

Marzena FRYCZYŃSKA
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego

KOMPETENCJE TRANSFEROWALNE I SPECYFICZNE W BRANŻY TELEKOMUNIKACYJNEJ. IMPLIKACJE W PERSPEKTYWIE SIECI SPOŁECZNYCH

Streszczenie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kompetencji transferowalnych i specyficznych jako przedmiotu wymiany w sieciach społecznych. Przeprowadzono badania, mające na celu zidentyfikowanie kompetencji występujących w branży telekomunikacyjnej. Przedstawiono proces identyfikowania i rozróżniania kompetencji transferowalnych od specyficznych w tej branży. Wyróżnienie linii podziału: transferowalność – specyficzność otwiera możliwość zastosowania koncepcji sieci społecznych. W rezultacie kompetencje pracowników modyfikują ich relacje zatrudnieniowe i kształtują miejsce w strukturze sieci relacji społecznych wynikających z zatrudnienia.

Słowa kluczowe: sieć społeczna pracowników, kompetencje transferowalne, kompetencje specyficzne, kompetencje, telekomunikacja

TRANSFERABLE AND SPECIFIC COMPETENCIES AS A FEATURE OF SOCIAL NETWORKS EMPLOYEES. EXAMPLE OF THE TELECOMMUNICATION SECTOR

Summary. The purpose of this article is to present specific and transferable competencies as an object of exchange relations in social networks. Conducted a study to identify the competencies in the telecommunications sector. The paper presents the process of identifying and differentiating competencies transferable from specific. The distinction of transferability – specificity opens the possibility of applying the concept of social networks. As a result, employees' competence modify their employment relationship and shapes the place in structure of the social network relations arising from employment.

Keywords: the social network of employees, transferable skills, competencies specific competencies, telecommunications

1. Kompetencje transferowalne i specyficzne na tle zjawiska sieciowości

Analiza sieci społecznych jest metodą umożliwiającą ukazanie zależności relacyjnych pomiędzy podmiotami. Podmiotami mogą być przedsiębiorstwa, ludzie, pracownicy, a także numery IP komputerów czy telefonów. W niniejszym artykule zainteresowanie skupia się na pracownikach lub potencjalnych pracownikach. W myśli pojęć z obszaru sieciowości – stają się oni węzłami. Są podmiotami, których miejsce w całym układzie sieci zależy od jakości, siły i kierunku relacji z innymi węzłami. Podmioty tworzą relacje kształtujące sposób wykonywania zadań zawodowych. Są to relacje niezbędne do wykonywania zadań w obecnym miejscu pracy, jak również w kolejnych etapach kariery. Mają charakter stricte zawodowy, ale również osobisty. Są to relacje, które obejmują zasięgiem współpracowników w miejscu pracy, jak również inne osoby-węzły pomocne w wykonywaniu pracy i budowaniu kapitału zatrudnialności. Zasadniczym pytaniem jest: jakie kompetencje umożliwiają pracownikom nawiązywanie i rozwijanie relacji zatrudnieniowych?

W badaniach poszukuje się kompetencji, które pozwalają na rozwój zawodowy w różnych i odmiennych przedsiębiorstwach, zróżnicowanych rolach zawodowych oraz na różnych etapach kariery. Poszukuje się więc kompetencji transferowalnych. Analiza definicji dokonana przez D. Turka i A. Wojtczuk-Turek ukazuje trzy perspektywy definiowania kompetencji transferowalnych, a mianowicie:

- Związane z pełnieniem roli zawodowej, a więc ujawnianie się kompetencji podczas pełnienia roli zawodowej, bez względu na miejsce zatrudnienia.
- Zwiększające atrakcyjność w przyszłym zatrudnieniu, w więc kompetencje pozwalające na łatwiejsze znajdowanie atrakcyjnej pracy i osiągnięcia w niej sukcesów.
- Umożliwiające funkcjonowanie i rozwój osobisty i zawodowy, a więc kompetencje gwarantujące rozwój w najszerszym rozumieniu; są to kompetencje przenoszone pomiędzy sferą osobistą a zawodową¹.

Wśród kompetencji transferowalnych znajdują się: rozwiązywanie problemów, komunikacja, analityczność, kreatywność, organizacja pracy, zespołowość, negocjacje, przewodzenie, świadomość biznesowa i rynkowa, orientacja na cele, precyzja, uczenie się,

¹ Turek D., Wojtczuk-Turek A.: Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych, [w:] Konarski S., Turek D. (red.): Kompetencje transferowalne. Diagnoza, kształtowanie i zarządzanie. SGH, Warszawa 2010, s. 13-32.

korzystanie z narzędzi ICT, zaangażowanie, budowanie własnego wizerunku, budowanie zrzeczeń i społeczności².

Kompetencje transferowalne są zestawiane poprzez opozycję z kompetencjami specyficznymi, a więc związanymi ściśle z określoną technologią lub procesem biznesowym³. Specyficzność kompetencji jest związana z wykonywaniem pracy w określonych warunkach oraz jest wynikiem odmienności zawodów lub przedsiębiorstw. Specyficzne dla przykładu będą: konfiguracja serwera PBX – jako charakterystyczna dla inżyniera telekomunikacji i ochrona danych wg standardu firmy X – jako charakterystyczna dla firmy X i jej pracowników.

2. Kompetencje jako kapitał zatrudnialności w sektorze telekomunikacyjnym

Postawione wcześniej pytanie o jakość kompetencji pomocnych w nawiązywaniu relacji zatrudnieniowych zawężono do sektora telekomunikacji. Portal Monster dokonał analizy wymagań kompetencyjnych dla stanowisk pracy w branży telekomunikacyjnej. „W branży telekomunikacyjnej poszukiwane są przede wszystkim osoby nastawione na realizację celów”⁴. Pracodawcy w ogłoszeniach deklarują, że chętnie zatrudniają ambitnych (64%), bardzo dobrze znających język angielski (60%), komunikatywnych (44%), efektywnie pracujących w zespole (35%), dyspozycyjnych i samodzielnych (25%), analitycznie myślących (20% ogłoszeń), gotowych do pracy w stresie (16%) i profesjonalnych (16%). Doświadczenie w pracy jest wymaganiem sformułowanym w 68% ofert pracy, a wiedza specjalistyczna 62%, natomiast wykształcenie wyższe tylko w co trzeciej ofercie (36%)⁵. W tych badaniach za kompetencje transferowalne można wskazać: nastawienie na cel, ambicję, komunikację, w tym w języku angielskim, współpracę, dyspozycyjność, samodzielność, zdolności analityczne, wykształcenie wyższe oraz częściowo doświadczenie informujące o kompetencji funkcjonowania w środowisku pracy. Natomiast specyficzne kompetencje kształtuje wiedza specjalistyczna oraz doświadczenie wskazujące na profesjonalne działania zawodowe.

Dla przykładu, dwie kluczowe firmy telekomunikacyjne otwarcie informują każdego kandydata o kompetencjach, które są niezbędne, aby dołączyć do ich grona. W spółce P4, właścicieli marki Play są to: orientacja na klienta, pasja i siła, zespołowe działanie,

² Turek D., Wojtczuk-Turek A., op.cit. Wylistowane kompetencje to wynik badań i analiz wielu autorów.

³ Sienkiewicz Ł.: Kompetencje transferowalne w oczekiwaniach rekrutacyjnych pracodawców. Zakres, znaczenie, kierunki transferowalności, [w:] Konarski S., Turek D. (red.): Kompetencje transferowalne. Diagnoza, kształtowanie i zarządzanie. SGH, Warszawa 2010, s. 87-89.

⁴ Praca w branży telekomunikacyjnej, www.monsterpolska.pl, wrzesień 2012.

⁵ Ibidem.

ustawiczny rozwój⁶. PTC operator marki T-mobile również ma klarowne oczekiwania wobec obecnych i przyszłych pracowników. Za kluczowe kompetencje uznają: rozumienie biznesu i nastawienie na wyniki, orientacja na potrzeby i oczekiwania klienta, innowacyjność i dążenie do rozwoju umiejętności zawodowych, przywództwo i odpowiedzialność, partnerstwo i nastawienie na pracę zespołową, elastyczność i adaptację⁷. Kompetencje te są warunkiem włączenia się i utrzymywania sieci relacji społecznych w tych przedsiębiorstwach.

3. Metodologia badań empirycznych

Celem nadrzędnym badań zleconych przez Instytut Badań Edukacyjnych i prowadzonych przez Zespół Badawczy w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH jest przygotowanie metodologii tworzenia Sektorowych Ram Kwalifikacyjnych. Stąd też potrzeba identyfikowania kompetencji w branżach gospodarki, ustalenie mechanizmów i zasad ich potwierdzania. Wyróżniono pięć sektorów – informatyka, opieka zdrowotna, bankowość, produkcja farmaceutyczna i telekomunikacja – w których są prowadzone badania.

W badaniach przyjęto wyjściowo pojęcia zdefiniowane na potrzeby Krajowych Ram Kwalifikacyjnych (KRK). W myśl KRK kompetencjami są: efekty uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencje społeczne, natomiast kwalifikacjami są potwierdzone efekty uczenia się przez odpowiednią instytucję. Wiedza to zbiór uzasadnionych sądów (opisów faktów, teorii oraz zasad postępowania) będących wynikiem poznawczej działalności człowieka. Jest przyswajana w procesie uczenia się, jest podstawą działań w obszarze pracy i organizacji społeczeństwa. Umiejętności oznaczają zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z *know-how* w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. Kompetencje społeczne to udowodniona (w pracy, nauce oraz w rozwoju osobistym) zdolność stosowania wiedzy i umiejętności z uwzględnieniem zinternalizowanego systemu wartości. Określa się ją bazując na kategoriach odpowiedzialności i autonomii⁸. Definicje wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych na potrzeby badań w branżach gospodarki zoperacjonalizowano przyjmując, że:

- Wiedza jest znajomością specyficznych dla branży produktów, systemów operacyjnych, procedur oraz rozumieniem mechanizmów i zasad funkcjonowania branż.

⁶ www.pracuj.pl/profil-praca-play-31851.htm, maj 2012.

⁷ www.t-mobile.pl/pl/strona_korporacyjna/kariera/rozwoj.

⁸ Słownik pojęć Instytutu Badań Edukacyjnych.

- Umiejętności to stosowanie wiedzy w praktyce, czyli co pracownik potrafi wykonać w ramach realizowania zadań zawodowych; ich podstawą jest zarówno wiedza, zdolności, jak i predyspozycje osobowościowe.
- Kompetencje społeczne to efektywne funkcjonowanie w kontekstach i sytuacjach społecznych; obejmują zachowania społeczne, umiejętności i zdolności społeczne⁹.

Projekt badawczy został podzielony na kilka etapów. Dotychczas zrealizowano desk research, a następnie badania jakościowe w każdym z sektorów. W badaniach zastosowano indywidualne wywiady pogłębione (IDI – individual in-depth interview). Wywiady zgodnie z ustrukturyzowanym scenariuszem wywiadu przeprowadzono z przedstawicielami instytucji edukacji formalnej, pozaformalnej, kluczowych przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz zawodów lub stanowisk charakterystycznych dla każdego sektora. W sumie przeprowadzono 394 wywiady. Gromadzenie materiału empirycznego – na etapie pilotażowym i badań właściwych – miało miejsce we wszystkich regionach Polski i trwało od lutego do maja 2013 r. Odpowiedzialną za ten etap procesu była zewnętrzna firma badawcza wyłoniona w konkursie organizowanym przez zamawiającego. Na potrzeby niniejszego artykułu przedstawiono wyniki badań jakościowych prowadzonych w sektorze telekomunikacji. Ustrukturyzowane wywiady przeprowadzono z 83 respondentami, reprezentującymi szerokie spektrum interesariuszy wpływających na jakość kompetencji w sektorze.

4. Kompetencje transferowalne i specyficzne w wynikach badań

Jednym z celów badań jakościowych (indywidualnych wywiadów pogłębionych) była identyfikacja kompetencji specyficznych i transferowalnych. Na potrzeby projektu Zleceniodawca projektu badawczego zdefiniował kompetencje:

- Specyficzne – jako określony zakres wiedzy, doświadczenia, umiejętności, zdolności i uzdolnień, które są wymagane do wykonywania zadań zawodowych na określonym stanowisku pracy i w ramach danego zawodu, np. znajomość systemów operacyjnych.
- Transferowalne – stanowiące ogół predyspozycji determinujących skuteczne działanie w różnych kontekstach zawodowych oraz pozwalających na pełne wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego i doświadczenia zawodowego. Ich cechą jest transferowalność, czyli możliwość „przeniesienia” i zastosowania w innych, nowych sytuacjach zawodowych lub osobistych. Mogą być wykorzystywane w każdej roli zawodowej, przyszłym zatrudnieniu. Mogą być transferowalne między sektorami¹⁰.

⁹ Opracowane przez Zespół badawczy Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej.

¹⁰ Opracowanie zespołu badawczego Katedry Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Kompetencje transferowalne i specyficzne można identyfikować na kilka sposobów. Przyjęto założenie, że kompetencje to zachowania, a kompetencje pracowników to zachowania potrzebne do realizowania zadań na stanowisku. Dlatego pogłębionej analizie poddano te wywiady, w których pracownicy na specyficznych stanowiskach w branży i ich przełożeni¹¹ wskazywali najistotniejsze zadania w pracy. Wykonywanie tych zadań na stanowiskach określa spektrum kluczowych kwalifikacji i kompetencji branży.

Respondenci (pracownicy na kluczowych stanowiskach i ich przełożeni) na pytanie o najistotniejsze kwalifikacje i kompetencje wskazywali: konfigurowanie urządzeń, organizację działań, wiedzę z zakresu telekomunikacji, znajomość technologii IP, szerokiego dostępu, protokołów routingu, obsługi przyrządów pomiarowych, dotyczące architektury sieci telekomunikacyjnej, komunikacji i współdziałania z ludźmi, analizowanie problemów i odporność na stres. Tym samym wskazywali na kompetencje specyficzne i transferowalne jako niezbędne dla rozwoju kariery w przedsiębiorstwie. Kompetencje te pozwalają umacniać pozycję w sieci stanowisk danego pracodawcy.

Kompetencje zgodnie ze stawianą tezą w artykule pozwalają również na zwiększanie zatrudnialności. Jest to możliwe poprzez dołączanie się do sieci społecznych innych pracodawców, utrzymując tę samą rolę zawodową lub podejmowanie relacji zatrudnieniowych w innej niż dotychczas roli zawodowej. Rodzą się więc pytania, jakie kompetencje są potrzebne, aby pracować, nawet u konkurencyjnego pracodawcy na tym stanowisku co obecnie lub też jakie kompetencje są potrzebne, aby wykonywać zawód inny niż obecnie.

Odpowiedź na pytanie o możliwości transferu kompetencji na inne stanowiska pracy i do innych sektorów wymaga od pracowników świadomości własnych kompetencji oraz znajomości kompetencji potrzebnych na innych stanowiskach i w innych sektorach. Odpowiedzi osób na stanowiskach specyficznych dla telekomunikacji *nie wiem, nie zastanawiałem się nad tym* wskazują raczej na niską świadomość transferowalności kompetencji, szczególnie w zakresie wiedzy i umiejętności.

Zasadniczo, na pytanie: co mogę wykorzystać w pracy innej niż obecnie wykonywania, dominowały kompetencje społeczne? Wśród pracowników często przewijały się: komunikatywność, w tym w języku angielskim, asertywność, utrzymywanie kontaktów interpersonalnych, praca w zespole, ustawiczne uczenie się, adaptacyjność, zdolności analityczne, podejmowanie decyzji, radzenie sobie ze stresem, świadomość organizacyjna, lojalność, organizacja pracy własnej, obowiązkowość, rzeczowość i konsekwencja w działaniu oraz odpowiedzialność. Również wśród transferowalnych kompetencji były te wiążące się z większą specyfiką działania w toku pracy, tj.: orientacja strategiczna,

¹¹ Na podstawie badania przedstawicieli kluczowych przedsiębiorstw w branży (10 wywiadów) oraz osób zajmujących stanowisko specyficzne dla branży i ich przełożonych (20 wywiadów).

planowanie przedsięwzięć, budżetowanie, zarządzanie projektami, utrzymywanie relacji z klientami, aktywna sprzedaż oraz szeroko rozumiane kompetencje kierownicze. Wypowiedzi przełożonych osób zajmujących specyficzne stanowiska pozwalają do listy kompetencji społecznych dołączyć również innowacyjność, samodzielność, punktualność i orientację rynkową.

Badani pracownicy dostrzegali również umiejętności, które mogliby wykorzystać poza miejscem pracy u obecnego pracodawcy. Wśród nich znalazła się obsługa PC, wdrażanie sprzętu i technologii, programowanie, stosowanie narzędzi pomiarowych, projektowanie w Auto CAD, utrzymanie sieci rozległych i analizowanie zdarzeń. Natomiast ich przełożeni listę umiejętności poszerzyli o posługiwanie się nowoczesnymi technologiami, posługiwanie się dokumentacją techniczną, a listę kwalifikacji wzbogacali o posiadanie prawa jazdy.

Łatwo transferowalne i istotne dla badanych pracowników były certyfikaty branżowe. Stanowią one gwarancję jakości kompetencji dobrze rozpoznawanych w innych pokrewnych branżach, np. informatycznej, elektrycznej, energetycznej czy budowlanej, a także w tzw. dalekich branżach, gdzie istnieją stanowiska telekomunikacyjne. Przełożeni osób zajmujących stanowiska telekomunikacyjne za kompetencje, które można transferować poza sektor, uznali: tworzenie specyfikacji projektów i koordynowanie ich realizacji, obsługę klienta i dostarczanie im usług, zarządzanie projektami infrastrukturalnymi, analizowanie informacji, kierowanie, w tym zapewnienie narzędzi i materiałów pracownikom oraz kontrola ich wykorzystania.

Kompetencje mogą być również transferowane na inne stanowiska w ramach jednej firmy. Są one specyficzne dla badanych stanowisk, a jednocześnie są one pożądane na innych stanowiska w firmie. W opinii przełożonych można transferować w ramach przedsiębiorstwa: projektowanie sieci, nadzorowanie sieci, zarządzanie infrastrukturą, bez względu na jej warstwę, obsługę potrzeb klientów oraz kompetencje kierowania.

Szersze spojrzenie na transferowalność kompetencji zaprezentowali przedstawiciele przedsiębiorstw sektora telekomunikacyjnego. Właściciele, zarządzający, kierujący jednostkami zarządzania kapitałem ludzkim nieco odmiennie rozumieli transferowalność kompetencji. Zasadniczo transferowalność kompetencji w tej grupie badanych rozumiano jako:

- Działanie w pokrewnych branżach telekomunikacji, tj. informatyce i energetyce, np. poprzez: utrzymanie obiektów i urządzeń, zarabianie kabli, wymianę urządzeń i ich elementów, obsługę mierników i urządzeń oraz posiadanie uprawnień energetycznych i do pracy na wysokości.
- Wykonywanie zadań stricte telekomunikacyjnych w każdej branży poprzez utrzymywanie sieci, tj.: zapewnienie jej bezpieczeństwa, stosowanie języka programowania oraz posiadanie certyfikatów CISCO.

- Wykonywanie pracy bez względu na branżę, wykorzystując kompetencje, tj.: organizacja pracy, zarządzanie projektami, kreatywne myślenie, odporność na stres, tworzenie relacji z klientami, nastawienie na cel, kierowanie innymi i posługiwanie się językiem angielskim.

Za kompetencje specyficzne część respondentów uznała to, co dla innych jest transferowalne, np. umiejętność pracy w stresie, pracy z klientem telekomunikacyjnym, posiadanie certyfikatów CISCO, stosowanie języków programowania. Jako tylko specyficzne wskazano: planowanie sieci oparte na propagacji fal i znajomości telekomunikacji na podstawie VoIP. Transferowalność kompetencji obecnych w branży telekomunikacyjnej to z jednej strony wynik tego, na ile kompetencje te są potrzebne przedsiębiorstwom innych branż do zrealizowania ich celów, np. obsługi klienta, handlu internetowego czy logistyki. Z drugiej strony, transferowalność kompetencji, szczególnie kompetencji społecznych to potrzeba zachowania standardu wykonywania pracy bez względu na stanowisko i branżę. Transfer kompetencji telekomunikacyjnych jest wynikiem bardzo szybkiego rozwoju technologicznego życia społecznego i korporacyjnego. Łączność w czasie rzeczywistym jest obecnie powszechnie oczekiwanym standardem działania. Korzystanie z nowych technologii telekomunikacyjnych jest wynikiem współdziałania elektryki, energetyki, elektroniki i informatyki. Telekomunikacja rozwija się na styku tych dziedzin, co skutkuje nasilonym transferem kompetencji i wyłanianiem się nowych kompetencji.

5. Klasyfikacja kompetencji specyficznych i transferowalnych

Poniżej zaprezentowano podział efektów uczenia się na specyficzne i transferowalne, które są rezultatem wyników badania jakościowego, analiz desk research i wiedzy eksperckiej. Zestaw kompetencji w podziale na wiedzę, umiejętności, kompetencje społeczne i kwalifikacje to wynik analizy materiału empirycznego z jego krytyczną oceną. Jak już wspomniano, identyfikowanie poszczególnych efektów uczenia się, tj. wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych oraz rozstrzygnięcie o transferowalności i specyficzności kompetencji było wielkim wyzwaniem dla respondentów. W rezultacie zespół badawczy przyjął ekspercko metodykę klasyfikacji, uznając, że wiedza to stan faktów, umiejętności to działanie zbieżne z procesem pracy w sektorze, a kompetencje społeczne to jakość regulująca odpowiedzialne i autonomiczne działanie w toku pracy. W pierwszym kroku każdy koordynator sektora, w tym telekomunikacji dokonał kategoryzacji i przyporządkował elementy kompetencji poszczególnym rezultatom uczenia się – wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych. Listy kompetencji społecznych w każdym sektorze niemal pokrywały się. Niewielkie różnice wynikały z odmiennego rozłożenia akcentów przez

badanych na to, co jest najważniejsze oraz z różnic językowych, np. pacjent-klient. Potwierdzało to wstępną hipotezę, że kompetencje społeczne są transferowalne. W drugim kroku koordynatorzy każdy efekt uczenia się zaklasyfikowali jako specyficzny albo transferowalny, odnosząc się do przyjętej wcześniej definicji.

W sektorze telekomunikacyjnym do kwalifikacji i kompetencji transferowalnych należy zakwalifikować wszystkie kompetencje społeczne, część umiejętności, tj. zarządzania projektami, tworzenia rozwiązań (bez telekomunikacyjnych) zgodnie z potrzebami klientów, posługiwania się językiem polskim, angielskim ogólnym, angielskim specjalistycznym, innym językiem obcym oraz obsługi PC. Wiedza transferowalna obejmuje: znajomość procedur i norm działania, przepisów BHP, prawa o zamówieniach publicznych oraz wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Za transferowalne certyfikaty uznano: uprawnienia do pracy na wysokościach, uprawnienia na wózki jezdniowe podnośnikowe (widłowe), prawo jazdy kat.B, świadectwo kwalifikacji w zakresie eksploatacji i dozoru urządzeń elektrycznych do 1 kV, świadectwo kwalifikacji w zakresie dozoru i eksploatacji urządzeń energetycznych.

Kompetencje specyficzne i transferowalne w branży telekomunikacyjnej

	Kwalifikacje (dyplomy, certyfikaty)	Wiedza	Umiejętności	Kompetencje społeczne
SPECYFICZNE	<p>Wykształcenie wyższe inżynierskie o profilu telekomunikacyjnym.</p> <p>Wykształcenie wyższe magisterskie o profilu telekomunikacyjnym.</p> <p>Wykształcenie wyższe o profilu telekomunikacyjnym.</p> <p>Wykształcenie średnie o profilu telekomunikacyjnym.</p> <p>Wykształcenie zawodowe o profilu telekomunikacyjnym.</p> <p>Studia podyplomowe z zakresu problematyki branży telekomunikacyjnej.</p> <p>Uprawnienia budowlane do projektowania i nadzoru w telekomunikacji.</p> <p>Certyfikaty wydawane przez firmy – dostawców sprzętu i technologii telekomunikacyjnej, np. CISCO, IBM, Microsoft, Oracle, Alcatel-Lucent, Certyfikat FOA, Certyfikat ITIL.</p>	<p>Wiedza z zakresu łączności bezprzewodowej.</p> <p>Wiedza z zakresu łączności przewodowej.</p> <p>Znajomość systemów telekomunikacyjnych.</p> <p>Znajomość architektury sieci.</p> <p>Wiedza na temat funkcjonowania sieci telekomunikacyjnych.</p> <p>Wiedza z zakresu projektowania sieci telekomunikacyjnych.</p> <p>Wiedza z zakresu montażu urządzeń sieciowych.</p> <p>Wiedza z telefonii komórkowej.</p> <p>Wiedza z zakresu monitorowania sieci i urządzeń telekomunikacyjnych.</p> <p>Wiedza z zakresu zasilania sieci.</p> <p>Znajomość podmiotów i oferty rynkowej branży telekomunikacyjnej.</p> <p>Znajomość aktów prawnych obowiązujących w branży, np.: prawa telekomunikacyjnego.</p>	<p>Umiejętność planowania rozwoju usług telekomunikacyjnych.</p> <p>Umiejętność projektowania sieci.</p> <p>Umiejętność tworzenia dokumentacji technicznej.</p> <p>Umiejętność konfiguracji sieci i urządzeń telekomunikacyjnych.</p> <p>Umiejętność instalacji sieci, sprzętu i infrastruktury.</p> <p>Umiejętność administrowania sieciami telekomunikacyjnymi.</p> <p>Umiejętność serwisowania sieci i sprzętu.</p> <p>Umiejętność monitorowania sieci i sprzętu.</p> <p>Umiejętność tworzenia rozwiązań telekomunikacyjnych zgodnie z potrzebami klientów.</p> <p>Umiejętność obsługi specjalistycznego oprogramowania aplikacji telekomunikacyjnych.</p>	

TRANSFEROWALNE	<p>Wykształcenie wyższe. Wykształcenie wyższe techniczne: inżynierskie. Wykształcenie wyższe techniczne: magisterskie. Wykształcenie średnie. Wykształcenie średnie techniczne. Wykształcenie zasadnicze zawodowe. Studia podyplomowe z zakresu zarządzania projektami. Kursy z zakresu kierowania i przywództwa. Certyfikat obsługi komputera – ECDL. Certyfikat zarządzania projektami, np. PMP, Prince 2. Certyfikat AutoCAD. Uprawnienia do pracy na wysokościach. Uprawnienia na wózki jezdniowe podnośnikowe (widłowe). Prawo jazdy kat. B Świadectwo kwalifikacji w zakresie eksploatacji i dozoru urządzeń elektrycznych do 1 kV. Świadectwo kwalifikacji w zakresie eksploatacji i dozoru urządzeń energetycznych.</p>	<p>Znajomość zagadnień matematycznych. Znajomość zagadnień fizycznych. Znajomość zagadnień elektrotechnicznych. Wiedza z zakresu informatyki. Wiedza z zakresu elektroniki. Znajomość procedur i norm działania. Znajomość aktów prawnych, np.: prawa telekomunikacyjnego, kodeksu pracy, przepisów BHP, prawa o zamówieniach publicznych. Wiedza z zakresu zarządzania projektami.</p>	<p>Umiejętność posługiwania się dokumentacją techniczną. Umiejętność posługiwania się narzędziami elektrotechnicznymi. Umiejętność zarządzania projektami. Umiejętność tworzenia rozwiązań zgodnie z potrzebami klientów. Umiejętność posługiwania się językiem polskim. Umiejętność posługiwania się językiem angielskim ogólnym. Umiejętność posługiwania się językiem angielskim specjalistycznym. Umiejętność posługiwania się innym językiem obcym. Umiejętność obsługi PC. Umiejętność obsługi specjalistycznego oprogramowania, np. AutoCAD.</p>	<p>Analityczne myślenie. Asertywność. Cierpliwość. Dociekliwość. Dyspozycyjność. Elastyczność. Etyka zawodowa. Komunikatywność. Kreatywność. Nastawienie na czas działania. Nastawienie na jakość działania. Nastawienie na rozwój zawodowy. Nastawienie na klienta. Nastawienie na osiąganie celu. Nastawienie na realizację procedur. Nastawienie na zmiany. Odpowiedzialność. Organizacja pracy. Otwartość. Planowanie działań. Precyzja. Sumienność. Zaangażowanie. Zdolności manualne. Zdolności negocjacyjne. Zdolność do kierowania innymi. Zdolność do podejmowania decyzji. Zdolność do pracy w warunkach stresu. Zdolność do rozwiązywania konfliktów. Zdolność do samodzielnego działania. Zdolność do współpracy. Zdolność rozwiązywania problemów.</p>
----------------	--	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne.

Również transferowalne są takie kwalifikacje, jak wykształcenie wyższe, w tym techniczne: inżynierskie, magisterskie, wykształcenie średnie, w tym techniczne oraz wykształcenie zasadnicze zawodowe. Pozostałe kwalifikacje i kompetencje należy wyłączyć poza transferowalne i włączyć do specyficznych. Szczegółowe informacje o kompetencjach specyficznych i transferowalnych zamieszczono w tabeli 1.

6. Podsumowanie

Projekt badawczy wprost nie identyfikował i nie operacjonalizował sieci społecznych. Niemniej jednak pytanie o jakość kompetencji potrzebnych do rozwoju kariery, włączania się w nowe relacje zatrudnieniowe, podejmowanie nowych ról zawodowych jest zasadniczym pytaniem sieciowości. Mianowicie, co decyduje o tym, że podmiot (tu pracownik) utrzymuje bądź nie relacje z innymi podmiotami, a więc z innymi osobami, pracownikami i pracodawcami? Wyjaśnienia dostarcza koncepcja kompetencji, a więc jakości zachowań. Przedmiotem wymiany społecznej pomiędzy pracownikami i pracodawcami są kompetencje. Zatem, utrzymanie, zmienianie i rozwijanie relacji zatrudnieniowej jest wynikiem dopasowywania kompetencji pomiędzy stanowiskiem pracy (strona pracodawcy) a kompetencjami (strona pracownika).

Zarówno kompetencje specyficzne, jak i kompetencje transferowalne są przedmiotem wymiany w sieciach relacji zatrudnieniowych. Jakość kompetencji transferowalnych to potencjał tworzenia szerokich i intensywnych relacji zawodowych, społecznych i osobistych. Dla pracowników oznacza większą łatwość zatrudnienia się na odmiennych stanowiskach w różnych branżach. Nanosząc na mapę poznawczą sieci relacji społecznych, pracownicy mogą skracać ilość stopni oddalenia do pracodawców, potencjalnie nawiązywać relacje z pracodawcami znajdującymi się w oddalonych sieciach. Natomiast kompetencje specyficzne są jakością unikalną, pozwalającą pracownikom wykonywać zadania stricte zawodowe. Ten rodzaj kompetencji potencjalnie daje szansę na łatwiejsze nawiązanie relacji zatrudnieniowych z pracodawcami branży. Pracownik potencjalnie jest węzłem wymiany w sieciach o małym stopniu oddalenia, skupionym w branży lub grupie stanowisk.

Posiadanie kompetencji albo specyficznych, albo transferowalnych to tylko potencjał, pewna możliwość. Deficyty kompetencji specyficznych ograniczają możliwość kariery w branży i zatrudnienia się na bardziej wartościowych stanowiskach pracy. Natomiast deficyty kompetencji transferowalnych ograniczają pracownikom możliwość współdziałania z tymi, którzy zajmują odmienne stanowiska nawet u tego samego pracodawcy oraz nawiązywanie pracy w innych przedsiębiorstwach nawet tej samej branży. Połączenie

wysokiej jakości kompetencji transferowalnych i specyficznych ułatwia pracownikom nawiązywanie oczekiwanych relacji zatrudnieniowych. Pracownicy o takim profilu kompetencji wykonują zadania specyficzne oraz zachowują standard zachowań pracodawcy. W rezultacie pracodawcy mają efektywnych pracowników, aczkolwiek o dużym potencjale zatrudnialności na rynku pracy.

Bibliografia

1. Batorski D., Zdziarski M.: Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania. „Problemy Zarządzania”, nr 4, 2009.
2. Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007.
3. Czakon W.: Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 11, 2011.
4. Fryczyńska M.: Towards the Network Development of Employees. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2010.
5. Fryczyńska M.: Zachowania sieciowe pracowników. Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 2013.
6. Juchnowicz M. (red): Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy. Difin, Warszawa 2007.
7. Konarski S., Turek D. (red.): Kompetencje transferowalne. Diagnoza, kształtowanie i zarządzanie. SGH, Warszawa 2010.
8. Krackhardt D.: Social networks, [in:] Levine J., Hogg M. (eds.): Encyclopedia of Group Process & Intergroup Relations. Sage, Los Angeles 2010.
9. Łobejko S. (red.): Przedsiębiorstwo sieciowe i inne formy współpracy sieciowej. SGH, Warszawa 2012.
10. Praca w branży telekomunikacyjnej, www.monsterpolska.pl.
11. Raider H., Krackhardt D.: Intraorganizational Networks, [in:] Baum J. (ed.): Companion to Organizations. Oxford 2001.
12. www.pracuj.pl/profil-praca-play-31851.htm.
13. www.t-mobile.pl/pl/strona_korporacyjna/kariera/rozwoj.