

| Dariusz Turek

Kompetencje poszukiwane przez pracodawców – wyniki badań jakościowych

Streszczenie

Cel: Celem artykułu jest analiza oczekiwań pracodawców wobec kandydatów do pracy. W opracowaniu skoncentrowano się na ocenie rynku pracy przez menedżerów personalnych, możliwościach rekrutacyjnych nowych pracowników, a także na wymaganiach kompetencyjnych wobec kandydatów.

Metodyka badań: W artykule zaprezentowano wyniki badań jakościowych (zogniskowane wywiady grupowe – FGI), które przeprowadzono z 80 pracownikami działów personalnych (menedżerami i kierownikami) różnych organizacji zlokalizowanych w ośmiu dużych miastach w Polsce.

Wyniki badań: Badani menedżerowie wskazywali na pogłębiające się trudności w znalezieniu kompetentnych pracowników, lukę pomiędzy edukacją formalną i pozaformalną a potrzebami pracodawców, a także niskie kompetencje społeczne kandydatów do pracy.

Wnioski: W badanych branżach występują duże trudności w rekrutacji pracowników na poszczególne stanowiska. W szczególności dotyczy to stanowisk eksperckich.

Wkład w rozwój dyscypliny: Niedostosowanie podaży kompetencji do oczekiwań rynku pracy, a także duża chłonność rynku powoduje problemy w uzupełnieniu luk kadrowych w organizacjach.

| Dariusz Turek, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Przedsiębiorstwa, ul. Madalińskiego 6/8, 02-554 Warszawa, e-mail: dturek@sgh.waw.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0084-3396>.

| Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Słowa kluczowe: oczekiwania pracodawców, kompetencje pracowników, rekrutacja, badania jakościowe.

Klasyfikacja JEL: J23, J24, J63, J64, M50.

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy często określany jest mianem rynku pracownika, co oznacza, że występuje duża liczba ofert pracy, a pracodawcy mają trudności z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów do pracy. Dla pracowników jest to sytuacja korzystna, gdyż mogą wybierać spośród ofert zatrudnienia i dyktować warunki, na jakich podejmą zatrudnienie. Wydawać się może, że stan ten charakteryzuje obecną sytuację. Wciąż słychać bowiem głosy, że pracodawcy nie mogą znaleźć pracowników posiadających niezbędne kwalifikacje i uprawnienia do wykonywania czynności zawodowych (*Barometr zawodów...* 2018). Jak wynika z raportów badawczych, w 2018 r. już 50% pracodawców wskazywało na trudności (np. brak pracowników spełniających oczekiwania zawodowe, mała liczba odpowiedzi na ogłoszenia o pracę, duże oczekiwania finansowe w stosunku do wykonywanych zadań itp.) ze znalezieniem odpowiednich pracowników (2018 *Badanie Niedoboru...* 2018), a w 2019 r. problemy takie zgłaszało 86% przedsiębiorców (*Efektywny pracodawca...* 2019). Mało pocieszające jest to, że wynik Polski jest zbliżony do średniej notowanej w innych krajach, w których również występują problemy z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry. Analizy prowadzone w Polsce wskazują, że najczęstszym powodem problemów z obsadzaniem etatów jest brak wymaganych kompetencji¹ zawodowych i technicznych u kandydatów (*Rynek pracy...* 2017). Powstaje zatem pytanie, jakie są obecnie potrzeby pracodawców i jakich kompetencji poszukują oni u kandydatów do pracy.

Ogólnym celem niniejszego opracowania jest zatem określenie potrzeb kadrowych pracodawców, a także poszukiwanych na rynku kompetencji i kwalifikacji. Aby cel ten został zrealizowany, konieczna jest odpowiedź na szczegółowe pytania badawcze:

¹ Kompetencje w niniejszym opracowaniu rozumiane są jako specyficzne oczekiwania i wymagania (w zakresie wiedzy, umiejętności, dyspozycji indywidualnych czy postaw), jakie stawiane są pracownikom na danym stanowisku, aby mogli oni sprawnie wykonywać swoje zadania (Sienkiewicz i Trawińska-Konador 2013, s. 16). Potwierdzone certyfikatami lub dyplomami kompetencje określane są mianem kwalifikacji. W literaturze przedmiotu od wielu lat toczy się spór o to, jak należy definiować kompetencje, czym różnią się kompetencje od kwalifikacji, czy też jakie są składowe kompetencji i modele kompetencji, w niniejszym artykule dyskusja ta nie będzie jednak analizowana. Więcej na ten temat zob.: (Moczyłowska 2008, Oleksyn 2010, Filipowicz 2016, Juchnowicz, Mazurek-Kucharska i Turek 2018).

1) Jak pracodawcy i przedstawiciele działów personalnych oceniają ogólną sytuację na lokalnym rynku pracy z uwagi na dostępność pracowników o kluczowych dla firmy kwalifikacjach i kompetencjach? Czy występują pod tym względem różnice w zależności od sektora działalności i lokalizacji poszczególnych organizacji?

2) Z jakimi trudnościami spotykają się pracodawcy i przedstawiciele działów personalnych w pozyskiwaniu pracowników na określone stanowiska?

3) Jakich ogólnych i specyficznych kompetencji poszukują pracodawcy?

Odpowiedzi na wskazane pytania uzyskano na podstawie 10 przeprowadzonych zogniskowanych wywiadów grupowych (*focus group interview* – FGI) z grupą 80 pracodawców i przedstawicieli działów ZZL różnych organizacji zlokalizowanych w 8 miastach wojewódzkich w Polsce.

2. Zapotrzebowanie na kompetencje na polskim rynku pracy

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego z I kwartału 2019 r. wynika, że osoby aktywne zawodowo (według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności – BAEL) stanowiły w tym okresie 55,9% ludności w wieku 15 lat i więcej (*Monitoring Rynku Pracy...* 2019). W porównaniu z poprzednim kwartałem wskaźnik ten zmniejszył się o 0,2 pkt proc., natomiast w porównaniu z I kwartałem 2018 r. pozostał na zbliżonym poziomie (spadek o 0,1 pkt proc.). Jednocześnie obserwuje się wciąż brak dostępności kandydatów do pracy. Raport przygotowany przez ManpowerGroup wskazuje, że w 2018 r. problemy związane z niedoborem pracowników zgłaszało 51% polskich przedsiębiorstw. Największe trudności w znalezieniu pracowników o odpowiednich kompetencjach zadeklarowali przedstawiciele dużych przedsiębiorstw (75% firm). Mniejsze problemy zgłaszali przedstawiciele firm średnich (57%), małych (48%) i mikrofirm (29%). Przygotowany na zlecenie ministra rodziny, pracy i polityki społecznej raport *Barometr zawodów 2019* pokazuje występujące braki kadrowe w wielu branżach gospodarki, w tym w produkcji, transporcie, gastronomii, handlu czy branży medyczno-opiekuńczej.

Problemy z rekrutacją kandydatów nie wynikają jednak tylko z deficytu osób gotowych do podjęcia zatrudnienia, choć jest to bardzo ważna przyczyna, ale także z niedopasowania kompetencyjnego tych osób do wymagań pracodawców. Prawie połowa badanych pracodawców (49,7%) podkreśla, że trudno jest im zrekrutować pracowników dysponujących odpowiednimi kompetencjami (*Barometr rynku...* 2018), co pokazuje, że pracodawcy (strona popytowa) oczekują odmiennych umiejętności czy wiedzy niż te, którymi dysponują pracownicy (strona podaźowa).

Od kilku już lat wskazuje się zresztą, że coraz większego znaczenia nabierają nie tylko specyficzne kompetencje zawodowe (związane z wiedzą i umiejętno-

ściami zawodowymi), ale także kompetencje transferowane (obejmujące umiejętności i wiedzę przydatną w wielu zawodach) (Turek i Wojtczuk-Turek 2010). Przykładowo w raporcie *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców* (Sztandar-Sztanderska i in. 2010, s. 26) zidentyfikowano wiele tego typu kompetencji (np. chęć uczenia się i rozwijania swoich kompetencji, umiejętność współpracy z ludźmi, komunikacja, negocjowanie i mediacja), które mają istotne znaczenie dla wykonywania obowiązków zawodowych w różnych sektorach gospodarki. Podobne wnioski wynikają także z badań foresightowych i prognoz odnoszących się do zapotrzebowania na kompetencje w kolejnych kilkunastu latach. W raportach tych wskazuje się m.in., że:

- wzrośnie znaczenie umiejętności cyfrowych z tzw. obszaru STEM (*science, technology, engineering, maths*) (*Pracownik przyszłości...* 2019);

- znaczenia nabierze umiejętność szybkiego uczenia się nowych kompetencji i zdolność elastycznego dopasowania się do zmian na rynku pracy (*OECD Employment Outlook...* 2019);

- wzrośnie znaczenie umiejętności pracy *on-line* i budowania relacji sieciowych (*The Changing Nature...* 2019);

- najważniejszymi kompetencjami przyszłości staną się kompetencje społeczne (np. współpraca z innymi, przedsiębiorczość, zarządzanie ludźmi i inteligencja emocjonalna), poznawcze (np. elastyczność, myślenie krytyczne, kreatywność i rozwiązywanie problemów), a także kompetencje techniczne (np. cyfrowe, inżynierskie) (Włoch i Śledziewska 2019).

Zmieniające się procesy biznesowe i technologiczne w sektorze przedsiębiorstw, konieczność ścisłej współpracy i rozwiązywania złożonych problemów przez zatrudnioną kadrę sprawiają, że konieczne staje się poszukiwanie takich pracowników, którzy poradzą sobie z tego rodzaju wymaganiami. Przykładowo W.F. Casio i R. Montealegre (2016) wskazują, że rozprzestrzeniająca się technologia zmienia sposoby organizacji pracy, procesy komunikacji i relacji pomiędzy pracownikami czy budowanie nowych sieciowych powiązań. Zmiany te rzutują również na to, jaką kadrę należy rekrutować, aby czynności zawodowe były sprawnie realizowane. Konieczność wypełniania wielu ról zawodowych związanych m.in. z globalnym zasięgiem projektów czy koniecznością wykorzystania robotów w trakcie realizacji zadań implikuje posiadanie nowego rodzaju kompetencji.

Kompetencje te są jednak często niedostępne na rynku pracy. Przyczyn tego stanu jest wiele. Jedną z nich jest niedopasowanie edukacji (formalnej i nieformalnej) do potrzeb rynku pracy. W związku z tym absolwenci szkół nie znajdują zatrudnienia w specjalizacjach, jakie zdobyli w ramach procesów edukacji (Turek 2015), a pracodawcy nadal podkreślają trudności w rekrutacji pracowników o pożądanych kompetencjach (Turek, Wojtczuk-Turek i Marczak 2015). Nawet jeżeli dysponują oni wiedzą czy umiejętnościami zgodnymi z oczekiwaniami

pracodawców, to brakuje im kompetencji społecznych i umiejętności podejmowania decyzji, co skutkuje pogorszeniem wyników pracy (Trautmann, Voelcker-Rehage i Godde 2011).

Kolejną przyczyną jest pogłębiający się trend emigracji pracowników wysoko wykwalifikowanych („Drenaż mózgów”, czyli migracje... 2019), co sprawia, że konieczne staje się uzupełnienie luki migrantami z innych krajów. Napływający do Polski pracownicy charakteryzują się jednak relatywnie niższymi kompetencjami niż polscy pracownicy. W szczególności dotyczy to branż wiedzochłonnych i stanowisk specjalistycznych.

Przedsiębiorstwa w odpowiedzi na problemy w rekrutacji pracowników na poszczególne stanowiska uzupełniają deficyty kompetencyjne zatrudnionej kadry przez politykę szkoleniową i tworzenie planów rozwojowych. Jest to skuteczna metoda, pod warunkiem że istnieje wystarczający potencjał kadrowy w organizacji. W sytuacji gdy brakuje pracowników na poszczególne stanowiska pracy, programy rozwojowe mogą jednak okazać się niewystarczające.

Aby dokonać diagnozy i oceny sytuacji na polskim rynku pracy pod względem oczekiwań wobec kandydatów do pracy, zaprojektowano grupowe wywiady z przedstawicielami pracodawców i kierownikami działów personalnych firm. Badania te miały pozwolić odpowiedzieć na pytania dotyczące sytuacji na lokalnym rynku pracy i możliwości rekrutacyjnych kandydatów na poszczególne stanowiska. Ogólnym założeniem, jakie poczyniono, przygotowując badania, było takie, że przedstawiciele pracodawców dysponują najbardziej aktualną i bezpośrednią wiedzą o sytuacji na rynku pracy. Ich opinie i przekonania informują bowiem o trudnościach, z jakimi mierzą się przedsiębiorcy poszukujący pracowników.

3. Metodyka badania

3.1. Zastosowana metoda badania

Do diagnozy sytuacji na rynku pracy wykorzystano zogniskowane wywiady grupowe. Badania tego rodzaju prowadzone są najczęściej w celu lepszego zrozumienia i eksploracji danego zjawiska (Barbour 2011). W kontekście omawianej problematyki zastosowanie tej metody umożliwiło poznanie opinii i przekonań osób zaangażowanych w proces pozyskiwania pracowników na temat sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Badania prowadzono w okresie od grudnia 2017 r. do kwietnia 2018 r. Ostatecznie w wyniku 10 niezależnych wywiadów uzyskano materiał liczący 319 stron transkrypcji. Średni czas trwania wywiadu FGI to 120 min, zaś łączny czas

realizacji wszystkich wywiadów to 1162 min (19,5 godz.). Ze względu na przyjęte ramy badań i zastosowanie ustrukturyzowanych wywiadów proces kategoryzacji danych, a następnie kodowania był pochodną przygotowanego wcześniej schematu analizy. Kodowanie miało charakter teoretyczny (Gibbs 2011) i było prowadzone w programie NVivo, wersja 11–Pro. Głównymi kodami były: przyczyny problemów w rekrutacji pracowników, spójność pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami kandydatów, wiedza i umiejętności kandydatów, oczekiwania kandydatów, najbardziej poszukiwane kompetencje wśród kandydatów.

3.2. Charakterystyka przedsiębiorstw i próby badawczej

Próbę badawczą stanowili: 1) dyrektorzy/kierownicy działów personalnych, 2) specjaliści zajmujący się w firmie rekrutacją i rozwojem pracowników, 3) właściciele badanych firm. W każdym wywiadzie wzięło udział 8 uczestników reprezentujących różne branże i różne organizacje. Zachowano zbliżone proporcje w zakresie liczby przedstawicieli danej branży, co pomogło zapewnić spójność próby, a także – z uwagi na podobieństwo doświadczeń zawodowych i uwarunkowań funkcjonowania firmy z danego sektora – usprawniło komunikację i wzajemne porozumiewanie się uczestników badania. Ponadto respondenci biorący udział w wywiadach cechowali się podobną charakterystyką zarówno ze względu na wielkość firmy, z której pochodzili, jak i kluczowe obszary reprezentowanej działalności. W celu pozyskania materiału empirycznego kompleksowego i o wysokiej jakości do udziału w wywiadach zapraszano przedstawicieli firm, które uczestniczyły w konkursach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, np. Great Place to Work, oraz znalazły się na renomowanych listach rankingowych, m.in.: Diamenty Forbesa Wielkopolska 2017, TOP 100 Wielkopolska, ranking największych firm Wprost, Lista 500 Rzeczypospolitej, Lista 500 Polityki, Lubelskie Gazele Biznesu, Lider ZZL (IPiSS).

Poszczególne wywiady prowadzono w różnych lokalizacjach: w Warszawie (firmy duże i średnie, branża: administracja publiczna i budownictwo), w Poznaniu (firmy duże i średnie, branża: przetwórstwo przemysłowe, transport, wsparcie w zakresie zarządzania), w Lublinie (firmy małe i średnie, branża: handel i edukacja), w Olsztynie (firmy duże i średnie, branża: IT i hotelarstwo), w Katowicach (firmy małe i średnie, branże: handel i edukacja), w Łodzi (firmy małe i średnie, branże: IT i edukacja), w Szczecinie (firmy małe i średnie, branże: budownictwo i transport), w Toruniu (firmy małe i średnie, branże: usługi medyczne i handel).

4. Wyniki badań

Pracodawcy dokonywali oceny sytuacji na rynku pracy w nawiązaniu do ogólnych tendencji zmian w tym zakresie, specyficznych problemów regionalnych na rynku, na którym funkcjonują firmy, z uwzględnieniem branży i charakterystyki stanowisk, a także w kontekście opisu najważniejszych cech „dobrego pracownika”.

Badani wskazali na pogłębiające się trudności w znalezieniu pracowników o kluczowych kompetencjach. Dotyczy to zarówno stanowisk kierowniczych, jak i tych niższych rangą, ale wymagających posiadania specjalistycznej wiedzy w określonej dziedzinie. Przyczynami o charakterze egzogennym były: zmiany w zakresie podaży pracowników na rynku krajowym (na skutek odpływu kandydatów za granicę), duży popyt na określone kwalifikacje i kompetencje oraz związana z tym konkurencja o pozyskanie kandydatów, luka pokoleniowa, zmiany w zakresie przepisów dotyczących wymagań na stanowiska (np. ustawa o służbie cywilnej), brak kandydatów posiadających odpowiednie przygotowanie zawodowe jako efekt niedopasowania edukacji do potrzeb rynku pracy czy likwidacji kształcenia zawodowego.

Wśród przyczyn o charakterze endogennym można wskazać wysokie oczekiwania kandydatów dotyczące warunków pracy i płacy, czy też brak motywacji do pracy i etosu zawodowego.

Potwierdzają to dobitnie następujące wypowiedzi respondentów z branży edukacyjnej:

Jesteśmy w stanie dużo zainwestować w pracownika, ale nawet jakbyśmy chcieli, to nie ma w kogo. Po prostu. Zdarzali się też pracownicy, którzy do nas przychodzili, byli zatrudniani, cały proces rekrutacji ruszył, zakończył się nawet, wdrażamy kogoś w rzeczy związane z firmą, a ktoś po prostu z dnia na dzień nie przychodzi do pracy. Po prostu ją rzuca! To nam się wcześniej nie zdarzało. (Katowice, branża edukacyjna)

Poszukuję teraz kolejnych osób do pracy, daję kolejne ogłoszenia i albo ktoś nie przychodzi, albo pięć razy przekłada spotkanie, bo coś mu wypadło. Albo jak już przychodzi, ja już po pół minuty wiem, że nic z tego nie będzie, bo jest całkowity brak szacunku do pracodawcy. Bo jeśli ktoś przychodzi i chce być zatrudniony jako handlowiec w firmie szkoleniowej, to powinien przecież odpowiednio wyglądać. I przychodzi pani w dresie – jest to dla mnie niedopuszczalne. Ostatnio przysłała pani w psiej sierści od stóp do głów. I od razu nie ma się ochoty rozmawiać z tą osobą. Nie mówiąc o sposobie przygotowania CV – ktoś pisze, że zna Worda i Excela, a ten Word jest na poziomie szkoły podstawowej, i o zdjęciach wklejanych do CV, robionych na zasadzie selfie – jest to zdjęcie całej sylwetki. Do CV? (Katowice, branża edukacyjna)

W kontekście problemów związanych z dostępnością na rynku pracy odpowiednich kandydatów badania ujawniły rozbieżne opinie w tej kwestii. Z jednej

strony wskazano bowiem obszary deficytowe, z drugiej – niektórzy respondenci (np. z branży medycznej) zadeklarowali, że nie mają problemów ze znalezieniem odpowiednich kandydatów. Dotyczy to zwykle osób młodych, po studiach. Są chętnie zatrudniani na kontrakty, ale nie na umowę o pracę. Ta pierwsza forma zatrudnienia jest mniej korzystna dla pracownika, który nie nabywa wówczas takich uprawnień jak przy umowie o pracę. Problemem jest natomiast rotacja pracowników.

Jeśli chodzi o wiek rekrutowanych pracowników, respondenci pozytywnie wypowiadali się o kandydatach 30-, 40-, a nawet 60-letnich.

U nas w rejestracji są kontrakty i to nie wszystkim odpowiada. Dużo osób rezygnuje, dowiadując się o warunkach pracy. Ale takie osoby już 30-, 40-letnie bardzo fajnie się sprawdzają. To jest najbardziej pożądanym przedziałem wiekowym. Ta osoba już pracowała, zdobyła doświadczenie, wie, jak rozmawiać z ludźmi, radzić sobie w wielu stresujących sytuacjach – i taki pracownik jest pożądanym. (Toruń, branża medyczna)

Była dziewczyna, która na rozmowie zapytała od razu, kiedy by dostała urlop, bo lato idzie właśnie i ona by chciała wyjechać. Niby nie ma pracy, dużo jest bezrobotnych, ale takich naprawdę chętnych, oddanych pracy, nie ma. Od czterdziestu paru lat – już prędzej. Ale młodzież? Absolutnie. Tylko czasowo, żeby trochę zarobić, później gdzieś wyjechać za granicę, albo wracając z zagranicy; by się zacząć na chwilę. (Toruń, branża handlowa)

Pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów z wybranych do badania branż nie zaobserwowano dużych różnic, jeśli chodzi o oceny trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy. Dość często powtarzało się stwierdzenie, że brakuje na rynku kandydatów o specjalistycznych, oczekiwanych przez pracodawców kompetencjach. Relatywnie łatwo natomiast rekrutować osoby bez przygotowania zawodowego albo posiadające kwalifikacje ogólne (np. wykształcenie). Trzeba jednak zauważyć, że nie jest to profil najbardziej poszukiwanego pracownika.

Zestawienie najważniejszych kategorii tematycznych wyłonionych na podstawie opinii respondentów wraz z przykładami wypowiedzi zawiera tabela 1.

W ramach oceny sytuacji na rynku pracy przedsiębiorcy wskazywali także na najważniejsze kompetencje, których szukają u kandydatów do pracy. Oczywiście ewaluacja tego zagadnienia jest zrelatywizowana, gdyż powinna uwzględniać rodzaj i specyfikę stanowiska pracy, niemniej jednak respondenci wskazali na pewną ogólną charakterystykę „dobrego pracownika”.

Jako kluczowe kompetencje pracownika wskazywano, niezależnie od branży, przede wszystkim tzw. umiejętności społeczne: współpracę w zespole, komunikowanie się, organizację pracy, oraz inne cechy: sumienność, rzetelność, odpowiedzialność, terminowość, dokładność i spostrzegawczość, wysoką kulturę osobistą,

uczciwość, inicjatywę, pokorę i dyscyplinę, elastyczność, chęć uczenia się, samodzielność, operatywność (zaradność) (tabela 2).

Tabela 1. Ogólna ocena rynku pracy w opinii respondentów

Ogólna ocena sytuacji na rynku pracy	Wypowiedź respondenta
Brak kandydatów spełniających wymagania (stanowiska kierownicze i specjalistyczne)	<p>Po prostu tych ludzi nie ma na rynku! My chcieliśmy kogoś z doświadczeniem 3-letnim, samodzielnych pracowników, bo jeśli chodzi o menedżerów, to nie mamy czasu, by ich kształcić od zera. (Lublin, branża szkoleniowa)</p> <p>Brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników to podstawowy problem. Jeśli dajemy ogłoszenie, to średnio przychodzi 100 CV, z czego nadają się dwa. Tu jest ten problem. Ja od 1988 r. zajmuję się zatrudnianiem ludzi, jestem aż tak długo pracodawcą, i dziś pracowników w zawodach typowo robotniczych czasami zatrudniam nawet, jeśli nie przyślą CV. (Katowice, branża handlowa)</p>
Problem deficytu umiejętności stosowania wiedzy w praktyce przez kandydatów mających wyższe wykształcenie	<p>Spotykamy osoby bardzo dobrze wykształcone. Czasami nawet ludzie, którzy teorię mają naprawdę przednią, mają problemy z wprowadzeniem jej w praktykę. I czasami chcieliby czegoś zrobić więcej, a wtedy ginie dokładność w pracy. (Olsztyn, branża IT)</p> <p>Przerost teorii nad praktyką. Teoria niesamowita, jest wszystko od A do Z. Postawimy dany sprzęt: „Proszę mi o tym opowiedzieć” – każdy opowie bez problemu; „Proszę mi to podłączyć” – jest problem. (Olsztyn, branża IT)</p> <p>Wykształcenie i kompetencje to jedno, ale chęci i umiejętność wykorzystywania swej wiedzy to drugie, bo bardzo często pracownicy jakąś wiedzę posiadają, tylko nie są w stanie jej używać. Przychodząc do firmy, myślą, że zajmą stanowisko i to jest ich główne zadanie. (Łódź, branża IT)</p> <p>Co z tego, że osoba ma wyższe wykształcenie, ma na to papier, gdy nie umie się posługiwać swoją wiedzą? Nie umie przekazać też, pokazać swych umiejętności i ich wykorzystać. Są różne osoby. Może mieć naprawdę milion papierków, ale co z tego, skoro nie umie z tego korzystać? (Katowice, branża edukacyjna)</p>
Trudności w pozyskiwaniu pracowników jako efekt zmian w zakresie płacy, wymagań, przepisów	<p>Jakie to kompetencje? To zależy, o jakich stanowiskach mówimy. W ostatnich kilku latach trochę zmieniło się, jeśli chodzi o wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Zmieniły się przepisy i w moim przekonaniu mocno zdewaluowano kompetencje osób na wyższych stanowiskach, ponieważ przepisy powszechnie obowiązujące, omawiające tę kwestię, zostały zmienione w ten sposób, że obniżono mocno wymagania odnośnie do osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej. (Warszawa, administracja publiczna)</p>

cd. tabeli 1

Ogólna ocena sytuacji na rynku pracy	Wypowiedź respondenta
Problem oczekiwaniach płacowych kandydatów do pracy i wymagań stawianych pracodawcy przez absolwentów, roszczeniowe postawy osób młodych	<p>Ogromnym problemem są coraz młodsze roczniki. Zachowanie tych ludzi – wiadomo jak jest: są nastawieni na konsumpcję, a nie na dawanie czegoś od siebie i rozwój. To się zmienia mniej więcej z rocznikiem '90, bo starsi, rocznik '85 i starsi, to ludzie z postawionym celem, do którego dążą, nie patrząc nawet bardzo często na utratę swych korzyści, związanych z rodziną czy kwestiami finansowymi. Za to młodszy niż rocznik '90 zwracają uwagę tylko na pieniądze, nie zwracając uwagi na swoje kompetencje. (Łódź, branża IT)</p> <p>Szukam osoby. Przychodzi absolwent po szkole wyższej, uważa, że wszystko już potrafi, ma duże wymagania, a chęć, by się dokształcić, rozwijać, coraz trudniej znaleźć. (Łódź, branża IT)</p> <p>Młodzi się bardziej cenią, zwłaszcza gdy mają wyższe wykształcenie. Wymagają od pracodawcy, a mało od siebie. Nie mają doświadczenia jeszcze – ale już wiedzą, czego chcą od pracodawcy. (Toruń, branża handlowa)</p>
Podejmowanie przez pracodawców działań mających na celu dopasowanie pracownika do zadań (w tym obniżanie wymagań)	<p>Szukamy bardziej dopasowania do stanowiska niż wiedzy, czy nawet wykształcenia. W naszych formalnych wymaganiach, gdy robiliśmy wartościowanie stanowisk pracy, to na wielu stanowiskach poobniżaliśmy np. wykształcenie do średniego, bo jesteśmy przekonani, że absolutnie to wyższe nie jest niezbędne, żeby wykonywać pracę w zadowalający sposób. (Warszawa, administracja publiczna)</p> <p>Pierwsze trzy, sześć miesięcy w naszej branży to jest tylko nauka, czyli same nakłady na pracownika. Są według nas pracownicy bardzo nieodpowiedzialni, przychodzą kompletnie nieprzygotowani na rozmowę kwalifikacyjną, nawet nie wiedząc, jaka jest nazwa firmy. (Katowice, branża edukacyjna)</p>
Wskazywanie znaczenia doświadczenia jako istotnego wymogu przy zatrudnieniu	<p>Bardziej doświadczenie, jeśli chodzi o pracę w korporacji i finansach korporacyjnych, a – przynajmniej z mojej perspektywy – mniej skończone studia, bo ja sam jestem po nicologii i jakoś pracuję 10 lat w korporacji i finansach. Na pewno doświadczenie z poprzednich firm. Drugim punktem jest znajomość języków. (Poznań, wsparcie w zakresie zarządzania)</p> <p>U mnie jest ważne doświadczenie generalnie, ponieważ zajmujemy się też rachunkowością, i musi mieć ta osoba pojęcie ogólne o rachunkowości. Najlepiej po prostu kandydat po studiach ekonomicznych. (Poznań, wsparcie w zakresie zarządzania)</p> <p>To jest proste rozwiązanie: stawiam nad nim brygadzystę, mistrza albo staję sam, przychodzi mi murarz – o doświadczeniu mi opowiedział przez telefon, a ja po 15 minutach widzę, czy ma umiejętności, po pierwszym dniu widzę, czy ma siłę, a po miesiącu widzę, czy ma chęci. (Katowice, branża handlowa)</p>

cd. tabeli 1

Ogólna ocena sytuacji na rynku pracy	Wypowiedź respondenta
W odniesieniu do kandydatów podkreślanie znaczenia motywacji do pracy, pasji, zaś w mniejszym stopniu znaczenia wykształcenia	<p>Na przykład grupa serwisantów, czyli osób, które niekoniecznie są inżynierami, serwisują jakieś maszyny, urządzenia. Znam ludzi, którzy kończą tylko szkołę średnią albo zawodową i są genialnymi serwisantami, lepszymi niż inżynierowie, bo oni są pasjonatami i po prostu mają taką intuicję, że to zrobią, wykombinują sami, nawet bez jakiegóś wiedzy specjalnej. Oni pomyślą i zdziałają cuda niemalże. A inżynier będzie tak zaszufadkowany, że sobie z tym tak nie poradzi. (Poznań, branża przemysłowa)</p> <p>Gdy prowadzę rozmowę kwalifikacyjną i zadaję kandydatowi pytania, to widzę, na jakim on jest poziomie. To najczęściej się sprowadza do tego, że ja przyjmuję ludzi, którzy mają niski poziom wiedzy, ale mają ogromne chęci, wykazują entuzjazm zawodowy. Dzięki temu taki człowiek po kilku miesiącach pracy będzie wiedział więcej, niż gdyby kilka lat studiów skończył. (Łódź, branża IT)</p> <p>Doświadczenie jest bardzo istotne, ale ważne są cechy charakteru, które się albo ma, albo nie ma. Tak jak pan powiedział, rzetelność jest bardzo istotna. Bo ktoś może mieć doświadczenie, ale absolutnie nie nadawać się do pracy z ludźmi. Może stwarzać problemy, być niepunktualny. I choć jest świetnym specjalistą w swej dziedzinie, w moim przypadku raczej jest nam nie po drodze. (Szczecin, branża transportowa)</p> <p>Umiejętność mówienia ciekawego, łagodzenia konfliktów, które się zdarzają w grupach, bo są to wszelkiego rodzaju grupy i wiekowe, i społeczne. I coś, na co u nas najbardziej się stawia – pasja. Ludzie – nieważne, czy są geografami, czy historykami, czy inżynierami – jeśli czują pasję do tego, co robią, czyli do opowiadania ludziom o miejscu, wtedy to wychodzi. Tego się nie da nauczyć, to trzeba mieć. (Toruń, branża handlowa)</p>

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania jakościowego FGI.

Tabela 2. Wybrane opinie respondentów dotyczące najważniejszych kompetencji pracowników

Kluczowe kompetencje dobrego pracownika
<p>Ja bym wskazała jednak na predyspozycje osobowościowe. To jest coś, co w dzisiejszych czasach ma największe znaczenie, jeżeli chodzi o funkcjonowanie firmy. Wychodzimy z założenia, że o ile kompetencje takie czysto specjalistyczne tudzież pewną wiedzę można zdobyć, o tyle cech osobowościowych nie da się do końca wykształcić. (Lublin, branża szkoleniowa)</p>
<p>Ja też odniosę się do kompetencji komunikacyjnych – to teraz absolutny nr 1, pożądanym w moim obszarze. Drugą rzeczą to jest zdecydowanie współpraca w zespole. (Lublin, branża handlowa)</p>

cd. tabeli 2

Kluczowe kompetencje dobrego pracownika
Poczucie odpowiedzialności jest najważniejsze dla mnie! Jeżeli ktoś ma taką cechę to jego kompetencje da się w ciągu 6, 7, 8 miesięcy czy roku wykształcić – te, których pożądamy. A jeżeli tej cechy się nie ma, to jest pewien kłopot. Mimo że ktoś ma kompetencje, bo to wszystko robi i wie, jak to się robi, to jeżeli nie ma poczucia odpowiedzialności za to, co sam wykonuje i co robi, to i tak to może zepsuć. (Lublin, branża handlowa)
Najważniejsze są kompetencje miękkie, ale takie, o których w ogóle się nie mówi, czyli uczciwość, bardzo dobre wychowanie, które wynosi się z domu. I my jako pracodawcy nie jesteśmy w stanie ani szkoły nie są w stanie nauczyć dobrego wychowania. (Olsztyn, branża hotelarska)
Jeszcze chęć rozwoju. W branży IT bardzo, moim zdaniem, się to przydaje. Osoby, które kończą uczelnię, myślą, że osiągnęły już taki poziom, że od razu będą pracować, a tak naprawdę zaczynają uczyć się od początku w firmach. (Łódź, branża IT)
Przed wszystkim wysoka kultura osobista – trzeba pracować z ludźmi, więc tego się wymaga. Kultura przede wszystkim. Rozmawia się przede wszystkim z trudnym pacjentem. (Toruń, branża medyczna)
Bardzo ważna jest chęć uczenia się i zdobywania nowych umiejętności. Wrodzony optymizm jest bardzo fajną cechą, bo praca z wiecznym pesymistą jest bardzo ciężka, tym bardziej gdy pracuje się w zespole. (Szczecin, branża transportowa)
Osoba powinna być wiarygodna. My mamy doświadczenia różne, przecież wielu z nas pracowało w różnych firmach wcześniej. Dlatego kiedy przychodzi na rozmowę ktoś, kto ma 20 lat, i ja pytam, czy stres go mobilizuje, a on mówi: „Super, w ogóle najlepiej mi się w stresie pracuje”, to jest nieprawda! Taka osoba nie jest do końca wiarygodna, ale chce się sprzedać, więc chęci ma. Natomiast to musi być osoba zaangażowana. Bardzo często jest taka separacja. U mnie w firmie cenię sobie jedną cechę u swoich pracowników. Nie mam ich zbyt wielu, ale oni wszyscy są na bardzo wysokim poziomie kultury osobistej, bo mają kontakt z moimi klientami. I zdarzyło mi się parę razy, że dzwonili klienci i narzekali, że ich dzieci słuchają obelg rzucanych na budowie przez moich pracowników. (Szczecin, branża budowlana)
Odpowiedzialność, merytoryczne przygotowanie, kultura, empatia, również umiejętność pracy w zespole, identyfikacja z firmą, z problemami, z zespołem, grupą. (Łódź, branża edukacyjna)
Na co patrzymy? Chyba na komunikatywność, otwartość, serdeczność. (Toruń, branża handlowa)
To się dziś ładnie nazywa: kompetencje miękkie. Ja się śmieję, że my nabywaliśmy kompetencje miękkie na podwórku, a dziś z tabletem i smartfonem trudno się zdobywa te umiejętności. Takie szeroko rozumiane kompetencje pozwalające pracować w grupie. (Toruń, branża handlowa)
U nas aparycja. Wykształcenie to swoją drogą, sposób wystawiania się i kontakt z ludźmi przede wszystkim, bo branża handlowa to też jest ciężka branża. Ludzie są wymagający. Jest tak duża konkurencja, że nie może być opieszałości. Poszukujemy takich podstawowych cech, które człowiek powinien mieć: uczciwości itp. (Toruń, branża handlowa)
Jeśli jest zdyscyplinowany – lepiej wykona swoją pracę. Niezależnie od tego, czy będzie miał certyfikaty, czy będzie miał wyższe studia. Mam nawet studentów, którzy są na drugim roku i są dużo lepsi od magistrów mających bardzo dużo certyfikatów. Bardzo często bywa tak, że mamy osoby z grubą teczką certyfikatów, które nie nadają się do pracy. (Olsztyn, branża IT)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania jakościowego FGI.

Przedstawiciele pracodawców i kierownicy działów personalnych, w zasadzie niezależnie od branży i lokalizacji przedsiębiorstwa, wskazywali na dominującą rolę kompetencji transferowalnych. To bowiem komunikatywność, umiejętność współpracy, otwartość na klientów czy gotowość do uczenia się gwarantują, że czynności zawodowe mogą być sprawnie wykonywane. Potwierdza to zatem tezę o istotnym znaczeniu umiejętności społecznych i osobistych w profilach kompetencyjnych kandydatów do pracy.

Kolejnym analizowanym elementem w ramach oceny sytuacji na rynku pracy były trudności w pozyskiwaniu pracowników. Respondenci wskazywali na określone deficytowe stanowiska i zawody. Wśród nich znaleźli się: inżynierowie, kierownicy robót w branży elektrycznej, kolejowej, automatycy, konstruktorzy, operatorzy, programiści i eksperci IT w zakresie analizy i przetwarzania danych, kucharze, technicy optycy, zawodowi kierowcy, mechanicy, elektromechanicy, elektrycy. Realizacja zadań na tych stanowiskach wymaga posiadania wiedzy eksperckiej w wąskiej dziedzinie, jak również odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia. Nie zawsze jednak chodzi w tym przypadku o wykształcenie wyższe.

Tabela 3. Wybrane wypowiedzi przedsiębiorców wskazujące na deficytowe stanowiska

Deficytowe stanowiska i zawody
Największy problem jest z ekspertami w danych obszarach i branżach, chociażby tak szeroko omawiane zamówienia publiczne, znane w branży administracji publicznej od lat. Naprawdę trudno jest o dobrych ekspertów. (Warszawa, branża budowlana)
Z mojego doświadczenia wynika, że najłatwiej się szuka dyrektorów. Na ogłoszenia o pracę na stanowisku dyrektora przychodzi 300 zgłoszeń, a na stanowisku specjalisty przychodzi 3. (Poznań, wsparcie w zakresie zarządzania)
Głównie szukamy specjalistów średniej klasy bądź niższej, więc jest dramat. (Poznań, branża przemysłowa)
Jeżeli chodzi o rekrutację, to trudniej jest zrekrutować doświadczonego inżyniera. Łatwiej dotrzeć do absolwenta, więcej jest też chętnych. W związku z tym możliwość wyboru spośród kandydatów też jest dużo większa niż w przypadku wykwalifikowanych, z doświadczeniem. (Poznań, branża przemysłowa)
Łatwiej znaleźć osoby, które nie mają doświadczenia, wprowadzamy ich dopiero w pracę, niż tych, którzy mają, są specjalistami, od których wymagamy np. czterech lat doświadczenia. Jest to bardzo trudne, bo takie osoby mają już swoją ugruntowaną pozycję, nie chcą zmieniać pracy ze względu na stawki, które też cały czas bardzo wzrastają. Dlatego łatwiej rzeczywiście zatrudnić kogoś bez doświadczenia i go wyszkolić niż zatrudnić kogoś już z doświadczeniem i z odpowiednimi kwalifikacjami. (Poznań, wsparcie w zakresie zarządzania)

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania jakościowego FGI.

Badanie pozwoliło także określić deficytowe obszary kompetencji. Respondenci wskazali przede wszystkim braki w zakresie specjalistycznej wiedzy tech-

nicznej, nawet po ukończeniu studiów wyższych. Na ten problem zwrócili uwagę przedstawiciele branży IT, którzy stwierdzili, że przygotowanie absolwentów nie jest wystarczające, a kandydaci cechujący się wysokim poziomem wiedzy pracują na ogół dla dużych korporacji (często jest to praca zdalna) bądź wyjeżdżają za granicę.

Kolejnym akcentowanym przez badanych problemem był brak umiejętności stosowania wiedzy w praktyce. Przedsiębiorcy podkreślali, że osoby z wyższym wykształceniem są przygotowane od strony teoretycznej, ale doświadczenie pokazuje, że niestety często nie potrafią tej wiedzy zastosować w rozwiązywaniu konkretnych problemów w pracy.

Jeśli chodzi o usługi w dziedzinie informatyki, trudno znaleźć osoby z jakimś doświadczeniem na poziomie, które faktycznie coś potrafią zrobić, nie tyle co skończoną szkołę, które potrafią wiedzę przełożyć na praktykę. Jest wiele takich sytuacji, że przychodzi ktoś super, niby świetnie, wszystko wie, po czym dostaje prostą rzecz do zrobienia, nieszablonową i już musi się kontaktować ze mną, co dalej. Jako informatyk nie powinien mieć problemu ze sprawdzeniem w Internecie, jak to rozwiązać, a dzwoni do mnie... Niestety tak to wygląda, że w większości dzwonią, zamiast w pięć minut samemu poszukać rozwiązania. (Katowice, branża handlowa)

Innym sygnalizowanym obszarem deficytowym są niedostateczne w opinii pracodawców kompetencje społeczne: umiejętność współpracy w grupie czy komunikatywność. Są one szczególnie ważne w kontaktach z klientem. O brakach tych respondenci wypowiadali się następująco:

W kontekście IT ja mogę powiedzieć o grupie ludzi zajmujących się wsparciem serwisowym klientów. Przychodzi młody człowiek i myśli, że wszystko wie. Z każdym problemem się zmierzy i go rozwiąże. I może wszystko byłoby dobrze, gdyby nie musiał jeszcze kontaktować się z klientem. Te osoby przede wszystkim nie mają umiejętności pracy w grupie. (Łódź, branża IT)

Jeżeli się już trafi osoba w miarę odpowiednia, to wymagam też komunikatywności, czyli żeby zadzwonić do klienta, porozmawiać i wytłumaczyć pewne sprawy, które dla nas są proste. Na przykład wytłumaczenie czegoś 70-letniej pani, która nie potrafi sobie poradzić z laptopem, jest skomplikowane i często kończy się tak, że nowa osoba, która uważa, że jest nie wiadomo kim, bywa niemiła. Ciężko znaleźć odpowiednie osoby na rynku, bo większość lepszych informatyków pouciekała nam za granicę. To jedyny problem – znalezienie osoby, która potrafi być komunikatywna. (Katowice, branża handlowa)

Mam w firmie osoby z tytułem doktora, które przez to, że nie potrafią się komunikować z innymi osobami, brakuje im kultury osobistej, nie nadają się do niczego, a chcą szkolić. Co więc z tego, że ma tytuł doktora, skoro nie jest w stanie tej wiedzy przekazać? Nie może szkolić. Jeśli taka osoba nie potrafi się zachować w stosunku do mych pracowników, to na pewno tak samo będzie traktować osoby, dla których poprowadzi szkolenie czy kurs. (Katowice, branża edukacyjna)

Ostatnim wskazywanym obszarem deficytowym na określone stanowiska jest niewielkie doświadczenie zawodowe. W przypadku wystąpienia takiej sytuacji niektórzy pracodawcy proponują na początek praktykę i opiekę pracownika o dłuższym stażu.

Ja mam za sobą rozmowę z dziewczyną, która miała odpowiednie kwalifikacje, ale zerowe doświadczenie. Wszystkie możliwe kursy skończona, dająca jej możliwość ubiegania się o pracę, ale brak doświadczenia. I cały czas leży mi na sercu, że jeśli pojedzie gdzieś z klientem, nie podoła i w którymś momencie będzie problem, bo tak się to kończy. Propozycja jest taka, by pojechała jako praktykant z inną osobą, żeby przyjrzała się, jak to może wyglądać, bo ona technicznie wie, jak to zrobić, ale nie wiadomo, na kogo trafi na miejscu. (Toruń, branża handlowa)

Pomoc starszego stażem pracownika staje się często konieczna, gdyż dobrze przygotowany od strony teoretycznej kandydat nie wykonywał jak dotąd określonych zadań zawodowych. Jakość ich wykonania jest często kluczowa dla budowania pozytywnej opinii o firmie. Ponadto przekazywana w ten sposób wiedza pozwala uchwycić kontekst organizacyjny istotny dla specyfiki pracy w danym miejscu.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone wywiady grupowe pozwoliły na zdobycie wiedzy na temat sytuacji na rynku pracy w zakresie pozyskiwania pracowników. Główne wnioski płynące z badań przeprowadzonych wśród pracodawców reprezentujących wybrane branże i lokalizacje odnoszą się do następujących kwestii:

1. Pogłębiające się trudności w pozyskiwaniu pracowników o określonych kompetencjach. Respondenci sygnalizują problemy z pozyskiwaniem osób o bardzo specyficznych kompetencjach, podkreślając, że duże znaczenie mają tu czynniki zewnętrzne, np. relatywnie niski poziom edukacji czy odpływ wartościowych pracowników do korporacji i firm zagranicznych, jak również wygórowane oczekiwania samych kandydatów. Jednocześnie największe trudności w pozyskiwaniu pracowników dotyczą osób zajmujących stanowiska specjalistyczne, wymagające określonej wiedzy lub umiejętności w wąskim obszarze (np. zawodowi kierowcy, elektrycy), a w przypadku pracowników z wyższym wykształceniem – mających odpowiednie cechy osobowości, takie jak sumienność, uczciwość i elastyczność.

2. Ważniejsze przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu są kompetencje, a nie kwalifikacje. Badani ze wszystkich branż potwierdzili duże znaczenie wiedzy i umiejętności pracowników, a nie kwalifikacji (dokumentów i certyfikatów poświadczających kompetencje).

3. Występuje luka pomiędzy edukacją formalną i pozaformalną a potrzebami pracodawców. Respondenci wskazywali, że szkoły i instytucje edukacyjne nie przygotowują absolwentów do funkcjonowania na rynku pracy, niezależnie od branży czy regionu. Pracodawcy muszą wdrażać pracowników w procesy biznesowe, a nawet w wielu przypadkach eliminować ich złe nawyki czy przekonania, które zostały ukształtowane w trakcie edukacji.

4. Nie ma dużego zróżnicowania regionalnego pod względem poszukiwanych kompetencji na rynku pracy. Nie obserwuje się zróżnicowania regionalnego w zakresie popytu na dane kompetencje. Różnice takie występują tylko między sektorami gospodarki. Niezależnie od sektora podkreśla się, że cenniejszym pracownikiem będzie ten, który wykazuje gotowość do zdobywania wiedzy i umiejętności, sumienność czy etos pracy, niż osoba posiadająca kwalifikacje, ale niewykazująca samodzielności myślenia czy elastyczności działania.

Otrzymane wyniki badań mają ważny wymiar praktyczny dla instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy, jak również osób wkraczających na rynek pracy. Po pierwsze, pokazują, że pracodawcy oczekują nie tylko wiedzy specjalistycznej czy umiejętności obsługi konkretnych urządzeń i procesów, ale także kompetencji społecznych i osobistych. Dlatego też ośrodki zajmujące się kształceniem i szkoleniem powinny oprócz wiedzy fachowej kształtować umiejętności współpracy, autoprezentacji i komunikacji. Po drugie, wyniki badań wskazują, że kandydaci do pracy powinni poświęcić więcej uwagi na rozwijanie proaktywności, samodzielności i komunikatywności. Po trzecie, w związku z emigracją wykwalifikowanych pracowników za granicę warto rozwijać działania edukacyjne i wspierające adresowane do obcokrajowców decydujących się podjąć zatrudnienie na terenie Polski, aby mogli szybko i sprawnie uzupełnić kompetencje, których oczekują pracodawcy.

Literatura

2018 *Badanie Niedoboru Talentów* (2018), MonpowerGroup, https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/110949/Raport_Niedob%C3%B3rTalent%C3%B3w_2018.pdf (data dostępu: 11.09.2019).

Barbour R. (2011), *Badania fokusowe*, PWN, Warszawa.

Barometr rynku pracy X. III kwartał 2018 r. (2018), Work Service, <http://www.work-service.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Barometr-Rynku-Pracy/Barometr-Rynku-Pracy-Work-Service-X-edycja> (data dostępu: 11.09.2019).

Barometr zawodów 2019 (2018), Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Kraków, https://barometrzwodow.pl/userfiles/Barometr/2019/raport_ogolnopolski_pl.pdf (data dostępu: 11.09.2019).

Cascio W.F., Montealegre R. (2016), *How Technology Is Changing Work and Organizations*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, nr 3, <https://doi.org/10.1146.annurev-orgpsych-041015-062352>.

- The Changing Nature of Work* (2019), World Bank Group, <http://documents.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf> (data dostępu: 3.12.2019).
- „Drenaż mózgow”, czyli migracje potencjału intelektualnego (2019), PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Migracjawykwalifikowanychpracownikow_190813.pdf (data dostępu: 3.12.2019).
- Efektywny pracodawca. Największe wyzwania stojące przed działaniami HR* (2019), FNOPE, http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/04/Efektywny_pracodawca.pdf (data dostępu: 11.09.2019).
- Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Gibbs G. (2011), *Analizowanie danych jakościowych*, PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D. (2018), *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, PWE, Warszawa.
- Moczydłowska J. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Monitoring Rynku Pracy – Kwartałna informacja o rynku pracy w pierwszym kwartale 2019 r.* (2019), GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/monitoring-ryнку-pracy-kwartałna-informacja-o-ryнку-pracy-w-pierwszym-kwartałe-2019-r-,12,37.html> (data dostępu: 3.12.2019).
- OECD Employment Outlook* (2019), https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019_9ee00155-en (data dostępu: 3.12.2019).
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pracownik przyszłości* (2019), Infuture Institute, https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/pl/pracownik/pracownik_przyszlosci_2019infuturesamsung.pdf?_ga=2.3174068.540226788.1561712045-634248102.1558254451 (data dostępu: 3.12.2019).
- Rynek pracy w Polsce* (2017), Raport ECR Polska, https://log4.pl/upload/ECRwHR_raport-o-ryнку-pracy_201710.pdf (data dostępu: 11.09.2019).
- Sienkiewicz Ł., Trawińska-Konador K. (2013), *Wprowadzenie do ZZL w oparciu o kompetencje w kontekście uczenia się przez całe życie (w:) Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, red. Ł. Sienkiewicz, IBE, Warszawa.
- Sztandar-Sztanderska U., Drogosz-Zabłocka E., Minkiewicz B., Stec M. (2010), *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy*, Warszawa, http://pkpplewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/Kwalifikacje_dla_potrzeb_pracodawc_w_web.pdf (data dostępu: 3.12.2019).
- Trautmann M., Voelcker-Rehage C., Godde B. (2011), *Fit between Workers' Competencies and Job Demands as Predictor for Job Performance over the Work Career*, „Journal for Labour Market Research”, vol. 44, nr 4, <https://doi.org/10.1007/s12651-011-0078-2>.
- Turek D. (2015), *Kompetencje osób młodych na rynku pracy – oczekiwania pracodawców*, „e-mentor” 2015, nr 3(60), <http://dx.doi.org/10.15219/em60.1179>.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A. (2010), *Kompetencje transferowalne. Przegląd definicji, modeli i stanowisk teoretycznych (w:) Kompetencje transferowalne. Diagnoza. Kształtowanie. Zarządzanie*, red. S. Konarski, D. Turek, SGH, Warszawa.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A., Marczak K. (2015), *Kształcenie ustawiczne a potrzeby mazowieckiego rynku pracy*, Wojewódzki Urząd Pracy, Warszawa.

Włoch R., Śledziwska K. (2019), *Kompetencje przyszłości. Jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?*, DELab UW, Warszawa, https://pfr.pl/dam/jcr:42fb0b02-bae5-4c78-b857-0349ae97f6df/Kompetencje_przyszlosci_7.06_ONLINE.pdf (data dostępu: 3.12.2019).

The Competencies Employers Expect – the Results of Qualitative Research

(Abstract)

Objective: The aim of the article is to analyse the expectations employers have of job candidates. The study focuses on HR managers' assessments of the labour market, recruitment opportunities for new employees, and competence requirements for candidates.

Research Design & Methods: The article presents the results of qualitative research (focus group interviews – FGI) conducted among 80 employees of HR departments (managers) of various organisations located in eight large cities in Poland.

Findings: The managers pointed to increasing difficulties in finding competent employees, the gap between formal and non-formal education and the needs of employers, as well as job candidates' poorly developed social skills.

Implications/Recommendations: The industries surveyed are experiencing great difficulties in recruiting employees for specific positions, particularly experts.

Contribution: The mismatch of the supply of competences and the labour market's expectations, as well as the high saturation characterising the market, are preventing organisations from staffing appropriately.

Keywords: employers' expectations, employee competencies, recruitment, qualitative research.