



Monika Sak-Skowron

Łukasz Skowron

Kluczowe kompetencje jako kryterium diagnozowania potrzeb szkoleniowych na przykładzie uczestników instytucji dialogu społecznego lokalnego rynku pracy województwa lubelskiego

MONOGRAFIE

Kluczowe kompetencje jako kryterium
diagnozowania potrzeb szkoleniowych
na przykładzie uczestników instytucji
dialogu społecznego lokalnego
rynku pracy województwa lubelskiego

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Monika Sak-Skowron
Łukasz Skowron

Kluczowe kompetencje jako kryterium
diagnozowania potrzeb szkoleniowych
na przykładzie uczestników instytucji
dialogu społecznego lokalnego
rynku pracy województwa lubelskiego



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2020

Recenzent:

dr hab. inż. Magdalena Rzemieniak, profesor uczelni, Politechnika Lubelska

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Część empiryczna monografii powstała na podstawie opracowanego przez autorów monografii raportu przygotowanego dla RSW NSZZ „Solidarność” w ramach realizacji projektu pt. „Dialog społeczny od A do Z” (numer projektu POWR.02.20.00-00-0001/18), współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach działania 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy.

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2020

ISBN: 978-83-7947-448-6

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: DjaF – 30-092 Kraków, ul. Kmietowicza 1/1
www.djaf.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 50 egz.

Spis treści

Streszczenie:	7
Summary:	8
Wstęp:	9
1. Kompetencje pracownika w świetle literatury przedmiotu	11
1.1. Kompetencja jako pierwiastek kapitału intelektualnego każdej organizacji oraz kluczowe pojęcie w obszarze gospodarki wiedzą.....	11
1.1.1. Geneza zainteresowania kompetencjami.....	11
1.1.2. Konceptualizacja pojęcia „kompetencje”	12
1.1.3. Główne koncepcje zarządzania kompetencjami	15
1.2. Kategorie kompetencji w ujęciu indywidualnym i zawodowym	18
1.3. Istota kluczowej kompetencji w odniesieniu do zadań i rozwoju środowiska biznesu i aktywności społecznej	22
1.4. Modele kompetencji	27
2. Charakterystyka środowiska dialogu społecznego	33
2.1. Dialog społeczny jako przestrzeń współpracy międzyludzkiej i międzyorganizacyjnej.....	33
2.1.1. Istota dialogu społecznego	33
2.1.2. Zasięg przestrzenny dialogu społecznego i jego uczestnicy.....	35
2.1.3. Rodzaje i formy dialogu społecznego	37
2.2. Dialog społeczny jako przejaw dojrzałości demokracji, która wymaga uzgodnień interesów oraz bilansowania możliwości i ograniczeń	38
2.3. Struktura, cele i zadania dialogu społecznego	41
2.4. Potencjał kompetencji uczestnika dialogu społecznego	47
3. Praktyka dialogu społecznego na rynku pracy w województwie lubelskim z perspektywy NSZZ „Solidarność” – w świetle badań empirycznych	55
3.1. Lubelski rynek pracy jako pole dialogu społecznego pomiędzy instytucjami i organizacjami społecznymi.....	55
3.2. Zakres i specyfika pracy przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w procesie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy	64
3.3. Diagnoza warunków i rozwiązań organizacyjnych w prowadzeniu dialogu społecznego.....	66

3.4. Diagnoza potrzeb w zakresie niezbędnych kompetencji dla efektywnego prowadzenia dialogu społecznego	69
3.5. Samoocena przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w odniesieniu do istotności kompetencji przydatnych w usprawnianiu lokalnego rynku pracy.....	71
4. Kluczowe kompetencje dla prowadzenia dialogu społecznego w procesie usprawnienia lokalnego rynku pracy.....	76
4.1. Metodyka określania kluczowych kompetencji	76
4.2. Lista kluczowych kompetencji	77
4.2.1. Opis kluczowych kompetencji	77
4.2.2. Podział kluczowych kompetencji ze względu na charakter zadań	84
4.2.3. Zakres i wzory kart kompetencyjnych	85
4.3. Projekt narzędzi doskonalenia kompetencji dla prowadzenia dialogu społecznego w procesie usprawnienia lokalnego rynku pracy	97
4.3.1. Profil kompetencyjny.....	97
4.3.2. Macierz kompetencji.....	98
5. Identyfikacja potrzeb i programów szkoleniowych dla poprawy kompetencji uczestników procesu usprawnienia lokalnego rynku pracy	111
5.1. Analiza luk kompetencji jako dystansu pomiędzy istniejącą kompetencją, zdiagnozowaną w macierzy kompetencji a normą ujętą w profilu kompetencyjnym.....	111
5.2. Agregowanie luk kompetencji w spójne tematycznie obszary doskonalenia kompetencji	113
5.3. Założenia programu szkoleniowego dla uczestników dialogu społecznego zaangażowanego w proces usprawnienia lokalnego rynku pracy.....	117
Wnioski końcowe	120
Bibliografia	123

Kluczowe kompetencje jako kryterium diagnozowania potrzeb szkoleniowych na przykładzie uczestników instytucji dialogu społecznego lokalnego rynku pracy województwa lubelskiego

Streszczenie:

Monografia stanowi podsumowanie badań teoretyczno-empirycznych autorów nad zagadnieniami związanymi z pojęciem kompetencji i dialogu społecznego. W pracy przeprowadzono przegląd literatury w zakresie prowadzonych badań i rozważań. Scharakteryzowano specyfikę działań podejmowanych przez uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy, zwracając szczególną uwagę na przedstawicieli Regionu Środkowo-Wschodniego NSZZ „Solidarność”. W wyniku badań pierwotnych (wywiady z uczestnikami dialogu społecznego) i wtórnych (analiza treści dokumentów) zdiagnozowano zarówno obszary problemowe w prowadzeniu dialogu społecznego w obszarze rynku pracy, jak również zakres kompetencji niezbędnych dla efektywnego i skutecznego prowadzenia dialogu społecznego. W pracy ujęto metodykę wyłonienia kluczowych kompetencji, listę 10 kluczowych dla uczestnika dialogu społecznego kompetencji oraz z ich szczegółową charakterystykę. Zaprezentowano także wypracowany przez zespół ekspercki profil kompetencyjny dla przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność”, zasiadającego w gremiach prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy. Ponadto przedstawiono wyniki analizy luk kompetencji, obrazujące deficyty kompetencyjne przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy i wynikające z nich potrzeby szkoleniowe, które stanowiły podstawę do określenia programu szkoleniowego.

Słowa kluczowe: kompetencje, instytucje dialogu społecznego, województwo lubelskie, rynek pracy

Key competences as a criterion for diagnosing training needs on the example of participants of social dialogue institutions on the local labor market in the Lubelskie Voivodeship

Summary

The monograph is a summary of the authors' theoretical and empirical research on issues related to the concept of competence and social dialogue. In this paper a literature review of the research and considerations was conducted. The specificity of actions taken by the participant of the social dialogue in the area of the labour market was characterized, with particular attention paid to the representatives of the Central and Eastern Region, the Independent Self-Governing Trade Union (NSZZ) „Solidarność” (Solidarity). As a result of primary research (interviews with social dialogue participants) and secondary research (analysis of document contents), both problem areas in conducting social dialogue in the labor market area, as well as the scope of competences necessary for effective and efficient social dialogue were diagnosed. The paper includes the methodology of selecting key competences, a list of 10 key competences for the participant of social dialogue and their detailed characteristics. The competency profile developed by the expert team for the representative of the Central and Eastern Region NSZZ „Solidarność”, a member of the committees conducting social dialogue in the labour market area, was also presented. Furthermore, the results of the competency gap analysis were presented, showing the competency deficits of the representatives of the Central and Eastern Region NSZZ „Solidarność”, conducting social dialogue in the area of the labour market and the resulting training needs, which constituted the foundation for determining the training program.

Keywords: competences, social dialogue institutions, labor market, Lubelskie Voivodeship

Wstęp

Monografia „Kluczowe kompetencje jako kryterium diagnozowania potrzeb szkoleniowych na przykładzie uczestników instytucji dialogu społecznego lokalnego rynku pracy województwa lubelskiego” powstała na bazie realizacji projektu POWR.02.20.00-00-0001/18 współfinansowanego przez Unię Europejską: Działanie 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy. Stanowi ona podsumowanie badań autorów nad zagadnieniami związanymi z pojęciem kompetencji i dialogu społecznego.

Jednym z celów projektu było podniesienie poziomu kompetencji, uznanych za niezbędne do udziału w dialogu społecznym osób delegowanych przez Region Środkowo-Wschodni NSZZ „Solidarność” i dostosowanie do jego potrzeb systemów edukacji i szkolenia. Realizacja tego celu zakładała:

1. Wypracowanie listy rekomendowanych kompetencji oraz obszarów i kierunków kształcenia istotnych z punktu widzenia potrzeb rynku pracy, gospodarki i społeczeństwa na poziomie Regionu Środkowo-Wschodniego NSZZ „Solidarność”.
2. Wypracowanie profilu kompetencyjnego uczestnika dialogu społecznego z uwzględnieniem uwarunkowań wynikających ze specyfiki województwa lubelskiego oraz przeprowadzonej analizy kompetencji.
3. Zidentyfikowanie deficytów i potrzeb przedstawicieli partnera społecznego w zakresie wsparcia edukacyjnego, zwiększającego ich udział w dialogu w obszarze rynku pracy i dostosowanie do jego potrzeb systemów edukacji i szkoleń.

W monografii wyróżnić można dwie części. Pierwsza poświęcona jest teoretycznym zagadnieniom kluczowym z perspektywy realizacji projektu, czyli pojęciu kompetencji oraz dialogu społecznego, druga natomiast ma charakter empiryczny.

Rozdział pierwszy przedstawia historię pojęcia „kompetencje” i zarządzania nimi w organizacji, charakteryzuje je, wskazując istotne różnice, jak choćby czym różni się „osoba posiadająca kompetencje” od „osoby kompetentnej”. W rozdziale przedstawiono różne typologie kompetencji, uwzględniające perspektywę indywidualną i organizacyjną. Ujęto istotę kluczowej kompetencji jako pewnego wyróżnika (pracownika, zespołu, organizacji), który umożliwia z jednej strony efektywne i skuteczne realizowanie celów zarówno w ujęciu operacyjnym, taktycznym jak i strategicznym, jak również jako kryterium diagnozowania potrzeb szkoleniowych. Rozdział ten zamykają opisy wybranych modeli kompetencji, które stanowiły punkt wyjścia do badań empirycznych przedstawionych w części drugiej monografii.

Rozdział drugi stanowi wprowadzenie do zagadnienia kluczowych kompetencji uczestnika dialogu społecznego. Poza analizą literatury ukazującą różne podejścia do definiowania pojęcia dialogu społecznego, wyznaczeniem kryteriów umożliwiających wydzielenie różnorodnych jego rodzajów i form, zwrócono w nim także uwagę na zmiany, jakie zaszły w strukturze, celach i zadaniach podmiotów realizujących dialog społeczny na różnych jego szczeblach (m.in. w wyniku wprowadzenia ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecz-

nego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240)). Rozdział kończy analiza istniejących empirycznych modeli kompetencji uczestnika dialogu społecznego.

Dalsza część monografii (rozdziały 3, 4 i 5) – jak wspomniano wyżej – ma charakter empiryczny. Rozdział trzeci koncentruje uwagę czytelnika na zagadnieniu rynku pracy jako pola dialogu społecznego, ograniczając jednocześnie jego zasięg do województwa lubelskiego. Charakteryzuje specyfikę działań podejmowanych przez uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy, zwraca szczególną uwagę na przedstawicieli Regionu Środkowo-Wschodniego NSZZ „Solidarność” jako osoby zaangażowane zarówno w prowadzenie dialogu instytucjonalnego (w ramach oddelegowania do prac zespołów utworzonych przy różnych instytucjach dialogu społecznego na szczeblu wojewódzkim i powiatowym), jak i zakładowego. Ponadto autorzy prezentują wyniki badań pierwotnych (realizowanych metodą wywiadu indywidualnego i grupowego z przedstawicielami RSW NSZZ „Solidarność”) i wtórnych (badania desk research), których celem była z jednej strony diagnoza obszarów problemowych w prowadzeniu dialogu społecznego w obszarze rynku pracy, występujących zarówno na płaszczyźnie organizacyjnej, jak i kompetencyjnej, z drugiej zaś potrzeb w zakresie kompetencji niezbędnych dla efektywnego i skutecznego prowadzenia dialogu społecznego. W rozdziale tym ujęta została również lista 101 kompetencji zdefiniowanych przez autorów na podstawie przeprowadzonych badań, podzielonych na trzy kategorie: wiedzę, umiejętności i postawy (kompetencje społeczne).

Rozdział czwarty przedstawia metodykę wyłonienia kluczowych kompetencji i listę 10 kluczowych kompetencji dla uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy. Zawarto w nim także szczegółową charakterystykę każdej z wytypowanych w badaniu kluczowych kompetencji, uwzględniając niezbędną do jej posiadania wiedzę, umiejętności i postawy. Ponadto zamieszczono opracowane na potrzeby projektu wzory kart kompetencji. Kluczowe dla uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy kompetencje zaprezentowano również w ujęciu 4-wymiarowego modelu kompetencji. Poza przedstawionymi uniwersalnymi rozwiązaniami, w rozdziale tym ujęto także zdefiniowany przez zespół ekspercki profil kompetencyjny dla przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność”, zasiadającego w gremiach prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy. Otrzymane w badanej grupie wyniki analizy macierzy kompetencyjnych pozwoliły określić kompetencje wymagające wzmocnienia.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki analizy luk kompetencji, obrazujące deficyty kompetencyjne przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy i wynikające z nich potrzeby szkoleniowe. Wskazano dziewięć obszarów szkoleniowych, zdiagnozowanych na podstawie audytu kompetencyjnego wraz z wątkami, które powinny być w ich ramach rozwijane. Część obszarów została dodatkowo podzielona na bloki tematyczne. Ostatni punkt rozdziału zawiera założenia programu szkoleniowego, przygotowanego przez autorów monografii, definiujące formę, metody realizacji zajęć oraz zasady uczestnictwa oraz wnioski podsumowujące całość badanego zagadnienia.

1. Kompetencje pracownika w świetle literatury przedmiotu

1.1. Kompetencja jako pierwiastek kapitału intelektualnego każdej organizacji oraz kluczowe pojęcie w obszarze gospodarki wiedzą

1.1.1. Geneza zainteresowania kompetencjami

Analiza historyczna opracowań dotyczących koncepcji zarządzania wskazuje, iż pierwsze wzmianki o kompetencjach można odnaleźć na początku XX wieku. Jednym z prekursorów koncepcji zarządzania kompetencjami pracowników był F. Taylor, który dostrzegał korelacje pomiędzy efektywnością pracy i zdolnościami pracowników. Już w 1911 r. twierdził, że osoby, nie posiadające zdolności intelektualnych, nie nadają się do wykonywania prac, które takich zdolności wymagają, zatem powinni wykonywać pracę prostą i jednoznacznie opisaną. Prawdziwe zainteresowanie koncepcją zarządzania kompetencjami zawodowymi pojawiło się jednak dopiero w latach 70. XX wieku.

Do jej twórców należy D. McClelland. W 1973 r. na podstawie badań prowadzonych wśród swoich absolwentów udowodnił, że wyniki testów na inteligencję i charakter osobowości nie są wyznacznikami sukcesu zawodowego. Dowodził, że nie można wiązać sukcesu zawodowego z ocenami uniwersyteckimi, jednocześnie wskazując, że najlepszymi predyktorami, pozwalającymi z dużym prawdopodobieństwem określić, w jakim stopniu dana osoba sprawdzi się w danym obszarze zawodowym, są motywacja, charakter, postawy, wiedza i umiejętności.¹ To te behawioralne kryteria według McClelland'a powinny być w szczególności brane pod uwagę w procesie rekrutacji.

Stworzona przez McClelland'a pod wpływem wyników badań definicja kompetencji zakłada, że odnoszą się one do zachowań człowieka, które można zmieniać pod wpływem ćwiczeń i doświadczenia, w ten sposób przejawia się ich podatność na proces uczenia się i to odróżnia je od trwałych predyspozycji tj. inteligencja czy osobowość.² W tym miejscu warto jednak podkreślić, że wyłączenie z definicji kompetencji tych charakterystyk, które można uznać za predyspozycje, nie oznacza bynajmniej, że całkowicie dyskwalifikuje się ich oddziaływanie na funkcjonowanie zawodowe. Wręcz przeciwnie, cechy, takie jak inteligencja, temperament i osobowość w olbrzymim stopniu wpływają na to, co i jak robimy.³ Co więcej, to na bazie osobistych predyspozycji rozwijają się kompetencje (np. bezpośredni wpływ na umiejętność budowania relacji mają takie cechy jak ekstrawersja i otwartość na zdobywanie nowych doświadczeń, z kolei inteligencja jest czynnikiem implikującym rozwój i dostosowanie kompetencji do wykonywanych zadań).⁴

¹ D. C. McClelland, *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*, „American Psychologist”, nr 28 1973, s. 11.

² D. C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral – Event Interviews*, „Psychological Science”, 1998 nr 9.

³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s.65

⁴ M.R. Barrick, M.K. Mount, *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A meta-Analysis*, *Personnel Psychology*, 1991, vol. 41

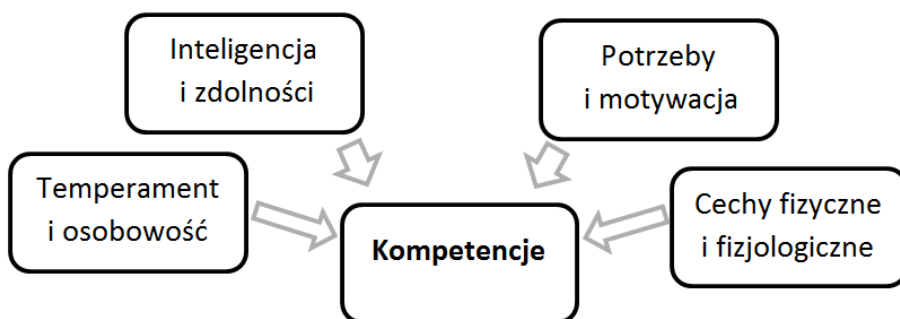
Koncepcję McClelland'a rozwijali liczni badacze tematu. Do najbardziej znanych należy jego współpracownik R. Boyatzis. Skoncentrował on swoją uwagę na postrzeganiu kompetencji zawodowych jako pewnego poziomu potencjału zawodowego, który predysponuje osobę do wykonania zadania, jednak nie gwarantuje efektywności działań (koncepcja także stworzona przez McClellanda).

Wyodrębnił on trzy poziomy kompetencji:

- względnie trwałe poziom motywów i cech osobowości,
- modyfikowalny poziom przyjmowanych ról społecznych i obrazu własnej osoby,
- stosunkowo łatwy do rozwijania poziom umiejętności.

Przyjęcie podejścia Boyatzisa powinno umożliwić przewidywanie działań pracowników, ukierunkowywanie ich zachowania poprzez wyznaczanie im ról społecznych oraz wyjaśnianie różnic w efektywności różnych pracowników poprzez ocenę umiejętności.

Kolejne lata owocowały pojawianiem się następnych koncepcji kompetencji (m.in. L. M. Spencer, S. M. Spencer, C. Levy-Leboyer, J. Sandberg, T. Oleksyn, G. Filipowicz), w ramach których skupiano uwagę na innych czynnikach determinujących ludzką efektywność (rys. 1.1).



Rys. 1.1. Predyspozycje potencjalnie wpływające na rozwój kompetencji zawodowych

Źródło: za G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wydaw. Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 67

Od lat 90. XX wieku w szczególności rozwijana jest koncepcja kluczowych kompetencji i ich precyzyjnego dopasowania do różnorodnych ról zawodowych, czego efektem tego jest rozwój myślenia o kompetencjach pracowników w kategoriach profili kompetencyjnych (m.in. M. Armstrong, D. Bartram, E. M. P. Braun i in., C. Stasz, G. Filipowicz, P. Jurek).

1.1.2. Konceptualizacja pojęcia „kompetencje”

Pojęcie „kompetencje” wywodzi się z łacińskiego słowa *competentia* i oznacza „odpowiedniość”, „zgodność”, „gotowość do czegoś”. Źródłosłowem jest pojęcie *competere* tj. zgadzać się, nadawać się do czegoś, lub *competentes* – odpowiedni, zdolny. Etymologicznie kompetencję można zatem określić jako zakres uprawnień osoby do realizo-

wania określonych działań, wynikających z „odpowiedniości” wiedzy, umiejętności i innych cech osoby.⁵

M. Armstrong zwraca uwagę na istniejące w zagranicznych pozycjach literaturowych dwa pojęcia, które w odmienny sposób traktują kompetencje tj. *competence* i *competency*. Termin *competency* jest pojęciem odnoszącym się do osób i wskazuje na zespół czynników takich jak: cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie i cechy behawioralne, które mają wpływ na to czy dana osoba odnosi większe czy mniejsze sukcesy. Autor charakteryzuje tp. pojęcie odnosząc się do definicji Boyatzisa jako „*istniejący w człowieku potencjał prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokajania wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji*”. Natomiast pojęcie *competence* wywodzi się z Wielkiej Brytanii i nawiązuje do procesu tworzenia standardów Państwowej Klasyfikacji Zawodów i Szkockiej Klasyfikacji Zawodów oraz standardów ustalonych przez Instytut Zarządzania, które określają minimalne standardy dotyczące wykonywania wyznaczonych zadań i czynności, wyrażone w sposób pozwalający na ich obserwację i ocenę pod kątem możliwości przyznania certyfikatu.⁶ To ujęcie wskazuje na to, co ludzie w danych obszarach pracy powinni potrafić wykonać.

W polskiej literaturze przedmiotu nie występują różne terminy dla pojęcia „kompetencje”, natomiast można spotkać się z odmiennym postrzeganiem omawianego pojęcia.

Pojęcie „kompetencji” wprowadził R. White w 1959 r. na łamach czasopisma „*Psychological Review*” opisując je jako koncept określający właściwości osobowościowe pracownika, powiązane z motywacją osiągnięć, które prowadzą do ponadprzeciętnego poziomu wykonania powierzonych zadań.⁷

Od tamtego czasu opublikowano wiele prac, zawierających różne definicje kompetencji. Autorzy tych publikacji nie są jednak jednomyślni co do tego, czym są kompetencje oraz jakie elementy wchodzi w ich skład. Wybrane definicje ujęto w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Wybrane definicje kompetencji

Autor	Definicja kompetencji
McClelland (1973)	Na kompetencje posiadane przez pracowników składają się: wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowościowe potrzebne dla właściwego wykonywania pracy.
R. Boyatzis (1982)	taka charakterystyka osoby, która umożliwia jej sprawną realizację zadań zawodowych oraz osiągnięcie a wyznaczonych celów zgodnie z oczekiwaniami danego stanowiska pracy.
R. Boyatzis (1982)	Zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla danej 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.

⁵ U. Jeruszka, *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin Warszawa 2016, s. 15.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, Oficyna Ekonomiczna, s. 151–156.

⁷ R. W. White, *Motivation reconsidered: The concept of competence*. „*Psychological Review*”, 1959, 66(5), s. 297–333.

c.d. Tabela 1.1. Wybrane definicje kompetencji

Autor	Definicja kompetencji
L.M. Spencer i S.M. Spencer (1993)	Kompetencje to ukryte charakterystyki ludzi, które decydują o wyjątkowo wysokiej efektywności pracy.
C. Levy-Leboyer (1997)	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
Szczęsna, T. Rostowski (2004)	Wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.
T. Oleksyn (2006)	Obejmują: wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania.
K. Padzik (2013, s. 46)	Wewnętrzna charakterystyka jednostki odpowiadająca za jej sposób działania, czyli jej nabyte i wrodzone zasoby.
G. Filipowicz (2016, s. 46)	Kompetencje są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.

Źródło: opracowanie własne

W definiowaniu kompetencji pracowników można wyróżnić trzy główne podejścia⁸:

- podejście zorientowane na człowieka,
- podejście zorientowane na pracę,
- podejście zorientowane na człowieka i jego pracę.

W podejściu zorientowanym na człowieka widoczne są dwie tendencje – w pierwszej kompetencje ujmowane są w kategoriach **obserwowanych zachowań**, które „pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej”⁹; w drugiej zaś – **różnic indywidualnych (właściwości pracowników)** tj. „*zdolności, zainteresowań, cech osobowości, jako przykładowych parametrów, które różnicują jednostki między sobą*”¹⁰. Te dwa podejścia odzwierciedlają burgoynowskie wyrażenia: „*być kompetentnym*” (tj. starać się spełniać wymagania stawiane na zajmowanym stanowisku) i „*mieć kompetencje*” (tj. wykazywać cechy niezbędne do skutecznego wykonywania powierzonych zadań).¹¹ Mając jednak na uwadze, że kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności, nie można być kompetentnym w ogóle, w całości

⁸ U. Jeruszka, *Op. cit.* s. 21–23.

⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych ocen pracowniczych*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s. 20.

¹⁰ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltex 2007, s. 95.

¹¹ P. Jurek, *Diagnoza kompetencji pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.

i w odniesieniu do wszystkiego. Kompetencja uprawomocnia nasze działania i decyzje w określonym, zgodnym z kompetencjami obszarze. Będąc kompetentnymi możemy samodzielnie podejmować się różnych zadań bądź decydować o pewnych sprawach.¹²

Drugie podejście zakłada spojrzenie na kompetencje przez pryzmat wykonywanej pracy lub zajmowanego stanowiska. W tym podejściu punktem wyjścia jest zidentyfikowanie działań niezbędnych do wykonania określonej pracy, a następnie określenie cech jakie pracownik powinien przejawiać. Jak zauważa Boyatzis, „kompetencja w zakresie wykonywanej pracy, to zespół właściwości danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla niej elementy takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje.”¹³

Z kolei w podejściu uwzględniającym zarówno człowieka (pracownika), jak i wykonywaną przez niego pracę akcentuje się ich wzajemne oddziaływanie na siebie. W ujęciu tym, jak zauważa U. Jeruszka kompetencje postrzegane są z perspektywy podażowej i popytowej, a termin „kompetencje” dotyczy zarówno osób-pracowników, jak i organizacji we wszystkich aspektach jej funkcjonowania.¹⁴

Na podstawie poprowadzonych rozważań można zauważyć, że kompetencje są pojęciem wielowymiarowym i wieloaspektowym. Ich złożoność, zmienność, operacyjność i mierzalność tworzy solidne podstawy do wykorzystania tego konstruktu w obszarze edukacyjnym i szkoleniowym. Tym bardziej, że ich nabywanie i rozwój następuje dzięki odpowiedniemu przygotowaniu, a w szczególności zdobywaniu wiedzy i umiejętnościom wynikającym z edukacji i doświadczenia.

1.1.3. Główne koncepcje zarządzania kompetencjami

Istniejące różnice w postrzeganiu „kompetencji” wpłynęły na wyłonienie się trzech głównych nurtów w zarządzaniu kompetencjami tj. behawioralnego, opartego o różnice indywidualne i uwzględniające kontekst sytuacyjny.

Za prekursora **behawioralnego podejścia do zarządzania kompetencjami** uznaje się D. McClellanda, który nie tylko zasłynął jako twórca koncepcji opracowywania listy pożądanych na danym stanowisku kompetencji w oparciu o badanie zachowań i wyróżnianie pracowników najlepszych na określonym stanowisku, ale również jako badacz natury kompetencji zawodowych, w szczególności przejawiającej się występowaniem różnicy pomiędzy zdolnością do zachowywania się w określony sposób a faktycznym przejawianiem tego zachowania w pracy. Zobrazował tę różnicę, pisząc: *„Jak dużo piwa osoba może wypić, nie jest ściśle związane z tym, ile go wypija”*.¹⁵ Zwracał on także uwagę

¹² G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s.11–12

¹³ S. Whiddett, S. Hollyfirde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 93

¹⁴ U. Jeruszka, *Op. cit.*, s. 23

¹⁵ D. C. McClelland, *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*, „American Psychologist”, 1973, nr 28, s. 11

na podatność kompetencji rozumianych w kategoriach zachowań na proces uczenia się (ulegają przekształceniom pod wpływem doświadczenia i ćwiczeń).¹⁶

Ponadto w podejściu behawioralnym widoczne jest wyodrębnienie kategorii zachowań, które przyjmuje się, że są powiązane z wiedzą, motywami działania czy też wymiarami osobowości, jednakże nie są z nimi tożsame. Wynika to z podstawowego założenia, że te same zachowania mogą być determinowane różnymi czynnikami tak wewnętrznymi, jak zewnętrznymi. W ujęciu behawioralnym jak pisze P. Jurek „kompetencje są pomostem między zmiennymi indywidualnymi a oczekiwaniami stawianymi w miejscu pracy, reprezentowanymi w celach, zadaniach oraz opisach sposobu wykonania tych zadań”.¹⁷ Bycie kompetentnym to podejmowanie działań zapewniających wykonanie powierzonych zadań zgodnie z oczekiwaniami. Kompetencje nie są więc pojmowane w kategoriach różnic między osobami. Są one analizowane z punktu widzenia zachowań oczekiwanych na określonym stanowisku pracy. Odznaczają się one dużą zmiennością i wykazują podatność na proces uczenia się, ale jednocześnie zachowania składające się na poszczególne kompetencje są spójne treściowo.¹⁸

Podejście ukazujące **kompetencje w kategoriach różnic indywidualnych** bazuje na założeniu, że kompetencje zawodowe to konkretne właściwości osób wykonujących pracę. Podejście to rozwijał w swoich pracach m.in. Boyatzis, który wskazał na trzy aspekty kompetencji zawodowych:

- motyw i cechy osobowości – wskazują kierunek i determinują preferowaną formę zachowania,
- obraz siebie i pełnionych ról społecznych – buduje pewność siebie w konkretnych obszarach funkcjonowania zawodowego,
- umiejętności tj. zdolność do demonstrowania sekwencji zachowań funkcjonalnie powiązanych z osiąganiem realizowanego celu.

Według autora koncepcji wszystkie te elementy mają wpływ na efektywność zawodową, a w połączeniu ze zmiennymi indywidualnymi determinują obserwowane zachowania. Ich interakcja pozwala określić skuteczność w osiąganiu celów.

Podejście to w odróżnieniu od podejścia behawioralnego, pozwala na oddzielenie kompetencji od działań podejmowanych podczas wykonywania pojedynczego zadania w konkretnych warunkach. Dzięki temu główną cechą kompetencji w opisywanym podejściu staje się ich transferowalność, tzn. możliwość przejawiania zachowań wynikających z przejawiania tych kompetencji w różnych zadaniach¹⁹.

W tym miejscu warto zauważyć, że podejście oparte na różnicach indywidualnych, bazujące na względnie trwałych cechach osobowości oraz zdolności poznawczych nie koreluje z jednym z podstawowych założeń dotyczących kompetencji tj. możliwością ich rozwoju w drodze ćwiczeń i doświadczeń. W związku z tym wiele prac koncentruje się jedynie na tych właściwościach pracowników, które są zmienne w czasie. Takie po-

¹⁶ D. C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral – Event Interviews*, „Psychological Science”, 1998 nr 9

¹⁷ P. Jurek, *Diagnoza kompetencji pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s. 21

¹⁸ *Ibidem*, s. 23

¹⁹ *Ibidem*, s. 21

dejsie do kompetencji w kategoriach różnic indywidualnych zaproponowali Bloom i współpracownicy. Opiera się ono na trzech wymiarach: poznawczym (nabywanie wiedzy), emocjonalnym (kształtowanie się postaw), psychomotorycznym (rozwój umiejętności).²⁰

Trzecie podejście tj. **podejście uwzględniające kontekst sytuacyjny** zaproponował Sandberg, według którego na kompetencje należy patrzeć jednocześnie z perspektywy pracownika i wykonywanej przez niego pracy. Tym samym kompetencje są konstytuowane poprzez znaczenie, jakie praca ma dla pracownika w ramach konkretnego doświadczenia. Wykorzystanie konkretnej wiedzy czy umiejętności może wywołać różne efekty. Kompetentne działanie, czyli takie, które przynosi pożądane rezultaty, wymaga doboru sekwencji zachowań adekwatnej do sytuacji. Zdaniem Sandberga w wielu sytuacjach osiągnięcia pracowników są rezultatem bardziej współpracy z innymi aniżeli indywidualnych działań. W sytuacji, w której interakcja działań będących udziałem kilku osób (a nie jednostkowe zachowania) determinują osiągnięcie wyznaczonych celów, kluczowe znaczenie mają tzw. kompetencje wspólne.²¹ Leonard-Barton definiuje kompetencje wspólne nie tylko jako wiedzę i umiejętności poszczególnych pracowników zespołu, ale także w kategorii technicznych, formalnych i nieformalnych systemów zarządzania oraz obowiązujących w zespole norm i wartości.²² Zdaniem Sandberga dla zbudowania kompetencji wspólnych kluczowe jest podobne rozumienie w zespole istoty pracy oraz obowiązującej kultury organizacyjnej. Właściwości te charakteryzują zespoły lub całe organizacje.²³ Zgodnie z tym podejściem o sukcesie zawodowym organizacji nie przesądzają wiedza, umiejętności i postawy pojedynczych pracowników. Cechy pracowników wykorzystywane w aktywności zawodowej warunkują sposób, w jaki pracownicy ci rozumieją wykonywaną pracę. Z kolei sposób rozumienia pracy pozwala wyznaczyć pewne właściwości (np. wiedzę i umiejętności) jako kluczowe i zorganizować je w kompetencję specyficzną dla określonych warunków wykonywania powierzonych zadań.²⁴

Zatem należy stwierdzić, że w praktyce nie istnieje jedno uniwersalne podejście do definiowania kompetencji. Jednak, jak zauważa P. Jurek, bez względu na podejście do kompetencji pracowników, można je scharakteryzować w następujący sposób:²⁵

- są obserwowalne dzięki temu, że przejawiają się w zachowaniach;
- można je rozwijać w toku doświadczenia poprzez nabywanie lub doskonalenie wiedzy, umiejętności, a także kształtowanie określonych postaw;

²⁰ B.S. Bloom, B.B. Mesia, D.R. Krathwohl, *Taxonomy of educational objectives*, New York, NY: David McKay

²¹ J. Sandberg, *Understanding human competence at work: an interpretative perspective approach*, *Academy of management Journal* 2000, vol. 43 (1), s. 9–25

²² D. Leonard-Barton, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal”, vol. 13, 1992, s. 111–125

²³ J. Sandberg, *Understanding human competence at work: an interpretative perspective approach*, „Academy of management Journal”, vol. 43 (1) 2000, s. 9–25

²⁴ P. Jurek, *Op. cit.*, s. 30

²⁵ *Ibidem*, s. 28

- są dynamiczne, tzn. ich przejawianie jest zmienne w czasie;
- są powiązane z realizacją zadań zawodowych i ich zastosowanie pozwala na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów w pracy;
- są kontekstowe, tzn. ich przejawianie oraz skuteczność są uwarunkowane przez sytuację.

Wymienione właściwości kompetencji odnoszą się głównie do ich funkcji oraz sposobu, w jaki tę funkcję realizują. Opisane w ten sposób rozumienie kompetencji nie wyczerpuje tematu, ale jak zauważa jego autor, jest pragmatyczne, pozwalając na integrację modeli i rozwiązań tworzonych w różnych podejściach.

Na koniec warto dodać, że przeprowadzona analiza przedmiotu wskazuje, że w zarówno w ujęciu międzynarodowym jak i krajowym (polskim) w zarządzaniu kompetencjami dominuje podejście różnic indywidualnych.

1.2. Kategorie kompetencji w ujęciu indywidualnym i zawodowym

W literaturze przedmiotu głównie wskazywane są i poddawane analizie dwie grupy kompetencji tj. kompetencje indywidualne i zawodowe.

Kompetencje indywidualne obejmują wiedzę, umiejętności, motywy, cechy, postawy i wartości,²⁶ które umożliwiają realizację celów osobistych i zawodowych. Stanowią one kapitał w procesie socjalizacji (w tym socjalizacji do pracy), a także zasób wnoszony do społeczeństwa i organizacji, którego wartość powinna znaleźć odzwierciedlenie w strukturze społecznej i organizacyjnej.

Kompetencje zawodowe odnoszą się do wyuczonej profesji, wykonywanego zawodu lub stanowiska pracy. Według P. Jurka kompetencje zawodowe można podzielić na dwie główne kategorie:²⁷

- kompetencje podstawowe (niespecyficzne), które przejawiają się w zachowaniach związanych ze sprawnością w ogólnie postrzeganym funkcjonowaniu zawodowym. Mają charakter uniwersalny (są wymagane na większości stanowisk) i transferowalny (wykorzystuje się je w różnych pracach) oraz są nabywane i rozwijane przez całe życie;
- kompetencje specjalistyczne (specyficzne) – powiązane są z wiedzą i umiejętnościami wykorzystywanymi w realizacji konkretnych zadań.

Istnieje także ujęcie dzielące kompetencje zawodowe na kompetencje podstawowe (*threshold competencies*) i wyróżniające (*differentiating competencies*). Kompetencje podstawowe mają zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy. Jednak nie odróżniają one efektywnego pracownika od innych pracowników. Czynią to dopiero tzw. kompetencje wyróżniające. Należy tu podkreślić, iż do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do grupy kompetencji wyróżniających postawy, motywy i wartości. „Kompetencje podstawowe” stanowią bazę umiejętności niezbędnych na konkretnym stanowisku pracy. „Kompetencje wy-

²⁶ L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Op. cit.*, s. 9–12.

²⁷ P. Jurek, *Op. cit.*, s.30

różniające” to podstawa szeregowania pracowników do kategorii najbardziej efektywnych. Jednostki najbardziej kompetentne to „perły” grup, organizacji, regionów, krajów. To osoby o niezwykłych talentach, umiejętnościach, doświadczeniu, najbardziej kompetentne pod względem jakościowym, ale jednocześnie pod względem ilościowym są grupą najmniej liczną.²⁸

Liczne pozycje literaturowe nawiązują do kompetencji związanych z pełnioną funkcją, w szczególności z funkcją kierowniczą i związanych z nią kompetencji kierowniczych, które to w istotny sposób wpływają na działalność organizacji. **Kompetencje kierownicze (menedżerskie)** związane są w sposób bezpośredni z działalnością zarządczą i wynikającymi z niej obowiązkami i uprawnieniami tj. kierowanie ludźmi, kierowanie zespołami, podejmowanie decyzji, delegowanie zadań i in. Rola menedżera implikuje pracę z ludźmi, poprzez ludzi i dla ludzi w imię wspólnego celu. Pozycja menedżera w instytucji składa się z różnorodnych ról, m.in. przywódcy, mentora, doradcy, reprezentanta, mediatora, przedsiębiorcy, negocjatora, wymagających często specyficznej wiedzy i umiejętności. Ponadto określa w instytucji jego status i implikuje legitymizację władzy.²⁹ Jak zauważają K. Cameron i R. Quinn jednym z kluczowych czynników wpływających na zmianę kultury organizacyjnej są kompetencje kadry menedżerskiej.³⁰ Oceny pracy menedżerów dotyczą wykorzystywanych przez nich metod kierowania ludźmi i szeroko rozumianego zarządzania instytucją, z perspektywy skuteczności i efektywności podejmowanych działań.

Pozostałe opisywane w literaturze kompetencje to:

1. **Kompetencje instytucjonalne** stanowią ten rodzaj kompetencji, który związany jest ze specyfiką danej instytucji i zatrudnionych w niej osób. Informują o profilu jej kapitału ludzkiego. Odnoszą się do charakterystyk wszystkich pracowników, także ich identyfikacji z instytucją, do jej działalności i branży. Jednostki kształtują instytucję, a instytucje kształtują jednostki. Kompetencje instytucjonalne budują solidarność zawodową i wspólnotę instytucjonalną. Łączą pracowników o tożsamych kompetencjach tworząc w ten sposób wspólnoty branżowe, m.in. lekarzy, prawników, informatyków.³¹
2. **Kompetencje organizacyjne** odpowiadają za uporządkowane i systematyczne działanie. Są szczególnie istotne w realizacji złożonych projektów czy, bardziej ogólnie, przedsięwzięć składających się z wielu powiązanych ze sobą czynności (wykonywanie jednych wpływa na sprawność wykonywania innych). Pracownicy wykazujący kompetencje organizacyjne rozwinięte na wysokim poziomie z łatwością strukturalizują problemy, doprecyzowują cele, ustalają harmonogramy pracy i trafnie oddzie-

²⁸ E. Kolańska, Kompetencje a rynek pracy I struktura społeczna, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica” 38, 2011, s. 95

²⁹ *Ibidem*, s. 95

³⁰ K. S. Cameron, R.E Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003

³¹ E. Kolańska, *Op. cit.*, s. 97

lają czynności, które muszą być wykonane natychmiast, od tych, które mogą zostać odłożone na później.³²

3. Kompetencje społeczne, jak twierdzi T. Oleksyn, dotyczą sfery kontaktów z innymi ludźmi. Wyrażają się w łatwości nawiązywania i utrzymywania kontaktów, empatii, zdolności do współpracy, w dążeniu do wspólnych celów, umiejętności przezwyciężania różnic w poglądach i interesach oraz rozwiązywania konfliktów.³³ Według E. Goffmana jednostki wykorzystują kompetencje społeczne do działania ukierunkowanego na wywieranie wpływu na partnerach w procesie interakcji. Ten „teatralny spektakl społeczny” implikuje przygotowanie ról za kulisami i ich odgrywanie na scenie życia codziennego i zawodowego. Świadomość kompetencji służy skutecznemu ich wykorzystaniu w autoprezentacji scenicznej.³⁴ Wysoki poziom kompetencji społecznych postrzegany jest bowiem jako korzystny i pożądany składnik ładu społecznego, niezbędny w rozwiązywaniu problemów wspólnych, wymagających współpracy, solidarności i koordynacji, a przyczyniający się do przezwyciężania negatywnych efektów indywidualizmu i niejednokrotnie destrukcyjnej rywalizacji między ludźmi.³⁵ Aczkolwiek w nurcie badań nad sieciami społecznymi akcentuje się, iż kompetencje społeczne potrafią wiązać ludzi w ramach jednej grupy, będącej w opozycji do innej, co może już stanowić podstawę do konfliktu, konkurowania, a także budowania kariery. Nawiązując do koncepcji „pola symbolicznego” Pierra Bourdieu można przyjąć, że kompetencje społeczne stanowią bazę do analitycznego postrzegania działań aktorów w obrębie konkretnej „struktury pola”. W ramach „pola” kompetencje społeczne są zasobem służącym różnym celom i mogą stanowić środek do wywierania wpływu społecznego, legitymizacji władzy, czy relacji międzyludzkich, w zależności od tego czy jednostki są w „strukturze pola” czy też są wykluczone poza jego obszar.³⁶ Jak zauważa E. Kolasińska kompetencje społeczne to wielowymiarowy zestaw umiejętności, które mogą być wykorzystywane w różnych celach: jako podstawa budowy relacji i interakcji w ramach danej wspólnoty; jako towar marketingowy, który ładnie opakowany w scenicznej masce chce się dobrze sprzedać; jako wartość autoteliczna i podstawowa umiejętność człowieka.³⁷ Często kompetencje społeczne ze względu na swoje „miękkie” podłoże, błędnie utożsamiane są z kolejną kategorią kompetencji jaką są kompetencje emocjonalne.

4. Kompetencje emocjonalne odgrywają kluczową rolę w radzeniu sobie w warunkach zmiany, a także innych sytuacjach, które obfitują w czynniki wywołujące stres. Kompetentne adaptowanie się do zmian powiązane jest z umiejętnością kontrolowania emocji i przemyślanego reagowania na zmieniające się otoczenie.³⁸ Dlatego też kom-

³² P. Jurek, *Op. cit.*, s. 114–115.

³³ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

³⁴ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981, s. 323.

³⁵ U. Jeruszka, *Op. cit.*, s. 71

³⁶ Za: E. Kolasińska, *Op. cit.*, s. 97

³⁷ *Ibidem*, s. 96–97

³⁸ P. Jurek, *Op. cit.*, s. 85–86.

petencje emocjonalne utożsamiane są przez wielu badaczy z inteligencją emocjonalną. „*Inteligencja emocjonalna obejmuje zdolności, które można zaszeregować do pięciu dziedzin: świadomość siebie, panowanie nad emocjami, motywowanie siebie, empatia, manipulowanie stosunkami. (...) Kompetencje emocjonalne są nie tylko pewną formą kapitału, który można przemienić w kapitał społeczny lub awans w sferze pracy, ale może być również zasobem pomagającym zwykłym ludziom z klasy średniej osiągnąć zwykłe szczęście w sferze prywatnej (...)*”.³⁹ Osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej wydają się lepiej radzić sobie w interakcjach z innymi, trafniej odczytują wskazówki emocjonalne innych osób, rozumieją emocje, wynikające z mowy ciała, a także umiejętnie wsłuchują się w emocjonalny przekaz rozmówcy. Inteligencja emocjonalna wpływa również na umiejętne regulowanie własnych emocji w sytuacjach społecznych. Zatem pomaga ona w bardziej efektywnym odgrywaniu odpowiednich ról społecznych, również w sferze życia zawodowego. Inteligencja emocjonalna to umiejętność monitorowania myślenia i zachowania własnego oraz innych.⁴⁰ P. Salovey i J. D. Mayer rozbudowali tę koncepcję o umiejętność trafnego postrzegania emocji, oceny i ujawniania emocji, umiejętność generowania i rozumienia emocji i ich regulowania w celu wspomagania emocjonalnego i intelektualnego rozwoju jednostki.⁴¹ Zatem kompetencja emocjonalna to zdolność do rozpoznawania, rozumienia i kierowania się wskazówkami generowanymi przez emocje.

5. **Kompetencje motywacyjne** są odpowiedzialne za osiąganie wyznaczonych celów oraz pokonywanie przeszkód na drodze do ich realizacji. Kompetencje motywacyjne – jak zauważa P. Jurek – w odróżnieniu od kompetencji emocjonalnych – mobilizują człowieka do działania, napędzając go do podejmowania wysiłku w celu osiągnięcia określonych rezultatów. Kompetencje motywacyjne wprost przekładają się na zaangażowanie osób w wykonywanie powierzonych prac oraz utrzymywanie aktywności ukierunkowanych na cel. Zachowania składające się na ten obszar kompetencji mają uniwersalny charakter, tzn. pełnią istotną rolę w realizacji wszystkich zadań, niezależnie od zajmowanego stanowiska.⁴²
6. **Kompetencje poznawcze (kognitywne)** wiążą się ze sferą poznawczo-rozwojową człowieka, zdolnością do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania, do analizy sytuacji problemowych i trafności generowania rozwiązań, otwartością, ciekawością świata, świeżością spojrzenia. Są one większe, gdy ludzie nie kierują się stereotypami i uprzedzeniami, gdy nie są nadmiernie podatni na wpływy innych.⁴³ Jak zauważa Cz. S. Nosal „*umysł człowieka o wysokich kompetencjach poznawczych, o głębokiej i szerokiej wiedzy przypomina w swoim funkcjonowaniu umysł rzetelnego badacza* –

³⁹ E. Illouz, *Uczucia w dobie kapitalizmu*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010, s. 96–102.

⁴⁰ B. Bajcar, J. Babiak, *Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2016, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 97 s. 354.

⁴¹ P. Salovey, J. D. Mayer, *Emotional intelligence*. „Imagination, Cognition and Personality”, no. 9, 1990, p. 185.

⁴² P. Jurek, *Op. cit.*, s.100

⁴³ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 24.

analityka. Wysuwanie wątpliwości i zastrzeżeń oraz poszukiwanie nowych informacji jest dla niego „metodą” poznawania, które może trwać bez końca. Zewnętrznemu obserwatorowi takiego poznawania wydaje się, że wątpliwości powinny zniknąć. Tak się jednak nie dzieje, wątpliwości są stałym aspektem „metody” poznawania. Pojawia się nawet paradoksalna tendencja: im wyższy poziom wiedzy, tym wyższy poziom niepewności ocen wykazują eksperci.”⁴⁴ Kompetencje kognitywne ze względu na swój uniwersalny charakter mogą być wykorzystywane w szerokim spektrum działań, ról życia codziennego i zawodowego.

7. **Kompetencje kulturowe** to zbiór umiejętności umożliwiających uczestnictwo w kulturze i społeczeństwie zgodnie z obowiązującymi normami, wartościami, symbolami, tradycjami. Odnoszą się do reguł zwyczajów, obyczajów, etykiety uznawanych w danej kulturze, wskazując jakie zachowanie jest odpowiednie, a jakie nie.⁴⁵ Bycie kulturowo kompetentnym oznacza także posiadanie zdolności do skutecznego funkcjonowania w innych środowiskach kulturowych. Operacyjnie zdefiniowane kompetencje kulturowe integrują i dostosowują wiedzę na temat osób i grup ludzi do określonych standardów, polityk, praktyk i postaw używanych w odpowiednich środowiskach kulturowych, aby zwiększyć jakość usług i osiągnąć w ten sposób lepsze wyniki. Zdolność postrzegania rzeczy z perspektywy innych ludzi jest istotą kompetencji kulturowych. Wynikają one z wiedzy, świadomości i wrażliwości.⁴⁶

1.3. Istota kluczowej kompetencji w odniesieniu do zadań i rozwoju środowiska biznesu i aktywności społecznej

Istotną cechą kompetencji jest możliwość oceny ich istotności w osiągnięciu oczekiwanego poziomu efektywności. W tym kontekście Th. Vollman wyodrębnił cztery poziomy kompetencji:⁴⁷

- **wyróżniający** – kiedy kompetencja ma formę nieimitowaną, co daje organizacji przewagę na rynku;
- **kluczowy** – dotyczy kompetencji niezbędnych do skutecznego funkcjonowania w danej dziedzinie/branży;
- **rutynowy** – odnosi się do tych kompetencji, które umożliwiają realizację podstawowych działań w organizacji i które są właściwe dla większości podmiotów rynkowych;
- **zlecane działalności** – dotyczy eksternalizacji takiej kompetencji, której wykonywanie wewnątrz przedsiębiorstwa nie jest opłacalne z punktu widzenia ekonomicznego ani uzasadnione z punktu widzenia strategicznego.

⁴⁴ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 92.

⁴⁵ E. Kolasińska, *Op. cit.*, s. 96–97.

⁴⁶ *Kompetencje kulturowe w edukacji. Przewodnik dla nauczycieli*, Kuratorium Oświaty w Katowicach, 2015 s. 17

⁴⁷ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 28.

Nieco inne rozróżnienie wyróżniających i kluczowych kompetencji zaproponował A. Monet. Według niego kluczowe kompetencje powinny uwzględniać takie zdolności firmy, które są strategiczne w procesie generowania wartości. Z kolei wyróżniające kompetencje powinny być widoczne dla klienta, przewyższać kompetencje innych firm i być trudne do skopiowania. Przy czym jak zauważa autor kluczowe kompetencje mogą stać się wyróżniającymi kompetencjami, jeżeli: staną się widoczne dla klienta, będą trudne do imitacji oraz przewyższą zdolności innych organizacji na rynku.⁴⁸

Podjęmowane w dalszej części pracy rozważania będą dotyczyły wyłącznie kluczowych kompetencji, definiowanych jako kompetencje niezbędne do efektywnego i skutecznego realizowania celów organizacji, zarówno w ujęciu operacyjnym, taktycznym jak i strategicznym. Pojęcie kluczowych kompetencji można rozpatrywać na różnych poziomach, najczęściej na poziomie indywidualnym (pracowniczym) oraz organizacyjnym.

Analizując kompetencje na poziomie organizacji zauważamy, że każda dziedzina funkcjonowania firmy charakteryzuje się pewnymi zmiennymi decydującymi o sukcesie. Czynnikiem tym odpowiadają przewodnie kompetencje, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować w celu osiągnięcia sukcesu w określonej dziedzinie. Firma, zarządzana z uwzględnieniem posiadanych kluczowych kompetencji, posiada potencjalny dostęp do różnorodnych rynków, oferuje klientowi jasne korzyści o wysokich parametrach jakości, a w rezultacie osiąga przewagę konkurencyjną trudną do imitacji przez rywali.⁴⁹ Trwała przewaga ma jednak miejsce tylko wówczas, gdy organizacja posiada zasoby, które spełniają wymagania modelu VRIO (*value, rareness, imitability, organization*), tzn. są wartościowe, rzadkie, trudne w imitacji i można je wykorzystać w organizacji.⁵⁰ Należy jednak zauważyć, że, zgodnie ze strategią błękitnego oceanu kluczowe kompetencje powinny kreować także nowe możliwości, stanowić bramę do „rynków jutra”.⁵¹ Gdyż jak zauważają D. J. Teece, G. Pisano i A. Shuen przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z kompetencji, które dają możliwość adaptacji, integracji, ale także rekonfiguracji wewnętrznej i zewnętrznej organizacyjnych zdolności, zasobów oraz kompetencji funkcjonalnych. Ważkim aspektem działalności przedsiębiorstwa jest umiejętność rozwijania i odnowy posiadanych zasobów, a nie tylko koncentracja na ich posiadaniu i wykorzystywaniu.⁵²

Najbardziej popularną koncepcję kompetencji organizacji zaproponowali C. Prahalad i G. Hamel w 1990 r., którzy poprzez kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa (*core competence*) rozumieją kolektywną wiedzę i uczenie się w organizacji, przejawiające się

⁴⁸ A. Mooney, *Core Competence, Distinctive Competence, and Competence Advantage: What is the Difference?*, „Journal of Education for Business,” November/December 2007.

⁴⁹ A. Wieczorek-Szymańska, *Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 25, s. 409.

⁵⁰ J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New York 2006

⁵¹ A. Sankowska, *Wpływ kluczowych kompetencji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie,” 1/2012, s.122–123.

⁵² D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, Vol. 18, no. 7, s. 509–533.

w zdolności dostarczania klientom dodatkowych korzyści.⁵³ Według autorów teorii zasobów kompetencyjnych kluczowe kompetencje powstają w procesie organizacyjnego uczenia się, z kolei ich utrwalenie możliwe jest dzięki innowacjom technologicznym. Proces ten przebiega w taki sposób, że powstające kompetencje stają się niezależne od ich pierwotnych nosicieli, czyli pojedynczych pracowników, zaś beneficjentem ostatecznym staje się organizacja. Autorzy wskazują, że w krótkim okresie konkurencyjność firmy wynika głównie z ceny i jakości produktu. Natomiast w długim okresie zapewniają ją kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, które mają wpływ na kreowanie nowych produktów oczekiwanych przez klientów oraz lepszą organizację działalności biznesowej firmy. Rzeczywiste źródło przewagi to zdolność menedżerów do wykreowania technologii i umiejętności produkcyjnych, które zapewniają poszczególnym jednostkom strategicznym firmy szybką adaptację do zmieniających się warunków.⁵⁴

Definicję kluczowych kompetencji organizacji współtworzą jeszcze takie pojęcia, jak umiejętności i zasoby. Zasoby rozumiane są jako aktywa, zarówno materialne, jak i niematerialne, które dla potrzeb kluczowych kompetencji są oceniane w odniesieniu do celów i strategii firmy, do konkurencji, do obowiązujących standardów ekonomiczno-finansowych. Umiejętności to konkretne zdolności, relacje, wiedza organizacyjna i reputacja. Są niewidoczne i niematerialne.⁵⁵ Co ważne, kompetencje organizacji nie odnoszą się do wiedzy, umiejętności oraz postaw pojedynczych pracowników, lecz stanowią kombinację uzupełniających się wiedzy i umiejętności grup i zespołów pracowniczych. Są kształtowane przez efekt synergii posiadanych przez firmę zasobów materialnych, niematerialnych, a przede wszystkim ludzkich.⁵⁶

Tym samym kompetencje kluczowe są rodzajem wyróżnika decydującego o jakości funkcjonowania całej organizacji zarówno w ujęciu zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Pełnią funkcję zbliżoną do kultury organizacyjnej. Dążąc do wykreowania kompetencyjnej przewagi konkurencyjnej, organizacja powinna promować i wspierać rozwój określonego rodzaju kompetencji.⁵⁷

Kompetencje organizacji składają się przede wszystkim z kompetencji zarządczych właściciela oraz kompetencji pracowników i współpracowników, tworzących zasoby ludzkie danego przedsiębiorstwa. Pozostałe kompetencje, takie jak: wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przyjęte z zewnątrz (w postaci licencji, patentów), kompetencje w sferze produktów i technologii oraz kompetencje społeczne (powstające w efekcie współpracy z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym) są pochodną kompetencji posiadanych przez zasoby ludzkie, rozpatrywanych w odniesieniu do indywidualnych, jednostkowych umiejętności. Istotą procesu zarządzania kompetencjami organizacji,

⁵³ *Ibidem*.

⁵⁴ K. Siwak, *Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu*, „E-mentor” nr 5(62), 2015

⁵⁵ A. Wieczorek-Szymańska, *Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 25, s. 410.

⁵⁶ M. Bukowski, *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager” 2008, nr 1, s. 30–31.

⁵⁷ G. Filipowicz, *Op. cit.*, s.300

w kontekście realizacji strategii danego przedsiębiorstwa, jest umiejętność określenia ich przez kadrę zarządzającą i wskazania, które stanowią kluczowy element, a które należy uzupełnić.⁵⁸

Na koniec warto podkreślić, że organizacja może mieć unikatowe i wartościowe zasoby, ale jeżeli nie ma zdolności ich efektywnego zastosowania, to nie tworzą one wyróżniających ją umiejętności. Jednocześnie nie musi ona posiadać unikatowych zasobów, aby z powodzeniem konkurować na rynku. Wystarczą umiejętności zarządu, aby bardziej efektywnie niż konkurencja zarządzać dostępnymi powszechnie zasobami.⁵⁹

Z kolei **kompetencje pracowników** to zbiór wiedzy, umiejętności oraz przejawianych przez poszczególne osoby postaw, które umożliwiają bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa i kształtują ważną jego kompetencję, jaką jest pamięć organizacyjna, rozumiana jako „środek/sposób, dzięki któremu wiedza z przeszłości jest wykorzystywana w działaniach bieżących (np. podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, komunikowanie, planowanie, motywowanie) i przez to wpływa na niższy lub wyższy poziom efektywności organizacji”.⁶⁰ Przy czym jak zauważa P. Jurek sukces w pracy wiąże się z umiejętnym wykorzystywaniem wielu kompetencji w tym samym czasie, adekwatnie do wymogów sytuacji. Należy mieć jednak świadomość, że na powodzenie w realizacji celów wpływają również czynniki niezależne od pracownika, dopiero ich interakcja z kompetencjami prowadzi do określonego efektu.⁶¹

Kluczowe kompetencje pracownika można opisać przez pryzmat ich cech, do których należy:⁶²

- **zmiennosc** – przejawiająca się w możliwości ich rozwoju i doskonalenia, tak aby poziom kompetencji pracowników był zgodny z potrzebami i celami organizacji;
- **złożoność** – oznaczająca, że kompetencje nie są jednoczynnikowe, lecz tworzą pewną kombinację wielu zmiennych związanych z określoną wiedzą, umiejętnościami, indywidualnymi wartościami i postawami;
- **operacyjność i celowość** – odnoszące się do przekonania, że kompetencja ma sens tylko wtedy, gdy odnosi się do konkretnego działania i jest rozpatrywana przez pryzmat celu, któremu ma służyć, zatem o stopniu opanowania kompetencji można wnioskować na podstawie rezultatów działań pracownika;
- **mierzalność** – umożliwiająca praktyczne zastosowanie modeli kompetencyjnych przez stopniowanie kompetencji i określanie różnych poziomów ich spełnienia;
- **sytuacyjność**, która oznacza, że za osobę w pełni kompetentną można uznać jedynie taką, która ma zdolność do adaptacji i efektywnego działania bez względu na warunki, w jakich działa.

⁵⁸ T. Oleksyn, *Op. cit.*, s. 21, 198

⁵⁹ Ch. Hill, G. Johnes, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 104.

⁶⁰ E.W. Stein, *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management”, vol. 15, No. 2, 1995, s. 22.

⁶¹ P. Jurek, *Op. cit.*, s.23

⁶² *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 171–174.

Należy podkreślić, że kompetencje pracownicze są kategorią dynamiczną, a więc zmieniają się w czasie. Błędne byłoby więc założenie, że raz zdefiniowane kompetencje będą zawsze aktualne w kontekście potrzeb organizacji. Konieczne jest zatem profesjonalne i spójne ze strategią przedsiębiorstwa, holistyczne podejście do zagadnienia kompetencji.⁶³



Rys. 1.2. Kluczowe kompetencje dla pracownika – typologia

Źródło: na podstawie M. Stolarska, *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004, s. 726.

Na rysunku 1.2 ujęto podział kluczowych kompetencji pracowniczych na trzy podstawowe rodzaje: kluczowe z perspektywy całej organizacji, kluczowe ze względu na pełnione przez pracownika funkcje oraz kluczowe dla zapewnieni efektywnego pełnienia przyjętej przez pracownika roli.

Patrząc na kluczowe kompetencje pracowników w szerszej (organizacyjnej) perspektywie należy sobie uświadomić, że powinny one spełniać następujące warunki, a ich posiadanie powinno zapewniać:⁶⁴

- wymierną, z punktu widzenia zamierzeń strategicznych, wartością dla przedsiębiorstwa;
- rozwój kompetencji poszczególnych pracowników, przyczyniać się do rozwoju całego przedsiębiorstwa.

⁶³ Anna Wieczorek-Szymańska, *Zarządzanie kompetencjami w procesie kształtowania jakości w organizacji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 12, 2009, s. 131

⁶⁴ *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 42.

W praktyce oznacza to konieczność rozwijania i doskonalenia przez pracowników tych kompetencji, które są istotne ze względu na specyfikę firmy, a więc uwzględniają przedmiot działalności, branżę, sektor, strategię działania, kulturę organizacyjną, styl zarządzania itp.

Jak podkreśla G. Filipowicz identyfikując listę kluczowych kompetencji celem nie jest wskazanie wszystkich, które mogą być przydatne w danej pracy, lecz tych, od których w najwyższym stopniu zależą efektywność i jakość realizowanych zadań. Ponadto sugeruje on, aby ostateczna liczba kompetencji uwzględnianych w profilu kompetencyjnym (razem z kompetencjami specjalistycznymi i firmowymi) mieściła się w następujących przedziałach:

- od 4 do 8 – dla stanowisk wykonawczych i specjalistycznych,
- od 8 do 10 – dla stanowisk menedżerskich,
- od 10 do 12 – dla stanowisk dyrektorskich (kadra zarządzająca).⁶⁵

Istotnym wydaje się także spojrzenie na **kluczowe kompetencje w kontekście indywidualnym**, jako obywateli, członków społeczeństwa, (potencjalnych) pracowników. W tym przypadku warto odnieść się do definicji Parlamentu Europejskiego, który kompetencje kluczowe opisuje jako *„te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia.”* W ramach odniesienia ustanowiono osiem kompetencji kluczowych tj.: porozumiewanie się w języku ojczystym; porozumiewanie się w językach obcych; kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne; kompetencje informatyczne; umiejętność uczenia się; kompetencje społeczne i obywatelskie; inicjatywność i przedsiębiorczość; oraz świadomość i ekspresja kulturalna. Przy czym jak podkreślono w dokumencie wymienione kompetencje kluczowe uważane są za jednakowo ważne, ponieważ każda z nich może przyczynić się do udanego życia w społeczeństwie wiedzy.⁶⁶

1.4. Modele kompetencji

Nie można wskazać jednej uniwersalnej listy kluczowych kompetencji. Jednocześnie liczba typologii prawie dorównuje liczbie osób piszących na ten temat. Niemniej można zauważyć wiele powtarzających się kategorii kompetencji lub ich elementów, które mogą pomóc organizacjom w zdefiniowaniu listy kompetencji odzwierciedlającej ich potrzeby i oczekiwania.

Wśród najbardziej popularnych propozycji znajduje się podział kompetencji stworzony przez R.L. Katza w latach 50. XX wieku.

⁶⁵ G. Filipowicz, *Op. cit.*, s. 110–111.

⁶⁶ Załącznik do Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie – Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie – Europejskie Ramy Odniesienia (L/394/13).

Wyróżnił on trzy podstawowe typy kompetencji menedżerskich:

1. Techniczne – niezbędne do bieżącego działania, podejmowania specjalistycznych decyzji, rozwiązywania technicznych problemów oraz wspierania pracowników; obejmują one wiedzę specjalistyczną w danej dziedzinie, wiedzę o metodach pracy, technologii, procesach, procedurach, a także umiejętności związane z wykorzystywaniem wyposażenia technicznego.
2. Społeczne – związane z umiejętnością właściwego zachowania się w kontakcie z innymi, tj. takiego, które wpływa na ich działania i kreuje naszą pozycję; dotyczy takich umiejętności jak: współpraca, rozumienie uczuć, postaw, motywacji innych, komunikatywność, zdolność budowania relacji, zmysł dyplomatyczny.
3. Konceptyjne – niezbędne w kreowaniu strategii działania i jej wdrażania; znajdują się wśród nich takie kompetencje jak: umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, podejmowania trafnych decyzji, wyciągania wniosków, prowadzenie analizy i syntezy danych.

Istotnym aspektem typologii Katza jest brak listy precyzyjnie zdefiniowanych kompetencji, które mogłyby zostać przypisane do poszczególnych kategorii. Stanowi to z jednej strony o sile tego modelu, zapewniając mu pewną uniwersalność (w ten sposób koncepcja ta staje się wzorem do odpowiedniego dla organizacji przyporządkowania kompetencji), z drugiej jednak strony dzisiejsze organizacje wymagają bardziej dostosowanych do ich specyfiki rozwiązań.

Z kolei L i S. Spencerowie, bazując głównie na wdrożeniach zrealizowanych przez firmę McBer, znaną z tworzenia systemów kompetencyjnych, w swojej książce (z 1993 r.) wskazali około 760 różnych rodzajów zachowań, z których 360 udało im się pogrupować w 21 kompetencji rozdzielonych na 6 kategorii, tj.:⁶⁷

1. Osiągnięcia i działanie (*Achievement and action competencies*) (obejmują takie kompetencje jak: orientacja na osiągnięcia, nastawienie na jakość, inicjatywa, poszukiwanie informacji).
2. Wspieranie innych (*Helping and Human Service*) (rozumienie innych, orientacja na klienta).
3. Wpływ (*Influencing competencies*) (wywieranie wpływu, świadomość organizacyjna, budowanie relacji).
4. Zarządzanie (*Managerial competencies*) (wspieranie rozwoju pracowników, asertywność, praca zespołowa, współpraca, przywództwo w zespole).
5. Zdolności poznawcze (*Cognitive competencies*) (myślenie analityczne, myślenie syntetyczne, eksperckość).
6. Skuteczność osobista (*Personal effectiveness competencies*) (opanowanie, poczucie sprawczości, elastyczność, identyfikacja z firmą).

Model McBer (także L. i S. Spencer) jak utrzymują jego autorzy jest w pełni wystarczający dla 9 z 10 organizacji do budowania modeli kompetencyjnych. Aczkolwiek nie znajdzie on zastosowania w przypadku organizacji o specyficznym profilu działalności.

⁶⁷Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at work. Models for Superior Performance*, NY: John Wiley&Sons Inc., New York 1993.

W 2001 r. firma SHL opracowała Uniwersalny Model Kompetencji (*Universal Competency Framework*) znany również pod nazwą Wielka Ósemka (*The Great Eight Competencies*), który ostatni raz był aktualizowany w 2016 r. Opiera się on na przeglądzie domeny kompetencji behawioralnych przeanalizowanych firm. W modelu tym kompetencje definiowane są jako zachowania konieczne do efektywnego pełnienia roli na danym stanowisku. U podstaw jego budowy leżą: cechy osobowości, zdolności, wiedza, umiejętności oraz motywacje jednostki. Model ma strukturę trójwarstwową, w jej skład wchodzi:⁶⁸

- 8 ogólnych kategorii kompetencji tj.
 - przywództwo i decydowanie,
 - wspieranie i współpraca,
 - interakcja i prezentowanie,
 - analizowanie i interpretowanie,
 - tworzenie i myślenie koncepcyjne,
 - organizowanie i realizowanie,
 - adaptacja i radzenie sobie ze stresem,
 - przedsiębiorczość i wykonanie;
- 20 uszczegółowionych kompetencji, wyjaśniających ogólne kategorie;
- 82 kompetencje na najbardziej szczegółowym poziomie.

Autorzy przeprowadzili analizę statystyczną, aby zapewnić niezależność kompetencji na wszystkich poziomach. Według autorów model ten może być wykorzystywany bez względu na charakterystykę organizacji (wielkość, sektor) oraz rolę organizacyjną. Ponadto aby zapewnić dostosowanie kompetencji behawioralnych do kluczowych wyzwań, przed którymi stoją organizacje, model może zostać do nich dostosowany.

Innym znanym przykładem modelu stworzonego przez organizację jest Architekt Kariery (*The Career Architect*). To uniwersalny model kompetencji stworzony przez firmę Lominger, którego autorzy zdefiniowali i opisali zbiór 67 kompetencji o charakterze mierzalnym, które następnie pogrupowali w następujące kryteria:⁶⁹

1. Energia i napęd (zalicza się do niego m.in. dążenie do osiągnięcia rezultatów, wytrwałość).
2. Odwaga (m.in. przekazywanie poleceń, zarządzanie konfliktami).
3. Umiejętności osobiste i interpersonalne (min. Etyka i wartości, relacje z współpracownikami, gotowość do uczenia się).
4. Umiejętności strategiczne (m.in. myślenie perspektywiczne, orientacja biznesowa, radzenie sobie z niejednoznacznością).
5. Umiejętności współpracy wewnątrzorganizacyjnej (m.in. ukierunkowanie na rozwój, komunikacja pisemna, umiejętność prezentacji).
6. Umiejętności zorientowane na działanie (m.in. kierowanie innymi, delegowanie, planowanie).

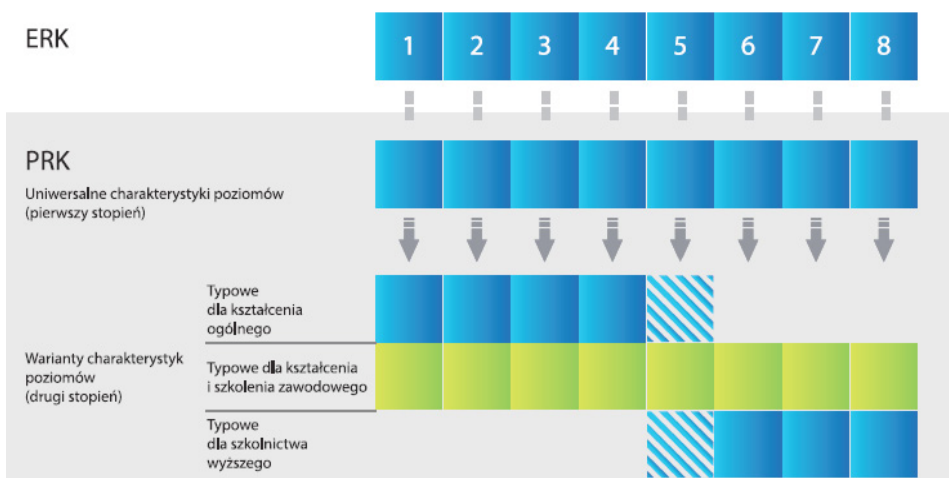
⁶⁸ <https://www.shl.com/en/c/united-kingdom/universal-competency-framework/> (dostęp 10.11.2020)

⁶⁹ M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, Korn/Ferry International powered by Lominger, 2010

Model ten jest jednym z najbardziej popularnych modeli stosowanych w amerykańskich organizacjach.

Spoglądając na rodzime publikacje, przytoczyć warto Uniwersalny Model Kompetencji G. Filipowicza, w ramach którego wyłonił on 4 kategorie kompetencji, które według autora można zastosować do niemal każdego zbioru kompetencji tj.:⁷⁰

1. Kompetencje społeczne – wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktami z innymi osobami z wewnątrz i zewnątrz organizacji, które mają wpływ na jej działanie, decydują o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierania wpływu na innych.
2. Kompetencje osobiste – związane z wykonywaniem zadań przez pracownika i osiąganiem określonego poziomu ich jakości, szybkości, rzetelności itp.
3. Kompetencje menedżerskie – związane z zarządzaniem pracownikami.
4. Kompetencje zawodowe – związane ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk, odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy lub umiejętności.



Rys. 1.3. Struktura Polskiej Ramy Kwalifikacji

Źródło: Polska Rama Kwalifikacji.op. cit., s. 4

Istotnym wydaje się także przytoczenie modelu kompetencji ujętego w Polskiej Ramie Kwalifikacji. Prace nad Polską Ramą Kwalifikacji rozpoczęły się w 2008 r. wraz z realizacją projektu „Opracowanie bilansu kwalifikacji i kompetencji dostępnych na rynku pracy w Polsce oraz modelu Krajowych Ram Kwalifikacji”, stanowiącego pierwszy etap prac nad systemem kwalifikacji w Polsce i trwały 7 lat. Jak zauważają jego autorzy – „tak długi czas wynikał z potrzeby wypracowania ustaleń uwzględniających specyfikę polskiego systemu kwalifikacji, a także doświadczenia przedstawicieli świata edukacji i rynku pracy, tak aby PRK mogła stanowić dobrą podstawę do identyfikacji poziomów kwalifikacji

⁷⁰ G. Filipowicz, Op. cit., s. 93–94

w systemie obejmującym kwalifikacje uzyskiwane zarówno w systemie edukacji formalnej, jak i pozaformalnej oraz w wyniku uczenia się nieformalnego”.⁷¹ W PRK, podobnie jak w Europejskiej Ramie Kwalifikacji (ERK), wyróżnia się osiem poziomów kwalifikacji. Poszczególne poziomy zostały opisane za pomocą efektów uczenia się, wymaganych dla uzyskania kwalifikacji na danym poziomie. Przy czym za efekty uczenia się przyjmuje się oczekiwany poziom wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Charakterystyki kolejnych poziomów PRK odzwierciedlają coraz wyższe wymagania w tych zakresach (Rys. 1.3). Model PRK jest dzisiaj obowiązującym i powszechnie stosowanym modelem przez podmioty edukacyjne na wszystkich poziomach edukacji w Polsce, bez względu na charakter kształcenia (kształcenie ogólne, kształcenie i szkolenie zawodowe, szkolnictwo wyższe).

Na koniec warto zwrócić także uwagę na wyniki badań publikowane przez różne podmioty. W 1996 r. na łamach czasopisma „Competency” zaprezentowano listę 10 najbardziej typowych kategorii zachowań pracowników pożądanых w przedsiębiorstwach. Lista ta powstała na podstawie badań przeprowadzonych na modelach kompetencyjnych 129 przedsiębiorstw i instytucji. Z przeprowadzonych analiz wynikało, że najbardziej powszechne kategorie zachowań to: komunikacja, orientacja na wyniki, orientacja na klienta, współpraca, przywództwo, planowanie i organizowanie, świadomość biznesowa, elastyczność, stymulowanie rozwoju innych ludzi i umiejętność rozwiązywania problemów.⁷² Lista ta w przypadku wielu organizacji wciąż może wydawać się aktualna.

Z kolei w 2005 r. firma konsultingowa Watson Wyatt porównywała kierunek rozwoju kompetencji w najlepszych firmach rynkowych i tych pozostałych. Wyniki przeprowadzonych analiz wskazywały, że najlepsze firmy wyróżniały się przewagą w zakresie takich kompetencji jak wiedza techniczna, umiejętności interpersonalne, komunikacyjne i przywódcze.⁷³

Ciekawe wyniki badań opublikowała w 2012 r. firma badawcza Oxford Economics, która przeprowadziła badania na próbie 352 menedżerów działów personalnych. Celem było wskazanie przyszłych potrzeb w zakresie kompetencji pracowników wynikających z globalizacji i zmian w środowisku biznesowym w perspektywie 10 lat (tj. do 2021 r.).

Pożądane kompetencje firma ujęła w 4 kategoriach⁷⁴:

1. Umiejętności cyfrowe (*Digital skills*) tj.: biznesowe umiejętności cyfrowe, umiejętności pracy w zespołach wirtualnych, znajomość firmowych systemów IT, umiejętność projektowania (*digital design*), umiejętności korzystania z mediów społecznościowych.

⁷¹ Polska Rama Kwalifikacji. Wiedza, Umiejętności, Kompetencje społeczne. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2017, s. 3

⁷² P. Jurek, Diagnoza kompetencji pracowników, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019, s.30

⁷³ Watson Wyatt Worldwide. Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance – 2005/2006 Communication ROI Study™

⁷⁴ Oxford Economics, *Global Talent 2021 How the new geography of talent will transform human resource strategies*, 2012

2. Zwinne myślenie (*Agile thinking skills*) tj.: umiejętność myślenia scenariuszowego, innowacyjność, radzenie sobie ze złożonością i wieloznacznością, zarządzanie paradoksami, myślenie holistyczne.
3. Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne (*Interpersonal and communication skills*) tj.: umiejętność kreatywnej pracy w zespole, budowanie relacji z klientami, budowanie zespołów (w tym wirtualnych), współpraca, komunikacja werbalna i pisemna.
4. Umiejętności zarządzania na poziomie globalnym (*Global operating skills*) tj.: zarządzanie różnorodnością, znajomość rynków międzynarodowych, możliwość pracy w różnych lokalizacjach, znajomość języków obcych, wrażliwość kulturowa.

Podsumowując podjęte w rozdziale rozważania istotnym wydaje się podkreślenie, iż istotą dociekań nad kompetencjami w organizacji powinno być stworzenie takiego modelu kompetencji, który będzie stanowił zestawienie wyłącznie tych kompetencji, które firma uważa za niezbędne do realizacji strategii, tj. osiągnięcia wyznaczonych celów biznesowych na oczekiwanym poziomie jakościowym oraz co pozwoli jej odnieść sukces w prowadzonej działalności.

2. Charakterystyka środowiska dialogu społecznego

2.1. Dialog społeczny jako przestrzeń współpracy międzyludzkiej i międzyorganizacyjnej

2.1.1. Istota dialogu społecznego

Nie ma jednolitej, wynikającej z przepisów prawa definicji dialogu społecznego. Analiza słownikowa wskazuje, że pojęcie „dialog” wywodzi się z greckiego „dialogos” i oznacza rozmowę (dosłownie: poprzez słowo), aczkolwiek częściej jest tłumaczone za pomocą zwrotu: „przepływ znaczeń”. Swobodny przepływ znaczeń jest bowiem warunkiem koniecznym dla zaistnienia dialogu. Mały słownik pojęć i terminów filozoficznych opisuje dialog „jako wymianę myśli poprzez wzajemną prezentację poglądów i postaw, w którym uczestnikom zależy przede wszystkim na wzajemnym poznaniu się i przekazaniu posiadanych wartości intelektualnych i moralnych, a którego celem jest wspólne zbliżenie się do prawdy lub wspólne działanie”. Dialog – w sensie relacji i interakcji między ludźmi – jest formą szczególnego spotkania, kontaktu i rozmowy stron. Jego trudność wynika zwykle stąd, że strony w nim uczestniczące najczęściej mają sprzeczne interesy, różne cele, a także różniące się podejście do komunikacji w ogóle⁷⁵. Według W. Kantora dialog może nastąpić tylko wówczas, gdy jego uczestnicy pełnią różne role w czasie rozmowy. Role te przejawiają się w⁷⁶:

- inicjowaniu działania (osoby przedstawiają pomysły i wyznaczają kierunek dyskusji);
- kończeniu myśli (osoby doprecyzowują myśli innych i wspierają to, co się dzieje);
- poddawaniu krytyce (osoby poddają krytyce to, co zostało powiedziane);
- obserwowaniu (osoby aktywnie zauważają co się dzieje i dostarczają szerszej perspektywy).

Większość osób wykazuje skłonność do przyjmowania określonych postaw/zachowań w rozmowie. W systemie dialogowym każda z osób w zespole może przyjąć każdą z czterech ról, jednakże dialog zaistnieje tylko wtedy, gdy uczestnicy równoważą te cztery wymienione aktywności. W przeciwnym razie zamiast wymiany poglądów będzie miała miejsce seria monologów. Ludzkie przyzwyczajenia powodują, że bronimy własnych poglądów, skłonni jesteśmy zgadzać się z poglądami innych ludzi o ile odpowiadają one naszym, odrzucamy zaś inne opinie. W pewnym sensie zamykamy się na dialog – nowe pomysły, koncepcje i przepływ informacji. Zapominamy, że celem dialogu nie jest „wygrana” (jak np. w większości dyskusji czy debat) a wspólne dociekanie, lepsze rozumienie się rozmówców, poszerzanie swojej wiedzy. W dialogu kluczowym jest otwarcie się na „przepływ znaczeń”, poszerzanie horyzontów poprzez otwieranie się na innych. Dialog jest okazją do badania kontekstu lub obszaru, w którym powstaje problem i do otwierania się na nowe rozwiązania oraz weryfikację ukrytych założeń. W ten

⁷⁵ I. Kozieja-Grabowska, *Czym jest dialog? Czy mówiąc i praktykując „dialog” mamy to samo na myśli?* „Dialog. Pismo dialogu społecznego”, 4/2017 s. 54–57.

⁷⁶ Kantor D., *Reading the room San Francisco*, Jossey-Bass, 2012.

sposób możemy go potraktować jako coś, co każdy z nas może zastosować w rozmowie chcąc lepiej rozumieć innych i być lepiej rozumianym.⁷⁷

Jednocześnie pojęcie „społeczny” według definicji Słownika Języka Polskiego PWN oznacza: „odnoszący się do społeczeństwa lub jego części” lub „wytworzony przez społeczeństwo i będący jego wspólną własnością”.

W związku z powyższym jak zauważa R. Towalski, generalnie określa się dialog społeczny jako narzędzie łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych, którego celem nadrzędnym jest budowa ładu, pokoju społecznego, legitymizowanego przez jak najszersze kręgi społeczeństwa⁷⁸. Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu istnieje całe spektrum definicji, których autorzy zwracają uwagę na inny aspekt dialogu społecznego. Dla przykładu według Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych dialog społeczny to proces negocjacji, w którym różne podmioty społeczne (partnerzy społeczni) osiągają porozumienie w sprawie współpracy w zakresie polityk i działań.⁷⁹ Z kolei J. Męcina, zwracając uwagę na przebieg procesu prowadzenia tej formy rozmowy, określa dialog społeczny jako systematyczny proces prowadzenia bezpośredniego dialogu z partnerami społecznymi, którzy w nieskrępowany sposób prezentują swoje stanowiska, są one wysłuchane i brane pod uwagę przez pozostałe strony, których kapitałem społecznym są wspólne wartości i wzajemne zaufanie i żadna nie stara się zdominować drugiej. Dialog służy więc poszukiwaniu konstruktywnych i trwałych rozwiązań.⁸⁰ Wskazując na relacyjną stronę dialogu można zauważyć, iż dialog społeczny jest pojęciem odnoszącym się do całokształtu wzajemnych relacji pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki (dwustronne lub trójstronne) z organami państwowymi, jak rząd i jego agendy, samorząd lokalny i inne instytucje państwowe. Jest procesem stałej interakcji pomiędzy uczestnikami dialogu w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi w skali makro i mikro⁸¹. Szerokie spojrzenie na pojęcie dialogu społecznego pozwala w nim dostrzec najbardziej kompleksową formą porozumienia między wszystkimi interesariuszami obywatelskiej wspólnoty, gdyż nie jest działaniem doraźnym, lecz procesem ciągłym, który nie kończy się nigdy, jest budowaniem porozumienia wśród członków wspólnoty na rzecz współodpowiedzialności za zrównoważony rozwój społeczeństwa obywatelskiego i dobrobyt jego mieszkańców⁸². Zawężając pole rozważań, można postrzegać dialog społeczny na przykład jako proces wymiany informacji czy stanowisk w celu osiągnięcia porozumienia w sprawach ważnych dla pracowników.⁸³

⁷⁷ I. Koziej-Grabowska, *Op. cit.*, s. 54–57.

⁷⁸ R. Towalski, *Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje*, CPS Dialog, Warszawa 2007.

⁷⁹ ETUC, *What is Social Dialogue?* <https://www.etuc.org/en/what-social-dialogue> (dostęp: 03.11.2020).

⁸⁰ J. Męcina, *Dialog społeczny w Polsce – realia i wyzwania*, Białystok 2009.

⁸¹ <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoeczny/podstawowe-pojecia> (dostęp 03.11.2020).

⁸² <https://dialogspoeczny.krakow.pl/definicie/> (dostęp 03.11.2020).

⁸³ <https://solidarnosc.gda.pl/dialog-spoeczny-klucz-do-rozwoju/baza-pytan-i-odpowiedzi/co-to-jest-dialog-spoeczny/> (dostęp 03.11.2020).

Przedmiotem dialogu społecznego (tradycyjnie rozumianego) jest wspólne kształtowanie stosunków zawodowych, warunków pracy, płac, świadczeń socjalnych, a także innych zagadnień polityki gospodarczej, będących przedmiotem zainteresowania i kompetencji wszystkich stron oraz stosunków między partnerami i ich wzajemnych zobowiązań. Dialog partnerów społecznych nie zastępuje rządu ani parlamentu w procesie podejmowania decyzji w państwie. Procedura ta pozwala jednak na poszukiwanie praktycznego konsensusu i uspołecznienie decyzji organów państwa, co ułatwia ich społeczną akceptację⁸⁴. Jak zauważa K. Frieske, treść idei dialogu społecznego ewoluowała w czasie. Od formy usystematyzowanego rozwiązywania problemów w obszarze stosunków pracy przeszła stopniowo do obejmowania szerokiego spektrum zagadnień politycznych, podatkowych, ubezpieczeniowych, demograficznych, zdrowotnych i międzynarodowych. Stało to się w drodze rozwoju społeczeństwa współczesnego, gdzie istnieją sploty wielu skomplikowanych składowych⁸⁵. Obecnie idea dialogu społecznego sprowadza się przede wszystkim do unikania konfrontacji i poszukiwania konsensusu poprzez negocjacje i konsultacje o charakterze bilateralnym, pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców, lub trójstronnym (z udziałem państwa). Współcześnie, kiedy ani państwo, ani rynek nie są w stanie samodzielnie uporać się z coraz to nowymi problemami społecznymi, zaangażowanie czynnika społecznego pozwala na uruchomienie całej gamy procesów decyzyjnych, spośród których dialog społeczny staje się podstawowym mechanizmem uzgadniania interesów.⁸⁶

Podsumowując, należy podkreślić funkcjonowanie w przestrzeni publicznej różnego rozumienia pojęcia „dialog społeczny”, głównie odnoszącego się do budowania relacji, porozumienia pomiędzy stroną pracodawców, pracobiorców, strony rządowej i samorządowej, łączenia i godzenia interesów różnych grup społecznych lub po prostu zwykłej wymiany informacji. Ważkim jest przede wszystkim jednak zrozumienie, że dialog społeczny to przede wszystkim narzędzie do wzajemnego zrozumienia się i lepszej kooperacji, niezbędnej w rozwiązywaniu coraz bardziej skomplikowanych w naszych czasach problemów.

2.1.2. Zasięg przestrzenny dialogu społecznego i jego uczestnicy

Dialog społeczny rozumiany jako metoda kreowania wzajemnych kontaktów między partnerami dialogu może być realizowany na różnych poziomach (szczeblach). W ujęciu terytorialnym wyróżnia się następujące szczeble dialogu społecznego⁸⁷:

- **dialog międzynarodowy** – realizowany jest przez międzynarodowe organizacje pracodawców i pracowników oraz ich stowarzyszenia o różnorodnym charakterze. Przykładem jest dialog społeczny w Unii Europejskiej, który odbywa się między

⁸⁴ Rada Ministrów, *Zasady dialogu społecznego*, Warszawa, 22 października 2002, s. 35.

⁸⁵ B. Abramowicz, *Dialog społeczny w Polsce – instytucjonalizacja i praktyka*, [w:] Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, rok LXXI, z. 4, 2009, s. 229–230.

⁸⁶ R. Towalski, *Zaufanie jako kluczowy zasób w prowadzeniu dialogu społecznego*, „Studia z Polityki Publicznej”, nr 3(15), 2017, s.49–50

⁸⁷ <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoeczny/podstawowe-pojecia> (dostęp: 20.08.2020).

innymi poprzez Europejski Komitet Społeczno-Ekonomiczny (EKSE). Instytucja ta zrzesza przedstawicieli np. związków zawodowych, pracodawców, organizacji społecznych, rolników, konsumentów i przedstawicieli różnych, innych grup interesów. Głównym zadaniem EKSE jest przedstawianie wypracowanych wspólnie opinii, wspieranie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz pomoc w tworzeniu struktur doradczych;

- **dialog krajowy** – prowadzony jest w danym państwie na szczeblu centralnym, najczęściej poprzez instytucje dialogu, takie jak rady społeczno-gospodarcze; w Polsce realizowany jest przez Radę Dialogu Społecznego;
- **dialog regionalny** – prowadzony jest na obszarze określonego regionu lub innej jednostki i dotyczy problemów danego obszaru (w Polsce realizowany jest przez Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego).

W kontekście sektorowym dialog społeczny może być realizowany na poziomie makro jest to tzw. **dialog branżowy**, którego uczestnicy koncentrują swoją uwagę na zagadnieniach określonego sektora gospodarki, i który prowadzony za pośrednictwem instytucji sformalizowanych w różnym stopniu (na przykład w UE: komitety sektorowe, w Polsce: trójstronne zespoły branżowe; instytucje dialogu dwustronnego) lub mikro – **dialog zakładowy**, w przypadku którego mają miejsce bezpośrednie kontakty pracodawców z reprezentantami zakładowych organizacji związkowych, rad pracowników lub innych przedstawicielstw pracowniczych, bez uczestnictwa przedstawicieli administracji państwowej.⁸⁸

Uczestnicząc w dialogu społecznym partnerzy, określane jako podmioty zbiorowych stosunków pracy, tworzą poprzez swoje przedstawicielstwa strony dialogu społecznego⁸⁹. Zazwyczaj są to trzy strony:

- **strona związkowa**, która reprezentuje interesy pracowników, zrzeszonych w organizacjach związkowych, działających na wszystkich poziomach dialogu społecznego, jak i pozostałych pracowników zatrudnionych u pracodawcy;
- **strona pracodawców**, reprezentująca interesy pracodawców, zrzeszonych w organizacjach działających na wszystkich poziomach dialogu społecznego;
- **strona rządowa**, która z jednej strony reprezentuje interesy państwa w ogólności, z drugiej tworzy platformę instytucjonalną dla dialogu pozostałych stron poprzez kształtowanie odpowiednich instytucji;⁹⁰ w jej skład wchodzi przedstawiciele władzy wykonawczej.

W doktrynie prawa używa się czasami określenia partnerzy społeczni. Jest to określenie, które wskazuje na dwie strony dialogu społecznego: stronę związkową i stronę pracodawców, tworzących wspólnie tzw. **stronę społeczną**.⁹¹ Ponadto, w Wojewódzkich

⁸⁸ Na podstawie: <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoeczny/podstawowe-pojecia> (dostęp: 20.08.2020).

⁸⁹ <http://bydgoszcz.uw.gov.pl/pl/512-co-to-jest-dialog-spoeczny.html> (dostęp 30.10.2020).

⁹⁰ <https://www.monitorowanieprawa.pl/baza/wiedza/sposoby-monitorowania/108-czym-jest-dialog-spoeczny.html> (dostęp 28.10.2020).

⁹¹ *Ibidem*.

Radach Dialogu Społecznego wyróżnia się dodatkowo **stronę samorządową**, reprezentowaną przez przedstawicieli marszałka województwa.

2.1.3. Rodzaje i formy dialogu społecznego

Istnieje szereg kryteriów pozwalających na wydzielenie różnorodnych rodzajów i form dialogu społecznego. Uwzględniając sposób prowadzenia dialogu społecznego zauważamy, że może być realizowany jedną z dwóch dróg⁹²:

1. **Formalną (instytucjonalną)** – w tej formie dialogu negocjacje zbiorowe są prowadzone przez specjalnie powołane do tego celu instytucje (np. rady), które działają na podstawie aktów prawnych lub przyjętych porozumień. W pracach takich instytucji biorą wyłącznie udział najbardziej reprezentatywne organizacje związków zawodowych i pracodawców, które mogą realnie wpływać na zachowania swoich członków i skłonić ich do zastosowania się do wypracowanych ustaleń ciała trójstronnego. Przykładem może być Rada Dialogu Społecznego, powołana na mocy ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego. Jest to instytucja, w ramach której odbywają się kluczowe rozmowy na tematy społeczne i gospodarcze, podnoszone przez stronę społeczną.
2. **Niesformalizowaną (nieinstytucjonalizowaną)** – realizowany głównie poprzez zawieranie układów zbiorowych pracy, konsultacje i opiniowanie, będące realizacją uprawnień organizacji partnerów społecznych wynikających z ustawodawstwa ich dotyczącego. Ta forma dialogu dopuszcza także tworzenie dialogu obywatelskiego z udziałem organizacji pozarządowych.

Ponadto warto także zauważyć, iż w przypadku zagrożenia konfliktami społecznymi poza kontaktami zinstytucjonalizowanymi wykorzystuje się często tę formę dialogu w postaci kontaktów doraźnych (ad hoc) (tzw. **dialog incydentalny**).

Dialog społeczny ze względu na rodzaj i liczbę partnerów dzielimy na:

1. **Dialog dwustronny (autonomiczny)** – jest prowadzony przez partnerów społecznych (związki zawodowe i organizacje pracodawców), bez udziału przedstawicieli strony rządowej (dialog zakładowy, branżowy).
2. **Dialog trójstronny** – realizowany jest na szczeblu centralnym, rozgrywa się między partnerami społecznymi, reprezentującymi dwie strony oraz trzecią stroną – rządową. Udział władz w relacjach trójstronnych nie musi być jednakowy. Mogą one uczestniczyć w nich bezpośrednio lub tylko pośrednio, wykorzystując wyniki autonomicznych ustaleń i rekomendacje uczestników tego procesu.
3. **Dialog wielostronny** – ma miejsce wówczas, gdy oprócz stron: rządowej, związkowej i pracodawczej w dyskusji biorą udział przedstawiciele innego typu organizacji, bądź instytucji (np. samorządu terytorialnego lub organizacji o charakterze korporacyjnym, np. izb (samorządów) zawodowych i gospodarczych (najczęściej w ramach dialogu branżowego)). Gdy reprezentacja stron rozszerzona zostanie o organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje itp.) prowadzony dialog może nabrać cech

⁹² Na podstawie: <http://www.dialog.gov.pl> (dostęp 30.10.2020).

dialogu obywatelskiego (cywilnego) (uzależnione jest to od przyznanego im statusu podczas wspólnych kontaktów).⁹³

Dialog społeczny może przybierać następujące formy:

1. **Negocjacje (rokowania)** – to forma dialogu, której celem jest zwykle osiągnięcie kompromisu, który będzie gwarancją pokoju społecznego. Ich wynikiem powinna być umowa wiążąca wszystkie strony negocjacji. Negocjacje mają miejsce wówczas, gdy jedną stroną negocjacji jest zbiorowe przedstawicielstwo pracowników (związki zawodowe), a drugą pracodawca lub organizacja, w której jest zrzeszony. Na szczeblu centralnym (ogólnokrajowym) rokowania zbiorowe odbywają się z udziałem trzeciej strony, rządowej, reprezentującej państwo.
2. **Konsultacje** – angażują tych samych uczestników, co negocjacje, jednak w przeciwieństwie do nich, nie muszą prowadzić do zawarcia porozumienia przez strony w nich uczestniczące, chociaż zazwyczaj honorują one ich wyniki.
3. **Opiniowanie** – dochodzi do niego z inicjatywy przedstawicieli administracji państwowej, która chce poznać opinie związków zawodowych i organizacji pracodawców o polityce rządu. Stanowiska partnerów społecznych nie są bezwzględnie wiążące dla rządu. Zasady opiniowania są najczęściej uregulowane przepisami prawa, które również określają, w jakich sprawach rząd jest zobowiązany do zasięgnięcia opinii.
4. **Informowanie** – ma najczęściej miejsce wówczas, gdy przedstawiciele administracji państwowej przekazują partnerom społecznym informacje, z własnej inicjatywy lub na wniosek zainteresowanych stron. Na poziomie zakładowym prawo do informowania posiadają działające u pracodawców związki zawodowe, rady pracowników oraz inne przedstawicielstwa pracownicze. Przedstawienie informacji nie wiąże się z obowiązkiem wysłuchania stanowiska strony, ale często stosowaną praktyką jest możliwość zadawania dodatkowych pytań oraz przeprowadzenie krótkiej dyskusji.

2.2. Dialog społeczny jako przejaw dojrzałości demokracji, która wymaga uzgodnień interesów oraz bilansowania możliwości i ograniczeń

Dialog społeczny to fenomen ostatnich dziesięcioleci w wielu państwach Europy i świata. W większości krajów europejskich ciągle doskonalone są mechanizmy prowadzące do ulepszenia rozmów, negocjacji i konsultacji rządów z przedstawicielami poszczególnych grup społecznych. Dzięki takim rozwiązaniom możliwe jest współdecydowanie partnerów społecznych w sprawach kluczowych dla swoich państw i dla nich samych. Mechanizmy dialogu umożliwiają budowanie szerokiego konsensusu społecznego wokół wartości i kwestii fundamentalnych dla państw i obywateli. Partnerzy społeczni razem z rządem starają się wówczas wypracować rozwiązania, które czynią z ich krajów obszar konkurencyjny ekonomicznie jak i przyjazny społecznie.⁹⁴

⁹³ <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoeczny/podstawowe-pojecia> (dostęp: 20.09.2020).

⁹⁴ <https://www.lubelskie.pl/dialog-spoeczny>, (dostęp: 20.09.2020).

Dialog społeczny jest podstawowym elementem europejskiego modelu społecznego. Dzięki niemu partnerzy społeczni (przedstawiciele kadr kierowniczych i pracowników) mogą wносить aktywny wkład, także w drodze porozumień, w tworzenie europejskiej polityki społecznej i zatrudnienia. Zgodnie z art. 151 TFUE (Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej), promowanie dialogu między przedstawicielami kadr kierowniczych a pracownikami uznawane jest za wspólny cel UE i państw członkowskich. Dialog społeczny służy lepszemu sprawowaniu rządów w Unii Europejskiej dzięki zaangażowaniu partnerów społecznych w proces podejmowania decyzji oraz ich wdrażania.⁹⁵

W Polsce dialog społeczny ma długie tradycje, jakkolwiek jego obecny poziom rozwoju nie dorównuje temu z krajów UE. Jak pisał prof. W. Pańków w Piśmie Dialogu Społecznego: *„Już u schyłku średniowiecza uformowało się w Polsce tzw. Państwo Zgody, co znalazło swój wyraz w uchwalonej w 1505 roku konstytucji „Nihil novi”. Wprowadziła ona i utrwaliła praktykę obowiązkowej umowy władcy z dwoma głównymi stanami ówczesnego polskiego społeczeństwa, tzn. senatorskim i szlacheckim, która to umowa określała m.in. tzw. wolności obywateli i zobowiązania władcy względem tych obywateli”*. Pańków podsumowuje: *„Najliczniejsze grupy współczesnego polskiego społeczeństwa wykazały przywiązanie do porządku społecznego opartego na kontrakcie oraz wzajemnych, symetrycznych zobowiązaniach”*.⁹⁶

Przywiązanie do dialogu społecznego uwidocznione jest w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. W jej Preambule znajduje się odniesienie do dialogu społecznego, jako podstawowej zasady, którą rządzi się państwo. We wstępie możemy przeczytać: *„My – Naród – (...) ustanawiamy Konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej jako prawa podstawowe dla państwa oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym oraz na zasadzie pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot”*. Ponadto w Rozdziale I, art. 20 jest napisane, że *„dialog i współpraca partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”*. Należy podkreślić, że art. 20 Konstytucji RP jest adresowany nie tylko do władz publicznych, ale – może nawet przede wszystkim – do tych podmiotów społecznych, które odgrywają podstawową rolę w życiu gospodarczym i społecznym⁹⁷.

Włączenie kwestii dialogu społecznego w obszar polityki publicznej państwa wynika z założenia, że niehierarchizowane metody rządzenia, oparte na bezpośrednim udziale podmiotów niepaństwowych w kształtowaniu polityki publicznej, mogą przyczynić się do większej sprawności państwa poprzez poprawę jakości tejże polityki oraz zwiększenie jej efektywności. Tego typu strategię polityczną określa się mianem nowych metod zarządzania. Metody te – jak zauważa P. Swankiewicz – obejmują szeroką gamę procesów oraz instytucji, takich jak otwarta metoda koordynacji, dobrowolne porozumienia, ustalenie standardów, agencje regulacyjne, sieci regulacyjne, zarządzanie poprzez infor-

⁹⁵ <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/58/dialog-spoleczny>, (dostęp: 20.09.2020).

⁹⁶ <https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/homepage/dialog-spoleczny>, (dostęp: 27.10.2020).

⁹⁷ <https://www.monitorowanieprawa.pl/baza/wiedza/sposoby-monitorowania/108-czym-jest-dialog-spoleczny.html>, (dostęp: 28.10.2020).

mowanie czy też porównywanie z najlepszymi. Jest to niejako koncepcja „władzy ku”, związanej z umiejętnością mobilizacji różnych zasobów w konkretnym celu.⁹⁸

W tym kontekście istotną rolę odgrywa kwestia zdolności państwa do zakorzenienia się w społeczeństwie, inaczej mówiąc zdolność państwa do wnikania w problemy i preferencje społeczne, normowania stosunków społecznych i pozyskiwania zasobów oraz ich przeznaczania lub wykorzystywania w określony sposób. Zgodnie z tą koncepcją podmioty państwowe zakorzeniają się silnie w sieciach współpracujących ze sobą podmiotów, takich jak aktorzy społeczni, którzy dostarczają informacji i udzielają wsparcia w realizacji polityki publicznej w poszczególnych dziedzinach. Państwo powinno tworzyć fora debaty umożliwiające wymianę informacji, gromadzenie specjalistycznej wiedzy, budowanie zaufania i odnoszenie korzyści z pojawiania się koalicji tworzonych w celu rozwiązywania problemów dotyczących danej kwestii. Nie ulega wątpliwości, że takimi „platformami” są instytucje dialogu społecznego, takie jak Rada Dialogu Społecznego czy Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego. Skuteczność debaty na forach dialogu społecznego wymaga zdolności do strategicznej refleksji, budowy konsensusu na szczeblu krajowym i przydzielania zasobów w sposób sformalizowany, co może ułatwić zainteresowanym podmiotom spotykanie się w celu omówienia określonych kwestii.⁹⁹ Taką funkcję mogą pełnić chociażby rady trójstronne skupiające przedstawicieli państwa, związków zawodowych oraz organizacji pracodawców. Fundamentalnymi zasadami prowadzenia dialogu społecznego są demokracja i wolny rynek.¹⁰⁰

Na podstawie tych zasad partnerzy społeczni mogą swobodnie i niezależnie formułować swoje stanowiska, opierając się na racjonalnych przesłankach ekonomicznych. Jest to jednak tylko punkt wyjściowy. Jak twierdzi S. Borkowska, zasada partnerstwa wiąże się ściśle z zasadą dobrej wiary i woli porozumienia. Oznacza ona, że strony, traktując siebie jako partnerów, prowadzą rozmowy z intencją przestrzegania wypracowanych postanowień¹⁰¹. Warto również pamiętać o pewnych niuansach politycznych. Dialog społeczny jest sterowalny wyłącznie wówczas, kiedy liczba grup interesu zaangażowanych w proces jest niewielka. Ponieważ jest rzeczą niemożliwą ograniczenie ilości interesów i grup interesu, konieczne staje się ograniczenie liczby organizacji lub instytucji uprawnionych do negocjacji. Stąd każda grupa interesu nieposiadająca uprawnień negocjacyjnych musi znaleźć patrona, gdy nie chce pozostać niezauważona¹⁰². Jeśli uznać, że dialog społeczny opiera się na współdziałaniu, wzajemnym oddziaływaniu

⁹⁸ P. Swaniewicz, *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2008, CPS Dialog Warszawa, s. 80.

⁹⁹ A. Zybala, *Rzeczpospolita partnerska. Czy w Polsce można zarządzać programami i politykami publicznymi w sposób partnerski*, „Pismo Dialogu Społecznego DIALOG” 2008, nr 2, s. 25–29.

¹⁰⁰ R. Towalski, *Dialog społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, „Monografie i Opracowania SGH” 2011, nr 584, s. 75.

¹⁰¹ S. Borkowska, *Rokowania zbiorowe*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, red. H. Moerel, IFiS PAN, Warszawa 1995, s. 67.

¹⁰² E. Weissel, *Pakt społeczny w Austrii*, [w:] *Negocjacje – droga do paktu społecznego*. Doświadczenia, treści, partnerzy i formy, IPiSS, Warszawa 1995, s. 37.

oraz tworzeniu różnego rodzaju sieci współpracy, to jak zauważa J. Gardawski, dialog społeczny staje się sytuacją komunikacyjną, której składnikiem jest kapitał społeczny: pewne wspólne wartości i pewien poziom wzajemnego zaufania.¹⁰³

Zaufanie, choć jest cechą indywidualną, w zdecydowanym stopniu kształtowane jest przez krąg kulturowy, z którego wyrastamy. Jest to silnie podzielane przeświadczenie, że znane i akceptowane w danej społeczności (grupie) układy obyczajowych i moralnych zobowiązań będą zawsze i bez względu na okoliczności, a zatem bezinteresownie, respektowane przez jej członków.¹⁰⁴ Formuła dialogu zarazem wymaga zaufania i prowadzi do budowy zaufania. Tak czy inaczej, zaufanie staje się wyznacznikiem jakości i efektywności dialogu społecznego. Zasada wzajemnego zaufania i kompromisu staje się tym samym fundamentalną zasadą prowadzenia dialogu społecznego, zgodnie z którą jej uczestnicy powinni kierować się we wzajemnych relacjach szacunkiem i prowadzić dialog w dobrej wierze, dążąc do wymiany myśli, stanowisk i informacji oraz wypracowania w drodze konsensusu czy kompromisu realnych postanowień dotyczących aktualnych problemów polityki społecznej i gospodarczej.

2.3. Struktura, cele i zadania dialogu społecznego

W myśl przyjętych rozważań, dialog społeczny może odbywać się na różnych szczeblach. W Polsce na strukturę dialogu społecznego istotny wpływ mają akty prawne, w tym w szczególności Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240), na mocy której w dniu 22 października Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej powołał Radę Dialogu Społecznego, która zastąpiła Trójstronną Komisję do Spraw Społeczno-Gospodarczych, działającą od 1994 roku oraz Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego, które zmieniły Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego.

Rada Dialogu Społecznego jest najważniejszą instytucją krajowego dialogu społecznego w Polsce, stanowi forum dialogu trójstronnego i współpracy strony pracowników, strony pracodawców oraz strony rządowej, funkcjonujące na poziomie centralnym (krajowym). Członkami statutowymi Rady Dialogu Społecznego są przedstawiciele: rządu, reprezentatywnych organizacji związkowych (tj. NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych) oraz reprezentatywnych organizacji pracodawców (tj. Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Konfederacja „Lewiatan”, Związek Rzemiosła Polskiego, Związek Pracodawców Business Centre Club, Związek Przedsiębiorców i Pracodawców). Ustawa przewiduje dwupoziomowe kompetencje Rady Dialogu Społecznego, co znajduje odbicie w uprawnieniach zastrzeżonych dla dialogu autonomicznego dwóch stron – pracodawców i pra-

¹⁰³ J. Gardawski, *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, [w:] *Demokracja spektaklu?*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 100.

¹⁰⁴ *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004, s. 276.

cowników, oraz dla dialogu trójstronnego z udziałem trzech partnerów – pracodawców – pracowników – rządu, a więc całej Rady.

Według Ustawy cele Rady Dialogu Społecznego koncentrują się na:

- zapewnieniu warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego oraz zwiększenia konkurencyjności polskiej gospodarki i spójności społecznej;
- realizacji zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia;
- działaniu na rzecz poprawy jakości formułowania i wdrażania polityk oraz strategii społeczno-gospodarczych, a także budowania wokół nich społecznego porozumienia poprzez prowadzenie przejrzystego, merytorycznego i regularnego dialogu organizacji pracowników i pracodawców oraz strony rządowej;
- wspieraniu prowadzenia dialogu społecznego na wszystkich szczeblach jednostek samorządu terytorialnego.

Prace ustawowe Rady Dialogu Społecznego są prowadzone w trybie konsultacji bądź negocjacji. Do zadań Rady Dialogu Społecznego należy w szczególności:

- wyrażanie opinii i zajmowanie stanowisk;
- opiniowanie projektów założeń projektów ustaw oraz projektów aktów prawnych;
- opiniowanie Wieloletniego Planu Finansowego Państwa, projektów strategii, projektów programów oraz projektów innych dokumentów rządowych dotyczących planowanych działań Rady Ministrów, przygotowywanych przez Radę Ministrów oraz jej członków;
- inicjowanie na zasadach określonych Ustawą z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego procesu legislacyjnego;
- realizacja zadań określonych w odrębnych ustawach tj. uzgadnianie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę na rok następny, uzgadnianie zwiększenia wskaźnika waloryzacji emerytur i rent na rok następny, uzgadnianie wysokości kwot zasiłków rodzinnych oraz wysokości świadczeń rodzinnych, uzgadnianie wysokości średniorocznych wskaźników wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej na rok następny, składanie wniosków o weryfikację kryteriów dochodowych.

Na czele Rady stoi przewodniczący, który reprezentuje Radę w kontaktach zewnętrznych i przewodniczy jej posiedzeniom i którego kadencja trwa 1 rok (przewodniczenie Radzie ma charakter naprzemienny).

Z kolei **Wojewódzkie Rady Dialogu Społecznego** (WRDS) są regionalnymi instytucjami dialogu społecznego w Polsce. Tworzenie oraz zapewnienie funkcjonowania WRDS jest zadaniem z zakresu administracji rządowej, zleconym marszałkowi województwa, finansowanymi w drodze dotacji celowych. O utworzeniu WRDS postanawia marszałek województwa na wniosek co najmniej jednej z organizacji pracodawców, oraz co najmniej jednej organizacji pracowników. W skład WRDS wchodzi: marszałek województwa, przedstawiciele reprezentatywnych organizacji związkowych, przedstawiciele reprezentatywnych organizacji pracodawców oraz wojewoda.

Do kompetencji Wojewódzkich Rad Dialogu Społecznego należy w szczególności:

- rozpatrywanie spraw o zasięgu wojewódzkim, które zostały przekazane przez Radę Dialogu Społecznego;
- zajmowanie stanowisk i wyrażanie opinii w sprawach objętych zakresem zadań związków zawodowych lub organizacji pracodawców będących w kompetencji administracji rządowej i samorządowej z terenu województwa;
- opiniowanie projektów strategii rozwoju województwa i innych programów w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz przygotowywanie sprawozdań z realizacji tych zadań;
- przekazywanie Radzie Dialogu Społecznego oraz organom administracji publicznej rekomendowanych rozwiązań i propozycji zmian prawnych;
- rozpatrywanie spraw społecznych lub gospodarczych powodujących konflikty między pracodawcami a pracownikami, jeżeli zostaną one uznane za istotne dla zachowania pokoju społecznego.

Uchwalona w 2015 r. Ustawa o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego stworzyła także podstawę prawną do powoływania nowych Trójstronnych Zespołów Branżowych, których domeną jest prowadzenia branżowego dialogu społecznego. Według Ustawy **Trójstronne Zespoły Branżowe** to instytucje dialogu społecznego, w których odbywa się dialog na szczeblu branżowym. Powoływane są w celu prowadzenia trójstronnego dialogu społecznego mającego na celu zapewnienie warunków rozwoju branży oraz godzenie interesów stron, podczas realizacji programów działania rządu i zachowania pokoju społecznego w branży. Zadaniem zespołów jest wypracowanie wspólnego stanowiska w sprawach ważnych z punktu widzenia polityki państwa wobec branży oraz interesów pracowników i pracodawców.

W skład zespołów wchodzi:

- po stronie społecznej: reprezentacje związków zawodowych działających w branży oraz organizacji pracodawców danych branż;
- po stronie rządowej: przedstawiciele właściwych merytorycznie resortów – w randze sekretarzy i podsekretarzy stanu – gwarantujący realizację przyjętych ustaleń.

Do udziału w posiedzeniach i do prac w zespołach zapraszani są również przedstawiciele izb i samorządów gospodarczych, reprezentanci samorządu terytorialnego oraz instytucji okołorządowych.

Obecnie funkcjonuje 18 Trójstronnych Zespołów Branżowych oraz 3 Podzespoły. Większość zespołów branżowych została powołana przez Ministra właściwego do spraw pracy (10 zespołów oraz 3 podzespoły umiejscowione przy MRPiPS), poza tym TZB działają przy Ministerstwie Infrastruktury (3), Ministerstwie Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej (2), Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju (1), Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego (1) oraz Ministerstwie Zdrowia (1).

Na poziomie regionalnym i lokalnym dialog społeczny realizowany jest w wąskim ujęciu tj. ograniczonym do stosunków pracy, przez rady rynku pracy. Rady rynku pracy są gremiami opiniująco-doradczymi odpowiednio dla marszałka województwa, prezydenta miasta oraz starosty powiatu. Są to Wojewódzka Rada Rynku Pracy, Miejska Rada Rynku Pracy oraz Powiatowa Rada Rynku Pracy.

Głównym celem rad rynku pracy jest włączenie partnerów rynku pracy w proces zarządzania środkami Funduszu Pracy, programowania i monitorowania polityki rynku pracy odpowiednio na poziomie regionalnym i lokalnym. Przewodniczący rady jest wybierany na pierwszym posiedzeniu spośród członków rady rynku pracy na czas trwania kadencji, tj. na okres 4 lat.

Stanowiska i opinie rad rynku pracy są podejmowane w formie uchwały, zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy członków. W przypadku jednakowej liczby głosów za i przeciw decydujący głos należy do przewodniczącego rady rynku pracy. Marszałek województwa, prezydent miasta i starosta mogą powołać w skład rady trzech przedstawicieli spośród organów samorządu terytorialnego lub reprezentantów nauki posiadających szczególną wiedzę lub autorytet w obszarze działania rad rynku pracy oraz zapraszać do udziału w posiedzeniach rady przedstawicieli innych, niereprezentowanych w radach organów, organizacji i instytucji, jednakże bez uprawnień do głosowania w podejmowaniu uchwał.

Wojewódzka Rada Rynku Pracy jest organem opiniodawczo-doradczym marszałka województwa w sprawach polityki rynku pracy.

W jej skład wchodzi osoby powoływane przez marszałka województwa spośród działających na terenie województwa:

- wojewódzkich struktur każdej organizacji związkowej i organizacji pracodawców reprezentatywnych w rozumieniu Ustawy o Radzie Dialogu Społecznego;
- organizacji pracodawców reprezentatywnych w rozumieniu Ustawy o Radzie Dialogu Społecznego;
- społeczno-zawodowych organizacji rolników, w tym związków zawodowych rolników indywidualnych i izb rolniczych;
- organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku pracy.

Do zakresu działania Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy zgodnie z Art. 22 pkt. 5 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2019 r. poz. 1482 z późn. zm.) należy w szczególności:

- inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w województwie;
- ocena racjonalności gospodarki środkami Funduszu Pracy;
- opiniowanie projektu regionalnego planu działań oraz okresowych sprawozdań z jego realizacji;
- opiniowanie kryteriów podziału środków Funduszu Pracy dla samorządów powiatowych danego województwa na finansowanie programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowanie innych fakultatywnych zadań;

- opiniowanie opracowanych przez wojewódzkie urzędy pracy propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji samorządu województwa i sprawozdań z ich wykorzystania;
- składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia w województwie;
- ocenianie okresowych sprawozdań z działalności wojewódzkich urzędów pracy;
- przedstawianie Radzie Rynku Pracy okresowych sprawozdań i wniosków, w sprawach zatrudnienia;
- delegowanie przedstawicieli do komisji konkursowej dokonującej wyboru kandydata na stanowisko dyrektora wojewódzkiego urzędu pracy;
- opiniowanie wniosków o odwołanie dyrektora wojewódzkiego urzędu pracy;
- opiniowanie wojewódzkich kryteriów wydawania zezwoleń na pracę cudzoziemców;
- współpraca z wojewódzkimi komisjami dialogu społecznego, w szczególności, w zakresie inicjowania programów i partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i rozwoju rynku pracy.

Miejska Rada Rynku Pracy jest organem opiniodawczo-doradczym prezydenta miasta, powoływanym przez niego właściwym zarządzeniem.

W skład Miejskiej Rady Rynku Pracy wchodzi osoby powoływane przez starostę spośród działających na terenie powiatu, reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego terenowych struktur:

- każdej organizacji związkowej;
 - każdej organizacji pracodawców;
 - społeczno-zawodowych organizacji rolników, w tym związków zawodowych rolników indywidualnych i izb rolniczych;
 - organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku pracy.
- Do zakresu działania Miejskiej Rady Rynku Pracy należy w szczególności:
- inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w mieście Lublin;
 - ocena racjonalności gospodarki środkami Funduszu Pracy;
 - opiniowanie kryteriów podziału środków Funduszu Pracy na finansowanie programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowanie innych fakultatywnych zadań oraz opiniowanie opracowanych przez Miejski Urząd Pracy propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji samorządu i sprawozdań z ich wykorzystania;
 - składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia;
 - ocenianie okresowych sprawozdań z działalności Miejskiego Urzędu Pracy oraz okresowych sprawozdań i wniosków w sprawach zatrudnienia;
 - delegowanie przedstawicieli do komisji konkursowej dokonującej wyboru kandydata na stanowisko dyrektora Miejskiego Urzędu Pracy;
 - opiniowanie wniosków o odwołanie dyrektora Miejskiego Urzędu Pracy;

- współpraca z radami dialogu społecznego, w szczególności w zakresie inicjowania programów i partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i rozwoju rynku pracy;
- opiniowanie celowości realizacji programów specjalnych;
- opiniowanie proponowanych przez starostę zmian realizacji programów specjalnych;
- opiniowanie celowości realizacji Programu Aktywizacja i Integracja.

Powiatowa Rada Rynku Pracy jest organem opiniodawczo-doradczym starosty w sprawach polityki rynku pracy.

Powiatowe Rady Rynku Pracy działają na podstawie art. 23 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2015 r., poz. 357 z późniejszymi zmianami) oraz Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie rad rynku pracy (Dz. U. z 2014 r., poz. 630).

W skład Powiatowych Rad Rynku Pracy wchodzi przedstawiciele działających na terenie powiatu:

- terenowych struktur każdej organizacji związkowej, reprezentatywnej w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego;
- terenowych struktur każdej organizacji pracodawców, reprezentatywnej w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego;
- społeczno-zawodowych organizacji rolników, w tym związków zawodowych rolników indywidualnych i izb rolniczych;
- organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku pracy.

Zakres zadań powiatowych rad rynku pracy stanowi pewne odwzorowanie zakresu zadań wojewódzkich rad rynku pracy – stosownie do lokalnego rynku pracy – przy czym ze względu na zadania powiatowych urzędów pracy, powiatowe rady rynku pracy dodatkowo opiniują celowość realizacji programów specjalnych oraz proponowane zmiany ich realizacji a także celowość realizacji Programu Aktywizacja i Integracja.

Do zakresu działania Powiatowej Rady Rynku Pracy należy w szczególności:

- inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w powiecie oraz ocena racjonalności gospodarki środkami Funduszu Pracy;
- opiniowanie opracowanych przez Powiatowy Urząd Pracy propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji powiatu;
- wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia w powiecie;
- ocenianie okresowych sprawozdań z działalności Powiatowego Urzędu Pracy;
- opiniowanie wniosków o odwołanie dyrektora Powiatowego Urzędu Pracy;
- opiniowanie celowości realizacji programów specjalnych oraz proponowanych zmian w ich realizacji;
- opiniowanie celowości realizacji Programu Aktywizacja i Integracja.

Z kolei za prowadzenie dialogu społecznego na poziomie zakładowym odpowiadają rady pracowników.

Rady pracowników to przedstawicielstwa pracowników, tworzone na poziomie zakładu pracy, na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji.¹⁰⁵ Liczebność rady pracowników jest uzależniona od wielkości zatrudnienia i wynosi minimum 3 pracowników, w przypadku pracodawcy zatrudniającego od 50 do 250 pracowników, minimum 5 pracowników; przy poziomie zatrudnienia od 251 do 500 pracowników, minimum 7 pracowników, gdy zatrudnionych jest powyżej 500 pracowników. Wybory członków rady pracowników organizuje pracodawca na pisemny wniosek grupy co najmniej 10 % pracowników. Wybory te są bezpośrednie i odbywają się w głosowaniu tajnym. Wyniki głosowania uważa się za ważne, jeżeli wzięło w nich udział co najmniej 50% pracowników zatrudnionych u pracodawcy. Członkami rady pracowników zostają kandydaci, którzy otrzymają kolejno największą liczbę głosów. Kadencja rady pracowników trwa 4 lata od dnia jej wyboru. Zasady współdziałania pracodawcy z radą pracowników określa zawarte między stronami porozumienie lub Ustawa (w przypadku jego braku). Zgodnie z ustawą pracodawca jest zobowiązany do przekazywania radzie pracowników informacji dotyczących:

- działalności i sytuacji ekonomicznej pracodawcy oraz przewidywanych w tym zakresie zmian;
- stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia;
- działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia.

W sprawach tych rada pracowników może przedstawić wspólną opinię lub opinie poszczególnych członków rady. Natomiast w sprawach dotyczących stanu, struktury i przewidywanych zmian zatrudnienia oraz działań mających na celu utrzymanie poziomu zatrudnienia, jak również działań, które mogą powodować istotne zmiany w organizacji pracy lub podstawach zatrudnienia pracodawca jest zobowiązany prowadzić z radą pracowników konsultacje, których celem jest osiągnięcie porozumienia pomiędzy radą pracowników a pracodawcą.

2.4. Potencjał kompetencji uczestnika dialogu społecznego

Mając na uwadze wielość celów, a także trudność i złożoność materii z jaką mają do czynienia uczestnicy dialogu społecznego, istotnym wydaje się zwrócenie uwagi na niezbędne kompetencje, w szczególności wiedzę, umiejętności i postawy, umożliwiające im prowadzenie dialogu o wysokiej jakości.

Analiza niezbędnych dla uczestnika dialogu społecznego kompetencji, warunkujących skuteczność i efektywność dialogu społecznego była przedmiotem badań realizowanych w latach 2008–2009 w ramach projektu systemowego, prowadzonego przez

¹⁰⁵ Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 roku o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji Dz.U. Nr 79, poz. 550 z późn. zm.

Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, pt. „Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”, którego jednym z celów było opracowanie modelu systemu kształcenia w zakresie dialogu społecznego na wszystkich szczeblach dialogu społecznego. W ramach projektu przeprowadzone zostały badania wśród przedstawicieli dialogu społecznego różnych szczebli, które umożliwiły stworzenie profili kompetencyjnych uczestników dialogu społecznego (zespoły kompetencji, którymi powinien wyróżniać się uczestnik dialogu), które obejmowały kompetencje elementarne (niezbędne, aby w sposób efektywny uczestniczyć w procesie dialogu) oraz specjalistyczne. Warto zauważyć, iż definiując niezbędną wiedzę i kompetencje uczestnika dialogu społecznego zwrócono uwagę na jego aktywność w różnych etapach wyróżnianych w procesie prowadzenia dialogu społecznego tj.: planowanie dialogu, inicjacja i prowadzenie negocjacji, realizacja ustaleń, monitoring i ewaluacja.

Z wyników przedstawionych badań wynika, iż na szczeblu zakładowym uczestnik dialogu społecznego, który jest zaangażowany w fazę planowania negocjacji i realizacji ustaleń, powinien doskonalić kompetencje zawodowe w czterech obszarach tj.:

- dialog społeczny – wiedza na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego;
- ekonomia – wiedza o mechanizmach podejmowania decyzji w gospodarce, stosowanie zasad mikroekonomii (maksymalizacja zysków i wartości majątku, optymalne kształtowanie cen), praktyczna umiejętność oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, zrozumienie oraz umiejętność interpretacji polityki przedsiębiorstwa w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń;
- prawo – wiedza na temat prawa pracy w części poświęconej dialogowi społecznemu, wiedza na temat implikacji prawnych (na przykład karnych) egzekucji postanowień dialogu społecznego;
- analiza strategiczna – znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego, umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przezwyciężania.

Zauważono również, że uczestnik dialogu społecznego na szczeblu zakładowym w niewielkiej części potrzebuje kompetencji społecznych, zwłaszcza w zakresie: umiejętności analizy kluczowych ról społecznych w grupie, umiejętności wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa, umiejętności rozpoznawania procesów grupowych i ich moderowania (przywództwo, konflikt, komunikacja).

Natomiast osoby, które na poziomie zakładowym są zaangażowane bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji, zdecydowanie muszą dokształcać się w zakresie kompetencji społecznych. Powinni mieć umiejętności w zakresie:

- analizy kluczowych ról społecznych w grupie;
- wykorzystywania możliwości, jakie daje praca grupowa;
- rozpoznawania procesów grupowych i ich moderowania (przywództwo, konflikt, komunikacja);

- praktycznego wykorzystania technik komunikacyjnych i efektywnej komunikacji społecznej.

Zdaniem autorów osoby, które animują dialog, powinny mieć także kompetencje zawodowe w zakresie:

- wiedzy na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego;
- wiedzy na temat prawa pracy w obszarze dialogu społecznego;
- rozumienia problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego.

Wskazane jest także, aby kształtowały również kompetencje związane z myśleniem strategicznym, do których należą:

- znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego,
- umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii oraz doboru metod ich przewyższania,
- wiedza na temat planowania strategicznego,
- umiejętność praktycznego zastosowania narzędzi planowania strategicznego.

Z kolei uczestnicy dialogu toczonego na szczeblu ponadzakładowym mają przed sobą podobnie skonstruowane profile kompetencyjne. Przeważają w nich jednak kompetencje zawodowe, które również mieszczą się w tych samych czterech obszarach:

- dialog społeczny,
- ekonomia,
- prawo,
- opracowywanie analiz strategicznych.

Na tym szczeblu dialogu ważne są kompetencje społeczne. Na pierwszy plan wysuwają się tu kompetencje związane z umiejętnościami analizy kluczowych ról społecznych w grupie, umiejętnością wykorzystania możliwości, jakie daje praca grupowa, czy też rozpoznawaniem procesów grupowych i ich moderowaniem (przywództwo, konflikt, komunikacja).

Z kolei profil kompetencyjny uczestnika dialogu społecznego ze szczebla ponadzakładowego, który jest zaangażowany bezpośrednio w proces konsultacji, informacji lub negocjacji zakłada równowagę między kompetencjami społecznymi i zawodowymi. W wypadku tych drugich należy kłaść szczególnie duży nacisk na potrzebę pozyskiwania wiedzy i umiejętności z zakresu dialogu społecznego, zwłaszcza w obszarze:

- wiedzy na temat form, systemów i wyników dialogu społecznego,
- wiedzy na temat europejskiego dialogu społecznego,
- umiejętności swobodnego poruszania się po „mapie” instytucji dialogu europejskiego w wymiarze sektorowym i problemowym,
- umiejętności rozumienia zasad funkcjonowania systemu instytucjonalnego Unii Europejskiej,
- sposobów podejmowania decyzji i wzajemnych relacji między kluczowymi instytucjami.

Autorzy badania wskazali również, że pożądane jest pozyskiwanie takich kompetencji zawodowych, jak:

- myślenie ekonomiczne i rozumienie problematyki podejmowania decyzji przez uczestników życia ekonomicznego,
- wiedza na temat prawa pracy w części poświęconej dialogowi społecznemu,
- znajomość podstawowych sposobów opracowywania strategii i procedur planowania strategicznego,
- umiejętność definiowania przeszkód w skutecznym planowaniu strategii i doboru metod ich przezwycięzania.

Ponadto badacze wskazali na konieczność opanowania przez uczestników dialogu społecznego podstawowych zasad komunikacji społecznej i marketingu, nabycie umiejętności wygłaszania przemówień publicznych, a także analizowania swoich słabych i mocnych stron jako liderów, mobilizowania i inspirowania zespołów ludzkich, budowania zespołu i koordynowania jego funkcjonowania.

Problem kompetencji uczestnika dialogu społecznego stanowił także istotę projektu pn.: „*Wsparcie dla przedstawicieli pracowników w instytucjach dialogu społecznego kluczem wzmocnienia potencjału kluczowych partnerów społecznych w Polsce*”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, Działanie 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy, realizowanego przez Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych. W ramach projektu określono niezbędne kompetencje w obszarach: wiedza – umiejętności – postawy.¹⁰⁶ Według autora badań uczestnik dialogu społecznego w obszarze wiedzy powinien posiadać:

- przygotowanie merytoryczne w tym znajomość podstaw prawnych do prowadzenia dialogu społecznego oraz znajomość faktów rozumiana jako wiedza na temat danych decydujących o skuteczności rozmów;
- znajomość i zrozumienie podstawowych zapisów aktów prawnych decydujących o celach, organizacji, zakładanych efektach oraz udziale związków zawodowych w procesie prowadzenia dialogu społecznego;
- aktualną wiedza na temat treści oraz możliwości stosowania odpowiednich zapisów prawa;
- wiedzę na temat zasad przygotowywania projektów, założeń projektów ustaw i projektów aktów prawnych w sprawach dotyczących spraw pracowniczych;
- znajomość podstaw merytorycznych i prawnych warunkujących poprawne opracowywanie wniosków o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych procesami dialogu społecznego;
- wiedzę na temat podstaw prawnych inicjowania, organizacji i prowadzenia wysłuchań publicznych;

¹⁰⁶ J. Kordziński, *Profil kompetencyjny uczestnika dialogu społecznego – edukacja*, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, <https://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/77a493d8-93c0-43f2-ada0-1c4a3b9b8685/profil-kompetencyjny-uczestnika-dialogu-spolecznego-edukacja.pdf> (dostęp 31.10.2020)

- świadomość zakresu właściwości rozpatrywania wniosków objętych pracą danej instytucji dialogu społecznego;
- świadomość związków partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia z możliwym zwiększaniem konkurencyjności gospodarki.

W obszarze umiejętności uczestnicy badania za kluczowe umiejętności związane z pełnieniem roli uczestnika dialogu społecznego wskazali:

- umiejętność budowania porozumienia na rzecz prowadzenia przejrzystego, merytorycznego i regularnego dialogu organizacji pracowników, pracodawców oraz strony rządowej;
- działanie na rzecz realizacji zasad partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia oraz wzmocnienia spójności społecznej.

Oznacza to, że do umiejętności prowadzenia dialogu społecznego zaliczyć należy przede wszystkim:

- prowadzenie dialogu społecznego w sprawach wynagrodzeń i świadczeń społecznych oraz w innych sprawach społecznych lub gospodarczych;
- praktyczną zdolność rozmawiania rozumianą jako biegłość formułowania myśli, sprawność zadawania pytań oraz umiejętność słuchania innych;
- opracowywanie wspólnie z innymi stanowisk dotyczących spraw z zakresu polityki społecznej lub gospodarczej;
- umiejętność formułowania oraz przedstawiania zapytań w zakresie spraw objętych tematyką pracy instytucji dialogu społecznego;
- wnoszenie pod obrady spraw o dużym znaczeniu społecznym lub gospodarczym zwłaszcza jeśli ich rozwiązanie jest istotne dla zachowania pokoju społecznego;
- skuteczne inicjowanie organizacji i przeprowadzenia wysłuchania publicznego od przygotowania propozycji do pozyskania partnerów w sejmie lub senacie warunkujących przeprowadzenie tego procesu;
- praktykę przygotowywania i uzgadniania projektów założeń projektów ustaw i projektów aktów prawnych w sprawach;
- praktyczną umiejętność posługiwania się przepisami prawa oraz operowania faktami;
- dokonywanie krytycznej analizy oraz opracowanie opinii projektowanych aktów prawnych;
- umiejętność opracowywania i uzgadniania wniosków o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych procesami dialogu społecznego;
- umiejętność z zakresu rozpatrywania wniosków dotyczących spraw objętych zakresem właściwości danej instytucji dialogu społecznego;
- zręczność we wzmacnianiu zaufania między partnerami;
- sprawność w opracowywaniu wspólnie uzgodnionych stanowisk, opinii i projektów aktów prawnych;
- biegłość rozwiązywania sytuacji konfliktowych;

- umiejętność wzmacniania potencjału organizacji, którą reprezentuję i interesów jej członków.

Uczestnika dialogu społecznego powinny charakteryzować następujące postawy:

- gotowość do współpracy w ramach wspólnego z innymi stronami dialogu społecznego przygotowywania i uzgadniania projektów założeń projektów ustaw i projektów aktów prawnych w sprawach;
- współpraca w ramach wspólnego z innymi wypracowywania stanowisk dotyczących spraw z zakresu polityki społecznej lub gospodarczej;
- gotowość do szukania porozumienia i postawa otwartości na propozycje drugiej strony;
- otwartość i wola współpracy w zakresie formułowania oraz przedstawiania wspólnych zapytań objętych tematyką pracy instytucji dialogu społecznego;
- gotowość do współpracy nad wspólnymi wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych procesami dialogu społecznego.

W ramach projektu zdefiniowano również kompetencje specjalistyczne dla uczestników dialogu społecznego na różnych jego szczeblach.

Dla uczestników Rady Dialogu Społecznego:

- umiejętność posługiwania się przepisami prawa rozumiana jako aktualna wiedza oraz praktyka stosowania odpowiednich zapisów prawa;
- pozycja negocjacyjna rozumiana jako doświadczenie w formułowaniu celów rozmowy z możliwościami ich osiągnięcia;
- udział w opracowywaniu uchwał kierowanych do Sejmu lub Senatu z wnioskiem o umożliwienie przedstawienia Sejmowi lub Senatowi informacji dotyczącej spraw o istotnym znaczeniu w zakresie pracy danej instytucji dialogu społecznego;
- skuteczne działanie na rzecz opracowania uchwał o wystąpieniu do ministra właściwego do spraw finansów publicznych z wnioskiem o wydanie interpretacji ogólnej, w przypadku niejednolitego stosowania przepisów prawa podatkowego w określonych decyzjach, postanowieniach oraz interpretacjach indywidualnych, wydanych przez organy podatkowe w takich samych stanach faktycznych lub zdarzeniach przyszłych oraz w takich samych stanach prawnych;
- umiejętność wypracowania w oparciu o Wieloletni Plan Finansowy Państwa wspólnej z innymi stronami opinii oraz propozycji w sprawie wzrostu w kolejnym roku wynagrodzeń w gospodarce narodowej, w tym w państwowej sferze budżetowej, minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz emerytur i rent z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych;
- opracowywanie wspólnego stanowiska w sprawie założeń projektu budżetu państwa na rok następny;
- ustalanie w układzie branżowym i regionalnym dodatkowych priorytetów wydatkowania środków z rezerwy Krajowego Funduszu Szkoleń oraz decydowanie o przeznaczeniu tych środków zgodnie z przyjętymi priorytetami;

- opiniowanie rocznych sprawozdań z działalności Funduszu Pracy, a także ocena racjonalności gospodarki środkami tego funduszu;
 - realizacja zadań określonych w przepisach o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy;
 - opiniowanie projektów ustaw dotyczących promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej;
 - opiniowania priorytetów przedłożonych przez ministra pracy.
- Dla uczestników wojewódzkich rad rynku pracy :
- umiejętność inspirowania przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w województwie;
 - sprawność oceniania racjonalności gospodarki środkami Funduszu Pracy;
 - umiejętność opiniowania projektu regionalnego planu działań oraz okresowych sprawozdań z jego realizacji;
 - przygotowanie do krytycznego opiniowania kryteriów podziału środków Funduszu Pracy dla samorządów powiatowych danego województwa na finansowanie programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowanie innych fakultatywnych zadań;
 - krytyczne opiniowanie opracowanych przez wojewódzkie urzędy pracy propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji samorządu województwa i sprawozdań z ich wykorzystania;
 - umiejętność przygotowywania i składania wniosków oraz wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, w tym opinii o zasadności kształcenia w danym zawodzie zgodnie z potrzebami rynku pracy, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia w województwie;
 - umiejętność oceniania okresowych sprawozdań z działalności wojewódzkich urzędów pracy oraz przedstawianie Radzie Rynku Pracy okresowych sprawozdań i wniosków w sprawach zatrudnienia;
 - gotowość do merytorycznego opiniowania wniosków o odwołanie dyrektora wojewódzkiego urzędu pracy;
 - krytyczne oraz merytoryczne opiniowanie wojewódzkich kryteriów wydawania zezwoleń na pracę cudzoziemców;
 - otwartość na współpracę z wojewódzkimi radami dialogu społecznego, w szczególności w zakresie inicjowania programów i partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i rozwoju rynku pracy.
- Dla uczestników powiatowych rad rynku pracy:
- opiniowanie celowości realizacji programów specjalnych, ze szczególnym uwzględnieniem liczby osób objętych programem, proponowanych kryteriów ich oraz zakładanych rezultatów programu, w tym przewidywanej efektywności kosztowej i zatrudnieniowej oraz kosztów jego realizacji;
 - merytoryczne odnoszenie się do proponowanych przez starostę zmian realizacji programów specjalnych;

- opiniowanie celowości realizacji Programu Aktywizacja i Integracja ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów doboru bezrobotnych oraz zakładane efektu jego realizacji;
- przygotowywanie merytorycznych opinii na temat zasadności kształcenia w danym zawodzie zgodnie z potrzebami rynku pracy.

Analiza dotychczas realizowanych badań nad kompetencjami uczestnika dialogu społecznego wskazuje na konieczność posiadania przez nich wielu kompetencji, dotyczących różnych dziedzin i obszarów wiedzy, umiejętności i postaw. Z kolei oczekiwany poziom sprawności w posługiwaniu się poszczególnymi kompetencjami w znacznej mierze uzależniony jest od szerokości, na którym prowadzony jest dialog społeczny.

3. Praktyka dialogu społecznego na rynku pracy w województwie lubelskim z perspektywy NSZZ „Solidarność” – w świetle badań empirycznych

3.1. Lubelski rynek pracy jako pole dialogu społecznego pomiędzy instytucjami i organizacjami społecznymi

W województwie lubelskim dialog społeczny dotyczący rynku pracy prowadzony jest na trzech szczeblach:

1. Wojewódzkim przez Wojewódzką Radę Rynku Pracy w Lublinie.
2. Miejskim przez Miejską Radę Rynku Pracy w Lublinie.
3. Powiatowym przez powiatowe rady rynku pracy.

Ad 1) Wojewódzka Rada Rynku Pracy w Lublinie

Wojewódzka Rada Rynku Pracy w Lublinie jest organem opiniodawczo-doradczym marszałka województwa w sprawach polityki rynku pracy. W skład Wojewódzkiej Rady Rynku Pracy w Lublinie w kadencji 2017–2021 wchodzi przedstawiciele reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego:

- **wojewódzkich struktur organizacji związkowych** tj.: Forum Związków Zawodowych, Rady OPZZ Województwa Lubelskiego, Regionu Środkowo-Wschodniego NSZZ „Solidarność”;
- **wojewódzkich struktur organizacji pracodawców** tj.: Związku Pracodawców Business Centre Club, Izby Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan”;
- **społeczno-zawodowych organizacji rolników** tj.: Wojewódzkiego Związku Rolników, Kółek i Organizacji rolniczych w Lublinie oraz Lubelskiej Izby Rolniczej;
- **organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku pracy** tj.: Stowarzyszenie „Za Rzeką Krzną” w Berezówce, Polskiej Fundacji Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland» w Lublinie, Powroźnik Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Krasnystaw Plus”, Białkopodlaska Izba Gospodarcza w Białej Podlaskiej, Fundacja Polskiej Akademii Nauk, Stowarzyszenie „Klub XXI Wieku”;
- **organów jednostek samorządu terytorialnego** tj.: Wójt Gminy Wisznice, Wicestarosta Lubelski oraz Burmistrz Opola Lubelskiego.

Analiza dokumentów z lat 2016–2019 wskazuje, iż w działaniach realizowanych przez WRRP w Lublinie wyróżnić można elementy stałe, zgodne z Ustawą z dnia 24 lipca 2015r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240) oraz inicjatywy dodatkowe, wynikające z bieżących potrzeb rynku.

Stałe elementy w pracy WRRP w Lublinie to:

- analiza sytuacji na rynku pracy w województwie lubelskim z odniesieniem do sytuacji w poszczególnych powiatach (skala mikro) i w kraju (skala makro);
- ustalanie planu pracy WRRP w Lublinie na dany rok;

- dyskusje nad wynikami badań przygotowanymi przez Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy;
- ustalanie zasad dotyczących dysponowania środkami Krajowego Funduszu Szkoleniowego;
- opiniowanie projektu „Wykazu zawodów, za które może być dokonywana refundacja wynagrodzeń i składek na ubezpieczenia społeczne młodocianych pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w celu przygotowania zawodowego” w dany roku;
- opiniowanie propozycji przeznaczenia środków FP będących w dyspozycji Samorządu Województwa Lubelskiego na dany rok opracowanych przez PUP i WUP, zapoznanie się ze sprawozdaniami z wykorzystania środków oraz wydawanie opinii w kwestii racjonalności gospodarowania ww. środkami;
- przedstawienie i opiniowanie projektu Regionalnego Planu Działań na rzecz Zatrudnienia na dany rok;
- wydawanie opinii w sprawie zasadności kształcenia na proponowanych przez instytucje edukacyjne (szkoły, CKU) nowych kierunkach i ich zgodności z potrzebami rynku pracy;
- dyskusja nad realizacją zadań z zakresu koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego z tytułu bezrobocia w danym roku.

Inne inicjatywy podejmowane przez Wojewódzką Radę Rynku Pracy w Lublinie w latach 2016–2019 to m.in.:

- analiza sytuacji dotyczącej zatrudniania cudzoziemców na lubelskim rynku pracy;
- analiza Strategii Rozwoju Szkolnictwa Zawodowego;
- omówienie zadań realizowanych przez WUP w obszarze świadczenia i koordynowania usług poradnictwa zawodowego;
- omówienie postępu prac nad wdrażaniem EFSu w zakresie RPO – Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014–2020 i RPO Województwa Lubelskiego przez WUP w Lublinie;
- omówienie zadań i problemów dotyczących różnych grup społecznych (np. NEET – not i employment, education or training (ludzie młodzi), 50+ itp.);
- omówienie wyników wdrożenia programu POWER (najlepszy wynik w całym kraju);
- omówienie problemów w zakresie doradztwa zawodowego prowadzonego w szkołach oraz aktualnie stosowanych rozwiązań (główne zgłaszane problemy to: mała liczba godzin zajęć z tego zakresu, zajęcia planowane przez większość szkół dopiero na koniec czerwca, brak umieszczania informacji o odbyciu przez daną osobę takich zajęć w jej świadectwie szkolnym);
- przedstawienie zakresu obowiązków oraz specyfiki pracy Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w WUP;
- omówienie działalności Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w WUP w Lublinie (duże zainteresowanie faktem prowadzenia szkoleń z zakresu metod i narzędzi stosowanych w pracy doradcy zawodowego);
- przedstawienie wyników realizacji II edycji zlecenia działań aktywizacyjnych w województwie lubelskim.

Ad 2) Miejska Rada Rynku Pracy w Lublinie

Miejska Rada Rynku Pracy w Lublinie jest organem opiniodawczo-doradczym, powołanym przez Prezydenta Miasta Lublin Zarządzeniem nr 2/1/2017 z dnia 2 stycznia 2017 r. w sprawie powołania członków Miejskiej Rady Rynku Pracy w Lublinie na kadencję 2017–2020.

W skład Miejskiej Rady Rynku Pracy w kadencji 2017–2020 wchodziły osoby powoływane przez starostę spośród działających na terenie powiatu:

- terenowych struktur każdej organizacji związkowej, reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego, tj.: Zarząd Regionu Środkowowschodniego NSZZ „Solidarność”, Forum Związków Zawodowych, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych;
- terenowych struktur każdej organizacji pracodawców, reprezentatywnych w rozumieniu ustawy o Radzie Dialogu Społecznego, tj.: Pracodawcy Ziemi Lubelskiej, Business Centre Club Łoża Lubelska, Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan”, Pracodawcy Ziemi Lubelskiej, Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie;
- społeczno-zawodowych organizacji rolników, w tym związków zawodowych rolników indywidualnych i izb rolniczych tj.: Lubelska Izba Rolnicza;
- organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku pracy tj.: Fundacja „Mali Szczęśliwi” im. Janusza Korczaka, Zrzeszenie Handlu i Usług Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Lubelskie Forum Pracodawców, Lubelska Izba Rzemieślnicza, Fundacja Inkubator Przedsiębiorczości UMCS w Lublinie, Zakład Doskonalenia Zawodowego.

A także przedstawiciele organów jednostek samorządu terytorialnego i nauki, tj.: Rada Miasta Lublin, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Gmina Lublin. Kadencja Rady trwa 4 lata. Rada w kadencji 2017–2020 liczy 19 osób, w tym Przewodniczący Rady i Zastępcę Przewodniczącego Rady.

Analiza dokumentów z lat 2017–2019 wskazuje, iż głównym przedmiotem obrad Miejskiej Rady Rynku Pracy w Lublinie było:

- inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w mieście Lublin;
- zapoznanie się z przygotowanym przez Miejski Urząd Pracy w Lublinie zbiorczym wykazem pracodawców i osób, z którymi zawarto umowy w ramach instrumentów rynku pracy;
- ocena racjonalności gospodarowania środkami Funduszu Pracy;
- opiniowanie wniosków o umorzenie należności dłużników FP;
- opiniowanie kryteriów podziału środków Funduszu Pracy na finansowanie programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowanie innych fakultatywnych zadań i zmian w planach;
- opiniowanie opracowanych przez Miejski Urząd Pracy w Lublinie propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji samorządu i sprawozdań z ich wykorzystania;

- składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących uruchomienia nowych kierunków kształcenia w szkołach prowadzących kształcenie zawodowe,¹⁰⁷ kierunków szkolenia zawodowego dla osób bezrobotnych i innych uprawnionych osób oraz zatrudnienia;¹⁰⁸
- ocenianie okresowych sprawozdań z działalności Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie oraz okresowych sprawozdań i wniosków w sprawach zatrudnienia;
- delegowanie przedstawicieli do komisji konkursowej dokonującej wyboru kandydata na stanowisko dyrektora Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie;
- opiniowanie wniosków o odwołanie dyrektora Miejskiego Urzędu Pracy w Lublinie;
- współpraca z radami dialogu społecznego, w szczególności w zakresie inicjowania programów i partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i rozwoju rynku pracy;
- opiniowanie celowości realizacji programów specjalnych;
- opiniowanie proponowanych przez starostę zmian realizacji programów specjalnych;
- opiniowanie celowości realizacji Programu Aktywizacja i Integracja.

Ad 3) Powiatowe Rady Rynku Pracy

W obszarze województwa lubelskiego funkcjonuje 20 Powiatowych Rad Rynku Pracy tj.: w Białej Podlaskiej, Biłgoraju, Chełmie, Włodawie, Hrubieszowie, Janowie Lubelskim, Krasnymstawie, Kraśniku, Łęcznej, Lubartowie, Lublinie, Łukowie, Opolu Lubelskim, Parczewie, Puławach, Radzyniu Podlaskim, Rykach, Świdniku, Tomaszowie Lubelskim oraz Zamościu. Są one organami opiniodawczo – doradczymi dla starostów w sprawach polityki rynku pracy. W dialog społeczny w obszarze rynku pracy na poziomie powiatu zaangażowanych jest szereg różnych organizacji i instytucji (tabela 3.1). W ich skład wchodzi osoby powołane przez starostę spośród działających na terenie powiatu:

- terenowych struktur organizacji związkowych;
- organizacji pracodawców;
- społeczno-zawodowych organizacji rolników, w tym związków zawodowych rolników indywidualnych i izb rolniczych;
- organizacji pozarządowych zajmujących się statutowo problematyką rynku.

Z uwagi za zakres projektu analiza składu i działań poszczególnych powiatowych rad rynku pracy zostanie ograniczona do zasięgu działania RSW NSZZ „Solidarność” (dotyczy PRRP w Biłgoraju, Świdniku, Lubartowie, Lublinie, Łęcznej, Opolu Lubelskim, Radzyniu Podlaskim, Tomaszowie Lubelskim, Zamościu, Rykach i Parczewie).

Skład poszczególnych powiatowych rad rynku pracy uwzględniający wszystkie strony dialogu społecznego prezentuje tabela 3.1.¹⁰⁹

¹⁰⁷ W 2017 r. w takich zawodach jak: technik dentystyczny, higienistka stomatologiczna, asystentka stomatologiczna, ortoptystka, opiekunka środowiskowa, technik elektroniki i informatyki medycznej, kelner, technik informatyki, technik logistyki, technik organizacji reklamy, technik spedytor, technik usług fryzjerskich, technik archiwista, florysta, technik robót wykończeniowych w budownictwie, magazynier, mechatronik, technik szerokopasmowej komunikacji elektronicznej; w 2018 r. – ortoptystka, florystka, technik kosmetyki.

¹⁰⁸ W 2017 r. szkolenia grupowe z zakresu umiejętności poszukiwania pracy, opieka dziecięca; w 2018 r. umiejętności poszukiwania pracy, obsługa klienta w gastronomii z podstawami branżowego języka angielskiego.

¹⁰⁹ W tabeli ujęto powiatowe rady rynku pracy funkcjonujące w obszarze działania NSZZ „Solidarność”

Tabela 3.1 Reprezentowane strony w powiatowych radach rynku pracy w województwie lubelskim

Miasto	Przedstawiciele organizacji pozarządowych	Przedstawiciele organizacji związkowych	Przedstawiciele organizacji pracodawców	Przedstawiciele społeczno-zawodowych organizacji rolników	Przedstawiciele organów samorządu terytorialnego
Biłgoraj	Stowarzyszenie na Rzecz Bukowiny Stowarzyszenie Przyjaciół Ziemi Biskiej Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Biłgorajskiej	Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych Region Środkowo-Wschodni NSZZ „Solidarność”	Cech Rzemiosł Różnych	Łukowskie Zrzeszenie Plantatorów Tytoniu	Samorząd terytorialny Samorząd powiatowy
Lubartów	Lubelska Fundacja Rozwoju Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych „SIL” Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny Stowarzyszenie „Sąsiedzi”	Forum Związków Zawodowych Zarząd Wojewódzki w Lublinie Zarząd Regionu Środkowo-wschodniego NSZZ „Solidarność”	Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Społem Lubartów Sp. z o. o.	Lubelska Izba Rolnicza	Powiat Lubartowski Gmina Niedźwiada Powiat Lubartowski
Lublin	Stowarzyszenie Kobiet Aktywnych Gminy Krzczonów; Stowarzyszenie „U Źródła Ciemięgi” Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw	Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” Region Środkowo-Wschodni, Wojewódzkie Forum Związków Zawodowych województwa lubelskiego, Rada Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych województwa lubelskiego	Business Centre Club, Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie	Wojewódzki Związek Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych w Lublinie	Zarząd Powiatu w Lublinie (2 osoby), Burmistrz Bełżyc
Hrubieszów	Stowarzyszenie Aktywnych Animatorów Kultury	Międzyzakładowa Organizacja Pracowników Oświaty i Wychowania NSZZ „Solidarność” w Hrubieszowie	Przedsiębiorcy Ziemi Lubelskiej Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców	Roztoczański Związek Rolników i organizacji Rolniczych w Tomaszowie Lubelskim Lubelska Izba Rolnicza	Urząd Gminy Trzeszczany Urząd Gminy Werbkowice Rada Gminy Hrubieszów

c.d. Tabela 3.1 Reprezentowane strony w powiatowych radach rynku pracy w województwie lubelskim

Miasto	Przedstawiciele organizacji pozarządowych	Przedstawiciele organizacji związkowych	Przedstawiciele organizacji pracodawców	Przedstawiciele społeczno-zawodowych organizacji rolników	Przedstawiciele organów samorządu terytorialnego
Lęčna	Lęczyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Społecznych Polskie Stowarzyszenie Na Rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną Koło w Łęcznej	Związek Nauczycielstwa Polskiego Okręg Lubelski Rada OPZZ Województwa Lubelskiego Międzyzakładowa Komisja NSZZ „Solidarność” Pracowników Oświaty	Lubelski Klub Biznesu Rejonowy Cech Rzemiosł Różnych w Lublinie Pracodawcy Ziemi Lubelskiej	Lubelska Izba Rolnicza	Urząd Gminy Ludwin Urząd Miejski w Łęcznej
Opole Lubelskie	Stowarzyszenie Przedsiębiorców	Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” Region Środkowo-Wschodni Forum Związków Zawodowych	Lubelski Związek Pracodawców Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców	Związek Plantatorów Buraka Cukrowego Związek Sadowników Lubelska Izba Rolnicza	JST JST JST
Parczew		Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” Region Środkowo-Wschodni Forum Związków Zawodowych Zarząd Województwa w Lublinie	Pracodawcy Lubelszczyzny „Lewiatan” Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie	Związek Zawodowy Pracowników Rolnictwa w RP Zarząd Zakładowej Organizacji przy LODR w Końskowoli Lubelska Izba Rolnicza	Wicestarosta Parczewski Wójt Gminy Podedwórze Wójt Gminy Jabłoń
Radzyń Podlaski	P. AKT Stowarzyszenie Partnerstwo Aktywnych w Radzynie Podlaskim Stowarzyszenie „Nadzieja i Przyszłość” w Komarówce Podlaskiej	Rejon Środkowo-Wschodni NSZZ „Solidarność” w Lublinie RADA OPZZ województwa lubelskiego Forum Związków Zawodowych Zarząd Województwa w Lublinie	Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie Business Centre Club Łoża Lubelska	NSZZ Rolników Indywidualnych „Solidarność” w Warszawie	Wiceprzewodniczący Rady Powiatu Radzyńskiego Radny Powiatu Radzyńskiego Kierownik Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej w Radzynie Podl.

c.d. Tabela 3.1 Reprezentowane strony w powiatowych radach rynku pracy w województwie lubelskim

Miasto	Przedstawiciele organizacji pozarządowych	Przedstawiciele organizacji związkowych	Przedstawiciele organizacji pracodawców	Przedstawiciele społeczno-zawodowych organizacji rolników	Przedstawiciele organów samorządu terytorialnego
Ryki	Fundacji Solidarni Lokalnie w Rykach	Rady Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych Województwa Lubelskiego w Lublinie Regionu Środkowo-Wschodniego NSZZ „Solidarność” w Lublinie	Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości w Lublinie Wojewódzkiego Zarządu Melioracji i Urządzeń Wodnych w Lublinie	Wojewódzkiego Zarządu Rolników, Kółek i Organizacji Rolniczych w Lublinie Lubelskiej Izby Rolniczej	Powiat w Rykach Gmina Kloczew Miasto Dęblin Gmina Nowodwór (bez prawa udziału w podejmowaniu rozstrzygnięć) Gmina Ryki (bez prawa udziału w podejmowaniu rozstrzygnięć) Gminy Stężyca (bez prawa udziału w podejmowaniu rozstrzygnięć), Gminy Ułęż (bez prawa udziału w podejmowaniu rozstrzygnięć).
Świdnik	Spółdzielnia Socjalna „3 kwadraty” Fundacja Polskiej Akademii Nauk Spółdzielnia Socjalna „Simpuls” Fundacja Europejska Akademia Samorządowa Stowarzyszenie Kupców i Przedsiębiorców Polskich „RAZEM”	Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych Forum Związków Zawodowych Region Środkowo-Wschodni NSZZ „Solidarność”	Izba Rzemiosła I Przedsiębiorczości w Lublinie Konfederacja Lewiatan Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej Związek Przedsiębiorców i Pracodawców		Starostwo Powiatowe w Świdniku Gmina Mełgiew Gmina Rybczewice

c.d. Tabela 3.1 Reprezentowane strony w powiatowych radach rynku pracy w województwie lubelskim

Miasto	Przedstawiciele organizacji pozarządowych	Przedstawiciele organizacji związkowych	Przedstawiciele organizacji pracodawców	Przedstawiciele społeczno-zawodowych organizacji rolników	Przedstawiciele organów samorządu terytorialnego
Tomaszów Lubelski	Stowarzyszenie na Rzecz Osób Niepełnosprawnych „Otwarta Dłoń” Tomaszowskie Forum Gospodarcze	Zw. Zaw. Piel. i Poł. SPZOZ w Tomaszowie Lubelskim OPZZ o/ Tomaszów Lubelskim – NSZZ „Solidarność” o/Tomaszów Lubelski	Związek Prywatnych Pracodawców Lubelszczyzny „Lewiatan” Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości Roztoczański Związek Pszczelarzy w Tomaszowie Lubelskim	RZRKIGOR w Tomaszowie Lubelskim Lubelska Izba Rolnicza/o Zamościu	Burmistrz Miasta Tomaszów Lubelskim Burmistrz Miasta Lubycza Królewska Wójt Gminy Susiec
Zamość	Stowarzyszenie Gospodarcze PROFIT KLUB	Region Środkowo-Wschodni NSZZ “Solidarność” Oddział Zamość	PKP Linia Hutnicza Szerokotorowa Sp. z o.o. w Zamościu Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. w Zamościu Cech Rzemiosł Różnych i Przedsiębiorczości Lubelska Izba Rzemieślnicza		Starostwo Powiatowe w Zamościu Gmina Nielisz Gmina Sitno Urząd Miasta Zamość

Źródło: opracowanie własne na podstawie otrzymanych danych

Kadencja Powiatowej Rady Rynku Pracy trwa 4 lata. W tym miejscu warto jednak zauważyć, iż moment zakończenia kadencji poszczególnych Rad nie jest zbieżny (ze względu na rozbieżności w czasie w powoływaniu ich do funkcjonowania przez starostów).

Zakres zadań powiatowych rad rynku pracy jest odpowiednio odwzorowaniem zakresu zadań wojewódzkich rad rynku pracy – adekwatnie do lokalnego rynku pracy. W szczególności ich działania związane są z pracami nad opracowywanymi dokumentami strategicznymi i realizowanymi w związku z nimi działaniami na obszarze powiatu. Do zakresu jej prac należy w szczególności:¹¹⁰

- inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do pełnego i produktywnego zatrudnienia w powiecie;
- ocena racjonalności gospodarki środkami Funduszu Pracy;
- opiniowanie projektu regionalnego planu działań oraz okresowych sprawozdań z jego realizacji;
- opiniowanie kryteriów podziału środków Funduszu Pracy dla samorządu powiatu na finansowanie programów dotyczących promocji zatrudnienia i finansowanie innych fakultatywnych zadań oraz opiniowanie opracowanych przez powiatowe urzędy pracy propozycji przeznaczenia środków Funduszu Pracy będących w dyspozycji samorządu powiatu i sprawozdań z ich wykorzystania;
- składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, w tym opinii o zasadności kształcenia w danym zawodzie zgodnie z potrzebami rynku pracy, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia w powiecie;
- ocenianie okresowych sprawozdań z działalności powiatowych urzędów pracy oraz przedstawianie Radzie Rynku Pracy okresowych sprawozdań i wniosków w sprawach zatrudnienia;
- delegowanie przedstawicieli do komisji konkursowej dokonującej wyboru kandydata na stanowisko dyrektora powiatowego urzędu pracy;
- opiniowanie wniosków o odwołanie dyrektora powiatowego urzędu pracy;
- opiniowanie kryteriów wydawania zezwoleń na pracę cudzoziemców;
- współpraca z powiatowymi radami dialogu społecznego, w szczególności w zakresie inicjowania programów i partnerstwa na rzecz wzrostu zatrudnienia i rozwoju rynku pracy.

Ponadto powiatowe rady rynku pracy ze względu na zadania powiatowych urzędów pracy, dodatkowo:

- opiniują celowość realizacji programów specjalnych, biorąc pod uwagę w szczególności: liczbę osób objętych programem i kryteria doboru tych osób, zakładane rezultaty programu specjalnego, w tym przewidywaną efektywność kosztową i zatrudnieniową oraz koszty realizacji programu specjalnego, w tym poszczególnych przedsięwzięć;
- opiniują proponowane przez starostę zmiany realizacji programów specjalnych;

¹¹⁰ <https://www.powiatswidnik.pl/powiat/ochrona-zdrowia/powiatowa-rada-ryнку-pracy-w-swidniku> (dostęp 10.09.2020).

- opiniują celowość realizacji Programu Aktywizacja i Integracja, biorąc pod uwagę w szczególności kryteria doboru bezrobotnych oraz zakładane efekty realizacji Programu Aktywizacja i Integracja.

3.2. Zakres i specyfika pracy przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w procesie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy

Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy „Solidarność” Region Środkowo-Wschodni powstał we wrześniu 1980 r. Obecnie NSZZ „Solidarność” Regionu Środkowowschodniego skupia blisko 30 tysięcy członków. Posiada struktury związkowe w blisko 600 zakładach pracy. Swoim zasięgiem obejmuje przeważającą część województwa lubelskiego (rys. 3.1).



Rys. 3.1 Zasięg działania RSW NSZZ „Solidarność”

Źródło: http://www.solidarnosc.org.pl/lublin//mapa_oddzialow_terenowych,5,317.html (z dn. 20.08.2020)

RSW NSZZ „Solidarność” prowadzi dialog społeczny przez swoich delegowanych przedstawicieli na forum instytucjonalnym. Na szczeblu wojewódzkim w szczególności należy zwrócić uwagę na ich udział w Wojewódzkiej Radzie Dialogu Społecznego Województwa Lubelskiego oraz Wojewódzkiej Radzie Rynku Pracy w Lublinie. Ponadto związek posiada swoich przedstawicieli ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy przy takich instytucjach jak: Powiatowe Urzędy Pracy (PUP), Powiatowe Rady Zatrudnienia oraz Powiatowe Rady Rynku Pracy w: Biłgoraju, Kraśniku, Puławach, Hrubieszowie, Świdniku, Lubartowie, Lublinie, Łęcznej, Parczewie, Opolu Lubelskim, Radzyniu Podlaskim, Tomaszowie Lubelskim, Zamościu, Rykach.

Przedstawiciele RSW NSZZ „Solidarność” są także członkami stałych zespołów roboczych działających w ramach rad społecznych i komisji dialogu społecznego tworzonych na różnych szczeblach administracji samorządowej, w tym Komisji ds. Zdrowia, Zespołu ds. Rynku Pracy, Państwowej Inspekcji Pracy

Przedstawiciele organizacji pełnią także role ekspertów, doradców, członków zespołów roboczych i tematycznych w powyższych instytucjach dialogu społecznego.

W ramach prac prowadzonych przez poszczególne instytucje przedstawiciele RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy pełnią funkcje:

- doradczą,
- opiniotwórczą,
- nadzorczą (kontrolną).

Ponadto przedstawiciele związku są także często reprezentantami struktur zakładowych. Biorą udział w różnych formach dialogu społecznego na szczeblu zakładowym lub branżowym. Mają bezpośredni wpływ na kształtowanie poglądów pracowników na temat dialogu społecznego, edukacji, kształcenia, podnoszenia kwalifikacji, zmian na rynku pracy.

Z przeprowadzonych w okresie III–VI 2018 r. przez RSW NSZZ „Solidarność” badań wynika, że jej:¹¹¹

- 100% przedstawicieli uczestniczy w różnych formach dialogu społecznego oraz ma bezpośredni kontakt z pracodawcami;
- 98% przedstawicieli uczestniczy jako reprezentant związku w procesie dialogu na szczeblu zakładowym oraz pracuje społecznie;
- 97% przedstawicieli uczestniczy w konsultacjach, negocjacjach, rozwiązywaniu sporów,
- 87% przedstawicieli jest jednocześnie działaczami związkowymi, tj. pełnią funkcje we władzach wykonawczych związku;
- 86% przedstawicieli ma wyższe wykształcenie.

¹¹¹ Na podstawie wewnętrznych dokumentów RSW NSZZ „Solidarność”

3.3. Diagnoza warunków i rozwiązań organizacyjnych w prowadzeniu dialogu społecznego

Diagnozę problemów/braków i potrzeb natury systemowej, których zaspokojenie mogłyby przyczynić się do sprawniejszego i bardziej efektywnego podejmowania decyzji oraz wydatkowania otrzymywanych środków przeprowadzono w oparciu o wyniki analiz zrealizowanych 2-torowo tj.:

- na podstawie analizy desk research opartej o dostarczone przez RSW NSZZ „Solidarność” materiały tj.: protokoły posiedzeń, podejmowane uchwały oraz dokumenty wewnętrzne dostarczone przez Rady Dialogu Społecznego, Powiatowe Rady Rynku Pracy oraz Wojewódzką Radę Rynku Pracy;
- poprzez realizację badań pierwotnych o charakterze jakościowym w postaci indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z przewodniczącym RSW NSZZ „Solidarność” oraz dwóch zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) przeprowadzonych łącznie z 11 członkami NSZZ „Solidarność” Region Środkowo-Wschodni, którzy są jednocześnie członkami rad rynku pracy (na szczeblu powiatowym lub miejskim).

Analiza udostępnionych dokumentów pozwoliła dostrzec pewne obszary oraz działania, których usprawnienie lub wprowadzenie pozwoliłoby na zwiększenie efektywności pracy omawianych organów:

1. Ujednolicenie wzorów życiorysów i sylwetki kandydatów na członków danych gremiów. Z analizowanych dokumentów wynika, iż obecnie żadna z rad nie ma zatwierdzonego jednego szablonu opisu zarówno życiorysów jak również sylwetek i obszarów kompetencji poszczególnych kandydatów na członków. Taka sytuacja skutkuje stosunkowo dużym chaosem w obszarze zarówno doboru prezentowanych kwestii przez poszczególnych kandydatów jak również samej formy ich prezentacji. To z kolei skutkuje brakiem możliwości dokładnego rozeznania obszarów wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych członków danych gremiów a co za tym idzie dalece utrudnia optymalny wykorzystanie potencjału takiej grupy (np. dobór grup/zespołów zadaniowych, delegowanie poszczególnych zadań do osób o największych kompetencjach w danym obszarze, kierowanie prośby o recenzje poruszanych podczas posiedzeń kwestii problemowych).
2. W ramach możliwości rekomendowanym wydaje się również wprowadzenia cyklicznych spotkań (raz do roku lub raz na pół roku) przedstawicieli poszczególnych PRRP wraz z przedstawicielami województwa i w miarę możliwości władz krajowych. Umożliwi to uzyskanie spójnego a zarazem kolektywnego spojrzenia na problem rynku pracy w ujęciu makro. Dodatkowo dzięki możliwości poznania odmiennych punktów widzenia (z perspektywy różnych powiatów) na omawiany obszar problemowy osoby (gremia) decyzyjne uzyskają możliwość opracowanie (a później również koordynacji) działań o zasięgu ponadregionalnym, które mogą stanowić spójny czynnik rozwoju całego województwa.

Z kolei uczestnicy badań jakościowych w trakcie referowania zakresu swoich obowiązków oraz obszarów prac Rad zwracali uwagę na następujące obszary problemowe:

1. Dużą część czasu pracy Rad zajmują kwestie związane z opiniowaniem nowych kierunków kształcenia. Badani członkowie zwracali uwagę na kwestie braku należytego połączenia kierunków kształcenia proponowanych przez poszczególne placówki ze zdefiniowanymi obszarami deficytów zawodów na rynku pracy. Jak zauważono poszczególne szkoły zgłaszają kierunki, które są możliwe do realizacji w ramach posiadanej kadry i jej obszarów kompetencji a nie poszukują nauczycieli o konkretnych kwalifikacjach, które pomogłyby dopasować profil i obszar kształcenia do autentycznych (wykazanych w ramach prowadzonych przez urzędy pracy badań) potrzeb rynkowych.
2. Druga zgłaszana kwestia problemowa dotycząca realizowanych przez szkoły szkoleń zawodowych i odnosiła się do braku odpowiedniego uwzględnienia w ich trakcie zarówno obszarów wiedzy teoretycznej jak również realizacji praktyk w zakładach pracy. Zdaniem badanych członków adekwatną proporcją poszczególnych form kształcenia, która w ich opinii dawałaby absolwentom takich kursów należyte przygotowanie zarówno w zakresie wiedzy jak i umiejętności, jest realizacja 50% czasu trwania kursu w formie zajęć teoretycznych zaś pozostałe 50% w formie praktyk odbywających się w naturalnym środowisku pracy. Omawiane powyżej podejście do szkolenia zawodowego zdaniem badanych wydatnie polepszyłoby wskaźniki zarówno odnalezienia jak również utrzymania pracy przez osoby kończące taki tryb szkolenia.
3. Badani dostrzegają również duży problem w samym definiowaniu adresatów szkoleń zawodowych prowadzonych przez Urzędy Pracy. Ich zdaniem szkoleniami powinny być objęte również osoby będące aktualnie zatrudnionymi, gdyż umożliwiałoby to im podnoszenia swoich kompetencji, co mogłoby przyczynić się do polepszenia ich pozycji na rynku pracy i w przypadku awansów zawodowych zwalniałoby miejsca dla nowych pracowników. Ponadto takie rozwiązanie mogłoby przyczynić się do polepszenia sytuacji po stronie podaży chętnych i zdolnych do pojęcia pracy w różnych obecnie deficytowych sektorach/stanowiskach pracy (jako przykład podano: *„sytuację kierowców karetek, którzy nie mogą skorzystać z kursów na podniesienia posiadanej kategorii prawa jazdy a po zmianie przepisów mogą stracić prawo do wykonywania tego zawodu, co w sytuacji braku na rynku pracy chętnych i zdolnych do podjęcia tej formy pracy może w niedługiej przyszłości skutkować dużymi problemami”*).
4. Kolejna poruszana przez badanych kwestia dotyczyła uściślenia kontaktów pomiędzy „Centralą” a poszczególnymi Radami Powiatowymi. Badani zwracali ponadto uwagę, iż obecnie nie występuje żaden systemowy mechanizm zapewniający możliwość cyklicznych spotkań pomiędzy przedstawicielami poszczególnych Rad Powiatowych, który umożliwiałby z jednej strony poznanie sytuacji na rynku pracy panującej w całym regionie, z drugiej zaś pozwalał na lepszą koordynację podejmowanych akcji celem skuteczniejszej walki ze zjawiskiem bezrobocia (np. *„możliwość czerpania do-*

świadczeń z dobrych praktyk, możliwość przesuwania potencjalnych pracowników pomiędzy różnymi powiatami, możliwość koordynacji większych projektów i programów o zasięgu wojewódzkim lub ogólnokrajowym”). Obecnie kontakty pomiędzy przedstawicielami poszczególnych PRRP odbywają się na zasadach nieformalnych lub mają miejsce podczas innych wydarzeń o charakterze związkowym.

5. Oprócz zgłaszanej przez badanych konieczności organizacji cyklicznych spotkań pomiędzy przedstawicielami poszczególnych PRRP, dostrzegają oni również potrzebę umożliwienia im wymiany poglądów i rozmowy z przedstawicielami władzy centralnej. Jak twierdzą badane osoby jedynie poprzez spotkania z realnymi decydentami możliwym będzie wypracowanie działań i standardów, które mogą w sposób systemowy rozwiązać zarówno problem bezrobocia, jak również coraz częściej zgłaszanych przez lokalnych przedsiębiorców niedoborów na rynku pracy w konkretnych branżach i specjalnościach. Jak proponują badani związkowcy najlepszym rozwiązaniem wydaje się połączenie cyklicznych (przynajmniej raz do roku) spotkań przedstawicieli PRRP ze spotkaniem z przedstawicielem (przedstawicielami) władzy centralnej, co umożliwiłoby poznanie całego obrazu problemu bezrobocia i rynku pracy w ujęciu zarówno różnych powiatów jak i całego regionu w skali makro. Takie podejście umożliwiłoby zdaniem badanych dużo skuteczniejsze oraz szybsze wdrażanie najbardziej adekwatnych i efektywnych rozwiązań związanych z szeroko rozumianym rynkiem pracy.
6. Ostatnią ze zgłaszanych kwestii były obszary wiedzy i umiejętności członków PRRP, które zdaniem badanych powinny zostać dodatkowo wzmocnione celem lepszego dopasowania ich kompetencji do pełnionych funkcji związanych z piastowanym stanowiskiem:
 - umiejętności interpretacji wyników badań statystycznych oraz różnych form raportów i danych badawczych;
 - wiedza o zasadach i procedurach prowadzenia badań społecznych;
 - wiedza księgowa/finansowa niezbędna do opiniowania budżetów oraz planów finansowych poszczególnych Rad i gremiów;
 - aktualizacja wiedzy prawniczej i legislacyjnej zwłaszcza w obszarze szeroko rozumianego rynku pracy;
 - znajomość dobrych praktyk z krajowego, europejskiego oraz międzynarodowego rynku pracy oraz zdolność do ciągłego poszukiwania i pogłębiania wiedzy odnośnie omawianych zagadnień;
 - umiejętności w obszarze efektywnego zarządzania pracą zespołu oraz efektywnego podziału i kontroli realizacji zadań między członków zespołu;
 - umiejętności patrzenia na całość problemu/zagadnienia;
 - umiejętności prowadzenia dialogu i autoprezentacji.

3.4. Diagnoza potrzeb w zakresie niezbędnych kompetencji dla efektywnego prowadzenia dialogu społecznego

Diagnozę kompetencji, którymi powinni legitymować się członkowie instytucji prowadzących dialog społeczny, umożliwiających im w sposób kompetentny i efektywny podejmowanie decyzji w postaci uchwał lub zgłaszanych wniosków i/lub komentarzy, przeprowadzono metodą desk research w oparciu o dostarczone przez RSW NSZZ „Solidarność” materiały tj.: protokoły z posiedzeń, podejmowane uchwały oraz inne dokumenty będące efektem pracy takich gremiów jak: **Rady Dialogu Społecznego, Powiatowe Rady Rynku Pracy oraz Wojewódzką Radę Rynku Pracy.**

We wszystkich analizowanych dokumentach udostępnionych przez poszczególne gremia można zauważyć, iż w dużym stopniu praca tych instytucji koncentruje się na kształtowaniu polityki szkoleniowej w obrębie poszczególnych grup dotkniętych bezrobociem (zatwierdzanie nowych kierunków kształcenia), asygnowania środków finansowych na różne formy (programy) działań ukierunkowanych na zwalczanie i zapobieganie bezrobociu oraz opiniowania wniosków o umarzanie bezpodstawnie przyznanych różnych form pomocy. Dodatkowo członkowie **Rad** opiniują i zatwierdzają plany finansowe poszczególnych Urzędów Pracy oraz raporty finansowe z działalności danych Rad. Mając na uwadze wykonywane zadania oraz charakter i formę pracy w omawianych gremiach związanych z szeroko rozumianym rynkiem pracy można wyodrębnić następujące obszary kompetencji, które wzmocniłyby zdolności członków takich gremiów do podejmowania przemysłanych, świadomych, trafnych rynkowo i skutecznych decyzji:

1. Dobre rozeznanie w szeroko rozumianym rynku pracy zarówno w perspektywie strukturalnej (podaż i popyt na poszczególne kategorie zatrudnienia), ekonomicznej (kwestie poziomu zarobków i kosztów związanych z zatrudnieniem i prowadzeniem przedsiębiorstwa) jak również legislacyjno-prawnej (znajomość przepisów prawnych związanych z szeroko rozumianym rynkiem pracy oraz kwestiami prowadzenia działalności w różnych sektorach gospodarki – zwłaszcza tych mających swoją liczną reprezentację na terenie danego powiatu/województwa). Ponadto wiedza o rynku pracy powinna wykraczać poza obszar danego województwa/powiatu tak aby osoby będące członkami danej rady były w stanie korzystać z dobrych praktyk realizowanych w innych województwach, powiatach lub nawet państwach, które przyniosły pozytywne efekty i mogłyby zostać zaadoptowane i wdrożone w danym województwie/powiecie.

2. Kompetencje społeczne uwidocznione w dwóch głównych obszarach:

- komunikatywności (zdolności do dyskusji na posiedzeniach i umiejętności przedstawiania tam w sposób zrozumiały i w ramach obowiązujących kanonów zachowania swoich poglądów i opinii na temat kwestii problemowych poruszanych przez poszczególne gremia);

- zdolności do współdziałania w grupie (jest to konieczne biorąc pod uwagę gremialny charakter organów poddanych analizie, co wiąże się z naturalnym podziałem zadań i obowiązków pomiędzy członków takich zbiorowości oraz umiejętnością kolektywnego rozwiązywania podejmowanych kwestii problemowych tak aby w pełni wykorzystać potencjał każdego z członków danych gremiów celem osiągnięcia efektu synergii – praca grupowa wszystkich członków powinna dawać lepsze efekty niż samodzielne wykonywanie przez nich tych samych obowiązków/działań poprzez uzupełnianie swoich obszarów wiedzy i umiejętności oraz krytycznej wymiany opinii i konieczności budowania konsensusu będącego wypadkową różnych punktów widzenia, poziomów doświadczenia oraz zasobów i potencjałów kompetencyjnych).
- 3. Osobowość i postawa, które powinny w głównej mierze koncentrować się na:**
- pozytywnym nastawieniu do ludzi i wykonywanej pracy (tylko osoba o odpowiednim poziomie empatii, otwarta na drugiego człowieka i jednocześnie nie uchylająca się od pracy i związanych z nią obowiązków i obszarów odpowiedzialności potrafi zaproponować rozwiązania, które z jednej strony pomogą osiągać lepsze efekty biznesowo-rynkowe pracodawcom i ich przedsiębiorstwom ale jednocześnie z drugiej nie będą wpływały na pogorszenie sytuacji i bezpieczeństwa pracowników – zarówno w obszarze zatrudnienia jak również rozwoju zawodowego);
 - pozytywne (proaktywne) nastawienie na realizację celów (osoba pełniąca funkcje społeczno-publiczne powinna posiadać cechy charakteru umożliwiające jej realizację podjętych celów pomimo możliwych do napotkania, na omawianym gruncie, problemów i utrudnień zarówno natury czysto formalno-legislacyjnej, kulturowej jak również emocjonalnej – np. strach przed zmianą czy niechęć do wyjścia poza tak zwane „strefy komfortu” czyli utarte i dobrze rozeznane schematy i procedury postępowania);
 - brak strachu przed zgłaszaniem własnych opinii i propozycji (aby móc w sposób efektywny pełnić funkcje w omawianych gremiach niezbędnym jest umiejętność zabierania głosu na forum tych zbiorowości, gdyż w przeciwnym razie taka osoba pozostaje biernym obserwatorem nie wnoszącym żadnej wartości dodanej do prac danych rad. Jak zaobserwowano w trakcie analizy protokołów posiedzeń poszczególnych rad niektóre osoby wchodzące w ich skład na przestrzeni kilkuletnich okresów sprawozdawczych nigdy nie zabierały głosu, nie wносиły swoich uwag/sugestii ani sprzeciwów wykazując się aktywnością jedynie poprzez bierne popieranie uchwał i propozycji zgłaszanych przez innych członków).
- 4. Chęć i zdolność do aktywnego poszukiwania informacji w obszarze szeroko rozumianego rynku pracy i zagadnień związanych z gospodarką (w szczególności w obszarze przedsiębiorczości).** Oprócz samej zdolności i motywacji do samodzielnego poszukiwania informacji kandydat do omawianych gremiów powinien posiadać dodatkowo umiejętność odpowiedniego wykorzystania zdobytej wiedzy do konfrontowania prezentowanych na radach informacji z własnymi spostrzeżeniami i pozyskanymi wynikami badań. Taka cecha jest niezbędna aby członek rady miał

możliwość spojrzenia na poruszane problemy z poziomu posiadanej wiedzy zdobytej w ramach zarówno osobistego/zawodowego doświadczenia jak również przeprowadzonych własnych badań wtórnych a nie jedynie w ujęciu biernego odsłuchiwania referowanych wyników badań i informacji przekazywanych na zebraniach rady.

- 5. Kompetencje w zakresie oceny rzetelności i trafności prezentowanych badań, oceny przydatności poszczególnych informacji i umiejętności łączenia różnych obszarów wiedzy i wyciągania na jej podstawie trafnych wniosków natury badawczo-decyzyjnej.** Kandydat na członka omawianych gremiów powinien potrafić odpowiednio interpretować różne miary i wielkości statystyczne i wiedzieć jakie wskaźniki odpowiadają za poszczególne kryteria danych zagadnień (wraz ze znajomością oczekiwanych poziomów poszczególnych wskaźników, które pozwolą oszacować rzetelność oraz trafność prowadzonych pomiarów). Jest to o tyle istotne, iż w ramach pełnionych obowiązków w radach ich członkowie będą wielokrotnie spotykali się z różnego rodzaju formą raportów/zestawień/prezentacji zawierających dane statystyczne odnoszące się do lokalnego i/lub wojewódzkiego (czasem ogólnopolskiego) rynku pracy oraz sytuacji gospodarczej danego obszaru. Na ich podstawie członkowie rad podejmują następnie różne uchwały i decyzje, więc zdolność odpowiedniego rozumienia danych statystycznych oraz ich interpretacji i krytycznej oceny wydaje się być kompetencją kluczową dla owych kandydatów. Ponadto taki kandydat powinien wykazywać zdolności w szerokim ujmowaniu poszczególnych kwestii problemowych i łączeniu wielu (czasem nawet z natury przeciwstawnych) punktów widzenia w jeden koncept – zasadność oczekiwań co do takiej cechy kandydata wynika z wieloaspektowego i multidyscyplinarnego charakteru zagadnienia pracy i czynników ją aktywujących, co stanowi główną oś rozważań gremiów do jakich aspiruje dany kandydat.

3.5. Samoocena przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w odniesieniu do istotności kompetencji przydatnych w usprawnianiu lokalnego rynku pracy

W oparciu o wyniki badań zastanych (punkt 2.4) oraz wnioski płynące z badań pierwotnych, przy uwzględnieniu wytycznych projektowych, zakładających wyznaczenie jednego profilu kompetencyjnego dla przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność”, bez względu na szczebel, na którym realizuje on dialog w zakresie rynku pracy, autorzy podjęli decyzję o zastosowaniu wieloetapowego procesu definiowania kluczowych kompetencji. Takie podejście pozwoliło na bardzo szerokie ujęcie tematu i uwzględnienie w pierwszym etapie wszystkich kompetencji potencjalnie istotnych w efektywnym wykonywaniu pracy przez przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność” ds. rynku pracy.

Celem usystematyzowania pracy zdecydowano się na podział kompetencji zgodnie z wytycznymi Polskiej Ramy Kwalifikacji na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne (postawy). Decyzja o odniesieniu do PRK wynikała ze świadomości autorów co do kolejnych etapów projektu tj. analizy poziomu spełnienia kluczowych kompetencji

przez przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność”, identyfikacji luk kompetencyjnych oraz wyznaczenia obszarów szkoleniowych, które wzmocniłyby kluczowe kompetencje tej grupy.

Podejście to zaowocowało stworzeniem przez autorów listy 101 kompetencji, w tym 36 kompetencji w obszarze wiedzy, 39 kompetencji w obszarze umiejętności oraz 26 kompetencji w zakresie preferowanych postaw. Pełną listę kompetencji umieszczono w tabeli nr 3.2.

Tabela 3.2. Lista 101 kompetencji przedstawiciela ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy

Kompetencje w zakresie wiedzy:
1. Posiada wiedzę odnośnie praw i obowiązków uczestnika dialogu społecznego; 2. Ma świadomość niezbędnych kwalifikacji i kompetencji uczestnika dialogu społecznego; 3. Jest świadomy postawionych przed nim celów i wyznaczonych zadań; 4. Ma świadomość różnic społecznych i wynikających z nich odmiennych sposobów postrzegania rzeczywistości; 5. Zna zasady przestrzegania równości szans w tym równości płci; 6. Posiada wiedzę w zakresie eliminowania dyskryminacji ze względu na niepełnosprawność i płeć; 7. Ma świadomość zasad działania gospodarki oraz bieżącego kontekstu społeczno-ekonomicznego w kraju; 8. Ma wiedzę o dostępnych możliwościach prowadzenia różnych form działalności zawodowej w kraju; 9. Posiada wiedzę specjalistyczną z zakresu rynku pracy; 10. Ma świadomość złożoności zjawisk i procesów na rynku pracy; 11. Ma wiedzę na temat czynników, zjawisk i mechanizmów wpływających na zmiany w kształtowaniu podaży pracy i popytu na pracę; 12. Posiada wiedzę na temat aktualnej sytuacji na lokalnym, regionalnym jak i ogólnopolskim rynku pracy zarówno od strony popytowej jak i podażowej; 13. Zna aktualne trendy na rynku pracy; 14. Zna wiarygodne źródła danych i informacji na temat rynku pracy; 15. Zna rozwiązania z obszaru rynku pracy stosowane zarówno na rynku krajowym jak i zagranicznym, w tym dobrych praktyk i rozwiązań niestandardowych; 16. Zna słownictwo z zakresu rynku pracy i rozumie jego zakres znaczeniowy; 17. Ma podstawową wiedzę z zakresu prawa, w szczególności prawa pracy; 18. Zna zasady legislacji krajowej i europejskiej w zakresie wykonywania pracy i jej ochrony; 19. Zna źródła przepisów dotyczących rynku pracy; 20. Zna organy i instytucje nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy; 21. Jest świadomy prawnych i etycznych zasad korzystania z danych (w tym osobowych) i informacji; 22. Jest świadomy zagadnień etycznych związanych z wykonywaną pracą; 23. Jest świadomy zagadnień związanych z wiarygodnością i rzetelnością danych i informacji; 24. Posiada podstawową wiedzę z zakresu statystyki; 25. Posiada podstawową wiedzę dotyczącą funkcjonowania w grupie/ organizacji zawodowej; 26. Zna podstawowe zasady podziału obowiązków w grupie, motywowania współuczestników i kontroli poziomu osiągnięcia wyznaczonych celów; 27. Zna ogólnie przyjęte zasady współpracy, normy postępowania i reguły zachowania w środowisku pracy; 28. Zna korzyści i ograniczenia związane z pracą zespołową; 29. Zna metody radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych; 30. Posiada wiedzę z zakresu zarządzania projektami; 31. Zna zasady dotyczące organizacji pracy własnej oraz zarządzania czasem; 32. Ma świadomość podstawowych zasad komunikacji oraz redakcji dokumentów, tworzenia przekazów oraz ich oddziaływania na odbiorcę; 33. Ma bardzo dobrą znajomość języka polskiego; 34. Jest świadomy wpływu słów i gestów na budowanie relacji; 35. Posiada wiedzę w zakresie podstawowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych; 36. Zna narzędzia (telefon, fax, komputer), programy i aplikacje pomocne w pracy biurowej (tj. edytory tekstu, edytory prezentacji, arkusze kalkulacyjne czy bazy danych) oraz zasady korzystania z nich.

c.d. Tabela 3.2. Lista 101 kompetencji przedstawiciela ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy

Kompetencje w zakresie umiejętności:
1. Potrafi wyznaczać cele, zadania i priorytety; 2. Potrafi kontrolować postępy i na bieżąco korygować działania; 3. Ma umiejętność oceny ryzyka pod kątem nieosiągnięcia założonych celów i rezultatów; 4. Potrafi prowadzić konstruktywny dialog z osobami wywodzącymi się z różnych środowisk, o różnych poglądach i typach osobowości; 5. Stosuje zasadę równego traktowania i niedyskryminacji; 6. Posiada umiejętność zwięzłego i precyzyjnego sposobu wyrażania myśli (ustnie, pisemnie); 7. Przedstawia swoje stanowisko osobom o innych poglądach, bez względu na ich status i pozycję społeczną; 8. Dostosowuje sposób mówienia (słowa i ton wypowiedzi) i mowę ciała (m.in. mimika twarzy, postawa, gestykulacja) do odbiorcy i okoliczności; 9. Potrafi przekonywać i prowadzić negocjacje w atmosferze współpracy i zaufania; 10. Skutecznie radzi sobie z trudnymi lub konfliktowymi sytuacjami; 11. Posiada zdolność radzenia sobie ze stresem, frustracją, oporem wewnętrznym jak i ze strony otoczenia; 12. Potrafi przyznać się do niezrozumienia rozmówcy (jego toku myślenia, argumentów) i do błędu; 13. Podejmuje działania pomimo presji i niechęci ze strony otoczenia; 14. Potrafi efektywnie zarządzać czasem i organizować własną pracę; 15. Potrafi korzystać z różnych źródeł informacji; 16. Potrafi ocenić wiarygodność źródeł informacji oraz jakość pozyskanych informacji (ich trafność, rzetelność i użyteczność); 17. Umie zarządzać informacją tj. określić własne potrzeby informacyjne, wyszukiwać, selekcjonować, analizować, interpretować, przechowywać, przetwarzać, przysyłać oraz prezentować dane i informacje w formie ustnej lub pisemnej; 18. Korzysta z mediów interaktywnych (tj. fora dyskusyjne, Internet) oraz narzędzi ułatwiających i usprawniających pracę (np. aplikacji, programów komputerowych); 19. Wykorzystuje narzędzia informatyczne w procesie zarządzania informacją; 20. Potrafi przeprowadzić proste analizy statystyczne na podstawie dostępnych danych i zinterpretować uzyskane wyniki; 21. Potrafi wyciągać wnioski, projektować i rekomendować rozwiązania; 22. Potrafi zarządzać projektami; 23. Umie pracować indywidualnie i w zespole/grupie; 24. Przestrzega ustalonych zasad współpracy; 25. Umie budować i utrzymać pozytywne relacje z międzyludzkie; 26. Potrafi udzielić wsparcia, jak również pozyskać poparcie wśród uczestników grupy/zespołu; 27. Rozpoznaje sprawy, które wymagają współdziałania z ekspertami z innych dziedzin; 28. Potrafi prawidłowo zinterpretować i ocenić zdarzenie/sytuację; 29. Potrafi wskazać właściwy przepis w zależności od rodzaju sprawy; 30. Potrafi udzielać wsparcia i pomocy współpracownikom w sprawach rutynowych, odnosząc się do przepisów prawnych; 31. Dostrzega szanse i wyzwania stojące przed pracodawcami i pracownikami; 32. Potrafi zdefiniować potrzeby i oczekiwania uczestników rynku pracy; 33. Postrzega zagadnienia/problemy w sposób całościowy, łączy fakty, zdarzenia, procesy i dane oraz buduje na ich podstawie rzeczywisty obraz zjawisk i procesów społecznych; 34. Potrafi analizować zjawiska i procesy zachodzące w różnych branżach i sektorach z uwzględnieniem ich otoczenia (politycznego, prawnego, ekonomicznego społecznego, technologicznego); 35. Potrafi diagnozować relacje występujące pomiędzy poszczególnymi interesariuszami na rynku pracy (przedsiębiorstwami, pracownikami, instytucjami); 36. Dostrzega przemiany zachodzące na rynku pracy w dłuższej perspektywie czasu; 37. Prognozuje kierunki przyszłych zmian na rynku pracy i wyznacza trendy; 38. Dostosowuje istniejące rozwiązania w zakresie rynku pracy do lokalnych warunków 39. Potrafi wykorzystywać posiadaną wiedzę do prowadzenia dialogu społecznego na temat rynku pracy.

c.d. Tabela 3.2. Lista 101 kompetencji przedstawiciela ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy z podziałem na wiedzę, umiejętności i postawy

Kompetencje w zakresie postaw (kompetencje społeczne):
1. Rozumie istotę pracy na rzecz dialogu społecznego; 2. Jest zaangażowany w działania publiczne; 3. Wykazuje solidarność i zainteresowanie rozwiązywaniem problemów stojących przed lokalnymi i szerszymi społecznościami; 4. Jest otwarty na dialog, chętnie nawiązuje kontakty z innymi ludźmi i wchodzi z nimi w interakcję; dąży do utrzymywania kontaktów; 5. Jest wrażliwy na drugiego człowieka i na sprawy społeczne, jest bezinteresowny i uczynny, chętnie pomaga innym; 6. Cechuje go empatia, tolerancja i życzliwość do innych osób; 7. Jest uczciwy i szczerzy w relacjach z ludźmi; 8. Przejawia szacunek, optymizm i entuzjazm w podejściu do ludzi i pracy; 9. Jest gotowy do współpracy, aktywnie i konstruktywnie uczestniczy w pracach grupy/zespołu oraz procesach podejmowania decyzji, dąży do kompromisu; 10. Chętnie dzieli się wiedzą i doświadczeniami; 11. Chętnie zabiera głos w dyskusji, wyraża swoją opinię i konstruktywnie broni swoich przekonań na forum publicznym, jest przygotowany merytorycznie; 12. Jest komunikatywny, aktywnie słucha i dąży do poprawnego zrozumienia odbiorcy; 13. Prezentuje postawę krytyczną i refleksyjną do podejmowanych tematów; 14. Jest wrażliwy na poprawność, precyzyjność i walory estetyczne używanego języka; 15. Przejawia brak strachu przed podjęciem działania (w tym także przed wystąpieniami publicznymi); 16. Wykazuje się determinacją w realizacji celów (osobistych i zawodowych); 17. Jest zaangażowany i zmotywowany do działania; 18. Jest gotowy na zmiany, chętnie uczy się nowych rzeczy i podejmuje nowe zadania; 19. Postępuje etycznie i odpowiedzialnie; 20. Unika myślenia stereotypowego, jest gotowy do pokonywania uprzedzeń; 21. Ma poczucie własnej wartości, jest pewny siebie i przekonany co do słuszności i poprawności swoich motywów i wartości; 22. Wykazuje zainteresowanie rozwojem społeczno-gospodarczym regionu; 23. Wykazuje się dalekowzrocznością w przewidywaniu trendów rynkowych; 24. Cechuje go aktywność, innowacyjność, kreatywność i inicjatywność w podejmowanych działaniach; 25. Prezentuje holistyczną postawę - patrzy na sytuację z różnych punktów widzenia/perspektyw, dostrzega problemy z poza swojej dziedziny i branży; 26. Cechuje go wnikliwość, dociekliwość i systematyczność w poszukiwaniu informacji i zgłębianiu wiedzy.

Źródło: opracowanie własne

Następnym krokiem było zagregowanie przez autorów 101 kompetencji podzielonych na wiedzę, umiejętności i postawy (kompetencje społeczne) w 28 kompetencji. Każda z 28 kompetencji została opisana za pomocą charakterystycznych dla niej aspektów wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych „zaciągniętych” z listy 101 kompetencji.

Skrócona lista potencjalnie istotnych dla przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność” kompetencji obejmuje:

1. Komunikatywność
2. Zdolność do współpracy
3. Podejmowanie decyzji
4. Identyfikacja z organizacją
5. Budowanie relacji
6. Praca zespołowa
7. Orientacja w rynku pracy
8. Znajomość i wykorzystanie prawa (w tym prawa pracy)
9. Pozyskiwanie informacji
10. Umiejętności IT
11. Współpraca międzyorganizacyjna
12. Pozytywny stosunek do ludzi i pracy
13. Odpowiedzialność
14. Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów
15. Odwaga cywilna
16. Asertywność
17. Organizacja pracy własnej
18. Empatia (wrażliwość na sprawy społeczne)
19. Wytrwałość
20. Etyczne postępowanie
21. Występowanie z nowymi pomysłami i rozwiązaniami
22. Myślenie strategiczne
23. Umiejętność patrzenia na całość zagadnienia (nie branżowo) (Myślenie holistyczne)
24. Myślenie syntetyczne (wyciąganie wniosków z dostępnych danych, w szczególności statystycznych)
25. Myślenie analityczne
26. Motywowanie innych
27. Gotowość do rozwiązywania problemów
28. Kultura osobista

Lista ta stanowiła podstawę do dalszych prac zespołu eksperckiego nad wytypowaniem kluczowych kompetencji dla przedstawiciela ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy.

4. Kluczowe kompetencje dla prowadzenia dialogu społecznego w procesie usprawnienia lokalnego rynku pracy

4.1. Metodyka określania kluczowych kompetencji

Wskazana lista 28 kompetencji została poddana dalszej analizie. Zdecydowano się na zastosowanie metody eksperckiej ze względu na jej zespołowy charakter oraz uczestnictwo w zespole osób o wysokich kompetencjach merytorycznych, których obecność umożliwia w stosunkowo krótkim czasie wskazanie optymalnego rozwiązania. Ustalono, że zespół ekspercki będzie liczył 5 osób, z których 4 osoby będą przedstawicielami RSW NSZZ „Solidarność” na różnych szczeblach dialogu społecznego w obszarze rynku pracy (w tym 2 kobiety oraz 2 mężczyzn) oraz jeden z autorów monografii.

W trakcie pierwszego spotkania zespołu poddana została krytycznej analizie lista 28 kompetencji. W trakcie wymiany poglądów, eksperci zwracali uwagę na istotność kompetencji na poszczególnych szczeblach prowadzenia dialogu oraz częstość ich wykorzystywania. Przeanalizowano także treści zrealizowanych wywiadów zwracając uwagę na przytaczane przez reprezentantów przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność”. W wyniku prac ustalono wstępną listę 16 kompetencji.

W kolejnym etapie prac zespołu eksperckiego przeprowadzono dyskusję na temat podziału kompetencji na grupy oraz zakresu każdej kompetencji w grupie. Dokonano zdefiniowania poszczególnych kompetencji oraz ich opisu w odniesieniu do niezbędnej wiedzy, umiejętności i oczekiwanych postaw. Po opracowaniu modelu, całościową propozycję poddano po raz kolejny pod dyskusję.

Ostatecznie w wyniku przeprowadzonej analizy eksperckiej powstała lista dziesięciu kluczowych kompetencji, które stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw uważanych za niezbędne do skutecznego wykonywania zadań realizowanych przez uczestników dialogu społecznego pełniących funkcję przedstawicieli NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w zakresie rynku pracy.

Do kompetencji tych zaliczono:

- komunikatywność,
- zdolność do współpracy,
- orientacja w rynku pracy,
- znajomość i wykorzystanie prawa,
- pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji,
- myślenie holistyczne,
- myślenie syntetyczne,
- pozytywny stosunek do ludzi i pracy,
- dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów,
- odwaga cywilna.

4.2. Lista kluczowych kompetencji

4.2.1. Opis kluczowych kompetencji

Opis kluczowych kompetencji dla przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w zakresie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy sporządzono na podstawie wyników pierwotnych badań jakościowym realizowanych w grupie reprezentantów przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” w zakresie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy (wywiad indywidualny z przewodniczącym RSW NSZZ „Solidarność” oraz zogniskowane wywiady grupowe z 11 przedstawicielami RSW NSZZ „Solidarność”) oraz materiału stanowiącego efekt prac panelu eksperckiego.

Zebrany materiał umożliwił stworzenie definicji każdej z kompetencji, która z jednej strony będzie korespondowała z powszechnym jej rozumieniem, z drugiej – będzie uwypuklała te jej aspekty, które bezpośrednio korespondują z pracą przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność” w zakresie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy.

Ponadto szczegółowo scharakteryzowano każdą z kluczowych kompetencji, uwzględniając niezbędną do jej posiadania wiedzę, umiejętności i postawy.

Definicję oraz szczegółowy opis poszczególnych kompetencji ujęto na kolejnych stronach.

Komunikatywność (1)

Definicja:

Komunikatywność to zdolność do konstruktywnego porozumiewania się w różnych środowiskach, wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, odczuć, faktów i opinii w mowie i w piśmie oraz językowej interakcji (rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność słuchania).

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Kompetencja komunikacyjna wymaga od osoby znajomości słownictwa, w szczególności specjalistycznego z zakresu rynku pracy, i jego zakresu znaczeniowego, struktur i form gramatycznych niezbędnych do prawidłowej komunikacji oraz funkcji języka. Obejmuje ona świadomość głównych typów interakcji słownej, znajomość głównych cech różnych stylów i rejestrów języka oraz świadomość zmienności języka i sposobów porozumiewania się w różnych kontekstach. Wiedza w zakresie tej kompetencji obejmuje również znajomość metod radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych. Istotna jest również znajomość zasad tworzenia przekazów oraz ich oddziaływania na odbiorcę.

Kompetencja ta obejmuje umiejętność porozumiewania się w mowie i piśmie w różnych sytuacjach komunikacyjnych. W szczególności osoba powinna wykazywać się sprawnością w wyrażaniu intencjonalnych treści i przekonywaniu, w tym także radzeniu sobie z trudnymi lub konfliktowymi sytuacjami. Wymagana jest również umiejętność przystosowywania sposobu porozumiewania się do odbiorcy i okoliczności (odpowiedni dobór słów i tonu wypowiedzi). Ważną umiejętnością jest również do-

stosowanie mowy ciała (m.in. mimika twarzy, postawa, gestykulacja) do przekazywanych komunikatów werbalnych. Osoba powinna także poprawnie i zgodnie z intencją nadawcy interpretować odbierane przekazy.

Pozytywna postawa obejmuje w głównej mierze chęć do nawiązywania kontaktu z innymi ludźmi i wchodzenia z nimi interakcję, mającą charakter krytycznego i konstruktywnego dialogu, którego nieodłącznymi elementami są słuchanie, wyrażanie emocji i dążenie do poprawnego zrozumienia odbiorcy. Świadomość oddziaływania języka na innych ludzi, wiąże się z jednej strony z potrzebą zwracania uwagi na poprawność i precyzyjność używanego języka oraz jego walory estetyczne, z drugiej – używania języka w sposób odpowiedzialny społecznie.

Zdolność do współpracy (2)

Definicja:

Gotowość do budowania trwałych relacji, tworzenia więzi i współdziałania z innymi. Umiejętność pracy w grupie (zespole) na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Tworzenie klimatu zaufania.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Konieczna jest znajomość zasad współpracy, norm postępowania i ogólnie przyjętych reguł zachowania w środowisku pracy. Osoby powinny mieć również świadomość korzyści i ograniczeń jakie niesie ze sobą praca zespołowa, w szczególności w kontekście realizacji postawionych celów. Ponadto powinny wykazywać się znajomością podstawowych zasad podziału obowiązków w grupie, motywowania współuczestników i kolektywnej kontroli poziomu osiągnięcia wyznaczonych celów. Dla powodzenia w relacjach interpersonalnych i uczestnictwie społecznym niezbędne jest także posiadanie podstawowej wiedzy dotyczącej osób, grup, organizacji zawodowych i niedyskryminacji.

Kompetencja ta bazuje na umiejętności tworzenia trwałych więzi międzyludzkich. Osoba powinna być zdolna do poprowadzenia konstruktywnego dialogu z osobami wywodzącymi się z różnych środowisk, wyrażania i rozumienia różnych punktów widzenia oraz prowadzenia negocjacji w atmosferze współpracy i zaufania. Powinna także wykazywać się umiejętnością pracy grupowej, przestrzeganiem ustalonych zasad współpracy, zdolnością do udzielania wsparcia, jak również pozyskiwania poparcia wśród współuczestników. Kompetencja ta jest również silnie związana ze zdolnością do radzenia sobie ze stresem, frustracją, a także oporem zarówno wewnętrznym (własnym), jak również współuczestników.

Pozytywna postawa opiera się na empatii, tolerancji i szacunku do innych osób, komunikatywności, gotowości do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, chęci pomagania innym. Osoby powinny unikać myślenia stereotypowego, być gotowe do pokonywania uprzedzeń i osiągania kompromisu. Ponadto powinny wykazywać zainteresowanie rozwojem społeczno-gospodarczym, aby aktywnie i konstruktywnie uczestniczyć w pracach grupy/zespołu oraz procesach podejmowania decyzji. Istotnym jest również chęć nawiązywania i utrzymywania kontaktów.

Orientacja w rynku pracy (3)

Definicja:

Świadomość aktualnej sytuacji na rynku pracy. znajomość i rozumienie procesów zachodzących na rynku pracy oraz czynników wpływających na relację pomiędzy popytem i podażą na pracę. Wykorzystywanie wiedzy na temat istniejących tendencji i gotowość do przewidywania kierunków zmiany trendów.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Warunkiem prowadzenia skutecznego dialogu społecznego w obszarze rynku pracy jest posiadanie wiedzy na temat aktualnej sytuacji na lokalnym, regionalnym jak i ogólnopolskim rynku pracy zarówno od strony popytowej jak i podażowej, w tym w szczególności znajomość potrzeb i oczekiwań pracodawców i pracowników. Równie istotne jest rozumienie zagadnień związanych z kształtowaniem podaży pracy i popytu na pracę, jak również świadomość wpływu społeczno-ekonomicznych realiów na zmiany zachodzące na tym rynku. Osoba powinna znać także rozwiązania stosowane na krajowym i zagranicznym rynku pracy. Kompetencja ta obejmuje również znajomość wiarygodnych źródeł informacji na temat rynku pracy, jak i podstawową wiedzę statystyczną umożliwiającą poprawną interpretację danych.

Osoba posiadająca tę kompetencję powinna wykazywać się umiejętnością korzystania z różnych źródeł informacji nt. rynku pracy, wyszukiwania wiarygodnych danych a także ich poprawnej analizy i interpretacji. Istotna jest także zdolność dostrzegania zależności i przemian zachodzących na rynku pracy w dłuższej perspektywie czasu oraz łączenia faktów, mających kluczowe znaczenie podczas wyznaczania bieżących trendów i kierunków ich zmiany na rynku pracy. Ponadto do kluczowych umiejętności należy zdolność wykorzystania posiadanej wiedzy w prowadzeniu dialogu społecznego na temat rynku pracy.

Osoba powinna charakteryzować się wnikliwością i dociekliwością w poszukiwaniu informacji i zgłębianiu wiedzy na temat rynku pracy. Równie istotne jest wykazywanie się gotowością do systematycznej aktualizacji posiadanej wiedzy poprzez bieżący monitoring procesów i regulacji zachodzących na tym rynku. Pożądane są również dalekowzroczność i zdolność przewidywania trendów rynkowych przy zachowaniu ostrożności, logiki i krytycznego spojrzenia na rynek pracy.

Znajomość i wykorzystanie prawa (4)

Definicja:

Znajomość przepisów niezbędnych do prowadzenia dialogu społecznego w zakresie rynku pracy oraz umiejętność ich stosowania.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Kluczowa wiedza dla tej kompetencji opiera się na podstawowej znajomości pojęć, norm prawnych i przepisów z zakresu prawa, w szczególności prawa pracy (w tym zasad dotyczących stosunku pracy, organizacji pracodawców i pracowników, a także praw

i obowiązków pracowników i pracodawców) oraz orientacji w przepisach pokrewnych. Równie istotna jest znajomość istniejących zasad legislacji krajowej i europejskiej, dotyczących wykonywania pracy i jej ochrony, w tym organów i instytucji nadzoru i kontroli nad przestrzeganiem prawa pracy. Obejmuje ona również znajomość źródeł odpowiednich przepisów. Osoba powinna także mieć świadomość gdzie może uzyskać pomoc w interpretacji przepisów w razie problemów z ich stosowaniem.

Osoba posiadająca tę kompetencję powinna potrafić prawidłowo zinterpretować i ocenić stan faktyczny zdarzenia oraz odnieść się właściwego przepisu w zależności od rodzaju sprawy. Istotna jest również świadomość złożoności zagadnień prawnych i zdolność do rozpoznania spraw, które wymagają współdziałania z ekspertami z różnych dziedzin. Ponadto osoba powinna być zdolna udzielać wsparcia i pomocy współpracownikom w sprawach rutynowych, odnosząc się do przepisów prawnych.

Pozytywna postawa opiera się na takich cechach jak dokładność, wnikliwość, dociekliwość i systematyczność. Osoba powinna mieć pewność co do słuszności decyzji wydawanych przez nią w oparciu o istniejący stan prawny i jego interpretację, co wymaga bieżącego monitoringu zmian w przepisach prawa, w szczególności z zakresu prawa pracy i/lub systematycznych konsultacji z prawnikami. Powinna także cechować się wysokim stopniem odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji (5)

Definicja:

Zakres zachowań obejmujący zdolność poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz ich wykorzystywania w krytyczny i systematyczny sposób, przy jednoczesnej ocenie ich adekwatności. Wykorzystywanie narzędzi informatycznych do wyszukiwania, tworzenia i prezentowania informacji.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Kompetencja ta wymaga znajomości charakteru i możliwości technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Istotna jest także znajomość różnych programów komputerowych (tj. edytory tekstu, edytory prezentacji, arkusze kalkulacyjne czy bazy danych), zasad korzystania z nich oraz świadomość możliwości i potencjalnych zagrożeń związanych z Internetem i komunikacją za pośrednictwem mediów elektronicznych (tj. poczta elektroniczna, narzędzia sieciowe). Osoba powinna także być świadoma zagadnień związanych z wiarygodnością i rzetelnością dostępnych informacji oraz zasad prawnych i etycznych dotyczących korzystania z informacji.

Niezbędne w ramach kompetencji umiejętności obejmują zdolność definiowania potrzeb informacyjnych oraz zbierania (w tym za pomocą wyszukiwarek internetowych), selekcjonowania, analizowania, przechowywania, przetwarzania, przesyłania i prezentowania informacji w formie ustnej lub pisemnej. Osoba powinna także posiadać umiejętność krytycznej oceny źródeł informacji (w szczególności pod kątem ich wiarygodności), jak i samych informacji (pod względem trafności, rzetelności i uży-

teczności). Ponadto powinna być w stanie wykorzystywać narzędzia informatyczne na poszczególnych etapach procesu zarządzania informacją (m.in. do tworzenia, przechowywania, prezentowania i rozumienia złożonych informacji), jak również jako wsparcie krytycznego myślenia i tworzenia rozwiązań w obszarze rynku pracy. Istotną umiejętnością jest również zdolność do korzystania z mediów interaktywnych tj. fora dyskusyjne, Internet.

Kompetencja ta wymaga krytycznej i refleksyjnej postawy w stosunku do dostępnych informacji oraz odpowiedzialnego wykorzystywania mediów interaktywnych. Rozwijaniu tych kompetencji sprzyja uczestnictwo w sieciach społecznościowych (prywatnych, zawodowych).

Myślenie holistyczne (całościowe) (6)

Definicja:

Świadomość złożoności zjawisk i procesów. Zdolność do spojrzenia na sytuację/problem w sposób całościowy/ kompleksowy, z uwzględnieniem poszczególnych elementów i zależności występujących pomiędzy nimi.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Niezbędna wiedza dotyczy sytuacji społeczno-ekonomiczno-gospodarczej panującej w kraju oraz aktualnych trendów na rynku pracy. Osoba powinna posiadać wiedzę na temat czynników, zjawisk i mechanizmów wpływających na zmiany w kształtowaniu podaży pracy i popytu na pracę. Istotna jest również świadomość, iż tylko spojrzenie na problem w całej jego złożoności umożliwi dogłębne zrozumienie relacji pomiędzy czynnikami i mechanizmów oddziałujących na rynek pracy, a tym samym wskaże drogę do jego rozwiązania.

Kompetencja ta koncentruje się na umiejętności postrzegania zagadnienia/problemu w sposób całościowy, bez ograniczania się wyłącznie do pewnych jego elementów. Osoba powinna posiadać zdolność do analizowania zjawisk i procesów zachodzących w różnych branżach i sektorach z uwzględnieniem ich otoczenia (politycznego, prawnego, ekonomicznego społecznego, technologicznego) oraz diagnozowania relacji występujących pomiędzy poszczególnymi interesariuszami rynku (przedsiębiorstwami, pracownikami, klientami, dostawcami, instytucjami).

Osobę cechuje otwartość umysłu – patrzy na zjawiska z różnych punktów widzenia/perspektyw, dostrzega problemy, zjawiska i procesy wykraczające poza jej dziedzinę i branżę. Jest gotowa do zgłębiania zagadnienia, spojrzenia na niego szeroko, całościowo, z uwzględnieniem relacji i zależności.

Myślenie syntetyczne (wnioskowanie) (7)

Definicja:

Zdolność łączenia/wiązania ze sobą w jedną całość zjawisk, zdarzeń, procesów i danych, przechodzenia od szczegółu do ogółu oraz wyciągania wniosków.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Osoba powinna posiadać wiedzę ogólną dotyczącą sytuacji społeczno-ekonomiczno-gospodarczej panującej w kraju oraz wiedzę specjalistyczną z zakresu rynku pracy. Niezbędna jest także podstawowa wiedza z zakresu statystyki. Istotna jest również świadomość podstawowych zasad komunikacji oraz redakcji dokumentów.

Kompetencja ta obejmuje umiejętność łączenia faktów, zdarzeń, procesów i danych oraz budowania na podstawie zebranego materiału rzeczywistego obrazu zjawisk i procesów społecznych. Osoba powinna być zdolna ocenić znaczenie posiadanych informacji, przeprowadzić proste analizy statystyczne dostępnych danych i zinterpretować uzyskane wyniki. Powinna także posiadać umiejętność wyciągania wniosków, projektowania i rekomendowania rozwiązań. Kompetencja ta jest również silnie związana z umiejętnością zwięzłego i precyzyjnego sposobu wyrażania myśli (wypowiadania się).

Pozytywna postawa przejawia się w krytycznym podejściu i racjonalnym osądzie do badanych problemów.

Pozytywny stosunek do ludzi i pracy (8)

Definicja:

Pozytywna postawa względem ludzi, przejawiająca się szacunkiem, empatią chęcią pomocy. To gotowość do pracy i realizacji powierzonych zadań. Motywacja i zaangażowanie. Gotowość do rozwoju i zdobywania nowych kompetencji.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Dla powodzenia w relacjach interpersonalnych i uczestnictwie społecznym niezbędne jest rozumienie ogólnie przyjętych zasad postępowania i reguł zachowania. Ważnym jest posiadanie świadomości występujących wśród ludzi różnic w potrzebach, oczekiwaniach (osobistych, zawodowych), sytuacji życiowej i zawodowej oraz związanym z tym często odmiennym postrzeganiem rzeczywistości. Z perspektywy zawodowej, osoba ta powinna być świadoma postawionych przed nią celów i wyznaczonych zadań. Powinna wiedzieć jakie kwalifikacje i kompetencje (wiedzy, umiejętności, postawy) są niezbędne do skutecznej realizacji poszczególnych zadań. Powinna także znać zasady dotyczące organizacji pracy własnej oraz zarządzania czasem, w tym również mieć wiedzę dotyczącą narzędzi pomocnych w pracy (telefon, fax, komputer) i zasad korzystania z nich.

Osoba posiadająca tę kompetencję dąży do zbudowania i utrzymania pozytywnej relacji z drugim człowiekiem. Potrafi konstruktywnie rozmawiać z ludźmi o różnych poglądach i typach osobowości. Stosuje zasadę równego traktowania i niedyskryminacji. Ponadto posiada umiejętność efektywnego zarządzania czasem i dobrej organizacji własnej pracy. Potrafi wyznaczać cele, zadania i priorytety, korzystać z narzędzi ułatwiających i usprawniających pracę (np. aplikacji, programów komputerowych) oraz kontrolować postępy i na bieżąco korygować działania. Pracę wykonuje w sposób sumienny, skuteczny i efektywny. W razie braków w wiedzy lub umiejętnościach potrafi znaleźć pomoc.

Kompetencja ta przejawia się w optymistycznym i entuzjastycznym podejściu do ludzi i pracy. Osobę cechuje tolerancja, otwartość, uczciwość i szczerowość w relacjach z ludźmi. Ma świadomość, że pozytywne słowa i gesty są podstawą budowania dobrych relacji. Wykazuje się też gotowością do współpracy, życzliwością, bezinteresownością, uczynnością oraz wrażliwością na drugiego człowieka i na sprawy społeczne. Jednocześnie jest to osoba gotowa na zmiany i otwarta na nowe zadania, chętna do uczenia się nowych rzeczy, zaangażowana i zmotywowana do działania.

Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów (9)

Definicja:

Podejmowanie działań ukierunkowanych na wcielanie pomysłów w czyn. Radzenie sobie z trudnościami i wyzwaniem. Minimalizacja ryzyka związanego z nieosiągnięciem założonych celów i rezultatów. Dbałość o efektywność działania. Zdolność wykorzystywania szans. Obejmuje kreatywność, aktywność, innowacyjność, a także zdolność prowadzenia przedsięwzięć dla osiągnięcia zamierzonych celów.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Konieczna jest świadomość zasad działania gospodarki, w szczególności rynku pracy oraz bieżącego kontekstu społecznego. Osoba powinna również być świadoma zagadnień etycznych związanych z przedsiębiorstwami i instytucjami dialogu społecznego oraz tego, w jaki sposób mogą one wywoływać pozytywne zmiany na rynku pracy, co wymaga od niej znajomości rozwiązań stosowanych zarówno na rynku krajowym, jak i światowym, w tym dobrych praktyk i rozwiązań niestandardowych. Ponadto kompetencja ta wymaga wiedzy z zakresu zarządzania projektami.

Osoba powinna posiadać zdolność dostrzegania i wykorzystywania szans, identyfikowania dostępnych rozwiązań w szczególności w zakresie rynku pracy i adaptowania ich do lokalnych warunków. Oprócz tego kompetencja ta wymaga umiejętności proaktywnego zarządzania projektami (co obejmuje m.in. planowanie, organizowanie, delegowanie zadań, analizowanie, ocenę i raportowanie), a także zdolności negocjacyjnych oraz pracy zespołowej.

Kompetencja ta opiera się na cechach charakterystycznych dla osób przedsiębiorczych takich jak aktywność, innowacyjność, kreatywność i inicjatywność, a także gotowość do podejmowania ryzyka. Obejmuje ona także motywację i determinację w realizowaniu postawionych sobie celów osobistych i zawodowych. Osoba prezentująca pozytywną postawę w obszarze tej kompetencji rozumie istotę pracy na rzecz dialogu społecznego, dlatego istotnym jest dla niej etyczne postępowanie.

Odwaga cywilna (10)

Definicja:

Wypowiadanie się i postępowanie zgodnie ze swoimi przekonaniami, bez względu na okoliczności. Gotowość do obrony swoich racji.

Niezbędna wiedza, umiejętności i postawy powiązane z kompetencją:

Osoba powinna posiadać wiedzę odnośnie praw i obowiązków uczestników dialogu społecznego, co powinno wzmocnić jej gotowość do podejmowania działań i pewność siebie w relacjach z oponentami.

Umiejętności w zakresie kompetencji obejmują zdolność do efektywnego zaangażowania w działania publiczne, wykazywania solidarności i zainteresowania rozwiązywaniem problemów stojących przed lokalnymi i szerszymi społecznościami. Wiąże się to z aktywnym i konstruktywnym uczestnictwem w działaniach organizacji dialogu społecznego oraz procesach podejmowania decyzji. Szczególnie istotna jest umiejętność przedstawiania swojego stanowiska osobom o innych poglądach, bez względu na ich status i pozycję społeczną, jak również podejmowania działań pomimo presji i niechęci ze strony otoczenia. Z kompetencją tą związana jest również umiejętność przyznawania się do niezrozumienia współmówcy (jego toku myślenia, argumentów) czy do błędu.

Pozytywna postawa przejawia się w otwartości na dialog, gotowości do zabierania głosu, wyrażania krytycznej opinii i konstruktywnej obrony swoich racji na forum publicznym. Osoba powinna mieć poczucie własnej wartości, być pewna siebie, szczerą w relacjach z otoczeniem, powinna żywić przekonanie co do słuszności i poprawności swoich racji/wartości oraz być gotowa do obrony swoich przekonań. Równie istotnym jest nastawienie na cel, brak strachu przed podjęciem działania (w tym także przed wystąpieniami publicznymi) lub umiejętność przezwycięzania go.

4.2.2. Podział kluczowych kompetencji ze względu na charakter zadań

Kluczowe kompetencje dla przedstawiciela RSW NSZZ „Solidarność” w zakresie dialogu społecznego w obszarze rynku pracy zostały podzielone na 4 grupy odzwierciedlające charakter zadań tj.:

- 1. Osobiste** – związane z indywidualnym sposobem realizacji zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości i zaangażowaniu w podejmowane działania.
- 2. Poznawcze/Kognitywne** – wiążą się ze zdolnością do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania, otwartością, ciekawością świata i świeżością spojrzenia. O poziomie tych kompetencji decyduje podatność na wpływ innych osób oraz skłonność do stereotypizacji i uprzedzeń.
- 3. Instytucjonalne** – mają związek ze specjalistycznymi zadaniami realizowanymi przez pracowników danej instytucji. Odnoszą się one do zakresu konkretnej wiedzy (np. prawniczej) lub umiejętności (np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką zawodu, stanowiska bądź funkcji.
- 4. Społeczne/Interpersonalne** – wpływają na sposób budowania i jakości relacji z innymi ludźmi oraz sposób wykonywania zadań związanych takimi kontaktami. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się i wywierana wpływu na innych.

Z listy kluczowych kompetencji wyłoniono:

- dwie kompetencje społeczne tj. *komunikatywność* i *zdolność do współpracy*;
- trzy kompetencje instytucjonalne tj.: *orientacja w rynku pracy*, *znajomość i wykorzystanie prawa* (w szczególności prawa pracy) oraz *pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji*;
- dwie kompetencje poznawcze: *myślenie holistyczne* i *myślenie syntetyczne*;
- trzy kompetencje osobiste tj. *pozytywny stosunek do ludzi i pracy*; *dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów* oraz *odwaga cywilna*;

W tabeli 4.1 zaprezentowano podział kluczowych kompetencji ze względu na charakter zadań.

Tabela 4.1 Model kompetencji – Kluczowe kompetencje

SPOŁECZNE (S)	Komunikatywność	Myślenie holistyczne	POZNAWCZE (P)
	Zdolność do współpracy	Myślenie syntetyczne	
OSOBISTE (O)	Pozytywny stosunek do ludzi i pracy	Orientacja w rynku pracy	INSTYTUCJONALNE (I)
	Dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów	Znajomość i wykorzystanie prawa	
	Odwaga cywilna	Pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

4.2.3. Zakres i wzory kart kompetencyjnych

Każda z kart zawiera podstawowe informacje dotyczące danej kluczowej kompetencji w postaci:

- definicji tj. stworzonego na potrzeby organizacji opisu kompetencji odzwierciedlającego sposób rozumienia danej kompetencji przez członków organizacji;
- kategorii – tj. informację do jakiej kategorii należy dana kompetencja: S – społecznej, O – osobistej, P – poznawczej czy I – instytucjonalnej;
- listy wskaźników tj. oczekiwanych/pożądanych zachowań, poprzez które uwidacznia się dana kompetencja; na podstawie zakresu tych działań/zachowań określa się

posiadanie lub nieposiadanie przez przedstawiciela dialogu społecznego danej kompetencji;

- skali spełnienia kompetencji – do oceny poziomu nabycia kompetencji wykorzystano 4-stopniową skalę tzw. skalę wprawy. Skala ta nawiązuje do procesu uczenia się i określa poziom „wprawy” z jakim osoba wykorzystuje daną kompetencję.

Skala spełnienia kompetencji – skala wprawy

Poziom 1. Nieświadoma niekompetencja – osoba oceniana nie wie, że istnieją jakieś szczegółowe kompetencje konieczne do wykonywania zadania, nie potrafi ich nazwać. Nie zdaje sobie także sprawy, że nie potrafi wykonać danego zadania. Osoba nie prezentuje ocenianego zachowania. Kompetencja musi zostać nabyta.

Poziom 2. Świadoma niekompetencja – osoba oceniana ma świadomość, że czegoś nie umie lub nie wie, że jej kompetencje są niewystarczające. Zdarza jej się wykonać zadanie ale robi to jeszcze nie do końca poprawnie – potrzebuje wsparcia osoby doświadczonej. Badane zachowanie występuje rzadko. Kompetencja wymaga ciągłego doskonalenia.

Poziom 3. Świadoma kompetencja – osoba oceniana opanowuje wszystkie elementy kompetencji (wiedzę, umiejętności) oraz powiększa repertuar praktycznych doświadczeń niezbędnych do wykonywania danego zadania. Czynności są wykonywane, ale przy pełnej koncentracji i kontroli myślowej. Osoba spełnia wymagania na poziomie oczekiwań. Zachowanie podlegające ocenie występuje często. Kompetencja powinna być doskonała.

Poziom 4. Nieświadoma kompetencja – osoba oceniana wykonuje pracę automatycznie, bez zastanowienia, ma to „we krwi”. Osoba stanowi wzorzec do naśladowania. Zachowanie podlegające ocenie występuje bardzo często lub zawsze. Kompetencja wymaga wzmacniania i podtrzymywania.

Na kolejnych stronach umieszczono karty kompetencyjne dla kluczowych kompetencji przedstawiciela dialogu społecznego ds. rynku pracy.

Tabela. 4.2 Karta kompetencji – komunikatywność

NAZWA KOMPETENCJI	KOMUNIKATYWNOŚĆ	S
DEFINICJA	Konstruktywne porozumiewanie się w różnych środowiskach. Zdolność wyrażania i interpretowania pojęć, myśli, odczuć, faktów i opinii w mowie i w piśmie oraz językowej interakcji (rozumienie wypowiedzi innych osób, umiejętność słuchania).	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Zainteresowanie prowadzeniem dialogu z innymi osobami (formułowanie przekazów, słuchanie ze zrozumieniem, zadawanie pytań). 2. Jasne i precyzyjne porozumiewanie się w mowie i piśmie. 3. Dopasowanie sposobu komunikacji do odbiorcy (używanie zrozumiałych dla odbiorcy słów) i wymogów sytuacji. 4. Spójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych (mowy ciała). 5. Prowadzenie krytycznego i konstruktywnego dialogu. 6. Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Nie jest zainteresowany prowadzeniem dialogu, nie uczestniczy aktywnie w rozmowie, nie słucha, nie zadaje pytań, często przerywa rozmówcy. Wyraża się niejasno, nie zawsze można zrozumieć, co ma na myśli. Ze wszystkimi rozmawia w taki sam sposób. To, co mówi jest często niespójne z tonem głosu, gestami, zachowaniem. Jego wypowiedzi są często nieprzemyślane i pozbawione sensu. W sytuacji spornej, ponoszą go emocje.	
2	Ma problem z aktywnym uczestnictwem w dialogu, jednak stara się słuchać i nie przerywać rozmówcy. Nie zawsze formułuje swoje wypowiedzi w jasny i precyzyjny sposób. Stara się dopasować sposób rozmowy do odbiorcy i sytuacji ale nie zawsze robi to umiejętnie. Zdarza się, że jego wypowiedzi i mowa ciała są niespójne. Stara się mówić logicznie lecz nie zawsze mu się udaje. W razie konfliktu potrzebuje wsparcia, aby wypracować konstruktywne rozwiązanie.	
3	Podejmuje dialog z innymi osobami. Stwarza warunki do rozmowy, wyraża zainteresowanie rozmówcą, zadaje pytania, nie przerywa wypowiedzi. Wyraża się jasno i precyzyjnie. Skutecznie dopasowuje środki komunikacji do odbiorcy i sytuacji. Sposób jego wypowiedzi jest zgodny z mimiką, gestami, tonem głosu, zachowaniem. Jego wypowiedzi są przemyślane i logiczne. W sytuacjach konfliktowych kontroluje przebieg rozmowy, otwarcie mówi o swoich odczuciach.	
4	Zachęca i inspiruje do rozmowy. Często pełni rolę moderatora dialogu. Stosuje metody aktywnego słuchania. Nawet trudne zagadnienia jest w stanie przedstawić w sposób jasny i precyzyjny. Dzięki właściwemu dopasowaniu swoich wypowiedzi do rozmówcy i sytuacji szybko uzyskuje porozumienie w kluczowych kwestiach. Potrafi kontrolować poziom emocji w rozmowie poprzez odpowiedni sposób wypowiedzi oraz mimikę. Jego wypowiedzi są trafne, logiczne i sensowne. W sytuacjach spornych skutecznie stosuje techniki radzenia sobie z konfliktami, zachęca do wzajemnego słuchania i konstruktywnego wyrażania emocji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.3 Karta kompetencji – zdolność do współpracy

NAZWA KOMPETENCJI	ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY	S
DEFINICJA	Gotowość do budowania trwałych relacji, tworzenia więzi i współdziałania z innymi. Umiejętność pracy w grupie (zespole) na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Tworzenie klimatu zaufania.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Określanie i przestrzeganie przyjętych zasad i norm współpracy. 2. Uczestnictwo w działaniach grupy oraz procesach podejmowania decyzji. 3. Pozyskiwanie zaufania i poparcia. 4. Udzielanie wsparcia. 5. Przełamywanie oporu własnego i uczestników grupy.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Uczestniczy w pracach grupy wyłącznie „na swoich zasadach”. Nie przestrzega ogólnie przyjętych zasad i norm współpracy. Odmawia lub unika zaangażowania w działania grupy. Dbą wyłącznie o swoje interesy i stara się je realizować za wszelką cenę. Nie zależy mu na poparciu ze strony innych. Nie przejawia chęci pomocy, nawet gdy ktoś o nią poprosi. Boi się podejmować działania.	
2	Rzadko zdarza mu się złamać przyjęte zasady współpracy. Uczestniczy w działaniach grupy, jednakże unika podejmowania decyzji. Stara się pozyskiwać zaufanie i poparcie innych osób, lecz to realizacja własnych celów jest dla niego najważniejsza. Wykazuje gotowość do pomocy, gdy zostanie o nią poproszony. Stara się przełamywać własny opór, jednak nie zawsze mu się to udaje.	
3	Szczegółowo przestrzega przyjęte zasady współpracy. Aktywnie uczestniczy w pracach grupy i procesie decyzyjnym. Buduje zaufanie w oparciu o własną wiarygodność i gotowość do wsparcia innych. Gdy tylko dostrzega potrzebę niesienia pomocy innym, chętnie się udziela. Skutecznie radzi sobie z własnym oporem przed zmianą. W razie wystąpienia oporu ze strony innych, skutecznie go minimalizuje.	
4	Współprojektuje zasady współpracy, przestrzega ich i zwraca uwagę aby inni także się do nich stosowali. Czynn timer i konstruktywnie uczestniczy w pracach zespołu oraz procesach podejmowania decyzji, sugerując lub omawiając rozwiązania. Jest dla innych godnym zaufania partnerem. Uzyskuje poparcie nawet w przypadku różnicy zdań/koncepcji. Pomaga innym i zachęca do takiego działania. Nie poddaje się własnym lękom i obawom. Likwiduje opór innych i przekonuje ich do działania.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.4 Karta kompetencji – orientacja w rynku pracy

NAZWA KOMPETENCJI	ORIENTACJA W RYNKU PRACY	I
DEFINICJA	Wiedza odnośnie aktualnej sytuacji na rynku pracy. Znajomość i rozumienie procesów zachodzących na rynku pracy oraz czynników wpływających na relację pomiędzy popytem i podażą na pracę. Wykorzystywanie wiedzy na temat istniejących tendencji i gotowość do przewidywania kierunków zmiany trendów.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Znajomość rynku pracy i jego rozumienie (znajomość zagadnień związanych z kształtowaniem podaży pracy i popytu na pracę). 2. Korzystanie z wiarygodnych danych i informacji nt. rynku pracy. 3. Zainteresowanie i bieżąca aktualizacja wiedzy nt. rynku pracy. 4. Dostrzeganie zmian zachodzących na rynku pracy. 5. Wykorzystanie wiedzy podczas prowadzenia dialogu społecznego na temat rynku pracy.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Jego znajomość rynku pracy jest ograniczona do podstawowych informacji. Nie wykazuje zainteresowania pogłębianiem wiedzy nt. rynku pracy. Nie wie, gdzie poszukiwać danych i informacji o tym rynku. Nie obserwuje rynku pracy i zmian na nim zachodzących. Jego poziom wiedzy nt. rynku pracy nie pozwala mu prowadzić merytorycznej rozmowy w tym obszarze.	
2	Stara się poznać rynek pracy i zrozumieć jego funkcjonowanie, jednak jego wiedza w tym zakresie jest ograniczona. Zdarza się, że potrzebuje pomocy w znalezieniu danych i informacji o rynku pracy. Interesuje się zagadnieniami związanymi z rynkiem pracy, jednak jego wiedza nie zawsze jest aktualna. Dostrzega zmiany zachodzące na lokalnym rynku pracy. Wykorzystuje posiadaną wiedzę podczas prowadzenia dialogu społecznego, jednak często potrzebuje wsparcia ze strony innych.	
3	Ma świadomość jak zmienia się rynek pracy i rozumie procesy na nim zachodzące. Wie, gdzie może znaleźć wiarygodne dane i informacje nt. rynku pracy. Interesuje się i na bieżąco aktualizuje posiadaną wiedzę dotyczącą rynku pracy. Dostrzega zmiany zachodzące na rynku lokalnym i regionalnym. Skutecznie wykorzystuje wiedzę merytoryczną w prowadzeniu dialogu społecznego nt. rynku pracy.	
4	Ma rozległą wiedzę w zakresie rynku pracy, w tym także jest świadomy rozwiązań stosowanych za granicą. Zna wiarygodne źródła informacji oraz tworzy owe zasoby wiedzy z tego zakresu. Posiada specjalistyczną wiedzę nt. rynku pracy i stale ją aktualizuje, co pozwala mu swobodnie poruszać się w tematyce rynku pracy. Śledzi przemiany zachodzące na lokalnym, regionalnym i krajowym rynku pracy. Skutecznie prowadzi dialog nt. rynku pracy. Stanowi dla innych źródło wiedzy o tym rynku.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.5 Karta kompetencji – znajomość i wykorzystanie prawa

NAZWA KOMPETANCJI	ZNAJOMOŚĆ I WYKORZYSTANIE PRAWA	I
DEFINICJA	Znajomość przepisów niezbędnych do prowadzenia dialogu społecznego w zakresie rynku pracy oraz umiejętność ich stosowania.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Znajomość pojęć, norm prawnych i przepisów z zakresu prawa , w szczególności prawa pracy. 2. Znajomość zasad legislacji krajowej i europejskiej, dotyczących wykonywania pracy i jej ochrony. 3. Znajomość źródeł przepisów z zakresu prawa, w szczególności prawa pracy. 4. Bieżący monitoring zmian w przepisach prawa, w szczególności prawa pracy. 5. Prawidłowa interpretacja i ocena sytuacji oraz odniesienie się do właściwych przepisów. 6. Udzielanie wsparcia i pomocy współpracownikom w sprawach rutynowych, odnosząc się do przepisów prawnych.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Ma nikłą wiedzę z zakresu prawa. Słabo orientuje się w przepisach prawa i ich źródłach, a także w zasadach legislacji krajowej. Nie śledzi zmian w przepisach prawa. Jego wiedza jest nieaktualna. Nie potrafi właściwie zinterpretować sytuacji oraz właściwie dopasować przepisów prawa do danej sprawy. Niechętnie wspiera współpracowników w kwestiach prawnych nawet w standardowych sprawach.	
2	Ma podstawową wiedzę z zakresu prawa, w tym prawa pracy. Posiada ogólne rozeznanie w zasadach legislacji krajowej i europejskiej lecz w przypadku trudniejszych spraw potrzebuje wsparcia. Zna podstawowe źródła przepisów z zakresu prawa pracy. Stara się monitorować zmiany w przepisach lecz nie robi tego systematycznie. Wymaga wsparcia przy interpretacji i ocenie sytuacji oraz określaniu, który przepis prawny zastosować w danej sprawie. Poproszony o pomoc prawną w sprawach rutynowych, stara się jej udzielić.	
3	Zna większość pojęć, norm prawnych i przepisów z zakresu prawa pracy. Dobrze orientuje się w zasadach legislacji krajowej i europejskiej, dotyczących wykonywania pracy i jej ochrony. Zna źródła przepisów z zakresu prawa, w szczególności prawa pracy. Prowadzi bieżący monitoring zmian w przepisach prawa, w szczególności z zakresu prawa pracy. Potrafi prawidłowo zinterpretować i ocenić rutynowe sytuacje oraz odnieść się do właściwych przepisów. Z własnej inicjatywy udziela wsparcia i pomocy współpracownikom w sprawach rutynowych, odnosząc się do przepisów prawnych.	
4	Posiada gruntowną znajomość zagadnień z zakresu prawa pracy oraz orientuje się w przepisach pokrewnych. Jest biegły w kwestii zasad legislacji krajowej i europejskiej, dotyczących wykonywania pracy i jej ochrony. Ma dogłębną wiedzę odnośnie różnych rodzajów aktów prawnych, w szczególności dotyczących prawa pracy. Systematycznie aktualizuje wiedzę z zakresu prawa, w szczególności prawa pracy i w sposób aktywny przekazują ją innym. Trafnie wskazuje i wykorzystuje odpowiednie przepisy prawne nawet w trudnych sytuacjach. Udziela wsparcia prawnego współpracownikom zarówno w rutynowych, jak i bardziej skomplikowanych sprawach.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.6 Karta kompetencji – pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji

NAZWA KOMPETENCJI	POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFORMACJI	I
DEFINICJA	Zakres zachowań obejmujący zdolność poszukiwania, gromadzenia i przetwarzania informacji oraz ich wykorzystywania w krytyczny i systematyczny sposób, przy jedno- czesnej ocenie ich adekwatności. Wykorzystywanie narzędzi informatycznych do wy- szukiwania, tworzenia i prezentowania informacji.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Wykorzystywanie aplikacji biurowych środowiska MS Office tj. edytory tekstu, arkusze kalkulacyjne, bazy danych. 2. Korzystanie z Internetu i mediów elektronicznych. 3. Zarządzanie informacją tj. pozyskiwanie, przetwarzanie, rozprzestrzenianie. 4. Znajomość zagadnień związanych z wiarygodnością, trafnością i rzetelnością informacji. 5. Znajomość zasad prawnych i etycznych dotyczących korzystania z informacji.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Słabo zna aplikacje biurowe, popełnia błędy podczas korzystania z nich. Ma problemy z korzystaniem z Internetu, unika mediów elektronicznych. Nie radzi sobie z pozyskiwaniem niezbędnych informacji, ich analizą i skutecznym rozprzestrzenianiem. Nie przywiązuje wagi do jakości informacji. Słabo orientuje się w kwestiach prawnych i etycznych dotyczących korzystania z informacji.	
2	Posiada podstawową znajomość środowiska MS Office, potrafi korzystać z podstawowych opcji. Korzysta z Internetu w stopniu umiarkowanym, głównie w celu obsługi poczty elektronicznej i przeglądania witryn www. Stara się realizować proces zarządzania informacją, jednak przy niektórych jego etapach potrzebuje jeszcze wsparcia. Zwraca uwagę na jakość informacji, w miarę możliwości korzysta z wiarygodnych i rzetelnych źródeł. Zna podstawowe zasady prawne i etyczne lecz czasami potrzebuje pomocy w kwestii ich stosowania.	
3	Dobrze orientuje się w środowisku MS Office – wykorzystuje podstawowe i zaawansowane opcje. Wykorzystuje Internet do realizacji zadań służbowych. Potrafi skutecznie zarządzać informacją. Jest w stanie ocenić informacje i ich źródła pod względem ich rzetelności i wiarygodności. Zna większość zasad prawnych i etycznych dotyczących korzystania z informacji i w pełni je respektuje.	
4	Korzysta w sposób profesjonalny i pomaga innym w korzystaniu z aplikacji biurowych środowiska MS Office. Usprawnia swoją pracę i innych, wykorzystując możliwości Internetu i mediów elektronicznych. Jest aktywnym użytkownikiem różnych aplikacji internetowych. Skutecznie wykorzystuje narzędzia informatyczne na poszczególnych etapach procesu zarządzania informacją. Podchodzi z uwagą i krytycyzmem do informacji i ich źródeł. Korzysta z wiarygodnych i rzetelnych źródeł. Jest dla innych autorytetem w kwestii ograniczeń prawnych i etycznych dotyczących korzystania z informacji.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.7 Karta kompetencji – myślenie holistyczne (całościowe)

NAZWA KOMPETENCJI	MYŚLENIE HOLISTYCZNE (CAŁOŚCIOWE)	P
DEFINICJA	Świadomość złożoności zjawisk i procesów. Zdolność do spojrzenia na sytuację/problem w sposób całościowy/ kompleksowy, z uwzględnieniem poszczególnych elementów i zależności występujących pomiędzy nimi.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Patrzenie na sytuację/problem z różnych punktów widzenia/perspektyw, wykraczając poza własną dziedzinę i branżę. 2. Uwzględnianie relacji i zależności występujących pomiędzy elementami. 3. Analizowanie zjawisk/procesów zachodzących w różnych branżach i sektorach z uwzględnieniem ich otoczenia (politycznego, prawnego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego). 4. Znajomość trendów rynkowych w różnych branżach i sektorach.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Patrzy na sytuację/problem wyłącznie przez pryzmat własnej dziedziny i branży, nie stara się spojrzeć bardziej całościowo. Nie zwraca uwagi na relacje i zależności występujące pomiędzy elementami rynku, w tym jego interesariuszami. Analizuje procesy i zjawiska zachodzące wyłącznie w jego branży/sektorze, często w oderwaniu od otoczenia, w którym mają miejsce. Nie ma wiedzy o aktualnych trendach rynkowych w różnych branżach i sektorach.	
2	Stara się patrzeć na sytuację/problem z różnych perspektyw, choć często ogranicza się do swojej branży/dziedziny. Dostrzega występowanie relacji i zależności pomiędzy elementami rynku, jednak potrzebuje pomocy w ich poprawnej interpretacji. Podczas analizy procesów/zjawisk uwzględnia ich otoczenie, nie zawsze jednak zwraca uwagę na wszystkie jego elementy. Jest w stanie zidentyfikować obecne trendy rynkowe wyłącznie w jego branży/sektorze.	
3	Patrzy na sytuację/problem z różnych perspektyw – nie ogranicza się do swojej dziedziny/branży. Dostrzega relacje i zależności występujące pomiędzy elementami rynku i potrafi je poprawnie zinterpretować. Analizuje zjawiska i procesy odnosząc się do poszczególnych elementów otoczenia. Wykazuje zainteresowanie aktualną sytuacją w różnych branżach/sektorach, co pozwala mu poprawie definiować istniejące tendencje na rynku krajowym.	
4	Spogląda na sytuację/problem w sposób kompleksowy zawsze uwzględniając różne perspektywy i odnosząc się do różnych dziedzin/branż. Ma świadomość złożoności zjawisk i procesów. Dostrzega relacje i zależności pomiędzy elementami rynku oraz potrafi przewidzieć przyszłe zmiany w ich sile i kierunku oddziaływania. Wnikliwie analizuje zjawiska i procesy w perspektywie poszczególnych elementów otoczenia oraz diagnozuje szanse i zagrożenia związane z ich występowaniem. Trafnie identyfikuje obecne trendy i przewiduje przyszłe tendencje w różnych branżach/sektorach.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.8 Karta kompetencji – myślenie syntetyczne (wnioskowanie)

NAZWA KOMPETANCJI	MYŚLENIE SYNTETYCZNE (WNISKOWANIE)	P
DEFINICJA	Zdolność łączenia/wiązania ze sobą w jedną całość zjawisk, zdarzeń, procesów i danych. Umiejętność przechodzenie od szczegółu do ogółu.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	1. Krytyczne podejście i racjonalny osąd zaistniałych problemów. 2. Łączenie faktów, zdarzeń, procesów i danych. 3. Analiza danych statystycznych, interpretacja wyników prowadzonych analiz i wyciąganie wniosków. 4. Zwięzłe wyrażanie myśli.	
SKALA SPEŁNIENIA		
1	Nie umie w sposób racjonalny i krytyczny ocenić problemu/sytuacji. Nie wiąże ze sobą faktów, zdarzeń, procesów i danych. Ma trudności z analizą dostępnych danych statystycznych, ich interpretacją i wyciąganiem trafnych wniosków. Wyraża swoje myśli w sposób rozwlekły i zawiły.	
2	Próbuje podchodzić do problemu w sposób racjonalny i krytyczny, lecz w niektórych przypadkach ponoszą go emocje. Dostrzega możliwość wpływania na siebie faktów, zdarzeń, procesów i danych i stara się je łączyć, jednak nie zawsze robi to skutecznie. Często potrzebuje pomocy w prowadzeniu analiz statystycznych. Wyciąga ogólne wnioski na podstawie szczegółowych danych. Usiłuje zwięźle wyrażać swoje myśli, jednak nie zawsze mu się to udaje.	
3	W sposób racjonalny i krytyczny podchodzi do problemu. Skutecznie łączy fakty, zdarzenia, procesy i dane, dostrzegając występujące między nimi relacje i zależności. Prawidłowo wykonuje proste i bardziej zaawansowane analizy statystyczne dostępnych danych. Poprawnie interpretuje wyniki i wyciąga trafne wnioski. Na tematy proste potrafi wypowiadać się na w sposób zwięzły i precyzyjny.	
4	Napotkane problemy analizuje w sposób obiektywny i dogłębny, dostrzegając potencjalne szanse i zagrożenia. Zauważa relacje i zależności pomiędzy faktami, zdarzeniami, procesami i danymi oraz trafnie przewiduje przyszłe tendencje i zmiany. Prowadzi zaawansowane analizy statystyczne, pozwalające na ujawnienie ukrytych związków pomiędzy danymi. Wyciąga trafne wnioski o dużym stopniu szczegółowości. Wypowiada się w sposób zwięzły i precyzyjny, także na tematy trudne i zawiłe.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.9 Karta kompetencji – pozytywny stosunek do ludzi i pracy

NAZWA KOMPETENCJI		POZYTYWNY STOSUNEK DO LUDZI I PRACY	O
DEFINICJA		Pozytywne nastawienie i szacunek do ludzi. Empatia. Chęć pomocy innym. Gotowość do pracy i realizacji powierzonych zadań. Motywacja i zaangażowanie. Gotowość do rozwoju i zdobywania nowych kompetencji.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)		1. Budowanie i utrzymanie pozytywnych relacji. 2. Stosowanie zasady równego traktowania i niedyskryminacji. 3. Przejawianie wrażliwości na drugiego człowieka. 4. Efektywne zarządzanie czasem (tworzenie harmonogramów i ich kontrola). 5. Dobra organizacja własnej pracy – wyznaczanie celów, zadań, priorytetów. 6. Chęć do pracy. 7. Gotowość do uczenia się nowych rzeczy, otwartość na zmiany i nowe zadania.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI			
1	Nie zależy mu na budowaniu i utrzymywaniu regularnych kontaktów z innymi (nie oddzwania, nie odpowiada na maile, unika spotkań). W jego zachowaniu można dostrzec przejawy dyskryminacji i nierównego traktowania. Jest obojętny na problemy innych. Nie potrafi samodzielnie rozplanować zadań, nie kontroluje harmonogramu ich realizacji. Nie potrafi samodzielnie wyznaczyć celów, zadań i priorytetów. Nie wykazuje pozytywnego nastawienia do wykonywanych zadań. Nie lubi zmian i niechętnie podejmuje się nowych zadań.		
2	Na ogół utrzymuje kontakty z innymi, jednak zdarza mu się zapomnieć oddzwonić lub wysłać maila. W kontaktach z innymi stara się stosować zasady równego traktowania i niedyskryminacji, jednak zdarza mu się podchodzić do niektórych osób niewłaściwie. Zauważa problemy innych ale rzadko angażuje się w pomoc. Potrafi zaplanować harmonogram realizacji zadań ale nie zawsze się do niego stosuje. Zna zasady dotyczące organizacji pracy własnej, jednak potrzebuje wsparcia aby poprawnie wyznaczyć cele, zadania, priorytety. Buduje swoje pozytywne nastawienie do pracy, lecz nie zawsze jest ono dostatecznie silne aby skutecznie i efektywnie wykonywać zadania. Stara się uczyć nowych rzeczy i realizować nowe zadania, jednak często potrzebuje pomocy.		
3	Chętnie nawiązuje i utrzymuje stały pozytywny kontakt z innymi. W kontaktach z innymi stosuje zasadę równego traktowania i niedyskryminacji. Jest wrażliwy na innych ludzi i chętnie angażuje się w udzielanie im pomocy. Zna i stosuje zasady organizacji pracy własnej, potrafi wyznaczać cele, zadania i priorytety. Chętnie korzysta z narzędzi usprawniających pracę (np. aplikacji, programów komputerowych). Umie skutecznie zarządzać czasem, potrafi planować, kontrolować i korygować harmonogram realizacji zadań. Jest pozytywnie nastawiony do pracy. Jest silnie zmotywowany do realizacji zadań. Podejmuje się nowych zadań i zdobywa nowe kompetencje.		
4	Aktywnie angażuje się w rozwijanie sieci kontaktów. Jest osobą inicjującą i podtrzymującą relacje. W kontaktach z innymi stosuje zasadę równego traktowania i niedyskryminacji oraz dba o jej przestrzeganie. Dostrzega ludzkie problemy i podejmuje z własnej inicjatywy działania mające na celu ich rozwiązanie. Chętnie udziela rad i uczy innych, w jaki sposób planować zadania, ustalać priorytety i korygować działania. Planuje, kontroluje i koryguje poziom realizacji zadań, pomaga innym w organizacji pracy. Nawet podczas realizacji trudnych i czasochłonnych zadań utrzymuje wysoki poziom motywacji i zaangażowania. Doskonale dostosowuje sposób działania do zmieniających się do okoliczności. Stale rozwija się i nabywa nowe kompetencje.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.10 Karta kompetencji – dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów

NAZWA KOMPETENCJI	DĄŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA WYZNACZONYCH CELÓW	O
DEFINICJA	Podjmowanie działań ukierunkowanych na wcielanie pomysłów w czyn. Radzenie sobie z trudnościami i wyzwaniami poprzez wykorzystywanie szans rynkowych. Dbalność o efektywność działania.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)	- Świadomość kontekstu społeczno-ekonomicznego i zdolność wykorzystywania szans i dostrzegania zagrożeń. - Projektowanie i rekomendowanie rozwiązań (także adaptacja istniejących). - Zarządzanie projektami (m.in. planowanie, organizowanie, delegowanie zadań, analizowanie, ocenę i raportowanie). - Determinacja w realizowaniu celów. - Praca zespołowa. - Postępowanie zgodnie z zasadami etyki.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI		
1	Ma słabe rozeznanie na temat bieżącej sytuacji społeczno-ekonomicznej w regionie. Nie potrafi dostrzegać pojawiających się szans i zagrożeń. Sam nie tworzy i nie wykorzystuje pomysłów innych na rozwiązanie problemu. Brakuje mu wiedzy odnośnie rozwiązań stosowanych poza rynkiem lokalnym. Nie radzi sobie w pracy projektowej. Nie wykazuje determinacji w dążeniu do celu. Jest indywidualistą, nie odnajduje się w pracy zespołowej. Realizując cele, nie zważa na kwestie etyczne.	
2	Ma ogólną wiedzę nt. sytuacji społeczno-ekonomicznej w regionie lecz nie zawsze jest w stanie dostrzec pojawiające się szanse i zagrożenia. Stara się proponować własne rozwiązania lub adaptować istniejące, lecz nie zawsze są one adekwatne do sytuacji. Zdarza się, że potrzebuje pomocy na niektórych etapach pracy projektowej. Wykazuje determinację w dążeniu do celu lecz trudności lub niepowodzenia szybko go zniechęcają. Potrafi pracować w grupie jednak nie zawsze jest wystarczająco aktywny w realizacji powierzonych zadań. Realizując cele stara się postępować zgodnie z zasadami etyki, lecz czasami brakuje mu konsekwencji.	
3	Zna kontekst i sytuację społeczno-ekonomiczną w regionie. Potrafi dostrzec i wykorzystać szanse oraz przewidzieć zagrożenia. Projektuje własne rozwiązania problemu lub wskazuje istniejące i adaptuje je do lokalnych warunków. Jego pomysły są racjonalne i realne do wdrożenia. Aktywnie uczestniczy w realizacji projektu – od etapu planowania po ocenę i raportowanie. Jest zdeterminowany w osiąganiu celów, trudności i przeszkody nie zniechęcają go. Potrafi pracować w grupie, wspólnie z innymi osiąga zamierzone cele. Realizując cele postępuje zgodnie z zasadami etyki.	
4	Świetnie orientuje się w sytuacji społeczno-ekonomicznej w regionie i kraju. Dostrzega różnice pomiędzy regionami i wynikające z tego faktu szanse i zagrożenia. Tworzy własne rozwiązania. Zna także rozwiązania stosowane na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, w razie potrzeby dostosowuje je do warunków lokalnych. Jego propozycje są często innowacyjne, lecz trafne. Potrafi skutecznie zarządzać projektami i pomagać w tym zakresie innym. Jest zdeterminowany w osiąganiu celów. Swoją postawą motywuje do działania innych. Potrafi efektywnie pracować zarówno samodzielnie jak i w zespole. Osiągając cele stosuje się do zasad etyki i zachęca innych do takiej samej praktyki.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Tabela. 4.11 Karta kompetencji – odwaga cywilna

NAZWA KOMPETANCJI		ODWAGA CYWILNA	O
DEFINICJA		Wypowiadanie się i postępowanie zgodnie ze swoimi przekonaniem, bez względu na okoliczności. Gotowość do obrony swoich racji.	
WSKAŹNIKI (POŻĄDANE ZACHOWANIA)		1. Angażowanie się w działalność społeczną. 2. Przedstawianie swojego stanowiska. 3. Nie uleganie presji. 4. Brak strachu przed wystąpieniami publicznymi. 5. Uczestnictwo w procesach podejmowania decyzji. 6. Przyznawanie się do błędów lub niezrozumienia.	
SKALA SPEŁNIENIA KOMPETENCJI			
1	Nie jest zainteresowany angażowaniem się w działalność społeczną. Niechętnie przedstawia swoje zdanie i rzadko broni go na forum publicznym. Łatwo zmienia zdanie pod presją otoczenia. Wystąpienia publiczne budzą w nim lęk. Unika odpowiedzialności i nie chce podejmować decyzji samodzielnie. Nie przyznaje się do popełnionych błędów, nawet gdy inni je zauważają.		
2	Stara się podejmować działania na rzecz lokalnej społeczności, jednak nie zawsze jest wystarczająco zdeterminowany aby osiągać zamierzone cele. Przedstawia swoje zdanie jedynie w środowisku osób mu przychylnych. Często poddaje się presji otoczenia. Nie zawsze radzi sobie ze stresem podczas wystąpień publicznych. Stara się aktywnie uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji, lecz często potrzebuje wsparcia. Przemilcza niezrozumienia w rozmowie z osobą o większym autorytecie lub pozycji społecznej. Upomniany, przyznaje się do błędów.		
3	Istotny jest dla niego dobrobyt lokalnej społeczności – aktywnie angażuje się w działalność publiczną. Prezentuje swoje stanowisko osobom o innych poglądach, bez względu na ich status i pozycję społeczną. Podejmuje decyzje pomimo presji ze strony otoczenia. Chętnie zabiera głos w debatach publicznych. Nie boi się podejmowania decyzji i chętnie uczestniczy w procesie rozwiązywania problemów. W sytuacji niezrozumienia rozmówcy, prosi o wyjaśnienie. Gdy popełni błąd, sam przyznaje się do niego.		
4	Jest w pełni zaangażowany w działalność społeczną – występuje z inicjatywami, podejmuje działania i motywuje innych do postaw prospołecznych. Zawsze przedstawia swoje stanowisko w sprawie i broni. Jest pewny siebie i swoich przekonań. Nie ulega presji otoczenia. Potrafi publicznie bronić swoich racji. Nie obawia się wystąpień publicznych. Jego wystąpienia budzą zainteresowanie i uznanie. Podejmuje trafne decyzje i udziela innym cennych wskazówek. W dyskusji dąży do unikania nieporozumień poprzez stosowanie technik aktywnego słuchania (dopytuje, parafrazuje) i zachęca do ich stosowania innych.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

4.3. Projekt narzędzi doskonalenia kompetencji dla prowadzenia dialogu społecznego w procesie usprawnienia lokalnego rynku pracy

4.3.1. Profil kompetencyjny

W trakcie dalszych prac panelu eksperckiego nad listą kluczowych kompetencji opracowano profil kompetencyjny dla przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” zasiadających w gremiach prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy.

Profil kompetencyjny to zbiór kompetencji dedykowany konkretnemu stanowisku pracy, w ramach którego zostaje określony zakres i poziom kompetencji niezbędnych/pożądanych do efektywnego wykonywania powierzonych zadań. Kompetencje w profilu są opisywane poprzez wskazanie pożądanych zachowań na danym stanowisku pracy. Na poziomie indywidualnym profil kompetencyjny stanowi podstawę do planowania działań rozwojowych pracownika. Stanowi także podstawę planowania potrzeb rekrutacyjnych i tworzenia profili selekcyjnych.¹¹²

Profil kompetencyjny dla przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” zasiadających w gremiach prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy składa się z 10 kompetencji:

- dwóch kompetencji społecznych tj. *komunikatywność* i *zdolność do współpracy*;
- trzech kompetencji instytucjonalnych tj.: *orientacja w rynku pracy*, *znajomość i wykorzystanie prawa* (w szczególności prawa pracy) oraz *pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji*;
- dwóch kompetencji poznawczych: *myślenie holistyczne* i *myślenie syntetyczne*;
- trzech kompetencji osobistych tj. *pozytywny stosunek do ludzi i pracy*, *dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów* oraz *odwaga cywilna*.

Przedstawione w profilu kompetencje mają kluczowe znaczenie i w największym stopniu wpływają na efektywność i jakość realizowanych zadań. Pozostałe kompetencje – nieuwzględnione w profilu a wskazane w trakcie procesu badawczego (pozostałe kompetencje znajdujące się na liście 28 kompetencji i nie ujęte w ramach kompetencji kluczowych), mogą być również potrzebne do realizacji niektórych działań lecz na ogół w mniejszym stopniu, w ten sposób nie stanowiąc istoty pracy przedstawiciela dialogu społecznego w obszarze rynku pracy.

Zdefiniowano także oczekiwany poziom kompetencji. Przyjęto podejście zakładające określenie optymalnego poziomu kompetencji, ale gwarantującego właściwą realizację zadań i jednocześnie możliwego do osiągnięcia dla większości pracowników.

Każda z kompetencji została wyskalowana przy użyciu 4-stopniowej skali, odpowiadającej przyjętej w punkcie 4.2.3 skali „wprawy”.

¹¹² G. Filipowicz, *Op. cit.*, s. 109–112

W kwestii pożądanego/oczekiwanego poziomu kompetencji zespół ekspercki podjął decyzję, iż przedstawiciel dialogu społecznego RSW NSZZ „Solidarność” w obszarze rynku pracy powinien wykazywać się:

- *komunikatywnością* na poziomie 3,
- *zdolnością do współpracy* na poziomie 3,
- *orientacją w rynku pracy* na poziomie 3,
- *znajomością i wykorzystaniem prawa* (w szczególności prawa pracy) na poziomie 3,
- *pozyskiwaniem i wykorzystywaniem informacji* na poziomie 3,
- *myśleniem holistycznym* na poziomie 3,
- *myśleniem syntetycznym* na poziomie 3,
- *pozytywnym stosunkiem do ludzi i pracy* na poziomie 3,
- *dążeniem do osiągnięcia wyznaczonych celów* na poziomie 3.
- *odwagą cywilną* na poziomie 4.

Szczegółowy opis poszczególnych kompetencji, uwzględniający oczekiwane w ramach danego poziomu zachowania, przedstawiono w kartach kompetencyjnych ujętych w punkcie 4.2.3.

Na poniższym wykresie radarowym ujęto zakres i oczekiwany poziom kompetencji (czerwona linia).



Rys. 4.1. Optymalny profil kompetencyjny dla przedstawiciela dialogu społecznego RSW NSZZ „Solidarność” w obszarze rynku pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

4.3.2. Macierz kompetencji

Wyznaczony profil kompetencyjny stanowił podstawę do określenia potrzeb szkoleniowych przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy.

Istotnym etapem procesu diagnozowania potrzeb szkoleniowych było przygotowanie macierzy kompetencji dla stanowiska przedstawicieli NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy.

Macierz kompetencji (inaczej macierz kompetencji) to narzędzie wspomagające procesy zarządzania zasobami ludzkimi tj. ocenę, szkolenia i rozwój pracowników, to także instrument pomocniczy przy identyfikacji pracowników o niskim i wysokim potencjalne. Wykorzystuje się je do pomiaru umiejętności zawodowych pracownika, usprawnienia jego okresowej oceny, jak również szybkiej identyfikacji jego luk kompetencyjnych (różnic pomiędzy oczekiwanym poziomem kompetencji a rzeczywistym), a także planowania szkoleń i określania ścieżki kariery. Dla przełożonego stanowi cenne źródło informacji, wskazujące na jakim etapie rozwoju znajdują się poszczególni pracownicy. Na podstawie macierzy łatwo jest określić, które kompetencje są u nich niewystarczająco rozwinięte, w tym na rozwoju których kompetencji należy się skoncentrować w pierwszej kolejności ze względu na znaczne dysproporcje pomiędzy profilem kompetencyjnym a poziomem wykazanych kompetencji (tzw. luki kompetencyjne). Macierze są także istotnym źródłem informacji dla pracowników. Umożliwiają im poznanie oczekiwań organizacji co do wymaganego na danym stanowisku poziomu kompetencji i porównanie własnego poziomu kompetencji do poziomu oczekiwanego. Poprzez wskazanie luk kompetencyjnych, zachęcają pracowników do podjęcia wysiłku we własny rozwój. Zastosowanie macierzy kompetencji daje możliwość systemowej i ustrukturyzowanej orientacji w kompetencjach pracowników organizacji, a także kształtowania kompetencji pożądanых przez organizację poprzez ich ocenę, szybką diagnozę luk kompetencyjnych i rozwój pracowników, a ich systematyczna aktualizacja – na monitoring rozwoju pracowników organizacji.

Podstawą tworzenia macierzy kompetencji jest opis stanowiska pracy, odzwierciedlający wymagane na danym stanowisku pracy umiejętności (ujęte w kartach kompetencji), wraz z odniesieniem do oczekiwanego poziomu biegłości poszczególnych kompetencji (oznaczonego w profilu kompetencyjnym)¹¹³.

Do oceny umiejętności przedstawicieli NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy wykorzystano **skalę obserwacyjną** w postaci kwestionariusza samooceny. Narzędzie oparto na modelu kompetencji tj. opisach zachowań zamieszczonych w skalach spełnienia kompetencji w kartach kompetencyjnych. Zadaniem każdego z przedstawicieli było wskazanie tych zachowań, które w największym stopniu opisują jego naturalną postawę/działanie. Zdecydowano się na takie podejście ze względu na:

- charakter pracy przedstawicieli NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy (spotkania realizowane z różną częstotliwością, zróżnicowany charakter spotkań);
- możliwość przygotowania precyzyjnych opisów w znacznym stopniu pozwalających uniknąć wysokiej subiektywności dokonywanych ocen;

¹¹³ Dotyczy macierzy opartych na modelu kompetencyjnym.

- możliwość uzyskania wystandaryzowanych wyników (wynik oceny przedstawiony jest w skali 1–4 , która odzwierciedla skalę rozwoju kompetencji), które dają możliwość porównania kompetencji różnych osób oraz zdiagnozowanie ich potrzeb rozwojowych.

Kwestionariusz samooceny wypełniło 490 członków organizacji. Ankiety miały charakter imienny, co umożliwiło przeprowadzenie audytu kompetencyjnego, pozwalającego określić stopień rozwoju poszczególnych kluczowych kompetencji u każdego z przedstawicieli i identyfikację ich potrzeb szkoleniowych. Opracowano kwestionariusz w formie elektronicznej. Ze względu na ochronę danych osobowych macierze kompetencji nie zostały umieszczone w monografii¹¹⁴.

Celem zidentyfikowania kompetencji wymagających szczególnego wzmocnienia przeprowadzono analizę uzyskanych danych. Zastosowano podejście „od ogółu do szczegółu”. W pierwszej kolejności przeanalizowano zagregowane odpowiedzi dla poszczególnych kompetencji, z podziałem na poziom spełnienia danej kompetencji (tab. 4.12).

Tabela 4.12 Tabela kompetencji – wyniki zagregowane

NAZWA KOMPETENCJI	% WSKAZAŃ			
	POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMUNIKATYWNOŚĆ	7,7%	29,6%	47,6%	15,1%
ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY	11,1%	27%	45,4%	16,5%
ORIENTACJA W RYNKU PRACY	10,5%	31,6%	44,8%	13,1%
ZNAJOMOŚĆ I WYKORZYSTANIE PRAWA	12,2%	36,8%	38,1%	12,9%
POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFORMACJI	10,4%	31,5%	42,7%	15,4%
MYŚLENIE HOLISTYCZNE	11,3%	33,2%	45,2%	10,3%
MYŚLENIE SYNTETYCZNE	10,2%	31,6%	42,6%	15,7%
POZYTYWNY STOSUNEK DO LUDZI I PRACY	10,2%	26,7%	47%	16,2%
DAŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA WYZNACZONYCH CELÓW	10,7%	29,7%	44,4%	15,3%
ODWAGA CYWILNA	10,2%	27,3%	47,7%	14,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

¹¹⁴ Każda z macierzy zawierała imię i nazwisko respondenta oraz poziom spełnienia poszczególnych umiejętności, charakteryzujących daną kompetencję. Umieszczono również oczekiwany poziom spełnienia poszczególnych umiejętności, zgodny z przyjętym profilem kompetencyjnym.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż:

1. W przypadku 9 z 10 kompetencji (wyjątek stanowi *komunikatywność*) ok. 10% badanych zaznaczyło, iż nie posiada pewnych umiejętności w ramach analizowanych kompetencji.
2. W przypadku wszystkich 10 kompetencji ponad 25% badanych wskazywało, iż posiada badane umiejętności na poziomie 2 (poziom niewystarczający).
3. Najczęściej 2 poziom posiadania kompetencji (poziom niewystarczający) wskazywany był przez badanych dla kompetencji *znajomość i wykorzystanie prawa* (36,8% wskazań).
4. Poziom 3 (zgodny z oczekiwaniami dla 9 z 10 kompetencji) najczęściej był wskazywany w przypadku umiejętności związanych z *komunikatywnością* (47,6% wskazań) i *pozytywnym stosunkiem do ludzi i pracy* (47%) oraz *odwagi cywilnej* (47,7%) (w tym przypadku oczekiwanym poziomem jest poziom 4), najrzadziej w przypadku *znajomości i wykorzystania prawa* (38,1%).
5. Poziom 4 (powyżej oczekiwań dla 9 z 10 kompetencji) najczęściej był wskazywany w odniesieniu do umiejętności ujętych w ramach kompetencji: *zdolność do współpracy* (16,5% wskazań) oraz *pozytywny stosunek do ludzi i pracy* (16,2%), z kolei najrzadziej dla umiejętności w ramach *myślenia holistycznego* (10,3% wskazań).

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę odpowiedzi z uwzględnieniem poszczególnych umiejętności w ramach badanych kompetencji. Przedstawiono wyniki zarówno w odniesieniu do liczby wskazań (tab. 4.13), jak również w układzie procentowym (tabela 4.14). Wnioski płynące z analiz zamieszczono pod wykresami przygotowanymi dla poszczególnych kompetencji (rysunki 4.2–4.11).

Tabela 4.13 Tabela kompetencji – wyniki z uwzględnieniem umiejętności – liczba wskazań

NAZWA UMIEJĘTNOŚCI W RAMACH DANEJ KOMPETENCJI		LICZBA WSKAZAŃ			
		POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMUNIKATYWNOSĆ	ZAINTERESOWANIE DIALOGIEM	19	111	303	57
	JASNOŚĆ I PRECYZYJNOŚĆ WYPOWIEDZI	27	116	295	52
	DOPASOWANIE PRZEKAZU	32	180	234	44
	SPÓJNOŚĆ WERBALNA I NIEWERBALNA	39	169	177	105
	LOGIKA I KRYTYCYZM	55	157	181	97
	RADZENIE SOBIE W KONFLIKCIE	55	137	210	88
ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY	OKREŚLANIE/ PRZESTRZEGANIE ZASAD/NORM	53	120	228	89
	UDZIAŁ W PRACY ZESPOŁU I WSPÓŁDECYDOWANIE	63	119	227	81
	ZAUFIANIE I POPARCIE	54	126	248	62
	UDZIELANIE WSPARCIA	56	135	189	110
	PRZEŁAMYWANIE OPORU	45	162	221	62

c.d. Tabela 4.13 Tabela kompetencji – wyniki z uwzględnieniem umiejętności – liczba wskazań

NAZWA UMIEJĘTNOŚCI W RAMACH DANEJ KOMPETENCJI		LICZBA WSKAZAŃ			
		POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
ORIENTACJA W RYNKU PRACY	ZNAJOMOŚĆ I ROZUMIENIE RYNKU PRACY	63	132	242	53
	KORZYSTANIE Z WIARYGODNYCH ŹRÓDEŁ	45	158	231	56
	AKTUALIZACJA WIEDZY	51	183	190	66
	DOSTRZEGANIE ZMIAN	37	132	233	88
	WYKORZYSTYWANIE WIEDZY POD CZAS DIALOGU	61	169	201	59
ZNAJOMOŚĆ I WYKORZYSTANIE PRAWA	ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW	57	179	189	65
	ZNAJOMOŚĆ ZASAD LEGISLACJI	68	187	180	55
	ZNAJOMOŚĆ ŹRÓDEŁ PRAWA	66	165	201	58
	MONITORING ZMIAN	58	195	175	62
	INTERPRETACJA SYTUACJI A ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW	50	175	198	67
	WSPARCIE PRAWNE	60	180	177	73
POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFO.	KORZYSTANIE Z APLIKACJI BIUROWYCH	69	156	187	78
	KORZYSTANIE Z INTERNETU I MEDIÓW	55	148	206	81
	ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ	48	166	204	72
	POSŁUGIWANIE SIĘ WIARYGODNYMI, TRAFNYMI, RZETELNYMI INFO	34	152	222	82
	INFO – ZGODNE Z PRAWEM I ETYKĄ	48	149	228	65
MYŚLENIE HOLISTYCZNE	DOSTRZEGANIE RÓŻNYCH PERSPEKTYW PROBLEMU	52	165	225	48
	UWZGLĘDNIANIE RELACJI I ZALEŻNOŚCI	45	149	251	45
	UWZGLĘDNIANIE OTOCZENIA	54	176	216	44
	ZNAJOMOŚĆ TRENDÓW RYNKOWYCH	70	161	194	65
MYŚLENIE SYNTETYCZNE	KRYTYCZNE I RACJONALNE PODEJŚCIE	50	176	185	79
	ŁĄCZENIE DANYCH, FAKTÓW, ZDARZEŃ I.TP.	54	151	212	73
	ANALIZA STATYSTYCZNA I INTERPRETACJA DANYCH	48	151	223	68
	ZWIĘZŁE WYRAŻANIE MYŚLI	48	141	214	87

c.d. Tabela 4.13 Tabela kompetencji – wyniki z uwzględnieniem umiejętności – liczba wskazań

NAZWA UMIEJĘTNOŚCI W RAMACH DANEJ KOMPETENCJI		LICZBA WSKAZAŃ			
		POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
POZYTYWNY STOSUNEK DO LUDZI I PRACY	BUDOWANIE I UTRZYMYWANIE RELACJI	49	139	207	95
	RÓWNE TRAKTOWANIE, NIEDYSKRIMINOWANIE	40	131	229	90
	WRAŻLIWOŚĆ NA DRUGIEGO CZŁOWIEKA	51	119	224	96
	EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM	47	139	236	68
	DOBRA ORGANIZACJA WŁASNEJ PRACY	53	146	236	55
	CHĘĆ DO PRACY	59	127	232	72
	OTWARTOŚĆ NA ZMIANY, UCZENIE SIĘ	50	115	247	78
DĄŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA CELÓW	ŚWIADOMOŚĆ KONTEKSTU	49	134	249	58
	REKOMENDOWANIE ROZWIĄZAŃ	43	178	222	47
	ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	52	160	224	54
	DETERMINACJA W REALIZACJI CELÓW	54	132	237	67
	PRACA ZESPOŁOWA	66	132	178	114
	ETYCZNE POSTĘPOWANIE	50	136	194	110
ODWAGA CYWILNA	ZAANGAŻOWANIE W DZIAŁALNOŚĆ SPOŁ.	62	153	199	76
	PRZEDSTAWIANIE SWOJEGO ZDANIA	64	121	236	69
	NE ULEGANIE PRESJI	53	112	239	86
	BRAK STRACHU PRZED WYSTĄPIENIAMI	44	164	207	75
	UDZIAŁ W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI	40	145	248	57
	PRYZNAWANIE SIĘ DO BŁĘDU/ NIEZROZUMIENIA	38	109	273	70

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

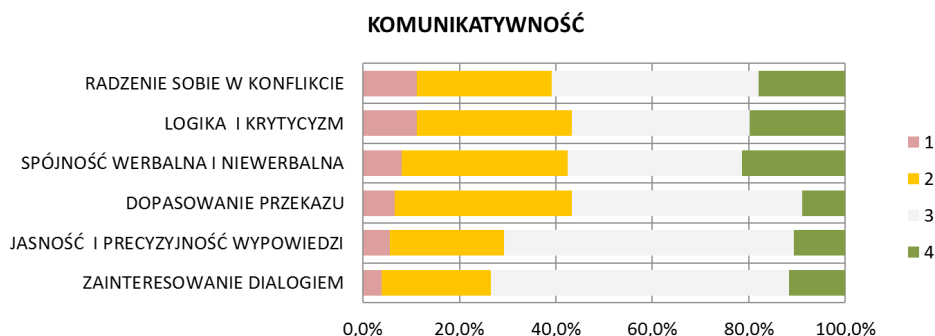
Tabela 4.14 Tabela kompetencji – wyniki z uwzględnieniem umiejętności – procent odpowiedzi

NAZWA UMIEJĘTNOŚCI W RAMACH DANEJ KOMPETENCJI POZIOM 1		Procent odpowiedzi (%)			
		POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMUNIKATYWNOŚĆ	ZAINTERESOWANIE DIALOGIEM	3,9%	22,7%	61,8%	11,6%
	JASNOŚĆ I PRECYZYJNOŚĆ WYPOWIEDZI	5,5%	23,7%	60,2%	10,6%
	DOPASOWANIE PRZEKAZU	6,5%	36,7%	47,8%	9,0%
	SPÓJNOŚĆ WERBALNA I NIEWERBALNA	8,0%	34,5%	36,1%	21,4%
	LOGIKA I KRYTYCYZM	11,2%	32,0%	36,9%	19,8%
	RADZENIE SOBIE W KONFLIKCIE	11,2%	28,0%	42,9%	18,0%
ZDOLNOŚĆ DO WSPÓŁPRACY	OKREŚLANIE/PRZESTRZEGANIE ZASAD/ NORM	10,8%	24,5%	46,5%	18,2%
	UDZIAŁ W PRACY ZESPOŁU I WSPÓŁDECYDOWANIE	12,9%	24,3%	46,3%	16,5%
	ZAUFANIE I POPARCIE	11,0%	25,7%	50,6%	12,7%
	UDZIELANIE WSPARCIA	11,4%	27,6%	38,6%	22,4%
	PRZEŁAMYWANIE OPORU	9,2%	33,1%	45,1%	12,7%
ORIENTACJA W RYNKU PRACY	ZNAJOMOŚĆ I ROZUMIENIE RYNKU PRACY	12,9%	26,9%	49,4%	10,8%
	KORZYSTANIE Z WIARYGODNYCH ŹRÓDEŁ	9,2%	32,2%	47,1%	11,4%
	AKTUALIZACJA WIEDZY	10,4%	37,3%	38,8%	13,5%
	DOSTRZEGANIE ZMIAN	7,6%	26,9%	47,6%	18,0%
	WYKORZYSTYWANIE WIEDZY PODCZAS DIALOGU	12,4%	34,5%	41,0%	12,0%
ZNAJOMOŚĆ I WYKORZYSTANIE PRAWA	ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW	11,6%	36,5%	38,6%	13,3%
	ZNAJOMOŚĆ ZASAD LEGISLACJI	13,9%	38,2%	36,7%	11,2%
	ZNAJOMOŚĆ ŹRÓDEŁ PRAWA	13,5%	33,7%	41,0%	11,8%
	MONITORING ZMIAN	11,8%	39,8%	35,7%	12,7%
	INTERPRETACJA SYTUACJI A ZNAJOMOŚĆ PRZEPISÓW	10,2%	35,7%	40,4%	13,7%
	WSPARCIE PRAWNE	12,2%	36,7%	36,1%	14,9%
POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFO.	KORZYSTANIE Z APLIKACJI BIUROWYCH	14,1%	31,8%	38,2%	15,9%
	KORZYSTANIE Z INTERNETU I MEDIÓW	11,2%	30,2%	42,0%	16,5%
	ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ	9,8%	33,9%	41,6%	14,7%
	POSŁUGIWANIE SIĘ WIARYGODNYMI, TRAFNYMI, RZETELNYMI INFO	6,9%	31,0%	45,3%	16,7%
	INFO – ZGODNE Z PRAWEM I ETYKĄ	9,8%	30,4%	46,5%	13,3%

c.d. Tabela 4.14 Tabela kompetencji – wyniki z uwzględnieniem umiejętności – procent odpowiedzi

NAZWA UMIEJĘTNOŚCI W RAMACH DANEJ KOMPETENCJI POZIOM 1		Procent odpowiedzi (%)			
		POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
MYŚLENIE HOLISTYCZNE	DOSTRZEGANIE RÓŻNYCH PERSPEKTYW PROBLEMU	10,6%	33,7%	45,9%	9,8%
	UWZGLĘDNIANIE RELACJI I ZALEŻNOŚCI	9,2%	30,4%	51,2%	9,2%
	UWZGLĘDNIANIE OTOCZENIA	11,0%	35,9%	44,1%	9,0%
	ZNAJOMOŚĆ TRENDÓW RYNKOWYCH	14,3%	32,9%	39,6%	13,3%
MYŚLENIE SYNTEETYCZNE	KRYTYCZNE I RACJONALNE PODEJŚCIE	10,2%	35,9%	37,8%	16,1%
	ŁĄCZENIE DANYCH, FAKTÓW, ZDARZEŃ ITP.	11,0%	30,8%	43,3%	14,9%
	ANALIZA STATYSTYCZNA I INTERPRETACJA DANYCH	9,8%	30,8%	45,5%	13,9%
	ZWIĘŻŁE WYRAŻANIE MYŚLI	9,8%	28,8%	43,7%	17,8%
POZYTYWNY STOSUNEK DO LUDZI I PRACY	BUDOWANIE I UTRZYMYWANIE RELACJI	10,0%	28,4%	42,2%	19,4%
	RÓWNE TRAKTOWANIE, NIEDYSKRIMINOWANIE	8,2%	26,7%	46,7%	18,4%
	WRAŻLIWOŚĆ NA DRUGIEGO CZŁOWIEKA	10,4%	24,3%	45,7%	19,6%
	EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CZASEM	9,6%	28,4%	48,2%	13,9%
	DOBRA ORGANIZACJA WŁASNEJ PRACY	10,8%	29,8%	48,2%	11,2%
	CHEĆ DO PRACY	12,0%	25,9%	47,3%	14,7%
	OTWARTOŚĆ NA ZMIANY, UCZENIE SIĘ	10,2%	23,5%	50,4%	15,9%
DĄŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA CELÓW	ŚWIADOMOŚĆ KONTEKSTU	10,0%	27,3%	50,8%	11,8%
	REKOMENDOWANIE ROZWIĄZAŃ	8,8%	36,3%	45,3%	9,6%
	ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	10,6%	32,7%	45,7%	11,0%
	DETERMINACJA W REALIZACJI CELÓW	11,0%	26,9%	48,4%	13,7%
	PRACA ZESPOŁOWA	13,5%	26,9%	36,3%	23,3%
	ETYCZNE POSTĘPOWANIE	10,2%	27,8%	39,6%	22,4%
ODWAGA CYWILNA	ZAANGAŻOWANIE W DZIAŁALNOŚĆ SPOŁ.	12,7%	31,2%	40,6%	15,5%
	PRZEDSTAWIANIE SWOJEGO ZDANIA	13,1%	24,7%	48,2%	14,1%
	NE ULEGANIE PRESJI	10,8%	22,9%	48,8%	17,6%
	BRAK STRACHU PRZED WYSTĄPIENIAMI	9,0%	33,5%	42,2%	15,3%
	UDZIAŁ W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI	8,2%	29,6%	50,6%	11,6%
	PRZYZNAWANIE SIĘ DO BŁĘDU/ NIEZROZUMIENIA	7,8%	22,2%	55,7%	14,3%

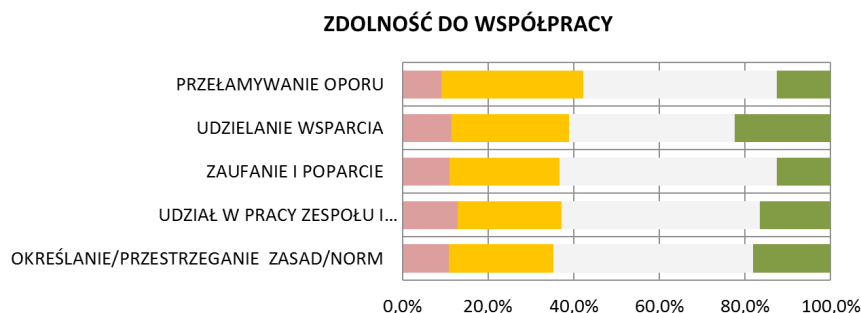
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Rys. 4.2. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *komunikatywność*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wyników uzyskanych dla kompetencji *komunikatywność* wskazuje na konieczność wzmocnienia tej kompetencji przedstawicieli ds. dialogu społecznego w szczególności w zakresie tworzenia logicznych przekazów (odpowiedzi 1+2 – 43,3%), umiejętności dopasowania przekazu do odbiorcy i sytuacji (1+2 – 43,3%), jak również zwiększenia spójności pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym (mowa ciała) (1+2 – 42,4%). Warto również rozwinąć ich umiejętności w zakresie radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych (1+2 – 39,2%).

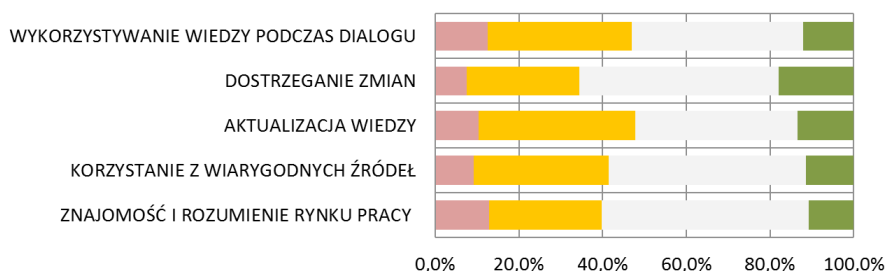


Rys. 4.3. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *zdolność do współpracy*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wyników uzyskanych dla kompetencji *zdolność do współpracy*, iż w przypadku każdej z badanych umiejętności co trzeci przedstawiciel posiada je na poziomie poniżej oczekiwanego, w tym co dziesiąty nie posiada ich wcale. Jednocześnie największe trudności przedstawiciele ds. dialogu społecznego mają z przełamywaniem oporu ze strony innych członków zespołu (odpowiedzi 1+2 – 42,2%) oraz udzielaniem innym członkom zespołu wsparcia (1+2 – 39%).

ORIENTACJA W RYNKU PRACY

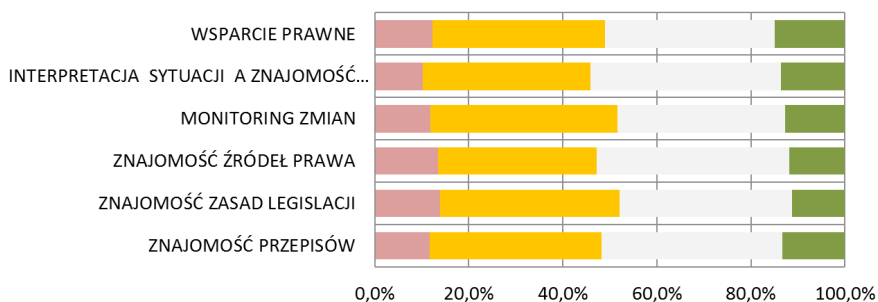


Rys. 4.4. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *orientacja w rynku pracy*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W przypadku kompetencji *orientacja w rynku pracy* uzyskane wyniki świadczą o tym, że prawie 40% badanych ma niewystarczającą wiedzę nt. rynku pracy, z czego prawie co ósmy jej nie posiada. Badani mają także problem z wykorzystaniem posiadanej wiedzy w trakcie prowadzenia dialogu (1+2 – 46,9%). Warto także zauważyć, iż prawie 50% badanych deklaruje problem z aktualizacją wiedzy, a kolejne 41,4% nie ma odpowiednich kompetencji aby korzystać z wiarygodnych źródeł nt. rynku pracy.

ZNAJOMOŚĆ I WYKORZYSTANIE PRAWA

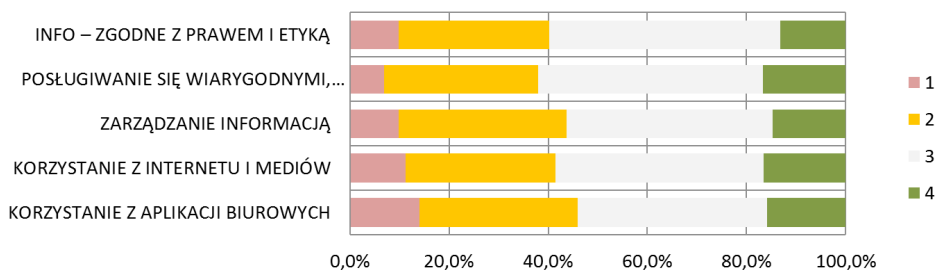


Rys. 4.5. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *zdolność do współpracy*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z analizy odpowiedzi w ramach kompetencji *znajomość i wykorzystanie prawa wynika*, iż znaczna grupa badanych przedstawicieli ds. dialogu społecznego tj. ok. 50% nie posiada badanych umiejętności na oczekiwanym poziomie. Braki te dotyczą wszystkich analizowanych umiejętności.

POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFORMACJI

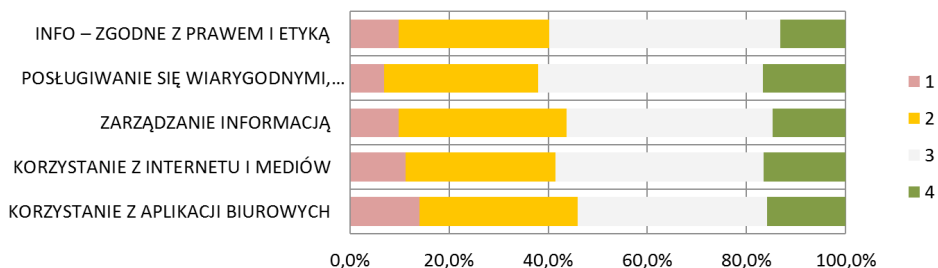


Rys. 4.6. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza odpowiedzi udzielonych w ramach kompetencji *pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji* wskazuje, iż w przypadku większości umiejętności tylko nieliczni badani nie posiadają badanych umiejętności. Wyjątek stanowią umiejętności korzystania z aplikacji biurowych oraz Internetu i mediów – brak takich umiejętności wskazało odpowiednio 14,1% oraz 11,2% badanych. Jednocześnie stosunkowo liczna grupa badanych ok. 30% posiada badane kompetencje na poziomie 2 tj. na poziomie wymagającym wsparcia i jednocześnie wciąż poniżej poziomu oczekiwanego.

POZYSKIWANIE I WYKORZYSTYWANIE INFORMACJI

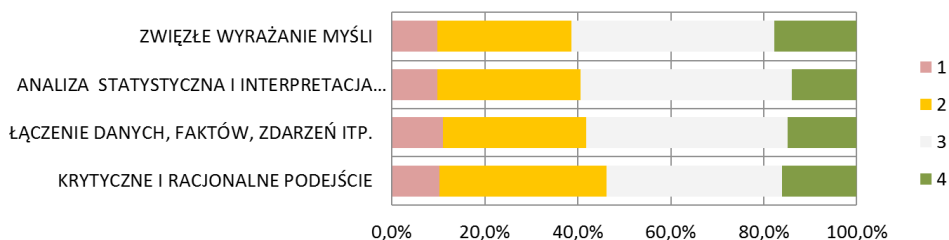


Rys. 4.7. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *myślenie holistyczne*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z przeprowadzonej analizy dla kompetencji *myślenie holistyczne* wynika, iż przedstawiciele ds. dialogu społecznego mają w jej zakresie niskie kompetencje. Prawie 50% badanych (suma odpowiedzi 1+2) wskazuje, iż nie dostrzega lub ma trudności w dostrzeganiu różnych perspektyw analizowanego zagadnienia, z analizowaniem różnych zjawisk i uwzględnieniem różnych aspektów otoczenia, jak również nie ma lub ma słabe rozeznanie na temat trendów występujących na rynku w różnych branżach i sektorach.

MYŚLENIE SYNTETYCZNE

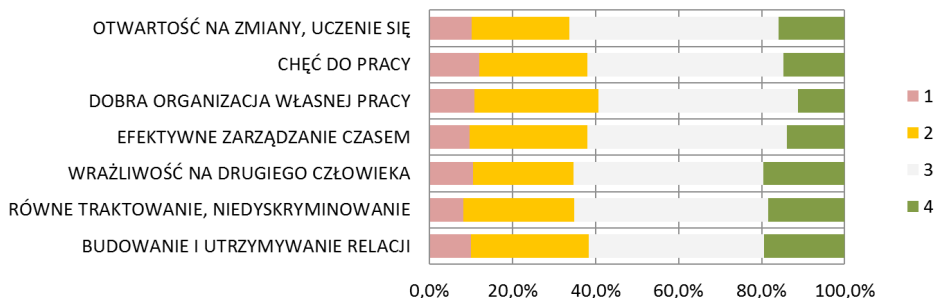


Rys. 4.8. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji myślenie syntetyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Nieznacznie większymi kompetencjami charakteryzują się przedstawiciele ds. dialogu społecznego w kwestii *myślenia syntetycznego* (wnioskowania). Z przeprowadzonej analizy wynika, iż największą trudność stanowi dla nich stosowanie krytycznego i racjonalnego podejścia do problemu (odpowiedzi 1+2–46,1%). Problem z łączeniem danych, faktów, zdarzeń deklaruje 41, 8% badanych (odpowiedzi 1+2), zaś ze statystyczną analizą wyników i interpretacją danych – 40,6%.

POZYTYWNY STOSUNEK DO LUDZI I PRACY

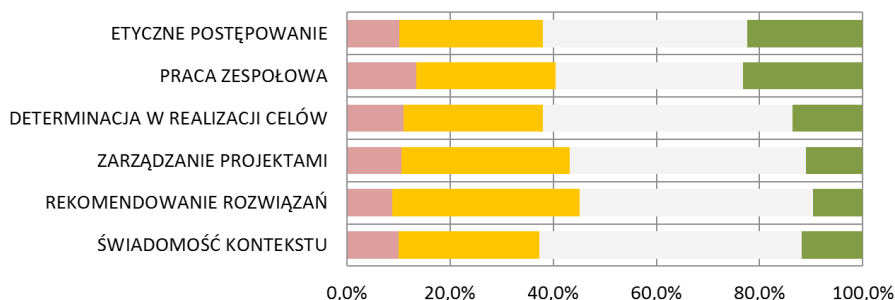


Rys. 4.9. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji pozytywny stosunek do ludzi i pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza umiejętności w ramach kompetencji *pozytywny stosunek do ludzi i pracy* wskazuje, iż co dziesiąty przedstawiciel ds. dialogu społecznego nie wykazuje badanych umiejętności, a pozostałych około 30% stara się je wykorzystywać, ale potrzebuj wsparcia. Przy czym należy zauważyć, iż osoby te największy problem mają z: dobrą organizacją własnej pracy (odpowiedzi 1+2 – 40,6%), efektywnym zarządzaniem czasem (1+2 – 38%), budowaniem i utrzymywaniem relacji (odpowiedzi 1+2 – 38,4%) oraz chęcią/motywacją do pracy (1+2 – 38%).

DAŻENIE DO OSIĄGNIĘCIA CELU

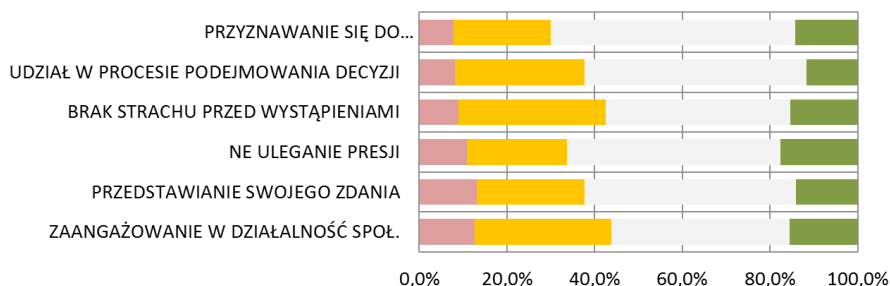


Rys. 4.10. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *dążenie do osiągnięcia celu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W ramach kompetencji *dążenie do osiągnięcia celu* przedstawiciele ds. dialogu społecznego powinni w szczególności zwiększyć swoje kompetencje w zakresie umiejętności pracy zespołowej (1+2 – 40,4%), zarządzania projektami (1+2 – 43,3%) oraz gotowości do rekomendowania rozwiązań (1+2 – 45,1%), co wymaga rozwoju umiejętności kreatywnego myślenia i działania oraz nabycia wiedzy dot. stosowanych rozwiązań w obszarze rynku pracy w skali krajowej i międzynarodowej.

ODWAGA CYWILNA



Rys. 4.11. Rozkład procentowy odpowiedzi dla kompetencji *odwaga cywilna*

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analiza wyników uzyskanych w ramach kompetencji *odwaga cywilna* wskazuje, iż przedstawiciele ds. dialogu społecznego mają największą trudność w minimalizowaniu strachu przed wystąpieniami publicznymi (odpowiedzi 1+2 – 42,4% badanych) oraz aktywnym angażowaniu się w działalność społeczną (odpowiedzi 1+2 – 43,9% badanych). Istotnym wydaje się także zwiększenie ich kompetencji w zakresie aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji (37,8%) oraz przedstawiania swojego zdania (37,8%).

5. Identyfikacja potrzeb i programów szkoleniowych dla poprawy kompetencji uczestników procesu usprawnienia lokalnego rynku pracy

5.1. Analiza luk kompetencji jako dystansu pomiędzy istniejącą kompetencją, zdiagnozowaną w macierzy kompetencji a normą ujętą w profilu kompetencyjnym

Opracowany przez zespół ekspercki profil kompetencyjny zakłada, że przedstawiciel ds. dialogu społecznego w obszarze rynku powinien wykazywać się w przypadku większości z wybranych dziesięciu kluczowych kompetencji (tj. dziewięciu z dziesięciu kluczowych kompetencji) na poziomie 3 (tj. poziomie, w którym osoba posiada wiedzę i umiejętności, które pozwalają jej skutecznie wykonać powierzone zadania przy pełnej koncentracji i kontroli myślowej). Poziom ten dotyczy takich kompetencji jak: *komunikatywność, zdolność do współpracy, orientacja w rynku pracy, znajomość i wykorzystanie prawa (w szczególności prawa pracy), pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji, myślenie holistyczne (całościowe), myślenie syntetyczne, pozytywny stosunek do ludzi i pracy oraz dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów*. W przypadku ostatniej z kluczowych kompetencji – *odwagi cywilnej* poziom spełnienia kompetencji powinien osiągać wartość maksymalną w ramach przyjętej skali tj. 4 (osoba wykonuje zadanie skutecznie i w pełni profesjonalnie bez wysiłku).

Z kolei stworzona na podstawie przeprowadzonego audytu kompetencyjnego macierz kompetencji ujawniła, iż:

1. Pewna grupa przebadanych przedstawicieli ds. dialogu społecznego nie wykazuje oczekiwanych zachowań związanych z daną kompetencją na pożądanym poziomie.
2. Luki kompetencyjne występują w odniesieniu do każdej z kluczowych kompetencji.
3. Warto podkreślić, że przypadku większości kompetencji (wyjątek stanowi *komunikatywność*) ok. 10% badanych w ogóle nie posiada pewnych umiejętności w ramach analizowanych kompetencji.
4. Jednocześnie w przypadku wszystkich 10 kompetencji prawie co trzeci badany deklarował, iż posiada je na poziomie niewystarczającym (poziom 2).
5. Poziom 3 (zgodny z oczekiwaniami dla 9 z 10 kompetencji wyjątek stanowi *odwaga cywilna*, dla której oczekiwanym poziomem jest poziom 4) deklarowany był średnio przez 45% badanych. Najczęściej wskazywany był w przypadku umiejętności związanych z *komunikatywnością* (47,6% wskazań), *pozytywnym stosunkiem do ludzi i pracy* (47%) oraz *odwagą cywilną* (47,7%), a najrzadziej – w przypadku *znajomości i wykorzystania prawa* (38,1%).

6. Poziom 4 (powyżej oczekiwań dla 9 z 10 kompetencji) zaznaczało średnio 15% przedstawicieli. Najczęściej był wskazywany w odniesieniu do umiejętności ujętych w ramach kompetencji *zdolność do współpracy* (16,5% wskazań) oraz *pozytywny stosunek do ludzi i pracy* (16,2%), z kolei najrzadziej dla umiejętności w ramach *myślenia holistycznego* (10,3% wskazań).
7. Najliczniejsza grupa respondentów wymaga doskonalenia w zakresie kompetencji *odwaga cywilna* (85,2% badanych), pomimo tego, iż prawie połowa (47,7%) oceniła swoje umiejętności w tym zakresie na poziomie 3 (tj. osoba posiada wiedzę i umiejętności, które pozwalają jej skutecznie wykonać powierzone jej zadania przy pełnej koncentracji i kontroli myślowej), a jedynie 1/3 badanych postrzega je na poziomie 1 (brak kompetencji) lub 2 (kompetencja na poziomie niewystarczającym). W szczególności wzmocnienia wymagają umiejętności: *minimalizowania strachu przed wystąpieniami publicznymi, aktywnego angażowania się w działalność społeczną, aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz przedstawiania swojego zdania*.
8. Prawie połowa badanych (49%) wskazała, iż nie posiada w ogóle (12,2%) lub na niewystarczającym poziomie (36,8%) pewnych umiejętności w ramach kompetencji *znajomość i wykorzystanie prawa*; co istotne wzmocnienia u stosunkowo licznej grupy wymagają wszystkie obszary wiedzy, umiejętności i postaw w ramach kompetencji *znajomość i wykorzystanie prawa* tj.: *znajomość przepisów, znajomość zasad legislacji, znajomość źródeł prawa, gotowość do systematycznego monitoringu zmian w prawie, umiejętność interpretacji sytuacji w odniesieniu do przepisów prawa a także umiejętność udzielania wsparcia prawnego*.
9. Istotne braki badani wykazali również w odniesieniu do kompetencji *Myślenie holistyczne (całościowe)*. Brak tej kompetencji zadeklarowało 11,3% badanych przedstawicieli ds. dialogu społecznego a pozostałe 33,2% wskazało, iż posiada ją na niewielkim (niewystarczającym) poziomie. W ramach kompetencji niezbędne jest doszkalanie badanych w zakresie wszystkich umiejętności, w szczególności w kwestiach: *dostrzegania różnych perspektyw analizowanego zagadnienia, analizowania różnych zjawisk i uwzględnienia różnych aspektów otoczenia, jak również w zakresie trendów występujących na rynku w różnych branżach i sektorach*.
10. Liczna grupa przedstawicieli (41,8% badanych) ma również problem z wyciąganiem wniosków. W ramach kompetencji *Myślenie syntetyczne* (wnioskowanie) niezbędnym jest zwłaszcza niwelowanie istniejących luk w wiedzy i umiejętnościach w zakresie: *krytycznego i racjonalnego podejścia do problemu, łączenia danych, faktów, zdarzeń oraz prowadzenia analiz statystycznych i interpretacji wyników*.
11. Ważki problem stanowi występowanie luki kompetencyjnej w zakresie orientacji w rynku pracy u znacznej grupy przedstawicieli ds. dialogu społecznego (42,1%). W ramach kompetencji *Orientacja w rynku pracy* największe braki zdiagnozowano w zakresie: *aktualizacji wiedzy nt. rynku pracy, wykorzystywania posiadanej wiedzy w trakcie prowadzenia dialogu oraz korzystania z wiarygodnych źródeł nt. rynku pracy*.

12. Badani (41,9%) wykazywali również znaczne braki w obszarze kompetencji *pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji*, w szczególności w zakresie *korzystania z aplikacji biurowych oraz Internetu i mediów*.
13. Także stosunkowo liczna grupa (40,4%) nisko oceniła swoje kompetencje w zakresie *dążenia do osiągnięcia celu*. W szczególności istotnym jest rozwinięcie ich umiejętności w zakresie: *pracy zespołowej, zarządzania projektami oraz gotowości do rekomendowania rozwiązań*, co wymaga rozwoju *umiejętności kreatywnego myślenia i działania oraz nabycia wiedzy dot. stosowanych rozwiązań w obszarze rynku pracy w skali krajowej i międzynarodowej*.
14. Braki w ramach kompetencji *zdolność do współpracy* wskazało 38,1% badanych. Szczegółowa analiza zebranego materiału wskazała na konieczność wzmocnienia wszystkich umiejętności, jednak w szczególności poświęcenia uwagi umiejętności *przełamywania oporu ze strony innych członków zespołu oraz udzielania wsparcia innym członkom zespołu*.
15. Przedstawiciele ds. dialogu społecznego mają często również problem z pewnymi umiejętnościami badanymi w ramach kompetencji *komunikatywność*. Dotyczą one zwłaszcza: *tworzenia logicznych przekazów, dopasowania przekazu do odbiorcy i sytuacji, zwiększenia spójności pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym oraz radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych*.
16. Z kolei w ramach kompetencji *pozytywny stosunek do ludzi i pracy* braki zadeklarowało 36,9% ankietowanych. Największy problem stanowi dla badanych: *dobra organizacja własnej pracy, efektywne zarządzanie czasem, budowanie i utrzymywanie relacji oraz motywacja do pracy*.

Podsumowując przeprowadzoną analizę należy zwrócić uwagę na znaczące potrzeby szkoleniowe przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego zarówno w kontekście różnorodności tematycznej niezbędnych do podjęcia szkoleń, jak i liczności grup osób wymagających doszkalania z poszczególnych zakresów tematycznych.

5.2. Agregowanie luk kompetencji w spójne tematycznie obszary doskonalenia kompetencji

Jednym z elementów audytu kompetencyjnego było poproszenie przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego o wskazanie obszarów/kierunków szkoleń, które w ich opinii w największym stopniu zwiększyłyby ich kompetencje w ramach działalności w instytucjach dialogu społecznego. Na 490 badanych odpowiedzi udzieliło 214 osób.

Analiza zebranego materiału pozwoliła wyłonić 9 obszarów szkoleniowych i zagadnień/tematów ich dotyczących, którymi w szczególności byłiby zainteresowani badani. Część obszarów została dodatkowo podzielona na bloki tematyczne. Są to:

1. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, w ramach której wyłaniają się 4 bloki tematyczne:

- *podstawy komunikacji* – sposoby/metody komunikacji, prowadzenie dyskusji, umiejętności porozumiewania się z ludźmi, konkretne i stanowcze wyrażanie swojego zdania, prezentowanie swojego zdania bez wdawania się w konflikt, mowa ciała (panowanie nad emocjami), korespondencja seryjna;
- *wystąpienia publiczne i autoprezentacja* – udzielanie wywiadów, wystąpienia publiczne w ramach reprezentacji kolegów i współpracowników, wystąpienia jako strona w konfliktach;
- *negocjacje i mediacje* – z partnerami społecznymi, z pracodawcą, z pracodawcą w sporze zbiorowym, pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi, w odniesieniu do: problemów pracowniczych w zakładzie pracy, problemów płacowych, administracji różnego szczebla, trening negocjacyjny, metody/techniki negocjacji (w tym techniki zaawansowane);
- *rozwiązywanie/rozstrzyganie konfliktów i sporów* – w oparciu o porozumienie bez przemocy, w miejscu pracy, pewność siebie w sporach i konfliktach, zarządzanie konfliktem, prowadzenie sporów zbiorowych.

2. Dialog społeczny, w tym: na szczeblu regionalnym, rola dialogu społecznego, zasady funkcjonowania i opis stron dialogu społecznego, podstawy legislacyjne, modele funkcjonowania dialogu społecznego w krajach wysoko rozwiniętych, umowy społeczne oraz ich realizacja w krajach wysoko rozwiniętych, bieżące zmiany w zakresie dialogu społecznego, uczestniczenie w realnym działaniu danej instytucji dialogu społecznego (staż, praktyki).

3. Prawo:

- *prawo pracy* – zastosowanie przepisów, nowości, zmiany, skuteczne egzekwowanie, nowelizacje przepisów w polskim i europejskim prawie pracy, sąd pracy, kodeks pracy, interpretacja przepisów dot. ZFŚS, układy zbiorowe, skuteczna ochrona praw pracowniczych, inne zagadnienia prawne ułatwiające poruszanie się w zmieniającym się prawie z zakresu pracy i stosunków pracownik – pracodawca, mobbing, bezpieczeństwo w miejscu pracy;
- *inne zagadnienia prawne* – prawo oświatowe, związkowe, zmiany w przepisach prawa polskiego i europejskiego, nowości w zakresie legislacji krajowej i europejskiej, RODO.

4. Rynek pracy, w tym: instytucje rynku pracy, aktualności.

5. Związki zawodowe, w tym: ustawa o związkach zawodowych; rozwój związku, prowadzenie dokumentacji finansowej związku, kontakty ze związkowymi instytucjami międzynarodowymi, wizerunek związku; współpraca ZZ z Inspekcją Pracy, zagadnienia z zakresu skutecznej współpracy pracodawca – ZZ.

6. Szkolnictwo w regionie lubelskim.

7. Ekonomia społeczna – w kontekście pracy publicznych służb zatrudnienia, publicznych służb zarządzania, publicznych służb transportowych.

8. Zarządzanie i finanse ujęte w 5 bloków tematycznych:

- *zarządzanie organizacją*, szczególności: podejmowanie decyzji (nowe przepisy);
- *zarządzanie projektami*;
- *zarządzanie zespołem*, w tym w szczególności: motywacja i motywowanie innych, nawiązywanie relacji, tworzenie więzi, mentoring zewnętrzny podczas realizowanych projektów, efektywne zarządzanie i współpraca w zespole;
- *zarządzanie sobą*, w tym: efektywne zarządzanie czasem pracy, metody rozładowywania stresu, budowanie/zwiększanie pewności siebie, asertywność;
- *finanse*, w szczególności czytanie sprawozdań finansowych.

9. Informatyka, w szczególności: obsługa programów komputerowych i Internetu, bezpieczne korzystanie z informacji znalezionych w sieci, Internet jako rzetelne źródło informacji, tworzenie i prowadzenie strony internetowej.

W kolejnym kroku przeanalizowano czy zdiagnozowane w ramach audytu kompetencyjnego luki kompetencyjne w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw definiujące kluczowe kompetencje wpisują się w wyznaczone 9 obszarów szkoleniowych (tab. 5.1).

Tabela 5.1. Wyznaczanie obszarów doskonalenia kompetencji w ramach zdiagnozowanych luk kompetencyjnych

Kluczowa kompetencja	Luka kompetencyjna	Obszar tematyczny
Odwaga cywilna	Minimalizowanie strachu przed wystąpieniami publicznymi	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (blok: Podstawy komunikacji)
	Aktywne angażowanie się w działalność społeczną	Dialog społeczny
	Aktywne uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji	Zarządzanie i finanse (blok: Zarządzanie organizacją)
	Przedstawianie swojego zdania	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (blok: Podstawy komunikacji)
Znajomość i wykorzystanie prawa	Znajomość przepisów	Prawo (blok: Prawo pracy)
	Znajomość zasad legislacji	
	Znajomość źródeł prawa	
	Gotowość do systematycznego monitoringu zmian w prawie	Zarządzanie i finanse (blok: Zarządzanie sobą)
	Umiejętność interpretacji sytuacji w odniesieniu do przepisów prawa	Prawo
	Umiejętność udzielania wsparcia prawnego	

c.d. Tabela 5.1. Wyznaczanie obszarów doskonalenia kompetencji...

Kluczowa kompetencja	Luka kompetencyjna	Obszar tematyczny
Myślenie holistyczne (całościowe)	Dostrzeganie różnych perspektyw analizowanego zagadnienia	Zarządzanie i finanse (nowy blok: Umiejętności analityczne)
	Analizowanie różnych zjawisk i uwzględnienie różnych aspektów otoczenia	
	Trendy występujące na rynku pracy w różnych branżach i sektorach	Rynek pracy
Myślenie syntetyczne (wnioskowanie)	Krytyczne i racjonalne podejście do problemu	Zarządzanie i finanse (nowy blok: Umiejętności analityczne)
	Łączenie danych, faktów, zdarzeń	
	Interpretacja wyników	
	Prowadzenie analiz statystycznych	Informatyka
Orientacja w rynku pracy	Aktualizacja wiedzy nt. rynku pracy	Rynek pracy
	Wykorzystywanie posiadanej wiedzy w trakcie prowadzenia dialogu	Komunikacja wewnętrzna i zewnątrz (blok: Negocjacje i mediacje) Dialog społeczny
	Korzystanie z wiarygodnych źródeł nt. rynku pracy	Rynek pracy
	Pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji nt. rynku pracy	Rynek pracy Ekonomia społeczna
Pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji	Korzystanie z aplikacji biurowych	Informatyka
	Korzystanie z Internetu i mediów	
Dążenie do osiągnięcia celu	Praca zespołowa	Zarządzanie i finanse (blok: Zarządzanie zespołem)
	Zarządzanie projektami	
	Gotowość do rekomendowania rozwiązań z zakresu rynku pracy	Rynek pracy (w zakresie stosowanych rozwiązań w obszarze rynku pracy w skali krajowej i międzynarodowej) Zarządzanie i finanse (nowy blok: Zarządzanie organizacją i /lub Twórcze rozwiązywanie problemów)
Zdolność do współpracy	Przełamywanie oporu ze strony innych członków zespołu	Zarządzanie i finanse (blok: Zarządzanie zespołem)
	Udzielanie wsparcia innym członkom zespołu	

c.d. Tabela 5.1. Wyznaczanie obszarów doskonalenia kompetencji...

Kluczowa kompetencja	Luka kompetencyjna	Obszar tematyczny
Komunikatywność	Tworzenie logicznych przekazów	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (blok: Podstawy komunikacji)
	Dopasowania przekazu do odbiorcy i sytuacji	
	Zwiększenia spójności pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym	
	Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna (blok: Podstawy komunikacji i/lub Negocjacje i mediacje)
Pozytywny stosunek do ludzi i pracy	Dobra organizacja własnej pracy	Zarządzanie i finanse (blok: Zarządzanie sobą)
	Efektywne zarządzanie czasem	
	Budowanie i utrzymywania relacji	
	Motywacja do pracy	

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza ujawniła istniejącą zgodność zdiagnozowanych luk kompetencyjnych z potrzebami wynikającymi ze wskazań uczestników dialogu społecznego ds. rynku pracy w kwestii obszarów doskonalenia kompetencji. Wszystkie zagadnienia wpisują się w wyznaczone 9 obszarów szkoleniowych tj. *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, dialog społeczny, prawo, rynek pracy, związki zawodowe, szkolnictwo w regionie lubelskim, ekonomia społeczna, zarządzanie i finanse oraz informatyka*. Jednakże części zagadnień przynależnych do obszaru *zarządzanie i finanse* nie można przyporządkować do żadnego z bloków tematycznych. W związku z tym należałoby rozszerzyć istniejący obszar *zarządzanie i finanse* o nowe dwa bloki tematyczne tj. *umiejętności analityczne i twórcze rozwiązywanie problemów*. Ponadto należy uzupełnić istniejące obszary i bloki tematyczne o zagadnienia opisujące luki kompetencyjne, co pozwoli stworzyć całościowy program rozwoju kompetencji uczestnika dialogu społecznego.

5.3. Założenia programu szkoleniowego dla uczestników dialogu społecznego zaangażowanego w proces usprawnienia lokalnego rynku pracy

Finalnym elementem całego złożonego procesu wyznaczania kluczowych kompetencji dla osób uczestniczących w pracach instytucji prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy, ich audytowania oraz wyznaczania luk kompetencyjnych, było zaprojektowanie programu szkoleniowego.

Celem programu powinna być nie tylko możliwość zniwelowania braków w kompetencjach uczestników dialogu społecznego w obszarze rynku pracy, ale przede wszystkim uświadomienie im dynamik zmian zachodzących na rynku pracy i związaną

z nimi koniecznością ciągłego monitoringu rynku, zarówno w odniesieniu do zasięgu geograficznego (zmiany lokalne, krajowe), jak również branżowego.

Projektując program rozwoju kompetencji należy mieć przede wszystkim na względzie charakterystykę osób, dla którego jest tworzony. Należy w szczególności uwzględnić, iż uczestnicy dialogu społecznego zaangażowani w proces usprawnienia lokalnego rynku pracy, to osoby reprezentujące różne sektory, branże i zakłady pracy (pod względem liczebności zatrudnienia, charakteru pracy: praca fizyczna, umysłowa), o zróżnicowanym wykształceniu, miejscu zamieszkania, wieku, sposobie percepcji otoczenia, godzinach pracy. To jednocześnie osoby gotowe do poświęceń i zaangażowania (o czym świadczy ich gotowość do działań na rzecz lokalnej społeczności), które zdobytą wiedzę i umiejętności będą miały możliwość wykorzystywać natychmiast w praktyce.

W związku z powyższym program szkoleniowy powinien zostać oparty na formie praktycznej zajęć, które w jak największym stopniu będą odzwierciedlały sytuacje, z którymi realnie mogą spotkać się uczestnicy dialogu społecznego.

Głównymi metodami rozwoju kadr powinny być metody aktywizujące tj.: dyskusje (debaty), gry dydaktyczne, studia przypadków, metoda sytuacyjna. Umożliwią one asymilację i utrwalenie niezbędnej wiedzy oraz dadzą szansę „przećwiczenia” tj. praktycznego nabycia umiejętności. Warto również rozważyć wykorzystanie metod pobudzania kreatywności i autonomii w działaniu, w szczególności tj.: technika grupy nominalnej, technika 635, mapy myśli, diagram konfliktu, burza mózgów, 5xdlaczego czy metoda 6 kapeluszy.

Program rozwoju kompetencji uczestników dialogu społecznego w obszarze rynku pracy powinien przede wszystkim skupiać się na rozwoju głównych kompetencji, które zostały ujęte w modelu kompetencji i wykazujących istnienie największych luk kompetencyjnych tj.:

- minimalizowanie strachu przed wystąpieniami publicznymi;
- aktywne angażowanie się w działalność społeczną;
- aktywne uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji;
- przedstawianie swojego zdania;
- znajomość przepisów;
- znajomość zasad legislacji;
- znajomość źródeł prawa;
- gotowość do systematycznego monitoringu zmian w prawie;
- umiejętność interpretacji sytuacji w odniesieniu do przepisów prawa;
- umiejętność udzielania wsparcia prawnego;
- dostrzeganie różnych perspektyw analizowanego zagadnienia;
- analizowanie różnych zjawisk i uwzględnienie różnych aspektów otoczenia;
- trendy występujące na rynku pracy w różnych branżach i sektorach;
- krytyczne i racjonalne podejście do problemu;
- łączenie danych, faktów, zdarzeń;
- prowadzenie analiz statystycznych;

- interpretacja wyników;
- aktualizacja wiedzy nt. rynku pracy;
- wykorzystywanie posiadanej wiedzy w trakcie prowadzenia dialogu;
- korzystanie z wiarygodnych źródeł nt. rynku pracy;
- pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji nt. rynku pracy;
- korzystanie z aplikacji biurowych;
- korzystanie z Internetu i mediów;
- praca zespołowa;
- zarządzanie projektami;
- gotowość do rekomendowania rozwiązań z zakresu rynku pracy;
- przełamywanie oporu ze strony innych członków zespołu;
- udzielanie wsparcia innym członkom zespołu;
- tworzenie logicznych przekazów;
- dopasowania przekazu do odbiorcy i sytuacji;
- zwiększenia spójności pomiędzy przekazem werbalnym i niewerbalnym;
- radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych;
- dobra organizacja własnej pracy;
- efektywne zarządzanie czasem;
- budowanie i utrzymywanie relacji;
- motywacja do pracy.

Szkielet programu powinno wyznaczać 9 obszarów szkoleniowych tj. *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, dialog społeczny, prawo, rynek pracy, związki zawodowe, szkolnictwo w regionie lubelskim, ekonomia społeczna, zarządzanie i finanse, informatyka*.

W ramach dwóch obszarów tj. *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna oraz zarządzanie i finanse* należy, ze względu na wielość i zróżnicowanie tematyczne zagadnień stworzyć bloki tematyczne tj.:

- dla obszaru: *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna* – 4 bloki tematyczne tj.: Podstawy komunikacji, wystąpienie publiczne i autoprezentacja, negocjacje i mediacje, rozwiązywanie/rozstrzyganie konfliktów i sporów;
- dla obszaru *zarządzanie i finanse* – 6 bloków tematycznych tj.: zarządzanie organizacją, zarządzanie projektami, zarządzanie zespołem, zarządzanie sobą, umiejętności analityczne, twórcze rozwiązywanie problemów i finanse.

Możliwość uczestniczenia w szkoleniach z danego zakresu powinna być uzależniona od wyników audytu kompetencyjnego. Jednocześnie ze względu na znaczące różnice w poziomie wiedzy i umiejętności wyznaczone przez poziom luki kompetencyjnej, które mogą stanowić „hamulec” przed aktywnym uczestnictwem w zajęciach, uczestnicy szkoleń powinni mieć możliwość realizacji szkoleń na poziomie 1 (podstawowym dla osób, które uzyskały wyniki na poziomie 1 w skali wprawy) oraz 2 (dla osób, które uzyskały wyniki na poziomie 2 (oraz 3 w przypadku kompetencji Odwaga cywilna) w skali wprawy).

Wnioski końcowe

W obecnych czasach koncepcja zarządzania kompetencjami pracowników stała się kluczowa z perspektywy efektywności (rozumianej jako relacja/stosunek uzyskanych korzyści do poniesionych kosztów) i skuteczności (poziom osiągnięcia zakładanych celów) podejmowanych przez organizację działań. O wynikach organizacji decydują efekty pracy jednostek i zespołów, które determinują ich kompetencje. Jednakże jak pokazała analiza literatury, wielość podejść i brak spójności badaczy w definiowaniu pojęcia „kompetencje”, znacząco utrudnia zrozumienie ich istoty i może generować problemy we właściwym zarządzaniu nimi w organizacjach, które wymagają zgodności w zakresie konceptualizacji pojęcia „kompetencje” i koncepcji zarządzania nimi. Istotnym aspektem zarządzania kompetencjami w organizacji jest zidentyfikowanie i wyznaczenie „szytego na miarę” modelu kompetencji, który odzwierciedlać będzie z jednej strony specyfikę organizacji, z drugiej odpowiadać będzie na jej potrzeby. Określenie kompetencji, które powinny stać się wyróżnikiem organizacji w zakresie efektywności i skuteczności podejmowanych na danym polu działań, musi znaleźć odzwierciedlenie w kluczowych kompetencjach jej pracowników, zaś identyfikacja braków w zakresie kluczowych kompetencji stanowi istotne kryterium w diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników.

Kompetencje jako dynamiczna i plastyczna materia wykazują pewną zdolność do zmiany, czego efektem może być rozwój lub regresja. Błędny jest zatem założenie, że raz zdefiniowane kompetencje będą zawsze aktualne w kontekście potrzeb organizacji. Koniecznym jest zatem profesjonalne i spójne ze strategią organizacji, holistyczne podejście do zagadnienia kompetencji. Jednocześnie zarządzanie kompetencjami jako pewna uniwersalna koncepcja może skutecznie zwiększać przewagę konkurencyjną każdej organizacji bez względu na obszar działania. W szczególności można ją wykorzystywać między innymi w organizacjach lub instytucjach prowadzących dialog społeczny.

W Polsce dialog społeczny jest uwarunkowany zarówno historycznie, jak i prawnie. Realizujące go na różnych szczeblach instytucje są swego rodzaju platformami wymiany informacji i poglądów, gromadzenia specjalistycznej wiedzy, kreowania i budowania zaufania, umożliwiającymi osiągnięcie konsensusu w spornych kwestiach. W ten sposób formuła dialogu społecznego stanowi dzisiaj rodzaj filozofii i praktyki aktywności społecznej i intelektualnej, która porządkuje i wypełnia pewną przestrzeń rozwiązywania konkretnych problemów społeczności określonych regionów kraju.

Ujęte w monografii treści mogą stanowić źródło wiedzy nie tylko na temat kluczowych dla uczestnika dialogu kompetencji, ale również sposobu funkcjonowania instytucji prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy oraz realizowanych przez nie zadań. Źródło o tyle istotne, że w piśmiennictwie naukowym dotyczącym dialogu społecznego po wprowadzeniu zmian ustawowych w 2015 r. istnieje pewna luka.

Trójszczeblowy, umocowany geograficznie podział instytucji prowadzących dialog społeczny w układzie hierarchicznym z punktu widzenia zasięgu obszaru objętego diagnozą i nadzorem, pozwala na realizację zadań przez poszczególne podmioty na zasadzie „naczyń połączonych”, w których cele i podejmowane decyzje, co do kierunków i zakresu działań realizowanych na szczeblach wyższych (województwo), mogą i powinny znajdować swoje odzwierciedlenie w działaniach i zadaniach realizowanych na szczeblach niższych (miasto oraz poszczególne powiaty). Przeprowadzone badania gabinetowe pozwoliły na ocenę poziomu spójności i komplementarności realizowanych strategii i zakresów działań w ujęciu hierarchicznym. Dodatkowo analiza porównawcza instytucji wchodzących w skład trzech omówionych szczebli dialogu społecznego umożliwiła zdiagnozowanie zarówno warunków, rozwiązań organizacyjnych, jak również zbioru kluczowych kompetencji niezbędnych do prowadzenia efektywnego dialogu społecznego.

Istotną rolę w prowadzeniu dialogu społecznego, w szczególności w obszarze rynku pracy, pełnią organizacje związkowe, wśród których w województwie lubelskim szczególne miejsce zajmuje RSW NSZZ „Solidarność”. Przedstawiciele tej organizacji są obecni w licznych gremiach na różnych szczeblach dialogu społecznego. Jak wynika z przeprowadzonych badań, efektywne i skuteczne uczestnictwo w zespołach i realizowanie powierzanych zadań, wymaga od nich posiadania pewnego zakresu kompetencji.

W wyniku prowadzonych badań jakościowych i prac eksperckich wytypowano 10 kluczowych kompetencji dla uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy tj. *komunikatywność, zdolność do współpracy, orientacja w rynku pracy, znajomość i wykorzystanie prawa (w szczególności prawa pracy), pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji, myślenie holistyczne, myślenie syntetyczne, pozytywny stosunek do ludzi i pracy, dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów oraz odwaga cywilna*. Zaprezentowane trójwymiarowe ujęcie kompetencji, uwzględniające wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne (postawy), jest zgodne z wytycznymi Polskiej Ramy Kwalifikacji. Posiadanie wskazanych kompetencji powinno w znaczący sposób przyczynić się do zwiększenia skuteczności i efektywności pracy uczestnika dialogu społecznego w obszarze szeroko rozumianego rynku pracy.

Podstawą wypracowanego 4-wymiarowego modelu kompetencji dla uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy są:

- kompetencje społeczne tj. *komunikatywność i zdolność do współpracy,*
- kompetencje poznawcze: *myślenie holistyczne i myślenie syntetyczne,*
- kompetencje instytucjonalne tj.: *orientacja w rynku pracy, znajomość i wykorzystanie prawa (w szczególności prawa pracy) oraz pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji,*
- kompetencje osobistych tj. *pozytywny stosunek do ludzi i pracy, dążenie do osiągnięcia wyznaczonych celów oraz odwaga cywilna.*

Opracowany w wyniku prac zespołu eksperckiego profil kompetencyjny dla przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” zasiadających w gremiach prowadzących dialog społeczny w obszarze rynku pracy jest zgodny z przyjętym modelem kompetencji dla

uczestnika dialogu społecznego w obszarze rynku pracy i wyznacza oczekiwany poziom kompetencji na poziomie 3 lub 4 w zależności od kompetencji w 4-punktowej skali „wprawy”.

W wyniku przeprowadzonego audytu kompetencyjnego wśród 490 przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy zidentyfikowano kompetencje wymagające szczególnego wzmocnienia. Wykazano, że luki kompetencyjne występują w odniesieniu do każdej z kluczowych kompetencji. Na podstawie analizy luk kompetencji, jako dystansu pomiędzy istniejącą kompetencją, zdiagnozowaną w macierzy kompetencji a normą ujętą w profilu kompetencyjnym, wyciągnięto wniosek o istnieniu pewnych grup przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego nie wykazujących oczekiwanego poziomu zachowań w odniesieniu do każdej z kluczowych kompetencji.

W wyniku prowadzonych analiz wyznaczonych zostało 9 obszarów szkoleniowych o kluczowym znaczeniu tj. *komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna, dialog społeczny, prawo, rynek pracy, związki zawodowe, szkolnictwo w regionie lubelskim, ekonomia społeczna, zarządzanie i finanse i informatyka* odpowiadających na potrzeby przedstawicieli RSW NSZZ „Solidarność” ds. dialogu społecznego w obszarze rynku pracy i reprezentowanej przez nich organizacji.

Zaproponowana przez autorów metodyka programowania szkoleń ma charakter uniwersalny. Takie podejście może zostać wykorzystane nie tylko do wyznaczania kluczowych kompetencji uczestników dialogu społecznego w zakresie obsługi rynku pracy, ale również innych obszarów aktywności społeczno-gospodarczej danego regionu, np. ochrony środowiska, rozwoju turystyki, ochrony zdrowia, w tym związanych z kwestiami pandemicznymi, walki z patologiami społecznymi, itp.

Bibliografia

- Abramowicz B., *Dialog społeczny w Polsce – instytucjonalizacja i praktyka*, [w:] *Ruch prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, R. LXXI, z. 4, 2009, s. 229–230.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005, Oficyna Ekonomiczna, s. 151–156.
- Bajcar B., J. Babiak J., *Kompetencje emocjonalne i społeczne polskich menedżerów. Inteligencja emocjonalna jako predyktor stylów kierowania*, Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej 2016, Seria Organizacja i Zarządzanie, z. 97.
- Barrick M.R., Mount M.K., *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A meta-Analysis*, „Personnel Psychology”, 1991, vol. 41.
- Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New York 2006.
- Borkowska S., *Rokowania zbiorowe*, [w:] *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, red. H. Moerel, IFiS PAN, Warszawa 1995.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.
- Bukowski M., *Zarządzanie kompetencjami*, „Manager”, nr 1, 2008, s. 30–31.
- Cameron K. S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pongowska, PWE, Warszawa 2004, s. 276.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Gardawski J., *Między negocjacjami a dialogiem społecznym*, [w:] *Demokracja spektaklu?*, red. P. Żuk, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Hill Ch., G. Johnes G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992, s. 104.
- Illouz E., *Uczucia w dobie kapitalizmu*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010, s. 96–102.
- Jeruszka U., *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Difin Warszawa 2016.
- Jurek P., *Diagnoza kompetencji pracowników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2019.
- Kantor D., *Reading the room San Francisco*, Jossey-Bass, 2012.
- Kolasińska E., Kompetencje a rynek pracy I struktura społeczna, „Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica” 38, 2011.
- Kozieja-Grabowska I., *Czym jest dialog? Czy mówiąc i praktykując „dialog” mamy to samo na myśli?*, Dialog. Pismo dialogu społecznego, 4/2017 s. 54–57.
- Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, „Strategic Management Journal”, 1992, vol. 13, s. 111–125.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltex 2007, s. 95.
- McClelland D.C., *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*, „American Psychologist”, nr 28 1973, s. 11.

- McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral – Event Interviews*, „Psychological Science”, 1998 nr 9.
- Mooney A., *Core Competence, Distinctive Competence, and Competence Advantage: What is the Difference?*, „Journal of Education for Business”, November/December 2007.
- Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury.*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 42.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 171–174.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review 1990, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional intelligence*. „Imagination, Cognition and Personality”, no. 9, 1990, p. 185.
- Sandberg J., *Understanding human competence at work: an interpretative perspective approach*, „Academy of management Journal” vol. 43 (1)2000, s. 9–25.
- Sankowska A., *Wpływ kluczowych kompetencji na innowacyjność przedsiębiorstwa*, Współczesne Zarządzanie 1/2012, s.122–123.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych ocen pracowniczych*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2006
- Siwak K., *Rola kluczowych kompetencji organizacji w realizacji strategii biznesu*, „E-mentor”, nr 5(62), 2015.
- Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at work. Models for Superior Performance*, NY: John Willey&Sons Inc., New York 1993, s. 9–12.
- Stein E.W., *Organizational memory: review of concepts and recommendations for management*, „International Journal of Information Management”, Vol. 15, no. 2, 1995 s. 22.
- Stolarska M., *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1032, Wrocław 2004
- Swaniewicz P., *Partnerska polityka publiczna na poziomie lokalnym*, Pismo Dialogu Społecznego DIALOG 2008, CPS Dialog Warszawa, s. 80
- Teece D.J., Pisano Shuen G. A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, no. 7, 1997, s. 509–533.
- Towalski R., *Dialog społeczny w Europie Środkowej i Wschodniej*, Monografie i Opracowania SGH 2011, nr 584
- Towalski R., *Zaufanie jako kluczowy zasób w prowadzeniu dialogu społecznego*, Studia z Polityki Publicznej, nr 3(15)2017, s. 49–50.

- Weissel E., *Pakt społeczny w Austrii*, [w:] *Negocjacje – droga do paktu społecznego. Doświadczenia, treści, partnerzy i formy*, IPiSS, Warszawa 1995
- Whiddett S., Hollyfirde S., *Modele kompetencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- White R.W., *Motivation reconsidered: The concept of competence*, „Psychological Review”, 66(5) 1959, s. 297–333.
- Wieczorek-Szymańska A., *Kluczowe kompetencje organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej na przykładzie wybranych placówek uniwersalnych banków komercyjnych*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 25.
- Wieczorek-Szymańska A., *Zarządzanie kompetencjami w procesie kształtowania jakości w organizacji*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 12, 2009.
- Zybała A., *Rzeczpospolita partnerska. Czy w Polsce można zarządzać programami i politykami publicznymi w sposób partnerski*, *Pismo Dialogu Społecznego DIALOG*, nr 2, 2008, s. 25–29.

Netografia:

- <http://bydgoszcz.uw.gov.pl/pl/512-co-to-jest-dialog-spoeczny.html>
- <https://www.cpsdialog.gov.pl/index.php/homepage/dialog-spoeczny>
- <http://www.dialog.gov.pl>
- <http://www.dialog.gov.pl/czym-jest-dialog-spoeczny/podstawowe-pojecia/>
- <https://dialogspoeczny.krakow.pl/definicje/>
- <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/58/dialog-spoeczny>
- <https://www.lubelskie.pl/dialog-spoeczny>
- <https://www.monitorowanieprawa.pl/baza/wiedza/sposoby-monitorowania/108-czym-jest-dialog-spoeczny.html>
- <https://www.opzz.org.pl/assets/opzz/media/files/77a493d8-93c0-43f2-ada0-1c4a3b9b8685/profil-kompetencyjny-uczestnika-dialogu-spoeczno-edukacja.pdf>
- <https://www.powiatswidnik.pl/powiat/ochrona-zdrowia/powiatowa-rada-ryнку-pracy-w-swidniku>
- <https://www.shl.com/en/c/united-kingdom/universal-competency-framework/>
- <https://solidarnosc.gda.pl/dialog-spoeczny-klucz-do-rozwoju/baza-pytan-i-odpowiedzi/co-to-jest-dialog-spoeczny/>

Dokumenty, raporty, akty prawne:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
- Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2019 r. poz. 1482 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 roku o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji Dz.U. Nr 79, poz. 550 z późn. zm.

- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2015 r., poz. 1240).
- Rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. w sprawie rad rynku pracy (Dz. U. z 2014 r., poz. 630).
- Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej.
- Załącznik do Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie – Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie – Europejskie Ramy Odniesienia (L/394/13).
- Rada Ministrów, Zasady dialogu społecznego, 2002.
- Polska Rama Kwalifikacji. Wiedza, Umiejętności, Kompetencje społeczne. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2017.
- Kompetencje kulturowe w edukacji. Przewodnik dla nauczycieli, 2015 s. 17.
- Wyniki badań projektu pt. *„Poprawa funkcjonowania systemu dialogu społecznego oraz wzmocnienie instytucji i uczestników dialogu społecznego”* realizowanego przez Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
- Wyniki badań projektu pt. *„Wsparcie dla przedstawicieli pracowników w instytucjach dialogu społecznego kluczem wzmocnienia potencjału kluczowych partnerów społecznych w Polsce”*, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020, Działanie 2.20 Wysokiej jakości dialog społeczny w zakresie dostosowania systemów edukacji i szkolenia do potrzeb rynku pracy, realizowanego przez Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Kordziński J., Profil kompetencyjny uczestnika dialogu społecznego – edukacja, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych.
- Oxford Economics, Global Talent 2021 How the new geography of talent will transform human resource strategies, 2012.