

THE PERFECT EMPLOYEE? NON-FORMAL COMPETENCES – EXPECTATIONS AND REALITY

IDEALNY PRACOWNIK? KOMPETENCJE POZAFORMALNE – OCZEKIWANIA I RZECZYWISTOŚĆ

ABSTRACT

In connection with the growing problems in the labor market regarding the employment of serial workers, we are increasingly encountering various studies seeking the causes of this phenomenon. The presented article contains an analysis of the survey results of a survey nature, the purpose of which was to check what basic groups of non-formal competences are considered to be important among selected employers and how the real level of competencies of current employees is shaped in the assessment of the management. Are the declared expectations of employers related to the competences of really employed staff? What are the most common reasons for difficulties when looking for new employees? Do employers really look for a worker who meet the certain criteria?

The research was of a survey nature. They were carried out among 32 SME companies from the Mazowieckie Province. The questions were addressed to the owners or representatives of the top management of the company. The questionnaire contained questions regarding the delineation of the scope of expected competences and a description of the sources of difficulties encountered while seeking employees for work.

The results indicate that the ability to cooperate is valued first and foremost. In the case of rank-and-file employees, mainly in the team falling, but also with managers. The managerial staff first of all require the ability to cooperate with colleagues.

56.3% of employers declare difficulties when hiring serial employees. In the case of the managerial staff it is 37.5%.

The conclusions from my research and references to the analyzes of other authors quoted by me indicate that there are many common tendencies regarding both the expected competences and difficulties in employing the appropriate employees.

STRESZCZENIE

W związku z rosnącymi problemami na rynku pracy dotyczącymi zatrudniania pracowników szeregowych coraz częściej spotykamy się z różnorodnymi opracowaniami poszukującymi przyczyn tego zjawiska. Prezentowany artykuł zawiera analizę wyników badań ankietowych o charakterze sondażowym, których celem było sprawdzenie, jakie podstawowe grupy kompetencji pozaformalnych są uznawane wśród wybranych pracodawców za istotne i jak w ocenie kadry zarządzającej kształtuje się realny poziom kompetencji aktualnie zatrudnionych pracowników. Wybrane firmy/organizacje posiadają wdrożone i działające systemy zarządzania jakością, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. Uzyskane w ten sposób wyniki pozwalają na różnorodne odniesienia. Czy deklarowane oczekiwania pracodawców wiążą się z kompetencjami realnie zatrudnianej kadry? Jakie są najczęstsze przyczyny trudności przy poszukiwaniu nowych pracowników? Czy pracodawcy, poszukując bezskutecznie pracownika spełniającego określone kryteria, rzeczywiście oczekują tak wiele?

KEYWORDS: *non-formal competences, surveys of employers, competences of employees, expectations of employers, HR management*

SŁOWA KLUCZOWE: *kompetencje pracowników, oczekiwania pracodawców, zarządzanie ludźmi, kompetencje pozaformalne, badania sondażowe pracodawców*

WPROWADZENIE

Poszukując modelu niezbędnych kompetencji, można zwrócić uwagę na grupy czynników uwzględniane przez różnych autorów. Są to:

1. Czynniki związane z systemem ekonomicznym, czyli prawem konkurencji, popytu i podaży. Można do nich zaliczyć kompetencje wykreowane przez wymagania pracodawców i wymagania stanowiska pracy.

W takim nurcie myślenia funkcjonują np. zwolennicy funkcjonalnej analizy pracy (Brannick, Levine, 2005). Podstawą opisywania kompetencji

jest rozpatrywanie pracy człowieka w relacji z trzema sferami. W kontaktach z każdą z nich musi on przyjąć specyficzny sposób działania, a tym samym wykorzystać określone właściwości. Te sfery to:

- LUDZIE – gdzie niezbędne są *kompetencje interpersonalne* obejmujące komunikowanie się, doradzanie, negocjowanie, wymianę informacji,
 - RZECZY – sfera dotycząca umiejętności fizycznych,
 - DANE – sfera związana z posiadaniem odpowiedniego poziomu *kompetencji poznawczych*, które obejmują wiedzę, sposób myślenia i intuicję, czyli ogólnie zdolność wykorzystania zasobów umysłowych.
2. Czynniki, które obejmują szeroko rozumianą transmisję kultury poprzez oddziaływania rodziny, szkoły grupy rówieśniczej czy kultury masowej. Kultura działa jednak nie tyle bezpośrednio, wprost i w tej chwili, lecz transmitowane przez nią treści „odkładają się” w umysłach ludzi i mogą, chociaż nie muszą, wpływać na kształtowanie i preferowanie określonych cech osobowości czy też uruchamianie pewnych mechanizmów motywacyjnych.
 3. Człowiek nie jest jednak, jak wiadomo, całkowicie zdeterminowany przez czynniki zewnętrzne, gdyż posiada zdolność do przetwarzania i interpretacji napływających informacji. W toku samorozwoju może więc wychodzić poza ograniczenia narzucane mu przez naturę i kulturę. I ta sfera, o której właśnie wspomniałam, to czynniki, w których *kompetencje twórcze, autokreacyjne czy emancypacyjne* byłyby kluczowe.

Wielu autorów podkreśla, że wyznacznikiem efektywności działań menedżera nie są przede wszystkim jego kompetencje twarde, czyli wiedza, umiejętności, lecz miękkie związane z cechami osobowości, postawą i zachowaniem. Szczególnie podkreśla się znaczenie umiejętności budujących kompetencję w sferze interpersonalnej. Stąd też często przywołuje się pojęcie inteligencji emocjonalnej. Zgodnie z koncepcją inteligencji emocjonalnej Daniel Goleman wyróżnia kompetencje emocjonalne człowieka, wśród których znalazły się m.in.:

- Empatia – posiadająca komponent poznawczy i emocjonalny, dotyczy poprawnego rozpoznawania uczuć, potrzeb i stanów emocjonalnych innych ludzi i obejmuje: rozumienie innych, czyli poprawne rozpoznawanie ich emocji, motywów działania i pobudek; dostrzeżenie u innych potrzeby

- rozwoju i wspieranie ich w tym procesie (umożliwia zatem doskonalenie innych); wspieranie różnorodności, czyli osiąganie celów dzięki umiejętnemu korzystaniu z silnych stron różnych ludzkich osobowości;
- Umiejętności społeczne – odnoszące się do skutecznego wywierania wpływu na ludzi i kształtowania ich zachowań. Kompetencja ta obejmuje: wpływanie na innych, czyli umiejętne przekonywanie; porozumienie, czyli umiejętne słuchanie w celu skutecznej komunikacji; łagodzenie konfliktów, sporów i skuteczne łagodzenie napięć; przewodzenie, czyli kierowanie grupami i jednostkami; katalizowanie zmian, czyli inicjowanie i kierowanie zmianami; tworzenie więzi, czyli umiejętne nawiązywanie i pielęgnowanie relacji z ludźmi; współpracę, czyli umiejętną kooperację z innymi, aby osiągnąć wspólny cel; umiejętności zespołowe, czyli umiejętne organizowanie współpracy w grupie (Goleman, 1997).

Ze względu na wielość podejść do rozumienia pojęcia kompetencji postanowiłam oprzeć się na bardzo operacyjnym modelu wykorzystanym w badaniach Bilansu Kapitału Ludzkiego.

Kompetencje rozumiane są jako kwalifikacje zawodowe zdobyte nie tylko w systemie kształcenia oficjalnym czy kursowym, ale także uzyskane w wyniku doświadczenia.

Składają się na nie również wiedza i umiejętności niezwiązane ze specjalnością pracownika oraz jego predyspozycje i postawy.

BADANIA WŁASNE

Badania miały charakter sondażowy. Przeprowadzono je wśród 32 firm z sektoru MŚP (małych i średnich przedsiębiorstwa) z województwa mazowieckiego. W każdej firmie wypełniono jedną ankietę. Ankiety wypełniały osoby z kadry zarządzającej firmą, właściciele, członkowie zarządów, osoby odpowiedzialne za system zarządzania w firmie, organizacji. Wszystkie firmy wdrożyły i utrzymują systemy zarządzania jakością ISO 9001:2009. Jest to istotne, ponieważ system ten dotyczy również obszarów zarządzania kadrami, nie pozwalając na marginalizację kwestii pracowniczych. Jednocześnie jest to czynnik ujednociający badaną grupę, co pozytywnie wpływa na możliwości wnioskowania z uzyskanych wyników. Pytania były kierowane do

właścicieli lub przedstawicieli najwyższego kierownictwa firmy. W ankiecie zawarto pytania zamknięte i otwarte dotyczące zakresu oczekiwanych kompetencji pracowniczych oraz opisu źródeł trudności napotykanych podczas poszukiwania pracowników do pracy.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Pierwsza grupa pytań dotyczyła tego, które kompetencje są istotne w przypadku pracowników szeregowych i kadry zarządzającej.

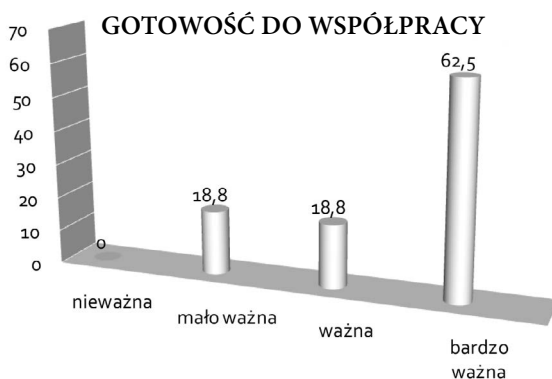
W przypadku kadry menedżerskiej pierwsze pozycje zostały rozdzielone równomiernie między trzy umiejętności, natomiast u pracowników szeregowych jest jedna umiejętność podstawowa i dwie dopełniające.

Wyniki wskazują, że ceniona jest przede wszystkim umiejętność współpracy. Przy czym w przypadku szeregowych pracowników jest to głównie umiejętność współpracy w zespole (64%), mieszcząca się w grupie kompetencji firmowych, ale także z przełożonymi (11%) – to również kompetencje firmowe. Natomiast od kadry menedżerskiej wymaga się przede wszystkim umiejętności współpracy ze współpracownikami (32%).

Wyniki te pogłębiono dzięki odpowiedzi na pytanie dotyczące tego, jak istotna jest gotowość do współpracy u pracownika niezależnie od zajmowanego stanowiska. Dla 62,5% ankietowanych okazała się ona bardzo ważna (rysunek 1).

Rysunek 1.

W jakim stopniu ważna jest gotowość pracowników do współpracy



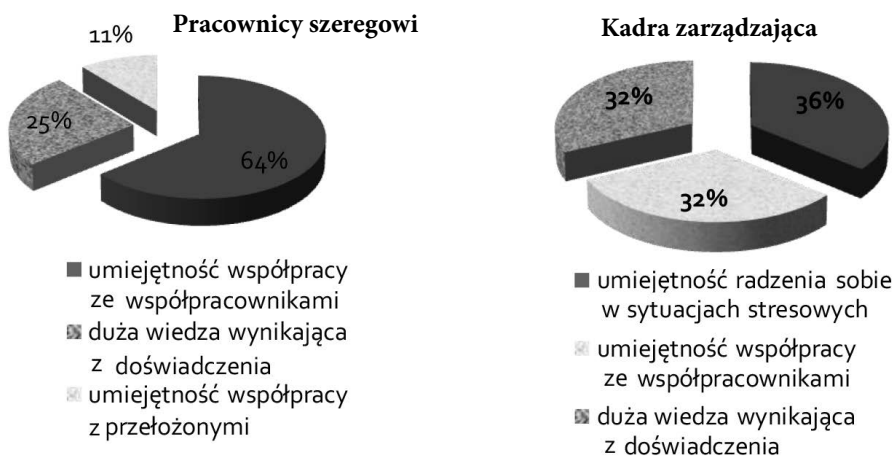
Źródło: badania własne.

Dopełnieniem oczekiwań w obu grupach jest duża wiedza wynikająca z doświadczenia (pracownicy szeregowi – 25%, grupa menedżerska – 32%). W grupie menedżerskiej oczekiwana jest umiejętność radzenia sobie w sytuacjach stresowych – 36% odpowiedzi (rysunek 2).

Rysunek 2.

Kompetencje wskazane przez pracodawców jako najbardziej pożądane u pracowników szeregowych i kadry zarządzającej

ISTOTNE KOMPETENCJE



Źródło: badania własne.

Według badanych pracodawców kadra menedżerska powinna również posiadać, chociaż w mniejszym stopniu, takie umiejętności jak: umiejętność wyznaczania celów, znajomość branży, umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi.

Od szeregowych pracowników możemy oczekiwać znajomości branży i precyzyjnego wyrażania własnych pomysłów.

W grupie najniższych wskazań dla szeregowych pracowników znalazły się: duża wiedza wynikająca z wykształcenia i wytrwałość i upór w dążeniu do celu. Wynik ten nie dziwi w świetle danych dotyczących poszukiwanych pracowników przytaczanych w części teoretycznej i znajdującej potwierdzenie w dalszej prezentacji wyników.

Najniżej wśród wskazań dla kadry menedżerskiej pojawiły się: precyzyjne wyrażanie własnych pomysłów, umiejętność współpracy z przełożonymi.

Kolejnym elementem badań było sprawdzenie, jak wielu pracodawców ma trudności ze znalezieniem nowych pracowników. Okazało się, że 56,3% deklaruje trudności przy zatrudnianiu pracowników szeregowych. W przypadku kadry menedżerskiej jest to 37,5% (rysunek 3). Uzyskane wyniki są więc zbliżone do raportu *Niedobór talentów*, sporządzonego w 2010 r. przez Manpower Polska, ale z wyłączeniem menedżerów. Interesujące są wskazane przyczyny trudności pojawiających się w obu grupach.

Główne problemy w związku z zatrudnianiem pracowników szeregowych wynikają z braku:

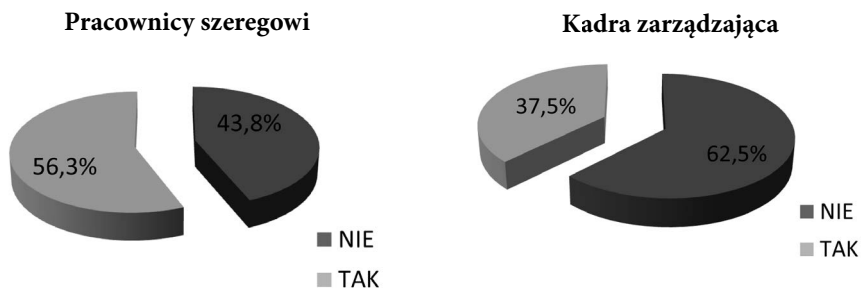
- osób wykształconych w danym kierunku, co jest specyfiką branży,
- wykwalifikowanych pracowników z wykształceniem zawodowym i odpowiednimi umiejętnościami,
- chęci uczenia się i zdobywania doświadczenia,
- chęci do pracy.

Pracodawcy wskazali następujące przyczyny problemów z zatrudnieniem kadry menedżerskiej:

- wysokie wymagania płacowe,
- małe doświadczenie,
- brak niezbędnych kompetencji.

Rysunek 3.

Trudności w znalezieniu nowych pracowników



Źródło: badania własne.

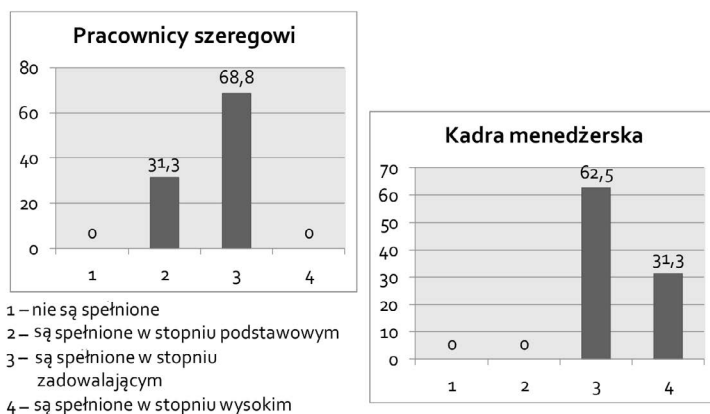
Ostatnią kwestią dotyczącą przeprowadzonych badań, którą chciałabym przytoczyć, jest szacowanie przez pracodawców, na ile kompetencje aktualnie zatrudnionych pracowników spełniają ich oczekiwania. W przypadku kadry szeregowej uzyskano 68,8% odpowiedzi pozytywnych, oznaczających, że oczekiwania są spełnione w stopniu zadowalającym, 31,3% osób zaznaczyło spełnienie oczekiwań w stopniu podstawowym (rysunek 4).

W przypadku menedżerów oceny są wyższe: 62,5% pracodawców zaznaczyło spełnienie oczekiwań w stopniu zadowalającym, a 31,3% w stopniu wysokim (rysunek 4).

Rysunek 4.

Ocena spełnienia oczekiwań w zakresie kompetencji kadry pracowniczej

OCZEKIWANE KOMPETENCJE KADRY A RZECZYWISTOŚĆ



Źródło: badania własne.

DYSKUSJA NAD WYNIKAMI

Uzyskane wyniki dotyczące najważniejszych kompetencji pracowników związanych ze współpracą z innymi, zarówno współpracownikami, jak i przełożonymi – nie dziwi. W wielu publikacjach i badaniach uzyskuje się zbliżone wyniki. I tak w badaniach pracodawców prowadzonych przez Instytut Liderów Zmian w 2014 r. na etapie uzyskania, jak i utrzymywania

stanowiska pracodawcy jako najważniejszą wskazali umiejętność pracy zespołowej – 59%, niezależnie od wielkości firmy. Podobnie wynika z raportu PARP *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*. Wśród pięciu kluczowych kompetencji pracowników znalazły się umiejętności współpracy z przełożonymi i współpracownikami.

Zbliżone wyniki pojawiły się w badaniach pracodawców opisanych w raporcie *Dwa światy. Kompetencje przyszłości 2014*, w ramach których przebadano 127 pracodawców. Preferencje odnośnie do kompetencji osób starających się o pracę to: umiejętność pracy zespołowej – 57%, kreatywność, innowacyjność – 52%, umiejętność radzenia sobie w zaskakujących i trudnych sytuacjach – 50%, samodzielność – 48%, umiejętność radzenia sobie ze stresem – 46%, systematyczność – 41%, wielozadaniowość – 39%.

Interesujące wydaje się dołożenie pewnych rozważań do wciąż aktualnej dyskusji związanej z sytuacją na rynku pracy. Z jednej strony mamy sporą grupę osób poszukujących pracy (niekoniecznie bezrobotnych), z drugiej – zgłaszane cyklicznie problemy pracodawców poszukujących bezskutecznie odpowiednich pracowników. Kluczowe jest oczywiście dopasowanie potrzeb, oczekiwań i możliwości obu tych grup.

Badani pracodawcy wskazywali na istotne problemy z zatrudnieniem nowych pracowników szeregowych. Wśród przyczyn podawano brak osób wykształconych w danym kierunku oraz brak wykwalifikowanych pracowników z odpowiednimi umiejętnościami, co uniemożliwia ich szybką adaptację na nowym stanowisku pracy po zatrudnieniu. Zauważone trudności pokazują nieadekwatność profili kształcenia zawodowego do potrzeb i oczekiwań pracodawców. Wprowadzane niedawno nowe podejście do kwalifikacji zawodowych (Polska Rama Kwalifikacji) daje szansę na zmianę postawy wobec kształtowania umiejętności zawodowych budujących kompetencje na różnych etapach życia i poziomach wykształcenia zarówno formalnego, jak i nieformalnego.

Największy jednak mankament wiąże się z faktem braku chęci do uczenia się i zdobywania doświadczenia oraz w ogóle chęci do pracy. Pomimo coraz większej puli kandydatów do pracy, narastają problemy rekrutacyjne. Z badań ogólnopolskich prowadzonych w 2013 r. wynika, iż 78% pracodawców zgłaszało trudności ze znalezieniem pracowników, którzy speł-

nialiby ich oczekiwania. To wyjątkowo wysoki wskaźnik, który nie znalazł potwierdzenia w innych badaniach. Poszukujący pracowników zwracali uwagę m.in. na kompetencje kandydatów, takie jak:

- kompetencje samoorganizacyjne, czyli związane z samodzielnym organizowaniem sobie pracy oraz jej efektywnością, obejmujące cechy takie jak: samodzielność, umiejętność zarządzania czasem i podejmowania decyzji, inicjatywa, odporność na stres (ważne dla 56% pracodawców),
- kompetencje interpersonalne – to umiejętność kontaktowania się z innymi, komunikatywność, umiejętność współpracy w grupie oraz rozwiązywania konfliktów (istotne dla 40% pracodawców),
- kompetencje zawodowe – to umiejętności i wiedza niezbędne do wykonania zadań specyficznych dla poszczególnych zawodów.

Zdaniem pracodawców kandydatom brakuje przede wszystkim kompetencji, doświadczenia oraz motywacji do pracy.

W przypadku problemów związanych z zatrudnieniem kadry menedżerskiej, znacznie mniejszych w badanej przez mnie grupie, zwraca uwagę wysoki poziom wymagań płacowych kandydatów do pracy przy ich niewielkim doświadczeniu. Obraz ten pasuje dosyć dobrze do charakterystyk pokolenia Y, gdzie zwraca się uwagę na dużą pewność siebie, wysoką samoocenę, postawę roszczeniową pracowników względem płacowych i pozapłacowych warunków zatrudnienia (*Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*, 2014). Praktyka zarządzania organizacjami wskazuje, że polityka personalna jest raczej podporządkowana ich celom strategicznym. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oczekuje się przede wszystkim dostosowania pracownika do firmy, nie zaś funkcjonowania firmy zgodnie z wymaganiami pracowników.

Wnioski z przeprowadzonych przez mnie badań i odniesienia do przytoczonych przez mnie analiz innych autorów wskazują, że wiele jest wspólnych tendencji dotyczących zarówno oczekiwanych kompetencji, jak i trudności w zatrudnieniu odpowiednich pracowników.

Nie można oczywiście stworzyć uniwersalnego modelu kompetencji, ponieważ nie da się przewidzieć wszystkich sytuacji zawodowych, zachowań organizacji i jej otoczenia oraz wszystkich relacji między ludźmi, do których kompetencje są odnoszone. Ważna jest gotowość do ciągłego uczenia się.

Literatura

- Brannick, M.T., Levine, E.L. (2005). *Job Analysis: Methods, Research*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc. ISBN 9781412937467.
- Dymek, M. (2004). Ocena pracownika jako element systemu motywacyjnego organizacji. W: Z. Ściborek (red.), *Motywowanie menedżerów XXI wieku – pieniądz czy samorealizacja*, Siedlce: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej. ISBN 8370512895.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320815320.
- Gajderowicz, T., Grotkowska, G., Wincenciak, L. (2013). *Rola systemu edukacji w dostarczaniu kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców: analiza przypadku województwa pomorskiego*, „Edukacja – Instytut Badań Edukacyjnych” nr 2. ISSN 0239-6858.
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*, Poznań: „Abedik”. ISBN 8385594469.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych. ISBN 8374840064.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320816629.
- Raport *Dwa światy. Kompetencje przyszłości 2014*. Stowarzyszenie ABK, Adam Dębowski Instytut Liderów Zmian, wersja elektroniczna: www.2014.kompetencje-przyszlosci.pl (dostęp: 10.02.2018).
- Religa, J. (opr.). (2015). *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. 2014*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 9788376333885.
- Stachowska, S. (2012). *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, s. 38. ISSN 1641-0874.
- Tucholska, K. (2005), *Zagadnienie kompetencji w psychologii*, „Roczniki Psychologiczne”, t. 8, nr 2, s. 11. ISSN 1507-7888.

Źródła internetowe

<http://www.manpowergroup.pl/en/raporty-rynku-pracy/> (dostęp:10.05.2017).

