

Izabela Paprocka, Mateusz Terlecki¹

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądaných przez pracodawców kompetencji zawodowych

Słowa kluczowe: kompetencje miękkie, kompetencje twarde, kompetencje społeczne, kwalifikacje, rekrutacja

Key words: soft skills, hard skills, social skills, qualifications, job recruitment

Przegląd teoretyczny

Od tematu kompetencji nie sposób uciec. Powraca on jak bumerang przy okazji doboru kadr na różne stanowiska, poczynając od głowy państwa, na szeregowych pracownikach kończąc. Jak podaje Armstrong², „Ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom”. Wspomniane role wynikają ze specyfiki wykonywanego zawodu – w każdym przypadku przed kandydatem do pracy stoją inne wyzwania.

Oferowane przez pracodawców stanowiska często zmieniają swoje nazwy lub zakresy obowiązków; niektóre z profesji zanikają, inne z kolei pojawiają się jako *novum*. Mimo iż liczba oczekiwanych sprawności zawodowych jest nieskończenie wielka, wynika ona z pewnego ograniczonego zakresu predyspozycji jednostki³. Kandydaci są zatem zdolni do zajmowania kilku zbliżonych typów stanowisk, które pozostają w zgodzie z ich zainteresowaniami, osobowością

¹ Autorzy pragną podziękować dr hab. Elżbiecie Kasprzak prof. nadzw. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy za inspirację oraz nieustające wsparcie w procesie pracy badawczej.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 241.

³ C. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Kraków 1997.

i sposobem myślenia. Założenie to nadaje sens grupowaniu obecnych na rynku pracy zawodów w branży wyszczególnione na podstawie kluczowych dla nich zadań i reprezentowanych przezeń sektorów gospodarki. Pozwala także na zaobserwowanie pewnych, specyficznych dla nich tendencji w zakresie wymagań stawianych przed ich pracownikami.

Wymagania te nazwać można kompetencjami, definiując je jako: „pojęcie szersze od kwalifikacji [rozumianych jako wykształcenie i staż], obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar”⁴. Składają się na nie różnorodne elementy, takie jak: cechy psychofizyczne pracownika, jego wiedza i umiejętności⁵, samoocena czy motyw⁶. W związku z mnogością wspomnianych składowych i specyfiką oczekiwań wobec osoby dokonuje się podziałów na rodzaje kompetencji. W literaturze czytamy zatem o kompetencjach: ogólnych i szczegółowych, progowych i dotyczących działania, różnicujących⁷, formalnych i prawdziwych⁸ czy podstawowych i specjalistycznych⁹, nazywanych również wyróżniającymi¹⁰. Istnieje ponadto rozbieżność na kompetencje techniczne, określane też mianem twardych oraz behawioralne, nazywane również miękkimi¹¹, w skład których wchodziłyby kompetencje społeczne.

Kompetencje poszukiwane na rynku pracy, z zachowaniem rozróżnienia na kompetencje podstawowe (uniwersalne, nazywane również miękkimi) i specjalistyczne (fachowe, inaczej twarde), analizował w 2011 roku zespół twórców serwisu jobfitter.pl¹². Według badaczy aż 88% ogłoszeń o pracę zawierało wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności specjalistycznych. Oczekiwania kompetencji uniwersalnych pojawiały się natomiast w przypadku 46% ofert. Najpopularniejszymi z nich były: komunikatywność, organizacja pracy i współpraca w zespole. Podobne wyniki uzyskano w cytowanym przez czasopismo „Com-

⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 116.

⁵ A. Polańska, *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Gdańsk 1999.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie...*

⁷ Tamże.

⁸ C. S. Nosal, dz. cyt.

⁹ P. Jurek i in., *Kompetencje poszukiwane na rynku pracy*, [w:] P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 54, Warszawa 2012.

¹⁰ A. Pochtowski, dz. cyt.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011.

¹² P. Jurek i in., dz. cyt.

petency¹³ badaniu opisującym dziesięć najbardziej pożądaných przez organizację zachowań. Były to: komunikacja, orientacja na wyniki, skupienie na kliencie, praca zespołowa, przywództwo, planowanie i organizowanie, świadomość handlowa, elastyczność, stymulowanie rozwoju innych ludzi oraz umiejętność rozwiązywania problemów. Dominacja oczekiwań w zakresie kompetencji specjalistycznych, twardych, widoczna jest także w wynikach analizy zrealizowanej na zamówienie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju¹⁴. Czytamy w niej, iż obszarami kształcenia, dla których prognozowany jest największy popyt w kolejnych pięciu latach, są nauki techniczne i nauki ścisłe.

Wiedza fachowa to jednak za mało. Analizy przeprowadzone przez Hays Poland dla magazynu „Forbes”¹⁵ sugerują, że pełnowartościowy uczestnik rynku pracy powinien uzupełniać wykształcenie o kompetencje miękkie. Jaka zawartość treściowa kryje się pod tym stwierdzeniem? Informacje ujęte w literaturze zdają się niewystarczające. Trudne do odnalezienia są także aktualne zestawienia oczekiwań pracodawców w zakresie kompetencji twardych i miękkich, z uwzględnieniem rozkładu procentowego wyżej wymienionych w poszczególnych branżach. Taki stan rzeczy sprowokował badaczy do rozpoczęcia samodzielnej eksploracji, celem poznania obecnych warunków panujących na rynku pracy.

Wybrane założenia metodologiczne badań własnych

Przeanalizowano 325 ofert pracy pochodzących z następujących serwisów rekrutacyjnych: pracuj.pl, praca.pl, infopraca.pl, szybkopraca.pl, przedstawiciele.pl, kariera.pl, goldenline.pl, jobs4.pl, gowork.pl, ibroker.pl, monsterpolska.pl, jobexpress.pl, karierawfinansach.pl, linguajob.pl, gratka.pl oraz dlastudenta.pl.

W celu wyłonienia grupy przybliżającej obraz całego rynku pracy zawody pogrupowano w 13 branż, w ramach których dokonano szczegółowych analiz wymagań pracodawców w programie STASISTICA version 10. Kryterium wyłonięcia podanych kategorii stanowiło podobieństwo warunków pracy, predyspozycji pracowników i oczekiwań stawianych przed nimi w danej grupie zawodów. Każdą branżę reprezentowało 25 losowo wybranych ofert pracy.

1. Edukacja/ doradztwo.
2. Służba zdrowia/ pomoc społeczna.

¹³ 1996, za: M. Armstrong, *Zarządzanie...*, Kraków 2000.

¹⁴ W. Pieniążek i in., *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy – Raport końcowy*, Warszawa 2014, s. 19.

¹⁵ K. Domaradzki, *Najbardziej pożądane kompetencje na rynku pracy w 2015 roku*, <http://kariera.forbes.pl/10-najbardziej-pozadanych-kompetencji-na-ryнку-pracy-w-2015-roku,artykuly,187529,1,1.html> [2014.12.22].

3. Informatyka/ telekomunikacja.
4. Kultura/ sztuka.
5. Finanse/ ubezpieczenia.
6. Nauka/ technika.
7. Administracja/ porady prawne.
8. Budownictwo.
9. Transport.
10. Produkcja rolno-spożywcza/ leśnictwo.
11. Turystyka/ rozrywka.
12. Produkcja przemysłowa.
13. Usługi/ sprzedaż.

Wymagania pojawiające się w badanych ofertach zaklasyfikowano do zdefiniowanych poniżej kategorii.

1. Kompetencje miękkie, czyli kompetencje związane z postawą wobec pracy, oczekiwania dotyczące cech indywidualnych kandydata oraz kompetencje społeczne, pogrupowane według kwestionariusza PROKOS – Profil Kompetencji Społecznych autorstwa Anny Matczak i Katarzyny Martowskiej:

- kompetencje społeczne – nabywane w trakcie treningu społecznego umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w sytuacjach społecznych, czyli skuteczność realizacji własnych celów, adekwatność zachowań względem norm społecznych oraz brak ponoszenia nadmiernych kosztów psychofizycznych¹⁶,

- a) kompetencje asertywne – duże umiejętności wywierania wpływu na innych, bez nadmiernego zabiegania o aprobatę,

- b) kompetencje kooperacyjne – duże umiejętności interpersonalne i zręczność społeczna; udzielanie pomocy i wsparcia, łagodzenie konfliktów, efektywne i harmonijne współdziałanie z ludźmi,

- c) kompetencje towarzyskie – duże umiejętności nawiązywania i podtrzymywania nieformalnych kontaktów, inicjowanie relacji towarzyskich, wzbudzenie zainteresowania swoją osobą,

- d) zaradność społeczna – duże umiejętności realizowania zadań, które wymagają wyjednywania czegoś ze strony innych ludzi,

- e) kompetencje społecznikowskie – duże umiejętności dostrzegania potrzeb i celów społecznych, organizowania działań zmierzających do ich realizacji i włączania w nie innych ludzi,

- postawa wobec pracy – wewnętrzne ustosunkowanie kandydata do pracy zarówno w sferze poznawczej, behawioralnej, jak i emocjonalnej, np. motywacja, zaangażowanie, chęć rozwoju,

¹⁶ A. Matczak, K. Martowska, *Profil Kompetencji Społecznych. PROKOS. Podręcznik*, Warszawa 2013.

- cechy indywidualne – cechy ujawniające się niezależnie od kontaktów interpersonalnych, np. kreatywność, myślenie analityczne, radzenie sobie ze stresem, samoorganizacja.

2. Kompetencje twarde, czyli wykształcenie, doświadczenie, certyfikaty, wiedza i umiejętności specjalistyczne.

Wyniki badań empirycznych

Po przeanalizowaniu zgromadzonych ofert pracy podsumowano liczbę wymaganych kompetencji w poszczególnych branżach oraz wyliczono średnią zawartość wymienianych przez pracodawców oczekiwań na ofertę. W obrębie sumy wymagań dokonano podziału na kompetencje miękkie oraz twarde, z uwzględnieniem ich udziału procentowego w zbiorze. Opisywane wyniki prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Rozkład oczekiwanych kompetencji w branżach

Badane branże	\sum k.	Średnia liczba k. na ofertę	\sum k. miękkich	% k. miękkich	\sum k. twardych	% k. twardych
Edukacja/ doradztwo	220	8,8	106	48,2	114	51,8
Służba zdrowia/ pomoc społeczna	155	6,2	77	49,7	78	50,3
Informatyka/ telekomunikacja	168	6,7	37	22	131	78
Kultura/ sztuka	222	8,9	115	51,8	107	48,2
Finanse/ ubezpieczenia	230	9,2	97	42,2	133	57,8
Nauka/ technika	229	9,2	80	34,9	149	65,1
Administracja/ porady prawne	206	8,2	116	56,3	90	43,7
Budownictwo	162	6,5	76	46,9	86	53,1
Transport	179	7,2	84	46,9	95	53,1
Produkcja rolno-spożywcza/ leśnictwo	127	5,1	56	44,1	71	55,9
Turystyka/ rozrywka	160	6,4	93	58,1	67	41,9
Produkcja przemysłowa	182	7,3	74	40,7	108	59,3
Usługi/ sprzedaż	170	6,8	89	52,4	81	47,6
Branże łącznie	2410	7,4	1100	45,7	1310	54,3

Adnotacja. N ofert łącznie = 325; n ofert na branżę = 25. Skrót k. oznacza kompetencje.

Źródło: opracowanie własne.

Największą liczbę wymagań w zakresie kompetencji łącznie zaobserwowano w branżach: finanse/ ubezpieczenia (230) oraz nauka/ technika (229), najmniejszą – w dziale produkcja rolno-spożywcza/ leśnictwo (127). Powyższe wyniki przekładają się na średnią liczbę oczekiwanych kompetencji na ofertę. Kompetencje miękkie dominują w branżach, takich jak: turystyka/ rozrywka (58,1%), administracja/ porady prawne (56,3%), usługi/ sprzedaż (52,4%) oraz kultura/ sztuka (51,8%), w pozostałych zawodach ustępując miejsca wymaganiom specjalistycznym. Dominacja kompetencji twardych jest szczególnie wyraźna w obszarze informatyka/ telekomunikacja (78%) oraz nauka/ technika (65,1%). Wynik przeciętny dla wszystkich grup ujętych w badaniu mówi o zauważalnej, choć nie spektakularnej, przewadze oczekiwań dotyczących wiedzy i umiejętności fachowych (54,3%) nad wymaganiami kompetencji miękkich (45,7%).

Różnice w liczebności i proporcji kompetencji miękkich i twardych w badanych branżach pozwoliły na wyróżnienie trzech skupień, różnicowanych przez zmienną (kompetencje twarde i kompetencje miękkie) w równym stopniu. Analiza dokonana metodą k-średnich prezentuje się następująco (tabela 2, rysunek 1):

Tabela 2. Średnia liczba oczekiwań dotyczących kompetencji miękkich i twardych na branżę w trzech wyróżnionych skupieniach

Zmienna	Średnie skupień		
	Skupienie 1	Skupienie 2	Skupienie 3
Kompetencje twarde	58,5	78,43	108,5
Kompetencje miękkie	140	83,71	111

Adnotacja. n ofert na branżę = 25.

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Wykres średnich skupień różnicowanych przez kompetencje twarde oraz kompetencje miękkie

Źródło: opracowanie własne.

W skupieniu pierwszym znalazły się dwie branże: informatyka/ telekomunikacja oraz nauka/ technika, a więc zawody opierające się na wiedzy i umiejętnościach z obszaru nauk ścisłych. Główny nacisk kładziony jest w nich na kompetencje twarde. Umiejętności interpersonalne natomiast zdają się pomijane przez pracodawców tej grupy. W skład skupienia drugiego weszło siedem przypadków: służba zdrowia/ pomoc społeczna, budownictwo, transport, produkcja rolno-spożywcza/ leśnictwo, turystyka/ rozrywka, produkcja przemysłowa oraz usługi/ sprzedaż. Te zróżnicowane typy zawodów cechują się jednoczesnym wykorzystaniem wiedzy fachowej i kompetencji miękkich. Podobną równowagę zauważyć można w skupieniu trzecim. Zawiera ono cztery elementy, takie jak: edukacja/ doradztwo, kultura/ sztuka, finanse/ ubezpieczenia oraz administracja/ porady prawne. Od osób zatrudnionych w tych obszarach wymaga się jednak większej liczby kompetencji niż w przypadku grup wcześniejszych. Rekordowe oczekiwania w zakresie postaw, cech jednostki, a przede wszystkim jej zdolności interpersonalnych wiążą się ze społecznym charakterem tego typu zawodów.

Powstałe skupienia zostały ponadto szczegółowo przebadane w zakresie kompetencji miękkich, przy utrzymaniu podziału na cechy indywidualne pracownika, jego postawę wobec pracy oraz kompetencje społeczne (asertywne,

kooperacyjne, towarzyskie, społecznikowskie i zaradność społeczną). Test jednorodności wariancji Levene'a wykazał homogeniczność grup w tym obszarze, analiza wariancji (tabela 3) wskazała natomiast na istotne różnice pomiędzy skupieniami w zakresie części kompetencji miękkich.

Tabela 3. Wyniki analizy wariancji z zaznaczeniem zmiennych istotnie różnych w skupieniach

Zmienna	<i>SS</i> <i>Efekt</i>	<i>df</i> <i>Efekt</i>	<i>MS</i> <i>Efekt</i>	<i>SS</i> <i>Błąd</i>	<i>df</i> <i>Błąd</i>	<i>MS</i> <i>Błąd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Liczba k. na ofertę	14	2	7	7	10	1	10,5	0
Cechy indywidualne	911	2	456	2246	10	225	2	0,18
Postawa wobec pracy	54	2	27	245	10	25	1,1	0,37
K. społecznikowskie	0	2	0	78	10	8	0	0,99
Zaradność społeczna	38	2	19	61	10	6	3,1	0,09
K. towarzyskie	194	2	97	152	10	15	6,4	0,02
K. asertywne	95	2	47	71	10	7	6,7	0,01
K. kooperacyjne	244	2	122	179	10	18	6,8	0,01

Adnotacja. Zaznaczone efekty są istotne z $p < 0,05$. Skrót k. oznacza kompetencje.

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie istotne różnice w zakresie liczby oczekiwanych kompetencji na ofertę, kompetencji towarzyskich, asertywnych i kooperacyjnych dostrzega się pomiędzy skupieniami numer jeden oraz dwa. Skupienie pierwsze jest charakterystyczne dla branż z bardzo dużym zapotrzebowaniem na kompetencje specjalistyczne (średnio 140 wymagań kompetencji twardych do 59 wymagań kompetencji miękkich na 25 ofert pracy), natomiast skupienie numer dwa cechuje się zbliżonymi, niezbyt wygórowanymi oczekiwaniami dotyczącymi kompetencji obu typów (średnio 84 wymagań kompetencji twardych do 79 wymagań kompetencji miękkich na 25 ofert pracy). Jest to jednocześnie grupa kładąca najmniejszy nacisk na wiedzę i umiejętności fachowe, co umiejscawia ją w opozycji do omawianych branż technicznych. Skupienie trzecie plasuje się pomiędzy wymienionymi, prezentując wyrównane, ale wysokie oczekiwania względem wszystkich kompetencji (średnio 111 wymagań kompetencji twardych do 109 wymagań kompetencji miękkich na 25 ofert pracy). Wspomniane charakterystyki skupień znajdują potwierdzenie w wynikach testu HSD dla nierównych N.

Podsumowanie

Wspólnym dla powyższych obserwacji wnioskiem powinno być zdanie, iż „na polskim rynku pracy nadal kluczową rolę pełnią kompetencje ściśle powiązane ze specyfiką wykonywanych zadań”¹⁷, a zatem kompetencje twarde. Mimo to dysproporcja pomiędzy kompetencjami specjalistycznymi a miękkimi ulega ciąglemuto zmniejszaniu, dopuszczając rolę zdolności osobniczych, niezależnych od wykształcenia, w uzyskiwaniu zadowalających efektów w pracy. Jest to trend wart uwagi i dalszych obserwacji. Autorzy mają świadomość mankamentów przeprowadzonej analizy, występujących w związku z małą liczbą przebadanych ofert oraz niepełną zawartością treściową badanych ogłoszeń. Niekiedy umiejętności techniczne wyszczególnia się jako konieczne na pierwszym etapie rekrutacji, uwzględniając kompetencje miękkie dopiero w kolejnych stadiach tego procesu. Opisane wyniki pozwalają jednak nakreślić obraz zróżnicowania zawodów zauważalnego na rynku pracy oraz przybliżyć specyfikę ukazanych w analizie branż. Mogą być ponadto wykorzystane w doradztwie zawodowym, jako wskazówka do rozwoju dla osób nowo wkraczających na rynek pracy oraz pracowników pragnących poszerzyć zakres posiadanych przez siebie kompetencji w celu zdobycia i utrzymania zatrudnienia w danym sektorze.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011.
- Domaradzki K., *Najbardziej pożądane kompetencje na rynku pracy w 2015 roku*, <http://kariera.forbes.pl/10-najbardziej-pozadanych-kompetencji-na-ryнку-pracy-w-2015-roku,artykuly,187529,1,1.html> [2014.12.22].
- Jurek P., Wiącek A., Hubisz P., *Kompetencje poszukiwane na rynku pracy*, [w:] P. Jurek, *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, „Zeszyt Informacyjno-Metodyczny Doradcy Zawodowego”, nr 54, Warszawa 2012.
- Matczak A., Martowska K., *Profil Kompetencji Społecznych. PROKOS. Podręcznik*, Warszawa 2013.
- Nosal C. S., *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Kraków 1997.
- Pieniążek W., Przybył C., Pacuska M., Chojecki J., Huras P., Pałka S., Ratajczak J., Rudolf A., *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy – Raport końcowy*, Warszawa 2014.

¹⁷ P. Jurek i in., dz. cyt.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.

Polańska A., *Zarządzanie personelem. Zasady, zadania i wymagania stawiane menedżerom*, Gdańsk 1999.

Streszczenie

W epoce ponowoczesności rynek pracy ulega nieustannym przekształceniom. Badacze skoncentrowali się na temacie oczekiwań formułowanych przez pracodawców w ogłoszeniach o pracę. Opisano: zawartość treściową wymagań stawianych przed kandydatami w zakresie kompetencji twardych i miękkich, odsetek zawierających je ogłoszeń oraz proporcję ich występowania. Analizie poddano 325 ofert pracy dotyczących 13 różnych branż. Zaczepnięto je z popularnych serwisów rekrutacyjnych. Wyniki analizy umożliwiają wnioskowanie na temat różnic w popycie na określone kompetencje w zależności od badanego obszaru zatrudnienia.

Hard or soft skills? Analysis of job offers in terms of qualifications desired by employers

Summary

In postmodern times, the job market is constantly undergoing changes. Researchers have focused on the topic of expectations formulated by employers in job offers. The following has been described: content of the hard and soft skill requirements expected of the candidates, percentage of job offers featuring those and proportions of their occurrence. 325 job offers from 13 different sectors have been analysed. They had been taken from popular job recruitment services. The results of the analysis enable forming conclusions about differences in demand for specific skills between different sectors.