

# RAPORT

## Pożądane kompetencje u młodych pracowników zatrudnianych w polskich przedsiębiorstwach

Perspektywa pandemii COVID-19

Redakcja  
Jacek Woźniak

**70**  
1951 - 2021



Wojskowa Akademia Techniczna

Recenzent merytoryczny:  
*dr Wiesława Załoga*

Autorzy raportu:  
*dr Jacek Woźniak – redaktor*  
*mgr Michał Jurek*  
*lic. Małgorzata Kowalczyk*  
*lic. Paulina Pietruszyńska*  
*lic. Anna Szalbot*  
*lic. Julia Szota*

publikacja udostępniana jest na licencji  
**Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe (CC BY-NC-ND 4.0)**  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

która zezwala na kopiowanie, przedstawianie i rozpowszechnianie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (czyli nie tworzenia utworów zależnych), przy jednoczesnym odpowiednim oznaczeniu autorstwa utworu.



Osoby współpracujące przy realizacji badań empirycznych:

*mgr Dariusz Wachowicz*  
*lic. Sebastian Domański*  
*lic. Sara Sawicka*  
*lic. Renata Skórczyńska*  
*Przemysław Krzyszczcha*  
*Mateusz Piłat*  
*Kacper Szpondowski*

Publikacja została wykonana w ramach grantu badawczego realizowanego przez Koło Naukowe Studentów „STRATEGIA”, finansowanego przez Dział Spraw Studenckich Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie.

© Copyright by Wojskowa Akademia Techniczna  
Warszawa 2021

ISBN 978-83-7938-355-9

Opracowanie redakcyjne i korekta: *Luiza Sierpińska*  
DTP: *Agnieszka Grocholska*  
Projekt okładki: *Barbara Chruszczyk*

Wydawca: Wojskowa Akademia Techniczna

Druk: P.P.H. Remigraf Sp. z o.o., ul. Dźwigowa 61, 01-376 Warszawa

Warszawa 2021

## Spis treści

---

<b>I. Streszczenie .....</b>	<b>5</b>
<i>Jacek Woźniak</i>	
<b>II. Czas pandemii COVID-19 – jak pracować i zarządzać organizacjami? .....</b>	<b>9</b>
<i>Anna Szalbot, Julia Szota</i>	
<b>III. Kompetencje pracowników – znaczenie dla organizacji i podstawowa klasyfikacja .....</b>	<b>17</b>
<i>Paulina Pietruszyńska, Małgorzata Kowalczyk</i>	
<b>IV. Metodyka badania empirycznego .....</b>	<b>27</b>
<i>Jacek Woźniak</i>	
<b>V. Analiza pożądanych kompetencji u młodych pracowników.....</b>	<b>39</b>
<i>Jacek Woźniak, Michał Jurek</i>	
<b>VI. Wnioski z badania – zalecenia i dobre praktyki .....</b>	<b>65</b>
<i>Jacek Woźniak</i>	
<b>Bibliografia .....</b>	<b>67</b>
<b>Wykaz rysunków .....</b>	<b>71</b>
<b>Wykaz tabel .....</b>	<b>73</b>



# I. Streszczenie

*Jacek Woźniak*

---

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw wymaga dopasowania się do specyficznych warunków otoczenia związanych m.in. z wystąpieniem globalnej pandemii COVID-19. Sytuacja ta tak naprawdę wpływa na każdy aspekt działania przedsiębiorstw zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Wynika to z tego, że menedżerowie i właściciele tych przedsiębiorstw muszą w trybie bieżącym „zmagać” się z szeregiem utrudnień determinowanych pandemią, nie wiedząc też, w jaki sposób otoczenie będzie się zmieniało w przyszłości – np. trudno jest przewidzieć moment ustania pandemii lub nasilenia się jej oddziaływania, powodującego wprowadzanie określonych obostrzeń regulacyjnych w kraju. Uwarunkowania pandemii COVID-19 są ważne dla przedsiębiorstw, ponieważ „dotykają” jednego z najbardziej newralgicznych obszarów, czyli procesów kadrowych. W warunkach pandemii szczególnie ważnym problemem jest m.in. zatrudnianie nowych pracowników, zmiana zakresu kompetencji już zatrudnionego personelu (powiązana m.in. z koniecznością przekwalifikowania pracowników) lub zmiana warunków zatrudnienia. Pracownicy (oraz ich kompetencje) stanowią – zwłaszcza w dobie pandemii – podstawę kreowania wartości dla szeroko rozumianego rynku. Szczególnie istotną grupą pracowników są ludzie młodzi (do 25. roku życia), dopiero rozpoczynający swoją karierę zawodową. W czasie pandemii liczba ofert pracy dla tej grupy wiekowej uległa silnemu ograniczeniu. Właśnie dlatego przedmiotem badań zrealizowanych przez Koło Naukowe Studentów „STRATEGIA” były kompetencje pożądane u młodych pracowników (studentów lub „świeżych” absolwentów uczelni wyższych) zatrudnianych w warunkach pandemii COVID-19.

Celem poznawczym przeprowadzonego badania było dokonanie identyfikacji kompetencji szczególnie pożądanych przez pracodawców u pracowników zatrudnianych w polskich przedsiębiorstwach w warunkach pandemii COVID-19 – w perspektywie ocen przedsiębiorstw oraz młodych pracowników będących studentami.

Natomiast cel użyteczny to opracowanie wykazu zaleceń i tzw. dobrych praktyk w zakresie kształtowania kompetencji pożądanych u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19.

W badaniu uwzględniono dwie grupy respondentów (przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie całej Polski –  $N = 80$  oraz studentów Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie –  $N = 80$ ). W obu przypadkach zastosowano badanie ankietowe CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*; wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony WWW). Badanie na próbie studentów zostało zrealizowane przez autorów raportu, natomiast badanie na próbie przedsiębiorstw zostało wykonane (wyłącznie w zakresie zbierania danych empirycznych) przez konsorcjum Biostat Piszczek Sp.J. (Lider) oraz Biostat Sp. z o.o. z Rybnika.

Istotne jest to, że struktura i zakres pytań w obu kwestionariuszach ankietowych (dla ww. grup respondentów) były w dużej części takie same – co miało na celu zagwarantować możliwość porównywania ocen ankietowanych oraz identyfikację rozbieżności w tych ocenach. Ponadto, w badaniu zostały zaimplementowane ilościowe metody i techniki badawcze. Zastosowano podejście indukcyjne, które umożliwiło na podstawie analizy jednostkowych obserwacji próbę generalizacji rozpatrywanych zjawisk. W badaniu uwzględniono również elementy podejścia dedukcyjnego. Zastosowano też metody analizy i syntezy. Warto również zauważyć, że badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec-wrzesień 2021 roku i obejmowało działalność przedsiębiorstw oraz funkcjonowanie studentów na rynku pracy w okresie 12 miesięcy poprzedzających to badanie, tj. czas pandemii COVID-19 w Polsce.

Wykonane badanie empiryczne posłużyło do sformułowania określonych wniosków i zaleceń w zakresie kształtowania kompetencji pożądanych u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19. Na podstawie badania można przyjąć, iż zarówno studenci, jak i respondenci z przedsiębiorstw doceniają znaczenie wszystkich rozpatrywanych w badaniu grup kompetencji związanych z: (1) uczeniem się/zdobywaniem wiedzy, (2) organizowaniem pracy, (3) komunikowaniem się/kształtowaniem relacji, (4) umiejętnościami technicznymi/fachowymi, a także (5) cyfryzacją. Średnie oceny wszystkich 54 kompetencji ujętych w badaniu były na poziomie powyżej „3” (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji), tj. mediany dla skali. Należy też zwrócić uwagę na to, że pomiędzy ocenami znaczenia poszczególnych kompetencji nadanymi przez studentów i przedsiębiorstwa nie było dużych różnic (a w wielu przypadkach oceny te były prawie identyczne). Ponadto takie oceny kompetencji sugerują, że studenci dobrze „odczytują” potrzeby i złożoność rynku pracy w dobie pandemii COVID-19.

---

Dodatkowo, wyniki badania wskazały z jednej strony, że studenci powinni myśleć holistycznie o rozwoju swoich kompetencji, a z drugiej, że wymagania przedsiębiorstw względem kandydatów do pracy nie uległy obniżeniu. Ważne jest też to, że studenci nie powinni koncentrować się wyłącznie na kompetencjach fachowych, potwierdzanych certyfikatami. Badanie potwierdziło, że „era dyplomów” minęła, zwłaszcza w dobie pandemii. Przedsiębiorstwa oczekują przede wszystkim elastyczności i adaptacyjności, umiejętności pracy zespołowej, czy też kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy. Oczywiście, dyplomy są ważne, ale raczej jako suplement, a nie podstawa decyzji rekrutacyjnych.





## **II. Czas pandemii COVID-19 – jak pracować i zarządzać organizacjami?**

*Anna Szalbot, Julia Szota*

---

### **Współczesne uwarunkowania rozwoju organizacji – co takiego zdarzyło się w gospodarce i w funkcjonowaniu organizacji w czasie pandemii COVID-19, co zmieniło warunki pracy i rozwoju pracowników**

Choroba COVID-19 po raz pierwszy zidentyfikowana została w grudniu 2019 roku w Chinach. Niewiele później, bo już 11 marca 2020 roku została ona zaklasyfikowana jako pandemia przez Światową Organizację Zdrowia. W różnych krajach przebieg wirusa był mocno zróżnicowany. Sprawilo to, że administracje poszczególnych państw były zmuszone do podjęcia różnych środków, aby chociaż w minimalnym stopniu ograniczyć rozprzestrzenianie się wirusa, a także zapewnić ciągłość działania organizacji w zupełnie nowych uwarunkowaniach gospodarczych, społecznych, regulacyjnych, demograficznych itd. (Rokicki, 2020, s. 105-106).

Wybuch pandemii COVID-19 doprowadził do spowolnienia gospodarek na całym świecie. W dużym stopniu wpłynęło to ujemnie na różne sektory w gospodarkach poszczególnych krajów. Działania podjęte w celu ograniczenia skutków pandemii sprawiły, że doszło w wielu przypadkach do krytycznych ograniczeń w aktywności gospodarczej organizacji (Dziembała, Kłos, 2021, s. 80-81).

Kryzys spowodowany pandemią COVID-19 zdecydowanie stanowi wyzwanie dla gospodarki światowej oraz poszczególnych krajów. W tej sytuacji należy zdecydowanie skoncentrować się na ochronie działalności sektorów o szczególnym znaczeniu (np. ochrona zdrowia). Niemniej jednak konieczna jest też pamięć o zabezpieczeniu podmiotów z innych sektorów, które stanowią miejsca pracy dużej części społeczeństwa (Portal ec.europa.eu, 2021).

Pojawienie się nowego zagrożenia wykreowało konieczność analizy miejsc pracy tak, aby dostosować je do nowych zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz w jak największym stopniu chronić pracowników przed zagrożeniami epidemicznymi. Są one szczególnie ważne, jeżeli organizacje nie mają możliwości wprowadzenia formy pracy zdalnej. Do rozwiązań z tego zakresu należą m.in.: środki ochrony indywidualnej, czy też ograniczanie liczby osób przebywających w miejscu wykonywania pracy (Portal firma.rp.pl, 2021b).

W warunkach pandemii wiele organizacji zostało zmuszonych do częściowego oraz w niektórych przypadkach całkowitego ograniczenia swojej działalności, jak również modyfikacji strategii biznesowych, co wiązało się z ograniczaniem kosztów oraz redukcją etatów (Portal wyzwaniahr.pracuj.pl, 2021). Ponadto można też przyjąć, że pandemia potwierdziła, iż niektóre zadania mogą być wykonywane przez roboty, które dla wielu organizacji stanowią rozwiązania bezpieczniejsze niż pracownicy przenoszący wirusa. Zatem, pandemia stała się czasem dynamicznego rozwoju nowych rozwiązań technologicznych, które mogą znacznie poprawiać warunki funkcjonowania pracowników, ale z drugiej strony mogą być dla nich również zagrożeniem w obszarach, które mogą zostać zautomatyzowane (Portal money.pl, 2021).

Nie bez znaczenia jest również to, że izolacja społeczna spowodowała przeniesienie części zadań i obszarów działania organizacji do sfery online. Efektem tego są zmiany w technologiach stosowanych przez organizacje oraz w dużym stopniu sama świadomość pracowników i pracodawców nt. kompetencji cyfrowych. Pandemia wykreowała też potrzebę przeznaczania środków na szkolenia w zakresie rozwoju kompetencji związanych ze współpracą i komunikacją z interesariuszami (Portal wyzwaniahr.pracuj.pl, 2021).

Dodatkowo warto wspomnieć, że w czasie pandemii obserwowane jest zadziwiające tempo zmian zachodzących na rynku, a co za tym idzie również pewna trudność przewidywania tych zmian. Sprawia to, że teraz – bardziej niż kiedykolwiek – angażowanie pracowników w procesy zachodzące w organizacjach wpływa na ich prawidłowe funkcjonowanie oraz kształtowanie przewag konkurencyjnych. Korzystanie z wiedzy i potencjału pracowników daje możliwość dostępu do zasobów, które mogą wpłynąć na rozwój zarówno samego pracownika, jak i całej organizacji. Należy przy tym jednak pamiętać o monitorowaniu kompetencji pracowników (Łuźniak-Piecha, Bobrowska, 2020, s. 61-62).

Zmiany zachodzące obecnie na rynku stanowią wyzwanie dla wielu działów zasobów ludzkich w organizacjach. Wynika to z tego, że przewartościowaniu ulegają potrzeby pracowników – tj. coraz silniej są eksponowane potrzeby związane z benefitami zdrowotnymi, spersonalizowanymi szkoleniami, utrzymaniem dobrego samopoczucia, czy zarządzaniem stresem (Portal forbes.pl, 2021a).

Podsumowując, COVID-19 i zmiany zachodzące w gospodarce, będące jego następstwem, „przeobraziły” świat gospodarczy oraz funkcjonowanie wielu organizacji. Należy natomiast pamiętać, że mimo powszechnego postrzegania pandemii

jako zagrożenia, jest ona szansą na rozwój. Jedno jest pewne, niektóre zmiany, które pojawiły się w organizacjach, będą stanowić dla wielu z nich „nową rzeczywistość” i na długo pozostaną ich częścią.

### **Przeorientowanie systemu zarządzania organizacjami w warunkach pandemii COVID-19**

Jednym z podstawowych elementów związanych z działalnością i funkcjonowaniem organizacji jest jej otoczenie. To zbiór czynników, które w sposób pośredni bądź też bezpośredni wpływają na charakter i specyfikę systemu zarządzania organizacją (Matejun, Nowicki, 2013, s. 152-153). Otoczenie w znacznym stopniu decyduje o sukcesie lub niepowodzeniu danej organizacji. Z jednej strony stwarza szansę na rozwój i innowacyjność, ale stanowi również źródło barier i ograniczeń, które w znacznym stopniu mogą zaburzyć prawidłowe działanie kluczowych obszarów w organizacji (Matejun, Nowicki, 2013, s. 152-153). Coraz częściej środowisko wielu organizacji jest określane jako niepewne i turbulentne, a wpływają na to m.in. czynniki ekonomiczne, społeczne, technologiczne czy ekologiczne. Jednym z takich elementów, który w ostatnich latach w znacznym stopniu przyczynił się do zmiany kierunku i charakteru zarządzania, jest pandemia COVID-19 spowodowana rozprzestrzenieniem się koronawirusa SARS-CoV-2 (Śliż, 2020, s. 50). Sytuacja ta wykazała, że większość organizacji nie posiada planu zapewniania i utrzymania ciągłości działania, pozwalającego na kontynuację prowadzonych zadań oraz nie jest przygotowana na elastyczne dostosowanie się do nowych warunków rynkowych (Portal sgs.pl, 2021).

Pandemia zweryfikowała sposób zarządzania menedżerów i ich gotowość na zmiany oraz zobligowała ich do przeorientowania systemu zarządzania organizacjami, tak by sprostać wyzwaniom związanym z funkcjonowaniem w tej „nowej rzeczywistości” (Accenture, 2021). Atrybuty, takie jak dynamika i zakres wprowadzanych zmian, różnią się w zależności od konkretnej organizacji, jednak można wyróżnić tu kilka wspólnych komponentów.

Jeden z kluczowych elementów, który w pierwszej kolejności został poddany reorganizacji, dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa oraz ochrony zdrowia pracowników. Wszelkie przepisy związane z tym obszarem musiały zostać uzupełnione o nowe wytyczne, pozwalające na ograniczenie rozprzestrzeniania się koronawirusa SARS-CoV-2. Jednostki odpowiedzialne za BHP, bądź też specjalnie powołane sztaby kryzysowe, musiały zastosować szereg środków profilaktycznych, uwzględniających elementy, takie jak: opracowanie planu działania, wprowadzenie zasad komunikacji, nadzór i przeciwdziałanie obciążeniom psychospołecznym, nadzorowanie i raportowanie przebiegu działań (Portal pip.gov.pl, 2021), a także zapewnienie środków ochrony, np. pomiaru temperatury, dezynfekcja, maseczki, nadzór nad

osobami przebywającymi na terenie organizacji oraz tymi, z którymi pozostawały one w kontakcie fizycznym (Portal nowa-energia.com.pl, 2021). Przeorganizowanie sposobu zarządzania tym obszarem jest związane z wieloma trudnościami, które dotyczą m.in. braku jednoznacznych odgórnych przepisów postępowania oraz braku wykwalifikowanej kadry, która posiadałaby doświadczenie w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi.

Kolejny obszar, który uległ zmianie i jest ściśle związany z bezpieczeństwem organizacji, dotyczy formy wykonywanej pracy. W warunkach pandemii tryb stacjonarny przestał być możliwy do zrealizowania w pełnym wymiarze, dlatego jednym z rozwiązań było zaimplementowanie elastycznych form pracy, umożliwiających realizację zaplanowanych działań poza terenem organizacji (Śliż, 2020, s. 51). Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Devire (Portal devire.pl, 2020), 65% organizacji zdecydowało się na wprowadzenie pracy zdalnej. Dzięki takiemu przeorganizowaniu działań pracownicy mogli w sposób elastyczny łączyć pracę z dodatkowymi obowiązkami oraz kontynuować aktywność zawodową bez obawy o zdrowie swoje i innych osób. Z kolei menedżerowie mogli np. kontynuować działalność przedsiębiorstwa, minimalizować koszty pracy, czy też pozyskać nowych, wykwalifikowanych pracowników (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s. 48). Jednak aż 35% organizacji napotkało na bariery związane z takim trybem pracy – dotyczyły one m.in.: charakteru wykonywanych obowiązków, braku infrastruktury teleinformatycznej, czy też braku doświadczenia i zasad dotyczących pracy zdalnej (Portal devire.pl, 2020).

Sytuacja związana pandemią COVID-19 posłużyła jako jeden z elementów rozwoju nowych modeli biznesowych oraz sposobów dotarcia do klienta. Wśród nich jest dynamiczny rozwój handlu elektronicznego. Niektóre organizacje zdecydowały się jedynie poszerzyć swoją działalność o np. wprowadzenie sklepów internetowych czy nowych kanałów dystrybucji, inne natomiast rozpoczęły w trakcie pandemii zaawansowaną internetową działalność (Tarasiuk, Dłużniewska, 2021, s. 203 i nast.). Takie rozwiązanie umożliwiło utrzymanie ciągłości działania organizacjom, natomiast klientom zapewniło bezpieczne dokonywanie zakupów oraz korzystanie z usług (Tarasiuk, Dłużniewska, 2021, s. 207).

Należy podkreślić, że wszystkie powyższe obszary nie mogłyby zostać prawidłowo zaimplementowane, gdyby nie przeorientowanie sposobu zarządzania. Bardzo ważnym elementem w pandemii jest bowiem nie tylko elastyczne dostosowanie się do nowych warunków funkcjonowania organizacji oraz szybkie reagowanie na zachodzące zmiany, ale również budowanie „fundamentów” psychologicznego bezpieczeństwa (Portal forbes.pl, 2021b). Oczekuje się od menedżerów troski, empatii oraz umiejętności podejmowania decyzji, które uwzględnią potrzeby i wymagania zarówno pracowników, jak i klientów (Accenture, 2021). Spójna komunikacja oraz transparentne działania stały się kluczowymi elementami systemów zarządzania.

Powyższe przykłady stanowią jedynie ogólny zarys modyfikacji o charakterze formalnym, podyktowanych zmianami regulacyjnymi, czy też organizacyjnymi, które były wprowadzane w miarę pojawiania się nowych potrzeb bądź barier związanych z dynamiką pandemii COVID-19. Przeorganizowanie systemów zarządzania było (i nadal jest) konieczne niemalże w każdej organizacji, gdyż stanowi nie tylko jeden z czynników przewagi konkurencyjnej, ale i decyduje o możliwości dalszego funkcjonowania bądź przesądza o zaprzestaniu prowadzenia działalności gospodarczej.

### **Zmiana struktury obowiązków pracowników i wymagań pracodawców**

Dynamika rozwoju pandemii znacznie wpłynęła na sferę obowiązków pracowników i wymagań pracodawców. W wielu państwach zostały wprowadzone przez ustawodawców regulacje, których zadaniem jest minimalizacja skutków pandemii dla podmiotów zatrudnianych oraz zatrudniających, które obszarem swoim obejmują zakres praw oraz obowiązków w ramach stosunku pracy (Rycak, 2020, s. 306). W Polsce wystąpienie nowych zagrożeń związanych z COVID-19 wymusiło rozszerzenie niektórych przepisów Kodeksu Pracy o zdarzenia wcześniej niewystępujące (Portal profinfo.pl, 2021).

Jednym z najbardziej widocznych wśród zaistniałych podczas pandemii zjawisk jest praca zdalna, czyli świadczona poza miejscem pracy. Zgodnie z powszechnym zamysłem pracodawca posiada możliwość oddelegowania pracownika w tryb pracy zdalnej. Nie oznacza to jednak, że jest to zabieg konieczny. Natomiast pracownik nie może się tej decyzji sprzeciwić. Zasady te zostały w późniejszym czasie doprecyzowane, kiedy to możliwe jest oddelegowanie do pracy zdalnej tylko pracowników, którym umiejętności, możliwości techniczne oraz warunki lokalowe pozwalają na taką zmianę (Portal profinfo.pl, 2021). Pracodawca jest zobowiązany wyposażyć pracownika w narzędzia do pracy zdalnej (Portal firma.rp.pl, 2021a).

Kolejną ważną kwestią są zasady bezpieczeństwa i higieny pracy. Pomimo że zapewnienie odpowiednich warunków oraz środków ochrony jest po stronie pracodawcy, należy pamiętać, że pracownicy są stroną zobowiązaną do wykonywania swych działań tak, aby te były zgodne z wymaganiami i zasadami wprowadzonymi przez przełożonych. W trosce o najwyższy poziom dbałości o bezpieczeństwo i higienę miejsca pracy, pracodawcy oraz pracownicy powinni współdziałać w zakresie zapewniania rzetelności wykonywanych obowiązków (Portal gov.pl, 2021).

Warto tutaj również dodać, że szczególnym obowiązkiem pracownika w dobie pandemii jest niezwłoczne poinformowanie pracodawcy o wystąpieniu u niego objawów choroby COVID-19, tak aby ten mógł podjąć odpowiednie środki w celu

zachowania bezpieczeństwa pozostałych pracowników oraz poinformowania ich o wystąpieniu takiej sytuacji. Konieczne jest również poinformowanie pracodawcy o skierowaniu na kwarantannę, tak aby ten mógł np. skierować pracownika do pracy zdalnej lub podjąć inne środki zapewniające w organizacji ciągłość pracy. Należy tutaj pamiętać, że pracownikowi, który został skierowany na kwarantannę, przysługuje świadczenie z tytułu choroby (Portal firma.rp.pl, 2021a). Pracodawca nie ma prawa wysłać pracownika na kwarantannę. Możliwość ta przysługuje jedynie Państwowemu Inspektoriatowi Sanitarnemu (Rycak, 2020, s. 314-315).

W tym miejscu należy dodać, że pracodawca może wymagać od pracowników dokładnej informacji o tym, czy przebywali w miejscach dotkniętych wysokim zagrożeniem epidemiologicznym, tak aby stwierdzić, czy stanowią oni zagrożenie dla pozostałych pracowników oraz osób przebywających w danym miejscu pracy. W razie pojawienia się w pracy osoby objętej kwarantanną, pracodawca niezwłocznie powinien poinformować o tym Państwową Inspekcję Sanitarną (Portal firma.rp.pl, 2021a).

Ważna jest również kwestia urlopu pracowników. Jeżeli posiadają oni niewykorzystany urlop do 30 września roku kolejnego, pracodawca ma prawo wysłać ich na zaległy urlop. W takiej sytuacji podjęcie go jest obowiązkiem pracownika. Pracownik z niewykorzystanym urlopem może zostać skierowany na niego również w okresie zagrożenia koronawirusem (Portal gov.pl, 2021).

W czasie pandemii zmieniły się też wymagania pracodawców dotyczące kwalifikacji pracowników. Obecnie poszukuje się pracowników o umiejętnościach dostosowanych do pracy zdalnej. Przede wszystkim poszukiwani są ludzie potrafiący łatwo adaptować się do turbulencie zmieniającej się rzeczywistości. Szczególnie ceniona jest również umiejętność organizacji pracy własnej w niepewnych i często stresujących warunkach. Kluczowa jest kreatywność w tworzeniu rozwiązań wyróżniających firmę oraz przynosząca szybkie i skuteczne rozwiązania w czasie, kiedy „rzeczywistość organizacyjna” potrafi zmieniać się bardzo dynamicznie. Ważna jest również umiejętność przywództwa, pomoc w opracowywaniu planów strategicznych oraz rozpoznawanie i szybkie reagowanie na nagłe zmiany. Pożądane są też kompetencje związane z umiejętnością motywowania oraz pozytywnego wpływu na innych pracowników, np. bardziej narażonych na stres oraz utratę dobrego samopoczucia w czasie pandemii COVID-19 (Portal forbes.pl, 2021).

Podsumowując, czas pandemii w znacznym stopniu zmienił wymagania pracodawców wobec pracowników, silnie wyeksponowano potrzebę zdolności do działania i pracy w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Modyfikacji uległy również obowiązki pracowników, którzy powinni kierować się myślą o bezpieczeństwie swoim oraz innych osób, z jakimi mają kontakt w miejscu pracy.

## Zmiana możliwości rozwoju pracowników w warunkach pandemii COVID-19

Pandemia COVID-19 w znacznym stopniu przyczyniła się do dynamicznych zmian, które zaszły w organizacjach. Nowe warunki pracy, często brak dostępu do informacji, ograniczenie kontaktów interpersonalnych, czy też obniżona produktywność i efektywność (Chomicki, Mierzejewska, 2020, s. 48) to tylko niektóre z przykładów wyzwań, z jakimi muszą zmagać się pracownicy. Analiza tych zmian skłania do refleksji nad tym, czy w warunkach pandemii jest w ogóle miejsce na rozwój pracowników. Jak się okazuje, pandemia może być jednym z czynników, który w pozytywny sposób wpływa na przebieg kariery zawodowej.

Jednym z ważniejszych „filarów” rozwoju pracowników jest podnoszenie kompetencji i zdobywanie wiedzy. W czasach pandemii COVID-19 rynek edukacyjny i szkoleniowy przeszedł jedną z największych i najszybszych transformacji. Było to możliwe m.in. dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii teleinformatycznych. Do głównych wyzwań, jakim musiał sprostać ten rynek, należą: wybór odpowiedniej platformy przekazu, zachowanie wysokiej jakości oferowanych usług, koszty oraz zaspokojenie nowych oczekiwań pracowników (Portal wyzwaniahr.pracuj.pl, 2021). Jednakże, pomimo tych barier, materiały zamieszczane w Internecie były (i nadal są) chętnie wykorzystywane w procesie kształcenia. Na popularności zyskują współcześnie podcasty, specjalistyczne e-booki, platformy e-learningowe czy webinaria (Portal wyzwaniahr.pracuj.pl, 2021). Bariery związane z różnicą czasu, odległości czy języka zostały zminimalizowane, dlatego chętnie korzysta się też z ofert szkoleniowych zagranicznych podmiotów.

Pandemia skłoniła wielu pracowników do przebranżowienia się oraz do zmian związanych z miejscem pracy. Takim decyzjom towarzyszy wysoki poziom niepewności. Jednakże, jak wynika z przeprowadzonych badań (Portal księgowosc.infor.pl, 2021), prawie połowa osób pracujących w czasie pandemii poszukuje nowego miejsca zatrudnienia. Taką decyzję podejmują nie tylko pracownicy organizacji, które zostały dotknięte kryzysem i dla których kluczowym działaniem była redukcja etatów, ale również ci, którzy dostrzegają szansę na rozwój i poprawę warunków finansowych. Na takie rozwiązanie decydują się głównie przedstawiciele branż IT i telekomunikacji, mediów, PR, e-commerce oraz farmacji i sprzętu medycznego – ze względu na aktualnie wysokie zapotrzebowanie na specjalistów w tych dziedzinach (Portal księgowosc.infor.pl, 2021). Wiele osób wykorzystuje też okres pandemii do zmiany wykonywanego zawodu bądź rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej.

Na nowe możliwości rozwoju mogą liczyć również pracownicy odznaczający się wysoką innowacyjnością w działaniu. W obliczu pandemii COVID-19 niektóre organizacje dostrzegły, że umiejętne czerpanie z twórczego potencjału pracowników i ich zdolności do nieszablonowego spojrzenia na problemy prowadzi nie tylko do

przetrwania w kryzysowej sytuacji, ale i pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości (Łuźniak-Piecha, Bobrowska, 2020, s. 56-57). Takie działania prowadzą również do osiągnięcia wielu indywidualnych korzyści przez pracowników, do których możemy zaliczyć m.in.: zwiększenie satysfakcji z wykonywanej pracy, rozwój nowych umiejętności oraz uzyskanie przestrzeni i warunków wspierających samorealizację itd. (Łuźniak-Piecha, Bobrowska, 2020, s. 57).

Elementy, takie jak wprowadzenie elastycznego modelu pracy oraz działanie organizacji oparte na zaufaniu i współpracy, umożliwiają spojrzenie na rozwój pracownika z szerszej perspektywy. Uwzględniają bowiem kształcenie i wsparcie nie tylko w obszarach związanych ściśle z charakterem i specyfiką działalności danej organizacji, ale brane pod uwagę są również indywidualne preferencje, potrzeby i zainteresowania pracowników, które związane są z życiem prywatnym (Deloitte, 2021). Dotyczą one m.in. zdrowia psychicznego, opieki nad dziećmi, aktywności fizycznej, tzw. work-life balance, ekologii, budowania ścieżki rozwoju itd. (Deloitte). Kluczową kwestią jest tu jednak zastosowanie indywidualnego podejścia do pracownika.

Zmiany w sposobie zarządzania organizacjami, które spowodowała pandemia COVID-19 nie dotyczą jedynie krótkiego okresu, ale mają charakter długofalowy. Z tego powodu organizacje powinny skoncentrować się nie tylko na eliminacji niepożądanych zdarzeń, ale również na wspieraniu pozytywnych trendów oraz wykorzystaniu nowych możliwości, związanych np. z rozwojem/kształtowaniem ścieżki kariery swoich pracowników.



### **III. Kompetencje pracowników – znaczenie dla organizacji i podstawowa klasyfikacja**

*Paulina Pietruszyńska, Małgorzata Kowalczyk*

---

#### **Definicja kompetencji oraz znaczenie identyfikacji i rozwoju kompetencji we współczesnych organizacjach**

Współcześnie przyjmuje się, że kompetencje pracowników zajmują bardzo ważne miejsce w procesie rozwoju organizacji. Jednakże zdefiniowanie, czym tak naprawdę kompetencje są, nie jest działaniem prostym i jednoznacznym. Dla jednych są to wewnętrzne zdolności do prowadzenia działań, a dla innych uprawnienia nadane przez przełożonego. Próbę wskazania, co tak naprawdę kryje się pod pojęciem kompetencji podjęło wielu naukowców i praktyków zarządzania. Wśród nich jest R. Walkowiak, który twierdzi, że kompetencje to przede wszystkim wiedza i umiejętności, którym towarzyszą takie elementy, jak zdobyte doświadczenie oraz wrodzone cechy osobowości. Czynniki te warunkują postawy i zachowania pracowników przejawiane podczas realizacji zadań zleconych przez przełożonych, na które istotny wpływ ma dynamiczna sytuacja panująca w otoczeniu organizacji (na podstawie: Sikorska, Hadaś, 2020). Z kolei J. Rokita rozpatruje pojęcie kompetencji w szerszym kontekście, nie zatrzymując się na samych zdolnościach posiadanych przez pracownika. Wskazuje on na znaczną rolę umiejętności przejawianych przez organizację w procesie kształtowania się kompetencji. Można więc dojść do wniosku, iż kompetencje są wynikiem działalności organizacji, ale tylko w obszarze, w którym realizacja zadań kończy się sukcesem (na podstawie: Sikorska, Hadaś, 2020). Zupełnie odmienne spojrzenie przedstawia G. Dessler, dla którego kompetencje to przede wszystkim cechy wewnętrzne, charakteryzujące daną osobę i przejawiające się w sposobie jej postępowania.

Aby cechy te mogły się uwidocznić, konieczne jest posiadanie wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do realizacji zadań zleconych przez organizację (na podstawie: Sikorska, Hadaś, 2020). Jeszcze inną definicję prezentuje T. Oleksyn, który – podobnie jak J. Rokita – jest zwolennikiem rozpatrywania kompetencji w szerszym kontekście, ale w swoich rozważaniach koncentruje się głównie na zdolnościach wynikających z osobowości pracownika. Przedstawia kompetencje jako zbiór kilku elementów, wśród których najważniejsze są predyspozycje, umiejętności oraz wewnętrzna motywacja, kierująca działaniem człowieka i przejawiająca się w jego postawach oraz zachowaniu. Do tego dochodzą: posiadana wiedza, zdobyte wykształcenie, zdrowie oraz kondycja fizyczna. Ponadto wszystkie czynniki tworzące kompetencje są ze sobą w pewnym stopniu powiązane i uzależnione od siebie (Moczydłowska, 2008, s. 28).

Powyższe przykłady wskazują, że pojęcie kompetencji jest szerokie i wieloaspektowe. Na wieloznaczność tego pojęcia zwraca także uwagę A. Springer, powołując się na kilka różnych określeń sformułowanych przez wybitnych ekonomistów i twierdząc, iż wśród aktualnie dostępnych definicji można dostrzec trzy nurty (Springer, 2011, s. 250):

- „kompetencje z punktu widzenia wydajności pracownika,
- kompetencje jako oczekiwany standard pracy,
- kompetencje jako atrybut jednostki”.

Jednakże, należy także zaznaczyć, że definicje te, bez względu na to, do którego wyróżnionego przez A. Springer nurtu należą, najczęściej odwołują się do posiadanych przez pracowników umiejętności i zdolności. Bardzo często podkreślane jest także znaczenie wiedzy oraz wewnętrznych cech osobowościowych, które warunkują prawidłową realizację zadań. Wszystkie te czynniki mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji, dlatego niezwykle istotna jest właściwa identyfikacja kompetencji. Przez słowo „właściwa” rozumie się tu rozpoznanie umiejętności oraz wiedzy niezbędnej do zajmowania danego stanowiska, a także nadanie pracownikowi, sprawującemu określoną funkcję, odpowiednich uprawnień potrzebnych do zarządzania podległym zespołem oraz podejmowania decyzji.

Na rolę prawidłowego rozpoznania kompetencji zwraca uwagę m.in. M. Armstrong – światowej sławy ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Według niego podstawą skutecznego zarządzania organizacją jest uzmysłowienie przede wszystkim „(...) menedżerom tego, jakich kompetencji wymaga wykonywana przez nich praca, oraz tego, jakie kompetencje będą im niezbędne w przyszłości, w dalszej karierze zawodowej” (Lachiewicz, 2019, s. 52). Dodatkowo twierdzi on, że należy skoncentrować się na podstawowych kompetencjach, których zadaniem jest zapewnienie realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz jego ciągłego rozwoju. Dotyczą one (Lachiewicz, 2019, s. 52):

- obszaru strategicznego, gdzie kompetencje powinny skupiać się na rozpoznaniu potrzeb i możliwości rynku oraz produktu,
- zarządzania zmianą, czyli umiejętności zachęcania podwładnych do przeprowadzania niezbędnych zmian,

- zarządzania zespołem pracowników oraz relacjami, w którym kompetencje dotyczą przede wszystkim właściwej delegacji zadań i uprawnień oraz przekazywania niezbędnych informacji na dane stanowisko,
- zarządzania międzynarodowego, gdzie istotne są predyspozycje do pracy z ludźmi pochodzących z różnych kultur, narodowości i religii.

Nie tylko kompetencje menedżerów są istotne dla funkcjonowania organizacji. Niezwykle ważne są również te posiadane przez pracowników niższych szczebli, gdyż to oni bezpośrednio odpowiadają za wykonany wyrób, czy też usługę. Jak pokazują badania, istnieje silny związek pomiędzy prezentowanym poziomem kompetencji pracownika a efektywnością jego działań i skutecznością – co bezpośrednio wpływa na wynik osiągniany przez organizację. Ponadto, bardzo rzadko występuje sytuacja, w której do otrzymania pożądanego rezultatu potrzebna jest tylko jedna kompetencja. Najczęściej staje się niezbędny cały wachlarz wzajemnie przenikających się i uzupełniających umiejętności, wiedzy oraz postaw, dlatego bardzo ważna jest właściwa identyfikacja kompetencji już na początkowym etapie tworzenia stanowiska pracy oraz jej weryfikacja podczas dalszej działalności i rozwoju organizacji (na podstawie: Rzempala, 2017, s. 421).

Jak już wcześniej wspomniano, kompetencje mają wpływ nie tylko na działalność organizacji, ale również na jej rozwój. Stałe podnoszenie kompetencji polega przede wszystkim na zdobywaniu nowej wiedzy i kwalifikacji zawodowych, bądź na doskonaleniu już posiadanych. Takie działania wymuszane są na pracownikach przede wszystkim przez stale zmieniającą się sytuację na rynku, informatyzację procesów pracy oraz globalizację. Wymagania współczesnego świata stawiają przed menedżerami coraz więcej problemów, do których rozwiązania niezbędne są nowe „pokłady” wiedzy oraz kreatywności. Wszystko to skłania ich do co raz lepszego przygotowania pracowników do wykonywania swoich zadań, brania na siebie większej odpowiedzialności, a także bardziej skutecznego działania, aby organizacja mogła dalej funkcjonować (Witaszek, 2011, s. 303 i nast.).

### **Klasyfikacja kompetencji**

Najczęściej przy określaniu pożądaných u pracowników kompetencji organizacje dokonują ich podziału w oparciu o określone kryterium. Bardzo często klasyfikacja kompetencji zależna jest od subiektywnej analizy zapotrzebowania organizacji na umiejętności niezbędne do realizacji celów biznesowych. Podstawowe kryteria podziału kompetencji są przedstawione w tabeli III.1.

W tym miejscu warto dodać, że R.L. Katz podzielił kompetencje na trzy zbiory, którym zostało przyporządkowane znaczenie na poszczególnych szczeblach kierowniczych. Pierwsza z wyodrębnionych grup obejmuje kompetencje techniczne, które mają największe znaczenie dla kierowników najniższego szczebla.

Dzieje się tak, ponieważ znajdują się oni najbliżej procesów produkcyjnych, a co za tym idzie wymaga się od nich dużej wiedzy, pozwalającej zadbać o prawidłowy przebieg nadzorowanych procesów. Kolejną grupę stanowią kompetencje społeczne charakterystyczne dla kierownictwa średniego szczebla. Natomiast dla najwyższego szczebla w hierarchii największe znaczenie mają kompetencje strategiczne, nazywane również kompetencjami koncepcyjnymi. Dzięki nim możliwe jest wyznaczanie celów dla organizacji i planowanie strategii (na podstawie: Springer, 2011, s. 254).

Tab. III.1. Kryteria podziału kompetencji

Kryterium podziału	Kompetencje
Źródło zdobywania kompetencji	Formalne i rzeczywiste
Zakres merytoryczny	Wąskie i szerokie
Przeznaczenie	Generalne (wspólne dla wszystkich) i specjalistyczne
Czas	Aktualne i antycypowane
Zakres oddziaływania	Wąskie i szerokie
Mierzalność	Łatwo mierzalne i trudno mierzalne
Własność	Indywidualne i grupowe
Treści	Zawodowe, społeczne, biznesowe, konceptualne
Dokładność definiowania	Zdefiniowane ogólnie i zdefiniowane szczegółowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie – Moczyłowska, 2008, s. 33

Bardziej szczegółowej klasyfikacji kompetencji dokonał T. Rostkowski, który wyszczególnił aż osiem następujących grup (za: Czupryna-Nowak, 2018, s. 99):

- kompetencje związane z uzdolnieniami – odnoszą się do potencjału pracownika, a także do chęci i możliwości rozwoju oraz do akceptacji i przystosowania się do zmian,
- kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami – do tej grupy zaliczono m.in. wszystkie kompetencje związane z komunikacją oraz organizacją,
- kompetencje związane z wiedzą – w tym zbiorze znajduje się dotychczasowa wiedza i doświadczenie niezbędne do wykonywania danego zawodu i radzenia sobie z napotkanymi podczas realizacji zadań problemami,
- kompetencje fizyczne – dotyczą przede wszystkim kondycji fizycznej, psychicznej oraz ogólnego stanu zdrowia wymaganego od pracownika na danym stanowisku,
- kompetencje związane ze stylami działania – są związane ze sposobem realizacji celów, planowaniem oraz organizacją,
- kompetencje związane z osobowością – dotyczą cech osobowości pracownika i wpływają w dużym stopniu na jego zachowanie w różnych sytuacjach społecznych,

- kompetencje związane z zasadami i wartościami – opierają się na wartościach i zasadach wyznawanych przez pracownika, niekiedy mają związek także z wiarą,
- kompetencje związane z zainteresowaniami – odnoszą się do zainteresowań pracownika i jego oczekiwań w kwestii rodzaju wykonywanych zadań oraz środowiska pracy.

Przytoczona klasyfikacja koncentruje się przede wszystkim na grupie kompetencji podstawowych, które są szczególnie pożądane przez pracodawców. Kompetencje te można jednak sklasyfikować w inny sposób. Pierwsza wyszczególniona grupa kompetencji związana jest ze zdobywaniem wiedzy i uczeniem się. Koncentracja następuje tutaj przede wszystkim na dążeniu pracownika do rozwoju. W zbiorze tych kompetencji znajduje się również miejsce dla zdolności pracownika w zakresie rozumienia napotkanych pojęć oraz dla umiejętności dostosowania sposobu myślenia do stawianych przed nim celów, założeń końcowych i przedstawionych sposobów realizacji zadań. Kolejną grupę stanowią kompetencje związane z organizowaniem. Można tu wyróżnić umiejętności stawiania celów oraz planowania toku ich realizacji, czy też style działania. Uwzględnia się tu również elementy związane ze sposobem radzenia sobie w nieprzewidzianych sytuacjach kryzysowych oraz z działaniem pod presją. Następna grupa to kompetencje w zakresie komunikacji. Zbiór ten ściśle odnosi się do kontaktów międzyludzkich. W tej kategorii umieszczone są kompetencje mające wpływ na stosunki między współpracownikami, pracownikami a przełożonymi oraz partnerami biznesowymi. Kolejny zbiór stanowią kompetencje techniczne. Zawiera on ogół kompetencji związanych ze zdobytym już doświadczeniem oraz wiedzą, a także wykorzystaniem środków teleinformatycznych przy realizacji zadań i umiejętnością przeniesienia uzyskanych wyników do sfery gospodarczej. Ostatnią grupę stanowią kompetencje cyfrowe. Wyróżnienie takiej kategorii wśród kompetencji było odpowiedzią na wymagania współczesnego świata biznesu zmagającego się z pandemią COVID-19. Ma tu miejsce koncentracja nie tylko na umiejętności indywidualnej pracy w „sieci”, lecz także wykonywania zadań w zespołach. Ujmowane są tu także kompetencje z zakresu bezpieczeństwa i ochrony interesów pracowników oraz organizacji (na podstawie: Czupryna-Nowak, 2018, s. 99). Powyższa klasyfikacja została zastosowana w przeprowadzonym badaniu empirycznym na próbie studentów i przedsiębiorstw (por. w części IV raportu).

### **Ewolucja struktury pożądanych kompetencji u pracowników**

W wielu krajach można aktualnie zauważyć kształtujące się nowe warunki na rynku pracy. Jest to spowodowane m.in. ciągłym rozwojem przedsiębiorstw, przekształcaniem modeli gospodarczych oraz przyrostem wiedzy. Poprzez te czynniki można m.in. dostrzec zmieniające się kompetencje pożądane przez pracodawców.

Znaczący jest tu również wpływ nowych technologii teleinformatycznych (Evans, 2016, s. 50-51). Ponadto rozwijające się w szybkim tempie technologie przyspieszają powstawanie nowych zawodów oraz w rezultacie wypierają część bardziej tradycyjnych zawodów (Delia, Quintana, Mora, Pérez, Vila, 2016, s. 10-24). Warto też przypomnieć, że praca – względem ubiegłych lat – zmienia się, przybierając coraz częściej formę zdalną/online (Alvesson, 2016).

Koncentrując uwagę na ewolucji kompetencji, warto zauważyć, że Parlament Europejski i Rada w 2006 roku wyróżniły – jako kluczowe i ważne – m.in.: kompetencje matematyczne i podstawowe naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, kompetencje społeczne i obywatelskie, a także inicjatywność, przedsiębiorczość oraz umiejętności uczenia się (UE, 2006). Z kolei eksperci hiszpańscy w 2021 roku przeprowadzili badania nt. najważniejszych kompetencji u pracowników (tab. III.2). Można w tym przypadku zauważyć, że poszczególne kompetencje pożądane przez pracodawców na przestrzeni lat zmieniły się. Warto również skoncentrować uwagę na najbardziej wyróżnionej kompetencji w roku 2021. Jest to współpraca w zespołach wirtualnych. Jak wcześniej wspomniano, na przestrzeni lat zmieniła się forma pracy akceptowana przez pracodawców. W związku z tym zwraca się uwagę na umiejętności menedżerów i pracowników, takie jak: motywowanie rozproszonych (przestrzennie) pracowników, budowanie zaangażowanego i spójnego zespołu oraz – co warto podkreślić – umiejętność pracy online. Co więcej, w badaniu wyodrębniono jeszcze cztery wysoko oceniane kompetencje. Są to: inteligencja społeczna, kreatywność i adaptacja, wielo- i międzykulturowość oraz transdyscyplinarne myślenie (Rakowska, Sitko-Lutek, 2016, s. 180-184).

Tab. III.2. Najważniejsze kompetencje wyodrębnione na przestrzeni 5 lat

Kompetencje wyróżnione w 2016 roku	Średnia	Odch. stand.	Kompetencje wyróżnione w 2021 roku	Średnia	Odch. stand.
Inteligencja społeczna	3,9	1,10	Uczenie się	4,6	0,69
Zarządzanie poznaniem	3,9	1,10	E-kooperacja	4,6	0,69
Budowanie relacji i zaufania	3,9	1,30	Inteligencja społeczna	4,8	0,42
Elastyczność	4,0	0,94	Kreatywność, adaptacja	4,8	0,42
Uczenie się	4,2	0,92	Wielo- i międzykulturowość	4,8	0,42
Formalna edukacja	4,4	0,69	Transdyscyplinarne myślenie	4,8	0,42
Doświadczenia zawodowe	4,5	0,97	Współpraca w zespołach wirtualnych	4,9	0,31

Źródło: Rakowska, Sitko-Lutek, 2016, s. 180-184

Warto dodać, że wykaz pożądaných u pracowników kompetencji nie jest stały i zmienia się m.in. ze względu na wiek pracowników, ich doświadczenie, a także poziom rozwoju organizacji i specyfikę jej otoczenia. Ponadto kompetencje pojawiają się lub ulegają osłabieniu/eliminacji wskutek niewykorzystania wiedzy w organizacji – o czym menedżerowie bardzo często zapominają (Serafin, 2016, s. 18-25). Jak wspomniano wcześniej, rozwój nowych technologii teleinformatycznych, automatyzacja procesów oraz cyfryzacja życia i biznesu silnie wpływają na zmianę trendów na rynku pracy. Potwierdza to raport firmy Hays Poland pokazujący, jak duży wpływ na kompetencje pracowników ma rozwój m.in. Internetu (Raport, 2015, s. 7) – kluczowego „narzędzia” pracy i wymiany wiedzy w organizacjach.

### **Kompetencje szczególnie ważne dla pracowników i pracodawców**

Nie ma wątpliwości co do tego, jak ważna dla pracodawców jest kompetentna kadra pracownicza (Moczydłowska, 2008, s. 13). Potwierdzają to słowa E. Schaschla, że „przedsiębiorstwo jest tak dobre, jak dobrzy są jego ludzie” (*As austriackiego managementu*, 1995, s. 5). Ponadto autor ten stwierdza, iż to właśnie wykwalifikowany pracownik buduje oraz kreuje przedsiębiorstwo.

W 2012 roku firma Ernst & Young, Amerykańska Izba Handlowa oraz Szkoła Główna Handlowa wyodrębniły kompetencje, na które obecnie pracodawcy zwracają największą uwagę. Najbardziej istotne są kompetencje osobiste i interpersonalne. Następnie wymienia się kompetencje intelektualne oraz akademickie. Dla pracodawcy istotnych jest jeszcze kilka cech (przyszłego) pracownika. Są to: logiczne myślenie, chęć uczenia się, otwartość na współpracę z osobami z różnych krajów, praca w zespole, etyczne podejście do pracy, efektywna komunikacja, umiejętność przystosowania się do każdej sytuacji, elastyczność, zaangażowanie w wykonywane działania lub powierzone projekty, odpowiedzialność, znajomość języków obcych oraz różnych narzędzi informatycznych (Raport, 2012).

Ponadto z badań (Gajderowicz, Grotkowska, Wincenciak, 2013) wynika, iż pracodawcy pożądamy u pracowników kompetencji związanych z właściwą osobowością i stylem zachowania się. Jest to skorelowane z poziomem wykształcenia osób ubiegających się o dane stanowisko. Od absolwentów szkół zawodowych oczekuje się znajomości obsługi maszyn oraz urządzeń używanych w danym zawodzie, a także pracowitości, uczciwości oraz dyspozycyjności.

W innym badaniu (Pauli, 2011, s. 115-122) na grupie absolwentów uczelni ekonomicznych opracowano zestaw kompetencji szczególnie ważnych dla pracodawców (tab. III.3). Na pierwszym miejscu uplasowała się umiejętność komunikowania się. Warto dodać tu, że kompetencja ta może być przydatna w kontaktach z klientami oraz współpracownikami.

Ponadto wyniki badań (Brynjolfsson, McAfee, 2017) wykazują, iż współcześnie kluczowymi kompetencjami, które powinien posiadać pracodawca oraz pracownik, są te związane z pozyskiwaniem, filtrowaniem i przetwarzaniem informacji – powiązane z kompetencjami cyfrowymi oraz analitycznymi. Rozwój technologii teleinformatycznych jest nieunikniony. Należy zatem zgodzić się ze stwierdzeniem, iż sytuacja ta wpływa również na sposób kierowania ludźmi (Plötz, Fink, 2009, s. 269-298).

Tab. III.3. Kompetencje szczególnie ważne dla pracodawców

Lp.	Nazwa kompetencji	% wskazań
1.	Umiejętność komunikowania się	76
2.	Umiejętności komputerowe (poziom użytkownika)	58
3.	Dokładność, sumiennność w wykonywaniu obowiązków	57
4.	Umiejętność organizacji pracy własnej	56
5.	Znajomość języków obcych	55
6.	Analityczne myślenie	53
7.	Wiedza o specyfice pracy	39
8.	Współpraca zespołowa	36
9.	Kreatywność	32
10.	Ukierunkowanie na własny rozwój	30
11.	Odporność na stres	25
12.	Umiejętność nawiązywania i budowania relacji	25
13.	Zorientowanie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego	24
14.	Ukierunkowanie na cel	23
15.	Samodzielność, podejmowanie decyzji	20
16.	Inicjatywa	19
17.	Umiejętność pracy pod presją czasu	19
18.	Umiejętności handlowe	19
19.	Terminowość realizacji zadań	14
20.	Umiejętność pracy w wielozadaniowym środowisku	14

Źródło: Pauli, 2011, s. 115-122



Nie można jednocześnie zapominać o tym, że swoistym wyzwaniem dla współczesnych menedżerów jest różnorodność zatrudnienia. Na rynku pracy można zauważyć cztery pokolenia. Przedstawiciele każdego z nich mają odmienne wymagania oraz oczekiwania względem pracodawcy. Wielopokoleniowe zespoły to ogromne wyzwanie dla menedżerów. Zarządzanie takimi zespołami wiąże się m.in. z nabyciem nowych kompetencji przez zarządzających – głównie w zakresie planowania, organizowania pracy oraz motywowania (Trendy HR, 2014).

Podsumowując, można stwierdzić, iż konkurencyjność współczesnych organizacji jest powiązana z wysoce wykwalifikowaną kadrą. Pracownicy powinni posiadać kompetencje związane z danym zawodem oraz wyrażać chęć rozwoju. Ponadto lista wymienionych w raporcie kompetencji (pożądanych przez pracodawców oraz pracowników) nie jest kompletna i koncentruje się jedynie na tych wybranych i ważniejszych spośród nich. Warto też zauważyć, że tak naprawdę każda organizacja oraz każdy człowiek (pracownik) powinni opracować własny katalog kompetencji ważnych w ich planowym i ustrukturyzowanym rozwoju.



## IV. Metodyka badania empirycznego

Jacek Woźniak

---

### Cel badania i problem badawczy

Przedmiotem badania są kompetencje młodych pracowników (studentów) wchodzących na rynek pracy lub też już na nim funkcjonujących w warunkach pandemii COVID-19. Badanie ma przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, jak przedsiębiorstwa oraz studenci podchodzą do wartościowania kompetencji, tj. które kompetencje są ich zdaniem najważniejsze, a które drugoplanowe w obecnych uwarunkowaniach rynku pracy w Polsce. W badaniu wyszczególniono zarówno cel poznawczy, jak i użyteczny (tab. IV.1).

Tab. IV.1. Podstawowe cele badawcze

Cele badawcze	Specyfikacja
Poznawczy	Dokonać identyfikacji kompetencji szczególnie pożądanych przez pracodawców u pracowników zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach w warunkach pandemii COVID-19 – w perspektywie ocen przedsiębiorstw oraz młodych pracowników będących studentami.
Użyteczny	Opracować wykaz zaleceń i tzw. dobrych praktyk w zakresie kształtowania kompetencji pożądanych u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19.

Źródło: opracowanie własne

Problem badawczy przyjmuje brzmienie: *Które kompetencje zawodowe młodych pracowników są szczególnie ważne w dobie pandemii COVID-19 oraz w jaki sposób przedsiębiorcy i sami pracownicy (studenci) powinni podchodzić do kształtowania rozwoju kompetencji zawodowych ważnych na współczesnym rynku pracy?*

Zasadność podjęcia badań we wskazanym obszarze problemowym wynika m.in. z:

- cały czas utrzymującej się w warunkach globalnej gospodarki pandemii COVID-19, która w znaczący sposób zmieniała zarówno funkcjonowanie przedsiębiorstw w różnych sektorach gospodarki, jak i podejście przedsiębiorstw do zatrudniania pracowników i w ogóle kształtowania ich ścieżki rozwoju zawodowego,
- ustawicznie nasilającej się złożoności i niestabilności otoczenia przedsiębiorstw, która determinuje podejście młodych ludzi do kształtowania swojej kariery zawodowej oraz poszukiwania zatrudnienia (nie tylko w skali lokalnej, ale również globalnej),
- przewartościowania oczekiwań względem pracy zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i pracowników (wzrost znaczenia czasu wolnego i relacji rodzinnych, wzrost oczekiwań co do świadczeń pozapłacowych, wzrost roli zaufania, synergii w zespole i zaangażowania, a także kreatywności – np. względem formalnego wykształcenia),
- swoistego „zazębiania” się dwóch kluczowych zjawisk na rynku pracy: (1) wchodzenia w stan aktywności zawodowej młodych pokoleń Polaków (pokolenie „Y” oraz „Z”), które odznaczają się zupełnie innym podejściem do wykonywania pracy i innymi oczekiwaniami w zakresie wynagradzania, czasu i formy wykonywania pracy itd. (por. Lipka, 2019), jak również (2) zmiany struktury kompetencji wymaganych od pracowników w tzw. gospodarce cyfrowej.

## Zakres badania

Dla badania ustalono zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy oraz przestrzenny. Przedmiotem badania są kompetencje młodych pracowników (studentów) szczególnie pożądane na rynku pracy w warunkach pandemii COVID-19 – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji związanych z (1) uczeniem się/zdobywaniem wiedzy, (2) organizowaniem pracy, (3) komunikowaniem się/kształtowaniem relacji, (4) umiejętnościami technicznymi/fachowymi, a także (5) cyfryzacją. Badanie koncentruje się na poznaniu ocen zarówno przedsiębiorstw, jak i studentów nt. znaczenia wyszczególnionych powyżej grup kompetencji w warunkach pandemii COVID-19.

Do badań (w formie ankiety CAWI – ang. *Computer-Assisted Web Interview*; wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony WWW) kwalifikowane były zarówno przedsiębiorstwa, jak i studenci Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w formie wywiadów na losowej próbie przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze całej Polski

(15 województw) – respondentami byli właściciele przedsiębiorstw lub menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie zespołami lub zatrudnianie pracowników (jeden respondent z każdego badanego przedsiębiorstwa). Z kolei dobór studentów miał charakter celowy. Szczegółowy opis doboru respondentów do badania oraz specyfikacja próby badawczej znajdują się w dalszych częściach raportu.

Całościowo badanie przeprowadzono w okresie czerwiec-wrzesień 2021 roku. Warto jednak nadmienić, że badanie empiryczne obejmowało działalność przedsiębiorstw oraz funkcjonowanie studentów na rynku pracy w okresie 12 miesięcy poprzedzających to badanie, tj. okres pandemii COVID-19 w Polsce.

Wygenerowane na podstawie badania empirycznego wnioski można traktować jako podstawę do konstrukcji dobrych praktyk/rekomendacji dla celów opracowywania systemu kształtowania kompetencji zawodowych u studentów na różnych uczelniach w Polsce, a w szczególności na Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie (na różnych kierunkach studiów) (na podstawie: Flick, 2012, s. 80-82; Sagan, 2016, s. 20 i nast.; Flick, 2011, s. 94-95; Obłąkowska-Kubiak, 2014, s. 136-137).

## **Metody i narzędzia badawcze**

W badaniu empirycznym zostały zastosowane ilościowe metody i techniki badawcze. Przede wszystkim wykorzystano podejście indukcyjne, które umożliwiło na podstawie analizy jednostkowych obserwacji próbę generalizacji zjawisk i zależności (zob. Sułkowski, 2012, s. 95 i nast.; Dobrzycka, 2014, s. 281 i nast.; Wojciechowska, 2016, s. 116 i nast.). Warto tu zaznaczyć, iż w badaniu uwzględniono również elementy podejścia dedukcyjnego, głównie na etapie krytycznej analizy krajowych i zagranicznych źródeł literaturowych – przy konstrukcji kwestionariusza ankiety CAWI.

W badaniu zastosowano także metody analizy i syntezy – jako swoistą konsekwencję połączenia podejść dedukcyjnego (analiza literatury i wnioskowanie teoretyczne) i indukcyjnego (analiza pojedynczych przypadków) (zob. Hajduk, 2012, s. 119). W ramach podejścia indukcyjnego zastosowano następujące ilościowe empiryczne techniki badawcze: technikę badania ankietowego CAWI oraz technikę statystycznej analizy danych ilościowych (na podstawie: Sudoł, 2012, s. 136-145; Apanowicz, 2005, s. 57 i nast.; Zaborek, 2009, s. 41-49; Turek, 2010, s. 161 i nast.; Wojciechowska, 2011, s. 47-54). Szczegóły dotyczące wykorzystanych narzędzi badawczych zostały zaprezentowane w tabeli IV.2.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że zakres i struktura pytań w obu kwestionariuszach ankietowych były w przeważającej części takie same – co miało na celu zagwarantować możliwość porównywania ocen respondentów z obu prób badawczych oraz identyfikację rozbieżności w tych ocenach.

Tab. IV.2. Podstawowe narzędzia badawcze

Narzędzia badawcze	Opis
Kwestionariusz ankietowy (badanie CAWI) Badanie na próbie przedsiębiorstw	Kwestionariusz zawierał: metryczkę (6 pytań) oraz część zasadniczą (10 pytań, w tym: 1 pytanie wielokrotnego wyboru, 2 pytania jednokrotnego wyboru, 7 pytań dzielących się na 83 pytania szczegółowe, w których odpowiedzi udzielano z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta).
Kwestionariusz ankietowy (badanie CAWI) Badanie na próbie studentów WAT	Kwestionariusz zawierał: metryczkę (7 pytań) oraz część zasadniczą (7 pytań dzielących się na 79 pytań szczegółowych, w których odpowiedzi udzielano z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta).
Oprogramowanie PS IMAGO PRO 6.0 oraz oprogramowanie MS Excel	Do kalkulacji statystyk opisowych oraz szkicowania wykresów.

Źródło: opracowanie własne

## Źródła danych i sposób zbierania danych

W badaniu wykorzystano dane pierwotne i wtórne. Źródłami danych pierwotnych były badane przedsiębiorstwa oraz studenci Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. Dane pierwotne pozyskano poprzez wywiady z wykorzystaniem ankiety CAWI. Badanie na próbie studentów zostało zrealizowane przez autorów raportu, natomiast badanie na próbie przedsiębiorstw zostało wykonane (wyłącznie w zakresie zbierania danych empirycznych) przez konsorcjum Biostat Piszczek Sp.J. (Lider) oraz Biostat Sp. z o.o. z Rybnika. Z kolei źródłami danych wtórnych były: literatura zwarta, krajowe i zagraniczne periodyki naukowe oraz popularno-naukowe i branżowe, raporty i inne publikacje jednostek naukowo-badawczych, urzędów oraz firm consultingowych w zakresie rozwoju kompetencji pracowników oraz w ogóle działalności przedsiębiorstw i zachowań studentów na rynku pracy w warunkach pandemii COVID-19.

Ponadto w badaniu empirycznym zastosowano metodę triangulacji (zob. Mathison, 1988; Flick, 2004; McFee, 2006; Annells, 2006) na dwóch płaszczyznach (Denzin, 2006; Jick, 1979; Olsen, 2004):

- triangulacja danych – porównywanie badań pochodzących z różnych źródeł,
- triangulacja badaczy – prowadzenie badań przez różne podmioty (autorów badania i firmę badawczą).

W badaniu na próbie przedsiębiorstw zastosowano dobór losowy w warstwach (Babbie, 2003, s. 227-230) – warstwy określane były wielkością działalności przedsiębiorstwa (wg kryterium liczby zatrudnionych osób), tj. warstwy utworzone zostały dla podmiotów mikro (1-9 osób), małych (10-49 osób), średnich (50-249 osób) oraz dużych (250 i więcej osób). W każdej warstwie uwzględniono po 20 przedsiębiorstw.

W celu wyznaczenia akceptowalnego poziomu uogólniania zebranych wyników w ramach badania CAWI, dokonano wyliczenia minimalnej liczebności reprezentatywnej próby badawczej według wzoru (IV.1)<sup>1</sup>:

$$N = 1 / \left[ \left( \frac{4d^2}{u_\alpha^2} \right) + \left( \frac{1}{Np} \right) \right], \quad (\text{IV.1})$$

gdzie:  $N$  – minimalna konieczna liczebność próby badawczej,  
 $d$  – maksymalny błąd oszacowania, potencjalnie należący do przedziału od 0 do 1; w naukach społecznych stosowaną praktyką jest przyjmowanie umownej wartości  $d$  w przedziale od 0,03 do 0,1; w badaniu przyjęto  $d$  na poziomie 0,05 (5%),  
 $u_\alpha^2$  – współczynnik ufności; w naukach społecznych powszechnie przyjmowany na poziomie 95%; przy wartości współczynnika ufności na poziomie 95% wartość  $u_\alpha^2$  wynosi 1,96,  
 $Np$  – liczebność populacji skończonej, która w badaniu była równa 4748 tys. podmiotów (Główny Urząd Statystyczny, 2021a – stan na 30.06.2021).

Stosując wzór IV.1, ustalono, że minimalna konieczna liczebność próby badawczej dla badania CAWI wynosi 196 przedsiębiorstw ( $N = 196$ ).

Uwzględniając założenie, że badana populacja jest skończona, przy wyznaczaniu minimalnej liczebności próby zastosowano czynnik korekty jej liczebności (odwołując się do metodyki W.G. Cochrańa) z wykorzystaniem wzoru IV.2 (na podstawie: Sopińska, Dziurski, 2018, s. 79):

$$N' = \frac{N \cdot Np}{Np + N + s}, \quad (\text{IV.2})$$

gdzie:  $N'$  – poszukiwana liczebność próby badawczej,  
 $N$  – pierwotnie określona liczebność próby; w badaniu przyjęta na poziomie  $N = 196$ ,  
 $Np$  – liczebność populacji skończonej,  
 $s$  – przedział ufności wyrażony wzorem IV.3:

$$s = \sqrt{\frac{p(1-p)}{N}}, \quad (\text{IV.3})$$

przy czym  $p$  w przedziale ufności zostało przyjęte na poziomie najbardziej niekorzystnym, tj. 0,5; przyjęto największą niehomogeniczność/zróżnicowanie populacji.

<sup>1</sup> Kalkulacja minimalnej reprezentatywnej liczebności próby badawczej została przeprowadzona na podstawie opisu metodyki zawartej w: Sopińska, Dziurski, 2018, s. 78-79.

Stosując wzór IV.2, wyznaczono skorygowaną liczebność próby badawczej na poziomie  $N' = 196$ . Zatem skorygowana liczebność próby  $N'$  jest równa pierwotnie uzyskanej wartości  $N = 196$ .

W przypadku tego badania zastosowano losowanie systematyczne w warstwach. Przyjęto interwał losowania  $k = 59350$ , wyliczany na podstawie wzoru IV.4:

$$k = \frac{Np}{N}, \quad (\text{IV.4})$$

gdzie:  $N$  – żądana liczebność próby; w badaniu przyjęta na poziomie  $N = 80$ ,  
 $Np$  – liczebność populacji; w badaniu przyjęta na poziomie  $Np = 4748$  tys. podmiotów.

Dla badania na grupie studentów WAT również dokonano kalkulacji liczebności próby reprezentatywnej – wg tych samych procedur, jak dla przedsiębiorstw. Liczebność populacji wynosi 9437 studentów (WAT, 2021 – stan na 30.06.2021), natomiast liczebność próby reprezentatywnej została określona na poziomie  $N = 192$  studentów. Uwzględniając czynnik korekty liczebności próby (wg metodyki W.G. Cochran), uzyskano wartość  $N' = 188$ . Zatem skorygowana liczebność próby  $N'$  jest niższa od pierwotnie uzyskanej wartości  $N = 192$ . Ponadto w związku z tym, że w badaniu na grupie studentów zastosowano dobór celowy, nie dokonano kalkulacji interwału losowania  $k$ .

Ponieważ w badaniu nie spełniono kryterium minimalnej liczebności próby reprezentatywnej – zarówno dla przedsiębiorstw ( $N = 80$ ), jak i studentów WAT ( $N = 80$ ), należy silnie ograniczyć wnioskowanie na populację. Trzeba jednak pamiętać o tym, że celem badania empirycznego nie jest udowodnianie twierdzeń uniwersalnych, a raczej analiza ogólnych ocen respondentów co do znaczenia określonych kompetencji szczególnie pożądanych przez pracodawców u pracowników zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach, w warunkach pandemii COVID-19. Możliwe jest zatem wyspecyfikowanie ogólnych zaleceń/dobrych praktyk odnośnie do kształtowania kompetencji pożądanych u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19. Badanie na próbie  $N = 80$  przedsiębiorstw oraz  $N = 80$  studentów WAT można także rozpatrywać w kategoriach pilotażu, będącego podstawą dla kolejnych, bardziej zaawansowanych badań.

### Specyfikacja próby badawczej

W tabeli IV.3 przedstawione są podstawowe atrybuty przedsiębiorstw zakwalifikowanych do próby badawczej, natomiast w tabeli IV.4 – studentów WAT.



Tab. IV.3. Podstawowe atrybuty przedsiębiorstw zakwalifikowanych do próby badawczej (N = 80)

	Częstość	Procent
<b>Wiek przedsiębiorstwa (w latach działalności na rynku)</b>		
1-5 lat („młode”)	16	20,0
6-10 lat („dość młode”)	19	23,8
11-15 lat („dojrzałe”)	14	17,4
Powyżej 15 lat („stare”)	31	38,8
<b>Wielkość przedsiębiorstwa wg liczby zatrudnionych pracowników)</b>		
Mikro (1-9 osób)	20	25,0
Małe (10-49 osób)	20	25,0
Średnie (50-249 osób)	20	25,0
Duże (250 i więcej osób)	20	25,0
<b>Wiodący profil działalności</b>		
Produkcja	15	18,8
Handel	16	20,0
Usługi	49	61,2
<b>Skala działania</b>		
Lokalna (1 miasto/gmina/powiat)	20	25,0
Regionalna (1-8 województw w Polsce)	19	23,8
Krajowa (9-16 województw w Polsce)	20	25,0
Europejska (min. 1 kraj w Europie poza Polską)	13	16,2
Międzynarodowa (min. 1 kraj na świecie poza Europą – w tym poza Polską)	8	10,0
<b>Średni roczny spadek poziomu obrotów (maj 2021 do maja 2020)</b>		
<0-25%)	48	60,0
<25-50%)	23	28,7
<50-75%)	4	5,0
75% i więcej	5	6,3
<b>Ogółem</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Źródło: opracowanie własne

W próbie badawczej przedsiębiorstw dominują podmioty „stare”, tj. działające na rynku dłużej niż 15 lat (38,8% przedsiębiorstw). Względnie duży udział mają także podmioty „dość młode” (działające na rynku od 6 do 10 lat) – 23,8% oraz „młode” (działające na rynku od 1 do 5 lat) – 20%. W próbie przeważają także przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością usługową (61,2% podmiotów). Działalnością produkcyjną zajmuje się 18,8% podmiotów, a działalnością handlową – 20%.

Warto także zauważyć, że największy odsetek przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność w skali lokalnej (1 miasto/gmina/powiat) lub krajowej (9-16 województw w Polsce) – po 25% podmiotów, a także regionalnej (1-8 województw w Polsce) – 23,8% podmiotów. Co więcej, wśród badanych przedsiębiorstw największy odsetek (60%) stanowią podmioty, w których średni roczny spadek poziomu obrotów (w okresie od maja 2020 do maja 2021) ukształtował się na poziomie mniejszym niż 25%. W próbie jest również 28,7% przedsiębiorstw, w których odnotowano spadek w przedziale 25-50%. Najmniej jest podmiotów o średnim rocznym spadku poziomu obrotów (w okresie od maja 2020 do maja 2021) na poziomie 50% i więcej (tab. IV.3).

Przedstawiona powyżej specyfikacja próby badawczej przedsiębiorstw wskazuje na to, iż powinny one wykazywać się względnie silnym ukierunkowaniem na zatrudnianie pracowników lub utrzymywanie stałego poziomu zatrudnienia w czasie pandemii COVID-19, przy jednoczesnym uwzględnianiu rozwoju zawodowego pracowników. Są to bowiem podmioty dość dobrze „zakorzenione” na rynku, z co najmniej kilkuletnim doświadczeniem, funkcjonujące przeważnie w sektorze usług (który w dobie pandemii poradził sobie z szeregiem obostrzeń regulacyjnych i utrzymał ciągłość procesów biznesowych), działające we względnie małej skali (dzięki czemu łatwiej jest im pozyskać nowych pracowników lub utrzymać już zatrudniony personel), a także, które na dość niskim poziomie odczuły ujemny wpływ pandemii na swoje finanse.

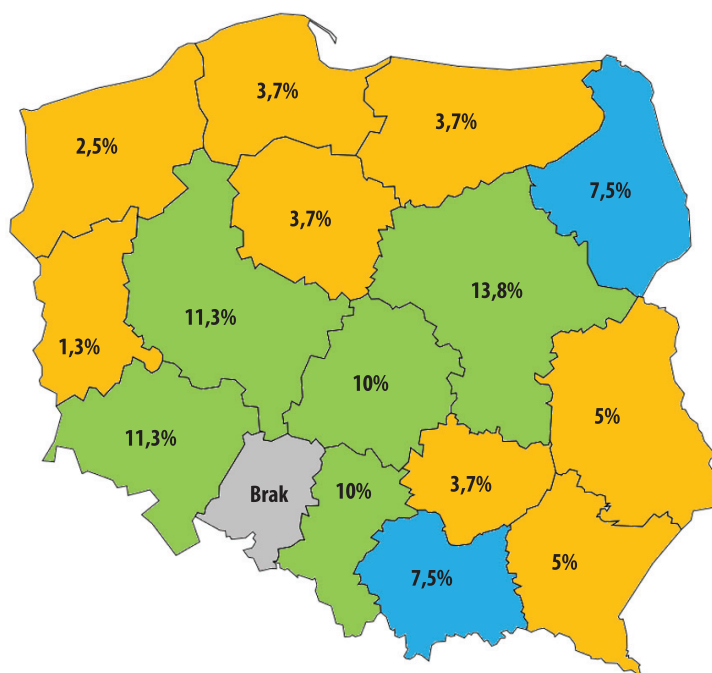
Z kolei uwzględniając rozmieszczenie przestrzenne badanych podmiotów na terenie Polski (rys. IV.1), można zauważyć, że największy odsetek przedsiębiorstw z próby badawczej zlokalizowany jest w województwach (kolor zielony): mazowieckim (13,8%), wielkopolskim i dolnośląskim (po 11,3%), jak również łódzkim i śląskim (po 10%). Mniej, ale nadal dość dużo przedsiębiorstw zlokalizowanych jest w województwach (kolor niebieski) podlaskim i małopolskim (po 7,5%). Natomiast najmniejszy udział procentowy badanych podmiotów jest w województwach (kolor pomarańczowy): lubelskim i podkarpackim (po 5%), pomorskim, kujawsko-pomorskim, warmińsko-mazurskim i świętokrzyskim (po 3,7%), a także zachodniopomorskim (2,5%) oraz lubuskim (1,3%). Do badania empirycznego nie zakwalifikowano żadnego przedsiębiorstwa jedynie z województwa polskiego.

Ponadto przedstawiona na rysunku IV.1 struktura procentowa rozmieszczenia przedsiębiorstw w województwach jest w dużej mierze zgodna z rzeczywistym rozmieszczeniem przedsiębiorstw w populacji w skali całego kraju (na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, 2021b).

Tab. IV.4. Podstawowe atrybuty studentów WAT ujętych w badaniu ( $N = 80$ )

	Częstość	Procent
<b>Płeć</b>		
Kobieta	39	48,8
Mężczyzna	41	51,2
<b>Wiek (w latach)</b>		
18	1	1,3
19	4	5,0
20	11	13,7
21	11	13,7
22	25	31,3
23	17	21,2
24	9	11,3
25	2	2,5
<b>Rok studiów</b>		
1	17	21,2
2	35	43,8
3	23	28,8
4	3	3,7
5	2	2,5
<b>Rodzaj studiów</b>		
Licencjackie	16	20,0
Inżynierskie	31	38,8
Magisterskie (uzupełniające)	28	35,0
Jednolite magisterskie	5	6,2
<b>Tryb studiów</b>		
Stacjonarne	68	85,0
Zaoczne	12	15,0
<b>Profil studiów</b>		
Cywilne	75	93,8
Wojskowe	5	6,2
Ogółem	80	100,0

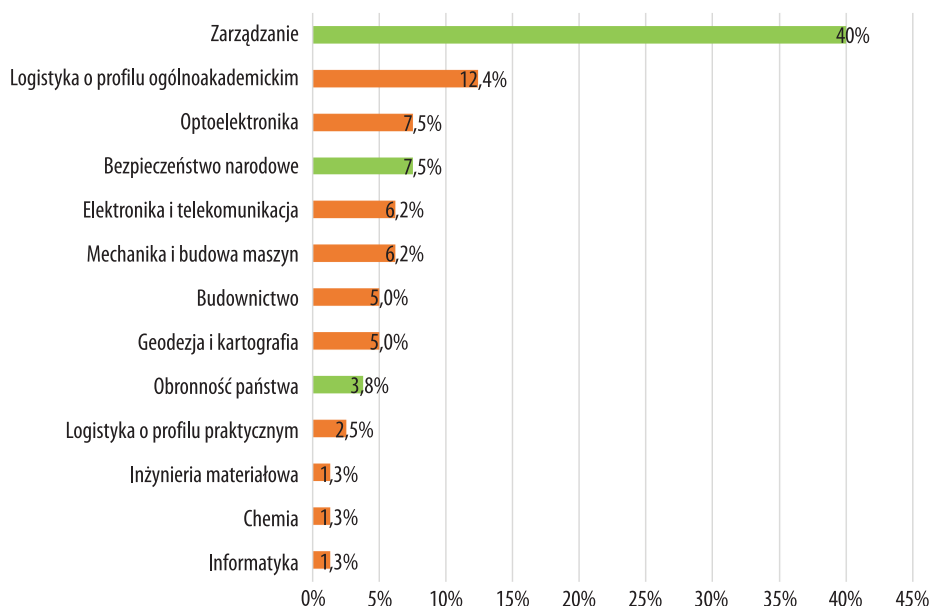
Źródło: opracowanie własne



Rys. IV.1. Udział procentowy przedsiębiorstw w badaniu – podział na województwa ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę próbę badawczą studentów WAT, można zauważyć, że dominują w niej przede wszystkim osoby w wieku 22-23 lata (52,5%). Względnie liczne są także grupy studentów w wieku 20 i 21 lat (po 13,7% wskazań) oraz 24 lat (11,3% wskazań). Warto też zauważyć, że w badaniu uwzględniono prawie tyle samo kobiet, co mężczyzn – kobiety stanowią 48,8% próby badawczej, a mężczyźni 51,2%. Największy odsetek w badaniu stanowią studenci z drugiego roku studiów (z zastrzeżeniem, że łączone są tu studia pierwszego i drugiego stopnia) – 43,8% respondentów. Względnie duży udział mają także studenci trzeciego roku – 28,8% i pierwszego roku (również z zastrzeżeniem, że łączone są tu studia pierwszego i drugiego stopnia) – 21,2% wskazań. Mały odsetek studentów z czwartego i piątego roku wynika z tego, że są to osoby odbywające kształcenie na studiach jednolitych, które stanowią mniejszość w ofercie studiów na Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie. Trzeba również dodać, że w próbie badawczej dominują studenci studiów na poziomie inżynierskim (38,8%) oraz na studiach magisterskich uzupełniających (35%). Nieco mniej jest studentów z poziomu licencjackiego (20%). Najmniejszy odsetek w próbie badawczej stanowią osoby z jednolitych studiów magisterskich (6,2%). Ponadto, w próbie badawczej znacząco przeważają studenci cywilni (93,8%) oraz studenci stacjonarni (85%) (tab. IV.4).



Rys. IV.2. Udział procentowy studentów na poszczególnych kierunkach studiów ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

Warto również zauważyć, że podział studentów na kierunki techniczne i społeczne jest zrównoważony. Studenci kierunków społecznych (zarządzanie, bezpieczeństwo narodowe oraz obronność państwa – kolor zielony) stanowią 51,3% wszystkich respondentów (rys. IV.2). W próbie dominują studenci kierunku zarządzanie – co wynika głównie z faktu, że całe badanie zostało przeprowadzone przez Koło Naukowe Studentów „STRATEGIA”, tworzone głównie przez studentów tego kierunku oraz to właśnie ta grupa respondentów była w obszarze szczególnego zainteresowania autorów badania (jak wspomniano wcześniej – w badaniu na grupie studentów WAT zastosowano dobór celowy).

Na podstawie przedstawionych powyżej opisów można przyjąć, iż próba badawcza (rozpatrywana zarówno w kategoriach przedsiębiorstw, jak i studentów WAT) była zróżnicowana. Ponadto „ostrożne” wnioskowanie na podstawie próby badawczej – pomimo wskazanych ograniczeń, zwłaszcza braku reprezentatywności – może w pewnym uproszczeniu interpretacyjnym odnosić się do całej populacji, a także może być podstawą konstrukcji tzw. dobrych praktyk i wskazówek odnośnie do kształtowania kompetencji pożądaných u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19.



## V. Analiza pożądaných kompetencji u młodych pracowników

*Jacek Woźniak, Michał Jurek*

---

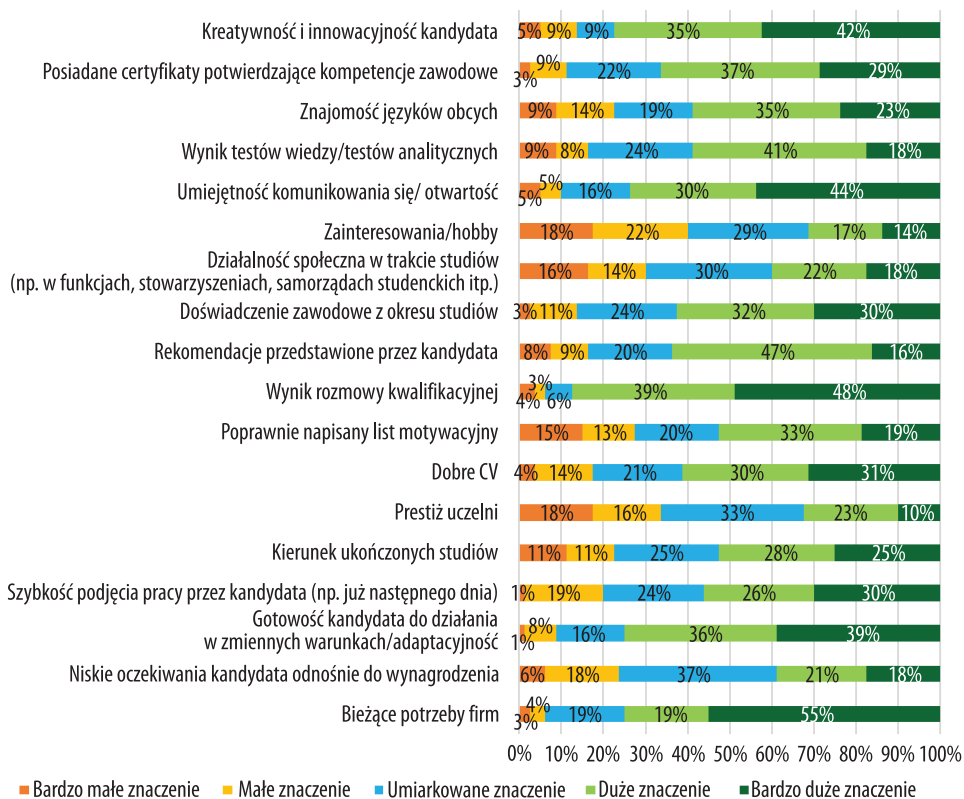
### **Perspektywa przedsiębiorstw (N = 80)**

Rozpoznanie opinii nt. pożądaných kompetencji u młodych pracowników należy postrzegać zarówno przez pryzmat potrzeb i ocen przedsiębiorstw, jak i samych pracowników (będących jeszcze studentami, ale już pracującymi lub „świeżymi” absolwentami uczelni na rynku pracy). Dlatego w niniejszym raporcie nastąpi zestawienie ze sobą tych dwóch perspektyw. W pierwszej kolejności zostanie przedstawione stanowisko przedsiębiorstw.

Jedną z podstawowych kwestii związanych z zatrudnianiem pracowników jest znaczenie określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 (rys. V.1).

Dokonując analizy rysunku V.1, można zauważyć, że wysokim i bardzo wysokim poparciem przedsiębiorstw cieszą się przede wszystkim następujące czynniki decydujące o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej: posiadane certyfikaty potwierdzające kompetencje zawodowe, kreatywność i innowacyjność kandydata, umiejętność komunikowania się/otwartość, wynik rozmowy kwalifikacyjnej, gotowość kandydata do działania w zmiennych warunkach/adaptacyjność, a także bieżące potrzeby firmy. Z kolei czynnikami, które w największym stopniu odznaczają się umiarkowanym znaczeniem dla przedsiębiorstw, są: zainteresowania/hobby, działalność społeczna w trakcie studiów (np. w fundacjach, stowarzyszeniach, samorządach studenckich itp.), prestiż uczelni, jak również niskie oczekiwania kandydata odnośnie do wynagrodzenia. Wiodącymi czynnikami, które mają małe lub bardzo małe znaczenie dla przedsiębiorstw przy decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej, są: znajomość języków obcych, poprawnie napisany list motywacyjny, kierunek ukończonych studiów, a także zainteresowania/

hobby, działalność społeczna w trakcie studiów (np. w fundacjach, stowarzyszeniach, samorządach studenckich itp.), prestiż uczelni oraz niskie oczekiwania kandydata odnośnie do wynagrodzenia.

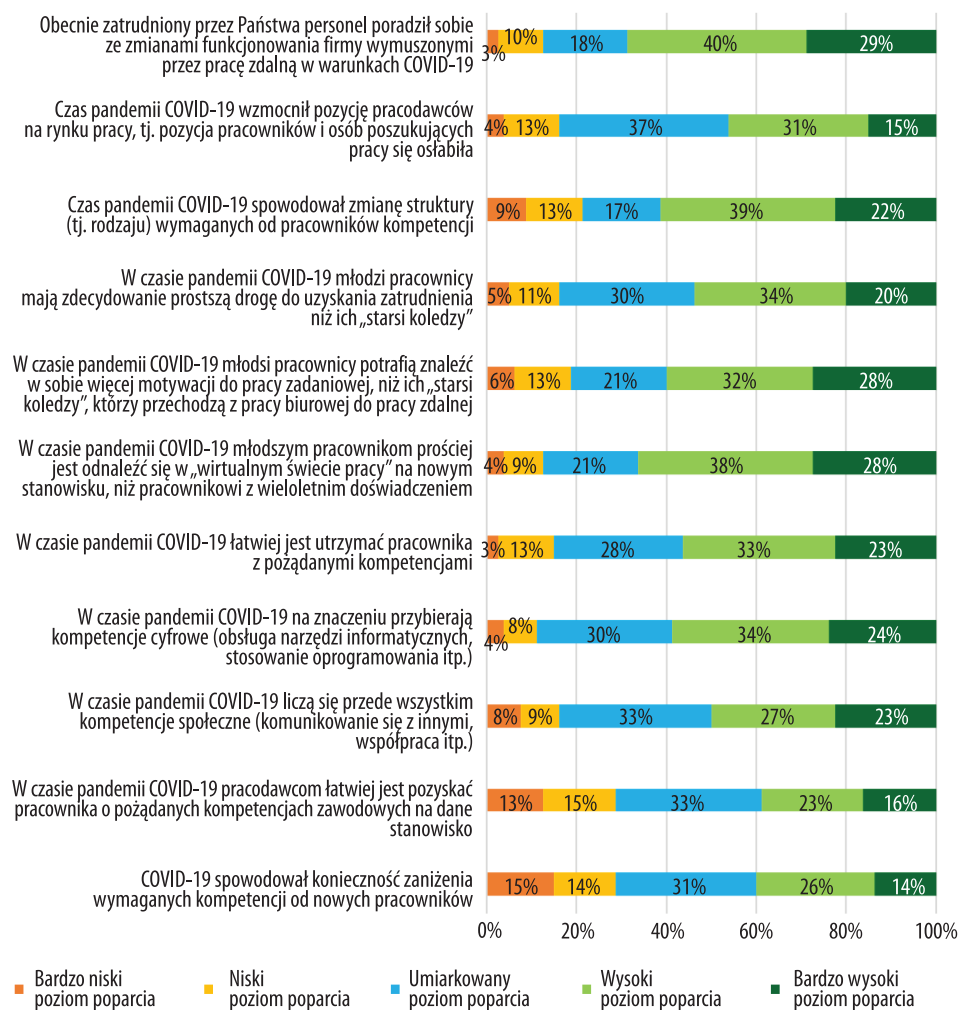


Rys. V.1. Znaczenie określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższych wyników można zauważyć, że przedsiębiorstwa – podejmując decyzję o zatrudnieniu absolwenta/studenta uczelni wyższej w dobie pandemii COVID-19, kierują się głównie własnymi potrzebami kadrowymi, jak również elastycznością i otwartością kandydata (tj. jego zdolnością do działania w zmiennych warunkach), oraz kreatywnością i podstawowymi kompetencjami „twardymi”, tj. umiejętnościami fachowymi. Ważny jest też bezpośredni kontakt z kandydatem w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.





Rys. V.2. Poziom poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

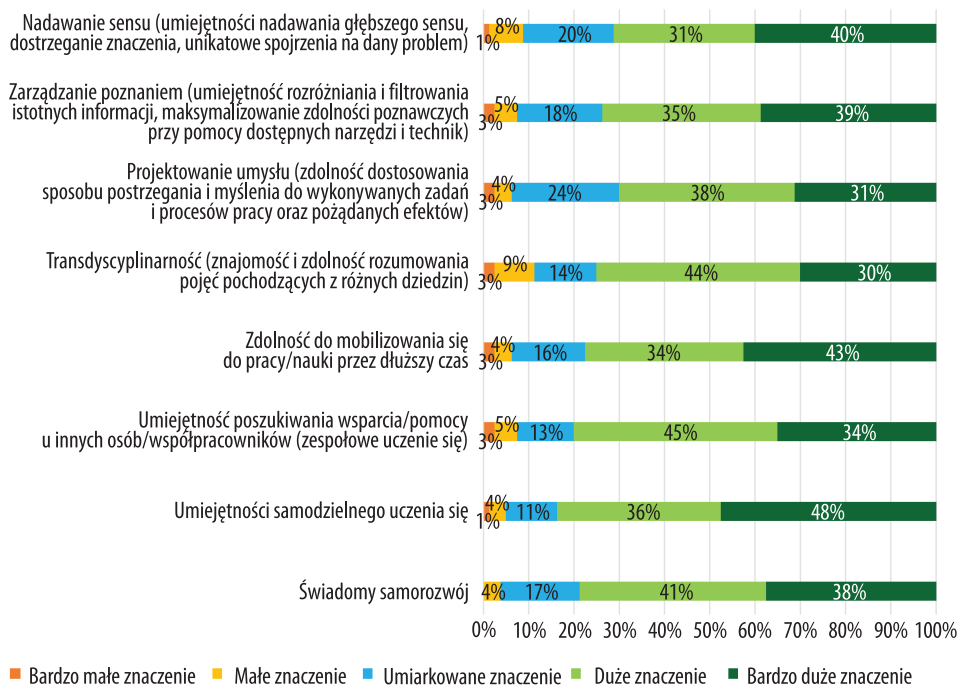
Czynniki, które determinują decyzje pracodawców w zakresie zatrudniania w czasie pandemii COVID-19 powinny być rozpatrywane w kontekście tego, w jaki sposób pandemia wpłynęła na szeroko rozumiane procesy kadrowe. Wysokim i bardzo wysokim poparciem respondentów odznaczają się następujące stwierdzenia (rys. V.2):

- Obecnie zatrudniony personel poradził sobie ze zmianami funkcjonowania firmy wymuszonymi przez pracę zdalną w warunkach COVID-19.

- W czasie pandemii COVID-19 młodszym pracownikom prościej jest odnaleźć się w „wirtualnym świecie pracy” na nowym stanowisku, niż pracownikowi z wieloletnim doświadczeniem.
- Czas pandemii COVID-19 spowodował zmianę struktury (tj. rodzaju) wymaganych od pracowników kompetencji.
- W czasie pandemii COVID-19 młodzi pracownicy potrafią znaleźć w sobie więcej motywacji do pracy zadaniowej, niż ich „starsi koledzy”, którzy przechodzą z pracy biurowej do pracy zdalnej.
- W czasie pandemii COVID-19 na znaczeniu przybierają kompetencje cyfrowe (obsługa narzędzi informatycznych, stosowanie oprogramowania itp.).

Z kolei niskim i bardzo niskim poparciem respondentów odznaczają się przede wszystkim stwierdzenia (rys. V.2):

- COVID-19 spowodował konieczność zaniżenia wymaganych kompetencji od nowych pracowników.
- W czasie pandemii COVID-19 pracodawcom łatwiej jest pozyskać pracownika o pożądanych kompetencjach zwodowanych na dane stanowisko.

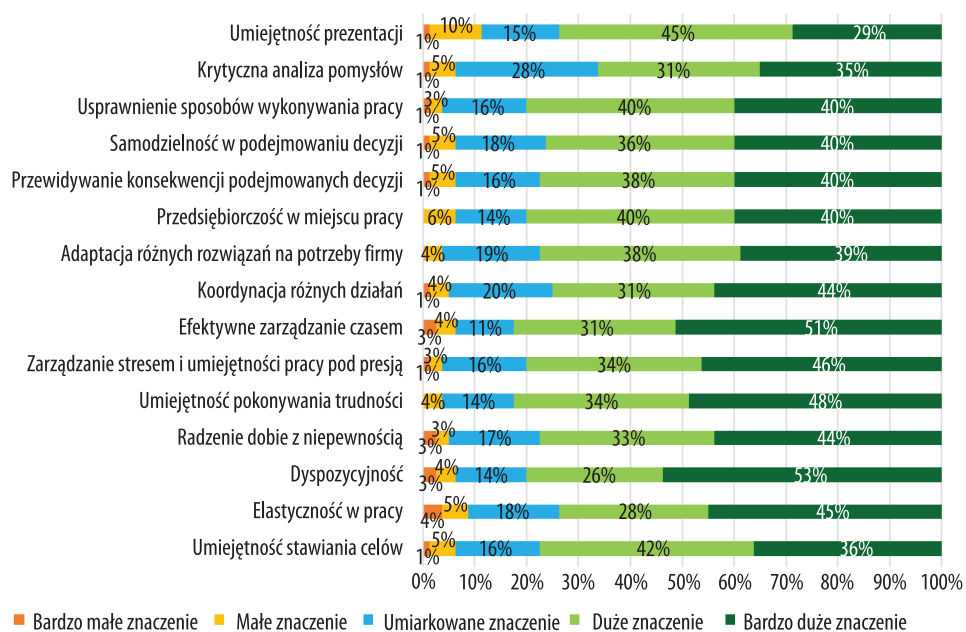


Rys. V.3. Znaczenie kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Powyższe wskazania respondentów świadczą o tym, że w czasie pandemii COVID-19 przedsiębiorstwa są skłonne do zatrudniania młodych osób, a przynajmniej dostrzegają korzyści z tego wynikające (np. w kontekście zdolności adaptacyjnych tej grupy wiekowej pracowników, a także wysokiego poziomu posiadanych przez nich kompetencji cyfrowych). Ponadto czas pandemii nie skutkuje tym, że od pracowników wymaga się mniej – wręcz przeciwnie, wymagania zazwyczaj wzrastają. Problemem może być to, że na rynku pracy, pomimo pozornego wzrostu liczby zwolnień w czasie pandemii, nie jest łatwiej przedsiębiorstwom znaleźć nowych specjalistów.

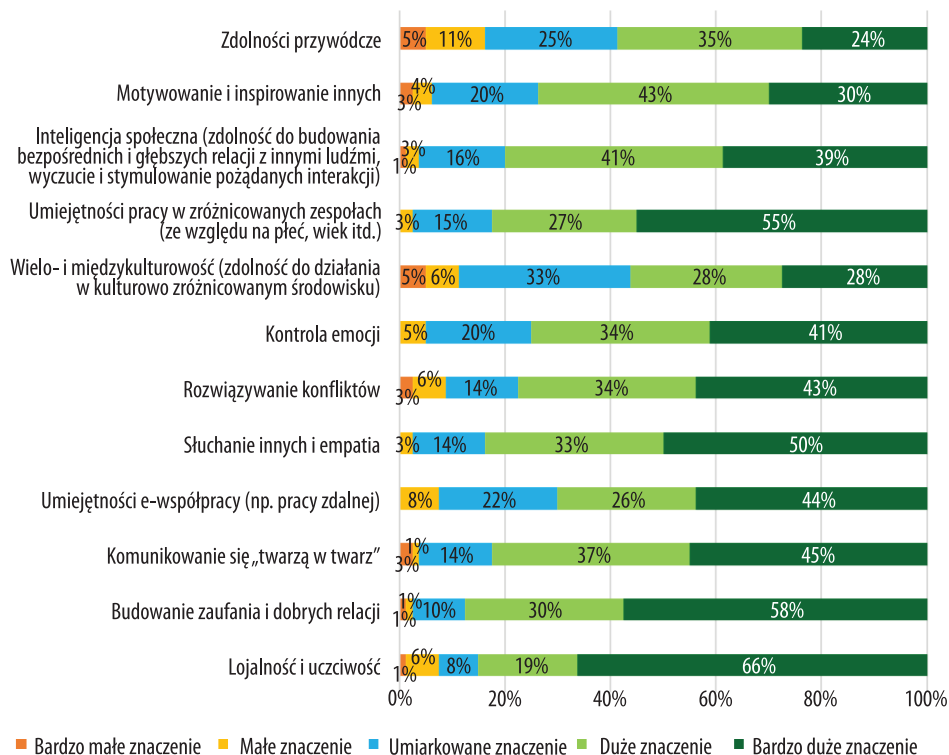
Jedną z podstawowych grup kompetencji, które są ważne dla przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19, są umiejętności związane z uczeniem się i zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy (rys. V.3). Tak naprawdę wszystkie z ośmiu wyszczególnionych w badaniu kompetencji w tym obszarze mają dla respondentów bardzo duże lub duże znaczenie. Warto jednak zauważyć, że kompetencje związane z: transdyscyplinarnością (znajomością i zdolnością rozumienia pojęć pochodzących z różnych dziedzin), nadawaniem sensu (umiejętnością nadawania głębszego sensu, dostrzegania znaczenia, unikatowego spojrzenia na dany problem), umiejętnością poszukiwania wsparcia/pomocy u innych osób/współpracowników, a także zarządzaniem poznaniem (m.in. umiejętnością rozróżniania i filtrowania istotnych informacji) odznaczają się względnie największym (choć i tak niedużym w perspektywie całego rozkładu ocen respondentów) odsetkiem wskazań na małe lub bardzo małe znaczenie dla ankietowanych przedstawicieli przedsiębiorstw.



Rys. V.4. Znaczenie kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

W przypadku kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy sytuacja kształtuje się w podobny sposób (rys. V.4). Przedsiębiorstwa deklarują, że tak naprawdę wszystkich piętnaście kompetencji w tym obszarze ma duże i bardzo duże znaczenie. Jednakże dwie kompetencje odznaczają się względnie dużym (ale i tak marginalnym w perspektywie całego rozkładu ocen respondentów) udziałem wskazań „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie”. Są to: umiejętność prezentacji oraz elastyczność w pracy.

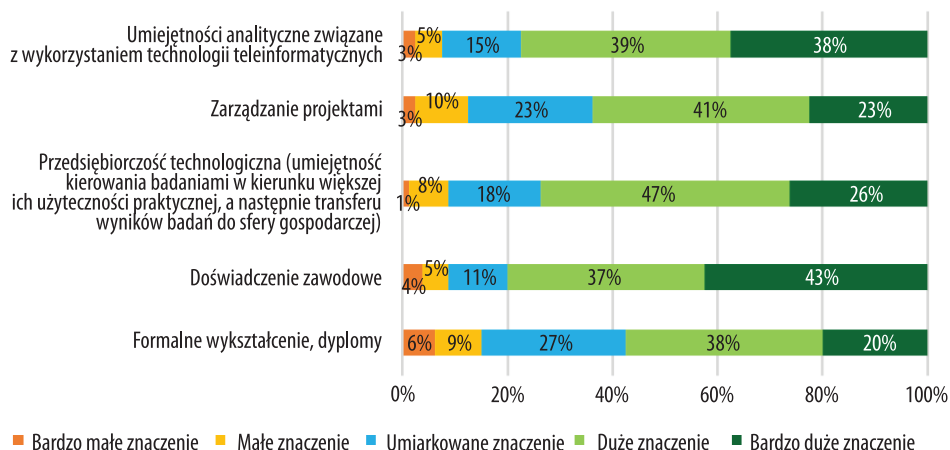


Rys. V.5. Znaczenie kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

Inną grupą kompetencji ważnych z punktu widzenia zatrudniania młodych pracowników/absolwentów uczelni w czasie pandemii COVID-19 są kompetencje związane z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji w miejscu pracy. Również w tym przypadku przedsiębiorcy są zdania, że praktycznie wszystkie wyszczególnione w badaniu kompetencje z tego obszaru (rys. V.5) mają przede wszystkim duże i bardzo duże znaczenie w procesach zatrudniania. Niemniej jednak w przypadku

wielo- i międzykulturowości, umiejętności e-współpracy, a także zdolności przywódczych, kontroli emocji oraz motywowania i inspirowania innych względnie duży udział ma wskazanie respondentów na „umiarkowane znaczenie” tych kompetencji. Warto również dodać, że w przypadku pięciu kompetencji – tj. zdolności przywódczych, wielo- i międzykulturowości, rozwiązywania konfliktów, umiejętności e-współpracy oraz motywowania i inspirowania innych – zanotowano względnie duży udział wskazań „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie”.



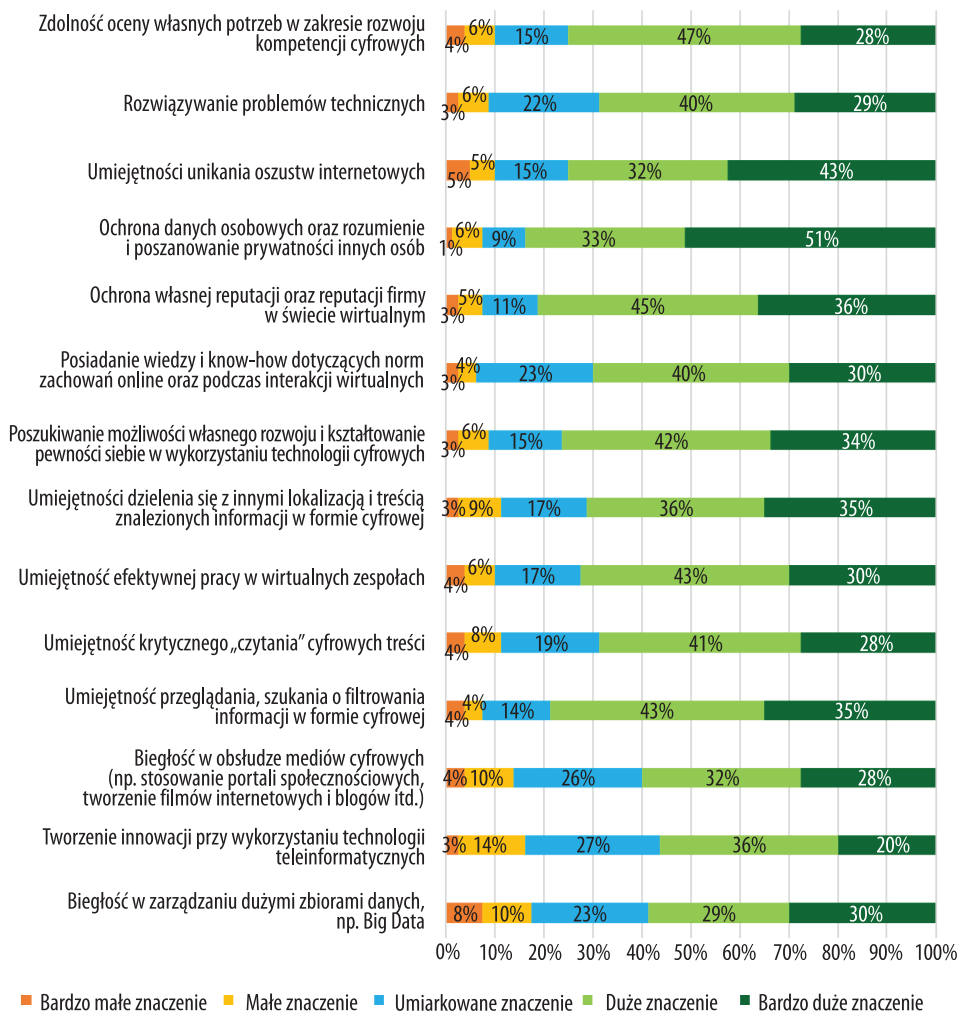
Rys. V.6. Znaczenie kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Istotną grupą są również kompetencje techniczne/fachowe. Wszystkie z pięciu podstawowych, wyszczególnionych w badaniu kompetencji w tym obszarze w opinii respondentów mają przede wszystkim duże i bardzo duże znaczenie przy ocenie kandydatów do pracy (rys. V.6). Przedsiębiorstwa cenią głównie doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku oraz umiejętności analityczne związane z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych (np. programów do eksploracji danych). Należy jednak zauważyć dość duży udział wskazań „umiarkowane znaczenie” zwłaszcza dla kompetencji związanych z zarządzaniem projektami oraz posiadaniem formalnego wykształcenia/dyplomów. Również w przypadku tych dwóch kompetencji względnie duży jest udział ocen „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie”.

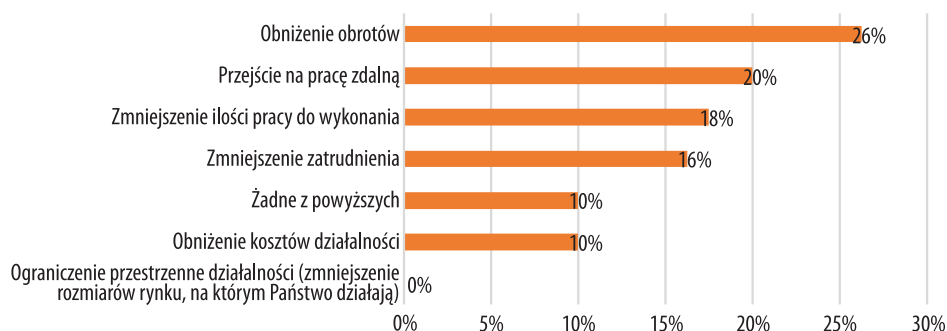
Dominacją dużego i bardzo dużego znaczenia w opinii respondentów odznaczają się także kompetencje cyfrowe (rys. V.7). Respondenci przede wszystkim doceniają u kandydatów do pracy posiadanie kompetencji związanych z: umiejętnością przeglądania, szukania i filtrowania informacji w formie cyfrowej, ochroną własnej reputacji oraz reputacji firmy w świecie wirtualnym, ochroną danych osobowych

oraz rozumieniem i poszanowaniem prywatności innych osób, umiejętnością unikania oszustw internetowych, jak również poszukiwaniem możliwości własnego rozwoju i kształtowaniem pewności siebie w wykorzystaniu technologii cyfrowych oraz zdolnością oceny własnych potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych. W przypadku prawie wszystkich czternastu kompetencji można jednakże zaobserwować względnie duży (w granicach ok. 10-18% wskazań wszystkich respondentów) udział odpowiedzi „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie”.



Rys. V.7. Znaczenie kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw (N = 80)

Źródło: opracowanie własne



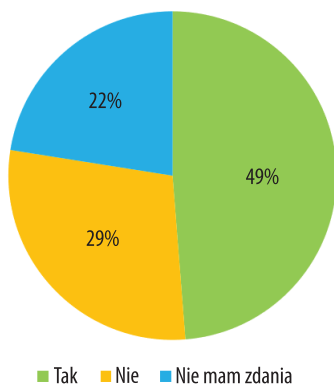
Rys. V.8. Podstawowe skutki wpływu pandemii COVID-19 na przedsiębiorstwo (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Analiza znaczenia ww. kompetencji powinna być również rozpatrywana w kontekście skutków, jakie pandemia COVID-19 wywołała w przedsiębiorstwach. Przede wszystkim należy zauważyć, że spowodowała ona: obniżenie obrotów (26% wskazań), przejście na pracę zdalną (20%), a także zmniejszenie ilości pracy do wykonania na danym stanowisku (18%) i zmniejszenie zatrudnienia (16%) (rys. V.8). Taki stan rzeczy wskazuje na to, że w czasie pandemii przedsiębiorstwa mogą poszukiwać nowych form zatrudniania pracowników oraz mogą oczekiwać od nich innych kompetencji (niż np. 2-5 lat wcześniej). Nowe kompetencje mogą dotyczyć głównie obszaru tzw. umiejętności cyfrowych, a także zdolności do elastycznego działania i kształtowania relacji ze współpracownikami w „wirtualnej przestrzeni” – co pokazały opisane powyżej wyniki badań. Przedsiębiorstwa, chcąc dostosować się do tzw. „nowych realiów” społeczno-ekonomiczno-kulturowych, czasami wręcz muszą dokonać przewartościowania kompetencji i w konsekwencji zmiany struktury kompetencji pożądaných u pracowników. Jednym z rozwiązań jest przekwalifikowanie pracowników, które jednak może być działaniem czaso- i kapitałochłonnym, ale wartym zastosowania. Innym rozwiązaniem jest zatrudnienie nowych pracowników o już wykształconych odpowiednich kompetencjach.

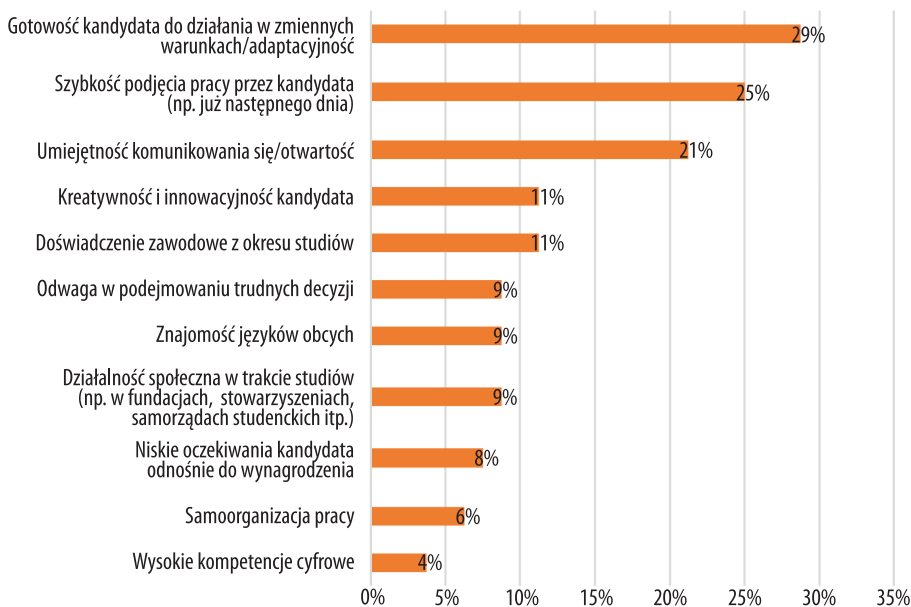
Przeprowadzone badanie wyraźnie wskazuje, że jedynie 49% przedsiębiorstw jest skłonnych w czasie pandemii zatrudniać pracowników poniżej 26. roku życia (rys. V.9). Niemniej jednak, jeśli przedsiębiorstwo już się na to zdecyduje, to głównymi motywami takiego postępowania są: gotowość kandydata do działania w zmiennych warunkach/adaptacyjność (29% wskazań), szybkość podjęcia pracy przez kandydata, np. już następnego dnia (25%), umiejętność komunikowania się/otwartość (21%). Najmniejszym znaczeniem odznaczają się – co może dziwić – kompetencje cyfrowe (4%) (rys. V.10). Jednak taki stan rzeczy może wynikać głównie z tego, że przedsiębiorstwa traktują kompetencje cyfrowe jako immanentną cechę osób młodych, dopiero wchodzących na rynek pracy i dlatego nie jest to kryterium wiodące przy ich wyborze.

Ponadto, od młodych ludzi wymaga się współcześnie znacznie więcej niż tylko kompetencji cyfrowych – np. kreatywności i innowacyjności, adaptacyjności, otwartości itd. Kompetencje cyfrowe są przede wszystkim swoistym „dodatkiem” do innych (ważniejszych z punktu widzenia realizacji celów biznesowych) kompetencji – co jednak nie oznacza, że powinny być deprecjonowane.



Rys. V.9. Skłonność do zatrudniania pracowników poniżej 26. roku życia w czasie pandemii COVID-19 (N = 80)

Źródło: opracowanie własne



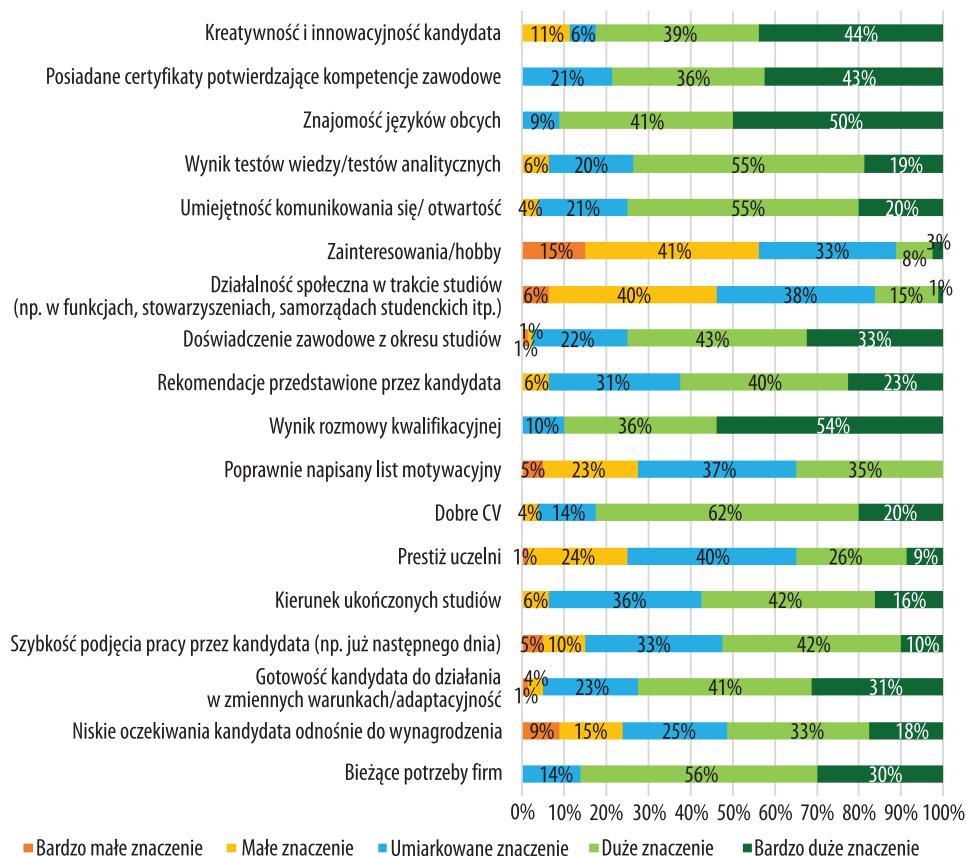
Rys. V.10. Główne powody zatrudniania pracowników poniżej 26. roku życia w czasie pandemii COVID-19 (N = 39) – pytanie wielokrotnego wyboru

Źródło: opracowanie własne



## Perspektywa studentów WAT (N = 80)

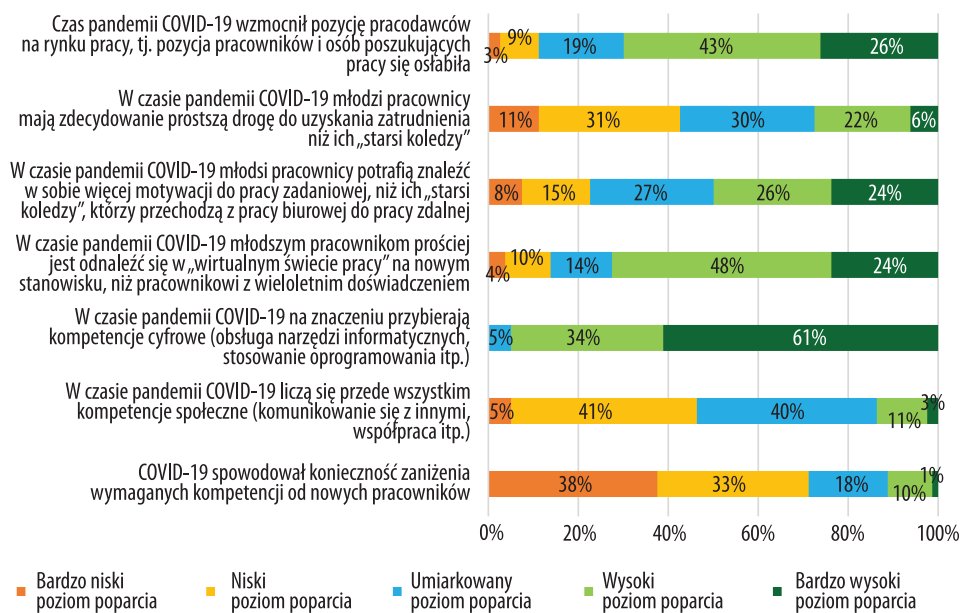
W poprzednim podrozdziale raportu została przedstawiona perspektywa podejścia przedsiębiorstw do studenta jako potencjalnego kandydata na nowego pracownika. Chcąc porównać postawy reprezentowane przez te dwie grupy respondentów, należy zaprezentować punkt widzenia studentów. Pozwoli to na przedstawienie względnie całościowych (kompletnych) rozważań odnośnie do obecnej sytuacji panującej na rynku pracy.



Rys. V.11. Znaczenie określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Analizując rysunek V.11, można zauważyć, że w opinii studentów WAT największe znaczenie o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej ma wynik rozmowy kwalifikacyjnej oraz znajomość języków obcych. Istotne znaczenie w procesie rekrutacji do pracy ma również kreatywność i innowacyjność kandydata oraz posiadanie certyfikatów potwierdzających kompetencje zawodowe. W mniejszym stopniu na otrzymanie pracy wpływają: dobrze skonstruowane CV, bieżące potrzeby firmy, wyniki testów wiedzy/testów analitycznych, umiejętność komunikowania się/otwartość, doświadczenie zawodowe z okresu studiów, rekomendacje przedstawione przez kandydata oraz ukończony kierunek studiów. W sposób umiarkowany na proces rekrutacji wpływać może: prestiż uczelni, poprawnie napisany list motywacyjny, działalność społeczna w trakcie studiów, szybkość podjęcia pracy i zainteresowania oraz hobby. Niskie oczekiwania kandydata odnośnie do wynagrodzenia oraz działalność społeczna w trakcie studiów wraz z zainteresowaniami lub hobby mogą mieć również najmniejsze znaczenie podczas próby podjęcia pracy. Polaryzacja w ocenie znaczenia tych czynników może wynikać z profilu działalności przedsiębiorstw, do których aplikują studenci WAT.



Rys. V.12. Poziom poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Determinanty kształtowania się procesów kadrowych należy analizować przez pryzmat pandemii COVID-19 i jej wpływu na przebieg tych procesów. Wysokim i bardzo wysokim poparciem respondentów w tym zakresie cechują się następujące obserwacje (rys. V.12):

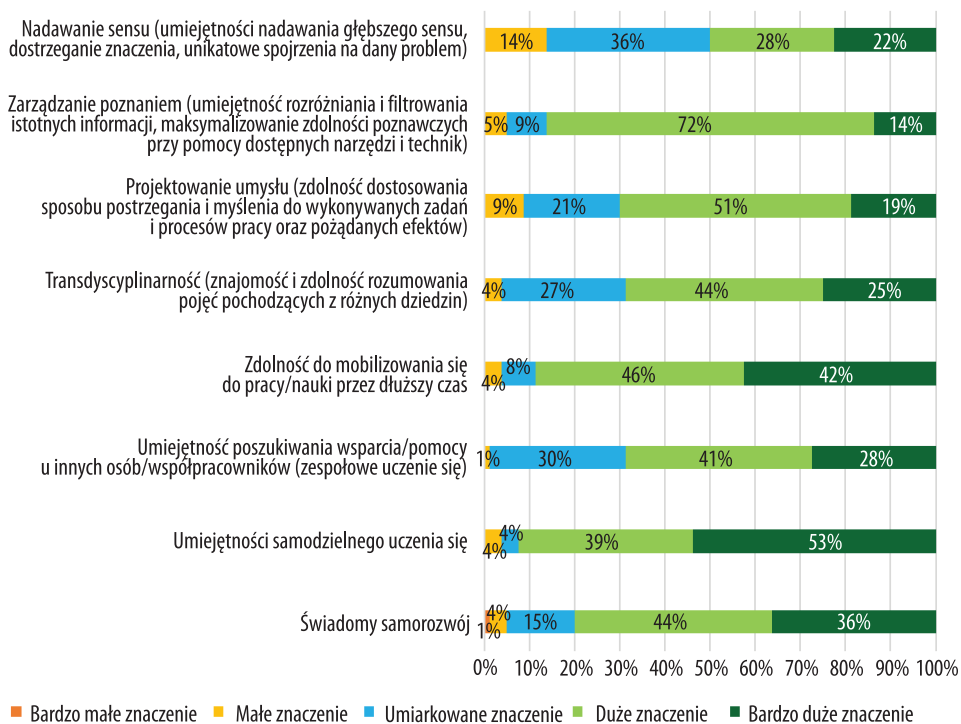
W czasie pandemii COVID-19 na znaczeniu przybierają kompetencje cyfrowe (obsługa narzędzi informatycznych, stosowanie oprogramowania itp.).

- W czasie pandemii COVID-19 młodszym pracownikom prościej jest odnaleźć się w „wirtualnym świecie pracy” na nowym stanowisku, niż pracownikowi z wieloletnim doświadczeniem.
- Czas pandemii COVID-19 wzmocnił pozycję pracodawców na rynku pracy, tj. pozycja pracowników i osób poszukujących pracy się osłabiła.
- W czasie pandemii COVID-19 młodzi pracownicy potrafią znaleźć w sobie więcej motywacji do pracy zadaniowej, niż ich „starsi koledzy”, którzy przechodzą z pracy biurowej do pracy zdalnej.
- W czasie pandemii COVID-19 młodzi pracownicy mają zdecydowanie prostszą drogę do uzyskania zatrudnienia niż ich „starsi koledzy”.
- Analizując rysunek V.12, można również zauważyć, że niskim oraz bardzo niskim poparciem respondentów odznaczają się w szczególności następują twierdzenia:
- COVID-19 spowodował konieczność zniżenia wymaganych kompetencji od nowych pracowników.
- W czasie pandemii COVID-19 liczą się przede wszystkim kompetencje społeczne (komunikowanie się z innymi, współpraca itp.).
- W czasie pandemii COVID-19 młodzi pracownicy mają zdecydowanie prostszą drogę do uzyskania zatrudnienia niż ich „starsi koledzy”.

Powyższe obserwacje wskazują na to, że w czasie pandemii COVID-19 studenci chcą rozwijać swoje kompetencje głównie w zakresie wykorzystania narzędzi cyfrowych. Ich zastosowanie bowiem może skutkować możliwością szybszej adaptacji do nowych warunków pracy w realiach pracy zdalnej. Problem może stanowić jednak duże wysycenie rynku pracy specjalistami o ww. kompetencjach, co może utrudniać studentom znalezienie pracy.

Kwalifikacje związane z uczeniem się oraz zdobywaniem wiedzy to jedna z podstawowych grup kompetencji, które są ważne nie tylko dla przedsiębiorstw, lecz również studentów. Analizując rysunek V.13, można zauważyć, że prawie wszystkie z wyszczególnionych w badaniu kompetencji mają dla respondentów duże lub bardzo duże znaczenie. Należy jednak zwrócić uwagę, że takie kompetencje, jak: nadawanie sensu (umiejętność nadawania głębszego sensu, dostrzeganie znaczenia, unikatowe spojrzenie na dany problem), projektowanie umysłu (zdolność dostosowania sposobu postrzegania i myślenia do wykonywanych zadań i procesów pracy oraz pożądaných efektów), zarządzanie poznaniem (umiejętność rozróżniania

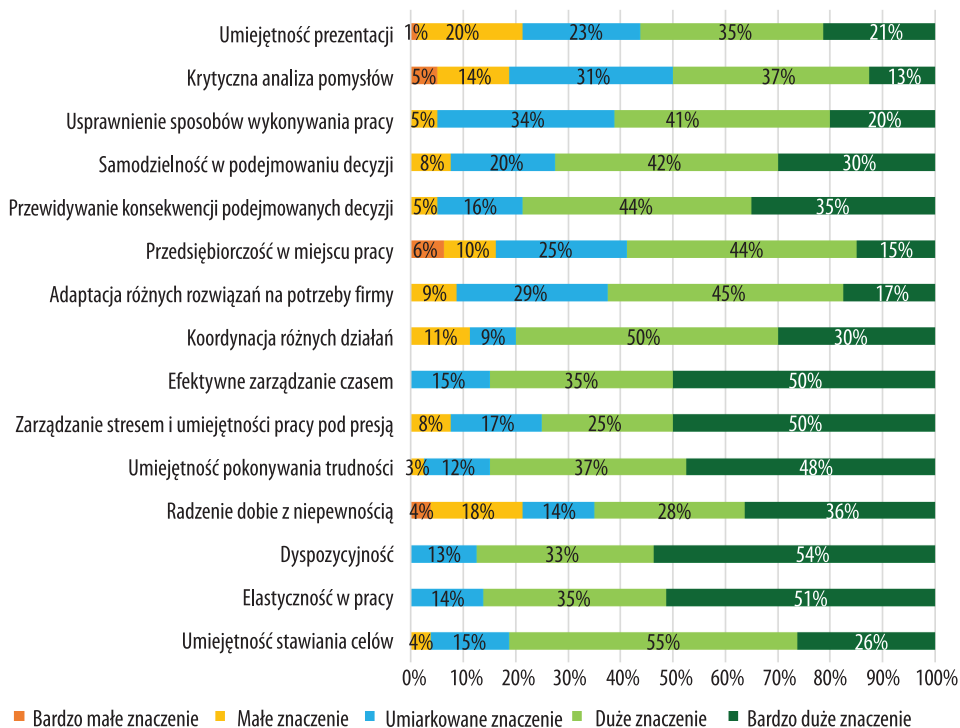
i filtrowania istotnych informacji, maksymalizowanie zdolności poznawczych przy pomocy dostępnych narzędzi i technik) oraz świadomy samorozwój charakteryzują się (niewielkim w perspektywie całego rozkładu ocen) procentem wskazań na małe lub bardzo małe znaczenie dla studentów.



Rys. V.13. Znaczenie kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

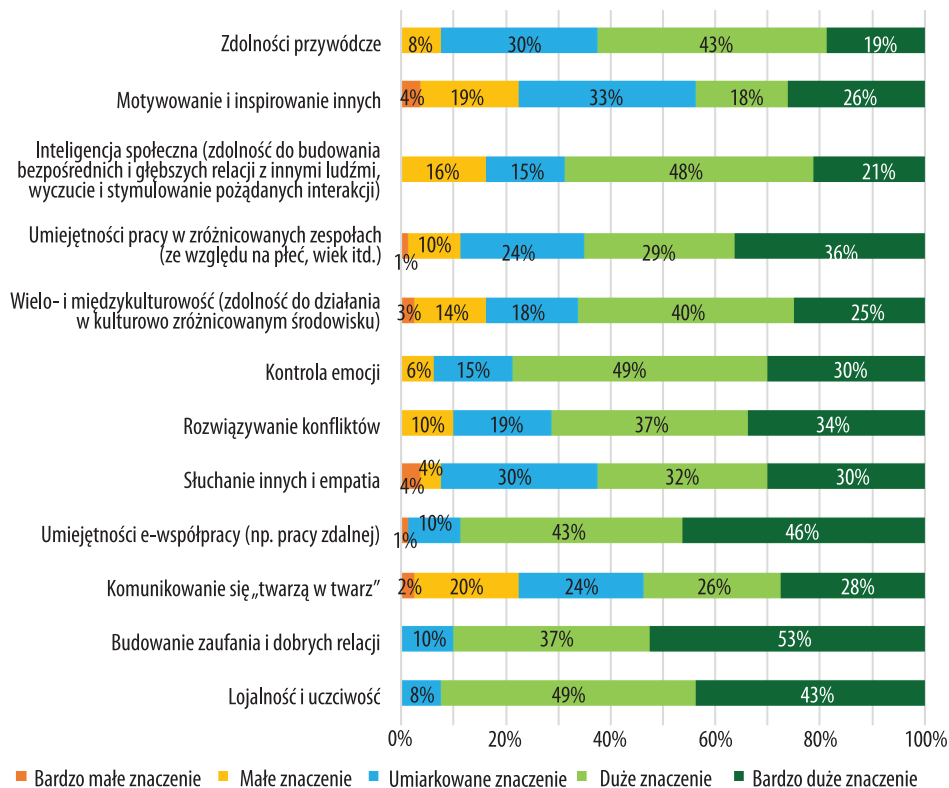
W przypadku analizy rozkładu ocen znaczenia kompetencji związanych z organizowaniem pracy wśród studentów WAT (rys. V.14) można zauważyć, że rozkład ten jest zbliżony do struktury ocen zawartych na rysunku V.13, tj. dla kompetencji związanych z uczeniem się i zdobywaniem wiedzy. Studenci deklarują, że wszystkich piętnaście kompetencji w tym obszarze ma duże oraz bardzo duże znaczenie. Jednakże, następujące kompetencje: radzenie sobie z niepewnością, umiejętność prezentacji, krytyczna analiza pomysłów, przedsiębiorczość w miejscu pracy, a także koordynacja różnych działań odznaczają się dość dużym (aczkolwiek relatywnie małym w stosunku do całości rozkładu ocen) udziałem wskazań „małe” i „bardzo małe znaczenie”.



Rys. V.14. Znaczenie kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

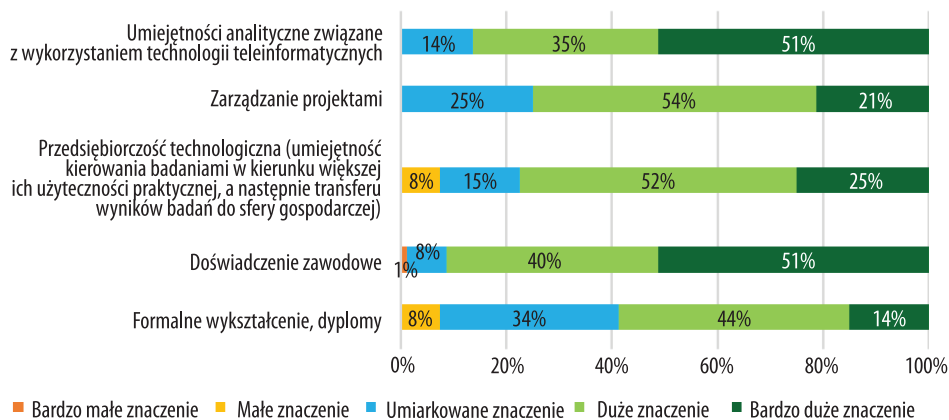
Źródło: opracowanie własne

Równie ważną pulą kompetencji z racji poszukiwania pracy przez studentów w czasie pandemii koronawirusa są kompetencje związane z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji w miejscu pracy. Tak jak w poprzednich grupach kompetencji, również tu respondenci twierdzą, że prawie wszystkie wskazane w badaniu kompetencje z tego obszaru (rys. V.15) mają duże i bardzo duże znaczenie w procesach rekrutacji. Należy jednak zwrócić uwagę na relatywnie duży odsetek wskazań respondentów na „umiarkowane znaczenie” w przypadku kompetencji: motywowanie i inspirowanie innych, słuchanie innych i empatia, zdolności przywódcze, umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach (ze względu na płeć, wiek itd.) oraz komunikowanie się „twarzą w twarz”. Natomiast w odniesieniu do kompetencji: motywowanie i inspirowanie innych, komunikowanie się „twarzą w twarz”, wielo- i międzykulturowość (zdolność do działania w kulturowo zróżnicowanym środowisku), inteligencja społeczna (zdolność do budowania bezpośrednich i głębszych relacji z innymi ludźmi, wyczuwanie i stymulowanie pożąanych interakcji), umiejętność pracy w zróżnicowanych zespołach (ze względu na płeć, wiek itd.) oraz rozwiązywanie konfliktów zanotowano względnie duży procent wskazań „małe” i „bardzo małe znaczenie”.



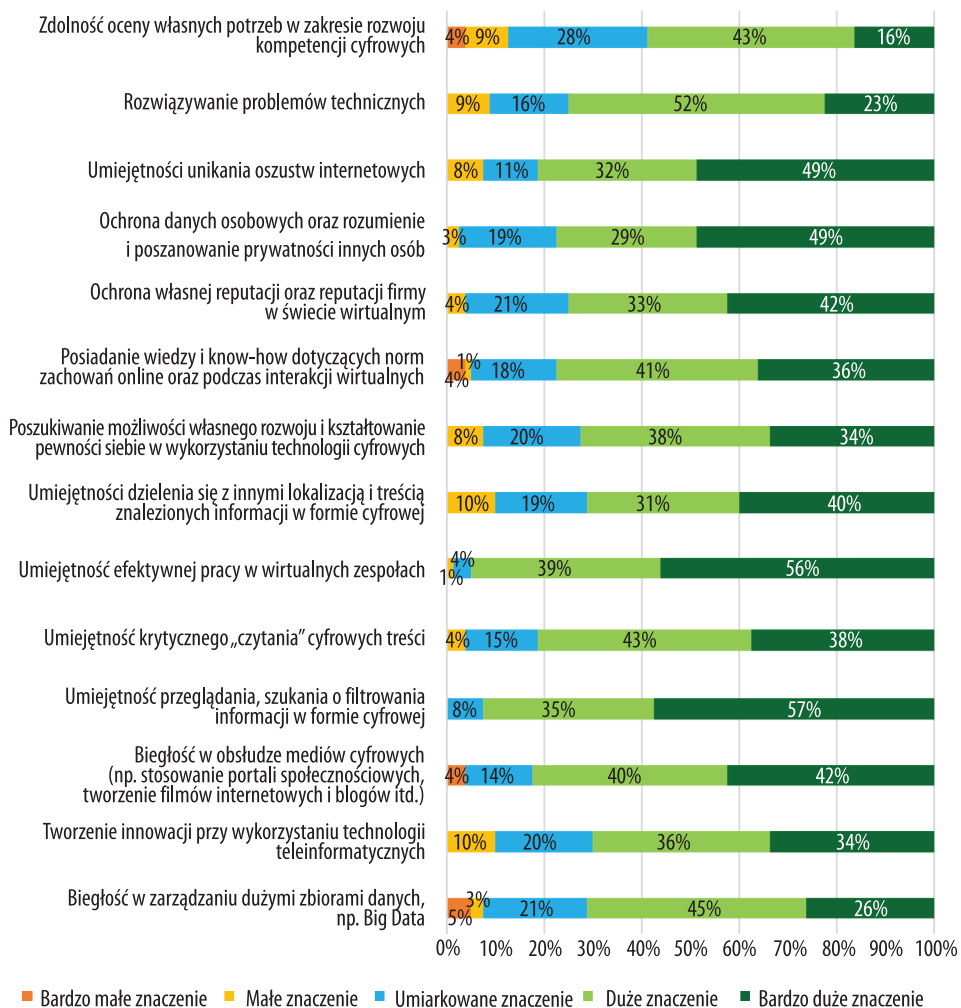
Rys. V.15. Znaczenie kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne



Rys. V.16. Znaczenie kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne



Rys. V.17. Znaczenie kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Kluczową grupę stanowią również kompetencje techniczne/fachowe. Wszystkie z pięciu badanych kompetencji w ww. obszarze w opinii studentów mają duże i bardzo duże znaczenie w procesach oceny kandydatów do pracy (rys. V.16). Studenci wskazują, że najbardziej cenione podczas rekrutacji jest posiadanie doświadczenia zawodowego na podobnym stanowisku lub umiejętność analitycznego wykorzystania technologii teleinformatycznych. Relatywnie dużą liczbę wskazań na „umiarkowane znaczenie” można zauważyć w przypadku kompetencji: formalne wykształcenie, dyplomy oraz zarządzanie projektami. Największym odsetkiem (jednakże względnie

marginalnym w odniesieniu do całości rozkładu ocen) wskazań „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie” charakteryzują się kompetencje: przedsiębiorczość technologiczna (umiejętność kierowania badaniami w kierunku większej ich użyteczności praktycznej, a następnie transferu wyników badań do sfery gospodarczej) oraz formalne wykształcenie i dyplomy.

W przypadku kompetencji cyfrowych (rys. V.17) największym procentem wskazań na duże i bardzo duże znaczenie charakteryzują się wszystkie przedstawione w badaniu kompetencje. Respondenci w szczególności wskazują, że u kandydatów do pracy najbardziej pożądanymi kompetencjami są: umiejętność efektywnej pracy w wirtualnych zespołach, umiejętność przeglądania, szukania i filtrowania informacji w formie cyfrowej, biegłość w obsłudze mediów cyfrowych (np. stosowanie portali społecznościowych, tworzenie filmów internetowych i blogów itd.), umiejętność krytycznego „czytania” cyfrowych treści, a także umiejętność unikania oszustw internetowych. W przypadku praktycznie wszystkich wyszczególnionych w tej grupie kompetencji można też zauważyć relatywnie niski odsetek ocen na poziomie „małe znaczenie” i „bardzo małe znaczenie”.

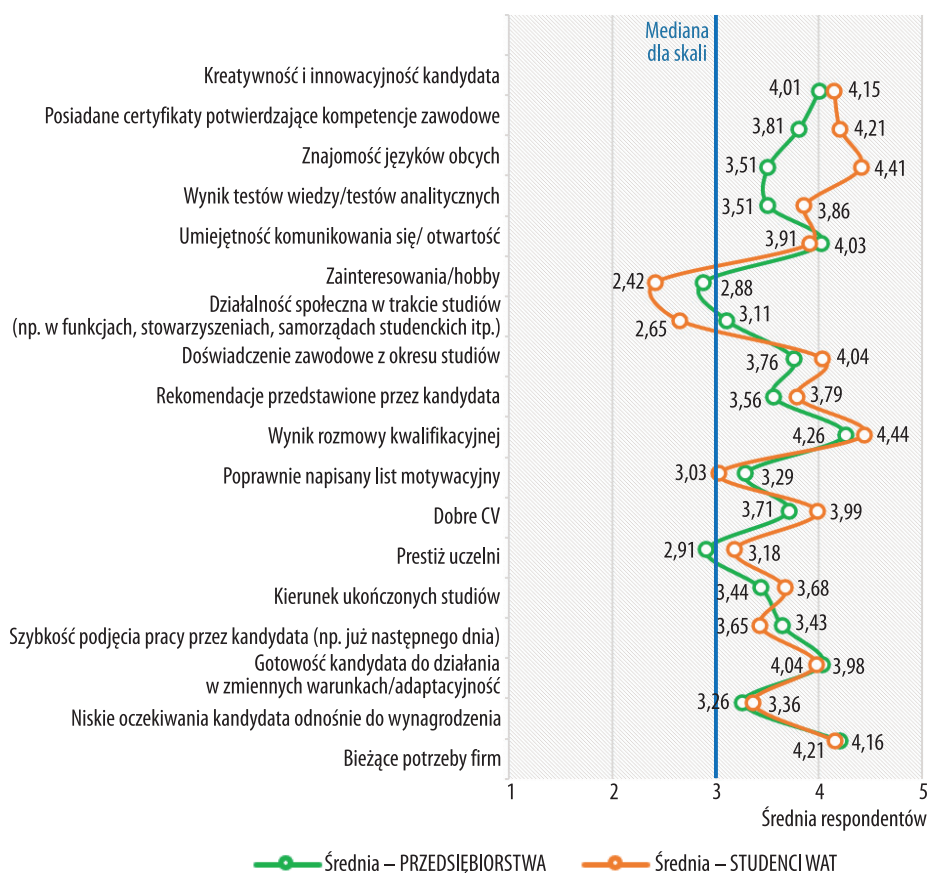
### **Oceny przedsiębiorstw vs. oceny studentów WAT (N = 80)**

W przypadku analizy (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danego czynnika w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tego czynnika) czynników warunkujących decyzję o przyjęciu do pracy, można zauważyć, że oceny respondentów (w obu grupach, tj. studentów i przedsiębiorstw) w dużej mierze plasują się na tym samym poziomie. Tę sytuację obrazuje rysunek V.18. Największą rozbieżność można zauważyć w ocenie czynnika – znajomość języków obcych (różnica 0,89 w 5-stopniowej skali), jednakże jest ona relatywnie niska. Ponadto należy zaznaczyć, że większość odpowiedzi znajduje się powyżej wartości mediany dla skali, tj. wartości „3”. Świadczy to o tym, że większość czynników ma relatywnie duże znaczenie dla respondentów w obu grupach. Najmniejszym średnim znaczeniem odznaczają się czynniki: zainteresowania/hobby, działalność społeczna w trakcie studiów (np. w fundacjach, stowarzyszeniach, samorządach studenckich itp.), poprawnie napisany list motywacyjny oraz prestiż uczelni.

Analizując (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo niski poziom poparcia stwierdzenia przez respondenta, a wartość „5” bardzo wysoki poziom poparcia stwierdzenia) rozkład odpowiedzi (rys. V.19) można zauważyć, że wpływ pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe będzie miał największe znaczenie w przypadku: obecnie zatrudnionego personelu i jego adaptacji do zmian w funkcjonowaniu firmy wymuszonych przez pracę zdalną, wzmocnienia pozycji pracodawcy oraz wzrostu znaczenia kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy.

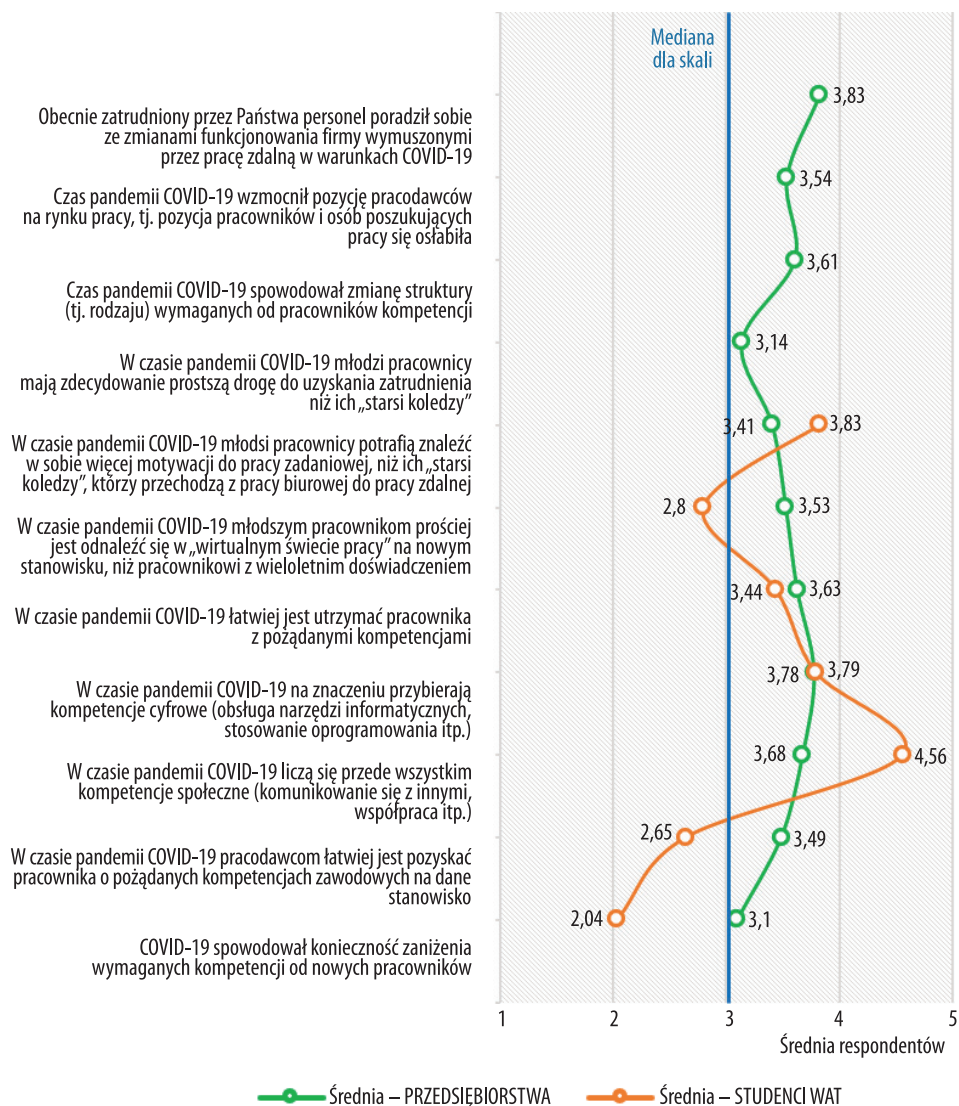


Najmniejszym poparciem respondentów odznaczają się następujące stwierdzenia w zakresie wpływu pandemii na procesy kadrowe: ułatwienie ścieżki przyjęcia do pracy młodych pracowników oraz obniżenie progu wymaganych kompetencji od nowych pracowników. Należy zauważyć, że na bardzo zbliżonym poziomie ocenione przez respondentów zostały następujące stwierdzenia: w czasie pandemii COVID-19 młodzi pracownicy potrafią znaleźć w sobie więcej motywacji do pracy zadaniowej, niż ich „starsi koledzy”, którzy przechodzą z pracy biurowej do pracy zdalnej oraz w czasie pandemii COVID-19 młodszemu pracownikowi prościej jest odnaleźć się w „wirtualnym świecie pracy” na nowym stanowisku, niż pracownikowi z wieloletnim doświadczeniem.



Rys. V.18. Średnia ocena znaczenia określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne



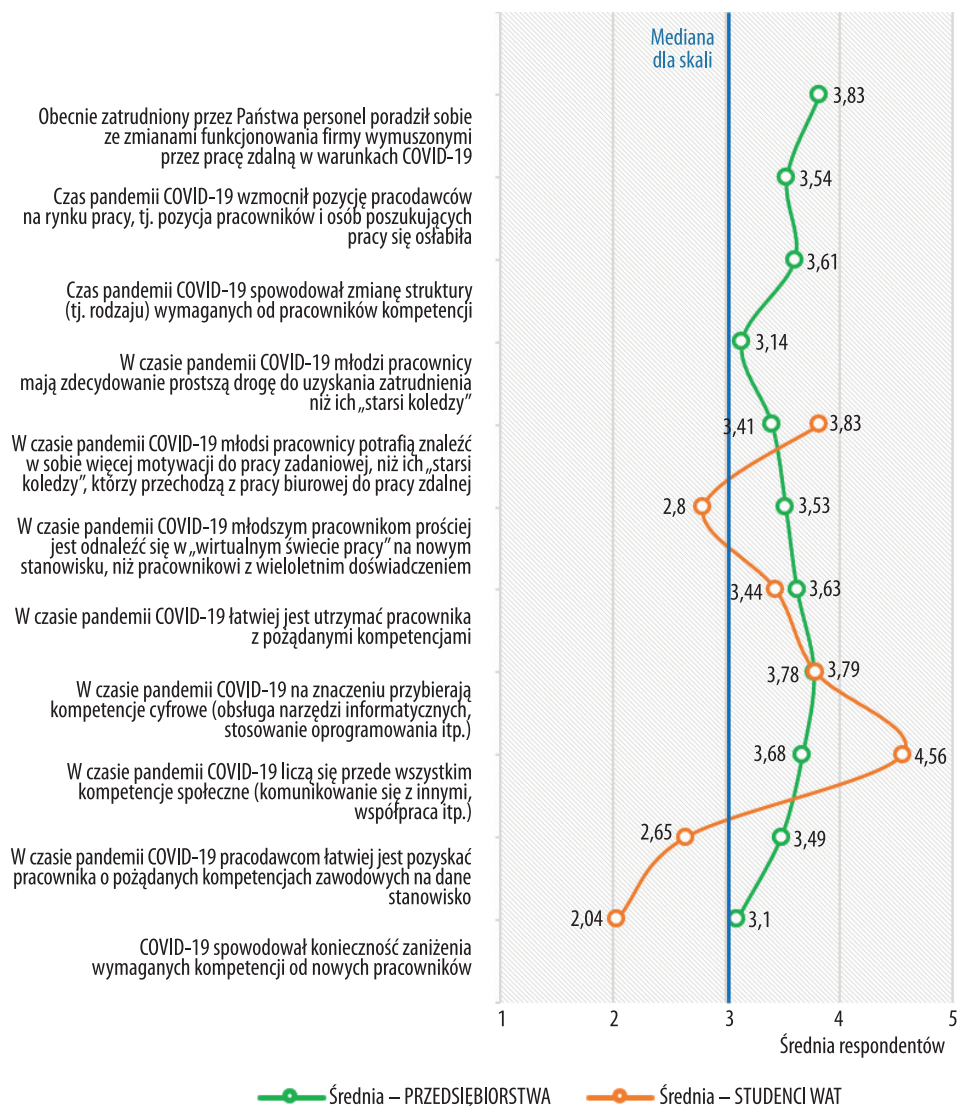
Rys. V.19. Średnia ocena poziomu poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Koncentrując uwagę na znaczeniu kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy w obecnej sytuacji COVID-19, można zauważyć, że średnie oceny (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji) zarówno przedsiębiorstw, jak i studentów WAT dla poszczególnych

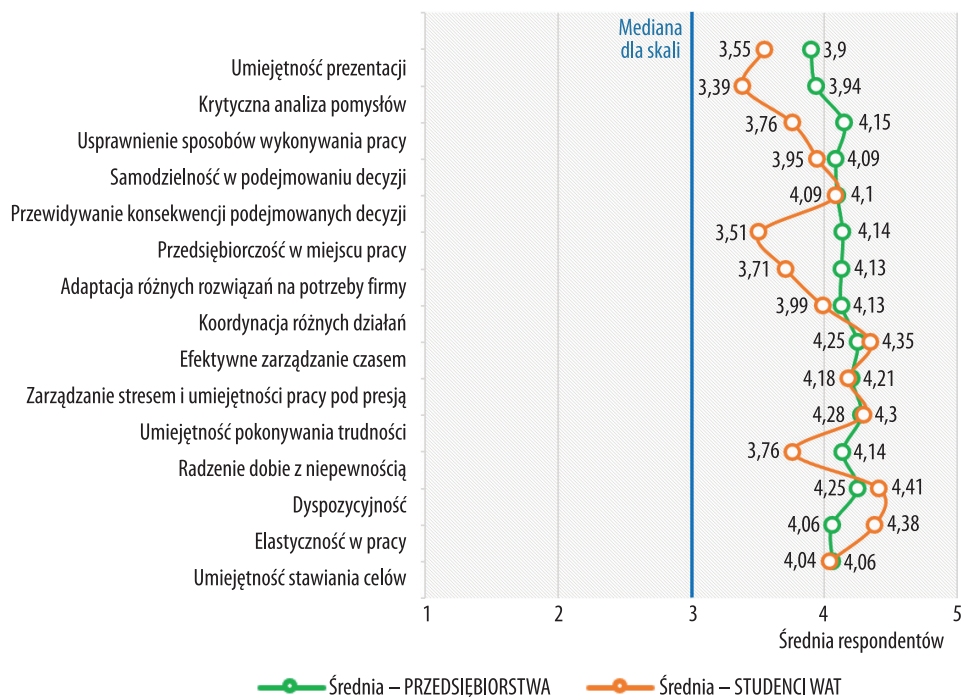
kompetencji kształtują się na podobnym poziomie. Potwierdza to zbliżony kształt profili ocen dla obu grup respondentów (rys. V.20). W zasadzie wyłącznie w przypadku kompetencji związanej z nadawaniem sensu (tj. umiejętnością dostrzegania znaczenia, unikatowego spojrzenia na dany problem itd.) występuje względnie największa rozbieżność w ocenach (aczkolwiek nominalnie nie jest to duża różnica – rzędu 0,42 w 5-stopniowej skali). Warto również dodać, że wszystkie kompetencje w tej grupie odznaczają się średnimi ocenami respondentów powyżej wartości mediany dla skali, tj. wartości „3” – co zasadniczo świadczy o tym, że wszystkie te kompetencje mają względnie duże znaczenie dla respondentów (zarówno studentów WAT, jak i badanych przedsiębiorstw). Ponadto najwyższe średnie oceny respondentów są dla kompetencji: umiejętność samodzielnego uczenia się, umiejętność poszukiwania wsparcia/pomocy u innych osób/współpracowników (zespołowe uczenie się), zdolność do mobilizowania się do pracy/nauki przez dłuższy czas, a także świadomy samorozwój.

Rozpatrując średnie oceny (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji) znaczenia kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19, można zauważyć, że oceny te w przypadku wielu kompetencji są zróżnicowane – gdy porówna się perspektywę ocen przedsiębiorstw i studentów WAT. Zobrazowaniem tego są w wielu miejscach rozbieżne linie profili ocen (rys. V.21). Niemniej jednak należy zaznaczyć, że średnie oceny obu grup respondentów dla wszystkich ujętych w tej grupie kompetencji są na poziomie wyższym od wartości mediany dla skali, tj. wartości „3” – co świadczy o tym, że wszystkie kompetencje odnoszące się do umiejętności organizowania pracy mają względnie duże znaczenie dla respondentów. Przedsiębiorcy praktycznie wszystkie kompetencje ocenili na poziomie powyżej „4” (z wyjątkiem krytycznej analizy pomysłów oraz umiejętności prezentacji). Natomiast studenci znaczną większość kompetencji ocenili na niższym poziomie niż respondenci z polskich przedsiębiorstw – wyjątek stanowią cztery kompetencje: efektywne zarządzanie czasem, umiejętność pokonywania trudności, dyspozycyjność oraz elastyczność pracy (aczkolwiek nominalnie różnice te nie są duże). Ponadto oceny studentów są bardziej zróżnicowane. Uśredniając oceny respondentów, najmniejsze znaczenie mają kompetencje: radzenie sobie z niepewnością, adaptacja różnych rozwiązań na potrzeby firmy, przedsiębiorczość w miejscu pracy, usprawnienie sposobów wykonania pracy, krytyczna analiza pomysłów, a także umiejętność prezentacji. Z kolei najwyższymi średnimi ocenami respondentów odznaczają się kompetencje: dyspozycyjność, efektywne zarządzanie czasem, umiejętność pokonywania trudności, elastyczność w pracy oraz zarządzanie stresem i umiejętność pracy pod presją.



Rys. V.20. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT (N = 80)

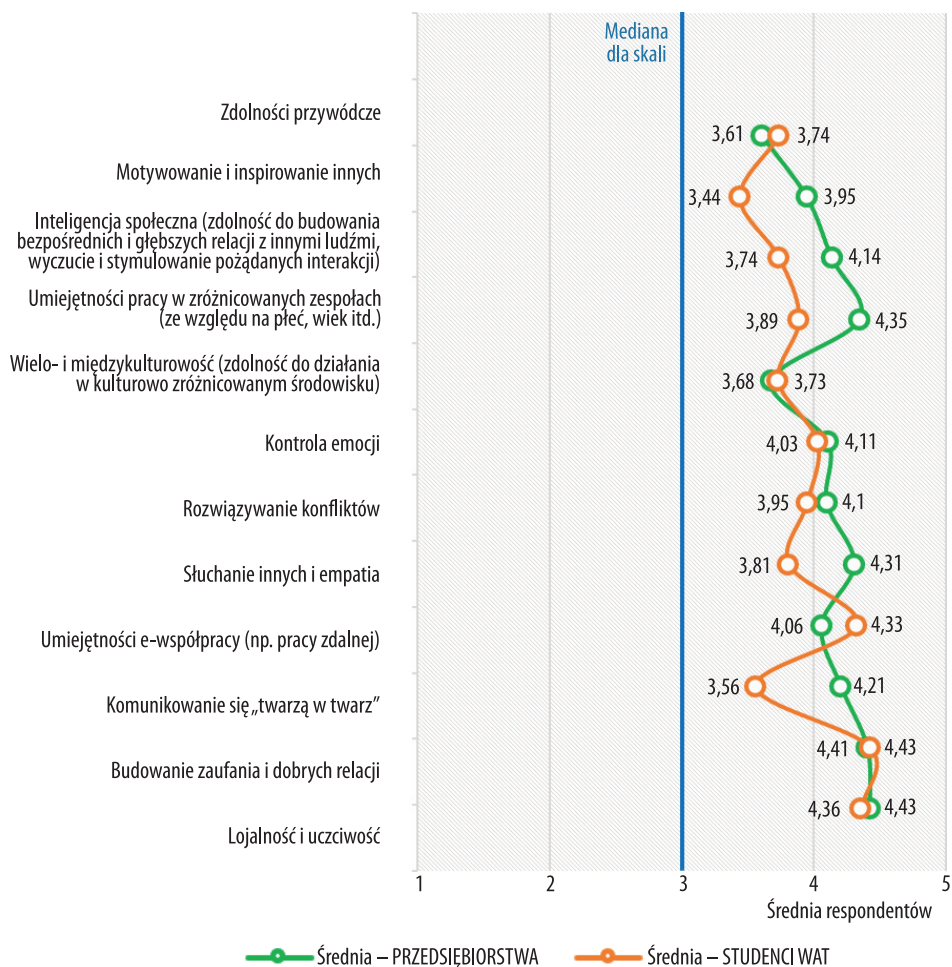
Źródło: opracowanie własne



Rys. V.21. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

W przypadku kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19, można zauważyć, że średnie oceny (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji) respondentów (zarówno pracowników przedsiębiorstw, jak i studentów WAT) są na względnie wysokim poziomie – tj. powyżej wartości mediany dla skali, tj. wartości „3”. Ponadto, profile średnich ocen znaczenia kompetencji w tym obszarze są do siebie podobne, aczkolwiek w przypadku niektórych kompetencji występują rozbieżności (rys. V.22). Większość kompetencji odznacza się wyższymi średnimi ocenami respondentów z przedsiębiorstw niż studentów WAT. Z kolei w przypadku tych kompetencji, gdzie oceny studentów są wyższe, nominalne różnice w ocenach są względnie małe (tj. w granicach 0,02-0,27). Uśredniając oceny respondentów, największe znaczenie mają kompetencje: lojalność i uczciwość oraz budowanie zaufania i dobrych relacji. Z kolei najniższymi średnimi ocenami respondentów odznaczają się kompetencje: wielo- i międzykulturowość (zdolność do działania w kulturowo zróżnicowanym środowisku), zdolności przywódcze, jak również komunikowanie się „twarzą w twarz” – co jednak nie oznacza, że te kompetencje są mało ważne.

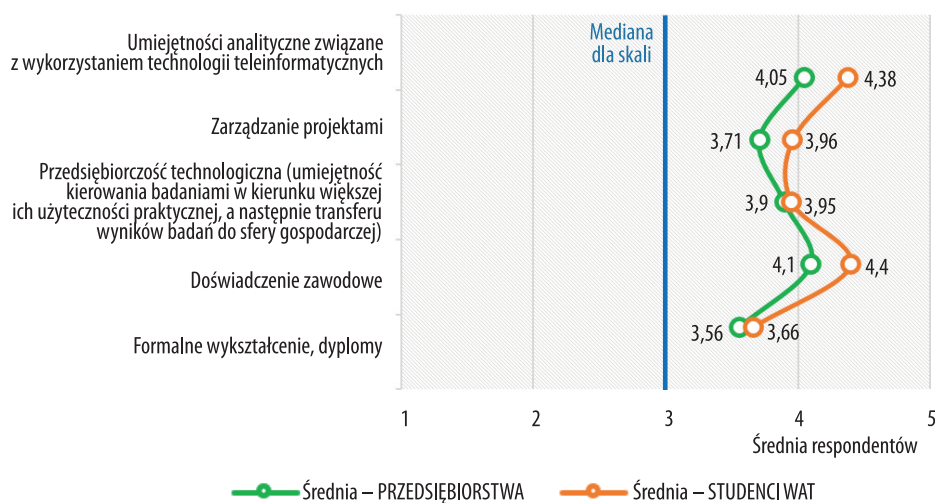


Rys. V.22. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

Dla średnich ocen (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji) respondentów odnośnie do znaczenia kompetencji technicznych/fachowych profile obu grup respondentów są prawie identyczne (rys. V.23) – co świadczy o tym, że wszystkie oceniane w tej grupie kompetencje mają zbliżone do siebie (a nawet prawie identyczne) znaczenie dla studentów i przedsiębiorstw. Innymi słowy, studenci w obszarze tych kompetencji – o ile doskonałą je u siebie – dobrze wpisują się w oczekiwania pracodawców. Najwyższymi średnimi ocenami odznaczają się kompetencje związane z umiejętnościami analitycznymi

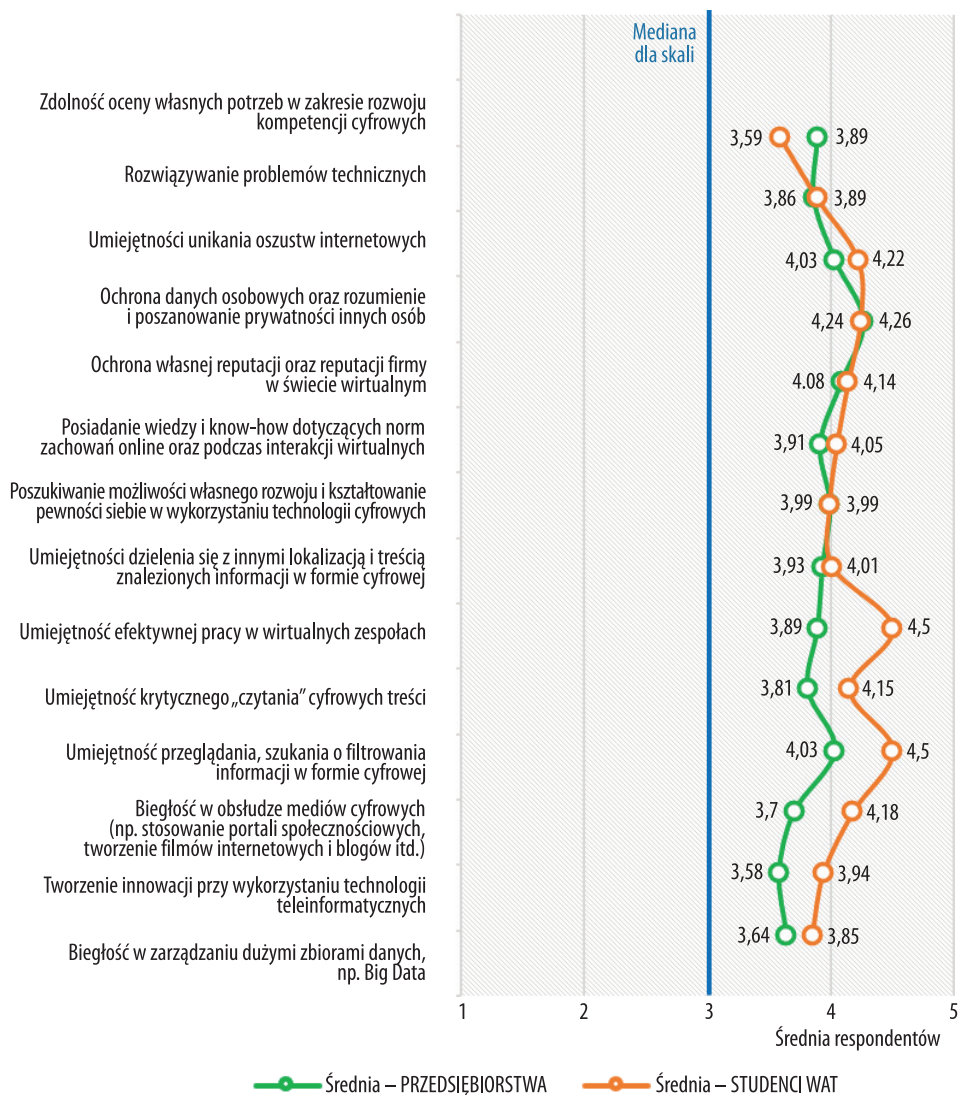
powiązanych z wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz doświadczeniem zawodowym. Co ważne, wszystkie kompetencje w rozpatrywanym obszarze zostały ocenione powyżej wartości „3”, tj. mediany dla 5-stopniowej skali.



Rys. V.23. Średnia ocena znaczenia kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ )

Źródło: opracowanie własne

Ostatnią grupą kompetencji, dla których rozpatrywane są średnie oceny (w 5-stopniowej skali, gdzie wartość „1” oznacza bardzo małe znaczenie danej kompetencji w opinii respondenta, a wartość „5” bardzo duże znaczenie tej kompetencji) respondentów, są kompetencje cyfrowe. Profile ocen dla obu grup ankietowanych, tj. przedsiębiorstw oraz studentów WAT, są do siebie zbliżone (rys. V.24). Ponadto dla połowy kompetencji średnie oceny obu grup są prawie identyczne (górna część rysunku). Z kolei w przypadku pozostałych kompetencji oceny są rozbieżne (jednak nieznacznie – nominalnie różnice są na poziomie 0,21-0,61 w 5-stopniowej skali). Warto również dodać, że najwyższymi ocenami respondentów odznaczają się kompetencje związane z umiejętnością przeglądania, szukania i filtrowania informacji w formie cyfrowej, umiejętnością efektywnej pracy w wirtualnych zespołach, a także ochroną danych osobowych oraz rozumieniem i poszanowaniem prywatności innych osób. Z kolei najniższe oceny są przypisane kompetencjom: zdolność oceny własnych potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji cyfrowych, biegłość w zarządzaniu dużymi zbiorami danych, np. Big Data, a także tworzenie innowacji przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznych oraz biegłość w obsłudze mediów cyfrowych (np. stosowanie portali społecznościowych, tworzenie filmów internetowych i blogów itd.). Jednak kompetencje te i tak mają względnie wysokie oceny – powyżej mediany dla 5-stopniowej skali, czyli wartości „3”.



Rys. V.24. Średnia ocena znaczenia kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT (N = 80)

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione powyżej analizy ocen respondentów mogą posłużyć jako podstawa dla opracowania uproszczonych zaleceń w formie tzw. dobrych praktyk w zakresie kształtowania kompetencji u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19. Zostaną one przedstawione w kolejnej części raportu.



## VI. Wnioski z badania – zalecenia i dobre praktyki

*Jacek Woźniak*

---

Przeprowadzone badanie empiryczne posłużyło do sformułowania zwięzłych i uproszczonych wniosków oraz zaleceń w zakresie kształtowania kompetencji u młodych pracowników (studentów) pod kątem przygotowania ich do wejścia na rynek pracy i funkcjonowania na tym rynku w czasie pandemii COVID-19:

- Badanie wskazało, że studenci powinni myśleć holistycznie o rozwoju swoich kompetencji, uwzględniając różne grupy kompetencji, a w szczególności związane z: (1) uczeniem się/zdobywaniem wiedzy, (2) organizowaniem pracy, (3) komunikowaniem się/kształtowaniem relacji, (4) umiejętnościami technicznymi/fachowymi, a także (5) cyfryzacją. Należy jednocześnie zauważyć, że wymagania przedsiębiorstw względem kandydatów do pracy nie uległy obniżeniu wraz z nastaniem pandemii COVID-19. Dlatego studenci powinni dbać o systematyczny i zbalansowany rozwój kompetencji, chcąc sprostać aktualnym wymaganiom przedsiębiorstw/ryнку pracy.
- Warto też podkreślić, że studenci nie powinni koncentrować się wyłącznie na kompetencjach fachowych, potwierdzanych certyfikatami i innymi dokumentami. Badanie wyraźnie potwierdziło obserwowane od kilku lat zjawisko końca „ery dyplomów”. Oczywiście, dyplomy (a tym samym i kompetencje fachowe) są ważne, ale raczej jako suplement, a nie podstawa decyzji rekrutacyjnych. Przedsiębiorstwa oczekują współcześnie „czegoś więcej”, a w szczególności: elastyczności i adaptacyjności, umiejętności pracy zespołowej, czy też kreatywności i innowacyjności w miejscu pracy. Młodzi pracownicy powinni sprawnie zintegrować się z „tkanką przedsiębiorstwa”, a nie tylko być wybitnymi specjalistami z doświadczeniem. Współczesne przedsiębiorstwa to złożone, ale jednocześnie zwinne systemy działania, wchodzące w dynamiczne (pomimo pandemii COVID-19) relacje z podmiotami zewnętrznymi.

Dalego odchodzi się od postrzegania pracowników wyłącznie przez pryzmat wiedzy i doświadczenia – na znaczeniu zyskują kompetencje związane z tworzeniem i utrzymywaniem więzi opartych o zaufanie.

- Średnie oceny wszystkich 54 kompetencji ujętych w badaniu były na poziomie powyżej „3” (w 5-stopnowej punktacji), tj. mediany dla skali. W ocenach poszczególnych kompetencji dokonanych przez studentów i przedsiębiorstwa nie było dużych różnic (a w wielu przypadkach oceny te były prawie identyczne). Taki stan rzeczy sugeruje, że studenci dobrze „odczytują” potrzeby i złożoność rynku pracy w dobie pandemii.

## Bibliografia

---

- ACCENTURE, 2021, <https://www.accenture.com/pl-pl/about/company/leadership-during-coronavirus> (20.09.2021).
- ALVESSON M.S., 2016, *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, Routledge, London–New York.
- ANNELLS M., 2006, *Triangulation of qualitative approaches: hermeneutical phenomenology and grounded theory*, „Journal of Advanced Nursing”, No. 56(1).
- APANOWICZ J., 2005, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
- As austriackiego managementu, 1995, „Zarządzanie na Świecie”, Nr 10.
- BABBIE E., 2003, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- BRYNJOLFSSON E., MCAFEE A., 2017, *Winning the Race With Ever-Smarter Machines*, <https://sloanreview.mit.edu/article/winning-the-race-with-ever-smarter-machines/> (02.09.2021).
- CHOMICKI M., MIERZEJEWSKA K., 2020, *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*, „e-mentor”, Nr 5(87).
- CZUPRYNA-NOWAK A., 2018, *Identyfikacja kluczowych kompetencji informatycznych pracowników w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Nr 130.
- DELIA C., QUINTANA D., MORA J., PÉREZ P., VILA L., 2016, *Enhancing the development of competencies: The role of UBC*, „European Journal of Education”, Vol. 51(1).
- DELOITTE, 2021, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Raport\\_Wplyw\\_pandemii\\_na\\_kobiety\\_w\\_biznesie\\_Deloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_Wplyw_pandemii_na_kobiety_w_biznesie_Deloitte.pdf) (30.09.2021).
- DENZIN N., 2006, *Sociological Methods: A Sourcebook*, Aldine Transaction.
- DOBRYZKA M., 2014, *Strategie badawcze stosowane w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuściński (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- DZIEMBAŁA M., KŁOS A., 2021, *Pandemia COVID-19 a gospodarka Unii Europejskiej – instrumenty anty kryzysowe oraz implikacje dla budżetu UE i jej państw członkowskich*, „Przegląd Europejski”, Nr 1.
- EVANS N.D., 2016, *Future skills*, „ITNOW”, Vol. 58(1).

- FLICK U., 2004, *Triangulation in Qualitative Research*, [w:] U. Flick, E. von Kardoff, I. Steinke (red.), *A Companion to Qualitative Research*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi.
- FLICK U., 2011, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- FLICK U., 2012, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- GAJDEROWICZ T., GROTKOWSKA G., WINCENCIAK L., 2013, *Rola systemu edukacji w dostarczaniu kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców: analiza przypadku województwa pomorskiego*, „Edukacja”, Nr 2.
- GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY, 2021a, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/8/16/1/informacja\\_o\\_podmiotach\\_gospodarki\\_narodowej\\_wpisanych\\_do\\_rejestru\\_regon-czerwiec-2021-sig.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5504/8/16/1/informacja_o_podmiotach_gospodarki_narodowej_wpisanych_do_rejestru_regon-czerwiec-2021-sig.pdf) (15.09.2021).
- GŁÓWNY URZĄD STATYSTYCZNY, 2021b, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (15.09.2021).
- HAJDUK Z., 2012, *Ogólna metodologia nauk*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- JICK T.D., 1979, *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action*, „Administrative Science Quarterly”, No. 24(4).
- LACHIEWICZ S., 2019, *Znaczenie i formy kształtowania kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11.
- LIPKA A., 2019, *Ryzyko (zagrożenia i szanse) zatrudnienia Milenialsów. HRM „po nowemu”*, CeDeWu, Warszawa.
- ŁUŻNIAK-PIECHA M., BOBROWSKA J., 2020, *Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji*, „e-mentor”, Nr 5(87).
- MATEJUN M., NOWICKI M., 2013, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- MATHISON S., 1988, *Why Triangulate?*, „Educational Researcher”, No. 17(2).
- MCFEE G., 2006, *Triangulation in research: two confusions*, „Educational Research”, No. 34.
- MOCZYDŁOWSKA J.M., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- OBŁĄKOWSKA-KUBIAK K., 2014, *Konstruowanie i testowanie teorii w badaniach naukowych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- OLSEN W., 2004, *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed*, [w:] M. Holborn (red.), *Developments in Sociology*, Causeway Press, Ormskirk.
- PAULI U., 2011, *Oczekiwania pracodawców względem kompetencji absolwentów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, Nr 34.
- PLÖTZ T., FINK G.A., 2009, *Markov models for offline handwriting recognition: a survey*, „International Journal on Document Analysis and Recognition (IJ DAR)”, Vol. 12, No. 4.

- PORTAL DEVIRE.PL, 2020, [https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport\\_Devire\\_Wp%C5%82yw\\_koronawirusa\\_na\\_polskie\\_przedsi%C4%99biorstwa.pdf](https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport_Devire_Wp%C5%82yw_koronawirusa_na_polskie_przedsi%C4%99biorstwa.pdf) (22.09.2021).
- PORTAL EC.EUROPA.EU, 2021, [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic\\_pl](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_pl) (27.09.2021.).
- PORTAL FIRMA.RP.PL, 2021a, <https://firma.rp.pl/biznes/art17056121-koronawirus-prawa-i-obowiazki-pracodawcow-i-pracownikow> (30.09.2021).
- PORTAL FIRMA.RP.PL, 2021b, <https://firma.rp.pl/biznes/art17057231-koronawirus-obowiazki-pracodawcy-i-bhp-podczas-pandemii> (30.09.2021).
- PORTAL FORBES.PL, 2021a, <https://www.forbes.pl/kariera/jak-koronawirus-zmienil-rynek-pracy-i-pracownika-wyzwania-specjalistow-od-hr/rctxudp> (30.09.2021).
- PORTAL FORBES.PL, 2021b, <https://www.forbes.pl/kariera/jak-pandemia-zmieni-metody-zarzadzania-ludzmi-nowe-podejscie-do-pracownika> (25.09.2021).
- PORTAL GOV.PL, 2021, <https://www.gov.pl/web/koronawirus/prawa-i-obowiazki-pracownika-podczas-epidemii> (30.09.2021).
- PORTAL <https://www.forbes.pl/kariera/praca-podczas-koronawirusa-jakie-umiejtnosci-sa-oczekiwane/sbcghh4> (30.09.2021).
- PORTAL KSIEGOWOSC.INFOR.PL, 2021, <https://ksiegowosc.infor.pl/zus-kadry/zatrudnianie-i-zwalnianie/5279985,Zmiana-pracy-2021-Oczekiwania-pracownikow-i-mozliwosc-i-rozwoju.html> (30.09.2021).
- PORTAL MONEY.PL, 2021, <https://www.money.pl/gospodarka/rok-z-koronawirusem-szesc-przykladow-jak-pandemia-na-zawsze-zmienila-gospodarke-6614161610320512a.html> (30.09.2021).
- PORTAL NOWA-ENERGIA.COM.PL, 2021, <https://nowa-energia.com.pl/2021/03/25/systemy-zarzadzania-i-ciaglosc-dzialania-w-czasie-pandemii-doswiadczenia-z-tegorocznych-auditow-systemow-zarzadzania/> (22.09.2021).
- PORTAL PIP.GOV.PL, 2021, <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/222228/koronawirus-zalecenia%20ogolne%202020%2005%2019.pdf> (20.09.2021).
- PORTAL PROFINFO.PL, 2021, <https://www.profinfo.pl/blog/prawo-pracy-w-dobie-koronawirusa-w-jaki-sposob-pandemia-covid-19-wplynela-na-prawa-i-obowiazki-pracownikow/> (30.09.2021).
- PORTAL SGS.PL, 2021, <https://www.sgs.pl/pl-pl/news/2021/01/czego-covid19-moze-nas-nauczyc-o-planowaniu-ciaglosci-biznesowe> (17.09.2021).
- PORTAL WYZWANIAHR.PRACUJ.PL, 2021, <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/covid-19-a-rozwoj-w-organizacjach/> (29.09.2021).
- RAKOWSKA A., SITKO-LUTEK A., 2016, *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 429.
- RAPORT, 2012, *Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce, Ernst & Young, Warszawa, [http://www.sgh.waw.pl/ogolnuczelniane/bwb/rada\\_konsultacyjna/RKPK\\_raport\\_2012.pdf](http://www.sgh.waw.pl/ogolnuczelniane/bwb/rada_konsultacyjna/RKPK_raport_2012.pdf) (18.08.2021).
- RAPORT, 2015, *Raport płacowy 2015. Trendy na rynku pracy*, HAYS.

- ROKICKI T., 2020, *Zmiany w koniunkturze gospodarczej Polski w wyniku epidemii COVID-19*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, Nr 3.
- RYCAK M., 2020, *Prawa i obowiązki stron stosunku pracy w czasie pandemii COVID-19*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, Nr 4.
- RZEMPAŁA J., 2017, *Kompetencje indywidualne i organizacyjne w zarządzaniu projektami – ujęcie systemowe*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Nr 114.
- SAGAN A., 2016, *Metodologia badań ekonomicznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2016.
- SERAFIN K., 2016, *Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 283.
- SIKORSKA Z., HADAŚ Ł., 2020, *Preferowanie kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, Nr 81.
- ŚLIŻ P., 2020, *Praca zdalna podczas epidemii COVID-19 w Polsce – wyniki badania empirycznego*, „e-mentor”, Nr 3(85).
- SOPIŃSKA A., DZIURSKI P., 2018, *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- SPRINGER A., 2011, *Problemy definiowania i klasyfikowania kompetencji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, Nr 34/2011.
- SUDOŁ S., 2012, *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy i kontrowersje*, PWE, Warszawa.
- SUŁKOWSKI Ł., 2012, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- TARASIUK W., DŁUŻNIEWSKA J., 2021, *Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój sektora e-commerce w Polsce*, „Academy of Management”, Nr 5(2).
- Trendy HR 2014. Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, 2014, Deloitte, [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/HumanCapitalTrends\\_2014\\_PL\\_1.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/HumanCapitalTrends_2014_PL_1.pdf) (11.09.2021).
- TUREK D., 2010, *Mierzalność zjawisk w naukach ekonomicznych*, [w:] K. Kuciński (red.), *Metodologia nauk ekonomicznych. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa.
- UE, 2006, *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN> (11.09.2021).
- WAT, 2021, <https://www.wojsko-polskie.pl/wat/ksztalcenie/> (15.07.2021).
- WITASZEK Z., 2011, *Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji*, „Zeszyty Naukowe Marynarki Wojennej”, Nr 187.
- WOJCIECHOWSKA R., 2011, *Proces badawczy w naukach ekonomicznych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- WOJCIECHOWSKA R., 2016, *Logika procesu badawczego w ekonomii*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- ZABOREK P., 2009, *Qualitative and quantitative research methods in management science*, [w:] M. Strzyżewska (red.), *Selected methodological issues for doctoral students*, Warsaw School of Economics, Warsaw.

## Wykaz rysunków

---

Rys. IV.1.	Udział procentowy przedsiębiorstw w badaniu – podział na województwa ( $N = 80$ ) .....	36
Rys. IV.2.	Udział procentowy studentów na poszczególnych kierunkach studiów ( $N = 80$ ).....	37
Rys. V.1.	Znaczenie określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	40
Rys. V.2.	Poziom poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	41
Rys. V.3.	Znaczenie kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	42
Rys. V.4.	Znaczenie kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	43
Rys. V.5.	Znaczenie kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	44
Rys. V.6.	Znaczenie kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ).....	45
Rys. V.7.	Znaczenie kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia przedsiębiorstw ( $N = 80$ ) .....	46
Rys. V.8.	Podstawowe skutki wpływu pandemii COVID-19 na przedsiębiorstwo ( $N = 80$ ) .....	47
Rys. V.9.	Skłonność do zatrudniania pracowników poniżej 26. roku życia w czasie pandemii COVID-19 ( $N = 80$ ).....	48
Rys. V.10.	Główne powody zatrudniania pracowników poniżej 26. roku życia w czasie pandemii COVID-19 ( $N = 39$ ) – pytanie wielokrotnego wyboru .....	48

Rys. V.11. Znaczenie określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	49
Rys. V.12. Poziom poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	50
Rys. V.13. Znaczenie kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	52
Rys. V.14. Znaczenie kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	53
Rys. V.15. Znaczenie kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	54
Rys. V.16. Znaczenie kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	54
Rys. V.17. Znaczenie kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – opinia studentów WAT ( $N = 80$ ).....	55
Rys. V.18. Średnia ocena znaczenia określonych czynników w decyzji o przyjęciu do pracy absolwenta/studenta uczelni wyższej w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	57
Rys. V.19. Średnia ocena poziomu poparcia stwierdzeń w zakresie wpływu pandemii COVID-19 na wybrane procesy kadrowe – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	58
Rys. V.20. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z uczeniem się/zdobywaniem wiedzy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	60
Rys. V.21. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z organizowaniem pracy u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	61
Rys. V.22. Średnia ocena znaczenia kompetencji związanych z komunikowaniem się/kształtowaniem relacji u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	62
Rys. V.23. Średnia ocena znaczenia kompetencji technicznych/fachowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	63
Rys. V.24. Średnia ocena znaczenia kompetencji cyfrowych u kandydatów do pracy w obecnej sytuacji COVID-19 – profile dla przedsiębiorstw i studentów WAT ( $N = 80$ ).....	64



## Wykaz tabel

---

Tab. III.1. Kryteria podziału kompetencji .....	20
Tab. III.2. Najważniejsze kompetencje wyodrębnione na przestrzeni 5 lat.....	22
Tab. III.3. Kompetencje szczególnie ważne dla pracodawców.....	24
Tab. IV.1. Podstawowe cele badawcze .....	27
Tab. IV.2. Podstawowe narzędzia badawcze.....	30
Tab. IV.3. Podstawowe atrybuty przedsiębiorstw zakwalifikowanych do próby badawczej ( $N = 80$ ).....	33
Tab. IV.4. Podstawowe atrybuty studentów WAT ujętych w badaniu ( $N = 80$ ) .....	35