

OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW WOBEC KOMPETENCJI SPOŁECZNO-PSYCHOLOGICZNYCH POTENCJALNYCH PRACOBIORCÓW W POLSCE W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wojciech PAWNIK

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Pracownia Zarządzania Kapitałem Społecznym i Innowacji

Streszczenie: Opisano znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych na polskim rynku pracy. Autor identyfikuje oczekiwania pracodawców i konfrontuje je z samooceną potencjalnych pracowników. W opinii pracodawców daje się zauważyć ich deficyt, pomimo optymistycznego przekonania wobec swoich umiejętności wchodzącego na rynek pracy pokolenia. Posiadanie odpowiednich kompetencji interpersonalnych staje się koniecznym warunkiem samorealizacji w sferze zawodowej, społecznej, politycznej i kulturowej w płynnej i zmieniającej się rzeczywistości globalnego świata. Deficytu pożądaných kompetencji w Polsce autor upatruje w zmianach o charakterze globalnym oraz błędach rodzimego systemu edukacji.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, samoocena, rynek pracy

1. KOMPETENCJE PRACOWNICZE – OPERACJONALIZACJA POJĘCIA

Na przełomie lat 60. i 70. XX wieku dyskurs teoretyków i praktyków zarządzania wzbogaciła problematyka o roli i znaczeniu kompetencji pracowniczych m.in. w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [1]. Zapoczątkowały ją badania poświęcone zagadnieniom motywacji pracowniczej [14], które podważyły właściwe dla perspektywy behawiorystycznej przekonanie, iż kompetencje można oceniać jedynie na podstawie właściwego zachowania się pracownika prowadzącego do skutecznej realizacji określonych zadań. W tym miejscu należy przypomnieć interesującą z punktu widzenia przeprowadzanej analizy naukową genealogię socjologii organizacji i zarządzania [13]. Nieprzypadkowo tzw. szkole „naukowego” zarządzania, proponującej określony sposób rozwiązywania problemów świata organizacji, towarzyszyła równoległe perspektywa inżynierii społecznej w nowym społeczeństwie przemysłowym. Jej najbardziej wpływowy przedstawiciel – Burrhus Frederick Skinner – był przekonany, iż behawiorysty stworzyli inżynierię behawiorystyczną, zwaną także technologią zachowania.

Celem behawiorystów nie była zmiana stanów wewnętrznych (np.: lęku, poczucia winy, siły woli), lecz modyfikacja obserwowalnych i mierzalnych reakcji człowieka, przy założeniu, iż określone parametry zachowań można w sposób jednoznaczny zoperacjonalizować – podobnie, jak parametry rozmaitych przedmiotów zewnętrznych (na przykład: stół, krzesło, komputer). Chociaż w pewnym sensie zachowanie człowieka jest sprawcze (kształtuje swoje środowisko), to oddziaływanie otoczenia na zachowanie ma zdecydowanie bardziej fundamentalny charakter. Według opinii badaczy kompetencje wiązały się z zachowaniami, które pracownik przejawiał w sposób świadomy i celowy. Wiedza pracownika i jego możliwości rozumienia były zatem ważniejsze niż zadania wynikające z przypisanej roli organizacyjnej [8]. Głos McClellanda był nie tylko neutralnym głosem bezstronnego obserwatora, badacza i empiryka, lecz – w sposób zamierzony, czy też nie – także głosem tych, którzy opowiadali się za tzw. epistemologią niefundamentalistyczną w naukach o zarządzaniu. Jej cechy charakterystyczne przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1
Epistemologia w naukach o zarządzaniu

Kryterium	Epistemologia fundamentalistyczna	Epistemologia niefundamentalistyczna
Koncepcja przedmiotu badań	<ul style="list-style-type: none"> – przedmiot badań jest precyzyjnie określony naturą rzeczywistości – jednoznaczna definicja organizacji i przedmiotu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> – przedmiot badań powstaje w toku interakcji podmiotu i przedmiotu – wieloznaczne i zmienne określenie organizacji i przedmiotu zarządzania
Koncepcja podmiotu badań	<ul style="list-style-type: none"> – podmiot jest niezależny od przedmiotu – badacz organizacji może być obiektywnym obserwatorem 	<ul style="list-style-type: none"> – podmiot i przedmiot są współzależne – badacz organizacji musi ingerować w badany świat
Relacje między przedmiotem a podmiotem poznania	<ul style="list-style-type: none"> – podmiot poznania uzyskuje bezzałożeniową i bezpośrednią wiedzę o przedmiocie poznania – badanie organizacji to empiryczne poznanie uniwersalnych związków przyczynowych 	<ul style="list-style-type: none"> – podmiot poznania uzyskuje wiedzę o przedmiocie poznania opartą na założeniach aksjologicznych i zapośredniczoną przez język – badanie organizacji to proces interwencji aksjologicznej, dającej wiedzę uwarunkowaną sytuacyjnie
Rozumienie prawdy	<ul style="list-style-type: none"> – korespondencyjna koncepcja prawdy; nauki o zarządzaniu odzwierciedlają i opisują rzeczową lub atrybutową organizację 	<ul style="list-style-type: none"> – niekorespondencyjne koncepcje prawdy; nauki o zarządzaniu nie tylko odzwierciedlają, lecz także kształtują organizację i zarządzanie
Rozumienie racjonalności	<ul style="list-style-type: none"> – uniwersalne kryteria racjonalności. Nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie racjonalne, a więc uniwersalne 	<ul style="list-style-type: none"> – kulturowe kryteria racjonalności – nauki o zarządzaniu to przedsięwzięcie kulturowe, a więc uwarunkowane historycznie

Tabela 1 cd.

Pytanie o metodologię naukową	<ul style="list-style-type: none"> – odkrywanie wiedzy pewnej, zweryfikowanej przez zastosowanie racjonalnych procedur badawczych, – najogólniejsze teorie i metody zarządzania są trwałe i wiarygodne niezależnie od warunków historycznych 	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie wiedzy niepewnej, uwarunkowanej historycznie przez stosowanie procedur heurystycznych – teorie, metody i techniki zarządzania są nieuchronnie kulturowe i historyczne
Problem granic dyscypliny naukowej	<ul style="list-style-type: none"> – demarkacja dyscyplin naukowych jest trwałą i wyznaczana granicami badanej rzeczywistości – przedmiot nauk o zarządzaniu jest interdyscyplinarny, ale swoisty i niezmienny (zakorzeniony w rzeczywistości) 	<ul style="list-style-type: none"> – granice między dyscyplinami naukowymi są płynne, zmienne historycznie i konstruowane społecznie – przedmiot nauk o zarządzaniu ma płynne i zmienne granice określone przez społeczny konsens
Relacje między poznaniem a działaniem	<ul style="list-style-type: none"> – proces poznawania rzeczywistości powinien być oddzielony od procesu działania – poznanie organizacji i procesu zarządzania to pierwszy etap, drugim może być projektowanie, a trzecim wdrażanie zmian 	<ul style="list-style-type: none"> – procesy poznawania i działania są nierozłączne – poznawanie jest ingerencją w funkcjonowanie organizacji, a zmiana jest jednocześnie wzbogacaniem poznania

Źródło: Ł. Sulkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE S.A., Warszawa 2005, s. 19–20

Badania zespołu McClellanda zapoczątkowały m.in. poznawcze wątpliwości wobec koncepcji Fredericka Winslowa Taylora, który twierdził, iż [19]:

- wydajność stanowi podstawowy cel ludzkiej myśli i pracy,
- rachunek techniczny pod każdym względem przewyższa ludzki osąd,
- ocenom formułowanym przez ludzi nie można ufać – są skażone nieścisłością, dwuznacznością oraz zbędną złożonością,
- subiektywizm przeszkadza w jasnym formułowaniu myśli,
- to, czego nie można zmierzyć albo nie istnieje, albo nie ma wartości,
- władzę decydowania należy oddać w ręce specjalistów.

Frederick Winslow-Taylor ugruntował przekonanie, iż ocenę wydawaną wcześniej przez robotnika należy zastąpić prawami, regułami i zasadami „nauki” o jego zawodzie. Pracownicy musieli zatem zrezygnować ze wszystkich tradycyjnych reguł praktycznych, na których opierali swoje działanie.

W odniesieniu do rozwoju potencjału społecznego w organizacji uszczegółowieniem zarysowanych powyżej perspektyw fundamentalistycznej i niefundamentalistycznej może być propozycja Olive Lundy oraz Alana Cowlinga, których podstawowe zasady zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2
Orientacje w zarządzaniu potencjałem społecznym organizacji

Obszar zarządzania	System zarządzania zasobami ludzkimi	
	Podejście twarde wymagające kontroli	Podejście miękkie wymagające zaangażowania
Zasady projektowania stanowisk	<ul style="list-style-type: none"> – głęboki podział pracy – konkretny zakres odpowiedzialności – rozliczanie z wykonania prac mieszczących się w zakresie odpowiedzialności – planowanie odrębne od wdrożenia 	<ul style="list-style-type: none"> – szersze ujęcie stanowiska pracy – połączenie planowania z wdrażaniem – zespoły robocze
Zarządzanie organizacją	<ul style="list-style-type: none"> – kontrola i koordynacja ogólna – uprawnienia kierownictwa – symbole statusu – hierarchia 	<ul style="list-style-type: none"> – płaska struktura – wspólne cele jako środek kontroli i koordynacji – minimalizacja znaczenia statusu
Wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> – rzetelna płaca za rzetelną pracę – ocena pracy – bodźce indywidualne 	<ul style="list-style-type: none"> – wzmacnianie osiągnięć grupy – płaca powiązana z kompetencjami i innymi kryteriami wkładu pracownika – udział w zyskach, własność akcji, udział we wzroście wartości przedsiębiorstwa
Zabezpieczenie	<ul style="list-style-type: none"> – robocizna, jako koszt zmienny 	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemne zaangażowanie – unikanie bezrobocia – pomoc przy zmianie pracy
Głos pracownika	<ul style="list-style-type: none"> – poprzez związki zawodowe (sprawy bezpieczeństwa pracy, negocjacji płacowych, procesy odwoławcze) – bez pośrednictwa związków zawodowych (polityka otwartych drzwi, analizy postaw) 	<ul style="list-style-type: none"> – mechanizmy wzajemnej komunikacji i partycypacji – mechanizmy dające pracownikom głos w ważnych dla nich sprawach
Relacje w zarządzaniu siłą roboczą	<ul style="list-style-type: none"> – przeciwstawność 	<ul style="list-style-type: none"> – wzajemność – wspólne rozwiązywanie problemów i planowanie
Filozofia zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> – prerogatywy kierownictwa – wyłączna odpowiedzialność kierownictwa w stosunku do akcjonariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> – prawomocność roszczeń wszystkich grup interesów – zaspokajanie potrzeb pracowników jako cel, a nie skutek

Źródło: Lundy O., Cowling A., *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 61

Podział ów ilustruje również dwa dominujące podejścia do kompetencji pracowniczych: tzw. twarde i miękkie [11], odpowiadające sposobom zarządzania ludźmi w organizacji. Miękką orientacją zarządzania (będącą przedmiotem analizy) wskazuje m.in. na znaczenie wartości, postaw, zachowań, czy też umiejętności interpersonalnych, jako czynników stymulujących

skuteczność w realizacji ról organizacyjnych. W odpowiedzi na zmiany kulturowo-społeczne i polityczne lat 60. XX wieku nastąpiła zmiana paradygmatu zarządzania zasobem ludzkim w organizacji: to nie system miał już „myśleć” za aktorów organizacji zwalniając ich z jakiegokolwiek odpowiedzialności [19], czyli własnego rozumienia, identyfikowania i rozwiązywania problemów organizacyjnych. Jednostkę miała charakteryzować suwerenność, autonomia, samowystarczalność, kreatywność, inicjatywa, zdyscyplinowanie oraz świadomość moralnych zobowiązań wobec innych [9], w tym również wobec problemów organizacji. Następstwem owych zmian stało się przeniesienie akcentu na przebieg indywidualnej kariery zawodowej [15]. Podkreślanie znaczenia wyjątkowości jednostki, jako osoby ludzkiej, zostało wykorzystane w procesach zarządzania ludźmi w organizacjach, co po raz kolejny dowodziło organicznego związku między nauką, a zmianami zachodzącymi w jej otoczeniu. Tradycyjnie rozumiane kwalifikacje (udokumentowane formalnie zdolności do wykonywania określonej pracy: dyplom, certyfikat, staż pracy, tzw. dorobek zawodowy) zaczęto zastępować zdolnościami oraz umiejętnościami potwierdzonymi właściwym wykonywaniem przypisanych w organizacji zadań [16]. Rosnąca naukowa samoświadomość interdyscyplinarności nauk o zarządzaniu (socjologia, psychologia, prakseologia, ekonomia, prawo, historia, etyka, matematyka) powodowała jednocześnie brak jednoznacznej operacjonalizacji pojęcia kompetencji. Próbę merytorycznego oraz metodologicznego uporządkowania pojęcia kompetencji podjął John P. Kotter, który zwrócił uwagę na trzy dominujące naukowe szkoły myślenia w zakresie kompetencji: strukturalizmu, fenomenologii oraz behawioryzmu [8]:

- strukturalizm – identyfikuje kompetencje związane ze strukturą społeczną organizacji, kompetencje, które wyrażają zdolność dopasowania się do otoczenia,
- fenomenologia – zrozumienie swoich zachowań i zachowań innych aktorów organizacji,
- behawioryzm – koncentracja na zachowaniach z pominięciem postaw i preferowanych modeli myślowych.

Kompetencje można zatem rozumieć, jako ogół trwałych właściwości człowieka, które tworzą związek przyczynowo skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi efektami pracy, które znajdują swój wymiar uniwersalny [18]. Jako wszystkie cechy pracowników: ich wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, akceptowane wartości oraz style działania, których rozwijanie umożliwia realizację strategii organizacyjnej [21], czy też dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie [5]. Reasumując, chodzi o wiedzę, umiejętności oraz postawy. Próbę usystematyzowania kompetencji podjął m.in. Tadeusz Rostkowski, którego propozycja (tab. 3) zostanie wykorzystana w prezentowanej analizie [22].

Przedstawione poniżej koncepcje kompetencji pracowniczych pozwalają na wyszczególnienie oczekiwanych cech aktorów życia organizacyjnego na kształtującym się polskim rynku pracy. Miękką analizą dotyczącą orientacji zarządzania potencjałem społecznym organizacji obejmuje kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami oraz kompetencje osobowościowe/społeczne. Powody, dla których ten rodzaj kompetencji uważam za najbardziej istotny, odnajdujemy w logice zmian rynkowych świata globalnej gospodarki, a tym samym – adaptacyjną zmiennością struktur organizacyjnych, co dotyczy również ładu ekonomicznego w Polsce.

Tabela 3
Rodzaje i charakterystyka kompetencji

Rodzaj kompetencji	Charakterystyka kompetencji
Kompetencje związane z uzdolnieniami	potencjał pracownika, jego możliwości rozwoju oraz wykorzystanie posiadanych uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji
Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami	– między innymi kompetencje komunikacyjne, interpersonalne, umysłowe, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze – czynniki niezbędne dla realizacji zadania w miejscu pracy
Kompetencje związane z wiedzą	– przygotowanie do wykonania konkretnych zadań w miejscu pracy – wiedza dotycząca faktów, wydarzeń, procedur, teorii
Kompetencje fizyczne	sprawność fizyczna, jakość zmysłów, zdolności psychofizyczne
Kompetencje związane ze stylami działania	jak definiowane są cele, umiejętność planowania i zdolności organizacyjne, możliwości wizualizacji działań, umiejętność określania koniecznych zasobów do realizacji zadań, umiejętność działania w uporządkowany sposób
Kompetencje osobowościowe/ społeczne	– efektywność radzenia sobie w złożonych sytuacjach społecznych, decydujące o właściwym funkcjonowaniu w grupie oraz budowaniu odpowiednich relacji z innymi – te, które zapewniają skuteczność w realizacji celów w rozmaitych sytuacjach społecznych
Kompetencje związane z zasadami i wartościami	zasady, wartości i wierzenia, które pozwalają na określenie motywów działania identyfikujące znaczenie pracy oraz odgrywanych ról życiowych
Kompetencje związane z zainteresowaniami	preferencje dotyczące zadań, rodzaju oraz środowiska pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rostowski T., *Kompetencje, jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura kompetencje, konkurencyjność*, Poltext, Warszawa 2002

2. OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW WOBEK KOMPETENCJI SPOŁECZNO-PSYCHOLOGICZNYCH POTENCJALNYCH PRACOBIORCÓW W POLSCE

Zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących oczekiwań pracodawców wobec kompetencji potencjalnych pracowników ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społeczno-psychologicznych. Ich zróżnicowanie pod względem doboru próby oraz wykorzystanych metod i technik badawczych pozwala na bardziej wielowymiarowe spojrzenie. Autorzy raportu *Skills, Not Just Diplomas* [23] Lars Sondergaard oraz Mamta Murthi, stwierdzają, iż obecnie obserwujemy wzrost zapotrzebowania na umiejętności poznawcze oraz komunikacyjne, czyli przydatne podczas wykonywaniu zadań o charakterze nie rutynowym. Maleje

zapotrzebowanie na pracowników wykonujących czynności rutynowe i manualne. Do najczęściej oczekiwanych kompetencji zaliczają: umiejętność wykorzystania wiedzy w praktyce, rozwiązywanie problemów, umiejętność pracy w grupie. W raporcie identyfikującym warunki pracy w Europie [4] wskazano m.in. na umiejętność rozwiązywania nieprzewidywalnych problemów, umiejętność uczenia się nowych rzeczy oraz realizację złożonych problemów. Nie powinien zatem zaskakiwać fakt, iż oczekiwania pracodawców w Polsce nie odbiegają od poziomu gospodarki globalnej.

W badaniach kompetencji i kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców u absolwentów szkół wyższych przeprowadzonych w 2012 r. przez SGH, Amerykańską Izbę Handlową w Polsce (*American Chamber of Commerce in Poland – AmCham*), Ernst & Young oraz Studenckie Koło Naukowe Konsultingu SGH [3] zidentyfikowano najważniejsze kompetencje oczekiwane od absolwentów (poza znajomością języków obcych). Było to: efektywna komunikacja, otwartość na uczenie się i rozwój, zaangażowanie, umiejętność pracy w zespole, umiejętność określania priorytetów, etyczne postępowanie, odpowiedzialność, umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem oraz elastyczność i zdolność do adaptacji. Otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4
Stopień ważności kompetencji absolwentów uczelni według badanych pracodawców

Miejsce w rankingu	Rodzaje kompetencji	Średnia ocena w skali od 1 – nieważne, do 5 – bardzo ważne
1	efektywna komunikacja	4,69
2	znajomość języków obcych	4,64
3	otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,61
4	zaangażowanie	4,57
5	umiejętność pracy w zespole	4,5
6	umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	4,49
7	etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	4,47
8	odpowiedzialność	4,46
9	umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	4,44
10	elastyczność i zdolność do adaptacji	4,42
11	umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4,4
12–13	dążenie do osiągnięcia rezultatów	4,38
12–13	umiejętność pracy pod presją czasu	4,38
14	umiejętność logicznego myślenia	4,37
15	umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4,31
16	umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	4,22

Tabela 4 cd.

Miejsce w rankingu	Rodzaje kompetencji	Średnia ocena w skali od 1 – nieważne, do 5 – bardzo ważne
17	kreatywność	4,17
18	poprawna samoocena; rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	4,15
19	umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	4,14
20	umiejętność niezależnego myślenia	4,11
21	lojalność i chęć związania się z firmą na dłużej	4,03
22	umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	4
23–24	umiejętność podejmowania decyzji	3,97
23–24	empatia	3,97
25	umiejętności numeryczne	3,91
26	wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,86
27	umiejętność zarządzania projektami	3,83
28	samodzielność	3,81
29–30	umiejętności negocjacyjne	3,69
29–30	wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	3,69
31	przedsiębiorczość	3,65
32	dypłomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficzne umiejętności	3,49
33	doświadczenie zawodowe	3,47

Źródło: Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S.,
<http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/46/id/946>

Co ciekawe, ale potwierdzające światowe i europejskie trendy, w pierwszej dziesiątce pożądanych kompetencji i kwalifikacji nie znalazła się tzw. wiedza twarda (kompetencje zawodowe). Pracodawcy przyjmują zatem, iż absolwenci powinni posiadać minimalnie dobry lub bardzo dobry poziom oczekiwanej wiedzy ogólnej, ogólnozawodowej oraz kierunkowej. Prawdopodobnie zakładają, iż zaawansowana wiedza kierunkowa zostanie im przekazana w miejscu pracy. Najważniejsze kompetencje to: postawa, pasja, zaangażowanie, chęć do pracy, otwartość na uczenie się oraz umiejętności miękkie potrzebne w pracy. Co ciekawe, rozbieżność między posiadanymi przez potencjalnych pracobiorców a najbardziej oczekiwanymi przez pracodawców kompetencjami jest w większości przypadków bardzo znacząca i niekorzystna dla absolwentów. Dotyczy efektywnej komunikacji, znajomości języków obcych, otwartości na uczenie się i stały rozwój, zaangażowania, umiejętności pracy w zespole, umiejętności określania i uzasadniania priorytetów, etycznego postępowania,

odpowiedzialności, umiejętności organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem oraz elastyczności i zdolności do adaptacji [3]. Samoocena potencjalnych pracobiorców wydaje się odpowiadać określonej systemowi edukacji i wychowania w Polsce. Elementarne błędy edukacyjne uwidaczniają się m.in. w nadmiernej wierze we własne zdolności wynikające z nieadekwatnej samooceny [3]. W badaniach podjęto również próbę skonstruowania tzw. idealnego profilu absolwenta szkoły wyższej (tabela 5).

Powyższe cechy uzupełnia opinia pracodawców uzyskana w trakcie wywiadów, na podstawie której „dopełniono” obraz kompetencji „idealnego” absolwenta szkoły wyższej. To człowiek zdolny, zmotywowany, z dobrą znajomością języków obcych, zdolny do samodzielnej pracy, z inicjatywą, zmotywowany, z chęcią do budowania wartości, robienia czegoś, komunikatywny, skutecznie budujący relacje, optymistycznie nastawiony, ambitny, chętnie się uczy, lojalny w stosunku do pracodawcy, pokorny, mający chęć do pracy i uczenia się, posiadający dobrą wiedzę kierunkową, znający języki obce, posiadający umiejętność analitycznego i innowacyjnego myślenia i umiejętność pracy z ludźmi, budowania relacji, angażowania odpowiednich osób do realizacji projektów oraz umiejętnie reagujący na zmianę, czyli potrafiący dostosować się do nowych realiów.

Tabela 5
Kompetencje „idealnego” absolwenta szkoły wyższej

Miejsce wg liczby wskazań	Rodzaje kompetencji	Liczba wskazań
1	Efektywna komunikacja	13
2	Otwartość na uczenie się i stały rozwój	10
3	Aktywność i zaangażowanie w pracy	9
4	Elastyczność i zdolność do adaptacji	7
5–6	Umiejętność pracy w zespole	6
5–6	Znajomość języków obcych (zwłaszcza j. angielskiego)	6
7–10	Dążenie do osiągania rezultatów	4
7–10	Odpowiedzialność	4
7–10	Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4
7–10	Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4
11–13	Przedsiębiorczość	3
11–13	Umiejętności analityczne	3
11–13	Wiedza branżowa	3

Źródło: Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S.,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/46/id/946>

Dominują cechy związane z tzw. miękkimi kompetencjami, na brak których wskazują również autorzy badań przeprowadzonych w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra* [10]. Raport z analizy kierunków kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym wzbogacony wynikami badań pracodawców realizowanymi w 2012 r. zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6
Oczekiwania pracodawców dotyczące kompetencji i umiejętności młodych pracowników

Lp.	Kompetencje	% wskazań
1	Kompetencje zawodowe	38,3
2	Kontakty z ludźmi, klientami	20,5
3	Odpowiedzialność, dyscyplina pracy, uczciwość, wiarygodność	20,2
4	Komunikatywność – klarowne przekazywanie myśli	14,4
5	Kultura osobista, uprzejmość, autoprezentacja, dbanie o wizerunek	11,0
6	Dyspozycyjność	10,6
7	Chęć do pracy, pracowitość	9,5
8	Staranność, skrupulatność, dokładność, dbałość o szczegóły	9,2
9	Kreatywność, bycie innowacyjnym, wymyślanie nowych rozwiązań	8,9
10	Współpraca w grupie	8,3
11	Uprawnienia, licencje, prawa jazdy	7,1
12	Rozwiązywanie problemów	6,5
13	Przedsiębiorczość	6,3
14	Zaawansowana umiejętność obsługi komputera	5,9
15	Odporność na stres	5,6
16	Posługiwanie się urządzeniami technicznymi	5,4
17	Punktualność	5,1
18	Umiejętność uczenia się	5,1
19	Samodzielność	5,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: BKL – Badanie Pracodawców 2012, s. 37

Autorzy raportu wzięli pod uwagę zróżnicowane branże (przemysł i górnictwo, budownictwo i transport, handel, zakwaterowanie, gastronomia, usługi wspierające, usługi specjalistyczne, edukacja publiczna, edukacja prywatna, opiekę zdrowotną i pomoc społeczną). Wśród wymienianych kompetencji, jakich oczekuje się od młodych kandydatów do pracy (oprócz kompetencji zawodowych oraz miękkich – utrzymywanie kontaktów z ludźmi, klientami, komunikatywność, kultura osobista oraz umiejętność autoprezentacji) pojawiają się również cechy, które gwarantują odpowiednią jakość wykonanej pracy – odpowiedzialność, dyscyplina, uczciwość, wiarygodność, pracowitość, staranność, dokładność oraz dbałość o szczegóły. Pracodawcy wysoko cenią również dyspozycyjność i kreatywność. Ten optymistyczny obraz zaburza nieco ostatnie miejsce, które pracodawcy przyznali samodzielności. Szczególnie w kontekście kreatywności i przedsiębiorczości. Być może wymaga to dalszych analiz. Na uwagę zasługuje również zasygnalizowana powyżej rozbieżność dotycząca samooceny studentów i absolwentów, dotycząca oczekiwanych kompetencji w zderzeniu z oceną pracodawców. Potwierdzają to badania zawarte w raporcie *Dwa Światy. Kompetencje przyszłości 2014* zrealizowanym przez Stowarzyszenie ABK (Akademickich Biur Karier) oraz Instytut Liderów Zmian (tab. 7).

Tabela 7

Kompetencje: Samoocena według studentów i absolwentów oraz pracodawców

Kompetencje	Ocena według studentów i absolwentów	Ocena według pracodawców
Inteligencja emocjonalna	60%	26%
Przetwarzanie dużej ilości informacji	59%	25%
Doprowadzanie zadań do końca	85%	38%
Koncentracja i selekcja informacji	67%	30%
Adaptowanie się do nowych warunków	67%	41%
Kreatywność, innowacyjność	56%	43%
Samodzielność	78%	32%
Wielozadaniowość	65%	23%
Świadomość swoich mocnych i słabych stron	63%	27%
Radzenie sobie w zaskakujących i trudnych sytuacjach	51%	20%
Radzenie sobie ze stresem	43%	18%
Doświadczenie zawodowe w branży	28%	17%
Pro aktywność	40%	15%
Budowanie dobrych relacji	81%	35%
Praca zespołowa	79%	37%
Systematyczność	72%	34%
Przekuwanie pomysłów w działanie	49%	23%
Otwartość na pomysły i wiedzę innych	78%	32%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raport „Dwa Światy. Kompetencje przyszłości 2014”, Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów, http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf

W przypadku studentów i absolwentów zauważalna luka może świadczyć nie tylko o naturalnym mechanizmie podnoszenia własnej wartości w oczach innych. Może być również interpretowana, jako efekt oddziaływań pedagogicznych, które skutecznie marginalizują właściwą umiejętność samooceny. Oczywiście kompetencje związane z wiedzą są coraz częściej zdominowane kompetencjami osobowościowo-społecznymi: dynamizmem, zdolnościami adaptacyjnymi, otwartością na zmiany oraz samodzielnością [26]. Pamiętać jednak należy, iż dynamicznym zmianom rynkowym towarzyszą określone zagrożenia, co stoi w sprzeczności z elementarną potrzebą natury ludzkiej – poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacji. W odniesieniu do środowiska pracy wszechobecna zmiana to m.in. [6]:

- przymusowa zmiana miejsca pracy (im dłuższa praca w jednym miejscu, tym większa presja na poszukiwanie innego spowodowana postrzeganiem siebie i przez innych, jako osoba, która potrzebuje zmian),

- konieczność otwarcia na zmiany (generująca często lęk oraz stres),
- zanik identyfikacji ze środowiskiem pracy (brak lojalności, niezaangażowanie, dezorientacja, poczucie zagubienia); lojalność nie koresponduje z ciągłymi zmianami,
- poszukiwanie pracowników „elastycznych” (nowoczesnych i „bezproblemowych”),
- kultura pośpiechu (aktywność, mobilność, brak zaangażowania, co prowadzi m.in. do lęku, depresji, fobii oraz dolegliwości psychicznych oraz psychosomatycznych),
- wielofunkcyjność (poczucie „rozmiękania na drobne”),
- chorobliwa nadaktywność i kreowanie własnego wizerunku i osobowości oraz poleganie na nich (portale internetowe).

W odniesieniu do sytuacji rynkowej w Polsce przedstawioną powyżej charakterystykę należy uzupełnić brakiem dominującej logiki życia gospodarczego determinującej określone rozwiązania instytucjonalne umocowane w systemie kulturowym [17], co wzmacnia brak poczucia bezpieczeństwa egzystencjalnego oraz stabilizacji społeczno-zawodowej.

3. DLACZEGO PRACODAWCY W POLSCE PODKREŚLAJĄ ZNACZENIE KOMPETENCJI SPOŁECZNO-PSYCHOLOGICZNYCH?

Widoczna w zaprezentowanych badaniach rola i znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych nie tylko dla potencjalnych pracobiorców w Polsce jest – moim zdaniem – efektem dwóch podstawowych czynników: zmian cywilizacyjnych związanych nie tylko z procesem globalizacji, czy też raczej mondializacji (zmian globalnych o charakterze nie tylko ekonomicznym, lecz także i kulturowym) oraz dominującego w Polsce systemu kształcenia. „wdrukowującego” konieczność myślenia schematycznego, którego celem staje się przede wszystkim ostateczny wynik, a nie umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. Systemu działań pedagogicznych, które skutecznie eliminują właściwą samoocenę tzw. obiektu oddziaływań pedagogicznych. Każda ze wspomnianych przyczyn może być traktowana w kategoriach niezamierzonych konsekwencji innowacji kulturowych, których ilustracją jest m.in. zanik tak pożądanых obecnie kompetencji w sferze aktywności zawodowej. Oto ich krótki opis w oparciu o wybrane przykłady.

Empiryczną egzemplifikacją zmian wynikających z procesu mondializacji może być – w naszym wypadku – kulturowe zderzenie się świata słowa drukowanego ze światem telewizji. Świat słowa drukowanego charakteryzuje nacisk na logikę, kolejność, historię, wykład, obiektywność, dystans oraz dyscyplinę. Telewizja to m.in. obraz, narracja, obecność, jednoczesność, bliskość, natychmiastowa gratyfikacja oraz szybka reakcja emocjonalna [19]. Szkoła staje się miejscem, w którym dochodzi do konfrontacji odmiennych uwarunkowań percepcji otoczenia i samego siebie. „Dochodzi do pewnego rodzaju wojny psychologicznej, a ofiar pada немало: dzieci, które nie są w stanie albo nie chcą się nauczyć czytać, które nawet w obrębie jednego akapitu nie potrafią zorganizować swojej myśli w strukturę logiczną, które nie umieją słuchać wykładu bądź ustnych wyjaśnień dłużej niż parę minut” [19, 29]. Choć słowo drukowane wiąże się z introspekcją, zindywidualizowanym uczeniem się, współzawodnictwem, czy też autonomią osobistą, szkoła była miejscem, gdzie kładziono przede wszystkim nacisk na przekaz ustny: akcent na grupowe uczenie się, współpracę

i poczucie odpowiedzialności społecznej. Pojawienie się komputera osobistego wzmocniło jednak zindywidualizowanie procesu kształcenia przesuwając na plan dalszy wartości związane z przekazem ustnym. Jak podkreśla Neil Postman „(...) rozważania na temat komputera nie mają nic wspólnego z jego skutecznością, jako narzędzia dydaktycznego. Musimy się dowiedzieć, w jaki sposób zmienia on nasze pojęcie uczenia się i jak, w połączeniu z telewizją, podkopuje starą koncepcję szkoły” [19, 29].

Obowiązujący w Polsce system kształcenia, dążąc do obiektywizmu i porównywalności wyników, oparł się ostatecznie na egzaminach testowych. Powyższa sytuacja powoduje skuteczne „wdrukowanie” myślenia schematycznego, którego celem staje się przede wszystkim ostateczny wynik, a nie umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. Pamiętać jednak należy, iż testy wyboru tak organizują materiał, iż uczniowie lub studenci zawsze będą mieli większe możliwości trafnego wskazania odpowiedzi, aniżeli w przypadku pytań zamkniętych. Dylemat: wiem lub nie wiem, staje się zdecydowanie mniejszym kłopotem natury poznawczej. Powyższa sytuacja powoduje skuteczne „wdrukowanie” myślenia schematycznego, którego celem staje się przede wszystkim ostateczny wynik, a nie umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów. Kompetencje interpersonalne, czyli te, które wykorzystujemy w kontaktach z innymi to przede wszystkim umiejętności nawiązywania kontaktu z innymi, komunikacyjne (umiejętności uważnego słuchania, nadawania, przemaszowania, kontrolowania przekazu niewerbalnego i werbalnego), negocjacyjne, rozwiązywania konfliktów, pracy zespołowej, zachowań asertywnych, wywierania wpływu oraz adaptacji społecznej. Zdecydowana większość z nich wymaga określonych kompetencji językowych, które umożliwiają werbalizowanie własnych postaw, opinii, czy też poglądów. Potencjalni studenci i przyszli pracownicy mają z tym jednak poważne kłopoty, na co wskazuje m. in. ostatni raport Instytutu Badań Edukacyjnych *Diagnoza przedmaturalna z języka polskiego* z 2014 r. [7]. Ich zasadniczy problem polega na dysponowaniu ograniczonym zasobem słów. Stąd wynikają braki z wyszukaniem, specjalistycznym czy też abstrakcyjnym słownictwem. Pojawiają się poważne kłopoty ze składnią oraz stylistyką. Stopień ich sprawności językowej uniemożliwia wypowiedzanie się o złożonych zagadnieniach. W konsekwencji, nie potrafią przedstawić własnego zdania. Trudności sprawia także hierarchizacja informacji. W zadaniu weryfikującym umiejętność odbioru, analizy i interpretacji tekstu, najtrudniejsze okazało się sformułowanie tezy, a następnie spójnego, logicznego i właściwie uzasadnionego stanowiska. Dał się również zauważyć brak oryginalności i nieschematycznego potraktowania tematu. Warto podkreślić, iż większość maturzystów zasiliła mury szkół wyższych. W efekcie otrzymują one niejako już przygotowany obiekt dydaktyczny w zakresie kompetencji społeczno-psychologicznych. Czas trwania zdobywania wykształcenia wyższego jest ograniczony (studia licencjackie, studia uzupełniające magisterskie) oraz równie mocno zindywidualizowany, co ma m.in. prowadzić do wzmocnienia posiadanej wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. W odniesieniu do kompetencji przytoczone wcześniej badania dotyczące oczekiwań pracodawców wobec potencjalnych pracowników zdają się potwierdzać tezę, iż tak krótki okres czasu nie jest w stanie wyeliminować systemowych błędów edukacji poprzedzającej studia wyższe.

Reasumując, można stwierdzić, iż zauważalne na polskim rynku pracy braki w zakresie kompetencji społeczno-psychologicznych są skutkiem niezamierzonych, globalnych konsekwencji innowacji kulturowych, wzmocnionych lokalnymi eksperymentami pedagogicznymi.

4. WNIOSKI

Pośród rozmaitych czynników, które mogą wpłynąć na wzrost efektywności organizacji, jako całości szczególnego znaczenia nabierają kompetencje pracownicze, w szczególności zaś kompetencje społeczno-psychologiczne. W opinii pracodawców daje się zauważyć ich deficyt, pomimo optymistycznego przekonania wobec swoich umiejętności wchodzącego na rynek pracy pokolenia. Posiadanie odpowiednich kompetencji interpersonalnych staje się koniecznym warunkiem samorealizacji w sferze zawodowej, społecznej, politycznej i kulturowej w płynnej i zmieniającej się rzeczywistości globalnego świata. Ich dający się zauważyć w Polsce brak jest efektem zmian kulturowych o zasięgu uniwersalnym (pojawienie się nowych nośników wiedzy i informacji), jak również niedoskonałości systemu edukacji zorientowanego na wynik, schematyczność myślenia i działania opartego na fikcji systemu testowego, jako obiektywnego kryterium wiedzy. O ile trudno wyobrazić sobie ograniczenie negatywnego wpływu nowoczesnych środków przekazu na osobowość i rozwój zdolności poznawczych młodych ludzi, o tyle można podjąć skuteczne działania w obszarze edukacji. Zdecydowanie przed podjęciem decyzji o wyborze jakiegokolwiek kierunku studiów. Studia wyższe to przede wszystkim czas kształtowania właściwej formacji umysłowej, nie zaś „swoista” proteza mająca stanowić panaceum na wyuczone już wcześniej postawy, zachowania i sposoby myślenia. Pamiętać jednak należy, iż nie ma umiejętności bez wiedzy, dlatego też należy zachować równowagę pomiędzy odpowiedziami na pytanie „w jaki sposób?” oraz „dlaczego?”.

LITERATURA

- [1] Adams K., *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today*, Competency 1996, t. 3, nr 2, s. 44–48.
- [2] BKL – Badanie Pracodawców 2012, s. 37.
- [3] Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S.: *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/46/id/946>.
- [4] Eurofound, *Badanie warunków pracy w Europie w 2010 r.*, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/74/en/3/EF1074EN.pdf>.
- [5] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.
- [6] Hildebrandt A., *Rzeczywistość zmiany*, Pomorski Przegląd Gospodarczy 2010, nr 1, s. 9–12.
- [7] <http://www.ibe.edu.pl/pl/media-prasa/aktualnosci-prasowe/404-jak-licealisci-sa-przygotowani-do-nowej-matury> (23.10.2014).
- [8] Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- [9] Jacyno M., *Kultura indywidualizmu*, PWN, Warszawa 2007, s. 202.
- [10] Jelonek M., Szklarczyk D., Balcerzak-Raczyńska A.: *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra. Raport z analizy kierunków kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym wzbogacony wynikami badań pracodawców realizowanymi w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, PARP*, Warszawa 2012.
- [11] Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000, s. 26–27.
- [12] Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 61.

- [13] Masłyk-Musiał E., *Socjologia organizacji i zarządzania*, UMCS, Lublin 1996, s. 16–17.
- [14] McClelland D. C., *Toward Theory of motive acquisition*, *American Psychologist* 1965, t. 20, s. 321–333.
- [15] Patterson F., *Work and organizational psychology; emerging themes and future issues*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2001, t. 74, nr 4, s. 381–390.
- [16] Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy – procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa 2003.
- [17] Pawnik W., *Kulturowo-instytucjonalne uwarunkowania modernizacji w Polsce*, [w:] *Społeczno-kulturowe i prawne aspekty zarządzania organizacjami*, red. P. Górski, Wydawnictwa AGH, Kraków 2013, s. 10–12.
- [18] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.
- [19] Postman N., *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa 1995.
- [20] *Raport „Dwa Światy. Kompetencje przyszłości 2014”*, Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów.
- [21] Rostkowski T. (red.), *Zarządzanie kompetencjami. Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004, s. 41.
- [22] Rostkowski T., *Kompetencje, jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów firmy. Kultura kompetencje, konkurencyjność*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- [23] Sondergaard L., Murthi M., *Skills, Not Just Diplomas. Managing Education for Results in Eastern Europe and Central Asia*, The World Bank, Washington 2012.
- [24] Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE S.A., Warszawa 2005, s. 19–20.
- [25] www.2014.kompetencjeprzyszlosci.pl.
- [26] Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.

EMPLOYER EXPECTATIONS TOWARDS COMPETENCE OF EMPLOYEES WITHIN SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL POTENTIAL IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH IN POLAND

Summary: In the Polish labor market, socio-psychological competence is very important. Therefore, an important comparison to make is the expectations of employers against the self-esteem of potential employees. Such an analysis reveals that there may be a lack of social and psychological competency among employees. Potential sources for this deficit include global changes and possible mistakes within the Polish education system.

Keywords: qualifications, competences, self-esteem, labor market