

# Andrzej Różański

---

## Kompetencje społeczne menedżerów : oczekiwania pracodawców w Polsce i USA w świetle opublikowanych ofert pracy

---

Edukacja - Technika - Informatyka nr 3(25), 139-145

---

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



**ANDRZEJ RÓŻAŃSKI**

## **Kompetencje społeczne menedżerów – oczekiwania pracodawców w Polsce i USA w świetle opublikowanych ofert pracy**

---

### **Social Competences of Managers – Expectations of Employers in Both Poland and the U.S. in the Context of Available Work Opportunities (Job Offers)**

Doktor habilitowany, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Pedagogiki i Psychologii, Zakład Pedagogiki Pracy i Andragogiki, Polska

#### **Streszczenie**

W artykule podjęto próbę analizy potrzeb rekrutacyjnych pracodawców w kontekście szeroko rozumianych kompetencji kandydatów na stanowiska kierownicze. W badaniu skoncentrowano się na grupie „kompetencji społecznych”, które są istotnym elementem wspierającym przywództwo transformacyjne. Uzyskane wyniki wskazują, że większą wagę do kompetencji społecznych kandydatów przywiązują firmy amerykańskie niż polskie, w których większe oczekiwania dotyczą kompetencji tzw. menedżerskich, co potwierdzają też inne analizy.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, rynek pracy, menedżer

#### **Abstract**

In the following article the analysis of the recruitment needs of employers has been conducted in the context of the competences of candidates for the managerial/executive positions. The research was focused mainly on the group of social competences which are vital for transactional leadership. The results indicate that American companies are more focused on the social competences in comparison to their polish counterparts which are mostly dominated by managerial/executive competences – this also has been proven by other studies.

**Keywords:** competences, labour market, manager

---

#### **Wstęp**

Kompetencje rozumiane w kontekście dyspozycji człowieka do wykonywania pracy na określonym poziomie stanowią od lat obszar intensywnie eksplorowany przez teoretyków i praktyków z różnych dziedzin. Uwaga praktyków w tym obszarze wiązana jest z możliwością dostępu do odpowiednich narzędzi pomiaru kompetencji pracowniczych w celu zwiększenia efektywności w zakre-

sie m.in.: trafniejszej rekrutacji czy oceny potencjału kandydatów lub pracowników. Szczególne zainteresowanie towarzyszy rozwojowi wiedzy na temat kompetencji osób zajmujących stanowiska kierownicze. Świadomość i potrzeby pracodawców w tym zakresie odzwierciedlają opisy kompetencyjne stanowisk pracy, które zwykle są podstawą przygotowania ofert pracy dla potencjalnych kandydatów. Zatem można przyjąć, iż opublikowane oferty pracy dla menedżerów z punktu widzenia pracodawcy stanowią spis kluczowych kompetencji dla danego stanowiska pracy. W przeprowadzonym badaniu skoncentrowano się na grupie „kompetencji społecznych”, które są istotnym elementem wspierającym przywództwo transakcyjne. W tym celu dokonano przeglądu ofert pracy dla menedżerów średniego szczebla w Polsce i USA.

### **Kompetencje społeczne menedżerów a oczekiwania pracodawców**

Można wyróżnić trzy główne stanowiska dotyczące rozumienia pojęcia *kompetencji* to: obserwowalna wydajność; określony standard pracy danej osoby lub wynik określony jakościowo; kompetencje jako atrybut osoby” (Masłyk-Musiał, 2005, s. 94). Dość powszechnie używa się pojęcia *kompetencje* w znaczeniu uprawnień formalnych pracownika, związanych z organizacją pracy w instytucji bądź zespole. Określenie to odzwierciedla w tym znaczeniu: zakres praw (np. uprawnień decyzyjnych) przypisany osobie bądź stanowisku „zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy lub jednostki organizacyjnej; zakres czyjejś władzy, umiejętności i odpowiedzialności” (*Słownik...*, 2014). W ujęciu podmiotowym natomiast pojęcie *kompetencji* odnoszone jest do pewnego zestawu cech i atrybutów człowieka (pracownika), które charakteryzują jego potencjał wykonawczy.

Ludzie kompetentni w pracy zdaniem Armstronga (2011, s. 241) to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy swojej osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom”. Boyatzis definiuje *kompetencje* jako „zespół cech danej osoby, na który składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje” (Rostkowski, 2002, s. 89–90). Skrzypczak (1998, s. 20) pojęcie *kompetencji* rozumie jako „zdolność do czegoś, zależną zarówno od znajomości wchodzących w nią wiadomości, umiejętności i sprawności, jak i od stopnia przekonania o potrzebie posługiwania się tą zdolnością”. *Kompetencje* u Kwiatkowskiego i Sepkowskiej (2000) są „zdolnością wykonywania czynności w zawodzie dobrze lub skutecznie, zgodnie ze standardami wymaganymi na stanowiskach pracy, wspieraną określonymi zakresami umiejętności, wiadomości i cechami psychofizycznymi, jakie powinien posiadać pracownik”. Pszczołowski (1978, s. 99) definiuje *kompetencje* jako „cechy

podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji”. Na gruncie zarządzania zasobami ludzkimi Pocztowski (2007, s. 117) uważa, że kompetencje „obejmują 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”. Spencer i Spencer (1993) uznali, iż spośród wielu wymienianych kompetencji można wyróżnić trzy podstawowe ich grupy: te dotyczące wiedzy, umiejętności oraz postaw, wszystkie wymienione odnoszą się do dyspozycji pracowniczych stosunkowo łatwych w identyfikacji. Głębiej, mniej widoczne to ukryte atrybuty pracownicze, np. systemy wartości i normy (stąd przenośnia do góry lodowej, widoczny gołym okiem jest jedynie jej wierzchołek).

Z punktu widzenia potrzeb rynku pracy, określonego zawodu, zadań na określonym stanowisku pracy czy też pełnionych w organizacji funkcji pojawiło się z czasem zawężenie definicyjne, to pojęcie tzw. *kompetencji kluczowych*. Zdaniem Skrzypczaka (1998, s. 20) *kompetencje kluczowe* we współczesnym środowisku pracy stanowią podstawę piramidy będącej zbiorem kwalifikacji, na bazie których powinny być budowane te coraz węższe – szczegółowe. Wśród najistotniejszych w kontekście rozwoju współczesnego człowieka wymienia umiejętności: uczenia się i rozwiązywania problemów; myślenia – dostrzegania zależności, przyczynowo-skutkowych i funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk; poszukiwania, segregacji i wykorzystywania informacji z różnych źródeł; doskonalenia się – elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwanie nowych rozwiązań; komunikowania się – korzystania z technologii, porozumiewania się w kilku językach; argumentowania i obrony własnego zdania; współpracy i porozumienia w grupie; działania – organizowania pracy, opanowania. Moczydłowska (2008, s. 42), odnosząc się bezpośrednio do współczesnego środowiska pracy, zalicza do tej grupy ponadto: doświadczenie pracowników, wiedzę i umiejętności, a także kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientację biznesową i profesjonalizm. Oleksyn (2010, s. 47) wskazuje m.in. na umiejętność podejmowania decyzji, efektywność, umiejętności komunikowania się, zdolność do współpracy, predyspozycje intelektualne – inteligencję, kulturę osobistą i kulturę pracy, a także zachowania etyczne czy też asertywność.

W praktyce organizacyjnej w systemie zarządzani kompetencjami pracowniczymi (np. identyfikowanie kompetencji dla potrzeb opisu pojedynczych stanowisk pracy bądź całej organizacji – tzw. matryca kompetencji, czy też w przypadku formułowania oczekiwań kompetencyjnych wobec kandydatów na różnego typu stanowiska w organizacjach) wyróżnia się ich kilka grup. Jeden z najbardziej popularnych podziałów wskazuje na cztery podstawowe. Wśród nich znajdują się kompetencje: zawodowe, osobiste, menedżerskie i społeczne (Filipowicz,

2014). Wśród zawodowych dominują tzw. specjalistyczne związane z branżą czy specyfiką zadań specjalistycznych na danym stanowisku pracy; wśród kompetencji osobistych możemy wyróżnić tzw. atrybuty pracownika (np. kreatywność, zaangażowanie); wśród menedżerskich np. delegowanie, planowanie, organizacja pracy zespołu; wśród kompetencji społecznych (interpersonalnych) wskazuje się zwykle na: komunikatywność, orientację na klienta, pracę zespołową, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu itp.

Ta ostatnia z wymienionych grup kompetencji, tzw. *kompetencje społeczne*, budzi coraz większe zainteresowanie w kontekście potencjału osób pełniących funkcje kierownicze. Uwaga praktyków i teoretyków zarządzania skupia się na nowych możliwościach efektywnego sprawowania władzy w organizacji. W dużej mierze ma to związek z ewolucją tradycyjnej koncepcji zarządzania, gdzie funkcja skutecznego menedżera ulega przekształceniu w kierunku roli przywódcy (przywództwo transakcyjne) (Różański, 2017). W tym celu coraz chętniej poszukuje się rozwiązań bazujących na naturalnych „kompetencjach społecznych” kandydatów niż na ich „twardych kompetencjach” menedżerskich w ujęciu tradycyjnym.

Czerepaniak-Walczak uważa, że kompetencje społeczne to „szczególna właściwość, wyrażającą się w demonstrowaniu na wyznaczonym przez społeczne standardy poziomie, umiejętności, adekwatnego zachowania się, w świadomości potrzeby i konsekwencji takiego właśnie zachowania oraz w przyjmowaniu na siebie odpowiedzialności za nie” (Strykowski, Strykowska, 2003, s. 23). Bardzo rozbudowaną listę „kompetencji społecznych” zaproponował Borkowski. Zalicza do nich: wiedzę społeczną, myślenie prospołeczne, doświadczenie społeczne, osobowość społeczną, dojrzałość moralną, autorytet społeczny, zaufanie, inteligencję społeczną plus różne zdolności i umiejętności społeczne. Podobnie całą listę kompetencji społecznych wymienia Jakubowska. Wskazuje na umiejętności komunikacyjne, umiejętności adaptacyjne czy budowanie więzi społecznych (Czechowska-Bieluga, Kanios, Sarzyńska, 2009, s. 13). W odniesieniu do osób zajmujących stanowiska kierownicze Kupczyk (2006, s. 131) w swoim modelu kwalifikacji menedżera przyszłości wyróżniła również grupę „kompetencji społecznych”. Wśród nich szczególnie nacisk kładzie na: komunikatywność i umiejętność współpracy zespołowej jak również umiejętność budowania relacji. Bartkowiak (2002, s. 112) na podstawie przeprowadzonych badań wśród kierowników wskazuje na „umiejętności społeczne”, a w tym na: komunikowanie się, motywowanie, jako istotne atrybuty osób piastujących stanowiska kierownicze. Rakowska (2007, s. 73), odwołując się do własnych analiz, wskazała na pięćdziesiąt pięć „umiejętności” kierowniczych współczesnych menedżerów, wśród których wyróżniła „umiejętności społeczne”, takie jak: komunikowanie się, motywowanie, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, pracę w zespole. Zdaniem Moczydłowskiej (2008, s. 42) wśród kompetencji społecznych menedżerów wskazywane są najczęściej: umiejętności negocjacyjne, relacje

ze współpracownikami, komunikatywność. Ponadto inni autorzy wymieniają: nastawienie na ludzi, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, asertywność, budowanie relacji, pracę zespołową (Filipowicz, 2014; Brzezińska, 2016).

Ze względu na rosnące zainteresowanie teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem i rozwojem zasobów ludzkich problematyką przywództwa przeprowadzono badanie, którego celem była identyfikacja potrzeb pracodawców w zakresie „kompetencji społecznych” nowo zatrudnianych menedżerów. Analizie poddano oferty pracy opublikowane na portalach internetowych firm rekrutacyjnych w Polsce i w USA.

Przegląd ofert pracy przeprowadzono na podstawie specjalnie przygotowanego klucza kategoryzacyjnego, który umożliwił analizę zawartości treściowej „ofert pracy” pod kątem formułowanych przez pracodawcę oczekiwań kompetencyjno-kwalifikacyjnych wobec kierowników średniego i niższego szczebla różnych branż (w tym: produkcja, handel, usługi medyczne, edukacyjne). Uwzględniono przy tym podstawowe grupy kompetencji: w tym grupę kompetencji społecznych, osobistych, zawodowych i menedżerskich (Filipowicz, 2014). W okresie od listopada 2016 do stycznia 2017 r. przeanalizowano 200 ofert pracy skierowanych do kierowników średniego i niższego szczebla, które ukazały się w portalach internetowych firm rekrutacyjnych i pośrednictwa pracy: Gazeta\_Praca, GoldenLine, InfoPraca, Kariera, Praca\_wp.pl, Pracoj\_PL, Monster Worldwide (po 100 w Polsce i 100 w USA). Oferty typowano w oparciu o wyszukiwarki portalowe umożliwiające selekcję tych, które związane były ze stanowiskami kierowniczymi (średniego i niższego szczebla). Oferty pobierano w kolejności daty ukazywania się (decydowała data pojawienia się).

**Tabela 1. Oczekiwania kompetencyjne wobec kierowników średniego szczebla w Polsce i USA na podstawie ofert pracy zamieszczonych w portalach pośrednictwa pracy**

Grupa kompetencji	Kompetencje wymieniane w ofertach pracy	Częstotliwość występowania w 100 ofertach pracy w Polsce	Częstotliwość występowania w 100 ofertach pracy USA
Społeczne	otwartość	13	17
	orientacja na klienta	13	24
	budowanie relacji	49	55
	komunikatywność	18	90
Osobiste	umiejętność pracy w stresie	17	8
	pracowitość	3	5
	przedsiębiorczość	8	12
	zaangażowanie	26	15
	gotowość do rozwoju	9	35
	kreatywność	16	37
Menedżerskie	umiejętność podejmowania decyzji	33	17
	organizacja pracy zespołu	30	31
Zawodowe	Wiedza specjalistyczna	32	71

Źródło: portale: Gazeta\_Praca, GoldenLine, InfoPraca, Kariera, Praca\_wp.pl, Pracoj\_PL, Monster Worldwide.

W tab. 1 zaprezentowano wyniki przeprowadzonych analiz. Ogółem analizie poddano 200 ofert pracy dla menedżerów średniego i niższego szczebla w Polsce i w USA (100+100). Porównując zawartość merytoryczną badanych ofert oferty dla kandydatów, widzimy, że oferty w USA zawierały pełniejsze opisy dotyczące wymagań kompetencyjnych (średnio wskazywano na cztery kluczowe kompetencje, w Polsce nieco ponad dwie). Najczęściej w ofertach pracy pojawiały się oczekiwania w zakresie kompetencji społecznych, w USA wymieniano średnio dwie, w ofertach polskich jedną. Najczęściej wymienianą kompetencją społeczną w USA była komunikatywność, która pojawiała się praktycznie w każdej ofercie, w Polsce zaledwie w co piątej. Podobne rezultaty w obu krajach uzyskano w przypadku kompetencji „budowanie relacji” – zawierała je co druga oferta pracy. Spośród pozostałych grup kompetencji więcej ofert pracy w Polsce zawierało oczekiwania w zakresie: zaangażowania, czy też umiejętności podejmowania decyzji. Zwraca również uwagę większy nacisk, który kładą pracodawcy amerykańscy na kompetencje zawodowe (specjalistyczne) kandydatów niż pracodawcy w Polsce. Ponadto oferty amerykańskie w dużej części zawierały informacje dotyczące warunków/wysokości wynagrodzenia, w Polsce ta informacja nie występowała.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz ofert pracy w Polsce i USA określono priorytety pracodawców w zakresie oczekiwanych kompetencji społecznych kandydatów zatrudnianych na stanowiskach kierowniczych. Uzyskane wyniki potwierdziły, że pracodawcy w Polsce bardziej koncentrują się na kompetencjach „twardych” (menedżerskich) wśród poszukiwanych kandydatów na stanowiska kierownicze niż w przypadku pracodawców w USA. Natomiast w porównaniu z pracodawcami amerykańskimi stosunkowo niewielką wagę przywiązują do „kompetencji społecznych”, co w dużej mierze wpływa na zbyt wolny postęp w ewolucji sposobów sprawowania władzy przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Porównując wyniki badań dotyczące stylów kierowania/przywództwa wśród menedżerów w Polsce i w krajach zachodnich, widzimy, że w Polsce nadal dominuje podejście charakteryzujące się koncentracją na zadaniach, w mniejszym zaś stopniu na ludziach. Kompetencje społeczne natomiast są istotnym elementem wspierającym przywództwo transformacyjne, które zbliżone jest do zintegrowanego stylu kierowania w ujęciu tradycyjnym.

## Literatura

- Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Brzezińska, K. (2016). Kompetencje menedżerskie kierowników liniowych, badania własne. *Organizacja i Zarządzanie*, 65, 57–70.
- Czechowska-Bieluga, M., Kanios, A., Sarzyńska, E. (2009). *Profil kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*. Lublin: Wyd. UMCS.

- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kwiatkowski, S.M., Sepkowska, Z. (2000). *Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce*. Warszawa, Radom: Wyd. IBEITeE.
- Masłyk-Musiał, E. (red.) (2005). *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej SIG.
- Moczyłowska, J.M. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Rostkowski, T. (2002). Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy* (s. 83–112). Warszawa: Poltext.
- Różański, A. (2017). Leadership Development in the Polish Economy During the Transformation Process: Selected Issues. W: A. Ardichvili, K. Dirani (red.), *Leadership Development in Emerging Market Economies* (s. 283–297). New York: Palgrave Macmillan.
- Skrzypczak, J. (1998). Tak zwane kompetencje kluczowe, ich charakter i potrzeba kształtowania w toku edukacji ustawicznej. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 3, 19–30
- Słownik języka polskiego PWN* (2014). Pobrane z: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/gotowos%C4%87> (21.05.2014).
- Spencer, L.M. Jr., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Strykowski, W., Strykowska, J., Pielachowski, J. (2003). *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*. Poznań: eMPi2.