

dr Monika Kłos

Kompetencje jako determinanty gospodarki opartej na wiedzy

Różnice między kwalifikacjami a kompetencjami są ciągłym tematem dyskusji nauki z biznesem. Zmieniające się otoczenie, tempo 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, procesem bolońskim szkoła wyższa stanowi przecież podstawę rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Wstęp

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 umiejętności 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 - life long 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, strategię 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 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.

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 zamiennie. 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** zwykło się utożsamiać z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy

¹ Materiały MENiS, Warszawa 2003, s.17.

² M.Kossowska., I.Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

³ S. Whiddett, S. Hollyforde., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.153-157.

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 posiadała stosownych umiejętności do wykonywania pracy, jego przydatność do określonej pracy 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 sukcesach osiągniętych w pracy.

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 i życiowym człowieka. Nie ma więc możliwości określenia raz na zawsze czy ktoś daną kompetencję posiada 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 przyjąć pięciostopniową skalę dla każdej kompetencji. Oznacza to, że w każdym przypadku kompetencja jest opisywana na pięciu poziomach. Każdy z poziomów skali 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 innych własnych doświadczeń;

⁴ Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 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.).

⁵ G. Filipowicz, Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, „Personel” 1-31lipca 2002, Warszawa, s. 26.

- 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 proces ten warto i należy dzielić 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 jednej zamkniętej listy kompetencji. Specjaliści tworzą różne ich zestawy. W niektórych opracowaniach można 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, pogrupowania kompetencji. Kompetencje można porządkować 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 dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy. Należą tu dobrze znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samzarządzania 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. Dzieli się na trzy grupy:

- a) sprawność fizyczna,
- b) wyczulenie zmysłów,
- c) zdolności psychofizyczne.

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

⁷ T. Rostowski., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*. red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002, s. 52. Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

5. Kompetencje związane ze stylami działania - opisują w jaki sposób określane 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. 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 papier zdobyty po ukończeniu konkretnej szkoły, na którym napisany jest tytuł naukowy. „Zmorą” dzisiejszej edukacji a przede wszystkim szkolnictwa zawodowej jest fakt posiadania przez absolwentów dyplomu ukończenia szkoły, ale nieposiadania 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.

⁸ A. Matczak, Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001, s. 48.

Wybrane wyniki badania

Fakt, iż pracodawcy coraz częściej sprawdzają zgodność kwalifikacji z kompetencjami, iż proces rekrutacji w wielu firmach jest bardzo zróżnicowany i nie zawsze wiadomo dlaczego – zmobilizował autorkę do przeprowadzenia badania wśród studentów szkoły wyższej. Celem głównym badania było wskazani kategorii kompetencji, które determinują proces decyzyjny pracodawców. Przyjęto formę ankiety internetowej, którą skierowano do studentów studiów pierwszego stopnia -dwa kwestionariusze ankiety:

- pierwszy - do grupy 647. osób, wszystkich studentów, odpowiedzi uzyskano od 428 osób, analizie poddano wyniki respondentów pracujących tj. 375.

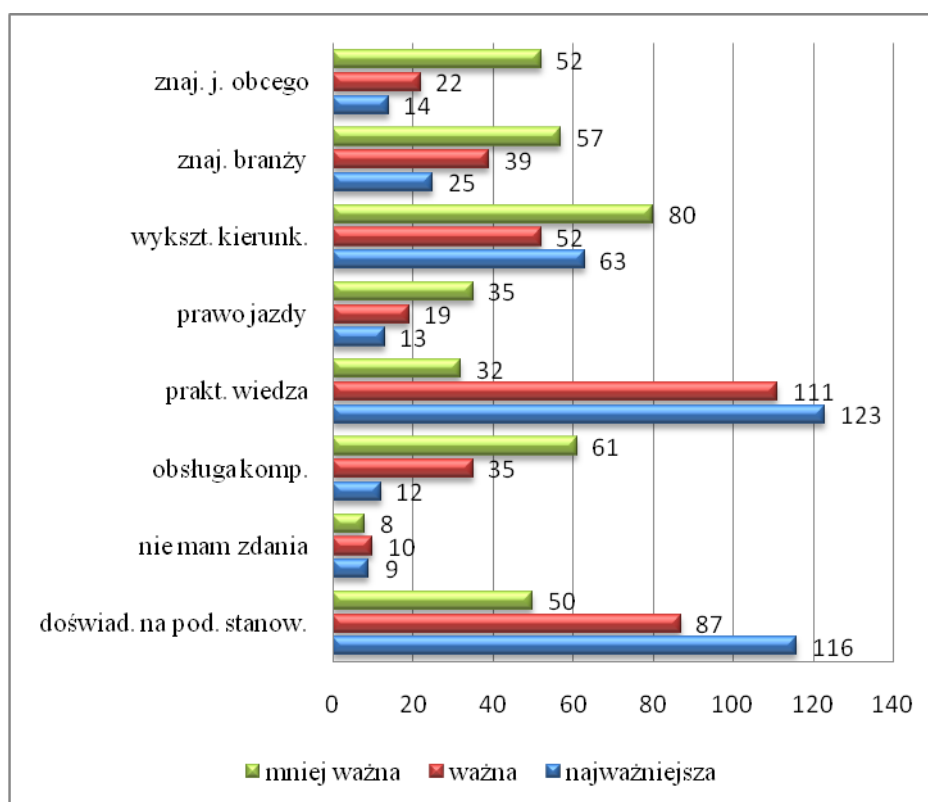
- drugi - do studentów V i VI semestru – do 323 osób, odpowiedzi uzyskano od 186.; w którym dodano pytania dotyczące korzyści studiów wyższych.

Treścią kwestionariusza ankiety były pytania dotyczące procesu decyzyjnego, w tym procesu rekrutacji i planowania zatrudnienia. Pierwsza część pytań dotyczyła: obawy pracodawców zatrudniania lepiej wykształconych pracowników, pozwolenia im na doksztalcanie się. W tej części 400 respondentów wskazuje 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 nie związane 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. Zapytani pracownicy, 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 kategoria płeć nie decyduje w dużym stopniu o zatrudnieniu, wynagrodzeniu, czy randze zajmowanego stanowiska. Respondenci wskazali również, iż tak kategoria „płeć” nie powinna o wyżej wymienionych kwestiach decydować.

Zdefiniowane kompetencje we wcześniejszej części referatu miało na celu wskazania 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, o wiele trudniej wskazać „własne” kompetencje miękkie, czyli , umiejętności psychospołeczne, obejmujące kompetencje osobiste (interpersonalne). Respondentów poproszono o wskazanie zarówno jednych i drugich, wymaganych przez pracodawców (wyk.1 i wyk.2).

Wykres 1. Kompetencje twarde, oczekiwane przez pracodawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

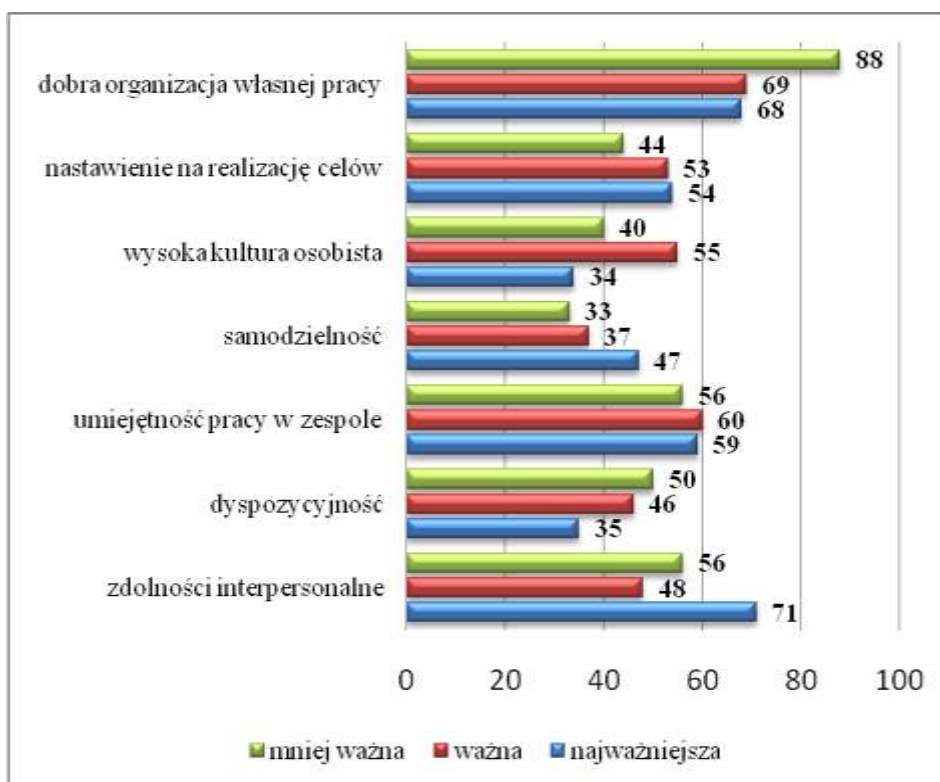
Najważniejsza dla pracodawców jest praktyczna wiedza połączona z doświadczeniem na podobnym stanowisku pracy. Niepokojąco, na dalszym miejscu plasuje się wykształcenie kierunkowe, wskazywane nawet jako kompetencja mniej ważna (80 osób). Wynik ten może być potwierdzeniem niskiej świadomości pracodawców, iż wiedza nabyta „w szkole” łącznie z praktyką generuje kompetencje niezbędne profesjonalisty. Niska liczba wskazań na kategorie - język obcy, można tłumaczyć tym, iż większość pracodawców reprezentuje małe i średnie przedsiębiorstwach – być może działalności lokalnej wydaje się, iż nie potrzebuje tej umiejętności. Poza tym znajomość branży została nisko oceniona, a przecież dobry pracownik to orientujący się w branży, w której pracuje, z drugiej strony szybko uczący się może nadrobić zaległości.

Z kolei wśród kompetencji miękkich najwyżej zostały ocenione zdolności interpersonalne (jak asertywność, autoprezentacja, umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych). Na kolejnych miejscu pojawia się organizacja własnej pracy oraz umiejętność pracy w zespole.

W kolejnych pytaniach respondenci zostali poroszeni aby wskazali kompetencje, którymi powinni kierować się ich pracodawcy. Okazuje się, że wyniki są bardzo zbieżne. Można się

zastanowić dlaczego pracownicy na pierwszych miejscach plasują praktyczną wiedzę i doświadczenie, a na ostatnich znajomość języków obcych i obsługę komputera – odpowiadając - 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.

Wykres 2. Kompetencje miękkie, oczekiwane przez pracodawców

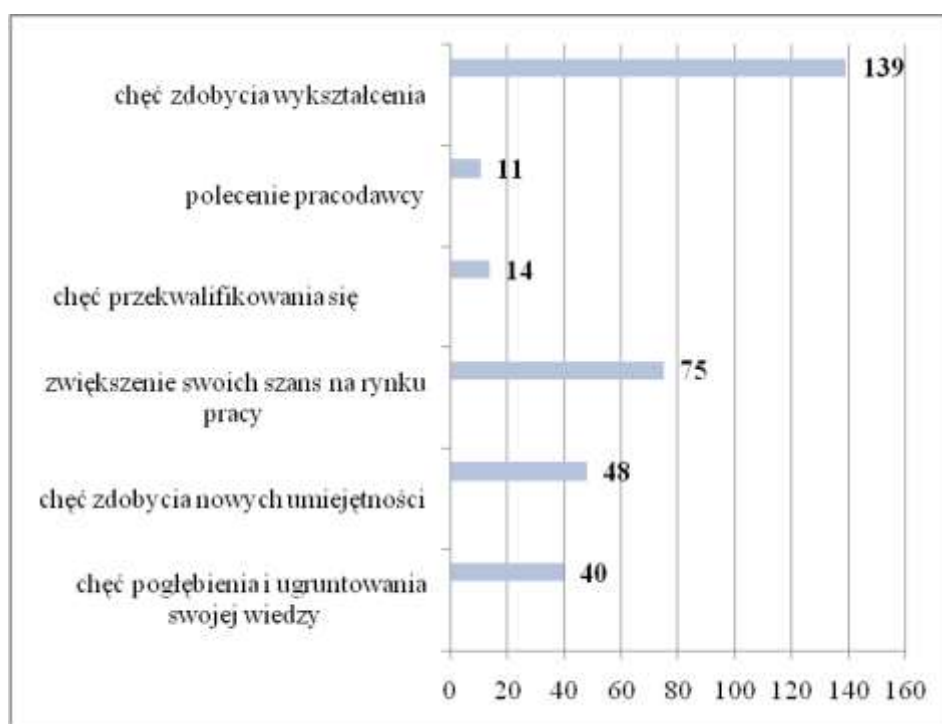


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

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 wygrały ambicje zdobycia wykształcenia oraz świadomość większych szans na rynku pracy w gospodarce opartej na wiedzy (wyk.3).

Wykres 3. Czynniki decydujące o podjęciu studiów

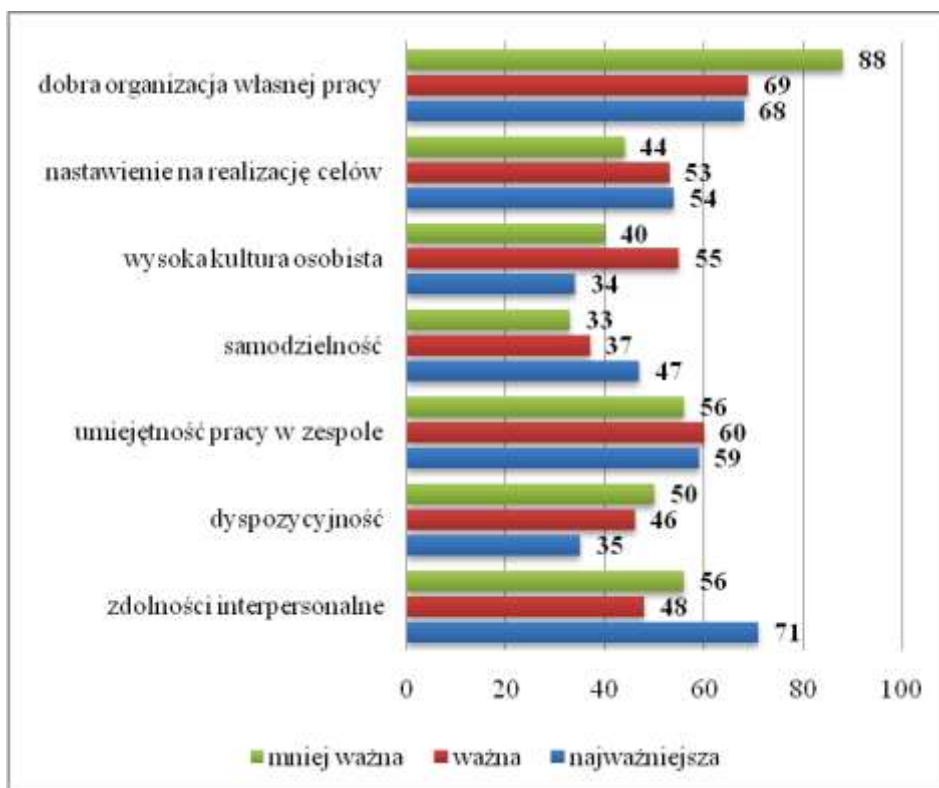


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci biorący udział w badaniu to studenci kierunku zarządzanie oraz kierunku administracja – wykres 4 prezentuje argumenty, które przemówiły za wyborem właśnie tych. 87 osób wskazało, iż jest on przydatny w pracy zawodowej (studenci studiów zaocznych), 45 osób podjęło kierunek, zgody z zainteresowaniem, 34 osób chciało 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 do zainteresowań i rynku pracy, 105 osób wskazało, iż powinno być więcej niekonwencjonalnych form zajęć (jak case study), 57 osób stwierdziło, iż nadal za dużo jest zajęć teoretycznych. To cenna wskazówka to 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 uczący, ale ci którzy przekazują wiedzę!

Respondenci podkreślili kilka głównych kompetencji, w zdobyciu, których pomógł im wykładowca w trakcie prowadzonych zajęć. Na pierwszym miejscu jako kompetencja najważniejsza 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. W zdobyciu których kompetencji pomógł wykładowca



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. Obecny 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, który wymaga od przedsiębiorstw nowego spojrzenia na współczesnego pracownika.

Rozwój kompetencji opisywany jest według różnych modeli. Jednym 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 kontrolę przebiegu wiążących się z tym procesów⁹. Ważne , aby przeprowadzać diagnozę pozwalającą podzielić pracowników ze względu na kompetencje oraz potencjał rozwojowy. Pomagają w tym profile

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

kompetencyjne, które umożliwiają racjonalne wykorzystanie indywidualnych kompetencji, nie można wobec wszystkich postępować w taki sam sposób. Jednym ze źródeł rozwoju są szkolenia, studia, które służą do zdobycia nowych kompetencji i ugruntowani już posiadanej wiedzy (por. wyk. 4).

Model kompetencyjny potrzebny od zaraz

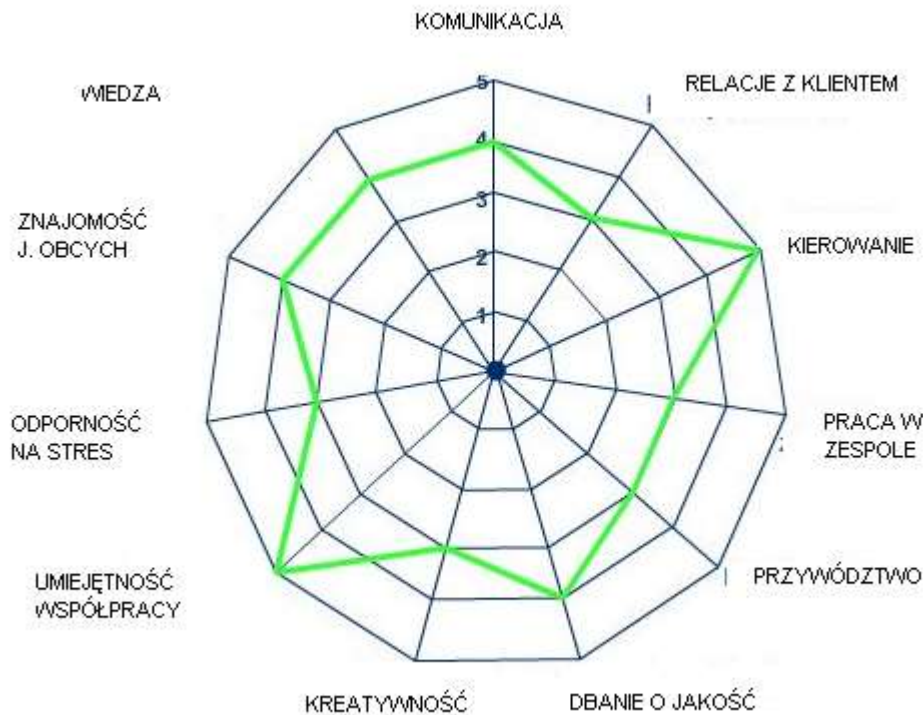
Profile kompetencyjne w organizacji zależą od wielu czynników, takich jak podstawowa działalność firmy, strategia, kultura organizacyjna, cele, misja, uwarunkowania rynkowe firmy. Na początku należy skategoryzować kompetencje, następnie je zdiagnozować poprzez określenie kluczowych kompetencji. Zadania 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: etap 1- precyzyjne określenie celu tworzenia struktury kompetencji, etap 2– tworzenie planu działania, etap 3– wybór metody analizy stanowisk pracy, etap 4- zastosowanie wybranej metody do gromadzenia potrzebnych informacji, etap 5- przygotowanie zebranych informacji do analizy poprzez klasyfikację ich jako wyznaczników behawioralnych, etap 6- analiza zgromadzonych informacji i przedstawienie wstępnej struktury kompetencji, etap 7- weryfikacja funkcjonalności struktury, etap 8- wprowadzenie korekt, etap 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 posiadanie innych umiejętności. Dużą liczbę wśród pracowników w ogóle stanowią pracownicy operacyjni, w tym kierownicy (liderzy) operacyjni.

Tradycyjny model kompetencyjny, odpowiadający stanowisku pracownika operacyjnego może zostać zbudowany na podstawie listy kompetencji z kilku obszarów. Wytypowanie ich obszarów ułatwiają terazniejsze ogłoszenia o pracę, w których na zmianę ważniejsze są kompetencje i kwalifikacje. Porządkując obszary, przyjęte zostały najpowszechniejsze: komunikacja, relacje z klientem, praca w zespole, przywództwo, dbanie o jakość, kreatywność, umiejętność współpracy, odporność na stres, znajomość języków obcych, wiedza. Poniżej znajduje się radarowy wykres kompetencji na stanowisku pracownika operacyjnego (wyk.5.). Identyfikacja kompetencji wchodzących w skład wymienionych

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

obszarów powinna być przeprowadzana w oparciu o 5 stopniową skalę, w której 1 jest oceną najniższą, a 5 jest oceną maksymalną.

Wykres 5. Proponowany model kompetencji pracownika operacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

Proponowany model to rozwiązanie przykładowe. Każde przedsiębiorstwo powinno stworzyć własny, w celu zoptymalizowania działań w zakresie rozwoju kompetencji lub skorzystać z benchmarkingu i uczyć się od najlepszych, dla których niektóre kompetencje z drabiny kompetencji są już standardem.

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 – z kompetencje, które determinują gospodarkę opartą na wiedzy.

Bibliografia:

1. Filipowicz G., Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, *Personel* 1-31lipca 2002, Warszawa.
2. Filipowicz G., Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi, PWE, Warszawa 2004.
3. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Matczak A., Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001.
5. Materiały MENiS, Warszawa 2003.
6. Oleksyn T., Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy, PFPK, Warszawa 1999.
7. Rostowski T., Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, w: Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
8. Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 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.).
9. Sylburski M., Umiejętność zawodowa (2), „Personel i zarządzanie” nr 5, maj 2010.
10. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Woodruffe C., Ośrodki oceny i rozwoju, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Competences as determinants based on knowledge

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.

Opublikowane w: Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 655, 2011.