

Monika Kłos

Kompetencje jako determinanty gospodarki opartej na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 51-65

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

MONIKA KŁOS

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

KOMPETENCJE JAKO DETERMINANTY GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Wstęp

Różnice między kwalifikacjami a kompetencjami są ciągłym tematem dyskusji nauki z biznesem. Zmieniające się otoczenie, tempo tych zmian, duża liczba osób bezrobotnych powoduje, iż odchodzi się od tradycyjnego traktowania kwalifikacji zawodowych. Artykuł traktuje o różnicach między kwalifikacjami a kompetencjami, o tym, które z nich są ważniejsze dla pracowników, a które dla pracodawców. Na podstawie wyników badania zostaną wskazane również te, które nabyli respondenci w szkole wyższej. Zgodnie ze strategią lizbońską i procesem bolońskim szkoła wyższa stanowi przecież podstawę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Współczesny rozwój gospodarczy cechuje odwrócenie proporcji między czynnikami produkcji, które decydują o jego tempie. Następuje stopniowe przejście od konkurencji zasobów do konkurencji regionów, które z kolei powoduje malejącą rolę różnego rodzaju zasobów materialnych oraz rosnące znaczenie szeroko rozumianego kapitału ludzkiego. Obecnie to właśnie kapitał ludzki uważany jest przez wielu badaczy za kluczowy czynnik kształtujący poziom konkurencyjności regionów, co w bezpośredni sposób związane jest z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i kreowaniem procesów

innowacyjnych. Z uwagi na fakt, iż kapitał ludzki jest kreatorem wiedzy, jego wartość musi pozostawać na odpowiednio wysokim poziomie, aby procesy tworzenia, transferu i wykorzystywania wiedzy przebiegały bez większych zakłóceń. W gospodarce opartej na wiedzy umiejętność zarządzania wiedzą staje się jedną z kluczowych kompetencji menedżera, organizacji, regionu, a nawet całego kraju. Tworzenie i dyfuzja wiedzy stają się najważniejszymi czynnikami w walce o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki może być tworzony, odtwarzany i powiększany w wyniku inwestycji. Przez inwestycje w człowieka należy rozumieć nakłady na podwyższenie potencjału ludzkiego, który można zdefiniować jako zasób możliwości, wiedzy, zdrowia oraz mobilności i zdolności wytwórczej. Celem inwestycji w kapitał ludzki jest powiększanie zdolności człowieka zarówno do osiągnięcia korzyści materialnych, jak i niematerialnych.

Źródła koncepcji uczenia się przez całe życie – *lifelong learning*

Warunkiem realizacji idei społeczeństwa opartego na wiedzy jest nadanie odpowiedniej rangi powszechnie rekomendowanej koncepcji uczenia się przez całe życie, która była głównym tematem komunikatu praskiego: kształcenie ustawiczne stanowi zasadniczy element tzw. europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego. W Europie przyszłości, zbudowanej na społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy, strategii kształcenia ustawicznego będą musiały sprostać wyzwaniu konkurencyjności i wykorzystaniu najnowszych technologii w celu zwiększenia spójności społecznej, równości szans i jakości życia¹. Natomiast w 2003 roku w komunikacie berlińskim zwrócono uwagę na konieczność podniesienia poziomu kształcenia szkolnictwa wyższego. Koncepcja *lifelong learning* (LLL) obejmuje rozwój cech osobowościowych, zarówno w systemie formalnym, jak i nieformalnym. Ukierunkowuje ona działania w taki sposób, aby umożliwić podnoszenie kwalifikacji bądź przekwalifikowanie się osób dorosłych. Uczelnie wyższe muszą dostosować formy i programy kształcenia do potrzeb rynku pracy. Dlatego tak ważna jest współpraca z biznesem w zakresie staży i praktyk, ale także w kwestii tworzenia programów studiów.

¹ Realizacja europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego, materiały związane z procesem bolońskim, MENiS, Warszawa 2003, s. 17.

Kompetencje czy kwalifikacje?

W wielu publikacjach prasowych, w wypowiedziach, ale także w dokumentach oświatowych spotkać można stosowane wymiennie kluczowe terminy takie, jak: **kompetencje, umiejętności, kwalifikacje, uprawnienia i obowiązki**. Traktuje się je często jak synonimy, które można stosować zamienne. Warto więc zacząć od zbudowania jasnej i prostej definicji kompetencji.

Kompetencja to konsolidacja:

- a) opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co);
- b) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię);
- c) postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę)².

Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji³. **Umiejętności** to jeden ze składników kompetencji, ale nie jedyny. Pojęcie **kwalifikacji** zwykle się utożsamia z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy, występujące łącznie, nie wyczerpują jednak tego pojęcia. Koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika⁴. Zwrócić trzeba uwagę, że dana osoba może mieć formalne wykształcenie, może legitymować się odpowiednim, przewidzianym dla danego stanowiska stażem zawodowym, ale jeśli nie będzie wykazywała stosownych umiejętności do wykonywania pracy, jej przydatność na danym stanowisku będzie znikoma. **Uprawnienia** to możliwość podejmowania decyzji w ramach piastowanego stanowiska, a **obowiązki** wynikać powinny z zapisów umowy o pracę. Zdolność wykorzystania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, systemu wartości i cech osobowości, w związku z zajmowaniem przez niego określonego stanowiska pracy, stanowi przeważnie o osiągniętych sukcesach.

W życiu codziennym działamy na dwóch płaszczyznach: jedna to nabywanie kompetencji, druga to ich wykorzystywanie. Kompetencje nie są cechami stałymi. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym

² M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.

³ S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.

⁴ Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2004 r., Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.).

i życiowym człowieka. Nie ma więc możliwości określenia raz na zawsze, czy ktoś daną kompetencję ma lub nie. Sam pomiar kompetencji jest złożonym procesem, ale większość teoretyków zgadza się z tym, że obiektywnie można tego dokonać jedynie na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań. Dokonywanie pomiarów wymaga w tym wypadku stosowania skali. Można przyjmując pięciostopniową skalę dla każdej kompetencji. Oznacza to, że w każdym przypadku kompetencja jest opisywana na pięciu poziomach. Każdy z nich powinien być dokładnie opisany, ze szczególnym uwzględnieniem konkretnego zachowania badanej osoby⁵.

Pięć poziomów kompetencji:

- A (1) – brak przyswojenia danej kompetencji, brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach;
- B (2) – przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym; jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny; wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób;
- C (3) – kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych;
- D (4) – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń;
- E (5) – kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym; zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Rozwój kompetencji to proces ciągły i ze względów praktycznych warto i należy dzielić go na etapy, co w odniesieniu do poszczególnych kompetencji powoduje właśnie wyróżnienie poziomów ich przyswojenia. Możemy zatem mówić, że rozwijając daną kompetencję, stopniowo przechodzimy na coraz wyższy poziom jej opanowania. Nie ma jednak zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści tworzą różne ich zestawy. W niektórych opracowaniach można

⁵ G. Filipowicz, *Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, „Personel”, nr 15, 1–31.07.2002.

znaleźć wykazy nawet do 300 kompetencji⁶. Poszczególne firmy, tworząc profile zadań lub stanowisk, określają czasem bardzo szczegółowe lub specyficzne kompetencje. Taka sytuacja wymaga pewnego usystematyzowania i pogrupowania kompetencji. Można porządkować je w różny sposób, np. T. Rostowski proponuje 8 kategorii⁷:

- 1) **Kompetencje związane z uzdolnieniami** – odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji. Ich znaczenie jest tym większe, im bardziej przedsiębiorstwo nastawione jest na zmiany i konieczność rozwoju nowych kompetencji.
- 2) **Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami** – dotyczą czynników niezbędnych do odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą tu dobrze znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samozarządzania itp.
- 3) **Kompetencje związane z wiedzą** – to przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. W tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to, czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii.
- 4) **Kompetencje fizyczne** – dotyczą umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy. Dzielą się na trzy grupy:
 - a) sprawność fizyczna;
 - b) wyczulenie zmysłów;
 - c) zdolności psychofizyczne.
- 5) **Kompetencje związane ze stylami działania** – opisują, w jaki sposób określone są cele, jaka jest umiejętność planowania i zdolności organizacyjne. Jaka jest zdolność wizualizacji ciągu działań oraz ustalania, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia celu. Jaka jest umiejętność działania w sposób dokładny i uporządkowany.

⁶ Por. C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Kraków 2003.

⁷ T. Rostowski, *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, (w:) Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002; por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.

- 6) **Kompetencje związane z osobowością** – to złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego⁸. Kompetencje te wypływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi. Kompetencje osobowościowe to umiejętności zapewniające skuteczność realizacji celów w sytuacjach społecznych, czyli podczas kontaktów z innymi ludźmi. Dzięki nim jesteśmy w stanie wykorzystywać w pełni nasz potencjał kwalifikacyjny, specjalistyczną wiedzę i zawodowe doświadczenie.
- 7) **Kompetencje związane z zasadami i wartościami** – dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania. Odnoszą się do tego, czego poszukuje się w pracy, oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory.
- 8) **Kompetencje związane z zainteresowaniami** – oznaczają preferencje dotyczące zadań i rodzaju pracy oraz środowiska pracy. Mają wpływ na efektywność, zwłaszcza wtedy, kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych.

W polskiej rzeczywistości kwalifikacje to dokument zdobyty po ukończeniu konkretnej szkoły, na którym napisany jest tytuł naukowy. Zmorą dzisiejszej edukacji, a przede wszystkim szkolnictwa zawodowego, jest fakt legitymowania się absolwentów dyplomem ukończenia szkoły, jednocześnie przy braku uprawnień (umiejętności) do wykonywania zawodu (uczniowie nie przystępują do egzaminów zawodowych). Wnioskować trzeba, iż bez kompetencji nie można wykorzystywać swoich kwalifikacji. A bez tychże kwalifikacji nie można być pracownikiem kompetentnym.

Wybrane wyniki badania

Fakt, iż pracodawcy coraz częściej sprawdzają zgodność kwalifikacji z kompetencjami, iż proces rekrutacji w wielu firmach jest bardzo zróżnicowany

⁸ Szerzej w: A. Matczak, *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik*, Warszawa 2001.

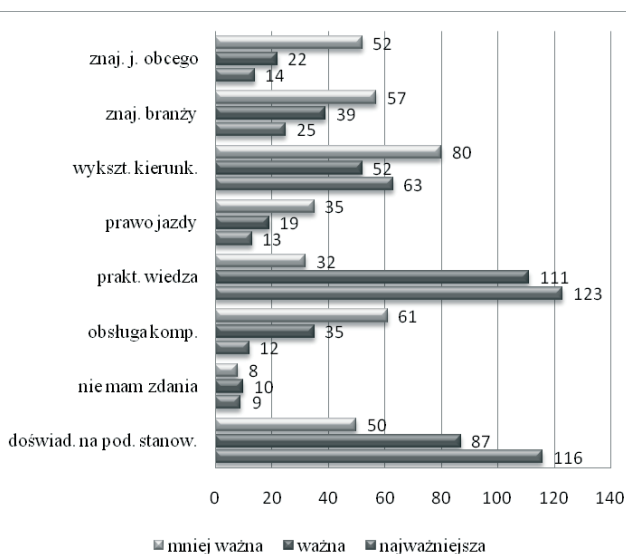
i nie zawsze wiadomo dlaczego, zmobilizował autorkę do przeprowadzenia badania wśród studentów szkoły wyższej. Jego głównym celem było wskazanie kategorii kompetencji, które determinują proces decyzyjny pracodawców. Przyjęto formę ankiety internetowej, którą skierowano do studentów studiów pierwszego stopnia – były to dwa kwestionariusze ankiety:

- pierwszy – skierowany do grupy 647 osób, wszystkich studentów; odpowiedzi uzyskano od 428 osób, analizie poddano wyniki respondentów pracujących, tj. 375 osób;
- drugi – skierowany do studentów V i VI semestru – do 323 osób; odpowiedzi uzyskano od 186; w tym kwestionariuszu dodano pytania dotyczące korzyści ze studiów wyższych.

Treścią kwestionariusza ankiety były pytania dotyczące procesu decyzyjnego, w tym procesu rekrutacji i planowania zatrudnienia. Pierwsza część pytań dotyczyła: obaw pracodawców przed zatrudnianiem lepiej wykształconych pracowników, pozwolenia im na doksztalcanie się. W tej części 400 respondentów wskazało na pozytywne działania pracodawców. Jednak już mniejsza liczba respondentów, bo 340 osób, wskazała, iż ci pracodawcy chętnie finansują tę naukę. Formy kształcenia podejmowane przez pracowników to przede wszystkim studia pierwszego i drugiego stopnia, ale też kursy i szkolenia niezwiązane z charakterem zajmowanego stanowiska. Ważną kwestią wpływającą na zarządzanie firmą jest stosowanie przez decydentów technik i metod zarządzania. Niektórzy w dużym stopniu, między innymi w kwestiach HR, korzystają z *outsourcingu*. Pracownicy zapytani, kto w ich firmie przeprowadza rekrutację, wskazali: własny dział personalny (125 osób), właściciel (128 osób), zewnętrzna firma (17 osób), specjalista ds. rekrutacji (27 osób). Dzięki temu nie dziwią również wskazania, iż płeć nie decyduje w dużym stopniu o zatrudnieniu, wynagrodzeniu czy randze zajmowanego stanowiska. Respondenci wskazali również, iż płeć nie powinna o wyżej wymienionych kwestiach decydować.

Zdefiniowanie kompetencji we wcześniejszej części referatu miało na celu wskazanie tych, które definiuje się jako twarde i miękkie. Okazuje się, że o ile łatwo wskazać kompetencje twarde, które utożsamiane są ze specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami zawodowymi, to o wiele trudniej wskazać własne kompetencje miękkie, czyli umiejętności psychospołeczne, obejmujące kompetencje osobiste (interpersonalne). Respondentów poproszono o wskazanie

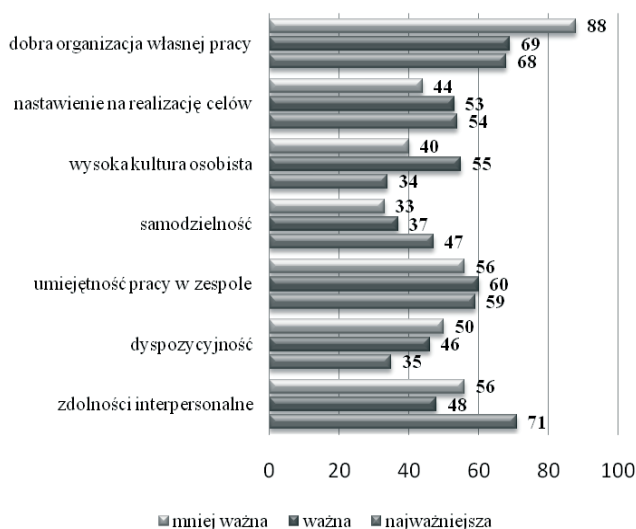
zarówno jednych, jak i drugich, wymaganych przez pracodawców (wyk. 1 i wyk. 2).



Wykres 1. Kompetencje twarde oczekiwane przez pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Najważniejsza dla pracodawców jest praktyczna wiedza połączona z doświadczeniem na podobnym stanowisku pracy. Niepokojąco, na dalszym miejscu plasuje się wykształcenie kierunkowe, wskazywane nawet jako kompetencja mniej ważna (80 osób). Wynik ten może być potwierdzeniem niskiej świadomości pracodawców, iż wiedza nabyta w procesie edukacji w połączeniu z praktyką generuje niezbędne kompetencje profesjonalisty. Niską liczbę wskazań w kategorii język obcy można tłumaczyć tym, iż większość pracodawców reprezentuje małe i średnie przedsiębiorstwa – być może działalności lokalnej wydaje się, iż nie potrzebuje tej umiejętności. Nisko oceniona została także znajomość branży, a przecież dobry pracownik to orientujący się w branży, w której pracuje, choć, z drugiej strony, szybko uczący się może nadrobić zaległości. Z kolei wśród kompetencji miękkich najwyższe zostały ocenione zdolności interpersonalne (jak asertywność, autoprezentacja, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych). Na kolejnym miejscu pojawia się organizacja własnej pracy oraz umiejętność pracy w zespole.

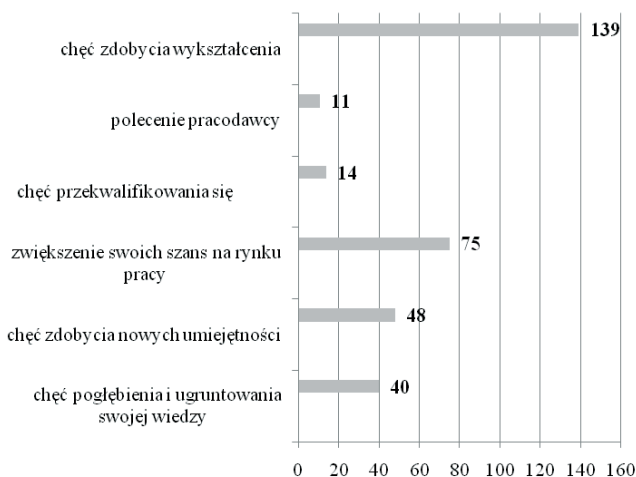


Wykres 2. Kompetencje miękkie oczekiwane przez pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

W kolejnych pytaniach respondenci zostali poproszeni o wskazanie kompetencji, którymi powinni kierować się ich pracodawcy. Okazuje się, że wyniki są bardzo zbliżone. Można się zastanowić, dlaczego pracownicy na pierwszych miejscach plasują praktyczną wiedzę i doświadczenie, a na ostatnich znajomość języków obcych i obsługę komputera – prawdopodobnie z reguły ludzie wskazują na swoje mocne strony. Natomiast nauka języków obcych nie jest jeszcze w Polsce umocowana w świadomości ludzi, a przede wszystkim w polskiej edukacji. Według respondentów wymagane kompetencje zależą (129 osób) i powinny zależeć (199 osób) od zajmowanego stanowiska. Należy pamiętać, iż nie jest to recepta na sukces, gdyż oprócz kwalifikacji ważne są kompetencje uniwersalne, czyli te, które można wykorzystać na każdym stanowisku pracy.

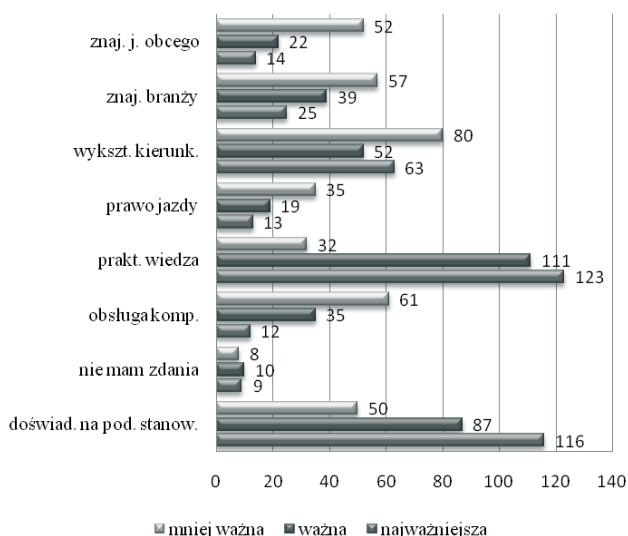
Analizując wyniki kwestionariusza dotyczącego czynników decydujących o podjęciu studiów wyższych można zaobserwować, iż decydują ambicje zdobycia wykształcenia oraz świadomość większych szans na rynku pracy w gospodarce opartej na wiedzy (wyk. 3).



Wykres 3. Czynniki decydujące o podjęciu studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci biorący udział w badaniu to studenci kierunków zarządzanie i administracja – wykres 4 prezentuje argumenty, które przemówiły właśnie za takim wyborem. 87 osób wskazało, że wybrany kierunek jest przydatny w pracy zawodowej (studenci studiów zaocznych), 45 osób podjęło studia na kierunku zgodnym z zainteresowaniami, 34 osoby chciały nabyć umiejętności zgodnie z programem kierunku studiów, 33 osoby wybrały go przypadkowo, a 18 osób chciało się przekwalifikować. Mimo atrakcyjnych form prowadzonych zajęć, urozmaicenia programów studiów i przystosowywania go do zainteresowań i rynku pracy 105 osób wskazało, iż powinno być więcej niekonwencjonalnych form zajęć (jak *case study*), 57 osób stwierdziło, że nadal za dużo jest zajęć teoretycznych. To cenna wskazówka do dalszego ulepszania i modyfikowania edukacji – dydaktyki – nauki jako determinant modelu współpracy nauki z biznesem. Ważnym elementem tego modelu są nauczyciele mentorzy, nie ci, którzy myślą, że uczą, ale ci, którzy przekazują wiedzę! Respondenci podkreślili kilka głównych kompetencji, w zdobyciu których pomógł im wykładowca w trakcie prowadzonych zajęć. Na pierwszym miejscu jako najważniejsze uplasowały się zdolności interpersonalne, na kolejnym dobra organizacja własnej pracy, następnie umiejętność pracy w zespole – czyli te, które potrzebne są na każdym stanowisku pracy (wyk. 4).



Wykres 4. Kompetencje zdobyte dzięki pomocy wykładowcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Studenci uczelni wyższych marzą o studiach, które zagwarantują im otrzymanie dobrej pracy, szanse na rozwój i wysokie wynagrodzenie. Obecnie biznes preferuje ludzi młodych, z dużym doświadczeniem, co w rzeczywistości wydaje się niemożliwe. Poszukiwani są absolwenci charakteryzujący się szerokim wachlarzem kompetencji, szczególnie miękkich. Proces globalizacji jest nieubłagany, wymaga od przedsiębiorstw nowego spojrzenia na współczesnego pracownika. Rozwój kompetencji opisywany jest według różnych modeli. Jednym z nich jest drabina kompetencji autorstwa M. Kossowskiej i I. Sołtysińskiej. Trudniejszym działaniem jest zarządzanie kompetencjami, które obejmuje planowanie i organizowanie stosownych działań, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź rozleglejszych zadań organizacyjnych oraz kontrola przebiegu wiążących się z tym procesów⁹. Ważne, aby przeprowadzać diagnozę pozwalającą podzielić pracowników ze względu na kompetencje oraz potencjał rozwojowy. Pomagają w tym profile kompetencyjne umożliwiające racjonalne wykorzystanie indywidualnych kompetencji. Nie można wobec wszystkich

⁹ T. Oleksyn, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Warszawa 1999, s. 63.

postępować w taki sam sposób. Jednym ze źródeł rozwoju są szkolenia, studia, które przyczyniają się do zdobycia nowych kompetencji i ugruntowania już posiadanej wiedzy (por. wyk. 4).

Model kompetencyjny potrzebny od zaraz

Profile kompetencyjne w organizacji zależą od wielu czynników, takich jak podstawowa działalność firmy, strategia, kultura organizacyjna, cele, misja, uwarunkowania rynkowe. Na początku należy skategoryzować kompetencje, następnie je zdiagnozować poprzez określenie tych kluczowych. Zadania te powinien wykonywać zespół składający się z pracowników znających firmę oraz ekspertów zewnętrznych (proponowany *outsourcing* jako nowoczesna forma zarządzania). Dalsza praca przebiega według określonego algorytmu, z podziałem na etapy:

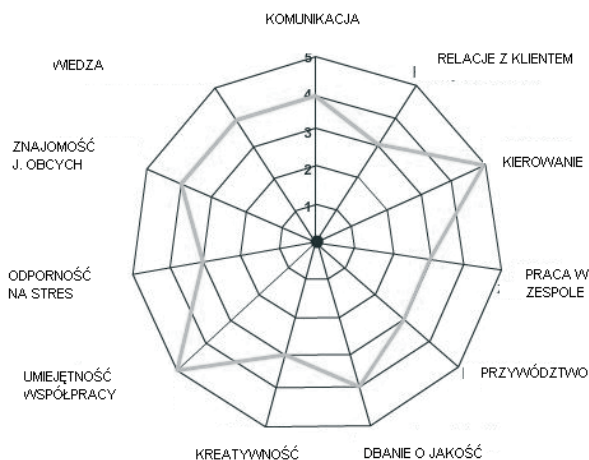
- 1) precyzyjne określenie celu tworzenia struktury kompetencji;
- 2) tworzenie planu działania;
- 3) wybór metody analizy stanowisk pracy;
- 4) zastosowanie wybranej metody do gromadzenia potrzebnych informacji;
- 5) przygotowanie zebranych informacji do analizy poprzez klasyfikację ich jako wyznaczników behawioralnych;
- 6) analiza zgromadzonych informacji i przedstawienie wstępnej struktury kompetencji;
- 7) weryfikacja funkcjonalności struktury;
- 8) wprowadzenie korekt;
- 9) wdrożenie końcowej struktury kompetencji¹⁰.

Podczas tworzenia struktury konieczne jest opisanie poziomów kompetencji. Lista najbardziej pożądanых kompetencji powinna zostać ustalona w dwóch kategoriach: dla pracowników operacyjnych oraz dla średniej i wyższej kadry menedżerskiej. Wszyscy pracownicy pracują na to, aby firma zdobyła pozycję lidera na rynku, ale dla każdej grupy oznacza to wykazanie się innymi umiejętnościami. Dużą liczbę wśród wszystkich pracowników stanowią pracownicy operacyjni, w tym kierownicy (liderzy) operacyjni.

¹⁰ Na podstawie M. Sylburski, *Umiejętność zawodowa* (2), „Personel i Zarządzanie”, nr 5/maj 2010, s. 77.

Tradycyjny model kompetencyjny, odpowiadający stanowisku pracownika operacyjnego, może zostać zbudowany na podstawie listy kompetencji z kilku obszarów. Wytypowanie ich ułatwiają aktualne ogłoszenia o pracę, w których na zmianę ważniejsze są kompetencje i kwalifikacje. Porządkując obszary, przyjęto najpowszechniejsze: komunikacja, relacje z klientem, praca w zespole, przywództwo, dbanie o jakość, kreatywność, umiejętność współpracy, odporność na stres, znajomość języków obcych, wiedza. Na wykresie 5 przedstawiono radarowy wykres kompetencji na stanowisku pracownika operacyjnego. Identyfikacja kompetencji wchodzących w skład wymienionych obszarów powinna być oparta na 5-stopniowej skali, w której 1 jest oceną najniższą, a 5 jest oceną maksymalną.

Proponowany model to rozwiązanie przykładowe. Każde przedsiębiorstwo powinno stworzyć własny w celu zoptymalizowania działań w zakresie rozwoju kompetencji lub skorzystać z analiz porównawczych najlepszych przedsiębiorstw w danej branży (*benchmarking*) i uczyć się od najlepszych, dla których niektóre kompetencje z drabiny kompetencji są już standardem.



Wykres 5. Proponowany model kompetencji pracownika operacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

„Znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników jest najbardziej wartościową zdolnością. Dałbym wszystko, co mam, wszystkie moje pieniądze, aby tylko mieć tę umiejętność” (John D. Rockefeller). W gospodarce, w której najcenniejszym kapitałem są ludzie, rozwój ich umiejętności może w sposób pozytywny wpływać na jakość zarządzania kompetencjami pracowników. W otoczeniu zdominowanym przez wysoką technologię należy liczyć się z kompetencjami, które wskazują wysoki potencjał jednostki do zwiększenia efektywności i aktywności ekonomicznej organizacji – kompetencjami, które determinują gospodarkę opartą na wiedzy.

Literatura

- Filipowicz G., *Pracownik wyskalowany, czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, „Personel”, nr 15, 1–31 lipca 2002.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002.
- Matczak A., *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik*, Warszawa 2001.
- Realizacja europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego*, materiały związane z procesem bolońskim, MENiS, Warszawa 2003.
- Oleksyn T., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Warszawa 1999.
- Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, (w:) *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002.
- Rozporządzenie MGIP z dn. 8.12.2004 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2004 r., nr 222, poz. 1868 z późn. zm.)
- Sylburski M., *Umiejętność zawodowa* (2), „Personel i Zarządzanie”, nr 5/maj 2010.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.
- Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Kraków 2003.

COMPETENCES AS DETERMINANTS BASED ON KNOWLEDGE

Summary

Differences between professional qualifications and competences are an issue of sciences and business. Evaluating environment, changes' pace, large amount of unemployed make diverging from traditional treatment of professional qualification. This article says about differences between qualification and competences, explains which of them are more important to employees and employers. This report underlines also those differences, based on scientific research, which were gained by high school's respondents. According to Lisbon Strategy, high school is a foundation (by Bologna Process) of economy development based on knowledge.

Translated by Monika Klos