

Wojciech Jarecki<http://orcid.org/0000-0002-4463-7607>

Uniwersytet Szczeciński

wojciech.jarecki@usz.edu.pl

Marek Kunasz<http://orcid.org/0000-0002-1577-0425>

Uniwersytet Szczeciński

marek.kunasz@usz.edu.pl

DOI: 10.35765/pk.2023.410202.23

Niedopasowanie kompetencji w organizacjach o zróżnicowanej wielkości

STRESZCZENIE

W pracy poddano analizie stopień dopasowania kompetencji w organizacjach w zależności od wielkości badanego podmiotu. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Analizy empiryczne niedopasowań kompetencyjnych koncentrują się głównie na grupie absolwentów studiów wyższych, rzadko są prowadzone w przedsiębiorstwach w kontekście dopasowań zespołu do znaczenia poszczególnych kompetencji przy zatrudnianiu. Tekst wpisuje się w powyższą lukę. Zaprezentowano w nim wybrane koncepcje teoretyczne niedopasowań kompetencji oraz wyniki badań empirycznych na grupie przedsiębiorstw różnej wielkości, które przeprowadzono w ramach projektu realizowanego przez Uniwersytet Szczeciński, a finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Badania pokazały, że obraz oceny zespołów pracowniczych badanych podmiotów odpowiada postrzeganiu przez respondentów znaczenia rozpatrywanych kompetencji i cech osobowych. Mediana ocen znaczenia kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu i ocen potencjału istniejącego zespołu nie wskazuje na istotne różnice w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość, choć różnice takie ujawniają się już na szczeblu poszczególnych rozpatrywanych wiązek kompetencji.

SŁOWA KLUCZE: kompetencje, rynek pracy, rekrutacja

ABSTRACT

Mismatch of Competences in Organizations of Various Sizes

The study analyzed the degree of matching competencies in organizations depending on the size of the examined entity. The work is theoretical and empirical. The empirical part analyzes competency mismatches focused

Sugerowane cytowanie: Jarecki, W i Kunasz, M. (2023). Niedopasowanie kompetencji w organizacjach o zróżnicowanej wielkości. © ⓘ *Perspektywy Kultury*, 2/2(41), ss. 389–410. DOI: 10.35765/pk.2023.410202.23

Nadesłano: 03.08.2022

Zaakceptowano: 31.03.2023

mainly on the group of university graduates. They are rarely conducted in enterprises in the context of team matching to the importance of individual competences in employment. The text fills in this gap. It presents selected theoretical concepts of competency mismatches and the results of empirical research on a group of enterprises of various sizes, which was carried out as part of a project implemented by the University of Szczecin and financed by the Ministry of Science and Higher Education.

The research showed that the image of the assessment of the employee teams of the surveyed entities corresponds to the respondents' perception of the importance of the competences and personal characteristics in question. The median of assessments of the importance of competences and personal characteristics when employing and assessing the potential of the existing team does not indicate significant differences in the groups of enterprises distinguished by their size, although such differences are already visible at the level of individual competency bundles under consideration.

KEYWORDS: competences, labor market, recruitment

Wprowadzenie

Szkolnictwo wyższe w Polsce, w perspektywie okresu transformacji gospodarczej, przebyło drogę od modelu elitarnego do egalitarnego. W efekcie tych zmian na rynku pracy pojawiła się rosnąca dynamicznie liczba absolwentów z wyższym wykształceniem. Do tych zmian nie dopasowuje się automatycznie struktura stanowiskowa na rynku pracy (Smith, 1986, s. 361), co przekłada się w konsekwencji na niedopasowanie posiadanych kwalifikacji/kompetencji do zajmowanego stanowiska.

Dwa podstawowe rodzaje niedopasowań to niedopasowanie pionowe i poziome (Buttler, 2014, s. 126; Kim, Ahn i Kim, 2016, s. 67). Niedopasowanie pionowe odzwierciedla sytuację, gdy kompetencje pracownika są zbyt niskie bądź zbyt wysokie w stosunku do wymagań stanowiskowych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem nadwyżki kompetencyjnej, w drugim zaś – niedoboru kompetencyjnego. Niedopasowanie poziome z kolei dotyczy wykonywania pracy niezgodnej z profilem wykształcenia.

System edukacji kształtuje kompetencje studenta/absolwenta traktowane jako zbiór wielu komponentów, które umożliwiają jednostce skuteczne wykonywanie zadań na stanowisku pracy (Jeruszka, 2016, s. 15). Pojęcie kompetencji w latach 70. XX w. wprowadził David McClelland (1973). Badając kariery absolwentów (jako profesor psychologii), doszedł on do wniosku, iż oceny zdobywane w toku studiów nie są dobrym predyktorem późniejszego sukcesu zawodowego, a właśnie lepiej takie związki oddaje wspomniana wielowymiarowa kategoria kompetencji

(Jarecki, Kunasz i Skoczylas, 2018, s. 88). W klasycznym ujęciu McClellanda na potencjał kompetencyjny jednostki składają się wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowości. Ten katalog komponentów następnie został znacznie poszerzony przez kolejnych autorów (Oleksyn, 2010, s. 25), a szeroką analizę pojęcia i rodzajów kompetencji przedstawili K-E. Bemmami, J-L. Maire, L. Gzara, C. Courtin, O. Pouydebat (Bemmami, Maire, Gzara, Courtin i Pouydebat, 2021).

Kompetencje potwierdzone stosownym certyfikatem są określane mianem kwalifikacji (Jeruszka, 2016, s. 31). Pojęcie kwalifikacji jest więc pojęciem węższym od kompetencji. Obecnie regulator rynku edukacyjnego określa dość ogólnie ramy kompetencyjne dla poszczególnych obszarów specjalizacji. Uczelnie mają możliwość elastycznego kształtowania programów nauczania, uwzględniających powyższe ramy. Uzyskiwany certyfikat (np. dyplom) jest świadectwem opanowania wspomnianego zestawu kompetencji (Woźniak, 2011, s. 17).

W środowisku pracy niedopasowania mogą być zredukowane przez szkolenia, doświadczenie zawodowe lub bardziej nieformalne środki (Garcia-Aracil i van der Velden, 2008, s. 220; Hartog, 2001, s. 535). Jak jednak wskazuje teoria konkurencji o miejsca pracy, wykonywanie pracy poniżej poziomu kompetencji/kwalifikacji ma tendencję do utrwalania się, a konsekwencją niedopasowań jest niższe wynagrodzenie, niższy poziom satysfakcji zawodowej oraz większa skłonność do fluktuacji (Ross i van Willigen, 1997, s. 275; Peiro, Agut i Grau, 2010).

Analizy empiryczne prowadzone w powyższym obszarze teoretycznym koncentrują się głównie na grupie absolwentów studiów wyższych (Dolado, Jimeno i Felgueroso, 2000, s. 943; Buttler, 2014, s. 128) jako dziedzictwo ujęć klasycznych, począwszy od McClellanda (1973). Jak diagnozuje ten problem Agnieszka Springer (2018, s. 11), w literaturze przedmiotu na gruncie nauk o zarządzaniu brakuje pozycji, które odnosiłyby się do dopasowania pracownika i oczekiwanych na danym stanowisku pracy kompetencji. We wspomnianym kontekście istnieje potrzeba prowadzenia analiz w ramach niewyeksplorowanego dotychczas obszaru powiązań. Zaprezentowane w niniejszej pracy analizy wpisują się we wspomnianą lukę. Obejmują one grupy przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość. W tym przejawia się wartość dodana wypływająca z realizowanych i prezentowanych badań.

Teorie niedopasowania kwalifikacji/kompetencji

Chociaż poziom wykształcenia ogólnie podnosi produktywność, na siłę tej zależności wpływa również dopasowanie poziomu wykształcenia do stopnia złożoności pracy. Praca na stanowisku poniżej poziomu

własnych kwalifikacji (przeedukowanie) ogranicza możliwość wykorzystania w pełni umiejętności przez pracownika, co przekłada się na niższe płace niż oferowane osobom z takim samym wykształceniem, ale na stanowiskach do niego dopasowanych, wyższe natomiast niż otrzymywane na tym samym stanowisku przez osoby z niższym poziomem wykształcenia¹ (Cohn i Khan, 1995, s. 67; Allen i van der Velden, 2008, s. 435; Sedlaczek i Zelenka, 2021, s. 106).

W konsekwencji płacowe skutki przeedukowania są zwykle silniejsze niż płacowe skutki niedokszałcenia, a zgodnie z przywołaną w tej części pracy teorią przyporządkowania (Sattinger, 1993) sytuacja optymalna jest wtedy, gdy pracownicy są przydzieleni odgórnie zgodnie z ich umiejętnościami, przy czym najbardziej kompetentny pracownik jest przyjmowany do najbardziej złożonej pracy, a najmniej kompetentny – do najprostszej pracy (Allen i van der Velden, 2001, s. 435).

Obserwowane różnice w wynagrodzeniach można wytłumaczyć na gruncie teorii kapitału ludzkiego (Schultz, 1961; Becker, 1964) zróżnicowanym zasobem tego kapitału w grupie osób o podobnych kwalifikacjach (udokumentowanych takim samym poziomem wykształcenia). Wynagrodzenia odzwierciedlają zróżnicowanie posiadanych kompetencji – nie zaś poziom kwalifikacji.

Rozwarstwienie między kwalifikacjami a rzeczywistymi kompetencjami jeszcze silniej akcentuje się w ramach nurtu instytucjonalnego (Thurow, 1975). Organizacje tworzą rozwiązania uniwersalne w postaci siatek płac, biorąc pod uwagę zakres obowiązków związanych ze stanowiskiem oraz poziom kwalifikacji osoby, która takie obowiązki mogłaby realizować. Taki układ wzmacnia zjawisko niedopasowania, gdyż o wynagrodzeniu decyduje poziom kwalifikacji, a nie posiadane kompetencje (Buttler, 2014, s. 129).

W sporze dotyczącym długotrwałych konsekwencji pracy poniżej kwalifikacji/kompetencji można wyodrębnić dwa podejścia. W myśl pierwszej teorii – mobilności zawodowej (Sicherman i Galor, 1990) – osoby na początku swojej kariery celowo podejmują prace poniżej swoich możliwości, aby uzyskać umiejętności i doświadczenie zawodowe, które w przyszłości pozwolą im na uzyskanie awansu. Stan niedopasowania jest przejściowy (Capsada-Munsech, 2017, s. 7).

W myśl drugiego podejścia – koncepcji konkurencji o miejsca pracy (Thurow, 1972) – praca poniżej poziomu kwalifikacji/kompetencji ma tendencję do utrwalania się. Absolwenci, którym nie uda się podjąć odpowiedniej pracy, przegrywają w konkurencji z tymi, którzy dopasowali

1 Do tego opisu odnosi się na przykład praca na stanowisku sprzedawcy czy pracownika biurowego, którą coraz częściej wykonują osoby po studiach.

poziom pracy do swoich kwalifikacji, przeszli dodatkowe szkolenie w miejscu pracy i mogą się wykazać odpowiednim stażem w zawodzie (McGuinness, 2006, s. 391). Mimo trwającego sporu należy stwierdzić, że analizy empiryczne dostarczają argumentów potwierdzających zwolnieniom drugiej hipotezy (Buchel i Mertens, 2004, s. 803; Frenette, 2004, s. 29; Kiersztyn, 2011, s. 9).

Analizując kwestię niedopasowań, warto też poruszyć zagadnienie ich skutków, a także aspektów pozytywnych w przypadku dopasowania kompetencji. W przypadku pracowników, którzy doświadczają niedopasowania poziomu wykształcenia, częściej zmieniają oni pracę z inicjatywy przedsiębiorstw i spada u nich satysfakcja z pracy (Wardani i Fatimah, 2020). W efekcie pracownicy ci muszą uczyć się u kolejnego pracodawcy nowych czynności, zdobywać nową wiedzę, poznawać kulturę kolejnej organizacji, a to wpływa negatywnie na ich wydajność pracy, bo tylko niewielka część zdobytej wcześniej wiedzy i doświadczenia może zostać wykorzystana. Należy zauważyć, że niedopasowanie wykształcenia wiąże się częściowo z wyborem kierunku edukacji wynikającego z mody, popularności czy chwilowych potrzeb rynku pracy i w efekcie na rynku pracy pojawia się nadwyżka podaży absolwentów z określonym poziomem i kierunkiem wykształcenia (Cappelli, 2015). Z kolei dopasowanie kompetencyjne wpływa pozytywnie na zaangażowanie w pracę, motywację, entuzjazm, innowacyjność itd. (Oktavia, Eva i Achmad, 2020; Sharma i Nambudiri, 2020). Należy szczególnie podkreślić znaczenie zaangażowania pracownika w pracę, gdyż wpływa ono na widzenie sensu pracy, poczucie użyteczności, na lojalność (Fletcher, Bailey, Alfes i Madden, 2020). Zaangażowani pracownicy będą również bardziej skłonni do podejmowania inicjatyw na swoim stanowisku i w organizacji, rozwijania i wdrażania nowych pomysłów, będą chętni do pomocy organizacji, np. poprzez mentoring i opiekę nad współpracownikami czy nowymi pracownikami (Kuok i Taormina, 2017).

Aspekty metodyczne badań

Materiał empiryczny do badań pozyskano w ramach projektu „Aktywność zawodowa i badawcza członków Uniwersytetów Trzeciego Wieku” realizowanego przez Uniwersytet Szczeciński, a finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jednym z komponentów projektu były badania prowadzone na grupie 203 przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Materiał empiryczny był gromadzony dwutorowo za pośrednictwem ankiety pocztowej (skierowanej do 400 podmiotów – dobór warstwowo-losowy podmiotów do próby ważony

liczbą mieszkańców powiatu w województwie) oraz w ramach zespołów badawczych (przeszkolonych w zakresie prowadzenia badań naukowych. Zespoły przeprowadziły ankiety w 112 organizacjach). Na tym zasadzała się unikatowość wspomnianego projektu badawczego. Materiał empiryczny gromadzono w okresie maj–czerwiec 2018 r. Formularz ankietowy składał się z 18 pytań (w tym 3 w metryczce).

W jednym z pytań zawartych w formularzu respondentom z badanych przedsiębiorstw przedłożono listę 14 grup kompetencji i cech osobowych oraz poproszono o ocenę ich znaczenia przy zatrudnianiu pracowników, a następnie ocenę potencjału kadr zatrudnionych w danym podmiocie (w ujęciu ogólnym, bez specyfikacji zawodowej/stanowiskowej). W obu przypadkach ocena odbywała się w ramach pięciostopniowej skali Likerta (skala 1–5, gdzie 1 to ocena najniższa, 5 zaś – najwyższa). Fakt nadawania ocen pozwolił na określenie średniej oceny ważonej odsetkami wskazań poszczególnych opcji oceny. Dane uszeregowano na podstawie analiz poziomu owej wartości średniej w rankingach, stąd też możliwe było analizowanie pozycji danej kompetencji bądź cechy osobowej w rankingu. System obróbki danych pozwalał na generowanie rankingów w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych według przyjętego kryterium podziału badanej populacji. Rozpatrywanym w prezentowanych analizach kryterium podziału była wielkość badanego podmiotu.

W kolejnych krokach postępowania badawczego obliczono w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw odchylenia średnich ocen potencjału kompetencyjnego kadr od znaczenia rozpatrywanych kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu. Następnie zaś zaprezentowano serie współczynników odzwierciedlających korelację rozpatrywanych zestawień w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw z zestawieniem ogólnym oraz odzwierciedlających związki ocen w obu rozpatrywanych obszarach (potencjału kadr i znaczenia przy zatrudnianiu). Dodatkowe szersze informacje metodyczne pojawiają się przy okazji prezentacji określonych wyników badań w kolejnym podpunkcie.

W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi sposobami klasyfikacji kompetencji (Jeruszka, 2016, s. 45; Oleksyn, 2010), a także z bogactwem ich nazw i rodzajów w zależności od ujęcia (Filipowicz, 2014, s. 100). Podział na rodzaje kompetencji nie jest ostry, podobnie jak kryteria ich wyodrębnienia. Stąd wprowadzony podział jest rzeczą względną i umowną, a obok jednostkowych kompetencji często w celu uproszczenia analizy prowadzi się badania ich grup/wiązek (Jarecki, Kunasz i Skoczyła, 2018, s. 89; Smółka, 2008, s. 37) – tak jak w obecnym przypadku.

Wyniki badań

Na wstępie zestawiono i pogrupowano dane w analizowanym zakresie w ujęciu ogólnym. Prezentuje je tabela 1.

Tabela 1. Ranking ocen znaczenia przy zatrudnianiu oraz potencjału kadr dla kompetencji i cech osobowych (ogół przedsiębiorstw)

| kompetencje i cechy osobowe | miara średnia | | pozycja | |
|--|---------------|-------|-----------|-------|
| | znaczenie | ocena | znaczenie | ocena |
| stan zdrowia | 4,21 | 4,10 | 1 | 4 |
| kompetencje interpersonalne | 4,18 | 4,11 | 2 | 3 |
| doświadczenie zawodowe | 4,18 | 4,27 | 3 | 1 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 4,17 | 4,19 | 4 | 2 |
| kompetencje samoorganizacyjne | 4,15 | 4,01 | 5 | 5 |
| sprawność fizyczna | 3,92 | 3,88 | 6 | 6 |
| sprawność techniczna | 3,44 | 3,50 | 7 | 7 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 3,40 | 3,50 | 8 | 8 |
| kompetencje analityczne | 3,21 | 3,37 | 9 | 9 |
| kompetencje biznesowe | 3,19 | 3,37 | 10 | 10 |
| kompetencje komputerowe | 3,09 | 3,36 | 11 | 11 |
| wygląd zewnętrzny | 3,06 | x | 12 | x |
| kompetencje przywódcze | 2,64 | 2,97 | 13 | 12 |
| kompetencje językowe | 2,49 | 2,70 | 14 | 13 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ogólnie należy stwierdzić, iż obraz oceny zespołów pracowniczych badanych podmiotów odpowiada znacząco postrzeganiu przez wypełniających kwestionariusz ankietowy znaczenia rozpatrywanych kompetencji i cech osobowych.

W gronie najistotniejszych kompetencji i cech osobowych (rozpatrywanych w kontekście znaczenia przy zatrudnianiu pracowników) znalazły się: stan zdrowia (jako główna determinanta), kompetencje miękkie (zgrupowane w wiązki kompetencji interpersonalnych bądź samoorganizacyjnych) oraz ogólnie pojęte kompetencje użyteczne w danej branży (w tym wynikające z doświadczenia zawodowego). Kompetencje specyficzne dla branży znalazły się w gronie dwóch najwyżej ocenianych atrybutów zespołów w badanych podmiotach. Pozostałe z wymienionych powyżej wiązek kompetencji znalazły się również na szczycie zestawienia tworzonego poprzez pryzmat średniego poziomu oceny danej

kompetencji bądź cechy osobowej. Przykładowo, stan zdrowia odgrywający największe znaczenie przy zatrudnianiu pracownika znalazł się na czwartej pozycji w rankingu stworzonym na podstawie ocen kompetencji zespołów pracowniczych badanych podmiotów.

Na przeciwnym krańcu w rankingu można wyodrębnić (uwzględniając ocenę znaczenia przy zatrudnianiu oraz ocenę potencjału kadr) kompetencje językowe, przywódcze, komputerowe oraz wygląd zewnętrzny.

Kolejne analizy prowadzono na szczeblu grup przedsiębiorstw wyodrębnionych poprzez pryzmat ich wielkości. Na wstępie zaprezentowano analizę podstawowych miar statystycznych dla miar średnich odzwierciedlających ocenę znaczenia poszczególnych kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu oraz ocenę potencjału kadr w tym zakresie. Dla danego zestawu zmiennych określono maksimum, minimum, rozstęp oraz medianę. Dane zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Podstawowa analiza statystyczna miar średnich w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość

| miara | ogółem | mikro | małe | średnie | duże |
|------------------------------------|--------|-------|------|---------|------|
| znaczenie przy zatrudnianiu | | | | | |
| maximum | 4,21 | 4,27 | 4,33 | 4,27 | 4,62 |
| mediana | 3,42 | 3,53 | 3,42 | 3,56 | 3,46 |
| minimum | 2,49 | 2,31 | 2,40 | 2,38 | 2,08 |
| rozstęp | 1,73 | 1,96 | 1,93 | 1,90 | 2,54 |
| ocena zespołu | | | | | |
| maximum | 4,27 | 4,30 | 4,24 | 4,38 | 4,36 |
| mediana | 3,50 | 3,62 | 3,63 | 3,83 | 3,82 |
| minimum | 2,70 | 2,36 | 2,75 | 2,50 | 2,73 |
| rozstęp | 1,56 | 1,94 | 1,49 | 1,88 | 1,64 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Relatywnie większy rozstęp pomiędzy rozpatrywanymi wartościami krańcowymi dla każdego z przypadków (grup przedsiębiorstw) odnotowano w przypadku oceny znaczenia poszczególnych kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu (w poszczególnych grupach poza przypadkiem przedsiębiorstw dużych oscylujący wokół poziomu 1,9, w przedsiębiorstwach dużych zaś kształtujący się na nieco wyższym poziomie – 2,54). Co ciekawe, rozstęp ocen znaczenia kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu w ujęciu ogólnym ukształtował się na poziomie nieco niższym (1,73) niż w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw.

W przypadku ocen zespołu pracowniczego największą rozpiętość średnich ocen odnotowano w grupie mikroprzedsiębiorstw (1,94), najniższą zaś w przypadku przedsiębiorstw małych (1,49). Mediana w ujęciu ogólnym w tej kategorii oceny ukształtowała się poniżej średnich ocen dla zestawień w wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw (3,50).

Mediana ocen poszczególnych kompetencji i cech osobowych kształtowała się w grupach przedsiębiorstw w przedziale od 3,42 (przedsiębiorstwa małe oraz mediana dla ogółu) do 3,56 (przedsiębiorstwa średnie). Biorąc pod uwagę medianę ocen potencjału kompetencyjnego zespołu, należy zauważyć relatywnie wyższe poziomy analizowanej miary średniej w gronie przedsiębiorstw średnich i dużych (powyżej 3,8) w stosunku do mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych (mediana nieco powyżej 3,6).

W kolejnych zestawieniach tabelarycznych zaprezentowano rankingi oceny kompetencji i cech osobowych stworzone dla grup przedsiębiorstw wyodrębnionych według kryterium ich wielkości. Badane przedsiębiorstwa odrębnie oceniały znaczenie przy zatrudnianiu oraz potencjał kompetencyjny kadr (rankingi znalazły się adekwatnie w tabelach 3 i 4). W każdym przypadku prezentowano poziom średniej miary oceny (ważonej odsetkami wskazań poszczególnych opcji oceny) oraz pozycję w rankingu.

Tabela 3. Ranking ocen znaczenia przy zatrudnianiu kompetencji i cech osobowych w grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości

| kompetencje i cechy osobowe | ogółem | mikro | małe | średnie | duże |
|--|--------|-------|------|---------|------|
| miara średnia | | | | | |
| stan zdrowia | 4,21 | 4,13 | 4,33 | 4,14 | 4,38 |
| kompetencje interpersonalne | 4,18 | 4,09 | 4,14 | 4,27 | 4,62 |
| doświadczenie zawodowe | 4,18 | 4,27 | 4,17 | 4,23 | 4,00 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 4,17 | 4,25 | 4,10 | 4,26 | 4,07 |
| kompetencje samoorganizacyjne | 4,15 | 4,09 | 4,19 | 4,03 | 4,57 |
| sprawność fizyczna | 3,92 | 3,89 | 4,00 | 4,04 | 3,92 |
| sprawność techniczna | 3,44 | 3,23 | 3,58 | 3,65 | 3,08 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 3,40 | 3,35 | 3,27 | 3,47 | 3,54 |
| kompetencje analityczne | 3,21 | 2,91 | 3,26 | 3,35 | 3,38 |
| kompetencje biznesowe | 3,19 | 3,54 | 3,13 | 2,90 | 2,77 |
| kompetencje komputerowe | 3,09 | 3,09 | 3,02 | 3,26 | 3,21 |
| wygląd zewnętrzny | 3,06 | 3,52 | 2,93 | 2,85 | 2,46 |
| kompetencje przywódcze | 2,64 | 2,31 | 2,68 | 2,77 | 2,62 |
| kompetencje językowe | 2,49 | 2,53 | 2,40 | 2,38 | 2,08 |

| pozycja w rankingu | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|
| stan zdrowia | 1 | 3 | 1 | 4 | 3 |
| kompetencje interpersonalne | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| doświadczenie zawodowe | 3 | 1 | 3 | 3 | 5 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 |
| kompetencje samoorganizacyjne | 5 | 5 | 2 | 6 | 2 |
| sprawność fizyczna | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| sprawność techniczna | 7 | 10 | 7 | 7 | 10 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 8 | 9 | 8 | 8 | 7 |
| kompetencje analityczne | 9 | 12 | 9 | 9 | 8 |
| kompetencje biznesowe | 10 | 7 | 10 | 11 | 11 |
| kompetencje komputerowe | 11 | 11 | 11 | 10 | 9 |
| wygląd zewnętrzny | 12 | 8 | 12 | 12 | 13 |
| kompetencje przywódcze | 13 | 14 | 13 | 13 | 12 |
| kompetencje językowe | 14 | 13 | 14 | 14 | 14 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stan zdrowia kandydatów okazał się (tak jak i w rankingu ogólnym) najistotniejszym czynnikiem uwzględnianym przy zatrudnianiu pracowników w grupie przedsiębiorstw małych. Ów czynnik znalazł się na szczycie rankingu, jednakże jedynie w gronie przedsiębiorstw małych (choć najwyższą średnią ocenę uzyskał w gronie przedsiębiorstw dużych). W przedsiębiorstwach średnich i dużych na szczycie rankingu znalazły się kompetencje interpersonalne. Obserwuje się w przypadku tej wiązki kompetencji jednoznaczny trend wzrostu średniej oceny znaczenia przy zatrudnianiu pracowników wraz ze wzrostem wielkości badanego podmiotu (ocena najwyższa dla przedsiębiorstw dużych ukształtowała się na poziomie 4,62). Podobnie klarowną tendencję można zidentyfikować w przypadku oceny znaczenia kompetencji analitycznych przy zatrudnianiu (najwyższa ocena w gronie przedsiębiorstw dużych 3,38, najniższa w obu przypadkach w mikroprzedsiębiorstwach).

W gronie przedsiębiorstw dużych można jeszcze zwrócić uwagę na dwa przypadki kompetencji, których znaczenie przy zatrudnianiu zostało ocenione relatywnie najwyżej – kompetencji samoorganizacyjnych (wysoka ocena średnia 4,57) oraz wiedzy i wykształcenia (średnia ocena znaczenia 3,54). Wiedza i umiejętności specyficzne dla branży oraz sprawność techniczna okazały się czynnikami posiadającymi relatywnie niskie, w stosunku do innych grup przedsiębiorstw, znaczenie przy zatrudnianiu pracowników (adekwatne oceny 4,07 i 3,08).

W opinii mikroprzedsiębiorców największe znaczenie przy zatrudnianiu kandydatów ma ich doświadczenie zawodowe. Na drugiej pozycji w rankingu znalazła się wiedza i umiejętności specyficzne dla branży. Zatem widać, że biegłość w danej branży wynikająca z doświadczenia ma zasadnicze znaczenie przy doborze pracowników. W przypadku trzech kompetencji można zidentyfikować klarowną tendencję spadku oceny ich znaczenia przy zatrudnianiu wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów. Są to kompetencje biznesowe, wygląd zewnętrzny oraz kompetencje językowe. W każdym ze wspomnianych przypadków dla mikroprzedsiębiorstw notuje się najwyższą średnią ocenę znaczenia oraz relatywnie wysokie pozycje tych kompetencji w rankingu. Sprawność fizyczną można wskazać jako czynnik relatywnie najslabiej oceniany (w odniesieniu do innych grup przedsiębiorstw) w kontekście analizy znaczenia przy zatrudnianiu (choć ocena ta nie wyznacza odbiegającej od pozostałych grup pozycji w rankingu).

W przypadku przedsiębiorstw małych nie można wskazać na relatywną siłę znaczenia przy zatrudnianiu wyróżnionych kompetencji. Ranking w tej grupie począwszy od pozycji szóstej pokrywa się z rankingiem ogólnym. Najniższą relatywnie ocenę zyskały tu natomiast doświadczenie zawodowe, wiedza i wykształcenie oraz kompetencje komputerowe.

Z kolei w przypadku przedsiębiorstw średnich można wskazać dość liczną reprezentację kompetencji, których znaczenie przy zatrudnianiu zostało relatywnie wysoko ocenione. To kolejno: wiedza i umiejętności specyficzne dla branży, sprawność fizyczna i techniczna, kompetencje komputerowe oraz przywódcze (średnia ocena znaczenia od 2,77 do 4,26). Przeciwny związek odnotowano w przypadku kompetencji samoorganizacyjnych (średnia ocena 4,03). Taka zależność nie powinna być zaskoczeniem, gdy weźmie się pod uwagę fakt odnotowania w tej grupie najwyższej mediany ocen. Tu zasadniczo znaczenie poszczególnych kompetencji i cech osobowych respondenci ocenili wysoko.

W dalszej kolejności przedsiębiorstwa oceniały potencjał kompetencyjny swoich zespołów pracowniczych (tabela 4).

Tabela 4. Ranking ocen potencjału kompetencyjnego kadr w grupach podmiotów wyodrębnionych według kryterium ich wielkości

| kompetencje i cechy osobowe | ogółem | mikro | małe | średnie | duże |
|--|--------|-------|------|---------|------|
| miara średnia | | | | | |
| doświadczenie zawodowe | 4,27 | 4,30 | 4,24 | 4,38 | 4,00 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 4,19 | 4,16 | 4,17 | 4,38 | 4,25 |
| kompetencje interpersonalne | 4,11 | 4,02 | 4,15 | 4,35 | 4,36 |
| stan zdrowia | 4,10 | 4,16 | 4,20 | 3,88 | 4,09 |

| | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|
| kompetencje samoorganizacyjne | 4,01 | 3,93 | 4,03 | 4,22 | 4,33 |
| sprawność fizyczna | 3,88 | 3,79 | 3,95 | 4,12 | 4,00 |
| sprawność techniczna | 3,50 | 3,31 | 3,63 | 3,83 | 3,20 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 3,50 | 3,38 | 3,55 | 3,63 | 3,82 |
| kompetencje analityczne | 3,37 | 3,17 | 3,63 | 3,35 | 3,55 |
| kompetencje biznesowe | 3,37 | 3,62 | 3,38 | 3,13 | 3,36 |
| kompetencje komputerowe | 3,36 | 3,24 | 3,50 | 3,42 | 3,42 |
| kompetencje przywódcze | 2,97 | 2,36 | 3,28 | 3,43 | 3,09 |
| kompetencje językowe | 2,70 | 2,74 | 2,75 | 2,50 | 2,73 |
| pozycja w rankingu | | | | | |
| doświadczenie zawodowe | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| kompetencje interpersonalne | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 |
| stan zdrowia | 4 | 2 | 2 | 6 | 4 |
| kompetencje samoorganizacyjne | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| sprawność fizyczna | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| sprawność techniczna | 7 | 9 | 7 | 7 | 11 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 8 | 8 | 9 | 8 | 7 |
| kompetencje analityczne | 9 | 11 | 7 | 11 | 8 |
| kompetencje biznesowe | 10 | 7 | 11 | 12 | 10 |
| kompetencje komputerowe | 11 | 10 | 10 | 10 | 9 |
| kompetencje przywódcze | 12 | 13 | 12 | 9 | 12 |
| kompetencje językowe | 13 | 12 | 13 | 13 | 13 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W gronie wszystkich przedsiębiorstw poza dużymi najwyżej zostało ocenione doświadczenie pracowników. W przedsiębiorstwach dużych natomiast najlepiej oceniony został potencjał pracowników w zakresie kompetencji miękkich (interpersonalne, samoorganizacyjne). We wspomnianych dwóch przypadkach rysuje się tendencja wzrostu średniej oceny danego czynnika wraz ze wzrostem wielkości badanego podmiotu. Podobną tendencję można zidentyfikować dla wiedzy ogólnej i wykształcenia (średnia ocena potencjału dla wyżej wymienionych trzech kompetencji to adekwatnie 4,36; 4,33; 3,82). Przedsiębiorstwa duże, relatywnie rzecz biorąc, oceniają słabo doświadczenie zawodowe swoich pracowników (pozycja 5 tego komponentu kompetencji, podczas gdy w innych grupach przedsiębiorstw znajduje się on na szczycie hierarchii) oraz sprawność techniczną (pozycja 11 w rankingu dla przedsiębiorstw dużych wobec pozycji 7 analizowanej kompetencji w rankingu ogólnym).

Potencjał kadr wyraźnie najgorzej oceniany jest w mikroprzedsiębiorstwach. Nie odzwierciedla tego wyraźnie niższa mediana (tabela 2), przy jednak wyraźnie niższym w tej grupie minimum (2,36). Mikroprzedsiębiorstwa na tle pozostałych grup wypadają najgorzej w przypadku aż ośmiu kompetencji. Wyraźnie pozytywnie na tym tle prezentuje się średnia ocena kompetencji biznesowych (średnia ocena 3,62; pozycja 7 w rankingu w tej grupie przedsiębiorstw wobec 10 w ujęciu ogólnym). W przypadku wspomnianej wiązki kompetencji w mikroprzedsiębiorstwach wyraźnie wyżej niż w pozostałych grupach przedsiębiorstw oceniono jej znaczenie przy zatrudnianiu, równoległe kadry w relatywnie wyższym natężeniu takowymi kompetencjami dysponują właśnie w mikroprzedsiębiorstwach.

W grupie przedsiębiorstw małych można wskazać stan zdrowia, kompetencje analityczne, komputerowe i językowe jako kompetencje i cechy osobowe, które zyskują tamże relatywnie wyższą ocenę (ta ocena jest oczywiście zróżnicowana – obejmuje według kolejności wskazań zakres średnich ocen od 4,20 do 2,75). W gronie przedsiębiorstw małych nie można wskazać obszarów kompetencyjnych, w przypadku których ocena potencjału jest najniższa w relacji do pozostałych grup przedsiębiorstw wyodrębnionych według klucza, jakim jest ich wielkość.

Największe zróżnicowanie ocen potencjału kompetencyjnego kadr ujawnia się w przypadku przedsiębiorstw średnich. Z jednej strony w przypadku trzech obszarów oceny potencjału kompetencyjnego (stan zdrowia, kompetencje biznesowe, kompetencje językowe) oceny potencjału kadr w tej grupie przedsiębiorstw kształtują się na relatywnie niskim poziomie. Warto zwrócić uwagę na ocenę stanu zdrowia kadr w przedsiębiorstwach średnich – jest relatywnie niska (biorąc pod uwagę pozycję w rankingu – szóstą). Z drugiej strony można wskazać także pięć obszarów, w których potencjał kompetencyjny kadr w przedsiębiorstwach średnich został oceniony, relatywnie rzecz biorąc, bardzo wysoko. To doświadczenie zawodowe, wiedza i umiejętności specyficzne dla branży, sprawność fizyczna i techniczna oraz kompetencje przywódcze (zakres ocen poszczególnych komponentów jest silnie zróżnicowany, według kolejności determinant w rankingu ogólnym od 4,38 do 3,43). Warto zwrócić uwagę na relatywnie wysoką pozycję w rankingu stworzonym dla przedsiębiorstw średnich kompetencji przywódczych (9 wobec 12 w zestawieniu ogólnym).

W kolejnym kroku postępowania badawczego obliczono odchylenia średnich ocen potencjału kompetencyjnego kadr od znaczenia kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu. Dane dla ogółu oraz grup podmiotów zaprezentowano w tabeli 5. Obliczono także sumę wartości bezwzględnych odchyżeń. Odchylenia dodatnie wskazywały na wyższą ocenę (dla danej kompetencji) potencjału kompetencyjnego kadr w stosunku do oceny znaczenia przy zatrudnianiu (nadwyżka kompetencyjna),

odchylenia ujemne wskazywały na niedobór kompetencyjny. Oczywiście na tym etapie należy zwrócić uwagę na niepełną porównywalność tych ocen ze względu na nie w pełni kompatybilne skale, stąd należy do tych obliczeń podchodzić z pewną dozą ostrożności i zapisać to po stronie ograniczeń badawczych. Należy jednak stwierdzić, iż konstrukcja skal opierała się na schemacie wykorzystywanym w dotychczas realizowanych procedurach badawczych.

Tabela 5. Odchylenia średnich ocen potencjału kompetencyjnego zespołu od ocen znaczenia przy zatrudnianiu

| kompetencje i cechy osobowe | ogółem | mikro | małe | średnie | duże |
|--|---------------|--------------|-------------|----------------|-------------|
| kompetencje przywódcze | 0,33 | 0,05 | 0,6 | 0,66 | 0,47 |
| kompetencje komputerowe | 0,27 | 0,15 | 0,48 | 0,16 | 0,21 |
| kompetencje językowe | 0,21 | 0,21 | 0,35 | 0,12 | 0,65 |
| kompetencje biznesowe | 0,18 | 0,08 | 0,25 | 0,23 | 0,59 |
| kompetencje analityczne | 0,16 | 0,26 | 0,37 | 0,00 | 0,17 |
| wiedza ogólna i wykształcenie | 0,10 | 0,03 | 0,28 | 0,16 | 0,28 |
| doświadczenie zawodowe | 0,09 | 0,03 | 0,07 | 0,15 | 0,00 |
| sprawność techniczna | 0,06 | 0,08 | 0,05 | 0,18 | 0,12 |
| wiedza i umiejętności specyficzne dla branży | 0,02 | -0,09 | 0,07 | 0,12 | 0,18 |
| sprawność fizyczna | -0,04 | -0,1 | -0,05 | 0,08 | 0,08 |
| kompetencje interpersonalne | -0,07 | -0,07 | 0,01 | 0,08 | -0,26 |
| stan zdrowia | -0,11 | 0,03 | -0,13 | -0,26 | -0,29 |
| kompetencje samoorganizacyjne | -0,14 | -0,16 | -0,16 | 0,19 | -0,24 |
| suma odchyień | 1,78 | 1,34 | 2,87 | 2,39 | 3,54 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można zidentyfikować tendencję wzrostu sumy odchyień wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów. W gronie mikroprzedsiębiorstw suma odchyień ukształtowała się na poziomie 1,34, w gronie przedsiębiorstw dużych zaś – na wyraźnie wyższym poziomie – 3,54. Dane w tabeli 5 posortowano według wartości zmiennej obliczonych dla ogółu przedsiębiorstw. W ujęciu ogólnym największe odchylenia dodatnie wskazujące na tak pojmowaną nadwyżkę kompetencji odnotowano zasadniczo dla kompetencji znajdujących się na najniższych pozycjach w rankingach (kompetencje przywódcze, komputerowe, językowe, biznesowe). Relatywnie wysoką nadwyżkę kompetencji przywódczych i biznesowych można zidentyfikować we wszystkich grupach przedsiębiorstw poza mikroprzedsiębiorstwami. W przypadku kompetencji komputerowych taka nadwyżka pojawia się po analizach deklaracji respondentów

z przedsiębiorstw małych, kompetencji językowych również we wszystkich grupach – poza przedsiębiorstwami średnimi. Dla kompetencji analitycznych odnotowano wysokie dysproporcje dodatnie ocen dla mikro-przedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych i dużych.

Znaczące odchylenia ujemne (powyżej $-0,2$) odnotowano jedynie w gronie przedsiębiorstw średnich (dla stanu zdrowia) i dużych (dla kompetencji interpersonalnych, stanu zdrowia i kompetencji samoorganizacyjnych). W tych przypadkach ocena potencjału kompetencyjnego kadr wypada znacznie lepiej niż równoległe prowadzona ocena jej znaczenia przy zatrudnieniu.

Na ostatnim etapie procedury badawczej obliczono serwie współczynników korelacji dla grup przedsiębiorstw w zestawieniu z adekwatnymi danymi dla ogółu przedsiębiorstw w obu obszarach oceny (potencjału kadr i znaczenia przy zatrudnianiu) oraz odzwierciedlające związek ocen w obu obszarach (co pozwala na wnioskowanie o stopniu dopasowania kompetencji w zespole do potrzeb określanych przy zatrudnianiu pracowników). Analizy prowadzono dla średnich miar ocen (współczynnik korelacji liniowej Pearsona) oraz pozycji w rankingu (współczynnik korelacji rang Spearmana). Adekwatne dane zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Korelacje w ramach zestawień w grupach przedsiębiorstw z zestawieniem ogólnym oraz odzwierciedlające związek ocen w obu rozpatrywanych obszarach

| obszar oceny | ogółem | mikro | małe | średnie | duże |
|-----------------------------------|--------|-------|------|---------|------|
| miara średnia | | | | | |
| ocena znaczenia przy zatrudnieniu | x | 0,94 | 0,99 | 0,97 | 0,94 |
| ocena zespołu | x | 0,95 | 0,98 | 0,93 | 0,93 |
| zbieżność ocen | 0,99 | 0,98 | 0,97 | 0,94 | 0,95 |
| pozycja w rankingu | | | | | |
| ocena znaczenia przy zatrudnieniu | x | 0,86 | 0,97 | 0,96 | 0,92 |
| ocena zespołu | x | 0,93 | 0,96 | 0,93 | 0,85 |
| zbieżność ocen | 0,95 | 0,98 | 0,93 | 0,89 | 0,98 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszystkie zaprezentowane w tabeli 6 miary korelacji oscylują w przedziale od 0,85 do 0,99 i przedstawiają istotne statystycznie związki dla rozpatrywanych zmiennych (granica istotności dla $n = 13$ $r_{xy} = 0,553$, dla $n = 14$ $r_{xy} = 0,533$).

Najwyższą zbieżność ocen w porównaniach czynionych w grupach przedsiębiorstw w stosunku do ujęcia dla ogółu przedsiębiorstw odnotowano dla obu rozpatrywanych miar we wszystkich analizowanych przypadkach dla przedsiębiorstw małych. Na przeciwległym krańcu

w przypadku analiz prowadzonych na podstawie miar średnich trudno wskazać jedną konkretną grupę podmiotów, zwłaszcza że wskaźniki korelacji oscylują w bardzo wąskim przedziale od 0,94 do 0,99. Inaczej w przypadku analiz miar korelacji dla pozycji w rankingu. Tu rozstęp pomiędzy miarami korelacji jest nieco większy. Dla obszaru oceny znaczenia przy zatrudnianiu najslabszą zbieżność z zestawieniem ogólnym odnotowano dla mikroprzedsiębiorstw, dla obszaru oceny kompetencji zespołu z kolei – dla przedsiębiorstw dużych. Podobnie w analizach korelacji ocen znaczenia przy zatrudnianiu i ocen zespołu (odzwierciedlenie niedopasowań) w ujęciu ogólnym i w grupach wyodrębnionych przedsiębiorstw rozstęp pomiędzy rozpatrywanymi miarami korelacji jest nieznacznie większy dla analiz z wykorzystaniem pozycji w rankingu. Dla obu rozpatrywanych typów miar (miara średnia i pozycja w rankingu) najslabszy związek korelacyjny odnotowano w grupie przedsiębiorstw średnich, zaś najsilniejszy – w grupie mikroprzedsiębiorstw.

Dyskusja

Problematyka niedopasowań kompetencji w literaturze przedmiotu rozpatrywana jest głównie w kontekście wpływu wykształcenia na uzyskiwane przez pracowników wynagrodzenia. Dostępnych jest wiele teorii, z punktu widzenia których można analizować i tłumaczyć identyfikowane zależności przyczynowo-skutkowe, np. teoria przypisania, dopasowania, kapitału ludzkiego, instytucjonalna, mobilności zawodowej czy konkurencji o miejsca pracy (Freeman, 1976; Rumberger, 1981; Sloane, 2003; Buttler, 2014; Capsada-Munsech, 2017). Można tu jednakże mówić o pewnym uproszczeniu w identyfikacji podstawowych zależności. Użyteczność czerpana z pracy nie ujawnia się bowiem jedynie w postaci wynagrodzenia, ale przejawia się także w innych aspektach pracy (motywacja pozamaterialna – autonomia, warunki pracy, prestiż, satysfakcja z pracy) (Allen i van der Velden, 2001; Capsada-Munsech, 2017). Problematyka niedopasowań kompetencji wpisana jest zatem w obszar efektywności działań instytucji edukacyjnych w kształtowaniu pożądanych na rynku pracy kwalifikacji/kompetencji. Zatem analizy empiryczne prowadzone w powyższym obszarze koncentrują się, począwszy od ujęć klasycznych (McClelland, 1973), na grupie studentów bądź absolwentów wkraczających na rynek pracy (np. Sun i Kim, 2022; Chuang i Liang, 2022; De Santis, Gáname i Moncarz, 2022). Nie oznacza to jednak, że problematyka identyfikacji i oceny potencjału kompetencyjnego nie jest analizowana na szczeblu ukształtowanych, doświadczonych pracowników (strona podażowa) (np. Kupczyk, 2021; Elliott-Engel, Westfall-Rudd, Seibel, Kaufman i Radhakrishna, 2021) bądź

oczekiwań kompetencyjnych pracodawców (strona popytowa) (np. Szydło, Wiśniewska, Tyrańska, Dolot, Bukowska i Koczyński, 2021).

Brakuje jednakże analiz, w których konfrontuje się oceny wypełniania zapotrzebowania pracodawców na określone kompetencje, w kontekście samooceny tego potencjału przez pracowników. Te analizy są prowadzone zazwyczaj odrębnie niejako w zamkniętych równoległych nurtach. Podejście zintegrowane w krajowej literaturze można odnaleźć w pracy Springer (2018). Prace analityczne w tym nurcie można wpisać na gruncie nauk o zarządzaniu w problematykę dopasowania pracownika do stanowiska, zawodu i organizacji (Karasek, 1979; Cable i Edwards, 2004; Purjani i Riana, 2019; Peiro, Bayona, Caballer i Di Fabio, 2020; Nielsen, Dawson, Hasson i Schwarz, 2021). Jednakże problematyka ta znacząco wykracza poza kwestie dopasowania kompetencyjnego. To tylko jeden z wymogów dopasowania, do tego niezbyt silnie reprezentowany w prowadzonych pracach analitycznych. Prezentowana praca wpisuje się w powyższą lukę, ma na celu integrację analiz niedopasowań kompetencyjnych z punktu widzenia pracownika i pracodawcy.

Prezentowane badania wskazują, iż obraz oceny zespołów pracowniczych badanych podmiotów odpowiada postrzeganiu przez respondentów znaczenia rozpatrywanych kompetencji i cech osobowych. Mediana ocen znaczenia kompetencji i cech osobowych przy zatrudnianiu i ocen potencjału istniejącego zespołu nie wskazuje na znaczne różnice, które można zidentyfikować w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość, choć różnice takie ujawniają się już na szczeblu poszczególnych rozpatrywanych wiązek kompetencji. Warto w tym kontekście, po szczegółowych analizach, zwrócić uwagę na relatywnie niską ocenę potencjału swoich kadr przez mikroprzedsiębiorców.

W analizach prowadzonych na szczeblu wyodrębnionych grup przedsiębiorstw można zidentyfikować tendencję poszerzania się zakresu rozbieżności (odchyłeń) ocen potencjału kompetencyjnego kadr i znaczenia poszczególnych kompetencji przy zatrudnianiu wraz ze wzrostem wielkości badanych podmiotów. Pomimo istniejących i wskazywanych różnic w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych ze względu na ich wielkość można zidentyfikować zasadniczo tendencję wysokiej zbieżności rankingów w grupach przedsiębiorstw w stosunku do rankingów ogólnego oraz – ocen potencjału kadr w stosunku do ocen nadawanych poszczególnym kompetencjom w kontekście znaczenia przy zatrudnianiu kadr (co wskazywać by mogło na silne dopasowanie kompetencji zespołów do potrzeb organizacyjnych w tym zakresie).

Na koniec należy podkreślić, że w ostatnich latach zachodzą bardzo duże zmiany w otoczeniu organizacji mające obecnie, i bez wątpienia w przyszłości, wpływ między innymi na niedopasowania kompetencyjne – na

poprawę lub pogorszenie tych dopasowań. Te zmiany to pandemia i jej wpływ na metody zarządzania, szersze wykorzystanie pracy zdalnej, co ułatwia zatrudnianie pracowników z innych regionów kraju czy świata, migracje – coraz częściej międzykontynentalne (np. z Azji do Polski) – utrudniające rozpoznawanie i porównywanie kompetencji i w końcu wojna rosyjsko-ukraińska o nieprzewidywalnym przebiegu, a angażująca wiele innych krajów. Chociażby te czynniki będą istotnie wpływać na rozwój oraz wykorzystanie kompetencji i będą wymagać ciągłych badań, być może zmian paradygmatów.

Tak jak każde badania, również i te przedstawione w niniejszym artykule podlegają różnym ograniczeniom. Można do nich zaliczyć fakt prowadzenia analiz na podstawie wskazań respondentów, których wybory są obciążone ryzykiem subiektywizmu deklaracji. Dodatkowo należy zauważyć, iż respondenci z badanych podmiotów dokonywali równoległej oceny w dwóch powiązanych obszarach (ocena znaczenia przy zatrudnianiu, ocena zespołu). Istnieje ryzyko, że deklaracje w obu obszarach mogą ze sobą korelować. Przeprowadzone badania odnoszą się jedynie do grupy przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie zachodniopomorskim. Tym samym w innych regionach mogą się przejawiać odmienne zależności.

Wskazując kierunki dalszych badań, należy stwierdzić, iż istnieje potencjał do prowadzenia badań podłużnych dla wskazania trendów i kierunków zmian. Warto badanie adekwatnych związków poszerzyć o aspekt geograficzny oraz sektorowy, prowadząc analizy porównawcze w poszczególnych regionach czy krajach oraz wprowadzając do analiz kwestie zróżnicowania branżowego deklaracji respondentów.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, J. i van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, Vol. 53, No. 3, 434–452.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bemmami, K-E., Maire, J-L., Gzara, L., Courtin, C. i Pouydebat, O. (2021). Toward a New Model of Competences in Work Situations. *IFAC Papers-OnLine*, No 54/1, 1150–1155
- Buchel, F. i Mertens, A. (2004). Overeducation, Undereducation and the Theory of Career Mobility. *Applied Economics*, Vol. 36, No. 8, 803–816.
- Buttler, D. (2014). Niedopasowania kompetencyjne i kwalifikacyjne absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, nr 2, 127–141.

- Cable, D.M. i Edwards J.R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 875–884.
- Cappelli, P.H. (2015). Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches: Evidence and arguments for United States. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 68, no. 2, 251–290. DOI: 10.1177/0019793914564961.
- Capsada-Munsech, Q. (2017). Overeducation: Concept, Theories and Empirical Evidence. *Sociology Compass*, Vol. 11, No. 10, 1–17.
- Chuang, Y. i Liang, C. (2022). Overeducation and skill mismatch of university graduates in Taiwan. *Review of Development Economics*, Vol. 26, No. 3, 1693–171.
- Cohn, E. i Khan, S.P. (1995). The wage effects of overschooling revisited. *Labour Economics*, nr 2, 67–76.
- De Santis, M.O., Gáname, M.C. i Moncarz, P.E. (2022). The Impact of Overeducation on Wages of Recent Economic Sciences Graduates. *Social Indicators Research*, Vol. 163, No. 1, 409–445.
- Dolado, J.J., Jimeno, J.F. i Felgueroso, F. (2000). Youth Labour Markets in Spain: education, Training and Crowding Out. *European Economic Review*, Vol. 44, No. 4–6, 943–956.
- Elliott-Engel, J., Westfall-Rudd, D., Seibel, M., Kaufman, E. i Radhakrishna, R. (2021). Extension Administrators' Perspectives on Employee Competencies and Characteristics. *Journal of Extension*, Vol. 59, No. 3, Article 3.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K. i Madden, A. (2020). Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1, 6–46. DOI: 10.1080/09585192.2019.1674358.
- Freeman, R. (1976). *The overeducated American*. Cambridge: Academic Press.
- Frenette, M. (2004). The Overqualified Canadian Graduate: The Role of the Academic Program in the Incidence, Persistence and Economic Returns to Overqualification. *Economics of Education Review*, Vol. 23, No. 1, 29–45.
- Garcia-Aracil, A. i van der Velden, R. (2008). Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education*, Vol. 55, No. 2, 219–239.
- Hartog, J. (2001). On human capital and individual capabilities. *Review of Income & Wealth*, Vol. 47, No. 4, 515–540.
- Jarecki, W., Kunasz, M. i Skoczyła, W. (2018). *Aktywizacja zawodowa i badawcza członków Uniwersytetów Trzeciego Wieku*. Szczecin: Volumina.
- Jeruszka, U. (2015). *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.

- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 285–308.
- Kiersztyn, A. (2011). Racjonalne inwestycje czy złudne nadzieje: nadwyżka wykształcenia na polskim rynku pracy. *Polityka Społeczna*, nr 1, 7–14.
- Kim, H.K., Ahn, S.C. i Kim, J. (2016). The Income Penalty of Vertical and Horizontal Education-Job Mismatches in the Korean Youth Labor Market: A Quantile Regression Approach. *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol. 57, No. 1, 67–90.
- Kuok, A.C.H. i Taormina, R.J. (2017). Work Engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, vol. 10, no. 2, 262–287, 2017. DOI: 10.5964/psyc.v10i2.236.
- Kupczyk, T. (2021). Self-Assessment of Digital Competencies among Employees and Non-working People of Generation Z in the Economy 4.0. *European Research Studies Journal*, Vol. 24, No.1, 677–688.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *The American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, 1–14.
- McGuinness, S. (2006). Overeducation in the Labour Market. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 20, No. 3, 387–418.
- Nielsen, K., Dawson, J., Hasson, H. i Schwarz, U. (2021). What About Me? The Impact of Employee Change Agents' Person-role Fit on Their Job Satisfaction During Organisational Change. *International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 35, No. 1, 1–17.
- Oktavia, J., Eva, N. i Achmad, G. (2020). The correlation of psychological well-being with work engagement of millennial workers in Malang city. *IcoPsy: International Conference of Psychology, KnE Social Sciences*, 336–351. DOI: 10.18502/kss.v4i5.8222.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Peiro, J.M., Agut, S. i Grau, R. (2010). The Relationship between Overeducation and Job Satisfaction among Young Spanish Workers: the Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, No. 3, 666–689.
- Peiró, J.M., Bayona, J.A., Caballer, A. i Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, Vol. 157, 1–11.
- Purjani, N. i Riana, I. (2019). The implication of person-job fit and person-organization fit on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Science and Research*, Vol. 8, No. 9, 1625–1630.
- Ross, E. i van Willigen, M. (1997). Education and the subjective quality of life. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 38, No. 3, 275–297.
- Rumberger, R.W. (1981). The rising incidence of overeducation in the U.S. labor market. *Economics of Education Review*, Vol. 1, No. 3, 293–314.

- Sattinger, M. (1993). Assignment Models of the Distribution of Earnings. *Journal of Economic Literature*, Vol. 31, No. 2, 851–880.
- Sharma, A. i Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, vol. 49, no. 7, 1381–1397. DOI: 10.1108/PR-11-2019-0607.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, 1–17.
- Sedlaczek, J. i Zelenka, M. (2021). The Effects of Education-Job (Mis)match on the Earnings of Graduates in the Czech Republic. *Review of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 2, 105–150.
- Sicherman, N. i Galor, O. (1990). A Theory of Career Mobility. *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 1, 169–192.
- Sloane, P.J. (2003). Much ado about nothing? What does the overeducation literature really tell us. W: F. Büchel, A. De Grip i A. Mertens (red.), *Overeducation in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 11–49.
- Smith, H.L. (1986). Overeducation and Underemployment: An Agnostic Review. *Sociology of Education*, Vol. 59, No. 2, 85–99.
- Smółka, S. (2008). *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interdyscyplinarnych*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Springer, A. (2018). *Kompetencje i satysfakcja. Identyfikacja, ocena i znaczenie dopasowania*. Warszawa: Difin.
- Sun, H. i Kim, G. (2022). The wage effects of overeducation across overall wage distribution on university graduates: incidence, heterogeneity and comparison. *International Journal of Manpower*, Vol. 43, No. 5, 1144–1165.
- Szydło, R., Wiśniewska, S., Tyrańska, M., Dolot, A., Bukowska, U. i Koczyński, M. (2021). Employer Expectations Regarding the Competencies of Employees on the Energy Market in Poland. *Energies*, No. 14.
- Thurow, L. (1972). Education and Economic Equality. *The Public Interest*, Vol. 28, 66–81.
- Thurow, L. (1975). *Generating Inequality*. New York: Basic Books.
- Wardani, L.M.I. i Fatimah, S. (2020). Worker Competence and Its Effect on Work Engagement: Research on Workers with Horizontal Education Mismatch (in Indonesia). *Jurnal Psikologi Sosial*, vol. 18, no. 1, 73–85. DOI: 10.7454/jps.2020.09.
- Woźniak, J. (2011). O pojęciu kompetencji jako podstawie modelu kompetencyjnego, czyli cztery znaczenia terminu „kompetencje” w naukach o zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 34, 11–21.

Wojciech Jarecki – dr hab., prof. US, specjalizuje się w zakresie rekrutacji, etyki w biznesie, kosztów i efektów edukacji, rynku pracy. Zainteresowania badawcze dotyczą w szczególności migracji, rekrutacji i efektywności edukacji wyższej. Wykładowca Uniwersytetu Szczecińskiego (Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim). Członek Stowarzyszenia

Przedsiębiorców i Pracodawców Katolickich w Szczecinie, stypendysta rządu szwajcarskiego w uniwersytetach w St. Gallen i Fryburgu. Monografie: *Rekrutacja pracowników, Szacowanie kosztów i efektów kształcenia ekonomicznego na poziomie wyższym*, współautor monografii: *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*.

Marek Kunasz – dr hab., prof. US, specjalizuje się w zakresie gospodarowania kapitałem ludzkim (szczególnie teoria kapitału ludzkiego i intelektualnego, pomiar kapitału ludzkiego i intelektualnego w gospodarce i w organizacji), rynku pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi (szkolenie i doskonalenie zawodowe, systemy motywacyjne, patologie zarządzania ludźmi). Wykładowca Uniwersytetu Szczecińskiego (Kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim). Autor lub współautor wielu monografii, m.in.: *Zarządzanie procesami, Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi, Gospodarowanie kapitałem ludzkim*.