należy dowolną grupę (kategorię) rynkową odbiorców charakteryzujących się wspólnymi cechami i potrzebami co w efekcie kształtuje sposób i charakter zaspokajania ich potrzeb rynkowych.

Pamiętać tu należy, że mimo iż kompetencje zaliczają się do czynników analizy wnętrza organizacji, to jednak weryfikowane są one przez jej otoczenie. Zapominanie o tej prawdzie powoduje, że „wyodrębnienie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa zbyt często staje się poprawiającym samopoczucie ćwiczeniem, którego nie sposób źle wykonać. Każda firma jest w stanie wskazać jedną czynność, którą wykonuje relatywnie lepiej niż inne, i nazwać ją swoją kluczową kompetencją. Niestety, podstawą jej wyodrębnienia nie powinna być ocena wewnętrzna. Należy ją wskazać, posługując się obiektywną oceną dokonaną przez kogoś z zewnątrz. Chodzi przy tym o to, by wykryć nie tę czynność, którą firma wykonuje najlepiej ze wszystkich podejmowanych działań, tylko tę, którą wykonuje lepiej od swoich konkurentów. Taką kompetencję należałoby raczej nazywać „wyróżniającą”<sup>13</sup>.

By kompetencje mogły stanowić podstawę dla budowania przewagi konkurencyjnej, powinny charakteryzować się czterema szczególnymi cechami: *cichością (tacitness)*, *solidnością (robustness)*, *zakorzeniem (embeddedness)* oraz *konsensussem (consensus)*<sup>14</sup>. *Cichość*<sup>15</sup> kompetencji prezentowana jest przez

<sup>11</sup> A.S. Huff; S.W. Floyd; H.D. Sherman; S. Terjesen *Strategic Management. Logic & Action*, Wiley & Sons Inc 2009, s. 30.

<sup>12</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, Maj – Czerwiec 1990, s. 1 – 15.

<sup>13</sup> D.J. Collis, C.A. Montgomery *Konkurowanie zasobami*, Harvard Business Review Polska, Styczeń 2009, s. 166.

<sup>14</sup> A.W. King; S.W. Fowler; C.P. Zeithaml C.P., *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle – Management Edge*, Academy of Management Executive, tom. 15, nr 2/ 2001, s. 95 – 106.

Autorów jako kontinuum od *cichości* – kompetencji znajdującej się w świadomości poszczególnych osób do *jawności* – kompetencji dającej się skodyfikować poprzez opis, instrukcje, procedury, zasady itp. Cichość kompetencji wynika z ich dwoistego charakteru. Patrząc na kompetencje z perspektywy stanowiska pracy mamy do czynienia z wymaganiami dotyczącymi określonych *umiejętności i postaw*. Patrząc na (te same) kompetencje z perspektywy człowieka mamy do czynienia z wykonaniem czyli z indywidualnym podejściem do spełniania wymogów kompetencyjnych. Właśnie to indywidualne podejście niesie w sobie (tak ważną z punktu widzenia konkurencyjności organizacji) *cichość* kompetencji. Kompetencje *ciche*, przez ich niejawność, ukrycie wewnątrz umysłów poszczególnych pracowników są trudne do skopiowania i odtworzenia przez konkurencję. Z punktu widzenia tej cechy szczególną rolę ma do spełnienia *kultura organizacyjna* wyrażona obowiązującymi w organizacji *wartościami*. To ona czyni z tej cechy trwałą przewagę konkurencyjną. Wartości kultury organizacyjnej stanowią środek utrwalania specyficznego sposobu funkcjonowania osób w organizacji, są więc kluczem do nadania cesze *cichości* kompetencji waloru trwałości wykraczającego poza „tu i teraz” obecności konkretnych pracowników w organizacji.

*Solidność* kompetencji odnosi się do specyficzności kompetencji – rozumianej jako trwałość w zmieniających się warunkach otoczenia organizacji. Zmieniające się szybko wymogi rynku w szczególności odnoszące się do sfery stosowania technologii powodują, że najbardziej wrażliwe na zmiany – najmniej *solidne* są kompetencje techniczne. Stąd rzadko zaliczane są one do grupy kompetencji kluczowych – stanowiących podstawy konkurencyjności organizacji.

*Zakorzenie* kompetencji po raz kolejny prezentowane jest jako kontinuum od kompetencji *mobilnych* – łatwych do przenoszenia i transferu do innych firm do kompetencji *zakorzenionych*, których przeniesienie do innych organizacji jest utrudnione. *Zakorzenie* kompetencji jest więc odnoszone do stopnia w jakim kompetencje organizacji są wplecione (zakorzenione) w systemach organizacyjnych takich jak systemy zarządzania, system

---

<sup>15</sup> Autorzy w artykule zdefiniowali kompetencje jako kombinację *wiedzy i umiejętności*, wymaganą oczekiwanym poziomem osiągniętych rezultatów. W efekcie kompetencje i ich cechy są przede wszystkim rozpatrywane z punktu widzenia *zasobów wiedzy* wynikających z *indywidualnych umiejętności* danej osoby oraz z punktu widzenia poszczególnych części firmy [str.: 96]. W odniesieniu do zaproponowanego przeze mnie zintegrowanego modelu kompetencji, takie rozumienie kompetencji wydaje się być uproszczone, ze względu na pominięcie istotnych (także z punktu widzenia cech kompetencji, jakie Autorzy zdefiniowali w swoim artykule) aspektów kompetencji związanych z postawami i łączącymi się z nimi wszystkimi „miękkimi” aspektami kompetencji. Dlatego też prezentując rozumienie cech kompetencji dających organizacji przewagę konkurencyjną opisaną przez Autorów uzupełniam ich analizę o aspekty nie ujęte w ich rozumieniu kompetencji.

informacyjny, system motywowania, system wynagradzania itp. Tu także mamy do czynienia z dwoma aspektami kompetencji. Pierwszy aspekt, odnosi się do poziomu *projektu* – „pomysłu na” – na tym poziomie kompetencje wyznaczają oczekiwany sposób wykonania określonych zadań, realizowanych w ramach poszczególnych systemów organizacyjnych. Drugi aspekt, odnosi się do wykonania czyli do indywidualnego podejścia do spełniania wymogów kompetencyjnych. Także ta cecha kompetencji jest szczególnie mocno uwarunkowana *kulturą organizacyjną* wyrażoną obowiązującymi w organizacji *wartościami*. I po raz kolejny to ona czyni z tej cechy trwałą przewagę konkurencyjną.

*Konsensus* wokół kompetencji odnosi się do stopnia, w jakim kadra kierownicza niższych szczebli podziela i w pełni utożsamia się z kluczowymi kompetencjami organizacji. Autorzy zwracają tu uwagę na pojawiający się rozdźwięk jaki następuje między aspiracjami, poglądami i oczekiwaniami kadry menedżerskiej najwyższego szczebla a aspiracjami, poglądami i oczekiwaniami kadry menedżerskiej niższych szczebli. Często dochodzi do sytuacji, w której pomysł na przewagę konkurencyjną zapisany w układzie kluczowych kompetencji organizacji nie jest właściwie rozumiany i w efekcie nie jest efektywnie realizowany przez niższe szczeble organizacji. Biorąc pod uwagę, że to kierownicy najniższych szczebli mają największy bezpośredni wpływ na sposób działania (przejawiania kompetencji) przez specjalistów i pracowników liniowych, rozdźwięk między intencją kadry zarządzającej a rozumieniem i wspólnym podzieleniem istoty konkurencyjności kluczowych kompetencji organizacji przez niższe szczeble zarządzania nabiera priorytetowego znaczenia. Z tego punktu widzenia, raz jeszcze *wartości* kultury organizacyjnej, jako spoiwo i integrator wspólnego rozumienia zasad funkcjonowania organizacji, odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi strategicznej wynikającej z układu kluczowych kompetencji.

Dopiero tak rozumiane i włączone w proces zarządzania organizacją kompetencje pozwalają na osiągnięcie wielu korzyści biznesowych, do których zaliczyć można przede wszystkim: „doprecyzowanie oczekiwań dotyczących stanowiska i określonej pracy, wsparcie w dziedzinie opracowywania efektywnych procedur zatrudniania, podnoszenie wydajności, tworzenie skutecznych procedur całościowej i ciągłej oceny, dostarczanie narzędzi umożliwiających zaspokajanie aktualnych i podlegających zmianom potrzeb oraz zsynchronizowanie zachowań pracowników ze strategią organizacji i wyznawanymi w niej wartościami.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> A.D. Luci, R. Lepsinger *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999, s. 14.

**BIBLIOGRAFIA**

- Bartnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Brewster Ch., Harris H., Sparrow P., *On the Top of the World*, People Management nr 10/2001.
- Collis D.J., Montgomery C.A., *Konkurowanie zasobami*, Harvard Business Review Polska, Styczeń 2009.
- Czapla T., *Zarządzanie strategiczne – podejście od podstaw*, Przegląd Organizacji nr 7/8 1998.
- Czapla T., *Przegląd podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego*, Studia Kupieckie. Zarządzania, marketing, finanse – Dwukwartalnik Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Wydawnictwo Naukowe Wyższej szkoły Kupieckiej, nr 1,2/ (9,10) 2002.
- Czapla T., *W poszukiwaniu definicji strategii – przegląd modeli i koncepcji*, Studia Kupieckie. Zarządzania, marketing, finanse – Dwukwartalnik Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Wydawnictwo Naukowe Wyższej szkoły Kupieckiej, nr 1,2/ (9,10) 2002.
- Czapla T., *Kompetencje pracowników jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, w: J. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- Greengrad S., *Make Smarter Business Decisions: Know What Employees Can Do*, Workforce nr 11/2001.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S., *Strategic Management. Logic & Action*, Wiley & Sons Inc. 2009.
- King A.W., Fowler S.W., Zeithaml C.P., *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle – Management Edge*, Academy of Management Executive, tom. 15, nr 2/2001.
- Lucia A.D., Lepsinger R., *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.
- Oblój K., *Koncepcje strategii organizacyjnej*, Przegląd Organizacji nr 11/1998.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, Maj – Czerwiec 1990.
- Thain D., *Strategic Management. The State of the Art*, Business Quarterly, Jesień 1990.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

*Tomasz Czapla*

**EMPLOYEES COMPETENCIES – STRATEGIC CONTEXT**

Employees – their skills and present attitudes still more and more are shown as the source of the strategic advantage and the key to market successes for organizations. Managing competence is becoming a tool with which companies are trying to use this resource. In the article different sources of building the strategic advantage of the organization are discussed with special stress put on the role of human resources. In the second part of the study, conditions and principles of exploiting competence of employees as bases of building strategic advantage are discussed.