

Krzysztof Symela

ORCID: 0000-0001-9586-6349

Ireneusz Woźniak

ORCID: 0000-0002-8844-7768

DOI: 10.34866/1rmk-bj56

Sektorowa rama kwalifikacji jako narzędzie wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach budowlanych

Sectoral Qualifications Framework as a tool supporting HR management in construction enterprises

Keywords: qualifications, competences, workplace, construction industry, Polish Qualifications Framework (PQF), Sectoral Qualifications Framework for the Construction Industry (SQFC).

Abstract: The article presents the results of the research conducted in leading construction enterprises. The research concerned the practical use of the Sectoral Qualifications Framework for the Construction Industry (SQFC) as a tool supporting HR management. The pilot implementation of SQFC took place in BUDIMEX S.A. and HOCHTIEF Poland as part of the project conducted by the Educational Research Institute "Supporting the first stage of implementation of the Integrated Qualifications System at the central administration level and institutions granting qualifications and ensuring the quality of awarding qualifications" co-financed from the European Social Fund under the Operational Program Knowledge, Education, Development (Priority II: Effective public policies for the labor market, economy and education, Measure 2.13 - Transparent and coherent National Qualifications System).

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, stanowisko pracy, branża budowlana, Polska Rama Kwalifikacji, Sektorowa Rama Kwalifikacji w Sektorze Budownictwo (SRK-Bud).

Streszczenie: W artykule przedstawione zostały wybrane wyniki badań prowadzonych w wiodących na rynku przedsiębiorstwach branży budowlanej w kontekście możliwości praktycznego wykorzystania Sektorowej Ramy Kwalifikacji w Sektorze Budownictwo (SRK-Bud) jako narzędzia wspomagającego zarządzanie zasobami ludzkimi. Pilotażowe wdrożenie SRK-Bud miało miejsce w firmach: BUDIMEX S.A. oraz HOCHTIEF Polska i prowadzone było w ramach projektu systemowego realizowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych *Wspieranie realizacji I etapu wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji na poziomie administracji centralnej oraz instytucji nadających kwalifikacje i zapewniających jakość nadawania kwalifikacji* współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu Operacyjnego Wiedza, Edukacja, Rozwój (Priorytet II: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.13 – Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji).

Z uzyskanych opinii przedstawicieli służb HR i komórek szkoleniowych przedsiębiorstw wynika istotna użyteczność sektorowej ramy w szczególności jako narzędzia wspomagającego tworzenie opisów stanowisk pracy, audytu kompetencji pracowników i identyfikacji potrzeb w tym zakresie. Są to realne korzyści dla przedsiębiorstw, ale ujawniły się również bariery m.in. związane z procesem implementacji ram sektorowych na użytek budowy wewnętrznego systemu potwierdzania kwalifikacji pracowników. Wymaga to tworzenia w firmach oddzielnych struktur organizacyjnych, co w obecnej sytuacji nie jest realne.

The results obtained by HR specialists and enterprise training units show that the SQFC is particularly useful in developing job descriptions, competences audit and identifying needs in this area. These are the real benefits for the enterprises, however, barriers related to the use of the SQFC have also been revealed. They included problems with building an internal system of confirming employees' qualifications. Such a system would require the creation of separate organizational structures in companies, which is not realistic in the current situation.

Sektorowa Rama Kwalifikacji - co to takiego?

Jednym z kluczowych rozwiązań systemowych mającym implikacje dla edukacji i rynku pracy jest funkcjonujący w Polsce od stycznia 2016 r. Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)¹. Zgodnie z ustawowym zapisem ZSK to „wyodrębniona część Krajowego Systemu Kwalifikacji, w której obowiązują określone w ustawie standardy opisywania kwalifikacji oraz przypisywania poziomu Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK) do kwalifikacji, zasady włączania kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i ich ewidencjonowania w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji, a także zasady i standardy certyfikowania kwalifikacji oraz zapewniania jakości nadawania kwalifikacji”. ZSK obejmuje kwalifikacje (łącznie 10279 kwalifikacji)², uznawane oficjalnie przez państwo. Są one włączone do ZSK na mocy ustawy lub mogą być wprowadzone decyzją właściwych ministrów.

Ważną cechą ZSK jest możliwość rozwijania (uszczegóławiania) zapisów odpowiednich poziomów PRK w formie tzw. Sektorowej Ramy Kwalifikacji (SRK), która odnosi się do opisu poziomów kwalifikacji funkcjonujących w danym sektorze/branży. Głównymi architektami SRK są organizacje branżowe, przedstawiciele pracodawców i pracobiorców właściwych dla danego sektora. Oni też są odbiorcami (użytkownikami) docelowymi rozwiązań zawartych w opisie danej sektorowej ramy³. Przedmiotem naszego dalszego zainteresowania jest Sektorowa Rama Kwalifikacji w Budownictwie (SRK-Bud)⁴, która została przygotowana w 2017 r. na zamówienie Instytutu Badań Edukacyjnych przez zespół ekspercki kierowany przez Związek Zawodowy „Budowlani”, w którym uczestniczyli m.in. autorzy niniejszego artykułu. Warto podkreślić, że raport końcowy z prac nad projektem SRK-Bud zawierał sze-

¹ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2020 r., poz. 226).

² Zintegrowany Rejestr Kwalifikacji (ZRK): <https://rejestr.kwalifikacje.gov.pl>, [dostęp: 30.06.2020].

³ Informacje o Sektorowych Ramach Kwalifikacji: <https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowe-ramy-kwalifikacji/> [dostęp: 30.06.2020].

⁴ Sektorowa Rama Kwalifikacji w Budownictwie (SRK-Bud): <https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowa-rama-kwalifikacji-w-budownictwie-srk-bud/> [dostęp: 30.06.2020].

reg rekomendacji i instrukcji przeznaczonych dla kluczowych interesariuszy sektora budowlanego. Wśród nich znajdowały się rekomendacje dla pracodawców, pracowników, podmiotów zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym w odniesieniu do możliwości praktycznego wykorzystania Ramy w analizie i tworzeniu opisów stanowisk pracy, audycie kompetencji i analizie potrzeb szkoleniowych w firmie oraz projektowaniu systemu potwierdzania kompetencji na poziomie przedsiębiorstwa. Charakterystyki poziomów SRK-Bud uwzględniające zarówno poszczególne fazy procesu inwestycyjnego w budownictwie (będące wyznacznikami sektorowymi), jak i konteksty odpowiadające specyfice różnych rodzajów działalności pozwalają na bezpośrednie wykorzystanie Ramy m.in. w pracy działów HR i szkoleń w firmie. Dla pracodawców istotne jest to, że charakterystyki poziomów SRK-Bud zapisane w języku efektów uczenia się (wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne) mają bezpośrednie odniesienie do zadań zawodowych wykonywanych w środowisku pracy. Te zaś mogą stanowić punkt odniesienia m.in. do tworzenia opisów stanowisk pracy, systemu potwierdzania kompetencji przyjętego w firmie i projektowania systemu szkolenia pracowników.

Założenia pilotażowego wdrożenia SRK-Bud

Do pilotażowego wdrożenia SRK-Bud zaproszono dwie duże firmy budowlane: BUDIMEX S.A. i HOCHTIEF Polska, ponieważ dysponują one wystarczającym potencjałem pracowników i stanowisk pracy pozwalającym na przeprowadzenie wiarygodnych i wieloaspektowych badań. Sprawne przeprowadzenie pilotażu możliwe było także dlatego, że w obydwu firmach działają profesjonalne, doświadczone działy HR i obydwa przedsiębiorstwa współpracują z Sektorową Radą ds. Kompetencji w Budownictwie⁵, co ułatwiło komunikację i konsultacje zaproponowanych rozwiązań wdrożeniowych.

W porozumieniu z kierownictwem obydwu przedsiębiorstw i w bezpośredniej współpracy z działami HR obydwu firm zespół badawczy skoncentrował się na trzech elementach pilotażowego wdrożenia:

- analizie i projektowaniu opisów stanowisk,
- audycie kompetencji i analizie potrzeb szkoleniowych,
- projektowaniu wewnętrznego systemu potwierdzania kompetencji.

Dokonano również wyboru 5 (wspólnych dla obydwu przedsiębiorstw) stanowisk pracy do badań, tj.: kierownik robót, mistrz/majster budowlany, tynkarz, zbrojarz-betoniarz, cieśla.

Stanowiska te uznano za bardzo istotne dla funkcjonowania firmy w fazie wykonawczej procesu inwestycyjnego w budownictwie (robót budowlano-montażowych).

Przedstawiciele obydwu przedsiębiorstw brali bezpośredni udział w realizacji badania. Wywiady i ankiety były organizowane i prowadzone bezpośrednio przez nich,

⁵ Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Budownictwie: <http://srkbud.zzbudowlani.pl/> [dostęp: 30.06.2020].

po uprzednim przeszkoleniu przez zespół badawczy. W trakcie realizacji wywiadów i badań ankietowych na bieżąco odpowiadano na pytania respondentów i wyjaśniano pojawiające się wątpliwości.

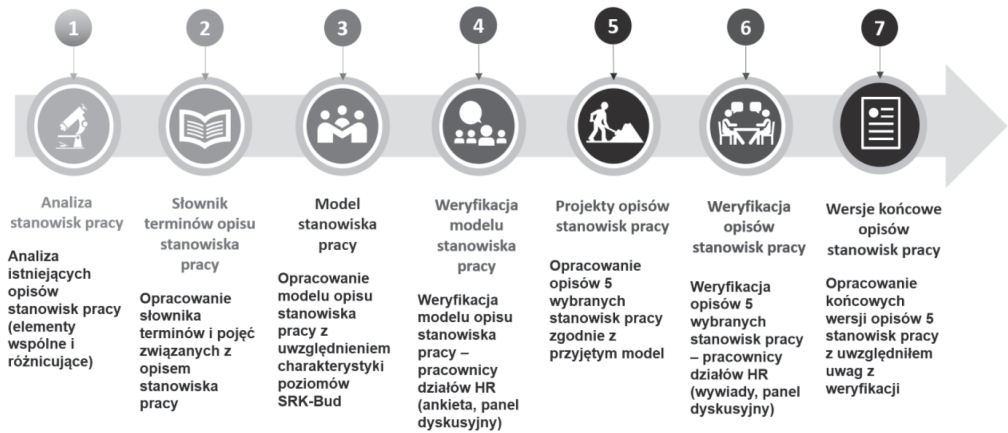
Założenia organizacyjne pilotażu zostały w pełni zrealizowane w zakresie analizy i projektowania opisów stanowisk oraz audytu kompetencji i analizy potrzeb szkoleniowych. Dobra współpraca z przedstawicielami firm pozwoliła na sprawne przeprowadzenie badań i dostarczenie wiarygodnego materiału do analizy. W przypadku projektowania wewnętrznego systemu potwierdzania kompetencji, po konsultacjach z przedstawicielami firm, zespół badawczy przygotował na podstawie posiadanego materiału z badań wiele wariantów potwierdzania kompetencji i narzędzi służących temu procesowi. Jednak z uwagi na fakt istnienia w firmach wewnętrznych procedur okresowej oceny pracowników, a także zaangażowania w badania pracowników firm podwykonawczych (dotyczy to pracowników wykonawczych placu budowy) bezpośrednie przeprowadzenie testowania tych narzędzi nie było możliwe. Wewnętrzna procedura oceny i system potwierdzania kompetencji nie są udostępniane innym podmiotom i stanowią element zapewniania konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku budowlanym. Przedstawiciele firm oświadczyli, że będą korzystać z dostarczonych przez zespół procedur i narzędzi w doskonaleniu i modyfikacji swoich systemów oceny kompetencji pracowników. Proces ten wymaga jednak czasu i testowanie nowych mechanizmów wewnętrznego systemu oceny kompetencji nie było możliwe w czasie realizacji pilotażowego wdrożenia SRK-Bud. Również decyzja o wprowadzeniu systemu potwierdzania kompetencji w firmach wymaga w przypadku obydwu firm analizy potrzeby zastosowania takiej procedury.

Projektowanie opisów stanowisk pracy z wykorzystaniem SRK-Bud

Celem badania było określenie struktury modelu opisu stanowiska pracy oraz opracowanie opisów dla przykładowych 5 stanowisk na potrzeby działów HR firm wdrażających SRK-Bud: BUDIMEX S.A. i HOCHTIEF Polska. Zaplanowany został wieloetapowy proces projektowania i weryfikacji opisów stanowisk pracy zgodnie z rys. 1, w którym zastosowano następujące metody i narzędzia badawcze:

1) Analiza dokumentów, w tym:

- opisy stanowisk pracy udostępnione przez podmioty wdrażające,
- Sektorowa Rama Kwalifikacji w Sektorze Budownictwo (SRK-Bud),
- Polska Rama Kwalifikacji (charakterystyki drugiego stopnia typowe dla kwalifikacji o charakterze zawodowym – poziomy 1–8),
- opisy kwalifikacji rynkowych związanych z budownictwem i włączonych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji,
- informacje o zawodach związanych z budownictwem wprowadzanych do bazy danych na Portalu Publicznych Służb Zatrudnienia (baza INFODORADCA+;
- aktualne podstawy programowe kształcenia w zawodach budowlanych szkolnictwa branżowego.



Rys. 1. Wieloetapowy proces projektowania i weryfikacji opisów stanowisk pracy we wdrożeniu pilotażowym SRK-Bud

- 2) Dyskusje moderowane podczas spotkań roboczych z udziałem przedstawicieli ww. firm budowlanych dotyczące:
 - słownika terminów powiązanych z poszczególnymi elementami struktury modelu opisu stanowiska pracy (łącznie 28 pojęć zawodniczych oraz odnoszących się do ZSK),
 - struktury modelu opisu stanowiska pracy,
 - treści opisów merytorycznych 5 stanowisk pracy zgodnie z przyjętym modelem.
- 3) Sondaż diagnostyczny:
 - badanie opisów 5 stanowisk pracy z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety pn. „Struktura modelu opisu stanowiska pracy” z udziałem pracowników działów HR i działów szkoleń obydwu podmiotów wdrażających SRK-Bud.

Każdy element struktury opisu stanowiska (tab. 1) pracy został oceniony pod kątem przydatności w zakresie odpowiednich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, takich jak:

- 1) Rekrutacja pracowników.
- 2) Opracowanie zakresów obowiązków/czynności zatrudnionych pracowników.
- 3) Identyfikacja (ocena) luk kompetencyjnych dla celów audytu kompetencji i określanie potrzeb szkoleniowych pracowników.
- 4) Budowanie ścieżki awansu zawodowego pracowników.
- 5) Rotacja pracowników pomiędzy stanowiskami pracy.
- 6) Ocena okresowa pracowników (pod kątem: rozwoju zawodowego, wynagrodzenia, premiowania, awansu itd.).
- 7) Wewnętrzny system potwierdzania kompetencji kandydatów do pracy i pracowników.
- 8) System wynagrodzenia.

Respondenci udzielali odpowiedzi, zaznaczając znakiem „X” w odpowiedniej kolumnie od 1 do 8 przypisanie danego elementu występującego w strukturze modelu opisu stanowiska pracy do odpowiednich aspektów zarządzania zasobami ludzkimi wymienionych powyżej. Przy czym ten sam element struktury modelu opisu stanowiska pracy mógł być wykorzystywany (jeśli miało to uzasadnienie praktyczne) w kilku aspektach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Respondenci uznali, że zaproponowany model opisu stanowiska pracy jest przydatny dla przedsiębiorstw w zakresie wszystkich ww. 8 aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jednakże w różnym stopniu przydatności – możliwości wykorzystania. Największa przydatność (największa liczba wskazań respondentów) odnosiła się do aspektu 2 – Opracowanie zakresów obowiązków/czynności zatrudnionych pracowników. Nieco niższa przydatność dotyczyła wg kolejności aspektu: 1 – Rekrutacja pracowników, 3 – Identyfikacja (ocena) luk kompetencyjnych dla celów audytu kompetencji i określanie potrzeb szkoleniowych pracowników, 4 – Budowanie ścieżki awansu zawodowego pracowników, 5 – Rotacja pracowników pomiędzy stanowiskami pracy. Niższa przydatność obejmowała aspekty: 7 – Wewnętrzny system potwierdzania kompetencji kandydatów do pracy i pracowników, 6 – Ocena okresowa pracowników oraz 8 – System wynagrodzenia pracowników.

Tabela 1. Fragment narzędzia badawczego do identyfikacji struktury opisu modelowego stanowiska pracy we wdrożeniu pilotażowym SRK-Bud

Nr	Nazwa elementu w strukturze modelu opisu stanowiska pracy	Aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie:							
		1	2	3	4	5	6	7	8
7.	WYMAGANIA FORMALNE								
7.1.	Wykształcenie								
7.2.	Tytuły zawodowe								
7.3.	Kwalifikacje								
7.4.	Uprawnienia zawodowe								
7.5.	Powiązanie stanowiska z zawodami w klasyfikacji zawodów i specjalności MRPiPS								
7.6.	Powiązanie z zawodami w klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (MEN)								
7.7.	Powiązanie stanowiska z kwalifikacjami rynkowymi w ZSK								
8.	ODNIESIENIE DO SEKTOROWEJ RAMY KWALIFIKACJI W BUDOWNICTWIE (SRK-Bud)								
8.1.	Kwalifikacje pełne – poziom minimalny								
8.2.	Kwalifikacje pełne – poziomy preferowane								
8.3.	Kwalifikacje cząstkowe								

8.4.	Zakres prac w odniesieniu do wyznaczników sektorowych SRK-Bud								
8.5.	Zakres odpowiedzialności w odniesieniu do kontekstów pracy SRK-Bud								
9.	INNE WYMAGANIA								
9.1.	Kursy, szkolenia								
9.2.	Doświadczenie zawodowe								
9.3.	Kompetencje społeczne – jest gotów do:								
10.	ZADANIA ZAWODOWE (Z1...Z10)								
10.1.	Wiedza – zna i rozumie								
10.2.	Umiejętności – potrafi:								

Dla przyjętego modelu opisu stanowiska pracy (po uwzględnieniu wyników badań) przygotowano opisy 5 stanowisk pracy, które poddano ocenie na spotkaniach moderowanych z udziałem przedstawicieli firm budowlanych. Opisy opracowano przy zachowaniu zgodności z charakterystykami poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji i Sektorowej Ramy Kwalifikacji w Sektorze Budownictwo.

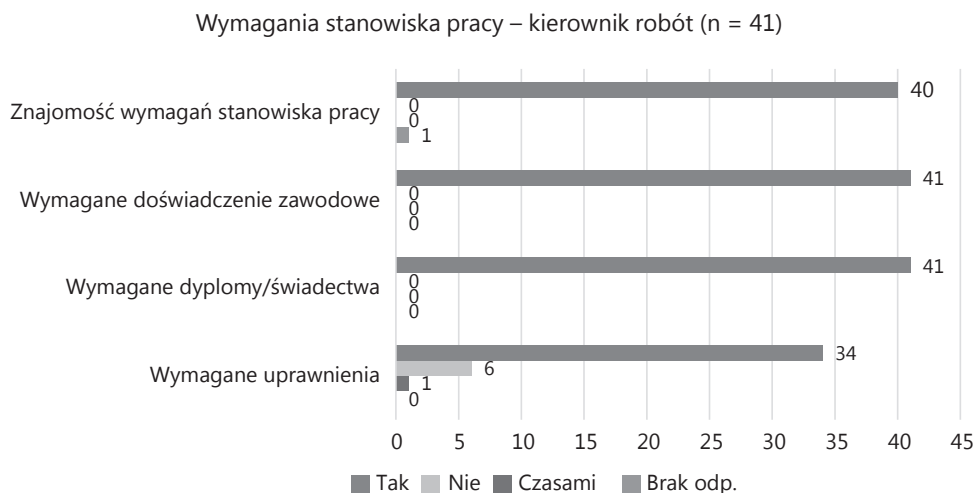
Przeprowadzenie audytu kompetencji i analizy potrzeb szkoleniowych z wykorzystaniem opisów stanowisk pracy

Audyt kompetencji oraz analiza potrzeb szkoleniowych pracowników przeprowadzone zostały w oparciu o opracowane i zweryfikowane opisy 5 wybranych stanowisk pracy. Ankieterami byli pracownicy działów HR przedsiębiorstw budowlanych BUDIMEX S.A. oraz HOCHTIEF Polska. Dbali oni o właściwy dobór respondentów oraz właściwy przebieg ankietowania, aby w szczególności nie zakłócać pracy na budowie oraz nie stwarzać sytuacji mogących mieć wpływ na bezpieczeństwo pracy. Nie bez znaczenia dla prawidłowego przebiegu ankietowania była również więź służbowa łącząca przedstawicieli działów HR z podległymi pracownikami, dbanie o ochronę danych osobowych i informacji poufnych.

Badanie miało charakter celowy i objęło łącznie 201 pracowników, z czego 93 osoby to pracownicy zatrudnieni przez HOCHTIEF Polska, a 108 osób przez BUDIMEX S.A. Uzyskano zbliżone liczby wypełnionych kwestionariuszy w odniesieniu do obu przedsiębiorstw i poszczególnych badanych pięciu stanowisk pracy. Również wybrani do badania respondenci wykazali wystarczające zróżnicowanie z uwagi na płeć, miejsce pracy, pełnioną funkcję, wykształcenie, staż pracy i liczbę podwładnych.

Na wyniki badań można spojrzeć przez pryzmat trzech analizowanych obszarów składających się na audyt kompetencji i potrzeby szkoleniowe: (1) wymagania stanowiska pracy, (2) zadania zawodowe i współpraca oraz (3) kompetencje zawodowe i potrzeby szkoleniowe.

Dla kontekstu (1) wymagania stanowiska pracy wszyscy respondenci zgodnie potwierdzili, że znane im są wymagania danego stanowiska pracy (rys. 2).



Rys. 2. Opinia o zakresie informacji dotyczących wymagań stanowiska pracy na przykładzie stanowiska kierownik robót

Przeważa opinia, że wymagane doświadczenia zawodowe na stanowiskach kierowniczych to 5 lat w przypadku kierownika robót oraz w przedziale 2–5 lat na stanowisku majstra budowlanego (tutaj pojawiła się duża rozbieżność opinii). Na stanowiskach wykonawczych najczęściej wskazywano 1–2 lata wymaganego doświadczenia zawodowego.

Konieczne kwalifikacje formalne to w przypadku kierownika robót ukończenie szkoły wyższej technicznej (w szczególności na kierunku budownictwo), a w przypadku majstra budowlanego najwięcej respondentów wskazało technikum, a nieco mniej szkołę wyższą. W przypadku zawodów wykonawczych prawie jednogłośnie respondenci wskazali zasadniczą szkołę zawodową (obecnie branżowa szkoła I stopnia).

Na stanowisku kierownik robót wymagane są uprawnienia zawodowe budowlane (np. konstrukcyjne, mostowe, drogowe, torowe) lub inne branżowe. 6 respondentów udzieliło odpowiedzi, że uprawnień zawodowych się nie wymaga, ale przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w pilotażu wyjaśnili, że chodzi o kierowników robót z ramienia podwykonawcy. W przypadku majstra budowlanego mniej więcej połowa respondentów stwierdziła, że uprawnienia zawodowe są wymagane i w większości dotyczą uprawnień do kierowania robotami budowlanymi oraz uprawnień w ograniczonym zakresie.

W zawodach wykonawczych respondenci w kategorii uprawnienia wymieniali te związane z określoną technologią lub branżą (np. uprawnienia spawalnicze, elektryczne) oraz związane z obsługą maszyn i urządzeń (np. podnośniki).

Dla kontekstu (2) zadania zawodowe i współpraca respondenci w większość uznali, że zaproponowany wykaz zadań zawodowych przygotowany w opisach 5 badanych stanowisk pracy jest trafny. Przykładowo w grupie kierowników robót 10 (24%) respondentów wskazało, że nie bierze udziału w zgłaszaniu do odbioru robót zanikających lub ulegających zakryciu (rys. 3).



Rys. 3. Opinia o wykonywaniu zadań zawodowych przedstawionych w opisie stanowiska pracy na przykładzie stanowiska kierownik robót

Z kolei w grupie majstrów budowlanych pozytywnych odpowiedzi udzieliło 100% respondentów. W grupie cieśli 56% respondentów wskazało, że czynności związane ze składowaniem i transportowaniem wyrobów i elementów ciesielskich wykonuje sporadycznie („czasami”), a 23% sporadycznie wykonuje elementy drewnianych budynków, obiektów tymczasowych, konstrukcji ciesielskich i konstrukcji inżynierskich. 66% respondentów odnoszących się do stanowiska zbrojarz-betoniarz wskazało, że na tym stanowisku nie ocenia się jakości i nie rozlicza kosztów wykonywania robót pomocniczych oraz zbrojarskich, a 68% było zdania, że nie kontroluje się procesu wykonywania robót betoniarzskich oraz nie ocenia się ich jakości i nie rozlicza kosztów. Podobnie respondenci wypowiedzieli się dla stanowiska tynkarz, gdzie pojawiła się opinia, że wykonywanie robót pomocniczych związanych z tynkowaniem przegród budowlanych zachodzi sporadycznie (40% odpowiedzi), a ocenianie

jakości i rozliczanie kosztów wykonywanych robót pomocniczych oraz tynkarskich nie występuje (34% odpowiedzi).

Dla kontekstu (3) kompetencje zawodowe i potrzeby szkoleniowe w badaniu opiniowano następującą listę kompetencji zawodowych:

- Podejmowanie decyzji i wchodzenie w relacje z podmiotami zewnętrznymi.
- Składanie propozycji, wniosków i opinii.
- Zgłaszanie zapotrzebowania na materiały, wyroby, wyposażenie.
- Ustalanie terminów wykonania robót.
- Odpowiedzialność za organizowanie pracy podległych pracowników i sprawdzanie jakości wykonania robót.
- Kierowanie zespołem pracowniczym.
- Posługiwanie się dokumentami i tworzenie dokumentów.
- Tworzenie sprawozdań/raportów.
- Odpowiedzialność materialna i za mienie powierzone.
- Odpowiedzialność za kontrolowanie jakości stosowanych wyrobów budowlanych.
- Odpowiedzialność za dokonywanie zapisów w dokumentacji.
- Odpowiedzialność za zapewnianie warunków bezpieczeństwa pracy.
- Specyficzne kompetencje społeczne.

W przypadku stanowiska pracy kierownik robót respondenci potwierdzili wysoką zgodność powyższej listy z rzeczywistymi kompetencjami występującymi na tym stanowisku (rys. 4).



Rys. 4. Opinia o kompetencjach zawodowych przedstawionych w opisie stanowiska pracy na przykładzie stanowiska kierownik robót

W przypadku majstra budowlanego zaznaczyły się opinie, że niektóre kompetencje nie występują powszechnie (np. „Odpowiedzialność za dokonywanie zapisów w dokumentacji” – 19 osób (46%), a dla zawodów wykonawczych szczególnie ważne okazały się niektóre kompetencje (np. „Zgłaszanie zapotrzebowania na materiały, wyroby, wyposażenie”, „Posługiwanie się dokumentami i tworzenie dokumentów” (choć w większości „sporadycznie”).

W badaniu zadano również pytanie o doskonalenie zawodowe, w ramach którego respondenci wskazali potrzeby szkoleniowe odpowiednio do zajmowanego stanowiska. Przykładowo dla kierownika robót ważna jest:

- skuteczna komunikacja – 37% (wskazań respondentów),
- znajomość arkusza kalkulacyjnego Excel – 27%,
- szkolenia techniczne (np. nawierzchnie asfaltowe) – 12%,
- procedury FIDIC w realizacji inwestycji – 10%,
- organizacja pracy i zarządzanie czasem – 10%,
- posługiwanie się programem MS Project – 7%,
- podstawy negocjacji – 7%,
- podejmowanie decyzji – 7%,
- uprawnienia zawodowe/budowlane – 5%,
- szkolenie „Ja jako lider” – 5%,
- innowacyjność na co dzień – 5%,
- szkolenia miękkie (np. skuteczna komunikacja, budowanie autorytetu, radzenie sobie z konfliktem i roszczeniami) – 5%,
- bezpieczeństwo w biznesie – 5%,
- budowanie współpracy wewnątrz zespołu – 5%.

Podsumowanie

Sektor budownictwa w większości krajów europejskich, w tym w Polsce, ma specyficzną strukturę: niewiele jest bardzo dużych firm będących generalnymi wykonawcami (takie właśnie uczestniczyły we wdrażaniu pilotażowym SRK-Bud), kolejne miejsce zajmują firmy średnie będące głównymi podwykonawcami (przeważnie wyspecjalizowane) i wykonujące samodzielnie mniejsze zamówienia. Istnieje natomiast duża liczba małych i mikrofirm wykonujących fragmenty poszczególnych etapów robót, remonty etc. (dalsze poziomy podwykonawstwa). Proces inwestycyjny w budownictwie jest wysoce zhierarchizowany. Inwestycja realizowana jest pod nadzorem kierownika budowy, który ponosi odpowiedzialność za jej realizację.

Korzyści z pilotażowego wdrożenia mogą dotyczyć zarówno samych firm uczestniczących we wdrożeniu, jak i innych podmiotów w sektorze, które będą mogły skorzystać z rezultatów wdrożenia i samej Ramy. Należy jednak pamiętać o różnicach i rynkowych uwarunkowaniach dotyczących struktury i funkcjonowania sektora budowlanego w Polsce. Pełne wykorzystanie instrumentów, jakie dostarcza SRK-Bud, możliwe jest tylko wtedy, gdy w firmie funkcjonują doświadczone służby HR (tak jak w przypadku przedsiębiorstw uczestniczących w pilotażu) i pod warunkiem opanowania katalogu

pojęć, którymi posługuje się Rama – zgodna ze Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji. Szczególnie istotne jest w tym wypadku opanowanie terminologii stosowanej w ZSK, w szczególności zrozumienie powiązań efektów uczenia się (oraz ich zestawów) z opisem zadań zawodowych pracowników wykonywanych na stanowiskach pracy. Tylko wtedy można, z korzyścią dla przedsiębiorstwa, stosować SRK-Bud.

W przypadku stanowisk pracy wybranych do pilotażu w przedsiębiorstwach nie znaleziono istotnych różnic w ich opisach. Nie oznacza to jednak, że w odniesieniu do firm budowlanych o innej strukturze i wielkości takie różnice nie występują. W przypadku mniejszych firm, a także firm o wąsko określonej specjalizacji mogą występować różnice w opisie stanowisk pracy – także wtedy, gdy nazwy stanowisk są takie same lub podobne. Trzeba pamiętać o tym, że firmy małe i mikrofirmy budowlane zatrudniają często pracowników „uniwersalnych” o szerokim zakresie zadań zawodowych. W takim wypadku opis stanowiska pracy może być inny niż w pilotażu. Nie zmienia to jednak faktu, że struktura tego opisu, będąca jednym z rezultatów pilotażowego wdrożenia, może być zastosowana we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw, w tym także spoza sektora budowlanego.

Pilotażowe wdrożenie SRK-Bud wykazało użyteczność Ramy jako narzędzia wspomagającego opis stanowisk pracy, audyt kompetencji pracowników i identyfikację potrzeb w tym zakresie. Potwierdzenie praktycznej użyteczności Ramy jako narzędzia budowy wewnętrznego systemu potwierdzania kwalifikacji w firmie wymaga jednak czasu. W przypadku dwóch dużych firm zaangażowanych w pilotaż zależy to od decyzji ich kierownictw, zapewne opartej o analizę wewnętrznych potrzeb i ekonomicznej zasadności takich działań. Trzeba pamiętać o tym, że głównym zadaniem firmy jest uzyskiwanie pożądaných wyników ekonomicznych i konkurencyjności na rynku. W ogromnej większości wypadków firmy (nie tylko sektora budowlanego) korzystają z zewnętrznych zasobów pracowników posiadających określone kompetencje i nie zajmują się ich rozwojem kompetencji w sposób kompleksowy (poza szkoleniami stanowiskowymi). Dlatego zaangażowanie firm w rozwój kompetencji pracowników wymaga działań systemowych.

Opinie przedstawicieli firm zaangażowanych w pilotaż wskazują na to, że najbardziej użytecznym narzędziem opracowanym w trakcie projektu może być dziś format opisu stanowiska pracy, z którego firmy mogą skorzystać dla opisu innych stanowisk, niż wybrane w pilotażu. Użyteczne będą również narzędzia audytu kompetencji opracowane na bazie badań stanowisk pracy. Firmy wskazują na to, że opracowane wariantowo narzędzia mogą być użyteczne zwłaszcza w procesie rekrutacji pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje przy tym proponowany format portfolio pracownika.

Zarówno wzór portfolio, jak i proponowany format opisu stanowiska pracy mogą być z powodzeniem zastosowane przez mniejsze firmy, nie posiadające rozbudowanych struktur HR i nie posiadające profesjonalnie opracowanych opisów stanowisk. Zastosowanie narzędzi opracowanych w pilotażu SRK-Bud może pomóc

nie tylko w zdefiniowaniu potrzeb kompetencyjnych, ale także w uporządkowaniu struktury zarządzania mniejszej firmy i usprawnieniu procesu rekrutacji.

Niezmiernie cennym doświadczeniem pilotażu mającego na celu wdrożenie SRK-Bud jest zaawansowana wymiana informacji pomiędzy zespołem badawczym a przedstawicielami firm i wypracowanie wspólnego języka opartego z jednej strony na języku efektów uczenia się, z drugiej strony na języku praktyki funkcjonowania firmy. Bez takiej komunikacji wdrożenie i praktyczne skorzystanie z możliwości, jakie daje Rama Kwalifikacji nie jest możliwe. To swoiste doświadczenie skłania do przypomnienia, że potrzeby kompetencyjne definiują zadania zawodowe określane przez pracodawców w opisach stanowisk pracy. Opisy tych stanowisk rzadko pokrywają się ze standardami przyjętymi w oficjalnych dokumentach stosowanych przez służby rynku pracy oraz podmioty kształcenia i szkolenia zawodowego. Oczywiście opis stanowiska pracy nigdy nie będzie w pełni pokrywał się z opisem zawodu czy też podstawą programową kształcenia w zawodzie, ale trzeba pamiętać o tym, że to właśnie potrzeby dotyczące stanowisk pracy są nadrzędne wobec standardów kwalifikacyjnych i edukacyjnych i te ostatnie powinny być do nich sukcesywnie dostosowywane.

W trakcie realizacji pilotażowego wdrożenia Sektorowa Rama Kwalifikacji w Sektorze Budownictwo została formalnie włączona do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji⁶. Fakt ten nie miał bezpośredniego wpływu na prace badawcze, ale ma jednak daleko idące implikacje dotyczące przyszłego stosowania SRK-Bud w praktyce funkcjonowania ZSK i przedsiębiorstw wykorzystujących w przyszłości Ramę jako narzędzie wspomagające rozwój kompetencji pracowników.

Bibliografia

1. Analiza branży budowlanej w województwie lubelskim. Raport końcowy z badań ilościowych i jakościowych, WUP w Lublinie, Wydział Badań i Analiz, Lublin 2017 r.
2. Analiza prognozy budowlanej w województwie lubelskim – Raport końcowy z badań ilościowych i jakościowych, WUP w Lublinie, Wydział Analiz, Lublin 2017 r.
3. Badania ankietowe rynku pracy. Raport 2016, Instytut Ekonomiczny NBP.
4. Bilans kompetencji szkolnictwa zawodowego i technicznego w branży budowlanej. Raport z badań Małopolskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji, Kraków 2014 r. .
5. Bilans kompetencji w branży budowlanej i architektonicznej. Raport z przeprowadzonych badań. Raport przygotowany na zlecenie Urzędu Miasta Kraków przez Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych oraz Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji Uniwersytetu Jagiellońskiego 2014 r.
6. Branżowy bilans kompetencji – ogólnopolskie badania pilotażowe w branży budowlanej . Raport podsumowujący Zleceniodawca PARP. Wykonawca UJ Kraków 2015 r.
7. Informacja o zawodach: Kierownik budowy, Mistrz produkcji w budownictwie ogólnym, Cieśla szalunkowy, Zbrojarz, Tynkarz. MRPiPS, Projekt INFODORADCA+ Nr POWR.02.04.00-00-0060/16-00, Warszawa 2018. Opublikowano w: <https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca>.

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lipca 2019 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze budownictwo (Dz.U. 2019, poz. 1448).

8. Narwojsz H., Krawczyński C., Symela K., Zwiefka K. (2008), *Walidacja kompetencji nieformalnych uzyskanych poprzez doświadczenie w pracy. Metodyka – Procedury – Dokumentacja*. Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego, Olsztyn.
9. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lipca 2019 r. w sprawie Sektorowej Ramy Kwalifikacji w sektorze budownictwo (Dz. U. z 2019 r., poz. 1448).
10. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 kwietnia 2016 r. w sprawie charakterystyk drugiego stopnia Polskiej Ramy Kwalifikacji typowych dla kwalifikacji o charakterze zawodowym – poziomy 1-8 (Dz. U. z 2016 r., poz. 537).
11. Rozporządzenie Ministra Transportu i Budownictwa z 28 kwietnia 2006 r. w sprawie samodzielnych funkcji technicznych w budownictwie (Dz. U. 2006 r. nr 83, poz. 578 z późn. zm.)
12. Symela K., Woźniak I. (2018), *Podręcznik – Jak tworzyć informacje o zawodach funkcjonujących na rynku pracy?* Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
13. Ustawa z dnia 07 lipca 1994r - Prawo budowlane (Dz. U. z 1994 r. z późn. zm.).

dr Krzysztof Symela – Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom

dr Ireneusz Woźniak – Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Technologii Eksploatacji, Radom