

Kompetencje zawodowe

W języku potocznym, w publikacjach prasowych, w wypowiedziach radiowych i telewizyjnych, 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 konglomerat:

- 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)¹.

Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji².

W tak postawionej definicji widzimy jasno, że umiejętności to jeden ze składników kompetencji, ale nie jedyny.

Pojęcie **kwalifikacji** zwykło się utożsamiać z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy. Te dwa elementy występujące łącznie nie wyczerpują jednak tego pojęcia. Koniecznym trzecim elementem są umiejętności pracownika³. 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.

¹ Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

² Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

³ 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.)

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 osoby⁴

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;
- E(5) - Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

⁴ Filipowicz G., *Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji*, Personel 1-31 lipca 2002, Warszawa

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 kompetencji (za C.Woodruffe⁵). 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 kategorii⁶:

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.

⁵ Woodruffe C., *Ośrodki oceny i rozwoju*, OE, Kraków 2003.

⁶ Rostowski T., *Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, w: „*Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*” red. Alicja Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.

4. Kompetencje fizyczne

Dotyczy umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy.

Dzieli się na trzy grupy:

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

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

Przez kompetencje osobowościowe (społeczne) rozumiemy złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego⁷. 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.

⁷ Matczak, A. *Kwestionariusz Kompetencji Społecznych KKS*. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001

Inny podział funkcjonalny kompetencji proponuje Grzegorz Filipowicz, który wyróżnia⁸:

Kompetencje osobiste – związane z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, np.:

- dążenie do rezultatów
- elastyczność myślenia
- gotowość do uczenia się
- kreatywność
- myślenie analityczne
- organizacja pracy własnej
- otwartość na zmiany
- podejmowanie decyzji
- radzenie sobie z niejednoznacznością
- radzenie sobie ze stresem
- rozwiązywanie problemów
- rozwój zawodowy
- samodzielność
- sumienność
- zarządzanie czasem

Kompetencje społeczne – wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Należą do nich np.:

- autoprezentacja
- budowanie relacji z innymi
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem
- identyfikacja z firmą
- komunikacja pisemna
- komunikatywność

⁸ Filipowicz G., "Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi", PWE, Warszawa 2004.

- kultura osobista
- negocjowanie
- obsługa klienta
- obycie międzykulturowe
- orientacja na klienta
- otwartość na innych
- procedury – znajomość i stosowanie
- proces sprzedaży
- prowadzenie prezentacji
- relacje z klientem
- relacje z przełożonymi
- współpraca w zespole
- wywieranie wpływu

Kompetencje menedżerskie – związane są z zarządzaniem pracownikami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru. Są to np.:

- budowanie sprawnej organizacji
- budowanie zespołów
- coaching
- delegowanie zadań
- kierowanie
- kontrola menedżerska
- motywowanie
- myślenie strategiczne
- ocena i rozwój podwładnych
- odwaga kierownicza
- organizowanie
- planowanie
- przywództwo
- rozwiązywanie konfliktów
- zarządzanie informacjami

- zarządzanie nowością
- zarządzanie procesami
- zarządzanie projektami
- zarządzanie przez cele
- zarządzanie zmianą

Kompetencje specjalistyczno-techniczne - to kompetencje mające związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy (np. prawniczej czy też finansowej) lub umiejętności (np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zwodu, stanowiska bądź też funkcji. Wśród nich wyróżnić można takie, jak np.:

- analiza danych
- analiza i opracowanie tekstów prawnych
- analiza pracy
- analiza rynku
- budżetowanie
- diagnozowanie potrzeb klienta
- dyspozycyjność
- ewaluacja projektów
- inżynieria finansowa
- języki obce
- księgowość
- obsługa przy kasie
- planowanie i organizacja szkoleń
- planowanie i rozliczanie kosztów administracyjnych
- pozyskiwanie informacji
- prowadzenie szkoleń
- prowadzenie wykładów
- rachunkowość
- rachunkowość zarządcza
- rekrutacja i selekcja
- rozliczanie i administrowanie wynagrodzeniami

- tłumaczenia
- umiejętności it
- użytkowanie systemów it
- wiedza zawodowa
- wykorzystanie narzędzi biurowych
- zachowanie w środowisku międzykulturowym
- znajomość dystrybucji

Systemy edukacji zawodowej w rozwiniętych krajach Europy stosują często zamiennie pojęcie kompetencji zawodowych i kwalifikacji zawodowych. W polskich warunkach w relacji pojęć kwalifikacje i kompetencje występuje pewne rozróżnienie. W praktyce, kwalifikacje to papier z pieczęciami, na którym jest podany tytuł czy stopień naukowy. Ale można mieć kwalifikacje potwierdzone dyplomem, ale nie mieć uprawnień do działania w określonym obszarze zawodowym (np. w wypadku technika elektryka dodatkowe uprawnienia do obsługi urządzeń elektrycznych o napięciu powyżej 1 kilowolta, uzyskiwane w wyniku specjalnego przeszkolenia) albo nie umieć wykonać bardziej skomplikowanego zadania (np. ekspedientka legitymująca się dyplomem sprzedawcy nie umie udzielić informacji na temat sprzedawanego towaru – mówimy wtedy, że jest niekompetentna).

Bez kompetencji nie można więc wykorzystać swoich kwalifikacji. Z drugiej strony, bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Czyli kwalifikacje są pojęciem węższym od pojęcia kompetencji. Jeżeli zdarzy się użycie tych dwóch pojęć (kwalifikacje zawodowe - kompetencje zawodowe) zamiennie, to w przypadku kompetencji nacisk kładzie się na uprawnienia i doświadczenie zawodowe, a w przypadku kwalifikacji na umiejętności. Dlatego pracodawcy coraz częściej w okresie próbnym sprawdzają zgodność kwalifikacji pracowników z ich rzeczywistymi kompetencjami.

Warto przypomnieć, że kompetencja jest pewnym konstruktem teoretycznym. Oznacza to między innymi to, że nie istnieje w oderwaniu od zachowań, które możemy obserwować.

Niemal każda kompetencja przejawia się w wielu różnorodnych zachowaniach. Dla przykładu taka kompetencja jak „współpraca w zespole”, rozumiana jako

„umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu, świadome współtworzenie zespołu”⁹ będzie związana z przejawianiem zachowań w takich obszarach jak:

1. kontakt ze współpracownikami,
2. aktywność w procesie osiągania celów,
3. pobudzanie motywacji innych osób w zespole,
4. przekazywanie informacji ważnych ze względu na jakość współpracy oraz efektywność działań,
5. współpraca z innymi osobami w zespole,
6. radzenie sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktami.

Tradycyjne podejście do kompetencji przywiązuje dużą wagę do świadectw i dyplomów. Model kompetencji zwraca uwagę, że zasadniczym sposobem zdobywania kompetencji jest aktywność zawodowa oraz kształtowanie ich w trakcie aktywnego życia zawodowego. Zmiana dotyczy także rozumienia procesu oceny dokonywanej podczas procesu selekcji lub ocen okresowych. Tradycyjnie określano przydatność pracownika do pracy na podstawie jego przeszłych dokonań. W ramach myślenia o kompetencjach zawodowych większy nacisk kładzie się na umiejętność adaptacji pracownika do warunków, w jakich będzie musiał pracować w przyszłości oraz na stopień zdolności do zdobywania nowych kompetencji. Ocena potencjału winna raczej podkreślać postęp i zmiany w zakresie kompetencji niż ich aktualny poziom.

Opracowanie: Mariusz Kubat

⁹ Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, OE, Kraków 2006.

Bibliografia:

1. Filipowicz G., "Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi", PWE, Warszawa 2004.
2. Filipowicz G., „Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji” Personel 1-31 lipca 2002, Warszawa.
3. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
4. Rostowski T., Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi w „Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność” red. Alicja Sajkiewicz, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
5. Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.)
6. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, OE, Kraków 2006.
8. Woodruffe C., Ośrodki oceny i rozwoju, OE, Kraków 2003.