



AKADEMIA
ŁOMŻYŃSKA

ROZWÓJ
KOMPETENCJI MIĘKKICH
PRACOWNIKÓW
WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

ŁOMŻA
2026

Akademia Łomżyńska

**Rozwój kompetencji miękkich
pracowników województwa
podlaskiego**

Łomża 2026



Rzeczpospolita
Polska

Sfinansowane przez
Unię Europejską
NextGenerationEU



Autorzy:

dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. AŁ
dr Anna Kowalczyk-Kroenke
dr Dariusz Perło

Zespół badawczy:

dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. AŁ
dr Stanisław Kaczyński
dr Anna Kowalczyk-Kroenke
dr Adam Miara
dr Dariusz Perło
dr Urszula Widelska, prof. AŁ
dr Marta Wiącek
mgr inż. Anna Bagińska
mgr Krzysztof Borawski

Redakcja naukowa:

dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. AŁ
dr Anna Kowalczyk-Kroenke

Koordynator projektu z ramienia Akademii Łomżyńskiej:

dr hab. Cecylia Sadowska-Snarska, prof. AŁ

Recenzenci:

dr hab. Małgorzata Król, prof. UE w Katowicach
dr hab. Kamil Zawadzki, prof. UMK

Korekta językowa:

Barbara Adamiak

Skład i redakcja techniczna:

Jacek Bochenko

Projekt okładki:

Anita Krasucka

Wydawca:

Akademia Łomżyńska

ISBN: 978-83-60571-80-4

Publikacja jest efektem badań i analiz przeprowadzonych przez zespół Katedry Ekonomii i Finansów Akademii Łomżyńskiej w ramach projektu „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”, współfinansowanego ze środków Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO), inwestycja A3.1.1. „Wsparcie rozwoju nowoczesnego kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie”.

Lider projektu: Województwo Podlaskie

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wprowadzenie | 6 |
| Rozdział 1. Kompetencje miękkie – aspekty teoretyczne | 11 |
| 1.1. Istota kompetencji miękkich | 11 |
| 1.2. Rodzaje kompetencji miękkich | 15 |
| 1.3. Formy rozwoju i mierzenia kompetencji miękkich | 27 |
| 1.4. Znaczenie rozwoju kompetencji miękkich – perspektywa pracodawcy i pracownika | 32 |
| Rozdział 2. Metodyka badań | 40 |
| 2.1. Cele badawcze i zakres badania | 40 |
| 2.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze | 42 |
| 2.3. Dobór próby badawczej..... | 47 |
| Rozdział 3. Rozwój kompetencji miękkich w opinii pracodawców | 50 |
| 3.1. Charakterystyka badanych podmiotów..... | 50 |
| 3.2. Oczekiwania, ocena i luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich | 55 |
| 3.3. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich | 68 |
| 3.4. Zarządzanie kompetencjami miękkimi w przedsiębiorstwach..... | 71 |
| 3.5. Bariery i ograniczenia w rozwoju kompetencji miękkich | 89 |
| 3.6. Podsumowanie..... | 97 |
| Rozdział 4. Rozwój kompetencji miękkich w opinii pracowników | 100 |
| 4.1. Charakterystyka badanych respondentów | 100 |
| 4.2. Luki kompetencyjne w opinii pracowników | 103 |
| 4.3. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich i możliwości ich rozwoju w firmach badanych pracowników | 115 |
| 4.4. Aktywność pracowników w rozwoju kompetencji miękkich | 123 |
| 4.5. Bariery i motywatory rozwoju kompetencji miękkich..... | 127 |
| 4.6. Podsumowanie..... | 131 |
| Rozdział 5. Rozwój kompetencji miękkich w świetle badań jakościowych | 133 |
| 5.1. Charakterystyka respondentów | 133 |
| 5.2. Postrzeganie kompetencji miękkich | 135 |
| 5.3. Zapotrzebowanie i skłonność pracodawców do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników | 138 |
| 5.4. Bariery rozwoju kompetencji miękkich..... | 142 |
| 5.5. Metody rozwoju kompetencji miękkich i ich skuteczność..... | 145 |
| 5.6. Nowe formy potwierdzanie kompetencji miękkich..... | 149 |
| 5.7. Wsparcie instytucjonalne w rozwoju kompetencji miękkich | 151 |

| | |
|---|-----|
| 5.8. Prognozy i przyszłe potrzeby w zakresie kompetencji miękkich | 152 |
| 5.9. Podsumowanie | 154 |
| Rozdział 6. Wnioski i rekomendacje | 157 |
| Bibliografia | 167 |
| Wykaz tabel | 180 |
| Wykaz wykresów | 181 |
| Słownik pojęć i zastosowanych skrótów | 184 |

Wprowadzenie

Współczesny świat zmienia się na tyle dynamicznie, że trudno przewidzieć charakter i kierunek przyszłych zmian. Wiadomo jednak, że będą one powiązane z technologią, sytuacją geopolityczną, zmianami rynków pracy w tym przede wszystkim charakteru samych zawodów i kształtowania się nowych, które dziś funkcjonują w literaturze jako zawody przyszłości. Wielość zmian, ich tempo i intensywność powodują, że współcześni pracownicy muszą być gotowi na stały rozwój, rozwój, który umożliwi przetrwanie w zmieniających się meandrach dzisiejszego świata. Postęp, którego doświadczamy powoduje, że kompetencje i umiejętności, które dotychczas definiowały wartość i aktywność zawodową pracowników, ulegają istotnym przeobrażeniom. W świecie pełnym niewiadomych to właśnie zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, elastyczność, adaptacja, otwartość na naukę jest tym, co pozwala funkcjonować niezależnie od specyfiki samego biznesu. Jak wskazywał Alvin Toffler, analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, ale ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i uczyć na nowo¹. Założenie to wpisuje się w nurt lifelong learningu (LLL), który zakłada uczenie się przez całe życie, niezależnie od wieku. Jest procesem, który trwa całe życie, koncentrując się na zdobywaniu wiedzy, kompetencji, doświadczenia i umiejętności. Egzystując w świecie, gdzie ludzie muszą posiadać umiejętności rozumienia, interpretowania, przetwarzania różnorodnych informacji, istotne jest, by uznawać i cenić wszelkie formy uczenia się. Kształcenie ustawiczne przynosi bowiem korzyści nie tylko jednostkom, ale również całemu społeczeństwu i gospodarce kraju². Instytut UNESCO ds. kształcenia ustawicznego określił uczenie się przez całe życie jako istotne dla wszystkich grup niezależnie od wieku, poziomu edukacji, kontekstów czy podejść do uczenia się. Oprócz samego procesu należy zwrócić uwagę na trzy kluczowe konteksty uczenia się: nieformalny – obejmujący przykładowo warsztaty, formalny – związany z ustrukturyzowanymi programami edukacyjnymi oraz pozaformalny – w sensie nauki w pojedynkę lub poprzez różnego rodzaju interakcje społeczne. LLL nigdy nie miało większego znaczenia niż dziś. Jest kluczowe zarówno dla samych jednostek, jak i miast, państw, globalnej społeczności czy decydentów edukacyjnych. Szczególnie ważne jest dla agendy rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych, stanowiąc ważny punkt odniesienia dla prac UNESCO, co wyrażono w Agendzie Edukacja 2030³.

Idea uczenia się przez całe życie to coś więcej niż same szkolenia, czy nawet kształcenie ustawiczne. Musi wspierać różnorodne możliwości uczenia się, zgłębianie rozumienia pojęć, zawężanie wiedzy do praktycznego zastosowania w różnych kontekstach, jak na

¹ Zob. A. Toffler, Trzecia fala, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

² Zob. np. M. Laal, P. Salamati, Lifelong learning: why do we need it?, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, no. 31, s.399-403.

³ UNESCO Institute for Lifelong Learning, Lifelong learning, 2023, <https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning>, dostęp: 11.09.2025.

przykład edukacja akademicka, nieformalne uczenie się przez całe życie, szkolenia zawodowe lub przemysłowe⁴. Lifelong learning charakteryzuje się szeroką gamą możliwości uczenia się, które w dużej mierze zależą od wymagań czy kontekstów zdefiniowanych przez uczącego się. Optymalnie takie możliwości powinny być dostępne zarówno w różnych formatach, jak i w dowolnym miejscu i czasie⁵. Promowanie idei LLL zyskuje na znaczeniu zarówno w środowisku edukacyjnym, jak i biznesowym. Prognostycy trendów, analizując potrzeby XXI wieku, prezentują jednomyślnie co do znaczenia stale rozwijających się i kompetentnych technologicznie zasobów ludzkich zdolnych do konkutowania na rynkach globalnych. Dostrzega się powszechną zgodę co do znaczenia różnych postaw i motywacji jako podstaw uczenia się przez całe życie⁶.

Nie ma wątpliwości co do tego, jak duże znaczenie ma idea uczenia się przez całe życie. Często decyduje ono nie tylko o aktywności zawodowej czy społecznej ludzi, ale również ich konkurencyjności na rynku pracy. Bez aktualizacji, poszerzania, rozwijania i odkrywania nowej wiedzy w dobie zmieniającego się rynku pracy, erze cyfrowej generującej nowe potrzeby i oczekiwania, ale również w wyniku przemian społecznych, mentalnych czy kulturowych pracownicy przyszłości bez wątpienia muszą się kształcić. Problematyczna pozostaje jednak kwestia, które kompetencje są rzeczywiście kluczowe, by móc skutecznie konkurować na rynku – nie tylko o miejsca pracy, ale również awanse czy rozwój. Jak powinna wyglądać nauka i kto ma do niej realny dostęp? Kto i w jaki sposób powinien ją finansować? Jak mierzyć jej efekty? W jaki sposób korygować luki kompetencyjne? Nowe wyzwania stawiają wiele pytań o to, jak powinna wyglądać dziś nie tylko edukacja na poziomie akademickim czy szkolnym, ale również w jaki sposób kreować ją w kontekście specyficznych potrzeb biznesu. Jakie potrzeby, oczekiwania, ale również bariery napotykają pracownicy i organizacje zdecydowane na rozwój i kształcenie pracowników? Wielość pytań powoduje, że podjęcie badań w tym zakresie staje się konieczne, zwłaszcza w kontekście regionów peryferyjnych, do których zalicza się województwo podlaskie. Odptyw kapitału ludzkiego do większych miast i starzenie się ludności przy jednoczesnych bardzo niskich wskaźnikach urodzeń generują istotne problemy, ponownie stawiając pytanie o to, kto i jakimi kompetencjami będzie zasilat organizacje w regionie. Kompetencje stanowią bowiem o konkurencyjności tak pracowników, jak i przedsiębiorstw. Tylko prawidłowa identyfikacja i analiza potrzeb, możliwości i ograniczeń w tym zakresie jest podstawą do podjęcia działań umożliwiających zatrzymanie tego, co dla każdej firmy najważniejsze – kapitału ludzkiego. W tym wymiarze z rozwoju kompetencji czerpią wszyscy – zarówno pracownicy budujący własne umiejętności, poszerzający zakres wiedzy, zdolni do

⁴ G. Fischer, Lifelong Learning – More Than Training, „Journal of Interactive Learning Research” 2000, no. 11(3), s. 265-294.

⁵ N. Friesen, T. Anderson, Interaction for Lifelong Learning, „British Journal of Educational Technology” 2004, no. 35(6), s. 679-687.

⁶ B.L. McCombs, Motivation and Lifelong Learning, „Educational Psychologist” 1991, no. 26(2), s. 117-127.

przekwalifikowania się w odpowiedzi na potrzeby rynku, jak i również pracodawcy, których główną siłą najczęściej jest wiedza, doświadczenie i kompetencje pracowników. Biorąc po uwagę współczesne zmiany, wyzwania o charakterze ekonomicznym, społecznym, w aspekcie regionalnym i globalnym, nie ma wątpliwości co do tego, że edukacja na wielu jej poziomach, z uwzględnieniem różnych formatów kształcenia i zdobywania wiedzy, jest kluczowa dla egzystencji obu interesantów rynku w erze zmieniającego się szybko świata. OECD już od dawna sygnalizuje, że 65% dzieci rozpoczynających edukację będzie pracowało w zawodach, które aktualnie jeszcze nie istnieją⁷.

Istotną kwestią pozostają kompetencje przyszłości, do których zalicza się zarówno umiejętności miękkie, jak i twarde. To one w dużej mierze decydują o stopniu adaptacyjności do rynku pracy, który stale formowany jest przez zmieniającą się technologię, globalizację i wiele makrotrendów. Podkreśla się znaczenie kompetencji, które dziś nie są jeszcze w pełni charakterystyczne dla współczesnego rynku pracy. Wśród nich wymienia się między innymi umiejętność odkrywania i nadawania sensu temu, co faktycznie chcemy wyrazić, inteligencję społeczną (komunikację i relacje), nowatorskie, adaptacyjne myślenie, sprawność w rozwiązywaniu problemów, odejście od schematycznego myślenia. Istotne pozostają także kompetencje wielokulturowe, dające możliwość funkcjonowania w zróżnicowanych środowiskach, myślenie obliczeniowe, a zwłaszcza umiejętność odpowiedniej interpretacji danych, znajomość nowych mediów, interdyscyplinarność, myślenie projektowe, zarządzanie szumem informacyjnym, co pozwala na filtrowanie informacji pod kątem ich znaczenia, współpraca wirtualna⁸. Obszarów wymagających kształcenia i rozwijania jest znacznie więcej. Widać jednak wyraźnie, że to właśnie obszar kompetencji miękkich jest tym, co szczególnie zyskuje na znaczeniu, będąc ważnym aspektem wielu rozwijających się przedsiębiorstw.

W tym kontekście bardzo mocno wybrzmiewa pytanie: które z kompetencji, zwłaszcza w odniesieniu do rynku pracy, są szczególnie ważne z perspektywy organizacji i w jaki sposób powinno przebiegać ich kształcenie. Kto, czego i jak szybko powinien się uczyć w odpowiedzi na wyzwania regionalnego rynku pracy?

Wielość pytań otwiera pole do eksploracji naukowych w zakresie potrzeb, oczekiwań, możliwości i ograniczeń w obszarze rozwijania potencjału pracowników z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań regionalnych. Badania w tym zakresie

⁷ Zob. Trends Shaping Education, OECD Publishing, Paris 2016, https://read.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2016_trends_edu-2016-en#page21, data dostępu: 11.01.2026.

⁸ K. Chałas, Przyszłość należy do świadomych i aktywnych obywateli. Jakie kompetencje są im niezbędne? Jak skutecznie je kształtować? [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), Kompetencje przyszłości, Wydawnictwo FRSE, Warszawa 2018, s.14-29.

stanowią szansę na uzyskanie praktycznej wiedzy, która pozwoli nie tylko zrozumieć kontekst funkcjonowania podlaskich przedsiębiorstw, ale również analizę realnych wyzwań w zakresie rozwijania i budowania kompetencji w organizacjach. Szczególnej uwadze poddano kompetencje miękkie, które współcześnie stanowią filar działania wielu firm. Trudno bowiem wyobrazić sobie sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwa zatrudniające pracowników czy menedżerów pozbawionych tych umiejętności.

Literatura przedmiotu wskazuje, że kompetencje miękkie to pewien zbiór kompetencji osobistych, interpersonalnych, kierowniczych. Natomiast do kompetencji twardych zalicza się wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności techniczne. Kompetencje twarde relatywnie łatwo można zweryfikować i kontrolować. Miękkie z kolei koncentrują się na sposobie zachowania pracownika podczas pracy w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym. Są pochodną charakteru danej osoby, o mniej bezpośrednich aspektach mierzalnych⁹. Kompetencje miękkie stanowią dziś szczególnie źródło przewagi firm. Decydują o relacjach, sposobach ich budowania, rozwijania lub – co ważne – kończenia, determinują sposób komunikacji, budowania przywództwa w zespołach, asertywności i umiejętności rozwiązywania konfliktów. Są bazą dla funkcjonowania zespołów i kluczowym czynnikiem w kontekście ról menedżerskich. Dlatego w odniesieniu do niniejszych badań uznano za zasadne zbadanie kluczowych kompetencji miękkich ważnych z perspektywy podlaskich przedsiębiorstw i ich pracowników.

Głównym celem badania była identyfikacja postaw oraz skłonności pracodawców województwa podlaskiego do inwestycji w rozwój kompetencji miękkich u pracowników w kontekście potrzeb regionalnego rynku pracy.

Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu pn. „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”.

Zakres badania obejmuje ocenę poziomu skłonności do inwestowania, zrozumienia potrzeb w zakresie rozwijania kompetencji miękkich u pracowników, zapotrzebowania pracodawców na kompetencje miękkie, sposobów wspierania rozwoju tego typu kompetencji, w tym z wykorzystaniem elastycznych form uczenia się w miejscu pracy, a także form i źródeł finansowania rozwoju kompetencji miękkich, w tym rozwiązań opartych na microcredentials lub digital badges.

Idea przedstawionych w niniejszej pracy badań koncentruje się na dwóch płaszczyznach – ilościowej i jakościowej. W przypadku badań ilościowych podjęto analizę oczekiwań, potrzeb, możliwości i ograniczeń w zakresie budowania kompetencji miękkich wśród

⁹ B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr (79), s. 35-45.

pracowników podlaskich przedsiębiorstw z uwzględnieniem podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego. W kontekście badań jakościowych przyjęto analizę perspektywy instytucji, które mają istotny wpływ na kształtowanie kompetencji miękkich pracowników podlaskich przedsiębiorstw.

Ujęcie tych wymiarów pozwoliło na holistyczne spojrzenie na obszar budowania, rozwijania i pozyskiwania kompetencji miękkich oraz na określone możliwości w zakresie kształcenia w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy w regionie. I choć z pewnością niniejsza praca nie wyczerpuje tematyki kompetencji miękkich w ujęciu regionalnym, to zdecydowanie stanowi przyczynek do refleksji dotyczących kształtowania możliwości i potencjału do rozwoju kompetencji wśród podlaskich organizacji. W ujęciu użytecznym może stanowić bazę dla kreowania rozwiązań edukacyjnych, szkoleniowych i rozwojowych dla decydentów instytucji publicznych.

Rozdział 1. Kompetencje miękkie – aspekty teoretyczne

1.1. Istota kompetencji miękkich

Globalny wymiar kompetencji, jak podaje M. E. Krawczyk-Blicharska, wyznacza pełny zakres zachowań, które przygotowują jednostki do skutecznego funkcjonowania we wspólnotowym życiu społecznym. Opiera się ono na współpracy, asertywności i kompromisie. To zdolność do konstruktywnego komunikowania się w zróżnicowanych środowiskach, tolerancja, rozumienie różnych punktów widzenia, negocjowanie połączone z umiejętnością kształtowania klimatu zaufania i empatia. Nie bez znaczenia jest również umiejętność radzenia sobie z problemami, stresem oraz frustracją. Istotnym składnikiem globalnego wymiaru kompetencji są kompetencje kluczowe, a więc te, które są człowiekowi potrzebne do rozwoju i samorealizacji, efektywnego włączenia i aktywności na polu zawodowym i społecznym¹⁰.

Współczesny, złożony i nieprzewidywalny świat powoduje, że wzrasta znaczenie posiadania zróżnicowanego zestawu umiejętności, aby móc osiągnąć sukces. Umiejętność definiowania, rozwijania, wykorzystywania własnych kompetencji jest uważana za kluczowy element sukcesu zarówno osobistego, jak i zawodowego. Sukces w dużej mierze zależy od nabycia i utrzymania umiejętności miękkich i twardych. Współczesny rynek pracy poszukuje kandydatów, którzy posiadają kombinację tych umiejętności. Kompetencje twarde obejmują umiejętności praktyczne, techniczne, bez których realizacja określonej pracy prawdopodobnie ogóle nie byłaby możliwa. Z kolei umiejętności miękkie to szeroko rozumiane zdolności interpersonalne, komunikacja, rozwiązywanie problemów, inteligencja emocjonalna¹¹, ale również wiele, wiele innych. Umiejętności miękkie powiązane są z postawami, które określa się jako „stabilną, długotrwałą predyspozycję do reagowania na pewne rzeczy w określony sposób”¹². Pomiar umiejętności miękkich jest trudny, nie ma bowiem obiektywnego sposobu na sprawdzenie samej umiejętności inaczej niż w przypadku kompetencji twardych¹³. Z perspektywy organizacji istotne są zarówno kompetencje indywidualne (kadry kierowniczej, pracowników), jak i kompetencje organizacji jako systemu. Kompetencje indywidualne obejmują wiele aspektów, do których zalicza się nie tylko wiedzę, doświadczenie i umiejętności, ale także kreatywność, innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientację biznesową, profesjonalizm, decyzyjność, skuteczność i efektywność, komunikacyjność, zdolność współpracy,

¹⁰ M.E. Krawczyk-Blicharska, Kompetencje i ich profesjonalizacja jako czynnik rozwoju współczesnego człowieka, „Kultura i Edukacja” 2021, nr 1(131), s. 237-253.

¹¹ J. Lamri, T. Lubart, Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach, „Journal of Intelligence” 2023, no. 11(6), s. 107.

¹² D.A. Statt, The Concise Dictionary of Psychology. 3rd ed., Routledge, London 1998.

¹³ J. Balcar, Is it Better to Invest in Hard or Soft Skills?, „The Economic and Labour Relations Review” 2016, no. 27(4), s. 453-470.

etyczne postępowanie, inteligencję, kulturą osobistą, kulturę pracy i asertywność¹⁴. Wielość oraz złożoność poszczególnych aspektów powodują, że trudno o przyjęcie jednej, uniwersalnej definicji czy kategorii kompetencji miękkich.

Pojęcie kompetencji po raz pierwszy zostało użyte przez amerykańskiego psychologa Davida McClellanda na przełomie lat 60 i 70 XX wieku¹⁵. Jak wskazuje Dwernicka, kompetencje utożsamiane są z cechami związanymi ze sposobem myślenia, tworzenia relacji, działania w określony sposób, które finalnie wpływają na funkcjonowanie człowieka w życiu zawodowym. W ocenie autorki na kompetencje wpływają motywacja, przekonania, doświadczenie, zdolności, ale również emocjonalność. Jednocześnie w drodze treningu można wpływać na kompetencje, a tym samym rozwijać je i udoskonalać¹⁶. W literaturze coraz częściej wykorzystywany jest podział na kompetencje „miękkie” jako kompetencje społeczne i poznawcze oraz „twarde” jako kompetencje funkcjonalne, wymagające nabycia szczególnej wiedzy specjalistycznej w danej dziedzinie (zaliczamy tu np. kompetencje sprzedażowe, finansowe czy w formułowaniu strategii oraz techniczne: cyfrowe i inżynierskie)¹⁷.

W literaturze anglojęzycznej, jak wskazują Z. Sikorska i Ł. Hadaś, akcentuje się dwa terminy, które odnoszą się do definicji kompetencji – competence oraz competency. W ujęciu Armstronga competence oznacza kompetencje twarde, a więc te, które decydują o możliwości wykonania określonej pracy. Competency z kolei to kompetencje miękkie, a więc określony sposób, w jaki należy postępować, aby móc tę pracę wykonać¹⁸. Kompetencje, jak wskazuje Filipowicz, cechuje zmienność, a konkretne dyspozycje można kształtować i rozwijać. Istotną cechą pozostaje także mierzalność, a więc możliwość dokonania ich pomiaru w zakresie stanu obecnego w odniesieniu do stanu pożądanego. Co ważne, do kompetencji nie można zaliczyć osobowości czy cech charakterologicznych człowieka, choć w oczywisty sposób mają one wpływ na efektywność zawodową pracownika¹⁹.

B. Butryn i M. Sobińska wskazują, że kompetencje miękkie należy rozumieć jako zbiór kompetencji osobistych, interpersonalnych, kierowniczych. Koncentrują się one na

¹⁴ L. Varkoly W. Jędrzejczyk, R. Kucęba, E. Kulej-Dudek, Kształtowanie kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, 2019, nr 79, s. 209-219.

¹⁵ J. Dwernicka, Wpływ kompetencji na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie budowlanym, „Przegląd Nauk Stosowanych” 2020, nr 27(2), s.12.

¹⁶ Ibidem, s. 13.

¹⁷ M. Stanuch, M. Gorzelany-Dziadkowiec, H. Smutek, Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0, „Horyzonty Wychowania” 2024, nr 23(65), s. 65-78.

¹⁸ Z. Sikorska, Ł. Hadaś, Preferowane kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2021, nr 81, s. 201-215, [za:] M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

¹⁹ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa, 2004, s. 11-45.

sposobie zachowania pracownika w toku realizacji pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Stanowią pochodną charakteru człowieka, ale o zdecydowanie mniej bezpośrednich aspektach mierzalnych²⁰.

Kompetencje miękkie, często definiowane jako umiejętności psychospołeczne, to zbiorcza nazwa kompetencji osobistych i społecznych (interpersonalnych). Zapewniają sprawne zarządzanie sobą (kompetencje osobiste), a także wysoką skuteczność interpersonalną (kompetencje społeczne). Przyjmuje się, że to kompetencje miękkie są jednym z najbardziej pożądanym wymogów w procesach rekrutacyjnych²¹.

W ujęciu W. Walczaka kompetencje oznaczają zdolność skutecznego wykorzystywania wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości, cech osobowości do osiągnięcia określonych celów, wyników i standardów związanych z pełnioną rolą i miejscem w organizacji. Określane są jako wewnętrzny potencjał, który przejawia się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiając adaptację do oczekiwań i wymagań zmieniającego się otoczenia²².

Kompetencja jest konstruktem teoretycznym, nie istnieje w oderwaniu od poziomu zachowań. Należy ją traktować jako pojęcie scalające różne zachowania, ale należące do specyficznego obszaru działalności²³. Niemal wszystkie badania nad kompetencjami uwzględniają kompetencje społeczno-psychologiczne. F. Delamare Le Deist i J. Winterton proponują cztery grupy kompetencji, do których zaliczają: kompetencje poznawcze (uczenie się, rozumienie, zapamiętywanie, otwartość), kompetencje funkcjonalne (kompetencje zawodowe i stanowiskowe), kompetencje społeczne (empatia, współpraca, rozwiązywanie konfliktów) i metakompetencje (refleksja, radzenie sobie w warunkach nieprzewidywalności)²⁴.

W kontekście niniejszej pracy z pewnością należy zwrócić uwagę na kompetencje społeczne, które stanowią złożoną strukturę, dla której Michael Argyle wymienia trzy bazowe aspekty – poznawczy (rozumienie sytuacji społecznych, wiedza o regułach funkcjonowania w świecie relacji, rozwiązywanie konfliktów), motywacyjno-

²⁰ B. Butryn, M. Sobińska, Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79, s. 35-45.

²¹ Z. Osiński, Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych a metody prowadzenia zajęć, [w:] B. Sitarska, K. Jankowski, R. Droba (red.), Studia wyższe z perspektywy rynku pracy, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 57-66.

²² W. Walczak, Kompetencje jako element wiedzy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5, s. 6-8.

²³ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Wydanie 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

²⁴ F. Delamare Le Deist, J. Winterton, What is Competence?, „Human Resource Development International” 2005, vol. 8, no. 1, s. 40, [za:] T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

emocjonalny (gotowość do angażowania się w sytuacje społeczne, empatia) i behawioralny (świadome zachowania)²⁵. Z kolei Daniel Goleman, twórca koncepcji inteligencji emocjonalnej, wyróżnia zarówno kompetencje osobiste (samoświadomość, samoregulacja), jak i społeczne. Do kompetencji społecznych zalicza umiejętność wpływania na innych, porozumienie, łagodzenie konfliktów, przewodzenie, katalizowanie zmian – ich inicjowanie i koordynowanie, tworzenie więzi, współpracę oraz umiejętności zespołowe. Zwraca również uwagę na empatię, która oznacza umiejętność rozpoznawania uczuć, potrzeb i stanów emocjonalnych innych ludzi – rozumienie ich emocji, motywów działania, potrzeby rozwoju i wspierania różnorodności²⁶.

Interesujące ujęcie przedstawia również Research Council of the National Academies (USA)²⁷, dzieląc kompetencje na trzy główne obszary, do których zalicza się kompetencje interpersonalne, intrapersonalne oraz poznawcze. Każda z kategorii zawiera konkretne umiejętności związane z danym obszarem. Do obszaru umiejętności poznawczych zaliczono nierutynowe rozwiązywanie problemów, myślenie krytyczne i myślenie systemowe, umiejętności interpersonalnych – złożoną komunikację, umiejętności społeczne, pracę zespołową, wrażliwość kulturową, radzenie sobie z różnorodnością, a w obszarze umiejętności intrapersonalnych wskazano zarządzanie sobą, zarządzanie czasem, samorozwój, samoregulację, zdolność adaptacji oraz funkcje wykonawcze. Podział ten pozostaje kompatybilny z kompetencjami przyszłości, które są kluczowe w kontekście zmieniającego się otoczenia społeczno- gospodarczego²⁸ niezależnie od specyfiki samego regionu.

Nie ma wątpliwości co do tego, że współczesny świat charakteryzuje brak pewności, stabilności i przewidywalności²⁹, a funkcjonujący w ramach rynku pracownicy, jak i przedsiębiorstwa mierzą się z wieloma wyzwaniami o różnym charakterze i skali złożoności. W tym kontekście zarządzanie kompetencjami jest obszarem szczególnym, decyduje bowiem często nie tylko o innowacyjności czy konkurencyjności przedsiębiorstwa, ale często również o jego przetrwaniu. Zarządzanie kompetencjami rozumiane jest jako swego rodzaju filozofia zarządzania, sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach, zdolnościach i umiejętnościach³⁰. Jak wskazuje M. Sidor-

²⁵ M. Argyle, Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1999, [za:] M. Wróblewska, Kompetencje społeczne przestrzenią i doświadczaniem dialogu, „Studia z Teorii Wychowania” 2018, nr 9(2(23)), s. 41-60.

²⁶ D. Goleman, Inteligencja emocjonalna, Abedik, Poznań 1997.

²⁷ <https://nap.nationalacademies.org/read/13215/chapter/1#xi>, data dostępu 10.08.2025

²⁸ Zob. np. M. Ciszewska-Mlinarič, S. Hałas-Dej, G. Mazurek, Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji, [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, s. 451-468.

²⁹ A.A. Janowska, M. Skrzek-Lubasińska, Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0, „Studia Ekonomiczne” 2019, nr 379, s. 57-71.

³⁰ J.M. Moczydłowska, Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania na rynku pracy, „Marketing i Rynek” 2021, nr 1, s. 3-10.

Rządowska, prawidłowo zaprojektowany i wdrożony system zarządzania kompetencjami pozwala na integrację poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi w jedną całość. W tym ujęciu możliwe staje się oparcie decyzji związanych z realizowaną polityką personalną na jasno określonych zasadach – przyjętym w organizacji modelu kompetencji. Obejmuje to procesy takie jak rekrutacja i selekcja pracowników, tworzenie systemów ocen, analiza potrzeb szkoleniowych, kształtowanie ścieżek karier zawodowych czy podejmowanie decyzji o zakończeniu współpracy z pracownikami³¹. We współczesnych organizacjach dobór i rozwijanie kluczowych kompetencji ma szczególne znaczenie w kontekście budowania konkurencyjności i innowacyjności firmy. Bez rozwijania kompetencji w ramach holistycznego systemu zarządzania kompetencjami osadzonego zarówno w kulturze, jak i strukturze firmy bardzo trudno rozważyć jest budowanie potencjału przedsiębiorstw. Świadomość znaczenia kompetencji miękkich dla funkcjonowania zespołów, działów, departamentów czy w końcu całych organizacji jest podstawą do budowania ich jakości, efektywności i skuteczności.

1.2. Rodzaje kompetencji miękkich

Zmiany realiów gospodarczych oraz intensywna dynamika przemian rynku pracy powodują, że największe powodzenie mają pracownicy z wysoko rozwiniętymi kompetencjami miękkimi. Literatura wskazuje, że wartością pracownika oprócz kwalifikacji będą przede wszystkim kompetencje miękkie i elastyczność kompetencyjna³². Jednocześnie zakres i rodzaje poszczególnych kompetencji miękkich pozostaje bardzo szeroki, a ich dobór w kontekście określonych stanowisk pracy, ich rozwój i potencjał wykorzystania w dużej mierze zależy od stanowiska, charakteru samej pracy i roli zawodowej. Duże zmiany przyniosła czwarta rewolucja przemysłowa, co przeobraziło sposób działania wielu firm, mając finalnie wpływ na produkty końcowe, wdrażane procesy i środowisko. Wyzwania Przemysłu 4.0. powiązane są zarówno z zaawansowaną digitalizacją, jak i integracją procesów produkcyjnych i logistycznych (tzw. inteligentne fabryki).

Nie mniej ważnym wyzwaniem są nakładające się na siebie kryzysy w wymiarze ekonomicznym czy geopolitycznym, a presja wykorzystania nowoczesnych technologii i postępująca komputeryzacja produkcji wpływają na konieczność rozwoju nie tylko kompetencji twardych, ale i miękkich. W takich warunkach motywacja, planowanie, kreatywność nabierają zupełnie innego znaczenia. Kluczowe dla funkcjonowania nie tylko jednostek, ale i całych przedsiębiorstw stają się umiejętności samodzielnego zarządzania,

³¹M. Sidor-Rządowska, Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

³²D. Fastnacht, Miękkie kompetencje w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2006, nr 1, s. 109-114.

planowania, zarządzania czasem, odporność na stres, kreatywność i inteligencja emocjonalna³³.

Analiza literatury pokazuje wiele ujęć prezentujących rodzaje kompetencji miękkich. J.M. Szaban dzieli kompetencje na kompetencje zawodowe, które utożsamia z kompetencjami twardymi, i kompetencje osobiste, które określa mianem miękkich. Kompetencje twarde wiążą się z wiedzą w określonej dziedzinie, doświadczeniem i specyficznymi umiejętnościami powiązаныmi z danym zawodem. Kompetencje miękkie z kolei obejmują świadomość, a więc zaufanie do samego siebie, motywację, samokontrolę, która zawiera innowacyjność, umiejętności adaptacyjne, a także empatię i umiejętności społeczne, w tym zarządzanie konfliktem, współpracę w zespole, przywództwo i komunikację³⁴. Ciekawe ujęcie modelu innowacyjnych kompetencji menedżerskich opracowała D. Nawrat, opierając je na badaniach jakościowych dotyczących biografii menedżerów. Autorka wyróżniła kompetencje interpersonalne, w tym: otwartość, przebojowość, przedsiębiorczość, spryt, świadomość rozwijania osobowości, poznanie siebie, praca nad własnymi słabymi stronami, wybitność, twórczość, rzetelność w obowiązkach, opanowanie, podejmowanie decyzji, świadomość efektów, które chce się osiągnąć, budowa drogi do celu i rozwój duchowy. Zwróciła uwagę również na komunikatywność i łatwość nawiązywania relacji międzyludzkich, umiejętność obserwacji, orientacji na ludzi, umiejętności miękkie w zarządzaniu ludźmi. Drugą kategorię stanowią kompetencje twórcze, w tym: szerokie spojrzenie na problemy, umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, konfliktów, podążanie za zmianami, kreatywność, wizjonerstwo, szybkość reakcji na nowe sytuacje, niestandardowe podejście do rozwiązywania problemów, umiejętność dokonywania syntezy informacji, otwartość na pomysły, tolerancja i otwartość na zmianę. Wskazała również na innowacyjne umiejętności zarządcze, takie jak: umiejętność samodzielnego konstruowania i udoskonalania narzędzi zarządczych, skuteczna realizacja misji i strategii, dostosowanie narzędzi pracy i struktury firmy do potrzeb. W ostatniej części wyodrębniła cechy „dobrego menedżera”, zaliczając do nich wysoką motywację, umiejętność szybkiego reagowania na nową sytuację i podejmowania trudnych decyzji, orientację na cele, odpowiedzialność i kulturę osobistą³⁵.

Kompetencje miękkie można rozpatrywać również w kontekście kompetencji osobistych (personalnych), jak i społecznych (interpersonalnych). Do kompetencji personalnych

³³ T. Kupidura, J. Tomczyńska, Kompetencje społeczne pracowników w Przemysle 4.0, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2023, nr 122(3), s. 91-102.

³⁴ J.M. Szaban, Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 87-88, [za:] K. Katana, Innowacje w przedsiębiorstwie w kontekście kompetencji miękkich pracowników, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 95, s. 159-173.

³⁵ D. Nawrat, Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 4, s. 36-38, [za:] K. Ławicka, Współczesne modele kompetencji menedżerskich, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik naukowy” 2017, nr 2, s. 65-77.

zalicza się otwartość, poczucie wsparcia społecznego, wysoką samoocenę, samoakceptację, optymizm i poczucie humoru. W kontekście pracy zawodowej do tej kategorii zaliczono również elastyczność myślenia, gotowość do uczenia się, kreatywność, myślenie analityczne, samodzielność, radzenie sobie ze stresem czy otwartość na zmiany. Wśród kompetencji społecznych wskazuje się na umiejętności komunikacyjne, asertywność i motywowanie innych. W zakresie pracy zawodowej z kolei akcentuje się współpracę w zespole, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, kulturę osobistą, komunikatywność, relacje z klientami, współpracownikami i przełożonymi³⁶.

Z kolei Y. Lambrou proponuje podział kompetencji na: interpersonalne, które nazywa kompetencjami miękkimi, i funkcjonalne, określane mianem kompetencji twardych. Wśród miękkich kompetencji wyróżnia wszystkie te, które opisują zachowanie człowieka, natomiast do twardych zalicza kompetencje, które pracownicy muszą posiadać, żeby móc realizować pracę na określonym stanowisku³⁷. Miękkie kompetencje, często nazywane umiejętnościami psychospołecznymi, stanowią zbiorczą nazwę kompetencji osobistych i społecznych (interpersonalnych). Zapewniają sprawne zarządzanie własną osobą – w przypadku kompetencji osobistych, ale także wysoką skuteczność interpersonalną – w przypadku kompetencji społecznych. Są niezbędne niezależnie od samego stanowiska pracy i bardzo często stanowią decydujący czynnik, który determinuje rozwój zawodowy jednostki, jak i grupy³⁸.

Ciekawe ujęcie prezentuje też E. Gołębiowska, wskazując, że kompetencje zwłaszcza w odniesieniu do menedżerów należy rozpatrywać na trzech kluczowych poziomach – osobistym, pracy w zespole i pracy w organizacji. Prezentowana przez autorkę macierz kompetencji menedżera zawiera kompetencje psychiczne, socjologiczne, zdrowotne, społeczne i etyczne. Wśród kompetencji psychicznych na poziomie osobistym wymienia kreatywność, umiejętność zapamiętywania, zdolność uczenia się, na poziomie zespołu – kierowanie emocjami, a na poziomie organizacji – odporność na stres i otwartość na wielokulturowość. W obszarze kompetencji socjologicznych wskazuje na kompetencje osobiste takie jak wpływanie na innych, umiejętność przekazywania wiedzy czy empatię, na poziomie zespołu – ocenę innych, kontrolę, motywację, a na poziomie organizacji – organizowanie pracy zespołowej czy organizowanie procesów. Wśród kompetencji zdrowotnych na poziomie osobistym wymienia wytrzymałość, dobry stan zdrowia, w wymiarze zespołu – propagowanie zdrowego stylu życia, równowagę na poziomie praca/życie osobiste, a na poziomie organizacji – zaangażowanie pracowników

³⁶ A. Paszkiewicz, S. Silska-Gembka, Rola kompetencji miękkich w pracy księgowego – wyniki badań empirycznych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2013, nr 130, s. 89-113.

³⁷ M.A. Lambrou, Innovation Capability, Knowledge Management and Big Data Technology: A Maritime Business Case, „International Journal of Advanced Corporate Learning” 2016, nr 9(2), s. 40-44.

³⁸ Z. Osiński, Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych a metody prowadzenia zajęć, [w:] B. Sitarska, K. Jankowski, R. Droba (red.), Studia wyższe z perspektywy rynku pracy, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010, s. 57-66.

w działania prozdrowotne. W wymiarze społecznym wskazuje na kompetencje osobiste takie jak umiejętność budowy zespołu, orientację na zmiany, w wymiarze zespołu – delegowanie uprawnień, grupowe podejmowanie decyzji, a na poziomie organizacji – budowanie autorytetu osobistego i organizacji. Kompetencje etyczne w wymiarze osobistym obejmują z kolei sprawiedliwość, moralną i etyczną postawę, na poziomie zespołu – etyczne zarządzanie zmianą, kształtowanie etycznej kultury organizacyjnej, zaś na poziomie organizacji – zarządzanie zmianą, otwartość na ryzyko i wdrażanie zrównoważonego rozwoju³⁹.

W kontekście niniejszej pracy należy wskazać ujęcie zaprezentowane przez G. Filipowicza, który zaproponował usystematyzowany model kompetencyjny opierając go na doświadczeniach wdrażania systemów kompetencji w organizacjach. Wyróżnił zbiór trzydziestu sześciu najczęściej wykorzystywanych kompetencji zawodowych, które dzielą się na kompetencje: społeczne, osobiste, menedżerskie i zawodowe (tabela 1.1).

Tabela 1.1. Zestawienie kompetencji

| Kompetencje społeczne | Kompetencje osobiste | Kompetencje menedżerskie | Kompetencje zawodowe |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Budowanie relacji | Przedsiębiorczość/ dążenie do rezultatów | Budowanie sprawnej organizacji | Administracja |
| Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | Innowacyjność i elastyczność | Budowanie zespołów | Orientacja w biznesie |
| Identyfikacja z firmą | Myślenie analityczne | Ocena i rozwój podwładnych/coaching | Procedury, ich znajomość i stosowanie |
| Komunikatywność | Samodzielność | Delegowanie | Umiejętności informatyczne |
| Negocjowanie | Podejmowanie decyzji | Motywowanie | Umiejętności techniczne |
| Orientacja na klienta | Rozwiązywanie problemów | Myślenie strategiczne | Wiedza zawodowa |
| Praca zespołowa | Sumienność/rzetelność | Planowanie | Zarządzanie projektami |
| Rozwiązywanie konfliktów | Rozwój i gotowość do uczenia się | Przywództwo | Zarządzanie procesami |
| Współpraca wewnątrz firmy | Zarządzanie sobą | Zarządzanie zespołem | Znajomość języków obcych |

Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 102.

³⁹ E. Gołębiowska, Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 12, cz. 1, s. 33-49.

Do kompetencji społecznych zaliczyć: budowanie relacji, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, identyfikację z firmą, komunikatywność, negocjowanie, orientację na klienta, pracę zespołową, rozwiązywanie konfliktów i współpracę wewnątrz firmy. Wśród kompetencji osobistych wymienia dążenie do rezultatów, innowacyjność i elastyczność, myślenie analityczne, samodzielność, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, sumienność, gotowość do uczenia czy zarządzanie sobą. Kompetencje menedżerskie obejmują budowanie sprawnej organizacji, zespołów, ocenę i rozwój podwładnych, delegowanie, motywowanie, myślenie strategiczne, planowanie, przywództwo, zarządzanie zespołem. Z kolei kompetencje zawodowe uwzględniają administrację/prowadzenie dokumentacji, orientację w biznesie, znajomość procedur, umiejętności informatyczne, techniczne, wiedzę zawodową, zarządzanie projektami, procesami i znajomość języków obcych⁴⁰.

Przedstawione powyżej kompetencje mają istotne znaczenie w kontekście realizowania określonych ról zawodowych. Oczywiście w odniesieniu do pracowników ich poziom i zakres będą zróżnicowane. Wpływa na to wiele istotnych aspektów takich jak osobowość, charakter, temperament, poziom inteligencji, a nawet system wartości. Ważny pozostaje także aspekt kulturowy, środowiskowy. W kontekście funkcjonowania organizacji ważne jest jednak to, które kompetencje są kluczowe nie tylko dla efektywnego funkcjonowania w zespole czy na danym stanowisku, ale również w kontekście całej organizacji – sieci jej powiązań i relacji.

Szczegółową charakterystykę kompetencji miękkich, z uwzględnieniem podziału na kompetencje społeczne, osobiste oraz menedżerskie, istotnych w kontekście analizowanej w tej pracy problematyki, przedstawia tabela 1.2.

⁴⁰ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 102.

Tabela 1.2. Kompetencje miękkie – charakterystyka umiejętności

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|-----------------------|--------------------------|--|
| Kompetencje społeczne | Komunikatywność | Komunikowanie to dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały pomiędzy nadawcą i odbiorcą, co umożliwia nawiązanie kontaktu. Komunikowanie się to wzajemne oddziaływanie na siebie. Może być silniejsze lub słabsze, a zależności od tego, jak kształtują się umiejętności osób porozumiewających się ze sobą ⁴¹ . Komunikacja rozumiana jest jako proces wymiany informacji pomiędzy ludźmi w toku materialnego, ale i duchowego wytwarzania, poprzez kontakt pośredni lub bezpośredni. Jest złożonym systemem wymiany informacji, który zawiera cztery kluczowe elementy: poznawczy, emocjonalny, urzędowy i ocenę ⁴² . |
| Kompetencje społeczne | Praca zespołowa | Aktywne uczestnictwo w pracach zespołu opierające się na zaangażowaniu i dążeniu do osiągnięcia wspólnego celu. Budowanie rozwiązań usprawniających pracę i zapewnienie osiągnięcia celów. Do wskaźników pracy zespołowej jako kompetencji pracowniczej zalicza się: aktywność w realizowaniu celu zespołowego; dbałość o zaangażowanie i odpowiednią atmosferę w pracy zespołowej; poszukiwanie optymalnych sposobów realizacji zadań zespołu; współpracę i porozumienie z osobami zespołu; dzielenie się informacjami ⁴³ . |
| Kompetencje społeczne | Rozwiązywanie konfliktów | Konflikty są nieodłącznym elementem każdej organizacji. Umiejętność ich rozwiązywania sprzyja wzrostowi efektywności przedsiębiorstwa. Może prowadzić do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa, wprowadzenia w nim innowacji i zmian. Zbyt mała ilość konfliktów |

⁴¹ J. Ober, Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2013, s. 65.

⁴² N. Mała, O. Hrabelska, Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36, s. 317-326.

⁴³ G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 367.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|-----------------------|---|--|
| | | prowadzi do stagnacji, natomiast konflikty niekontrolowane mogą stać się przyczyną chaosu ⁴⁴ . |
| Kompetencje społeczne | Negocjacje i mediacje | „Negocjacje to szczególny rodzaj komunikowania się z ludźmi pozostającymi w relacji zależności – są procesem, podczas którego poszukuje się rozwiązania problemu w drodze wzajemnego przekonywania się i prezentowania skutecznych argumentów, procesem, który ma określonego odbiorcę oczekującego od nadawcy informacji o sposobach rozwiązania jego problemów i oferowanych mu korzyściach, procesem dochodzenia do porozumienia poprzez uzgodnienie wspólnego stanowiska stron w sytuacji różnicy interesów” ⁴⁵ . Mediacje to metoda rozwiązywania konfliktów z udziałem bezstronnej osoby trzeciej – mediatora, który pomaga stronom dojść do dobrowolnego porozumienia. Mediator nie narzuca rozwiązania, lecz wspiera dialog. Kluczowe są tu neutralność, empatia i umiejętność zarządzania konfliktem. |
| Kompetencje społeczne | Asertywność | Zespół nabytych umiejętności interpersonalnych umożliwiających wyrażanie własnych myśli, emocji, potrzeb i granic w sposób bezpośredni, adekwatny i stanowczy, przy jednoczesnym respektowaniu praw oraz granic innych osób. |
| Kompetencje społeczne | Empatia wobec współpracowników i klientów | Zdolność rozpoznawania, rozumienia oraz adekwatnego reagowania na emocje, potrzeby i perspektywę innych osób w relacjach zawodowych. Przejawia się w relacjach zawodowych wobec współpracowników, poprzez: aktywne słuchanie, uwzględnianie obciążenia i perspektywy innych członków zespołu, konstruktywne reagowanie na trudne emocje w zespole, budowanie klimatu zaufania, |

⁴⁴ I. Salejo-Szyszcak, Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza, „Ekonomia i Prawo. Economics and Law” 2012, nr 11(4), s. 135-150.

⁴⁵ E.J. Biesaga-Słomczewska, Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|-----------------------|---------------------------------------|---|
| | | <p>zaś wobec klientów poprzez rozpoznawanie rzeczywistych potrzeb (nie tylko deklarowanych), adekwatne reagowanie na niezadowolenie lub frustrację, personalizację komunikacji i oferty, budowanie relacji długoterminowych.</p> |
| Kompetencje społeczne | Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | <p>Istota dzielenia się wiedzą w organizacji to dwustronny proces, w którym osoby indywidualne wzajemnie wymieniają się własną wiedzą, a jednocześnie wspólnie wytwarzają nową wiedzę. Proces ten jest niezbędny w przekształcaniu wiedzy indywidualnej w organizacyjną. Wśród szczególnych korzyści dzielenia się wiedzą przez nadawcę wiedzy wymienia się zaspokojenie indywidualnych potrzeb, takich jak np. uznanie, prestiż, przynależność, akceptacja, gratyfikacja finansowa i pozafinansowa, wzrost poczucia własnej wartości, potwierdzenie własnej pozycji w organizacji⁴⁶. „Proces dzielenia się wiedzą ma na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy zasób dostępny dla wszystkich zainteresowanych poprzez wspólne przekazywanie i przetwarzanie wiedzy w miejscach, gdzie niezbędny jest kontakt i współpraca. Na proces dzielenia się wiedzą znaczący wpływ mają kultura organizacyjna i system motywacyjny”⁴⁷.</p> |
| Kompetencje społeczne | Budowanie relacji | <p>Jedna z najważniejszych kompetencji pozwalająca funkcjonować w dzisiejszym świecie, związana z budowaniem relacji na wielu różnych poziomach. Budowanie relacji w zespole bazuje na relacjach interpersonalnych, które sprzyjają zarówno jednostce, jak i zespołowi. To zrozumienie, uznanie uczestnictwa w grupie stanowi istotę odpowiedniego poziomu relacji w zespole. Odpowiednie relacje stanowią bazę dla</p> |

⁴⁶ B. Koźuch, R. Lenart-Gansiniec, Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni, „Zarządzanie Publiczne” 2016, nr 4(36), s. 303-320.

⁴⁷ M. Trenkner, Przeszkody w dzieleniu się wiedzą oraz sposoby ich przezwyciężania, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162, s. 103-111.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|-----------------------|---|--|
| | | korzystnych, wzajemnych oddziaływań opartych na otwartości, szacunku, zaufaniu i pasji ⁴⁸ . Relacje interpersonalne są budulcem każdej organizacji. Od tego, jak kształtuje się ich jakość, zależy zarówno samopoczucie poszczególnych osób, jak i efektywność organizacji, która wyraża się między innymi poprzez zaangażowanie, wyższą wydajność czy bardziej efektywną komunikację ⁴⁹ . |
| Kompetencje społeczne | Współpraca wewnątrz firmy | Podjęcie działań i aktywności przez pracowników w celu realizacji określonych celów organizacyjnych poprzez m.in. dzielenie się wiedzą czy zasobami. |
| Kompetencje społeczne | Umiejętności prezentacyjne | To zdolność do skutecznego i adekwatnego przekazywania treści w sytuacji publicznej z uwzględnieniem odbiorców, kontekstu społecznego oraz celu komunikacji. Obejmują one organizację i strukturę wypowiedzi, kontrolę komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętność argumentacji, regulację emocji oraz budowanie relacji z audytorium. |
| Kompetencje społeczne | Świadomość międzykulturowa (umiejętność współpracy z osobami z różnych kultur, generacji i środowisk) | Zdolność do skutecznego, świadomego i empatycznego funkcjonowania we współpracy z osobami reprezentującymi różne kultury narodowe, organizacyjne, pokoleniowe oraz środowiskowe, przy jednoczesnym rozumieniu, szacunku i adaptacji do odmiennych norm, wartości, stylów komunikacji i sposobów działania. |
| Kompetencje osobiste | Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) | Dostrzeganie i wykorzystywanie szans w otoczeniu, niezależnie od zasobów, nad którymi sprawowana jest kontrola; realizacja przedsięwzięć innowacyjnych, tworzenie nowych organizacji, podejmowanie działań |

⁴⁸ J. Kotakowska, Budowanie relacji w zespole bibliotecznym, „Annales Universitatis Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2017, nr 15, s. 75-85.

⁴⁹ K.S. Cameron, G.M., Spreitzer, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, New York 2012.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|----------------------|-------------------------------|---|
| | | rekonstruujących organizację, tworzenie nowych wartości ⁵⁰ . |
| Kompetencje osobiste | Adaptacyjność i elastyczność | Oznacza zdolność do przystosowania się do nowych warunków, sytuacji. |
| Kompetencje osobiste | Myślenie analityczne | Umiejętność widzenia zjawisk, idei, rzeczy z ujęciem różnych perspektyw w celu zrozumienia oraz wnioskowania i prognozowania na tej podstawie o podobnych zjawiskach. Ściśle powiązana ze zmysłem obserwacji – dostrzeganiem wielu szczegółów i łączeniem ich w całość. Finalnie przekłada się na rozwiązywanie problemów, podejmowanie przemyślanych decyzji ⁵¹ . |
| Kompetencje osobiste | Logiczne i krytyczne myślenie | Zdolność do systematycznej, racjonalnej i opartej na dowodach analizy informacji, identyfikowania zależności przyczynowo-skutkowych, weryfikowania założeń oraz formułowania trafnych wniosków i decyzji przy zachowaniu obiektywizmu i otwartości na różne perspektywy. |
| Kompetencje osobiste | Samodzielność | Umiejętność niezależnego funkcjonowania, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów bez konieczności nadzoru i kontroli. Samodzielność w kontekście cechy dotyczy zdolności do niezależnego wykonywania obowiązków ⁵² . |
| Kompetencje osobiste | Kreatywność i innowacyjność | Świadome wprowadzanie w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji pomysłów, procesów, produktów, procedur, które są nowe dla danego środowiska, zespołu lub organizacji. Celem jest udoskonalenie funkcjonowania tych struktur ⁵³ . |
| Kompetencje osobiste | Rozwiązywanie problemów | Proces myślowy, który obejmuje identyfikację i analizę przyczyn oraz wdrażanie rozwiązań w odpowiedzi na problemy i trudności, z jakimi |

⁵⁰ T. Kraśniacka, Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań), [w:] K. Jaremczuk (red.), Przedsiębiorczość – natura i atrybuty, t. 1, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg, s. 82.

⁵¹ <https://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/Zala%CC%A8cznik-nr-3-Branz%CC%87a-IT.pdf>.

⁵² <https://staffly.pl/cecha-pracownika-samodzielnosc/>.

⁵³ M.A. West, Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 13.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|--------------------------|---|---|
| | | mierzy się człowiek/organizacja. Zdolność do angażowania się w procesy poznawcze w celu zrozumienia i rozwiązania sytuacji problemowej, gdzie metoda rozwiązania nie jest od razu oczywista ⁵⁴ . |
| Kompetencje osobiste | Sumiennosc / rzetelnosc (etyka pracy) | Sumiennosc to aktywnosc zorientowana na cele, duza skrupulatnosc, szczegolowosc, wytrwalosc w realizacji celow ⁵⁵ . |
| Kompetencje osobiste | Rozwoj zawodowy / gotowosc do uczenia sie | Gotowosc do uczenia sie i rozwoju w miejscu pracy dotyczy wzglednie trwalych nastawien prorozwojowych czlowieka w okresie jego aktywnosci zawodowej. Jest to „natężenie odczuwanych potrzeb w zakresie poziomu i kierunku ksztalcenia wybranych obszarow wiedzy oraz umiejtnosci, ktorych opanowanie zdaniem jednostki moze zapewnic spodziewane korzysci zawodowe. Stan gotowosci jednostki budowany jest w oparciu o wlasne doswiadczenia, samoocene kompetencje spoleczno-zawodowe, oczekiwane wsparcie w miejscu pracy, a takze postrzegane szanse w otoczeniu” ⁵⁶ . |
| Kompetencje osobiste | Planowanie i zarzadzanie soba w czasie | Świadome, aktywne kierowanie własnym życiem, emocjami, energią, czasem, zachowaniem. Kontrola nad własną osobą, zarządzanie własnym stanem psychofizycznym, rozumiane również jako efektywnosc osobista. |
| Kompetencje osobiste | Radzenie sobie ze stresem | Efektywne radzenie sobie zarówno z wysokim napięciem emocjonalnym, jak i długotrwałym obciążeniem wynikającym z trudnej sytuacji ⁵⁷ . |
| Kompetencje menedżerskie | Przywództwo | Przywództwo rozumiane jest jako wyzwalamie ludzkiej produktywnosci, energii, jako proces spolecznego wplywu, w ktorym dana jednostka |

⁵⁴ Zob. <https://projektujemyprzyszlosc.pl/rozwiazywanie-problemow-jako-kompetencja-przyszlosci/>.

⁵⁵ B. Bajcar, „Jasne” i „ciemne” strony osobowosci pracownika w organizacji. Przegląd wyników badan, „Human Resource Management/Zarzadzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 126(1).

⁵⁶ A. Różański, Psychospoleczne korelaty gotowosci do uczenia sie i rozwoju pracowników wykwalifikowanych, UMCA, Lublin 2014, [za:] A. Różański, Gotowosc prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych -wybrane aspekty, „E-mentor” 2014, nr 53(1), s. 31-36.

⁵⁷ W. Szulc, Kompetencje miękkie. Jak je rozwijac i wykorzystywac na rynku pracy, <https://zsg.pila.pl/wp-content/uploads/2018/01/Kompetencje-mi%4%99kkie-pracownika.pdf>, data dostępu: 10.11.2025.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|--------------------------|--------------------------|---|
| | | inspiruje grupę dobrowolnie zaangażowaną w realizację określonych celów i kieruje nią. Przywództwo opiera się na autorytecie, osobowości, relacjach. |
| Kompetencje menedżerskie | Inteligencja emocjonalna | Umiejętność rozumienia własnych emocji i innych oraz wykazywanie troski i zrozumienia wobec przeżywanych przez innych emocji ⁵⁸ . |
| Kompetencje menedżerskie | Delegowanie uprawnień | Przekazywanie uprawnień do wykonania określonych czynności ⁵⁹ . Delegowanie odnosi się do przydzielania konkretnych zadań pracownikom przez menedżera ⁶⁰ . |
| Kompetencje menedżerskie | Myślenie strategiczne | Polega na interdyscyplinarnym podejściu do procesów strategicznych, tj. procesów zawierających dużą liczbę czynników nieznanymi, niepewnymi i kreowanie wielowariantowych koncepcji myślowych opisujących zarówno przyszłe sytuacje, jak i kierunki rozwoju ⁶¹ . |
| Kompetencje menedżerskie | Motywowanie pracowników | Proces wpływania na postawy i zachowania pracowników. Celem jest skłonienie ludzi do osiągnięcia określonych celów organizacyjnych. |
| Kompetencje menedżerskie | Coaching i mentoring | Zdolność do wspierania rozwoju innych osób poprzez budowanie relacji opartej na zaufaniu, zadawanie pogłębiających pytań, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz wzmacnianie samodzielności, odpowiedzialności i potencjału rozwojowego podopiecznego. |
| Kompetencje menedżerskie | Zarządzanie zmianą | Zdolność do inicjowania, komunikowania i wspierania procesu zmiany w sposób, który uwzględnia emocje, potrzeby i postawy innych osób, buduje zaangażowanie oraz minimalizuje opór wobec nowych rozwiązań. |
| Kompetencje menedżerskie | Podejmowanie decyzji | Proces zbierania i analizy danych celem wyboru najlepszego rozwiązania. Obejmuje on identyfikację problemu/problemów, zbieranie |

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ B. Glinka, Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw, „Master of Business Administration” 2008, nr 6, s. 100-106.

⁶⁰ Zob. np. M. Zubelewicz, E. Kardasz, Human skills, czyli motywowanie pracowników i delegowanie zadań, „Biuletyn Naukowy Wrocławskiej Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej. Informatyka” 2017, nr 7.

⁶¹ M. Kozub, Strategiczne myślenie o bezpieczeństwie przyszłości, „Zeszyty Naukowe AON” 2014, nr 4(97), s. 101.

| Grupa kompetencji | Rodzaj | Charakterystyka |
|--------------------------|------------------------------------|---|
| | | danych, ocenę możliwości, wybór rozwiązania oraz wdrożenie i monitorowanie wyników ⁶² . |
| Kompetencje menedżerskie | Odpowiedzialność społeczna i etyka | Zdolność do podejmowania decyzji i działań zgodnych z zasadami uczciwości, przejrzystości i poszanowania interesów różnych grup interesariuszy, z uwzględnieniem długofalowych skutków społecznych, środowiskowych i organizacyjnych. |

Źródło: Opracowanie własne.

1.3. Formy rozwoju i mierzenia kompetencji miękkich

Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy, jak wskazuje S.M. Kwiatkowski, może przyjmować charakter liniowy lub skokowy. Rozwój liniowy to efekt systematycznego przyrostu wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych, najczęściej uwarunkowany jest wewnątrznie. W tym ujęciu niezbędna jest diagnoza indywidualnych możliwości pracownika prowadzona przy uwzględnianiu aktualnych i dających się przewidzieć przyszłych zadań zawodowych. Z kolei rozwój skokowy następuje po okresie kumulacji integralnie rozpatrywanej wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych lub po dynamicznym przyroście jednego z tych komponentów. Tu z kolei kluczowe są czynniki zewnętrzne⁶³.

Identyfikacja kluczowych kompetencji pracowników oraz praktyki, które wspierają ich kształtowanie i rozwój, uwarunkowane są przez wielość przemian technologicznych, demograficznych i kulturowych, ale również przez megatrendy takie, jak: digitalizacja czy zrównoważony rozwój. Automatyzacja i szeroko rozumiane nowe technologie, które wpisują się w rozwój przemysłu 4.0, redefiniują nie tylko oczekiwania wobec samych pracowników, od których wymaga się dostosowania do innowacyjnych metod i narzędzi pracy, ale również wskazują na potrzebę elastyczności, umiejętności analitycznych i zaawansowanych zdolności interpersonalnych. W konsekwencji organizacje coraz częściej zaczynają korzystać z nowoczesnych metod rozwoju kompetencji – platform e-learningowych, wirtualnej rzeczywistości (VR), rzeczywistości rozszerzonej (AR), gamifikacji, co pozwala na organizowanie bardziej interaktywnych, a jednocześnie dopasowanych do konkretnych potrzeb szkoleń⁶⁴. I. Mendryk wskazuje na formalne i nieformalne metody doskonalenia kompetencji. Wśród metod formalnych wymienia

⁶² <https://eitt.pl/slownik/podejmowanie-decyzji/>.

⁶³ S.M. Kwiatkowski, Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy, „Szkola – Zawód – Praca” 2016, nr 12, s. 13-24.

⁶⁴ K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, Cz. Zając, Kompetencje pracowników w kontekście współczesnych wyzwań zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2025, s. 7.

rozwój na stanowisku pracy poprzez coaching, mentoring, informacje zwrotne dostarczane przez menedżerów, rozwój poprzez rotację stanowisk, rozszerzanie treści pracy, pracę w zespołach, formalne szkolenia, rozwój osobisty ukierunkowany na własne uczenie z pomocą doradcy. Metody nieformalne bazują z kolei na doświadczeniu zdobytym w przeszłości, w trakcie realizacji zróżnicowanych zadań, dyskusji, spotkań, samokształceniu⁶⁵.

Jednak M. Dźwigot-Barosz uwiadczenia pewien problem. Metody tradycyjne stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem w czasach spowolnienia gospodarczego nie zawsze są skuteczne. Pewnych rozwiązań upatruje się w inwestowaniu w ludzi za pomocą metod nieformalnych. Do metod tych można zaliczyć: coaching, rotację na stanowiskach pracy, powierzenie zastępstwa, delegowanie uprawnień, staż, realizowanie projektów czy udział w zadaniowych zespołach interdyscyplinarnych⁶⁶. Wśród najczęściej stosowanych metod doskonalenia kompetencji znajduje się coaching. Rozumiany jest jako szczególnego rodzaju trening pracownika w trakcie wykonywania jego obowiązków zawodowych, którego cel koncentruje się na osiągnięciu określonych kompetencji poprzez szeroko rozumiany rozwój zawodowy. Do głównych zalet zalicza się uczenie w miejscu pracy, a nie w ramach teoretycznych zajęć kursowych. Jest częścią codziennych zadań i zajmuje mniej czasu niż wiele innych metod doskonalenia kompetencji⁶⁷. Coaching, jak zauważa J. Mróz, dzieli się na coaching indywidualny, poświęcony konkretnej osobie i grupowy, ukierunkowany na zespół. Wymienia również wiele odmian coachingu, dzieląc je na życiowe, jak i związane ściśle z rozwijaniem kariery (coaching przywództwa, business coaching, coaching menedżerski, coaching korporacyjny, VIP coaching, work life balance coaching). Inną odmianą jest z kolei shadow coaching związany z obserwacją pracy i jej analizą, unitive coaching (odmiana coachingu życiowego), co-coaching (coachowie wzajemnie się coachują). Wskazuje także na personal crisis coaching, smart coaching, coaching diety, ciała czy zen⁶⁸.

Inną ważną i stosowaną relatywnie często metodą jest mentoring. To proces, który polega na wymianie wiedzy, doświadczeń i wartości pomiędzy bardziej doświadczonym członkiem organizacji a mniej doświadczonym pracownikiem. Jego ideą jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem. Korzyści są jednak obopólne, a mentoring to nie tylko upowszechnianie wiedzy, ale również tworzenie nowej⁶⁹. To sposób wykorzystania

⁶⁵ I. Mendryk, Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 7(3), s. 245-251.

⁶⁶ M. Dźwigot-Barosz, Metody rozwoju kompetencji w warunkach kryzysu, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322, s. 19-31.

⁶⁷ Ibidem, s. 22.

⁶⁸ J. Mróz, Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 16, s. 75-90.

⁶⁹ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, Wzbudzanie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit przez mentoring, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183), s. 11-35.

potencjału dojrzałych pracowników, którzy zgromadzili już istotny kapitał wiedzy i doświadczenia i dzięki temu mogą być nośnikami cennych dla organizacji wartości i pożądaných postaw⁷⁰.

Z kolei P. Łuczak zwraca uwagę, że metody rozwoju kompetencji pracowników mogą być zróżnicowane w zależności od przynależności pokoleniowej. Wymienia metody klasyczne, takie jak: szkolenie on the job, szkolenie off the job, edukację w szkole, studia, rotację pracowników, ale także metody skierowane stricte do pracowników pokolenia X i pokolenia Y, które dziś dominują na rynku pracy. Metody kierowane do pokolenia X obejmują coaching, mentoring, udział w konferencjach, gry, symulacje, studia przypadków. W kontekście pokolenia Y są to e-learning, źródła elektroniczne i samokształcenie⁷¹. Autor sugeruje, że aktualne trendy wskazują na odejście od prostej formy szkolenia na rzecz bardziej nowoczesnych narzędzi opartych na kształceniu poprzez partycypację w społecznościach i łączenie różnorodnych technik nauczania na odległość. Podkreśla znaczenie e-learningu, który dziś nie oznacza już tylko multimedialnego szkolenia⁷². Pewną nowością są gry symulacyjne, które w procesach kształcenia są ważne w kontekście założenia, że nauka poprzez działanie jest znacznie skuteczniejsza niż tylko poprzez czytanie, słuchanie lub obserwację. Uczestnictwo w grach wymaga wysokiego poziomu zaangażowania uczestników, współpracy, komunikacji⁷³. Z jednej strony jest to odniesienie do rozrywki, ale z drugiej – umiejętnie zaprojektowany proces może okazać się cenną metodą doskonalenia kompetencji.

Szkolenia, jak wskazuje K. Serafin, wciąż pozostają najpopularniejszą metodą doskonalenia kompetencji. Atutem szkoleń jest relatywnie krótki czas trwania i duża intensywność oddziaływania na osoby uczestniczące. Współcześnie mocno akcentuje się profesjonalizację rynku usług szkoleniowych, co w połączeniu z e-learningiem dokonało rewolucji w organizacji szkoleń i metodyce ich prowadzenia. Aktualnie w procesach szkoleniowych dominują formy interaktywne, warsztatowe, ukierunkowane na nauczanie przez doświadczenie. Co istotne, dostrzega się, że znacznie poszerzył się krąg odbiorców szkoleń, do których należą już nie tylko młodzi i niedoświadczeni, ale również przedstawiciele wszystkich szczebli organizacji⁷⁴. „Cele szkoleniowe wynikają zarówno z przyjętej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, jak i ze stwierdzonej luki

⁷⁰ I. Ślęzak-Gładzik, Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników, „Coaching Review” 2016, nr 1(8), s. 177-194.

⁷¹ P. Łuczak, Nowoczesne techniki rozwoju kompetencji pracowniczych jako odpowiedź na potrzeby pracowników pokolenia Y, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2013, nr 11, s. 179-188.

⁷² Ibidem, s. 185.

⁷³ M. Wawer, Edukacyjne gry symulacyjne w rozwoju kompetencji pracowników, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2013, nr 4(2), s. 220-225.

⁷⁴ K. Serafin, Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322, s. 214-229.

pożądanych i istniejących profili kompetencyjnych poszczególnych pracowników i zespołów”⁷⁵.

Jeszcze inną metodę stanowi job shadowing, który pozwala na zapoznanie się ze specyfiką pracy na danym stanowisku, wiążącymi się z nią obowiązkami oraz sposobami ich realizacji. To także możliwość weryfikacji własnych predyspozycji w kontekście obejmowanego stanowiska oraz postaw względem pracy. Celem tej metody jest zwiększenie proaktywności i umożliwienie obserwacji inicjatyw realizowanych przez eksperta z danej dziedziny. Job shadowing przynosi wiele korzyści, w tym m.in. kształtuje pozytywne postawy wobec pracy, wzrost poczucia sprawstwa, sprzyja budowaniu motywacji, zwiększa skłonność do podejmowania inicjatywy i otwartość na doświadczenia⁷⁶.

Pomiar kompetencji dzieli się na dwa podstawowe procesy: diagnozę i ocenę. Diagnoza opiera się na procedurze zbierania i interpretowania danych wskazujących na poziom kompetentnego działania. To właśnie wyniki diagnozy pozwalają wnioskować, czy w realnych zadaniach dana osoba przejawia zachowania na oczekiwanym poziomie. Ocena to z kolei procedura obserwowania zachowania w trakcie wykonywania przez nią zadań oraz nadawania tym zachowaniom znaczenia⁷⁷.

Wśród metod diagnozy kompetencji zawodowych można wyróżnić: Assessment i Development Center, testy kompetencyjne, epizodyczny wywiad behawioralny i gry komputerowe.

Assessment i Development Center jest metodą, która koncentruje się na ćwiczeniach symulacyjnych wykonywanych indywidualnie lub zespołowo. Podczas sesji pracy uczestników przyglądają się asesorowie. Metoda ta opiera się na obserwacji i ewaluacji zachowań. Testy kompetencyjne są testami o charakterze sprawnościowym, pozwalają na uzyskanie wyniku, który podlega wartościowaniu. Do przykładów można zaliczyć np. testy wiedzy praktycznej i testy wiedzy ukrytej. Epizodyczny wywiad behawioralny to z kolei metoda, która polega na zadawaniu pytań w taki sposób, aby dana osoba, udzielając odpowiedzi na nie, wnikliwie zrelacjonowała własne zachowanie z przeszłości odnoszące się do badanych kompetencji. Jest skonstruowany w taki sposób, aby diagnozowana osoba nie tylko wskazała, jak zachowywała się w określonych sytuacjach, ale również opisała, jakie były warunki tego działania. W tym ujęciu dane na temat przeszłych zachowań mogą być predyktorem działań danej osoby

⁷⁵M. Woźniak, M. Kozioł, Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 21(2), s. 181-195.

⁷⁶ Projekt „RESKILLING – nowe zadania dla firm z sektora MSP z branży usług opiekuńczych” jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne oddział w Bydgoszczy.

⁷⁷ P. Jurek, Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012.

w przyszłości. Innowacyjnym rozwiązaniem jest wykorzystanie gier komputerowych w diagnozie kompetencji zawodowych. Podczas gry dana osoba przejawia określone zachowania, które następnie poddawane są ocenie⁷⁸.

Czyniąc rozważania na temat rozwoju kompetencji miękkich, należy wspomnieć o nowej, ale zyskującej coraz bardziej na znaczeniu metodzie potwierdzania kompetencji, jakim są mikropoświadczenia⁷⁹, stosowane, by wspierać rozwój kariery i zdobywać nowe umiejętności. Mają formę krótkich kursów, małych form edukacyjnych zakończonych świadectwem osiągnięć⁸⁰. Odznaki cyfrowe (digital badges), zwane również mikropoświadczeniami, to internetowe reprezentacje doświadczeń i działań edukacyjnych, które opowiadają historię wykształcenia i umiejętności⁸¹ osoby uczącej się. Stanowią alternatywę dla tradycyjnych poświadczeń (certyfikatów, dyplomów uczelni, stopni)⁸². Zaletą mikropoświadczeń jest to, że osoby uczące się nie są ograniczone do nauki w określonym czasie i miejscu, a uczenie się przez całe życie jest możliwe dzięki krótkim, elastycznym, małym elementom szkoleniowym⁸³. Mikropoświadczenia umożliwiają potwierdzanie wyników niewielkich, zindywidualizowanych działań edukacyjnych (krótkie kursy, szkolenia), tym samym wspomagając ukierunkowane, elastyczne nabywanie wiedzy⁸⁴.

Mikropoświadczenia, co istotne, pozwalają na stworzenie cyfrowego portfolio, którym można dzielić się z potencjalnymi pracodawcami. Jest to na swój sposób nowatorskie podejście, które stanowi odpowiedź na wyzwania, z jakimi mierzy się rynek, w którym podnoszenie, rozwijanie kompetencji nie zawsze możliwe jest z uwzględnieniem dłuższej perspektywy czasowej. W tym kontekście microcredentials stanowią pewną alternatywę, pozwalając nie tylko na poszerzenie wiedzy, ale również na podjęcie aktywnych działań związanych z przebranżowieniem się, które nie zawsze musi oznaczać rozpoczęcie długoterminowej edukacji. W przypadku części zawodów czy branż istotne może być uzyskanie dodatkowych kwalifikacji lub uzupełnienie obecnych,

⁷⁸ Ibidem, s. 81-82.

⁷⁹ S. Michalik, J. Felczak, Zapotrzebowanie na cyfrowe poświadczenia w standardzie Open Badges, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2022, s. 37 i nast.

⁸⁰ Zob. np. R. Orman, E. Şimşek, M.A. Kozak Çakır, Microcredentials and Reflections on Higher Education, „Higher Education Evaluation and Development” 2023, nr 17(2), s. 96-112.

⁸¹ C. Gamrat, H.T. Zimmerman, J. Dudek, K. Peck, Personalized Workplace Learning: An Exploratory Study on Digital Badging within a Teacher Professional Development Program, „British Journal of Educational Technology” 2014, no. 45(6), s. 1136-1148.

⁸² Zob. np. J.J. Gish-Lieberman, A. Tawfik, J. Gatewood, Microcredentials and Badges in Education: A Historical Overview, „TechTrends” 2021, no. 65(1), s. 5-7.

⁸³ E. Solarczyk-Ambrozik, Cicha rewolucja edukacyjna – tradycyjne misje uniwersytetów pod presją nowych potrzeb i oczekiwań społecznych, „Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses” 2024, nr 25, s. 165-180.

⁸⁴ E. Flaszyńska, Umiejętności na zmieniającym się rynku pracy XXI wieku, „Kwartalnik Rynek Pracy, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej” 2023, nr 2(185), s. 71-89.

a nie fundamentalna zmiana w zakresie wykształcenia. Dlatego zbadanie zagadnienia wykorzystania mikrocredentials w odniesieniu do potrzeb, oczekiwań i możliwości pracodawców regionu podlaskiego uznano za interesujący zarówno z poznawczego, jak i utylitarnego punktu widzenia.

1.4. Znaczenie rozwoju kompetencji miękkich – perspektywa pracodawcy i pracownika

Zmieniające się realia współczesnego rynku, niepewność i nieprzewidywalność na wielu polach działalności powodują, że oczekiwania i potrzeby pracodawców i pracowników ulegają permanentnym zmianom. Dzisiejsze organizacje potrzebują przede wszystkim intelektualnego wysiłku człowieka, jego pomysłowości, umiejętności rozwiązywania nietypowych, złożonych problemów. Aktywność ta wymaga jednak określonych kompetencji w zakresie adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, otwartości na innowacje naukowo-techniczne. Rodzi to zapotrzebowanie na pracowników, którzy potrafią funkcjonować w ogromnej ilości informacji, potrafiąc jednocześnie selekcjonować je i nadawać im odpowiednią wartość⁸⁵.

Znaczenie kompetencji miękkich znajduje potwierdzenie w badaniach ekonomicznych, które wskazują, że mają one istotny wpływ na osiągnięcia zawodowe jednostek oraz wyniki organizacji. J.J. Heckman i T. Kautz wykazują, że kompetencje niepoznawcze, obejmujące m.in. motywację, samodyscyplinę i umiejętności społeczne, są silnie skorelowane z produktywnością pracy, stabilnością zatrudnienia oraz długookresowym sukcesem zawodowym, często w większym stopniu niż poziom formalnego wykształcenia⁸⁶. Podobne wnioski formułują E.A. Hanushek i L. Woessmann, wskazując, że jakość kapitału ludzkiego – rozumiana szerzej niż tylko poziom wiedzy – stanowi jeden z kluczowych czynników wzrostu gospodarczego i konkurencyjności gospodarek⁸⁷.

Z perspektywy organizacyjnej kompetencje miękkie są coraz częściej postrzegane jako fundament efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Badania prowadzone wśród pracodawców wskazują, że umiejętności takie, jak: komunikacja interpersonalna, odpowiedzialność, elastyczność czy umiejętność pracy zespołowej należą do najbardziej pożądanых cech pracowników. T.A. Robles podkreśla, że menedżerowie uznają kompetencje miękkie za kluczowe kryterium oceny pracowników, często ważniejsze niż kompetencje techniczne, zwłaszcza w kontekście pracy zespołowej i długofalowej współpracy⁸⁸. Również badania dotyczące komunikacji w miejscu pracy

⁸⁵ M. Stanuch, M. Gorzelany-Dziadkowiec, H. Smutek, Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0, „Horyzonty Wychowania” 2024, nr 23(65), s. 65-78.

⁸⁶ J.J. Heckman, T. Kautz, Hard Evidence on Soft Skills, NBER Working Paper No. 18121, 2012, s. 451-464.

⁸⁷ E.A. Hanushek, L. Woessmann, The Role of Cognitive Skills in Economic Development, „Journal of Economic Literature” 2008, vol. 46, no. 3, s. 607-668.

⁸⁸ M.M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace, „Business Communication Quarterly” 2012, vol. 75, no. 4, s. 453-456.

wskazują, że niedostateczny poziom kompetencji interpersonalnych istotnie ogranicza efektywność organizacyjną i jakość relacji zawodowych⁸⁹.

Jednocześnie literatura przedmiotu zwraca uwagę na istnienie istotnej luki pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a rzeczywistym poziomem kompetencji miękkich pracowników. Dotyczy ona przede wszystkim takich obszarów, jak umiejętność rozwiązywania problemów, komunikacja, adaptacja do zmian oraz zdolność uczenia się. Al-Asefer i Zainal wskazują, że mimo rosnącej świadomości znaczenia kompetencji miękkich, ich rozwój w praktyce organizacyjnej pozostaje często niesystemowy, a działania podejmowane przez pracodawców mają charakter fragmentaryczny⁹⁰.

Znaczenie kompetencji miękkich wyraźnie wzrasta również w kontekście przemian określanych mianem Industry 5.0, w których nacisk kładzie się na współpracę człowieka z technologią, elastyczność organizacyjną oraz zdolność adaptacji do zmiennych warunków pracy. M. Poláková i współautorzy podkreślają, że w warunkach postępującej automatyzacji to właśnie kompetencje miękkie – takie jak kreatywność, myślenie krytyczne, odporność psychiczna czy współpraca – stają się kluczowym zasobem umożliwiającym utrzymanie konkurencyjności na rynku pracy⁹¹.

Wymagania w kontekście kształtowania kompetencji pracowników powodują, że inwestycje w procesy edukacji i rozwoju w organizacjach rosną. Oczywiście kluczowe pozostaje rozpoznanie, które kompetencje są szczególnie istotne w kontekście funkcjonowania człowieka w organizacji czy zespole, zwiększając jego efektywność, skuteczność, sprawczość, jakość pracy. Działania rozwojowe wymagają inwestycji, a inwestowanie w pracowników ma na celu podniesienie sprawności ich działania w wielu różnych obszarach.

Kompetencje decydują o pełnieniu określonych ról, określają status jednostki oraz jej pozycję w strukturze społecznej⁹². Predysponują do podejmowania zróżnicowanych aktywności zawodowych, które w zależności od poziomu wiedzy i umiejętności kształtują drogę zawodową człowieka. Dlatego ich świadomość oraz rozwój jest tak ważny w kontekście zmieniającego się dynamicznie otoczenia, które stale stawia nowe wyzwania – tak przedsiębiorcom, jak i pracownikom. W teorii zakłada się, że wykształcenie jest najprostszym wskaźnikiem zasobów posiadanego kapitału ludzkiego.

⁸⁹ T.A. Coffelt, D. Grauman, F.L.M. Smith, Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills, „Business and Professional Communication Quarterly” 2019, no. 82(4), s. 418-439.

⁹⁰ M. Al-Asefer, A. Zainal, Soft Skills and Graduates' Employability, „International Journal of Infrastructure Research and Management” 2021, vol. 9, no. 2, s. 44-59.

⁹¹ M. Poláková et al., Soft Skills and Their Importance in the Labour Market under the Conditions of Industry 5.0, „Heliyon” 2023, vol. 9, e18670.

⁹² E. Kolańska, Kompetencje a rynek pracy i struktura społeczna, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2011, nr 38, s. 91-103.

Realia biznesu pokazują jednak, że podczas procesów rekrutacyjnych wskaźnik ten pozostaje jedynie wstępnym kryterium selekcji kandydatów. W kolejnych etapach organizacje oceniają przyszłych pracowników w znacznie szerszym spektrum ich cech. Weryfikacji zostają poddane szczegółowe umiejętności, predyspozycje, wiedza, motywacja, a w generalnym ujęciu – kompetencje⁹³. Stale zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze, rozwijający się rynek pracy, gdzie największe szanse powodzenia mają pracownicy posiadający wysoko rozwinięte kompetencje miękkie, nie pozostawiają wątpliwości, że w najbliższej przyszłości kluczową wartością pracownika oprócz kwalifikacji będą przede wszystkim kompetencje miękkie, w tym elastyczność kompetencyjna⁹⁴. Jak wskazują I. Żeber-Dzikowska i I. Olczak, „pojęcie kompetencji zakłada uwzględnianie sfery motywowania do pracy, jej zmienności, warunków jej realizacji, w tym zwłaszcza możliwości podnoszenia czy dostosowania do coraz wyższych standardów realizacji pracy”. Autorki podkreślają, że kompetencje należy utożsamiać nie tylko z rzetelną realizacją określonej pracy, ale także z zaufaniem, które decyduje o tym, czy praca zostanie wykonana z uwzględnieniem obowiązujących zasad, warunków i sytuacji. Współcześnie kompetencje będą wyrażać się silnie akcentowaną samodzielnością i odpowiedzialnością wobec zadań⁹⁵.

Aktualnie kompetencje miękkie pozostają jednymi z najbardziej pożądanymi i poszukiwanymi przez organizacje. Zmienia się również świadomość samych pracowników, którzy coraz częściej dostrzegają, że sukces zawodowy tkwi nie tylko w wiedzy i doświadczeniu, ale również rozwijaniu umiejętności miękkich. To one bowiem decydują o tym, w jaki sposób ludzie współpracują z innymi, w jaki sposób realizują zadania, jak reagują na zmiany, których doświadczają. Co ważne, wpływają na sposób komunikacji, nastawienie, zarządzanie emocjami, radzenie sobie ze stresem, często w sytuacjach trudnych i nieprzewidywalnych. W generalnym ujęciu odzwierciedlają sposób, w jaki człowiek funkcjonuje w otoczeniu, relacjach, zróżnicowanych rolach. Dynamika zmieniającego się świata i związane z nią wyzwania powodują, że umiejętności miękkie często stają się filarem szeroko rozumianego funkcjonowania w biznesie niezależnie od specyfiki samej roli zawodowej. Sama idea uczenia się przez całe życie silnie wybrzmiewa we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Idea LLL jest również jednym z kluczowych kierunków polityki publicznej w Polsce, zgodnie z priorytetami Unii Europejskiej (m.in. Europejskiego Obszaru Edukacji i Europejskiego Filaru Praw Socjalnych). Znajduje ona bezpośrednie odzwierciedlenie w aktualnych dokumentach strategicznych państwa, takich jak m.in.

⁹³ M. Kocór, *Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, s. 50.

⁹⁴ D. Fastnacht, *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2006, nr 1, s. 109-114.

⁹⁵ I. Żeber-Dzikowska, I. Olczak, *Kompetencje na rynku pracy w dobie współczesności*, „Społeczeństwo. Edukacja. Język” 2016, nr 2, s. 157-168.

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050⁹⁶, Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., czy też w Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030. Należy podkreślić, iż to ZSU 2030 jest najważniejszym dokumentem w zakresie polityki rozwoju umiejętności w Polsce, opartym na następujących założeniach:

- budowa spójnego systemu rozwoju umiejętności przez całe życie,
- integracja edukacji formalnej, pozaformalnej i uczenia się nieformalnego,
- rozwój doradztwa zawodowego na wszystkich etapach życia,
- wzmocnienie uczenia się dorosłych,
- dopasowanie kompetencji do potrzeb rynku pracy i transformacji cyfrowej oraz zielonej.

ZSU 2030 wprost definiuje uczenie się przez całe życie jako fundament polityki edukacyjnej i rynku pracy.

Analizując zapotrzebowanie na konkretne kompetencje w odniesieniu do kompetencji przyszłości, najtrudniej jest odnieść się do kompetencji wynikających z wiedzy i umiejętności, natomiast dużo łatwiej jest przewidywać zapotrzebowanie na kompetencje społeczne, które bezpośrednio nie są zależne od rozwoju techniki i technologii⁹⁷. Rynek pracy, jaki znamy, zaczyna przemijać. W jego miejsce powstaje nowy, w którym kluczowym aspektem staje się elastyczność i ciągła zmiana, ale co ważne, także wzrost konkurencji o najlepsze miejsca pracy. W przyszłości będzie to wiązać się ze spadkiem globalnego popytu na pracę⁹⁸. Dziś mocno zwraca się uwagę na kompetencje transformacyjne związane z tworzeniem nowej wartości, godzeniem napięć, czy przyjmowaniem odpowiedzialności. To właśnie te kompetencje uznano za kluczowe i zawarto w projekcie OECD 2030. Należy też wskazać na unijne kompetencje kluczowe w procesie uczenia się przez całe życie (opublikowane w 2006 roku, zaktualizowane w 2018 roku). Zaliczono do nich kompetencje czytania, pisania, wielojęzyczności, matematyczne, kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii, kompetencje cyfrowe, osobiste, społeczne, uczenia się, obywatelskie, przedsiębiorczości, świadomości i ekspresji kulturalnej⁹⁹. Wielość

⁹⁶ Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 (KRK 2050), <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/koncepcja-rozwoju-kraju-2051>; Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r->; Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030, <https://www.gov.pl/web/edukacja/zintegrowana-strategia-umiejtnosci-2030-czesc-szczegolowa--dokument-przyjety-przez-rade-ministrow>.

⁹⁷ S.M. Kwiatkowski, Kompetencje przyszłości, [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), Kompetencje przyszłości, Wydawnictwo FRSE, Warszawa, 2018, s. 14-29.

⁹⁸ Zob. D. Acemoglu, P. Restrepo, Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2017.

⁹⁹ N.E. Zimmermann, Kompetencje przyszłości, [w:] Przyszłość zaczyna się dzisiaj... Nowa rzeczywistość wymian międzynarodowych z młodym człowiekiem w roli głównej, Fundacja „Krzyżowa” dla Porozumienia Europejskiego, Krzyżowa 2023, s. 33-39.

kompetencji, które będą istotne w dobie przeobrażającego się rynku, powoduje, że pracownicy przyszłości, którzy będą chcieli przetrwać i wciąż pozostawać konkurencyjni na rynku pracy, będą zmuszeni posiadać określone cechy, umiejętności, osobiste właściwości, które pozwolą im adaptować się i elastycznie reagować na zmiany o zróżnicowanym charakterze. To właśnie dlatego tak ważny pozostaje wymiar kompetencji miękkich – cech psychofizycznych, umiejętności społecznych, które pozwalają na zarządzanie własną osobą, wpływają na motywację i umiejętności interpersonalne¹⁰⁰. Mają znaczenie w kontekście pracy własnej, ale i zespołu, wpływając na realizację wyznaczonych celów¹⁰¹. Dla współczesnych organizacji szczególnie istotny pozostaje intelektualny wysiłek człowieka, ludzka pomysłowość, która umożliwia rozwiązywanie nietypowych problemów. Z kolei umiejętność ich rozwiązywania zależna jest od stopnia adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia, otwartości na innowacje naukowo-techniczne. To właśnie dlatego zapotrzebowanie na pracowników potrafiących funkcjonować w masie informacji i oddzielić te ważne od tych nieistotnych, stało się tak istotne¹⁰². I choć dotychczas pracodawcy koncentrowali się na kompetencjach twardych, oczekując ukończonych studiów, kursów, szkoleń, wiedzy technicznej i doświadczenia zawodowego, marginalizując znaczenie cech osobowościowych pracowników, to aktualnie wartością pracownika oprócz wiedzy będą przede wszystkim kompetencje miękkie¹⁰³. Samo zarządzanie kompetencjami można rozpatrywać bardzo szeroko – zarówno jako filozofię zarządzania, ale również jako sposób myślenia organizacji o wszystkich jej zasobach, zdolnościach i umiejętnościach¹⁰⁴. Z perspektywy pracownika nabywanie kompetencji i umiejętności miękkich będzie wiązało się z podjęciem świadomej decyzji, zrozumieniem charakteru deficytów oraz celu podjęcia zmiany, ćwiczeniem nowych umiejętności w sytuacjach społecznych i przyjmowaniem informacji zwrotnych¹⁰⁵. Kompetencje miękkie, co ważne w kontekście funkcjonowania w przestrzeni społeczno-zawodowej, są uniwersalne i użyteczne bez względu na branżę czy rodzaj stanowiska¹⁰⁶. Zyskują na znaczeniu, gdy

¹⁰⁰ Por. np. R. Kozubek, Innowacje społecznie odpowiedzialne a kompetencje miękkie pracowników przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, z. 95, s. 225-236.

¹⁰¹ Zob. F. Andruszkiewicz, D. Kulik-Grzybek, Kompetencje warunkujące funkcjonowanie na współczesnym rynku pracy, „Szkoła – Zawód – Praca” 2017, nr 13, s. 26-34.

¹⁰² M. Stanuch, M. Gorzelany-Dziadkowiec, H. Smutek, Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0, „Horyzonty Wychowania” 2024, nr 23(65), s. 65-78.

¹⁰³ Z. Sikorska, Ł. Hadaś, Preferowane kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2021, nr 81, s. 201-215.

¹⁰⁴ J.M. Moczyłowska, Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania na rynku pracy, „Marketing i Rynek” 2021, nr 1, s. 3-10.

¹⁰⁵ Zob. A. Sobczyk-Kubiak, Potrzeby edukacyjne dorosłych z zakresu umiejętności miękkich i rozwoju osobistego realizowane on-line, [w:] A. Pytka, M. Maciąg (red.), Wiedza i edukacja – od teorii do praktyki, Wydawnictwo Naukowe TYGIEL sp. z o.o., Lublin 2018, s. 87-93.

¹⁰⁶ Zob. G. Wronowska, Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 214, s. 115-127.

chodzi o budowanie i rozwijanie relacji, komunikację, kreowanie odpowiedniej atmosfery w zespole, szerokorozumianą efektywność organizacji, umiejętność łagodzenia konfliktów i napięć. Są filarem funkcjonowania organizacji, w których relacje z pracownikami, klientami, partnerami, ale również adwersarzami są wpisane w codzienny biznes. To często właśnie od świadomości i umiejętności ich wykorzystania przez pracowników zależy, jak kształtować będzie się kultura organizacyjna, klimat pracy, a finalnie – czy organizacja pozostanie konkurencyjna na rynku, zarówno w odniesieniu do klientów, jak i pracowników.

Dane prezentowane przez PARP w ramach raportów z serii opracowań monitoringowych ogólnych realizowanych na potrzeby Rady Programowej ds. Kompetencji wskazują, że choć specjaliści muszą nabywać umiejętności związane ze sztuczną inteligencją, to stałe doskonalenie umiejętności interpersonalnych, w tym przywódczych, czy kreatywności powinno stanowić priorytet. Integracja zarówno kompetencji związanych z AI, jak i umiejętnościami interpersonalnymi daje specjalistom szansę utrzymania konkurencyjności na rynku pracy. W tym wymiarze podkreśla się znaczenie kompetencji, których sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić¹⁰⁷. Z kolei dane płynące z raportu pracuj.pl i theprotocol.it wskazują, że firmy przywiązują szczególną wagę do kompetencji miękkich na poziomie menedżerskim i eksperckim, traktując je jako bazę dla efektywnego zarządzania i współpracy w zespołach. Rozwój kompetencji miękkich traktowany jest jako inwestycja o największym zwrocie na poziomie kadry, która ma bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną i efektywność pracy całych zespołów. Dane wskazują, że największa dostępność benefitów, które wspierają rozwój kompetencji miękkich, dostrzegalna jest właśnie na stanowiskach menedżerskich¹⁰⁸.

Polski Instytut Ekonomiczny na podstawie zebranych danych wskazuje, że należy oczekiwać pewnych grup kompetencji przyszłości. Zalicza do nich kompetencje poznawcze, potocznie nazywane kompetencjami myślenia (kreatywność, logiczne rozumowanie, rozwiązywanie problemów), kompetencje społeczne (relacje i interakcje z drugim człowiekiem, przywództwo, przedsiębiorczość, inteligencja emocjonalna) oraz kompetencje cyfrowe i technologiczne (umiejętności twarde, np. cyfrowe rozwiązywanie problemów, cyberbezpieczeństwo)¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Zob. <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85596:pracownicy-z-umiejtnosciami-miekkimi-i-znajomoscia-ai-poszukiwani-najnowszy-raport-z-cyklad-rynek-pracy-edukacja-kompetencje>.

¹⁰⁸ Zob. Kompetencje miękkie w pracy i rekrutacji IT. Raport z badania pracuj.pl i theprotocol.it. Badanie przeprowadzone zostało w listopadzie i grudniu 2024 przez ARC Rynek i Opinia na zlecenie pracuj.pl i theprotocol.it

¹⁰⁹ Zob. Kompetencje pracowników dziś i jutro, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2022, [za:]: K. Śledziwska, R. Włoch, Kompetencje przyszłości – Jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?, DeLab UW, Warszawa 2019, https://startup.pfr.pl/media/filer_public/cf/27/cf27122f-2285-4c9d-a7fe-c7967125cafa/raport_kompetencje_przyszlosci.pdf.

Wyzwania dzisiejszych organizacji w dużej mierze płyną ze zmienności i nieprzewidywalności, której nie sposób wyeliminować. By móc przetrwać i zachować konkurencyjność, przedsiębiorstwa stale muszą adaptować się do istniejących warunków. Egzystencja firm w dobie przeobrażającego się świata bez elastyczności i umiejętności adaptacji ich pracowników praktycznie nie jest możliwa. To kompetencje miękkie w dużej mierze decydują o tym, jakie będzie podejście i nastawienie pracowników, które cechy pozwolą aktywnie reagować, zmieniać się, adaptować, a finalnie – rozwijać. To właśnie dlatego dziś tak bardzo pożądane są przez większość organizacji.

Już dziś sygnalizuje się wiele istotnych korzyści wynikających z inwestycji w rozwój kompetencji miękkich pracowników. Wśród najważniejszych przejawia się zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację zadań, a finalnie często większe przywiązanie do organizacji i lojalność względem pracodawcy. To także wzrost kreatywności w rozwiązywaniu problemów czy generowaniu pomysłów. By było to możliwe, niezbędne jest tworzenie odpowiedniej przestrzeni i kultury w ramach organizacji, wzrost innowacyjności na poziomie zespołów i całej organizacji oraz większa samodzielność pracowników w podejmowaniu decyzji i działań. Nie bez znaczenia jest również aspekt dotyczący jakości współpracy w zespołach, komunikacji wewnętrznej i relacji międzyludzkich w organizacji oraz – co szczególnie ważne w dobie stale zmieniającego się świata – wzrost zdolności adaptacji do nowych warunków i sytuacji. Celem jest poprawa atmosfery pracy i klimatu organizacyjnego, w którym człowiek i jego potencjał mają szansę się rozwijać. Finalnie przynosi to to zwiększenie efektywności całej organizacji, rzadszą rotację pracowników i lepszą jakość realizowanych procesów.

Aktualnie coraz więcej firm ma świadomość, że sukces organizacji zależy od możliwości jej pracowników, które wynikają nie tylko posiadanej wiedzy, ale przede wszystkim z umiejętności odpowiedniego jej wykorzystania¹¹⁰. Ma to szczególne znaczenie również w odniesieniu do ról menedżerskich. Wyzwania, przed jakimi stają menedżerowie, wymagają doskonalenia kompetencji kierowniczych, które w rezultacie kształtują postawy efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku¹¹¹, tym samym dając określone korzyści organizacji. Należy także podkreślić znaczenie zatrudniania pracowników z pokoleń Y i Z, które generuje wiele korzyści w kontekście wzrostu kompetencji. Trzeba zaznaczyć, że generacje te dorastały w warunkach gospodarki rynkowej i rozwoju technologii informacyjnych, a ich przedstawiciele są otwarci na kształcenie nowych umiejętności, chętnie się uczą i doskonalą własne kwalifikacje, co z kolei umożliwia szybsze dostosowanie się organizacji do stale zmieniającego się

¹¹⁰ Zob. np. J. Werewka, M. Wietecha, Analiza wpływu kompetencji miękkich przy przejściu programistów na stanowiska kierowników projektów, „Informatyka Ekonomiczna” 2015, nr 4(38), s. 64-93.

¹¹¹ M. Kazak, Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji, „Journal of Modern Management Process” 2017, nr 2(1), s. 89-99.

rynku¹¹². W zależności od potrzeb, możliwości, a przede wszystkim świadomości samych pracodawców rozwój kompetencji pracowników może być największą siłą organizacji.

¹¹² K. Postolov, M.M. Sopova, A.J. Iliev, E-learning in the Hands of Generation Y and Z, [w:] 2nd International Conference Business & Entrepreneurial Economics – BEE2017, Brijuni 2017, s. 107-119.

Rozdział 2. Metodyka badań

2.1. Cele badawcze i zakres badania

Celem głównym niniejszych badań była identyfikacja postaw oraz skłonności pracodawców województwa podlaskiego do inwestycji w rozwój kompetencji miękkich u pracowników w kontekście potrzeb regionalnego rynku pracy.

Na potrzeby badań wyodrębniono następujące cele szczegółowe:

- 1) Analiza postaw pracodawców regionu podlaskiego w zakresie skłonności do inwestycji w rozwój umiejętności miękkich wśród pracowników.
- 2) Identyfikacja i analiza potrzeb, oczekiwań i możliwości pracodawców w zakresie rozwoju umiejętności miękkich wśród pracowników.
- 3) Identyfikacja barier i ograniczeń (m.in. finansowych, organizacyjnych, technologicznych, psychospołecznych) w zakresie rozwijania kompetencji miękkich wśród pracowników.
- 4) Identyfikacja i analiza metod stosowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie rozwijania kompetencji miękkich u pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem ich skuteczności w aspekcie organizacyjnym.
- 5) Opracowanie rekomendacji dla: przedsiębiorców, pracowników, instytucji rynku pracy, w tym szkoleniowych, instytucji odpowiedzialnych za regionalną politykę rynku pracy, w tym alokację funduszy UE w województwie podlaskim w zakresie budowania i wspierania programów rozwoju kompetencji miękkich u pracowników.

Adekwatnie do sformułowanych celów badawczych kierunki eksploracji obszaru badawczego wyznaczały następujące problemy badawcze:

- 1) Jakie postawy dotyczące podejmowania działań inwestycyjnych związanych z rozwojem umiejętności miękkich pracowników prezentują pracodawcy regionu podlaskiego?
- 2) Które spośród kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich pracodawcy regionu podlaskiego uznają za szczególnie pożądane wśród pracowników i jak oceniają ich poziom wśród pracowników?
- 3) Jakie bariery o charakterze finansowym, organizacyjnym, technologicznym i psychospołecznym w zakresie rozwijania kompetencji miękkich wśród pracowników dostrzegają pracodawcy regionu podlaskiego?
- 4) Jakie metody są wykorzystywane przez pracodawców regionu podlaskiego w zakresie rozwoju kompetencji miękkich wśród pracowników i jak pracodawcy oceniają ich skuteczność?
- 5) Jakie korzyści związane z rozwijaniem kompetencji miękkich wśród pracowników dostrzegają pracodawcy regionu podlaskiego?

- 6) Które spośród kompetencji osobistych, społecznych i menedżerskich pracownicy regionu podlaskiego uznają za szczególnie ważne w kontekście realizowanej roli zawodowej i jak oceniają własny poziom tych kompetencji?
- 7) Jakie metody rozwoju kompetencji miękkich w organizacjach regionu podlaskiego dostrzegają pracownicy i jak oceniają ich skuteczność?
- 8) Jakie korzyści z rozwoju kompetencji miękkich dostrzegają pracownicy regionu podlaskiego?
- 9) Jakie bariery w ocenie pracowników regionu podlaskiego utrudniają rozwój kompetencji miękkich w organizacjach?
- 10) Jakie postawy, oczekiwania i bariery w zakresie rozwoju kompetencji miękkich pracowników dostrzegają przedstawiciele instytucji, które mają istotny wpływ na kształtowanie kompetencji miękkich pracowników podlaskich przedsiębiorstw regionu podlaskiego?

Kluczowym założeniem analizy jest porównanie perspektyw dwóch głównych interesantów rynku pracy – pracodawców i pracowników. Badanie jest uzupełnione analizą perspektywy instytucji, które mają istotne znaczenie dla rozwoju kompetencji pracowników, do których zaliczono: przedstawicieli organizacji pracodawców, przedstawicieli instytucji rynku pracy: powiatowych urzędów pracy, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, instytucji szkoleniowych oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego.

Perspektywa pracodawców (przedsiębiorstw) uwzględnia kilka istotnych zagadnień. W pierwszym etapie badań to koncentracja na tym, jakie postawy dotyczące podejmowania działań inwestycyjnych związanych z rozwojem umiejętności miękkich pracowników prezentują pracodawcy regionu podlaskiego. Analizie poddano również obszar związany z kompetencjami miękkimi, w tym: kompetencjami osobistymi, społecznymi i przywódczymi. Weryfikowano, które z nich są szczególnie pożądane przez pracodawców w regionie oraz jak w ich ocenie kształtuje się ich poziom wśród pracowników. Istotnym obszarem badań był również aspekt związany z barierami o charakterze finansowym, organizacyjnym, technologicznym i psychospołecznym w zakresie rozwijania kompetencji miękkich wśród pracowników i ich analiza z perspektywy pracodawców w regionie. W kolejnych etapach badań podjęto próbę identyfikacji metod, jakie stosowane są w kontekście rozwoju kompetencji miękkich pracowników w organizacjach, a także analizę korzyści, jakich w rozwoju kompetencji miękkich pracowników upatrują pracodawcy. Badaniom poddano również obszar związany z microcredentials (mikropoświadczeniami) w rozwoju kompetencji miękkich.

Perspektywa pracowników to drugi z kluczowych obszarów badania. W tej części uwaga skupiona została na postawach, jakie przyjmują pracownicy względem możliwości rozwoju własnych umiejętności miękkich. Zasadnicze pytanie brzmi zatem, czy wśród tej grupy występuje chęć nauki i szkolenia, a jeśli tak, to w jakim zakresie, jeśli nie, to

z czego może ona wynikać. Drugi z istotnych dla tej części badań obszarów to identyfikacja kompetencji miękkich w tym społecznych, osobistych, przywódczych pod kątem ich znaczenia dla realizowanej roli zawodowej oraz ocena ich poziomu w odniesieniu do własnej osoby. Badaniom poddano także aspekt związany z metodami stosowanymi w kontekście rozwoju kompetencji miękkich pracowników w organizacjach z uwzględnieniem ich perspektywy. Weryfikowano również korzyści i bariery, jakie dostrzegają pracownicy regionu w obszarze rozwoju kompetencji miękkich.

Analiza perspektywy przedstawicieli instytucji, które mają istotny wpływ na kształtowanie kompetencji miękkich pracowników podlaskich przedsiębiorstw, skupia się na identyfikacji postaw, oczekiwań i barier w zakresie doskonalenia kompetencji miękkich pracowników, jakie uwidaczniają się w ocenie tej grupy po obu stronach – tak pracowników, jak i pracodawców.

Badanie obejmuje obszar województwa podlaskiego, z uwzględnieniem podregionów: białostockiego, łomżyńskiego oraz suwalskiego. Próba badawcza obejmuje reprezentantów wszystkich trzech podregionów, odzwierciedlając tym samym w badaniu specyfikę każdego z nich.

2.2. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W ramach niniejszych badań zastosowano triangulację metodologiczną. Triangulacja metodologiczna w badaniach dotyczy wykorzystania kilku metod badawczych w jednym projekcie badawczym. Zastosowanie triangulacji pozwoliło na minimalizację ograniczeń, które wynikałyby z przyjęcia wyłącznie jednej metodologii. W tabeli 2.1 zaprezentowano cztery typy triangulacji.

Prace badawcze zrealizowano uwzględniając następujące etapy:

Etap 1: Studia literaturowe (desk research, analiza danych wtórnych i danych zastanych, w tym analiza dotychczas zrealizowanych badań). Celem tego etapu była systematyzacja wiedzy na temat potrzeb, możliwości i skłonności przedsiębiorstw do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników. Uwzględniono również aspekt analizy potrzeb i oczekiwań pracowników w tym zakresie.

Etap 2: Opracowanie narzędzi badawczych, które obejmują: autorski kwestionariusz ankiety CAWI dla przedsiębiorstw, autorski kwestionariusz ankiety CAWI dla pracowników oraz kwestionariusz wywiadu IDI dla przedstawicieli otoczenia instytucjonalnego.

Etap 3: Realizacja badań ilościowych i jakościowych wśród przedsiębiorstw, pracowników i przedstawicieli otoczenia instytucjonalnego.

Etap 4: Analiza ilościowa i jakościowa zebranych danych. Sformułowanie wniosków i rekomendacji.

Tabela. 2.1. Triangulacja metodologiczna

| Triangulacja danych | Triangulacja badaczy | Triangulacja teorii | Triangulacja metod badawczych |
|--|---|--|--|
| występuje w sytuacji, gdy stosowane są różne, niezależne źródła danych | wprowadzanie do badań wielu obserwatorów, osób prowadzących wywiady i je interpretujących czy kontrolujących wyniki badań w celu minimalizacji subiektywnych odczuć badaczy | interpretowanie określonego zestawu danych przy użyciu wielu perspektyw teoretycznych, ograniczające przywiązanie badaczy do określonych założeń i ignorowania innych wersji wyjaśnień danych zjawisk i procesów | łączenie różnorodnych metod i technik badawczych |

Źródło: A. Stolecka-Makowska, Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 261, s. 50-61.

Każde badanie jest procesem, na który składają się trzy podstawowe etapy:

- 1) przygotowanie badania, w tym koncepcji badawczej, narzędzi badawczych, kosztorysu i harmonogramu badań;
- 2) realizacja badania;
- 3) ocena i opracowanie materiału empirycznego, w tym analiza i interpretacja¹¹³.

Niniejsze badanie było przeprowadzone z zastosowaniem zróżnicowanych metod i narzędzi badawczych, które w jak najlepszym stopniu były w stanie umożliwić realizację założonych celów badawczych, a mianowicie:

- 1) desk research;
- 2) techniki badania CAWI;
- 3) metody niestandardyzowanych pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI).

Metoda desk research polega na analizie danych zastanych, a więc takich, które już istnieją, wcześniej zostały zgromadzone, a następnie przetworzone przez różnego

¹¹³ F. Sztabiński, Ankieta Internetowa (CAWI): czy rzeczywiście idealna technika?, [w:] A. Haber, M. Szataj (red.), Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 149.

rodzaju instytucje. Metoda ta uwzględnia również analizę danych, które są dostępne w obiegu publicznym¹¹⁴. W dogłębnej analizie desk research korzysta się z analizy treści (uwzględniając etap szukania źródeł), istniejących danych statystycznych, jak również realizuje się przekrojowe analizy i porównania danych historycznych. Celem analizy danych zastanych jest pozyskanie wiedzy na określony temat, a wykorzystanie samej metody jest przydatne bez względu na etap projektu badawczego¹¹⁵. Wtórna analiza danych może być stosowana jako metoda uzupełniająca w procesach gromadzenia danych i rozwiązywania problemów badawczych. Można ją również rozpatrywać jako główne i jedyne źródło informacji¹¹⁶.

Do realizacji niniejszych badań wykorzystano przede wszystkim analizę treści. Poddano analizie anglojęzyczną i polskojęzyczną literaturę przedmiotu dotyczącą istoty, rodzajów, form rozwoju i mierzenia kompetencji miękkich. Wskazano także znaczenie inwestowania w rozwój kompetencji miękkich, uwzględniając perspektywę pracodawców i pracowników. Wnioski z przeprowadzonej analizy desk research stały się podstawą do stworzenia narzędzi badawczych – ankiet (CAWI) dla pracodawców oraz pracowników, a także kwestionariusza wywiadu (IDI) dla instytucji, które mają istotny wpływ na rozwój kompetencji miękkich w województwie podlaskim.

Technika badania CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) to metoda badań ankietowych prowadzonych za pośrednictwem internetu, w której respondent samodzielnie wypełnia kwestionariusz online. Jest to jedna z odmian wywiadów wspomaganych komputerowo (obok m.in. CATI czy CAPI). Ankieta CAWI przeznaczona była dla pracodawców i pracowników przedsiębiorstw sektorów wybranych do próby badawczej. Dobór respondentów był celowy. Ankieta określana jest mianem standaryzowanej techniki, która opiera się na procesie zapośredniczonego komunikowania się, jaki przebiega pomiędzy osobą badaną a badaczem¹¹⁷. Realizacja badań ankietowych z wykorzystaniem wsparcia internetowego ma wiele zalet, wśród których wymienia się między innymi „oszczędność czasu i mniejsze koszty finansowe, dostęp do dużych i zróżnicowanych prób, możliwość dotarcia do specyficznych populacji”¹¹⁸. Wykorzystanie ankiet on-line w badaniu daje możliwość zebrania danych od jak największej grupy. Wybór narzędzia w postaci ankiety CAWI wynikał także ze

¹¹⁴ W. Nowak, R. Kaniewski, Analiza danych zastanych generowanych przez system symulacyjny JTLS, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 3(104), s. 143.

¹¹⁵ Z. Bednarowska, Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7, s. 19.

¹¹⁶ F. Nalaskowski, D. Dejna, Potencjał badań edukacyjnych bazy danych Internetowej Rejestracji Kandydatów – metoda analityczna desk research, „Kultura, Społeczeństwo, Edukacja” 2020, t. 18, nr 2, s. 424.

¹¹⁷ S. Sieradzki, Techniki badawcze w badaniach społecznych. Ankieta a wywiad kwestionariuszowy, Biuletyn Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku „Edukacja Pomorska” 2013, nr 56 (7), s. 23.

¹¹⁸ J.M. Zając, D. Batorski, Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby, „Psychologia Społeczna” 2007, t. 2, nr 3-4, s. 235.

specyfiki grupy docelowej – przedsiębiorcy, ze względu na specyfikę swojej pracy, chętniej udzielają odpowiedzi w formie zdalnej. Ankieta zbudowana jest z pytań różnego typu.

Główne cechy ankiety wspomaganiej komputerowo, to:

- forma elektroniczna – kwestionariusz udostępniany jest w formie strony internetowej, aplikacji lub linku wysyłanego np. e-mailem, SMS-em czy poprzez media społecznościowe;
- samodzielne wypełnianie – respondent odpowiada na pytania bez pośrednictwa ankietera;
- automatyzacja – system może sterować przebiegiem ankiety (np. pomijać pytania nieadekwatne w zależności od wcześniejszych odpowiedzi);
- elastyczność – możliwe jest użycie multimediów (zdjęć, filmów, dźwięków) oraz pytań interaktywnych (np. drag&drop, skale wizualne).

Do zalet tej techniki badawczej najczęściej zalicza się: niski koszt realizacji w porównaniu z tradycyjnymi metodami, szybkie dotarcie do dużej liczby respondentów, możliwość natychmiastowej analizy wyników, wygoda dla uczestników (ankieta dostępna 24/7, na komputerze i urządzeniach mobilnych), brak wpływu ankietera na odpowiedź.

Wśród wad tego narzędzia badawczego najczęściej wskazywane są: ograniczenie do osób korzystających z internetu (problem reprezentatywności próby), ryzyko niskiej motywacji respondentów (pomijanie pytań, szybkie „klikanie”), brak możliwości wyjaśnienia niezrozumiałych pytań w czasie rzeczywistym, trudności w dotarciu do określonych grup społecznych (np. seniorów niekorzystających z sieci). Badania ankietowe najczęściej wykorzystywane są do:

- badania opinii społecznej,
- testów marketingowych (np. ocena reklam, produktów, logo),
- badania satysfakcji klientów lub pracowników,
- analizy preferencji konsumenckich.

Celem niniejszego badania było rozpoznanie znaczenia kompetencji miękkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz identyfikacja opinii pracodawców na temat poziomu tych kompetencji wśród pracowników, występujących luk kompetencyjnych oraz barier ograniczających ich rozwój. Badanie zostało zaprojektowane jako empiryczne uzupełnienie rozważań teoretycznych dotyczących roli kompetencji miękkich na współczesnym rynku pracy i stanowi próbę odniesienia ustaleń literaturowych do realiów funkcjonowania przedsiębiorstw.

Przyjęta metodyka badawcza została podporządkowana celowi diagnozy opinii pracodawców, którzy z racji pełnionej roli posiadają bezpośrednią wiedzę na temat oczekiwań wobec pracowników, faktycznego poziomu ich kompetencji oraz praktyk stosowanych w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Wybór perspektywy pracodawców wynikał z założenia, że to właśnie oni w największym stopniu kształtują politykę personalną przedsiębiorstw, decydują o kierunkach inwestowania w rozwój kompetencji oraz oceniają efektywność podejmowanych działań szkoleniowych.

Badanie miało charakter diagnostyczny i zostało przeprowadzone z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Zastosowano technikę badania ankietowego, która umożliwiła zebranie danych od relatywnie szerokiej grupy respondentów reprezentujących różne branże i typy przedsiębiorstw. Takie podejście pozwoliło na uchwycenie zróżnicowanych opinii pracodawców oraz dokonanie analizy porównawczej w zakresie postrzegania kompetencji miękkich, ich znaczenia oraz uwarunkowań rozwoju.

Konstrukcja narzędzia badawczego została podporządkowana celom badania i obejmowała pytania odnoszące się do kilku kluczowych obszarów: znaczenia kompetencji miękkich w działalności przedsiębiorstwa, oceny poziomu tych kompetencji wśród pracowników, identyfikacji luk kompetencyjnych, stosowanych form diagnozy i rozwoju kompetencji, a także barier ograniczających inwestowanie w kapitał ludzki. Uwzględniono zarówno pytania o charakterze ilościowym, umożliwiające analizę porównawczą wyników, jak i pytania o charakterze jakościowym, pozwalające lepiej zrozumieć motywy i uwarunkowania decyzji podejmowanych przez pracodawców.

Organizacja badania została zaplanowana w sposób umożliwiający zapewnienie anonimowości respondentów oraz rzetelności uzyskanych danych. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem narzędzia ankiety elektronicznej, co pozwoliło na sprawne dotarcie do respondentów oraz ujednoczenie sposobu zbierania informacji. Zastosowanie tej formy badania było również uzasadnione charakterem próby oraz zakresem tematycznym badania, odnoszącym się do zagadnień zarządzania i organizacji pracy.

Przyjęta metodyka badawcza umożliwiła zgromadzenie materiału empirycznego pozwalającego na analizę postrzegania kompetencji miękkich przez pracodawców, identyfikację kluczowych problemów oraz sformułowanie wniosków o charakterze aplikacyjnym.

Badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety. Zakres tematyczny badania obejmował m.in. ocenę znaczenia kompetencji miękkich, identyfikację luki kompetencyjnej, stosowane metody diagnozy i rozwoju kompetencji, a także bariery i czynniki sprzyjające inwestowaniu w rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach.

Do realizacji badania jakościowego wykorzystano metodę niestandardyzowanych pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI – Individual in-Depth Interviews). Tego typu wywiady, dzięki interakcji z respondentem, dostarczają pogłębionych informacji w ramach określonego zagadnienia badawczego. Szczególnie dobrze sprawdzają się w sytuacji, kiedy badana problematyka jest jeszcze słabo rozpoznana teoretycznie i empirycznie. W trakcie wywiadu prowadzonego techniką IDI możliwe jest bowiem dynamiczne modyfikowanie przebiegu wywiadu w zależności np. od udzielanych przez respondenta odpowiedzi czy faktu wprowadzania do rozmowy wątków, które nie zostały przewidziane na etapie projektowania scenariusza wywiadu, a wydały się badaczowi istotne z punktu widzenia badanej problematyki. Dzięki temu zostaje obniżone ryzyko pominięcia w trakcie wywiadu kwestii ważnych z punktu widzenia celu badania¹¹⁹.

Badania jakościowe zostały przeprowadzone z przedstawicielami instytucji i organizacji, których działalność pozostaje bezpośrednio powiązana z funkcjonowaniem rynku pracy, rozwojem kompetencji pracowników oraz świadczeniem usług szkoleniowych. W badaniu uczestniczyli przedstawiciele administracji samorządowej, instytucji rynku pracy, organizacji pracodawców oraz instytucji szkoleniowych.

2.3. Dobór próby badawczej

Struktura próby badawczej została zaplanowana w taki sposób, aby była reprezentatywna względem rzeczywistej struktury przedsiębiorstw w województwie podlaskim, a jednocześnie optymalna pod kątem zebrania danych pozwalających na wieloaspektową analizę roli kompetencji miękkich w zarządzaniu i codziennym funkcjonowaniu firm.

Zgodnie z założeniami badanie zaplanowano na próbie 80 przedsiębiorstw z województwa polskiego, z uwzględnieniem podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego, zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Ostatecznie zostało ono przeprowadzone na próbie 82 przedsiębiorstw.

W poszczególnych podregionach liczba badanych firm została ustalona proporcjonalnie do ich udziału w gospodarce regionu: 35 w podregionie białostockim, 25 w łomżyńskim oraz 20 w suwalskim. Dobór przedsiębiorstw w każdym podregionie uwzględnia zarówno ich wielkość, jak i profil działalności. W badaniu wyróżniono trzy kategorie wielkości firm: małe (10–49 pracowników), średnie (50–249 pracowników) oraz duże (250+ pracowników), a także trzy profile działalności: produkcyjne, usługowe i handlowe. Struktura próby została zaprojektowana tak, aby odpowiadała realnym proporcjom występującym w województwie podlaskim. Z danych GUS wynika, że w regionie dominują firmy małe (ok. 85–90% wśród podmiotów zatrudniających co najmniej

¹¹⁹ M. Nicińska, Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza, „ASK. Społeczeństwo. Badania. Metody” 2000, nr 8, s. 39-50.

10 osób), firmy średnie stanowią ok. 8–10%, a duże ok. 2–4%. Pod względem profilu działalności największy udział mają usługi (ok. 45%), następnie produkcja (ok. 40%) oraz handel (ok. 15%). Te proporcje zostały odzwierciedlone w podziale próby na poszczególne kategorie.

Rozkład liczby badanych pracowników został dostosowany do wielkości przedsiębiorstwa, co umożliwia zachowanie porównywalności danych i jednocześnie efektywność badania. W małych firmach badany był jeden pracownik, w średnich – dwóch, a w dużych – pięciu. Dodatkowo, w wybranych małych przedsiębiorstwach zaplanowano przebadanie po dwóch pracowników, co pozwala osiągnąć docelową liczebność 150 badanych pracowników w całej próbie.

Dobór respondentów został zaplanowany w sposób pozwalający na uzyskanie pogłębionych informacji z uwzględnieniem różnych perspektyw organizacyjnych. W przypadku badania pracodawców, respondentami byli właściciele przedsiębiorstw lub menedżerowie najwyższego szczebla (np. dyrektorzy generalni), posiadający wiedzę strategiczną o zarządzaniu kompetencjami w firmie. W przypadku badania pracowników, szczególnie zwrócono uwagę na to, aby w przedsiębiorstwach średnich i dużych badani reprezentowali różne poziomy stanowisk – zarówno operacyjne, jak i specjalistyczne, a w razie możliwości także kierownicze niższego szczebla. Pozwoliło to na uchwycenie różnic w postrzeganiu i ocenie kompetencji miękkich pomiędzy pracownikami o odmiennych rolach i zadaniach w organizacji.

Taki dobór próby odpowiada przedmiotowi badań, jakim są kompetencje miękkie, gdyż pozwala na analizę zarówno perspektywy strategicznej (właściciele, menedżerowie), jak i operacyjnej (pracownicy). Kompetencje miękkie, obejmujące m.in. komunikację, współpracę, adaptację do zmian czy rozwiązywanie konfliktów, są silnie związane z kulturą organizacyjną oraz stylem zarządzania. Uwzględnienie firm różnej wielkości i z różnych branż umożliwia zidentyfikowanie specyficznych uwarunkowań w poszczególnych segmentach gospodarki regionu.

Badanie miało także charakter jakościowy i zostało zrealizowane z wykorzystaniem metody indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Zastosowanie tej techniki umożliwiło uzyskanie pogłębionych informacji dotyczących opinii, doświadczeń oraz interpretacji respondentów w zakresie kompetencji miękkich, ich znaczenia na rynku pracy oraz uwarunkowań związanych z ich rozwojem.

Metoda IDI została dobrana ze względu na eksploracyjny charakter badania oraz potrzebę analizy złożonych zjawisk, takich jak postawy pracodawców wobec inwestowania w rozwój kompetencji miękkich, poziom świadomości znaczenia tych kompetencji, bariery wdrażania działań rozwojowych, a także ocena stosowanych form i metod uczenia się. Wywiady prowadzone były w oparciu o scenariusze badawcze przygotowane odrębnie dla poszczególnych kategorii respondentów. Struktura

scenariuszy obejmowała zagadnienia związane z zapotrzebowaniem na kompetencje miękkie, doświadczeniami w zakresie organizacji i finansowania szkoleń, identyfikacją deficytów kompetencyjnych, a także oceną efektywności działań rozwojowych.

Zgodnie z założeniami badania dobór próby miał charakter celowy, z uwzględnieniem rodzaju instytucji oraz podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego. Kryterium doboru zakładało, że będą to przedstawiciele instytucji, które mają istotny wpływ na kształtowanie rozwoju kompetencji miękkich w województwie podlaskim, takie jak: organizacje pracodawców, powiatowe urzędy pracy, instytucje szkoleniowe, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku oraz Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

Wywiady zostały przeprowadzone w oparciu o opracowane scenariusze, stanowiące ramowy zapis kilku wątków do dyskusji, które można na bieżąco modyfikować w trakcie rozmowy z respondentami. Przygotowane scenariusze, uwzględniające specyfikę poszczególnych instytucji, koncentrowały się wokół zagadnień związanych z identyfikacją bieżących i w perspektywie 5-10 lat potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji miękkich, sposobów i form ich rozwijania, nowych form potwierdzania kompetencji (microcredentials, digital badges), źródeł finansowania oraz możliwych form wsparcia pracodawców w rozwijaniu kompetencji miękkich pracowników.

W ramach tej części badania przeprowadzono dwadzieścia dwa wywiady z przedstawicielami otoczenia instytucjonalnego. Każdy wywiad został nagrany. Z zebranego materiału empirycznego przygotowano transkrypcje. Przy prezentacji wyników badania każdy respondent został oznaczony odpowiednim symbolem, np. IS1, gdzie pierwszy człon odnosi się do rodzaju instytucji, z którego pochodził respondent, natomiast drugi to numer identyfikujący kolejnego respondenta w danej instytucji. Symbole zostały nadane przez badaczy na etapie analizy, kolejność jest losowa.

Analiza materiału badawczego została przeprowadzona z wykorzystaniem podejścia jakościowego. Proces analityczny koncentrował się na identyfikacji powtarzających się wątków, kategorii tematycznych oraz wzorców interpretacyjnych obecnych w wypowiedziach respondentów. Opracowanie wyników oparto na materiale empirycznym. Ograniczenia badania wynikają z jakościowego charakteru zastosowanej metody oraz celowego doboru próby. Uzyskane wyniki nie mają charakteru statystycznie reprezentatywnego, lecz stanowią pogłębioną diagnozę opinii i doświadczeń respondentów.

Rozdział 3. Rozwój kompetencji miękkich w opinii pracodawców

3.1. Charakterystyka badanych podmiotów

Charakterystyka badanych podmiotów stanowi istotny element analizy empirycznej, pozwalający na właściwe osadzenie uzyskanych wyników w kontekście strukturalnym i organizacyjnym. Zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem wielkości, profilu działalności, zasięgu funkcjonowania czy lokalizacji terytorialnej ma bezpośredni wpływ na sposób postrzegania kompetencji miękkich, poziom ich wykorzystania oraz podejmowane działania rozwojowe. Z tego względu opis próby badawczej stanowi niezbędny punkt odniesienia dla dalszej interpretacji wyników.

Analiza struktury badanych podmiotów pozwala określić, w jakim stopniu uzyskane rezultaty odzwierciedlają realia funkcjonowania przedsiębiorstw oraz na ile możliwe jest ich odniesienie do szerszego kontekstu gospodarczego. Uwzględnienie takich zmiennych, jak wielkość firmy, branża, zakres prowadzonej działalności czy obszar geograficzny umożliwia identyfikację potencjalnych różnic w podejściu do kompetencji miękkich oraz w sposobach zarządzania kapitałem ludzkim.

Potrzeby kompetencyjne przedsiębiorstw są silnie uzależnione od ich charakterystyki organizacyjnej. Mikro- i małe przedsiębiorstwa częściej koncentrują się na uniwersalnych kompetencjach pracowników, takich jak samodzielność czy wielozadaniowość, podczas gdy większe podmioty kładą większy nacisk na kompetencje komunikacyjne, przywódcze i zdolność pracy zespołowej. Równie istotne znaczenie ma branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, gdyż determinuje ona zarówno strukturę zatrudnienia, jak i oczekiwania wobec pracowników w zakresie kompetencji miękkich.

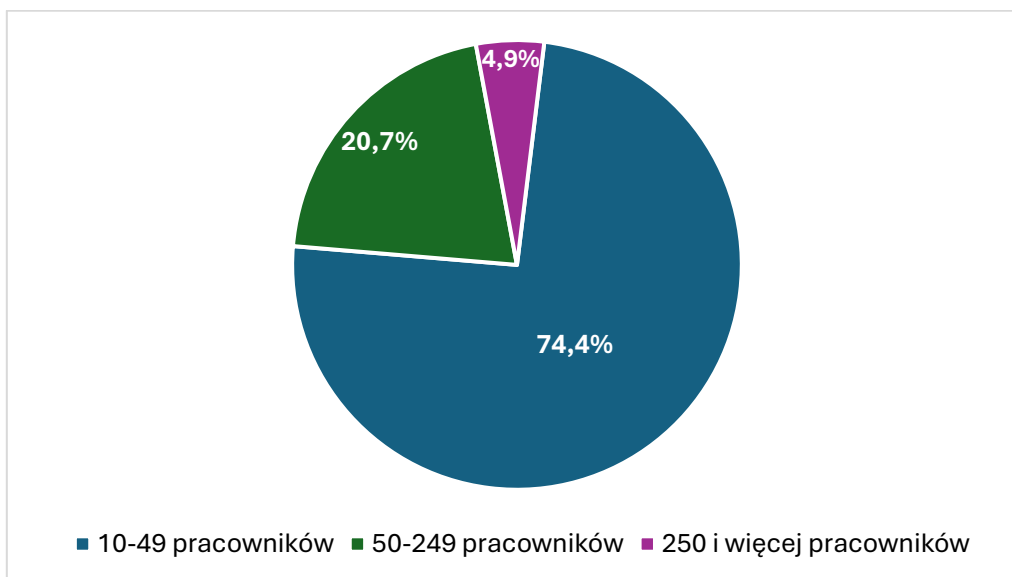
W kontekście prowadzonych badań charakterystyka badanych podmiotów pozwala na lepsze zrozumienie uwarunkowań, w jakich kształtują się opinie pracodawców dotyczące kompetencji miękkich, ich znaczenia oraz barier rozwojowych. Umożliwia również ocenę reprezentatywności próby oraz identyfikację czynników, które mogą różnicować wyniki w poszczególnych grupach przedsiębiorstw.

W dalszej części rozdziału przedstawiono szczegółowy opis badanych podmiotów z uwzględnieniem takich kryteriów, jak wielkość przedsiębiorstwa, profil działalności, zasięg funkcjonowania oraz lokalizacja. Analiza ta stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących oceny kompetencji miękkich, występujących luk kompetencyjnych oraz podejmowanych działań rozwojowych.

Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że w badaniu dominowały przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, które stanowiły 74,4%

wszystkich respondentów. Istotną grupę tworzyły również przedsiębiorstwa średnie, liczące od 50 do 249 pracowników – ich udział w próbie wyniósł 20,7%. Zdecydowanie najmniej liczną kategorię stanowiły przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 i więcej pracowników, które odpowiadały za 4,9% badanych podmiotów (wykres 3.1).

Wykres 3.1. Wielkość badanych przedsiębiorstw [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

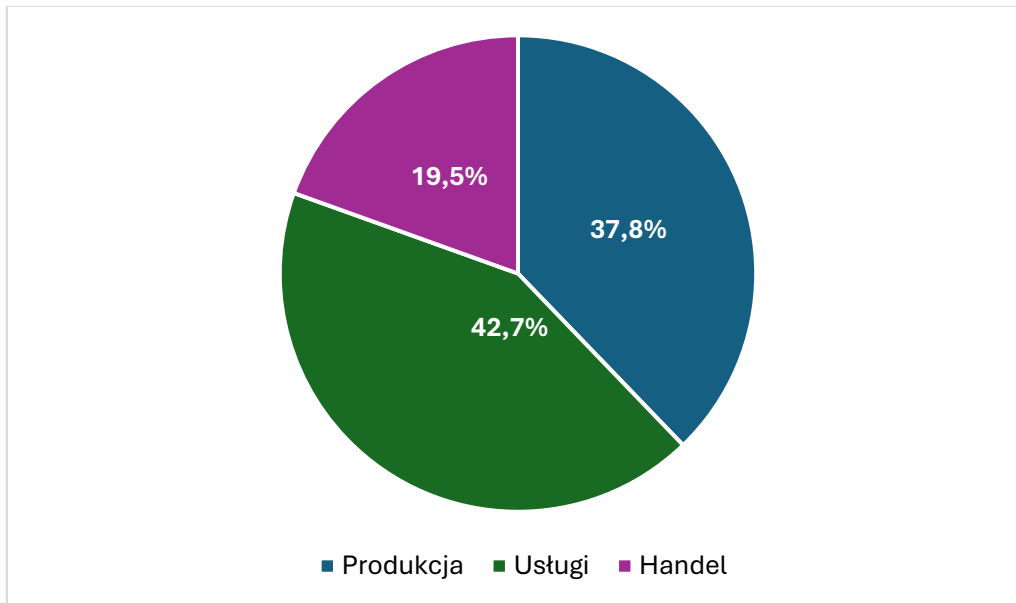
Struktura próby wskazuje zatem na wyraźną przewagę sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co jest zgodne z ogólną strukturą polskiej gospodarki oraz uzasadnia koncentrację dalszej analizy na specyfice potrzeb i wyzwań kadrowych charakterystycznych dla MŚP, w tym w szczególności w obszarze kompetencji miękkich.

Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na profil działalności wskazuje na zróżnicowany charakter próby, z wyraźną przewagą podmiotów funkcjonujących w sektorze usług (wykres 3.2).

Przedsiębiorstwa usługowe stanowiły 42,7% wszystkich respondentów, co potwierdza rosnące znaczenie tego segmentu gospodarki oraz jego dużą wrażliwość na jakość kompetencji miękkich pracowników, zwłaszcza w obszarze obsługi klienta, komunikacji i pracy zespołowej.

Znaczący udział w badaniu miały również przedsiębiorstwa produkcyjne, które odpowiadały za 37,8% próby. Obecność tej grupy pozwala uwzględnić perspektywę firm, w których kompetencje miękkie coraz częściej uzupełniają kwalifikacje techniczne, wspierając efektywność współpracy, organizację pracy oraz relacje przełożony – zespół. Podmioty handlowe stanowiły 19,5% badanych przedsiębiorstw, uzupełniając obraz próby o sektor silnie uzależniony od umiejętności interpersonalnych, negocjacyjnych oraz sprzedażowych.

Wykres 3.2. Profil działalności badanych przedsiębiorstw [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Taki rozkład profili działalności umożliwia analizę potrzeb w zakresie kompetencji miękkich w różnych kontekstach organizacyjnych i operacyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu spójności wyników w obrębie dominujących sektorów gospodarki.

Badanie objęło przedsiębiorstwa reprezentujące szerokie spektrum branż, co pozwala na wielowymiarową analizę znaczenia kompetencji miękkich w różnych kontekstach działalności gospodarczej. Najliczniej reprezentowaną grupę stanowiły firmy z sektora budownictwa i branż pokrewnych, obejmujących zarówno działalność stricte budowlaną i wykonawczą, jak i instalacyjną, hydrauliczną, elektryczną, stolarską, szklarską oraz produkcję materiałów i elementów wykorzystywanych w budownictwie. Wskazuje to na istotne znaczenie tej branży w badanej próbie oraz na potrzebę uwzględnienia specyfiki pracy zespołowej, koordynacji działań i komunikacji w środowisku projektowym.

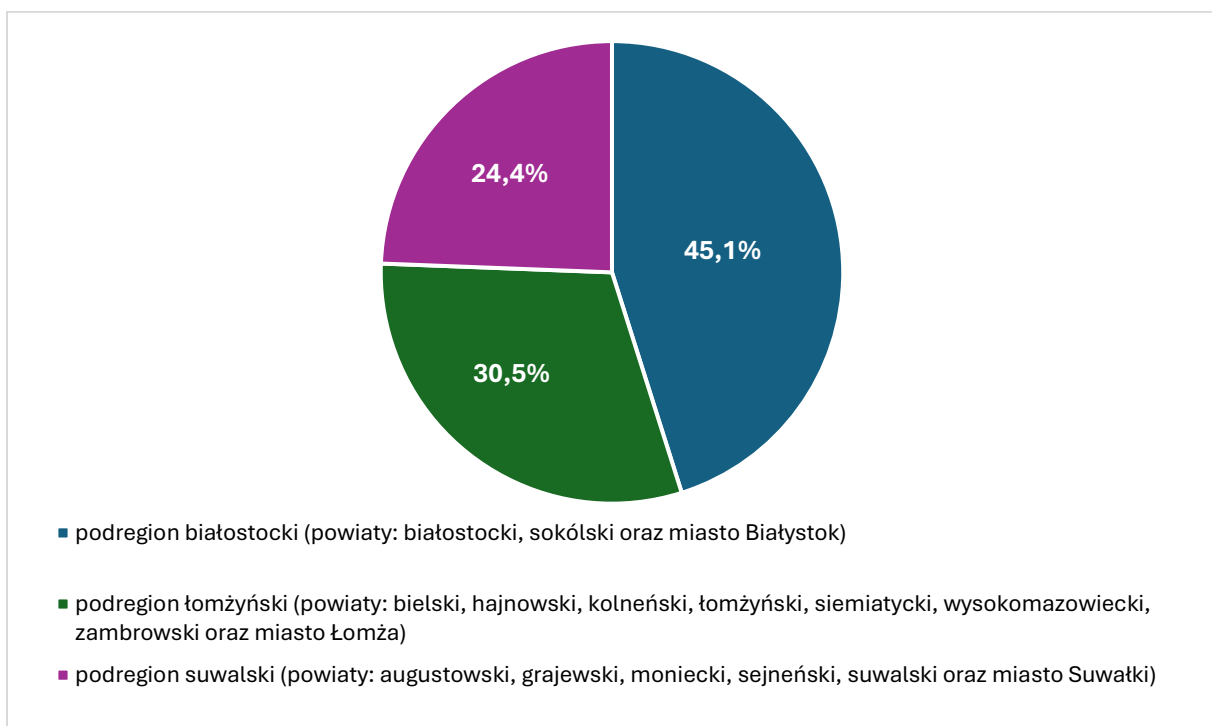
Istotną grupę respondentów stanowiły również przedsiębiorstwa związane z produkcją, w tym m.in. firmy z branży meblarskiej, metalowej, mechanicznej, motoryzacyjnej, opakowaniowej oraz produkcji wyrobów aluminiowych i betonowych. W tej kategorii znalazły się także podmioty zajmujące się kontraktową produkcją suplementów diety oraz produkcją wyrobów spożywczych, co podkreśla znaczenie kompetencji miękkich nie tylko w relacjach wewnątrz zespołów produkcyjnych, ale również w obszarze zarządzania jakością i współpracy międzydziałowej.

Wyraźnie zaznaczyła się obecność przedsiębiorstw z sektora rolno-spożywczego, obejmującego działalność agro, rolniczą, przetwórstwo żywności, piekarnictwo, handel artykułami spożywczymi oraz branżę gastronomiczną i HoReCa. Sektor ten

charakteryzuje się dużą intensywnością pracy zespołowej oraz bezpośrednim kontaktem z klientem, co dodatkowo uwypukla rolę kompetencji komunikacyjnych i organizacyjnych.

W próbie znalazły się także podmioty usługowe i infrastrukturalne, w tym przedsiębiorstwa działające w obszarze transportu i logistyki, komunikacji miejskiej, gospodarki odpadami, energetyki, paliw, chłodnictwa i klimatyzacji, a także usług drukowania. Uzupełnieniem struktury branżowej były firmy z obszaru usług specjalistycznych, takich jak doradztwo finansowe, marketing, działalność finansowa, medyczna, farmaceutyczna oraz weterynaryjna. Tak zróżnicowany profil branżowy badanych przedsiębiorstw umożliwia uchwycenie uniwersalnego charakteru kompetencji miękkich, jednocześnie pozwalając na identyfikację ich specyficznych funkcji w zależności od rodzaju prowadzonej działalności oraz uwarunkowań organizacyjnych poszczególnych sektorów. Analiza rozkładu badanych przedsiębiorstw według podregionów województwa podlaskiego wskazuje na zróżnicowaną, lecz względnie zrównoważoną strukturę terytorialną próby, z wyraźną koncentracją podmiotów w podregionie białostockim. Przedsiębiorstwa z tego obszaru, obejmującego powiat białostocki, sokólski oraz miasto Białystok, stanowiły 45,1% wszystkich respondentów. Odzwierciedla to rolę tego podregionu jako głównego ośrodka aktywności gospodarczej w województwie, charakteryzującego się największą liczbą przedsiębiorstw oraz zróżnicowaną strukturą branżową (wykres 3.3).

Wykres 3.3. Rozkład przedsiębiorstw według podregionów woj. podlaskiego [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

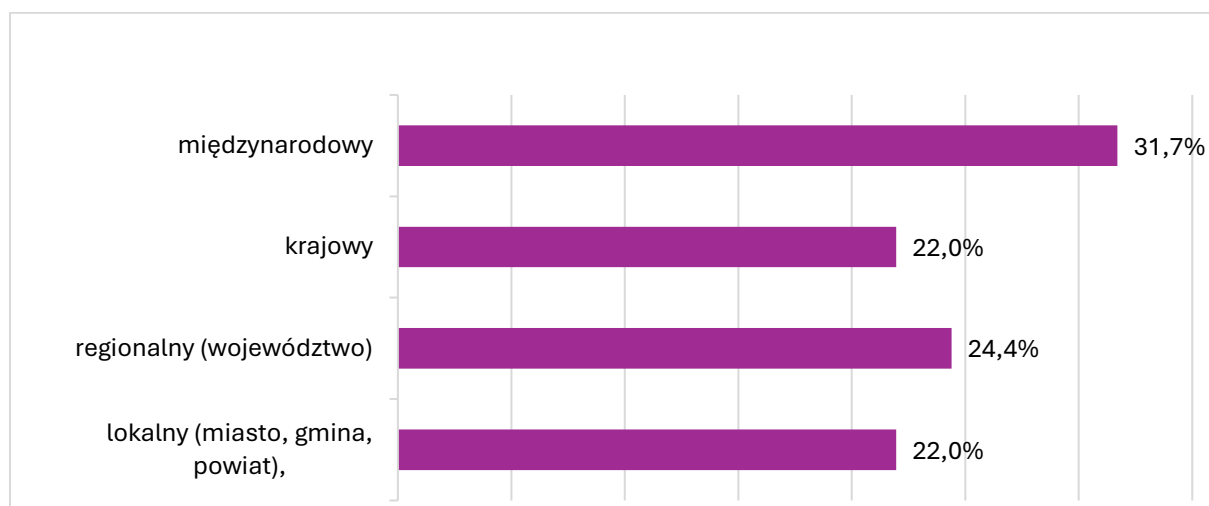
Znaczący udział w badaniu miały również przedsiębiorstwa z podregionu łomżyńskiego, do którego zaliczają się powiaty bielski, hajnowski, kolneński, łomżyński, siemiatycki, wysokomazowiecki i zambrowski oraz miasto Łomża. Podmioty z tego obszaru stanowiły 30,5% próby, co wskazuje na istotny potencjał gospodarczy tego podregionu oraz na potrzebę uwzględniania jego specyficznych uwarunkowań w działaniach wspierających rozwój kompetencji pracowników.

Najmniejszy udział w strukturze próby odnotowano w przypadku podregionu suwalskiego, obejmującego powiaty augustowski, grajewski, moniecki, sejneński i suwalski oraz miasto Suwałki. Przedsiębiorstwa z tego obszaru odpowiadały za 24,4% badanych podmiotów. Ich obecność w badaniu pozwala jednak na uchwycenie perspektywy firm funkcjonujących w północnej części województwa, często w warunkach większego rozproszenia przestrzennego i odmiennych wyzwań organizacyjnych.

Taki rozkład terytorialny respondentów umożliwia formułowanie wniosków uwzględniających zróżnicowanie wewnętrzne województwa podlaskiego, przy jednoczesnym zachowaniu reprezentatywności kluczowych obszarów koncentracji działalności gospodarczej.

Analiza zasięgu działalności badanych przedsiębiorstw wskazuje na wysoki stopień zróżnicowania rynkowego, przy jednoczesnej istotnej obecności firm funkcjonujących poza rynkiem lokalnym (wykres 3.4).

Wykres 3.4. Zasięg działania badanych przedsiębiorstw N=82



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych, które zadeklarowały taki zasięg w 31,7% przypadków. Świadczy to o relatywnie wysokim poziomie otwartości badanych firm na współpracę zagraniczną oraz o ich zdolności do funkcjonowania w warunkach konkurencji międzynarodowej, co

wiąże się z podwyższonym znaczeniem kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, adaptacyjność czy praca w środowisku międzykulturowym.

Znaczący odsetek respondentów stanowiły również przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym, działające na obszarze województwa, które odpowiadały za 24,4% próby. Podmioty te funkcjonują w warunkach silnych powiązań z rynkiem lokalnym, jednocześnie często współpracując z partnerami spoza najbliższego otoczenia, co wymaga sprawnego zarządzania relacjami i procesami organizacyjnymi. Firmy o zasięgu krajowym oraz lokalnym (obejmującym miasto, gminę lub powiat) stanowiły po 22% badanych przedsiębiorstw.

Taki rozkład zasięgu działalności wskazuje, że w badaniu uczestniczyły zarówno podmioty silnie zakorzenione w lokalnych strukturach gospodarczych, jak i przedsiębiorstwa funkcjonujące w szerszym, krajowym i międzynarodowym otoczeniu rynkowym. Umożliwia to analizę znaczenia kompetencji miękkich w różnych skalach działalności, od bezpośrednich relacji lokalnych po złożone procesy współpracy ponadregionalnej i transgranicznej.

3.2. Oczekiwania, ocena i luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich

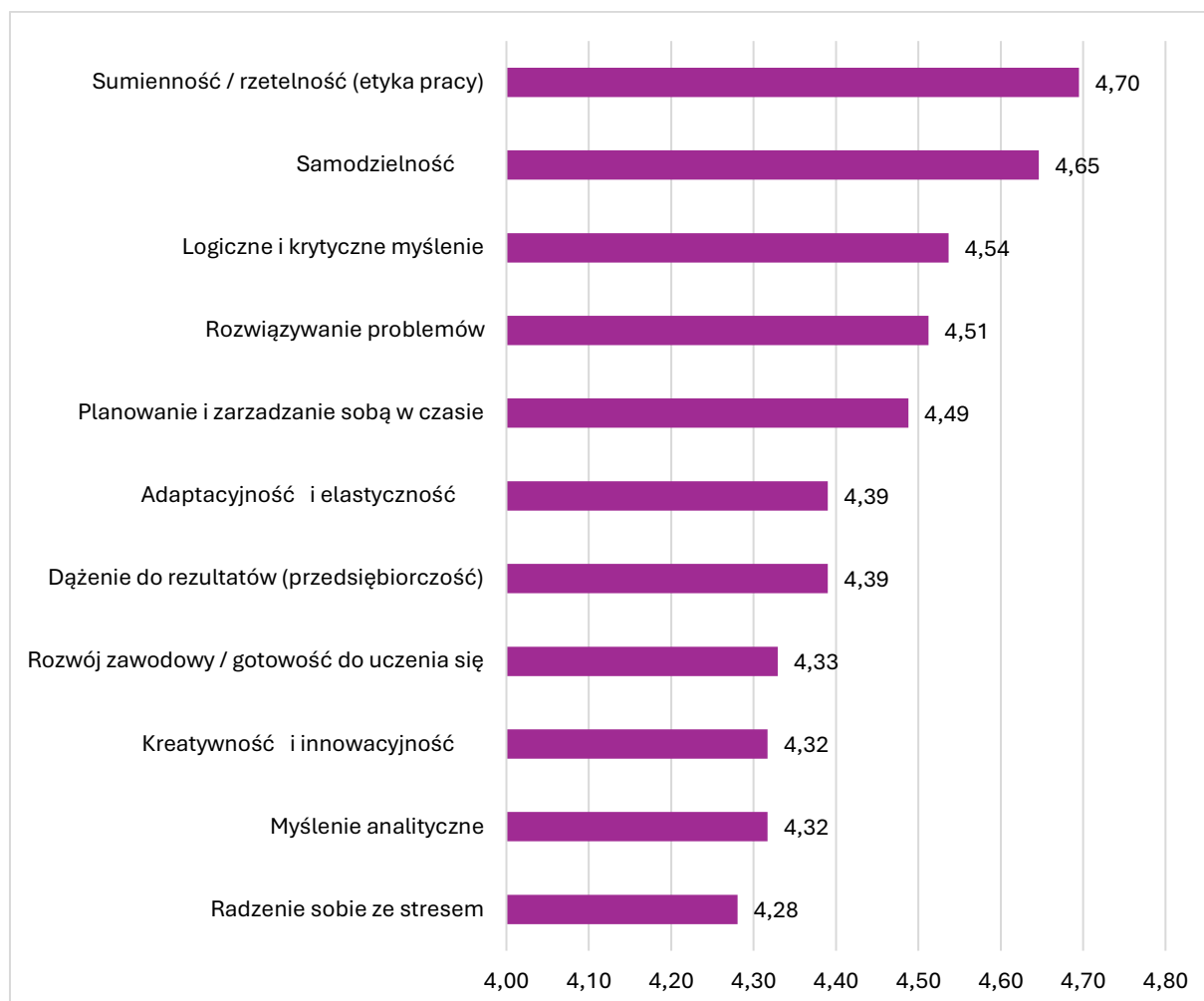
Jak już wykazano w opracowaniu, kompetencje miękkie stanowią jeden z kluczowych elementów kapitału ludzkiego, decydujących o efektywności pracy, zdolności adaptacyjnej pracowników oraz konkurencyjności przedsiębiorstw. W odróżnieniu od kompetencji twardych, odnoszących się do wiedzy specjalistycznej i umiejętności technicznych, kompetencje miękkie obejmują cechy społeczne, poznawcze i behawioralne, takie jak komunikatywność, odpowiedzialność, umiejętność współpracy, samodzielność czy zdolność rozwiązywania problemów.

W świetle powyższych ustaleń zasadne jest podjęcie analizy oczekiwań pracodawców wobec kompetencji miękkich, oceny rzeczywistego poziomu tych kompetencji wśród pracowników oraz identyfikacji luki kompetencyjnej. Takie podejście umożliwia nie tylko diagnozę aktualnej sytuacji, lecz także wskazanie obszarów wymagających interwencji oraz formułowanie rekomendacji dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. W dalszej części rozdziału przedstawiono wyniki badań empirycznych odnoszące się do tych zagadnień, z uwzględnieniem trzech grup kompetencji miękkich: osobistych, społecznych i menedżerskich (przywódczych).

Ocena kompetencji miękkich najbardziej pożądanых u pracowników wskazuje na bardzo wysokie oczekiwania pracodawców we wszystkich analizowanych obszarach, co potwierdzają średnie wartości odpowiedzi utrzymujące się na poziomie powyżej 4,2 w pięciostopniowej skali (wykres 3.5). Najwyżej ocenioną kompetencją okazała się sumienność i rzetelność (etyka pracy), która uzyskała średnią 4,70, co jednoznacznie

potwierdza jej fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od branży czy skali działalności.

Wykres 3.5. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich osobistych [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wysokie znaczenie przypisywane jest również samodzielności pracowników (średnia 4,65) oraz logicznemu i krytycznemu myśleniu (średnia 4,54), co wskazuje na oczekiwanie wobec pracowników zdolnych do podejmowania autonomicznych decyzji oraz oceny sytuacji w sposób racjonalny i odpowiedzialny. Istotną rolę odgrywa także umiejętność rozwiązywania problemów, oceniona na poziomie 4,51, co potwierdza rosnące zapotrzebowanie na pracowników potrafiących reagować na nieprzewidziane sytuacje i wyzwania operacyjne.

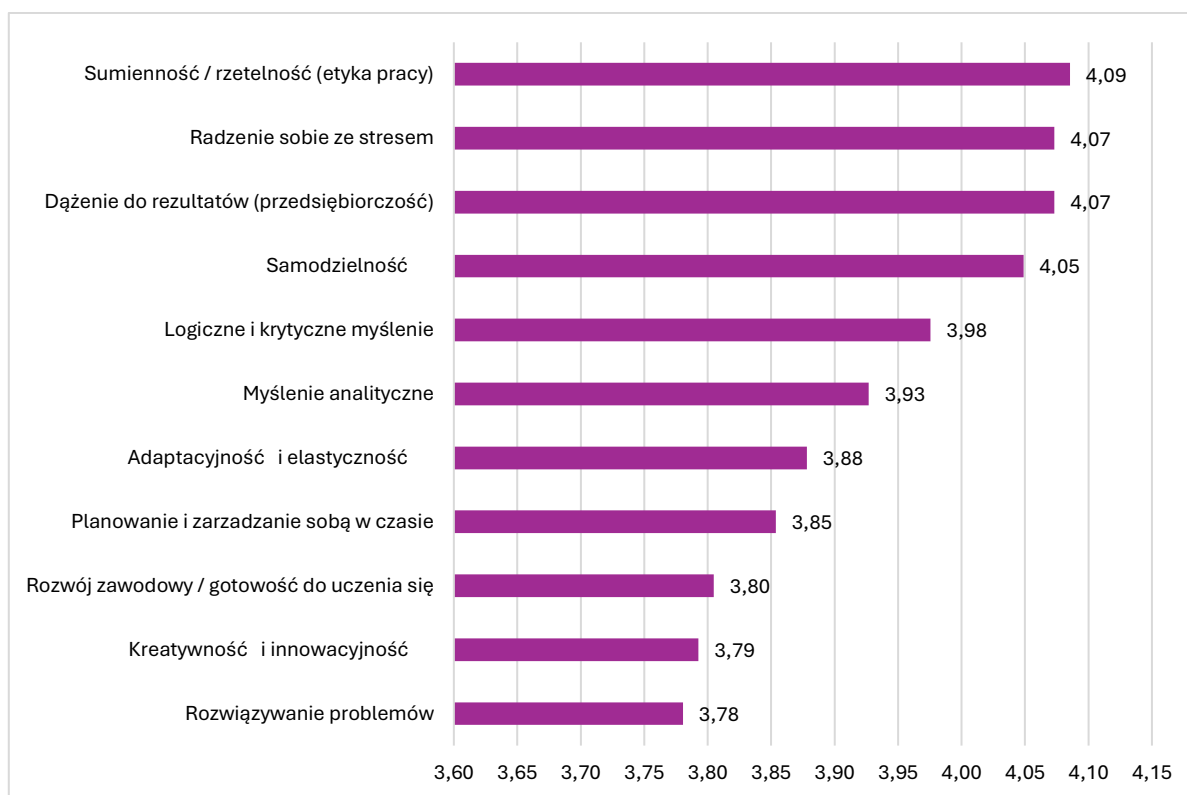
Nieco niższe, choć nadal bardzo wysokie oceny dotyczyły kompetencji związanych z planowaniem i zarządzaniem sobą w czasie (średnia 4,49), dążeniem do rezultatów i postawą przedsiębiorczą (średnia 4,39) oraz adaptacyjnością i elastycznością (średnia 4,39). Kompetencje te wskazują na znaczenie efektywnej organizacji pracy oraz gotowości do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu

gospodarczym. Wysoko oceniono także rozwój zawodowy i gotowość do uczenia się (średnia 4,33), kreatywność i innowacyjność (średnia 4,32) oraz myślenie analityczne (średnia 4,32), co podkreśla potrzebę ciągłego doskonalenia i otwartości na nowe rozwiązania.

Relatywnie najniższą, choć wciąż wysoką ocenę uzyskała kompetencja radzenia sobie ze stresem (średnia 4,28), co może wskazywać, że choć jest ona istotna, pracodawcy w większym stopniu koncentrują się na kompetencjach bezpośrednio wpływających na jakość pracy, odpowiedzialność oraz efektywność realizacji zadań. Całościowo wyniki potwierdzają, że kompetencje miękkie są postrzegane przez pracodawców jako kluczowy element kapitału ludzkiego, istotny zarówno dla bieżącej działalności operacyjnej, jak i długofalowego rozwoju przedsiębiorstw.

Ocena poziomu posiadanych przez pracowników osobistych kompetencji miękkich wskazuje na umiarkowanie wysokie, lecz wyraźnie zróżnicowane postrzeganie ich faktycznego poziomu w porównaniu do oczekiwań formułowanych przez pracodawców (wykres 3.6). Najwyżej ocenioną kompetencją pozostaje sumienność i rzetelność (etyka pracy), która uzyskała średnią ocenę 4,09, co potwierdza, że jest to obszar relatywnie dobrze rozwinięty wśród pracowników badanych przedsiębiorstw.

Wykres 3.6. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich osobistych [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Stosunkowo wysoko oceniono również radzenie sobie ze stresem oraz dążenie do rezultatów i postawę przedsiębiorczą, które uzyskały po 4,07, a także samodzielność pracowników (średnia 4,05). Wyniki te sugerują, że pracownicy w ocenie pracodawców w znacznym stopniu potrafią funkcjonować w warunkach presji oraz realizować zadania w sposób niezależny i zorientowany na cele. Nieco niższe, choć nadal bliskie poziomowi „dobrego”, były oceny dotyczące logicznego i krytycznego myślenia (średnia 3,98) oraz myślenia analitycznego (średnia 3,93), co może wskazywać na potrzebę dalszego wzmocnienia kompetencji poznawczych w środowisku pracy.

Niższe oceny dotyczyły kompetencji związanych z adaptacyjnością i elastycznością (średnia 3,88) oraz planowaniem i zarządzaniem sobą w czasie (średnia 3,85), co sugeruje trudności pracowników w efektywnym reagowaniu na zmiany oraz w organizacji pracy własnej. Relatywnie najstabilniej ocenione zostały gotowość do uczenia się i rozwoju zawodowego (średnia 3,80), kreatywność i innowacyjność (średnia 3,79) oraz umiejętność rozwiązywania problemów (średnia 3,78).

Zestawienie ocen pożądanego i faktycznego poziomu osobistych kompetencji miękkich wskazuje na wyraźną lukę kompetencyjną w wielu obszarach, zwłaszcza w tych, które mają kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji i adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych (tabela 3.1). Wyniki te stanowią istotną podstawę do dalszej analizy potrzeb szkoleniowych oraz formułowania rekomendacji w zakresie działań wspierających rozwój kompetencji miękkich pracowników.

Tabela 3.1. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich osobistych

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Rozwiązywanie problemów | 4,51 | 3,78 | 0,73 |
| Planowanie i zarządzanie sobą w czasie | 4,49 | 3,85 | 0,63 |
| Sumienność / rzetelność (etyka pracy) | 4,70 | 4,09 | 0,61 |
| Samodzielność | 4,65 | 4,05 | 0,60 |
| Logiczne i krytyczne myślenie | 4,54 | 3,98 | 0,56 |
| Kreatywność i innowacyjność | 4,32 | 3,79 | 0,52 |
| Rozwój zawodowy / gotowość do uczenia się | 4,33 | 3,80 | 0,52 |
| Adaptacyjność i elastyczność | 4,39 | 3,88 | 0,51 |
| Myślenie analityczne | 4,32 | 3,93 | 0,39 |
| Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) | 4,39 | 4,07 | 0,32 |
| Radzenie sobie ze stresem | 4,28 | 4,07 | 0,21 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretacja wyników przedstawionych w tabeli 3.1 wskazuje na wyraźne występowanie luki kompetencyjnej w zakresie kompetencji miękkich o charakterze osobistym. Luka ta została obliczona jako różnica pomiędzy oceną znaczenia danej kompetencji w pracy

a oceną aktualnego poziomu jej posiadania przez pracowników. Wartości dodatnie oznaczają sytuację, w której oczekiwania pracodawców są wyższe niż rzeczywisty poziom kompetencji obserwowany wśród pracowników.

Analiza wyników pokazuje, że wszystkie analizowane kompetencje charakteryzują się dodatnią luką, co oznacza, że pracodawcy postrzegają poziom kompetencji pracowników jako niższy od poziomu oczekiwanego.

Największą lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku umiejętności rozwiązywania problemów, gdzie różnica pomiędzy znaczeniem kompetencji (4,51) a jej obecnym poziomem (3,78) wyniosła 0,73 punktu. Wynik ten wskazuje, że zdolność do samodzielnego diagnozowania sytuacji problemowych oraz poszukiwania skutecznych rozwiązań stanowi jeden z kluczowych deficytów kompetencyjnych z perspektywy pracodawców.

Drugą największą lukę odnotowano w obszarze planowania i zarządzania sobą w czasie (0,63), co sugeruje, że pracodawcy oczekują większej efektywności w organizowaniu pracy, ustalaniu priorytetów oraz realizowaniu zadań w określonych ramach czasowych. Wysokie znaczenie przypisywane jest również sumienności i rzetelności (etyce pracy), gdzie mimo relatywnie wysokiej oceny obecnego poziomu kompetencji (4,09) luka nadal wynosi 0,61, co oznacza, że oczekiwania pracodawców w tym zakresie są bardzo wysokie.

Istotna luka występuje także w przypadku samodzielności (0,60) oraz logicznego i krytycznego myślenia (0,56). Kompetencje te są szczególnie ważne w środowisku pracy wymagającym podejmowania decyzji, analizowania informacji oraz rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych. Relatywnie wysokie wartości luki kompetencyjnej obserwowane są również w obszarach związanych z kreatywnością i innowacyjnością (0,52) oraz gotowością do uczenia się i rozwoju zawodowego (0,52), co potwierdza rosnące znaczenie postaw proaktywnych oraz zdolności adaptacyjnych w dynamicznym środowisku gospodarczym.

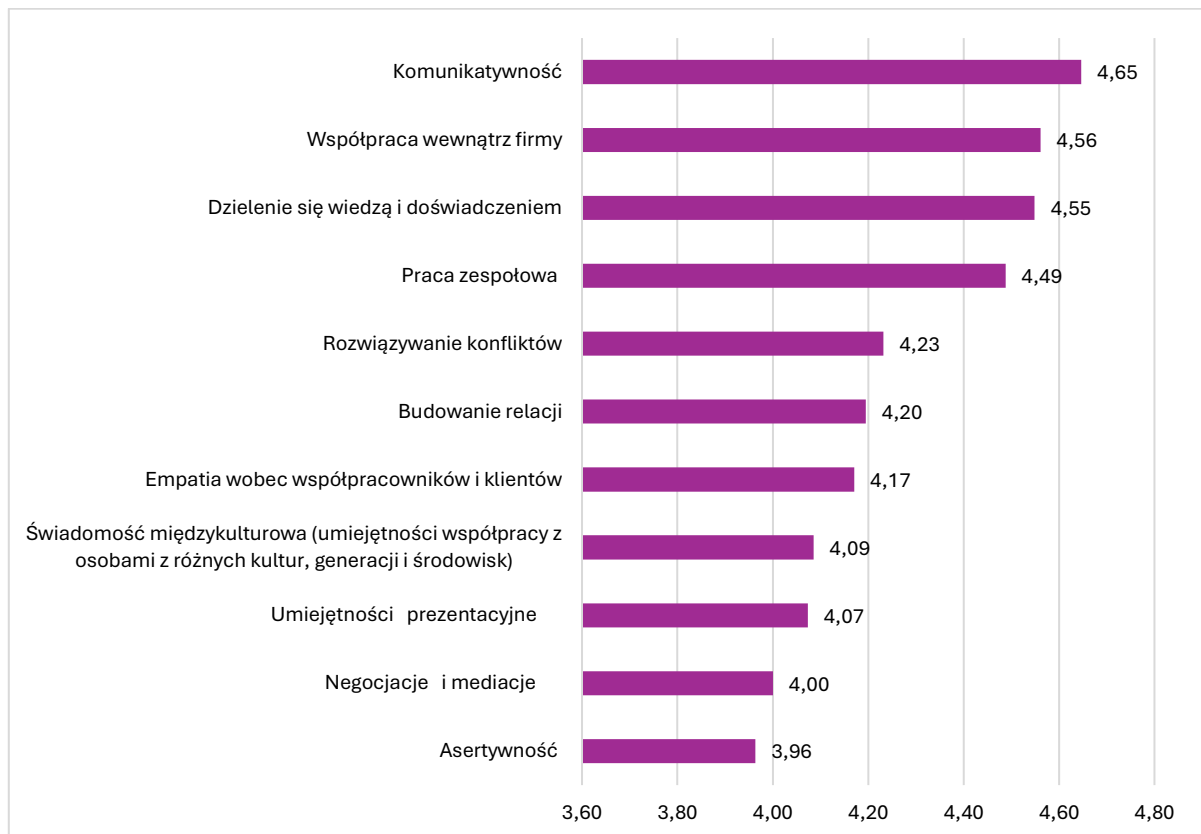
Nieco mniejszą, choć nadal istotną lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku adaptacyjności i elastyczności (0,51) oraz myślenia analitycznego (0,39). Wskazuje to, że choć kompetencje te są relatywnie lepiej rozwinięte wśród pracowników, to jednak nadal nie osiągają poziomu oczekiwanego przez pracodawców.

Najmniejsze różnice pomiędzy oczekiwaniami a poziomem kompetencji dotyczą dążenia do rezultatów (0,32) oraz radzenia sobie ze stresem (0,21). Oznacza to, że w tych obszarach poziom kompetencji pracowników jest relatywnie najbardziej zbliżony do oczekiwań pracodawców, choć nadal pozostaje poniżej poziomu uznawanego za optymalny.

Podsumowując, przedstawione wyniki wskazują, że największe wyzwania kompetencyjne dotyczą przede wszystkim kompetencji poznawczych i organizacyjnych, takich jak rozwiązywanie problemów, zarządzanie czasem, krytyczne myślenie czy

samodzielność. Kompetencje te mają kluczowe znaczenie dla efektywności pracy w nowoczesnych organizacjach, w których pracownicy coraz częściej funkcjonują w środowisku wymagającym samodzielności, elastyczności oraz zdolności do podejmowania decyzji w warunkach niepewności.

Wykres 3.7. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich społecznych [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocena kompetencji miękkich społecznych najbardziej pożądanых u pracowników wskazuje na wysokie i jednoznacznie sprecyzowane oczekiwania pracodawców w obszarze funkcjonowania zespołowego i relacyjnego. Najwyżej ocenioną kompetencją okazała się komunikatywność, która uzyskała średnią 4,65, co potwierdza jej kluczowe znaczenie dla sprawnego przepływu informacji, współpracy wewnątrz organizacji oraz relacji z klientami i partnerami zewnętrznymi (wykres 3.7).

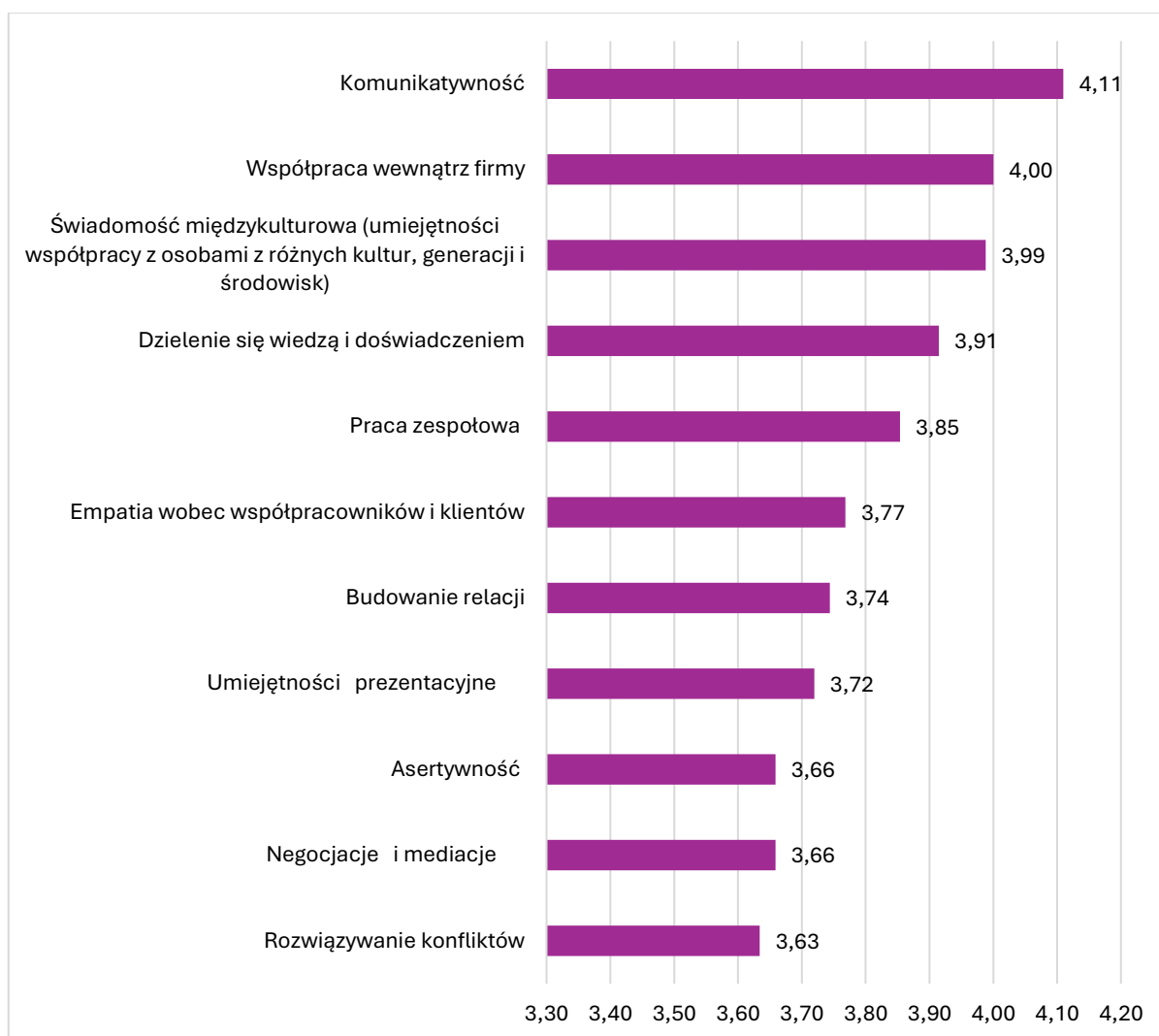
Równie istotne znaczenie przypisywane jest współpracy wewnątrz firmy (średnia 4,56) oraz dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem (średnia 4,55), co wskazuje na rosnącą potrzebę budowania kultury organizacyjnej opartej na współodpowiedzialności i wymianie know-how. Wysoko oceniona została także praca zespołowa (średnia 4,49), co potwierdza znaczenie umiejętności efektywnego funkcjonowania w grupie w realizacji zadań operacyjnych i projektowych.

Nieco niższe, choć nadal wysokie oceny dotyczyły kompetencji związanych z rozwiązywaniem konfliktów (średnia 4,23), budowaniem relacji (średnia 4,20) oraz empatią wobec współpracowników i klientów (średnia 4,17). Kompetencje te są szczególnie istotne w kontekście pracy zespołowej oraz utrzymania pozytywnych relacji w środowisku zawodowym. Mniejsze, choć wciąż znaczące, znaczenie przypisano świadomości międzykulturowej (średnia 4,09), umiejętnościom prezentacyjnym (średnia 4,07) oraz negocjacom i mediacjom (średnia 4,00). Relatywnie najniższą ocenę w tej grupie uzyskała asertywność (średnia 3,96), co może wskazywać, że choć jest ona ważna, pracodawcy w większym stopniu koncentrują się na kompetencjach sprzyjających współpracy i spójności zespołów niż na indywidualnym egzekwowaniu własnych racji.

Wyniki potwierdzają, że kompetencje społeczne są postrzegane jako kluczowy element efektywnego funkcjonowania organizacji, wpływający zarówno na jakość współpracy wewnętrznej, jak i relacje z otoczeniem rynkowym.

Porównanie kompetencji miękkich społecznych oczekiwanych przez pracodawców z oceną ich faktycznego poziomu u pracowników (wykres 3.8) pozwala na identyfikację wyraźnych luk kompetencyjnych, analogicznie jak w przypadku kompetencji osobistych (tabela 3.2).

Wykres 3.8. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich społecznych [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3.2. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich społecznych

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Praca zespołowa | 4,49 | 3,85 | 0,63 |
| Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | 4,55 | 3,91 | 0,63 |
| Rozwiązywanie konfliktów | 4,23 | 3,63 | 0,60 |
| Współpraca wewnątrz firmy | 4,56 | 4,00 | 0,56 |
| Komunikatywność | 4,65 | 4,11 | 0,54 |
| Budowanie relacji | 4,20 | 3,74 | 0,45 |
| Empatia wobec współpracowników i klientów | 4,17 | 3,77 | 0,40 |

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Umiejętności prezentacyjne | 4,07 | 3,72 | 0,35 |
| Negocjacje i mediacje | 4,00 | 3,66 | 0,34 |
| Asertywność | 3,96 | 3,66 | 0,30 |
| Świadomość międzykulturowa (umiejętności współpracy z osobami z różnych kultur, generacji i środowisk) | 4,09 | 3,99 | 0,10 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretacja wyników przedstawionych w tabeli 3.2 wskazuje, że również w przypadku kompetencji miękkich o charakterze społecznym występuje wyraźna luka pomiędzy poziomem oczekiwanym przez pracodawców a poziomem kompetencji obserwowanym u pracowników. Podobnie jak w poprzedniej analizie, luka kompetencyjna została obliczona jako różnica pomiędzy oceną znaczenia danej kompetencji w pracy a oceną jej aktualnego poziomu. Wszystkie analizowane kompetencje charakteryzują się dodatnią wartością luki, co oznacza, że oczekiwania pracodawców przewyższają obecny poziom kompetencji społecznych pracowników.

Największą lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku pracy zespołowej oraz dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, gdzie różnica pomiędzy znaczeniem kompetencji a jej poziomem wyniosła 0,63 punktu. Wynik ten wskazuje, że mimo rosnącego znaczenia pracy zespołowej w nowoczesnych organizacjach, poziom rzeczywistych kompetencji w tym zakresie jest nadal oceniany przez pracodawców jako niewystarczający. Szczególnie istotny jest również deficyt w obszarze rozwiązywania konfliktów (0,60), co sugeruje, że pracownicy często nie posiadają wystarczających umiejętności konstruktywnego radzenia sobie z napięciami i sporami pojawiającymi się w środowisku pracy.

Relatywnie wysoką lukę kompetencyjną odnotowano także w przypadku współpracy wewnątrz firmy (0,56) oraz komunikatywności (0,54). Kompetencje te mają fundamentalne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania organizacji, ponieważ warunkują sprawny przepływ informacji, koordynację działań oraz budowanie efektywnych relacji zawodowych. Wysoka ocena znaczenia komunikatywności (4,65) potwierdza, że pracodawcy traktują tę kompetencję jako jedną z kluczowych w środowisku pracy.

Umiarkowany poziom luki kompetencyjnej dotyczy kompetencji związanych z budowaniem relacji (0,45) oraz empatią wobec współpracowników i klientów (0,40).

Wyniki te wskazują, że choć kompetencje interpersonalne są relatywnie lepiej rozwinięte niż niektóre inne umiejętności społeczne, to nadal nie osiągają poziomu w pełni odpowiadającego oczekiwaniom pracodawców.

Nieco mniejsze różnice pomiędzy oczekiwaniami a poziomem kompetencji dotyczą umiejętności prezentacyjnych (0,35), negocjacji i mediacji (0,34) oraz asertywności (0,30). Oznacza to, że w tych obszarach poziom kompetencji pracowników jest relatywnie bardziej zbliżony do poziomu oczekiwanego przez pracodawców, choć nadal pozostaje poniżej wartości uznawanych za optymalne.

Najmniejszą lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku świadomości międzykulturowej (0,10). Wynik ten sugeruje, że poziom tej kompetencji jest stosunkowo najbardziej zbliżony do oczekiwań pracodawców. Może to wynikać zarówno z rosnącej ekspozycji pracowników na zróżnicowane środowiska pracy, jak i z faktu, że kompetencja ta – choć istotna – w wielu organizacjach nie jest jeszcze postrzegana jako kluczowa w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

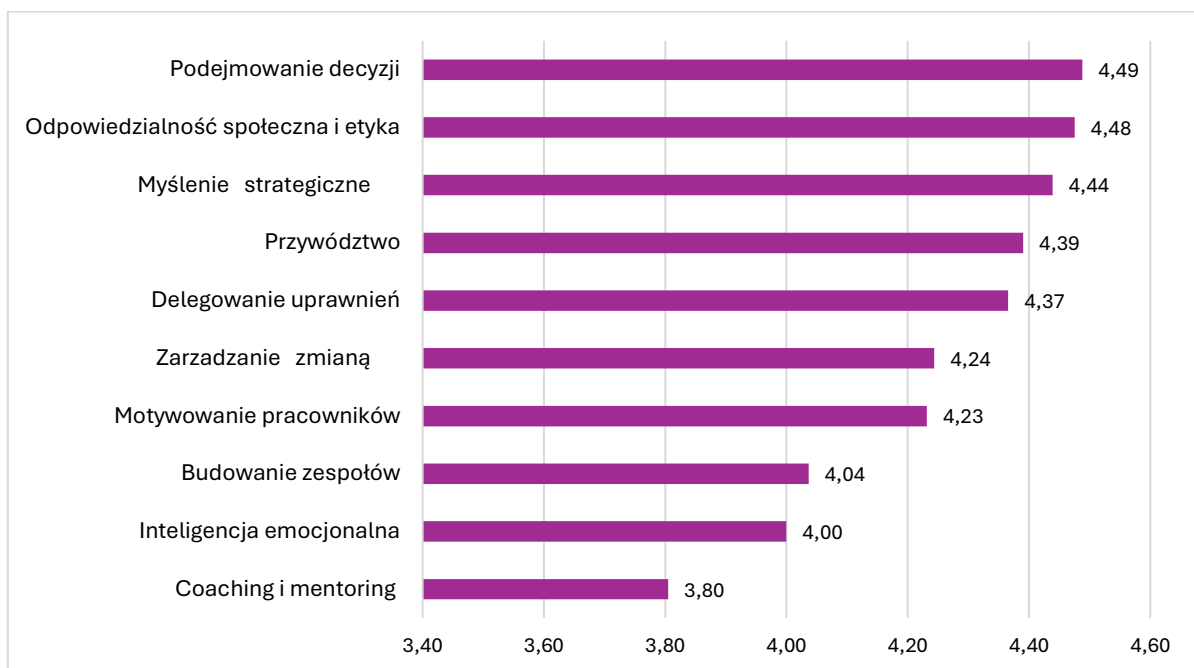
Podsumowując, analiza kompetencji społecznych wskazuje, że największe deficyty dotyczą przede wszystkim kompetencji związanych ze współpracą i funkcjonowaniem w zespołach, takich jak praca zespołowa, dzielenie się wiedzą, rozwiązywanie konfliktów oraz komunikacja. Kompetencje te mają kluczowe znaczenie dla efektywności organizacji opartych na współpracy, wymianie wiedzy oraz pracy projektowej. Wyniki badania potwierdzają zatem, że rozwój kompetencji społecznych stanowi istotny obszar działań rozwojowych w przedsiębiorstwach, szczególnie w kontekście rosnącego znaczenia pracy zespołowej i organizacji opartych na wiedzy.

Ocena kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) najbardziej pożądanых u pracowników wskazuje, że pracodawcy przykładają bardzo dużą wagę do jakości zarządzania, odpowiedzialności oraz zdolności decyzyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w wysokich średnich ocenach wszystkich analizowanych kompetencji. Najwyżej ocenioną kompetencją było podejmowanie decyzji, które uzyskało średnią 4,49, co potwierdza, że zdolność do sprawnego i odpowiedzialnego decydowania jest postrzegana jako kluczowa cecha osób pełniących funkcje kierownicze lub lidarskie (wykres 3.9).

Równie wysokie znaczenie przypisano odpowiedzialności społecznej i etyce (średnia 4,48) oraz myśleniu strategicznemu (średnia 4,44). Wyniki te wskazują, że pracodawcy oczekują od kadry zarządzającej nie tylko skuteczności operacyjnej, ale także długofalowego spojrzenia na rozwój organizacji oraz działania zgodnego z normami etycznymi i odpowiedzialnością wobec pracowników oraz otoczenia. Wysoko ocenione zostało również przywództwo (średnia 4,39) oraz delegowanie uprawnień (średnia 4,37), co podkreśla znaczenie umiejętności angażowania zespołów i budowania odpowiedzialności na różnych poziomach organizacji.

Nieco niższe, choć nadal wysokie oceny dotyczyły kompetencji związanych z zarządzaniem zmianą (średnia 4,24) oraz motywowaniem pracowników (średnia 4,23). Wskazuje to na rosnącą potrzebę przygotowania kadry menedżerskiej do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu oraz do wspierania pracowników w procesach adaptacyjnych. Relatywnie niżej oceniono budowanie zespołów (średnia 4,04) oraz inteligencję emocjonalną (średnia 4,00), które jednak nadal pozostają istotnymi elementami skutecznego zarządzania ludźmi.

Wykres 3.9. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) [N=82]

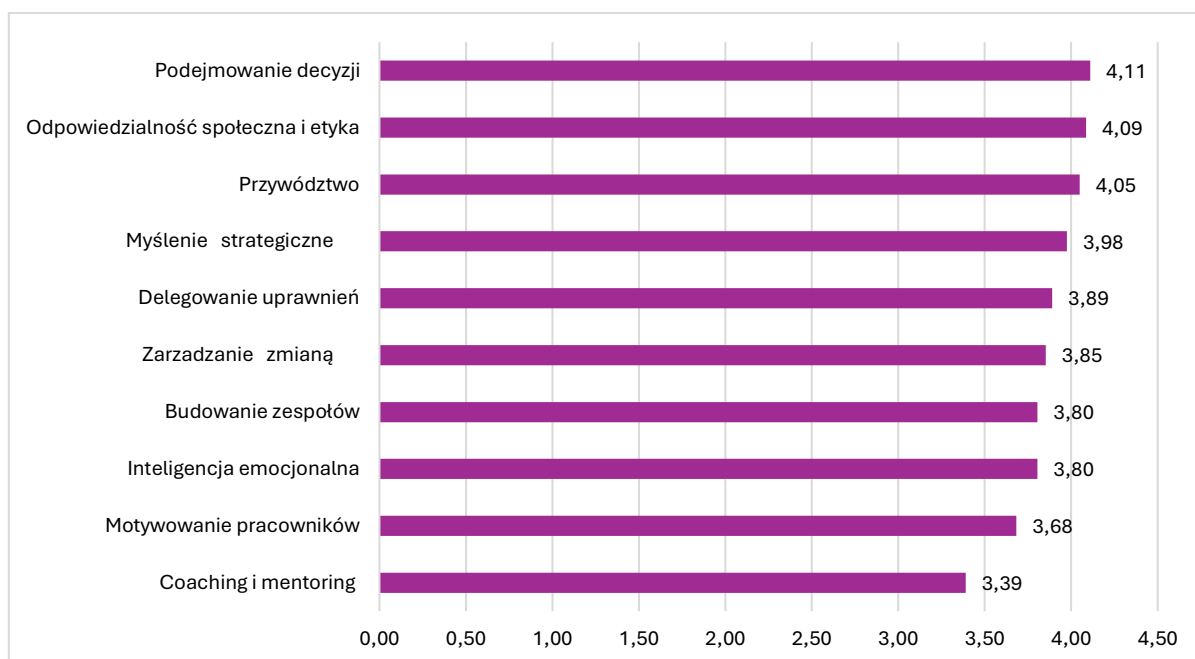


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najniższą średnią ocenę, choć wciąż na poziomie wysokim, uzyskał coaching i mentoring (średnia 3,80). Może to sugerować, że kompetencje te są postrzegane jako mniej kluczowe w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw lub nadal niewystarczająco zakorzenione w praktyce zarządzania, mimo ich rosnącego znaczenia w nowoczesnych modelach rozwoju pracowników.

Przeprowadzona analiza potwierdza, że kompetencje przywódcze są postrzegane przez pracodawców jako istotny czynnik wpływający na efektywność zespołów oraz długofalową konkurencyjność przedsiębiorstw.

Wykres 3.10. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 3.3. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich)

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Motywowanie pracowników | 4,23 | 3,68 | 0,55 |
| Delegowanie uprawnień | 4,37 | 3,89 | 0,48 |
| Myślenie strategiczne | 4,44 | 3,98 | 0,46 |
| Coaching i mentoring | 3,80 | 3,39 | 0,41 |
| Odpowiedzialność społeczna i etyka | 4,48 | 4,09 | 0,39 |
| Zarządzanie zmianą | 4,24 | 3,85 | 0,39 |
| Podejmowanie decyzji | 4,49 | 4,11 | 0,38 |
| Przywództwo | 4,39 | 4,05 | 0,34 |
| Budowanie zespołów | 4,04 | 3,80 | 0,23 |
| Inteligencja emocjonalna | 4,00 | 3,80 | 0,20 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Interpretacja wyników przedstawionych w tabeli 3.3 wskazuje, że także w obszarze kompetencji miękkich o charakterze przywódczym (menedżerskim) występuje zauważalna luka pomiędzy poziomem oczekiwanym przez pracodawców a poziomem kompetencji obserwowanym u pracowników pełniących funkcje kierownicze lub aspirujących do takich ról. Podobnie jak w poprzednich analizach, luka kompetencyjna została obliczona jako różnica pomiędzy oceną znaczenia danej kompetencji w pracy

a oceną jej aktualnego poziomu. Wszystkie analizowane kompetencje charakteryzują się dodatnią wartością luki, co wskazuje, że poziom kompetencji menedżerskich jest postrzegany przez pracodawców jako niższy od poziomu oczekiwanego. Największą lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku motywowania pracowników, gdzie różnica pomiędzy znaczeniem kompetencji (4,23) a oceną jej aktualnego poziomu (3,68) wyniosła 0,55 punktu. Wynik ten sugeruje, że zdolność do inspirowania i angażowania pracowników stanowi jeden z istotniejszych deficytów kompetencyjnych w obszarze zarządzania zespołami. Wysoka luka w tym zakresie może wskazywać na potrzebę wzmocnienia kompetencji liderów w zakresie budowania motywacji wewnętrznej oraz tworzenia środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu pracowników.

Relatywnie wysoką lukę kompetencyjną odnotowano również w przypadku delegowania uprawnień (0,48) oraz myślenia strategicznego (0,46). Wyniki te wskazują, że w wielu organizacjach kompetencje związane z długofalowym planowaniem, wyznaczaniem kierunków rozwoju oraz efektywnym przekazywaniem odpowiedzialności pracownikom nie osiągnęły jeszcze poziomu w pełni odpowiadającego oczekiwaniom pracodawców.

Istotne różnice pomiędzy poziomem oczekiwanym a rzeczywistym dotyczą także coachingu i mentoringu (0,41), co może wskazywać, że w wielu organizacjach funkcja rozwojowa menedżera – polegająca na wspieraniu rozwoju kompetencji pracowników – nie jest jeszcze w pełni rozwinięta. Podobny poziom luki kompetencyjnej obserwowany jest w przypadku zarządzania zmianą (0,39) oraz odpowiedzialności społecznej i etyki (0,39). Kompetencje te nabierają szczególnego znaczenia w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych i organizacyjnych, w których rośnie znaczenie przywództwa opartego na wartościach oraz zdolności adaptacyjnych organizacji.

Nieco mniejszą lukę kompetencyjną odnotowano w przypadku podejmowania decyzji (0,38) oraz przywództwa (0,34). Warto zauważyć, że w obu przypadkach poziom posiadanych kompetencji został oceniony relatywnie wysoko (odpowiednio 4,11 oraz 4,05), co sugeruje, że mimo istniejącej luki kompetencje te są stosunkowo dobrze rozwinięte w badanych przedsiębiorstwach.

Najmniejsze różnice pomiędzy poziomem oczekiwanym a poziomem kompetencji odnotowano w przypadku budowania zespołów (0,23) oraz inteligencji emocjonalnej (0,20). Może to wskazywać, że kompetencje te są relatywnie najlepiej rozwinięte wśród osób pełniących funkcje kierownicze lub aspirujących do ról menedżerskich.

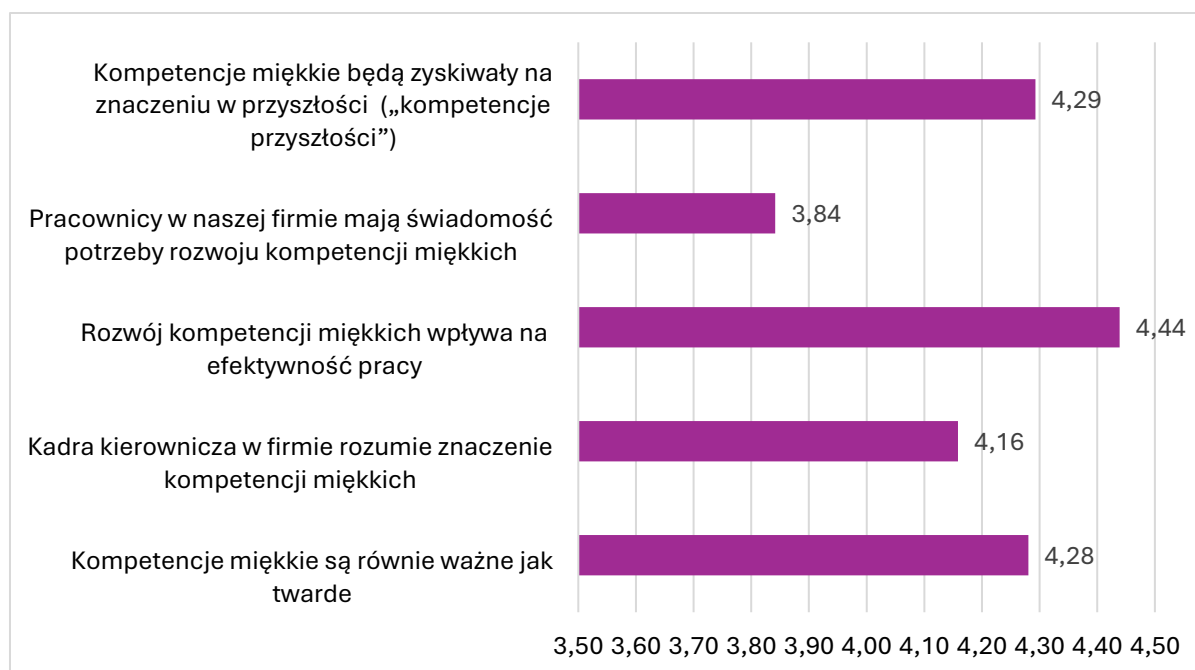
Podsumowując, analiza kompetencji przywódczych wskazuje, że największe deficyty dotyczą przede wszystkim kompetencji związanych z zarządzaniem ludźmi oraz rozwojem zespołów, takich jak motywowanie pracowników, delegowanie uprawnień czy coaching i mentoring. Kompetencje te mają kluczowe znaczenie dla skutecznego funkcjonowania współczesnych organizacji, w których rośnie znaczenie przywództwa

opartego na współpracy, wspieraniu rozwoju pracowników oraz zdolności adaptacji do dynamicznych zmian w otoczeniu gospodarczym.

3.3. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich

Analiza opinii pracodawców dotyczących znaczenia kompetencji miękkich wskazuje na bardzo wysoki poziom świadomości ich roli – zarówno obecnie, jak i w perspektywie przyszłości. Respondenci w zdecydowanej większości prezentują postawy afirmujące znaczenie kompetencji miękkich jako kluczowego elementu efektywności pracy i rozwoju organizacji (Wykres 3.11.).

Wykres 3.11. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza opinii pracodawców dotyczących znaczenia kompetencji miękkich wskazuje na wysoki poziom świadomości ich roli zarówno w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jak i w perspektywie przyszłych wyzwań rozwojowych. Oceny poszczególnych stwierdzeń dokonywane były przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam”, 2 – „raczej się nie zgadzam”, 3 – „nie mam zdania”, 4 – „raczej się zgadzam”, natomiast 5 – „całkowicie się zgadzam”. Wartości średnie powyżej poziomu 4 oznaczają więc wyraźną dominację odpowiedzi pozytywnych, wskazujących na wysoki poziom akceptacji analizowanych stwierdzeń.

Najwyższą średnią ocenę uzyskało stwierdzenie, że rozwój kompetencji miękkich wpływa na efektywność pracy, które osiągnęło wartość 4,44. Oznacza to bardzo wysoki poziom zgody respondentów z tezą o bezpośrednim związku pomiędzy poziomem kompetencji miękkich pracowników a jakością i skutecznością wykonywanych zadań.

Wartość ta znajduje się wyraźnie powyżej poziomu „raczej się zgadzam”, zbliżając się do poziomu pełnej zgody, co wskazuje na bardzo silne przekonanie pracodawców o praktycznym znaczeniu tych kompetencji.

Tylko nieco niższą ocenę uzyskało stwierdzenie, że kompetencje miękkie będą zyskiwać na znaczeniu w przyszłości („kompetencje przyszłości”), dla którego średnia wyniosła 4,29. Wynik ten potwierdza, że pracodawcy dostrzegają rosnącą rolę kompetencji miękkich w warunkach dynamicznych zmian technologicznych, organizacyjnych i rynkowych. Zbliżoną wartość uzyskała także opinia, że kompetencje miękkie są równie ważne jak kompetencje twarde, której średnia wyniosła 4,28. Oznacza to, że respondenci w zdecydowanej większości odchodzą od tradycyjnego postrzegania kwalifikacji pracowniczych wyłącznie przez pryzmat kompetencji technicznych.

Wysoki poziom zgody odnotowano również w przypadku stwierdzenia, że kadra kierownicza w firmach rozumie znaczenie kompetencji miękkich, które uzyskało średnią ocenę 4,16. Choć wynik ten jest nieco niższy niż w przypadku wcześniej omawianych opinii, nadal wskazuje na dominację odpowiedzi pozytywnych i stosunkowo wysoki poziom świadomości menedżerskiej w tym zakresie.

Najniższą średnią ocenę spośród analizowanych twierdzeń uzyskała opinia, że pracownicy w firmach mają świadomość potrzeby rozwoju kompetencji miękkich, która osiągnęła wartość 3,84. Wartość ta pozostaje jednak powyżej poziomu neutralnego („nie mam zdania”), co oznacza, że respondenci generalnie skłaniają się ku pozytywnej ocenie, choć w tym obszarze widoczne jest większe zróżnicowanie opinii. Może to wskazywać na pewną lukę pomiędzy wysoką świadomością znaczenia kompetencji miękkich na poziomie kadry zarządzającej a poziomem motywacji lub świadomości samych pracowników w zakresie ich systematycznego rozwijania.

Podsumowując, wszystkie analizowane stwierdzenia uzyskały średnie wartości wyraźnie przekraczające poziom neutralny skali, mieszczące się w przedziale od 3,84 do 4,44, co potwierdza ogólnie bardzo pozytywne nastawienie pracodawców do roli kompetencji miękkich w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Jednocześnie zróżnicowanie poziomu ocen wskazuje, że choć znaczenie kompetencji miękkich jest powszechnie uznawane, to w niektórych obszarach – zwłaszcza w zakresie świadomości pracowników – nadal istnieje przestrzeń do dalszego wzmocnienia działań rozwojowych i edukacyjnych w organizacjach.

Całościowo wyniki te pokazują wysoką dojrzałość poznawczą pracodawców w zakresie roli kompetencji miękkich, przy jednoczesnym zidentyfikowaniu obszaru wymagającego wzmocnienia, jakim jest budowanie świadomości pracowników oraz przekładanie deklaratywnego uznania znaczenia kompetencji miękkich na konkretne, zaplanowane działania rozwojowe.

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie spójnego obrazu postrzegania kompetencji miękkich przez pracodawców oraz identyfikację kluczowych wyzwań związanych z ich rozwojem w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki jednoznacznie potwierdzają wysoką rangę, jaką pracodawcy przypisują kompetencjom miękkim w kontekście efektywności pracy oraz długofalowej konkurencyjności organizacji. Kompetencje te są postrzegane jako istotny element funkcjonowania przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości czy profilu działalności.

Analiza oczekiwań pracodawców wskazuje na wyraźną koncentrację wokół kompetencji o charakterze uniwersalnym, takich jak odpowiedzialność, rzetelność, samodzielność, umiejętność współpracy oraz komunikacja. Wysoko oceniane są również kompetencje poznawcze i adaptacyjne, w tym zdolność rozwiązywania problemów, uczenia się oraz elastyczność w reagowaniu na zmiany. W obszarze kompetencji przywódczych szczególne znaczenie przypisywane jest umiejętności podejmowania decyzji, organizacji pracy zespołu oraz odpowiedzialności za realizację celów. Taki rozkład oczekiwań pozostaje spójny z ustaleniami literatury, która podkreśla rosnącą rolę kompetencji miękkich w warunkach dynamicznego i niepewnego otoczenia organizacyjnego.

Jednocześnie wyniki dotyczące oceny faktycznego poziomu kompetencji miękkich pracowników wskazują na wyraźne zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi obszarami. Relatywnie najlepiej oceniane są kompetencje związane z etyką pracy, samodzielnością oraz podstawową współpracą zespołową. Niżej natomiast oceniane są kompetencje wymagające większej dojrzałości organizacyjnej i doświadczenia, takie jak kreatywność, rozwiązywanie złożonych problemów, zarządzanie sobą w czasie, adaptacyjność czy kompetencje przywódcze. Oznacza to, że mimo wysokich oczekiwań pracodawców, rzeczywisty poziom przygotowania pracowników w tych obszarach pozostaje niewystarczający. Najważniejsze wnioski z analizy luki kompetencyjnej wskazują na systematyczną rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a oceną rzeczywistego poziomu kompetencji pracowników. We wszystkich analizowanych obszarach – osobistym, społecznym i przywódczym – poziom kompetencji oceniany jest jako niższy od oczekiwanego. Największe luki dotyczą przede wszystkim kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów, organizacją pracy własnej oraz funkcjonowaniem w zespołach, w tym pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i rozwiązywania konfliktów. Istotne deficyty obserwowane są również w obszarze kompetencji menedżerskich, szczególnie w zakresie motywowania pracowników, delegowania uprawnień oraz myślenia strategicznego. Relatywnie najmniejsze różnice pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a poziomem kompetencji pracowników występują w obszarach radzenia sobie ze stresem, inteligencji emocjonalnej oraz świadomości międzykulturowej.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że problem kompetencji miękkich w badanych przedsiębiorstwach nie polega na braku świadomości ich znaczenia, lecz na

ograniczonej skuteczności działań podejmowanych w celu ich rozwijania. Luka kompetencyjna ma charakter systemowy i wynika zarówno z uwarunkowań organizacyjnych, jak i z niewystarczającego wykorzystania narzędzi wspierających rozwój kompetencji. W szczególności widoczny jest rozdźwięk pomiędzy wysokimi oczekiwaniami wobec pracowników a ograniczoną skalą działań rozwojowych oraz niskim stopniem ich formalizacji.

Wyniki tej części badania stanowią istotne uzasadnienie dla dalszej analizy zagadnień związanych z zarządzaniem kompetencjami miękkimi, barierami ich rozwoju oraz gotowością przedsiębiorstw do podejmowania działań inwestycyjnych w tym obszarze. Jednocześnie potwierdzają one zasadność podejmowania działań systemowych, ukierunkowanych na rozwój kompetencji miękkich jako jednego z kluczowych elementów budowania konkurencyjności przedsiębiorstw i wzmacniania kapitału ludzkiego.

3.4. Zarządzanie kompetencjami miękkimi w przedsiębiorstwach

Zarządzanie kompetencjami pracowników stanowi jeden z kluczowych obszarów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, determinujący zdolność organizacji do osiągnięcia celów strategicznych oraz adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczne zarządzanie kompetencjami powinno obejmować nie tylko identyfikację potrzeb kompetencyjnych, lecz także planowanie ich rozwoju, wdrażanie odpowiednich narzędzi oraz ocenę efektów podejmowanych działań¹²⁰.

W przypadku kompetencji miękkich proces ten nabiera szczególnego znaczenia. Kompetencje te, w przeciwieństwie do kompetencji technicznych, mają charakter trudniej mierzalny, są silnie powiązane z postawami i zachowaniami pracowników oraz wymagają długofalowego podejścia rozwojowego. Jak wskazują J. J. Heckman i T. Kautz, kompetencje miękkie – określane również jako kompetencje niepoznawcze – kształtują się w czasie i wymagają systematycznego wzmacniania poprzez doświadczenie zawodowe, uczenie się społeczne oraz odpowiednio zaprojektowane środowisko pracy¹²¹.

W literaturze podkreśla się, że skuteczne zarządzanie kompetencjami miękkimi powinno mieć charakter zintegrowany i obejmować kilka kluczowych etapów: diagnozę poziomu kompetencji, identyfikację luk kompetencyjnych, planowanie działań rozwojowych, ich realizację oraz ocenę efektów. Brak spójności pomiędzy tymi elementami prowadzi do

¹²⁰ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed., Kogan Page, London 2016, s. 255-278.

¹²¹ J.J. Heckman, T. Kautz, *Hard Evidence on Soft Skills*, NBER Working Paper No. 18121, 2012, s. 451-464.

sytuacji, w której działania rozwojowe są przypadkowe, nieskoordynowane i nieprzynoszące oczekiwanych rezultatów¹²².

Istotnym wyzwaniem w zarządzaniu kompetencjami miękkimi jest także ograniczona skłonność przedsiębiorstw do systematycznego diagnozowania tych kompetencji. Badania wskazują, że w wielu organizacjach ocena kompetencji miękkich opiera się na subiektywnych obserwacjach przełożonych, a nie na wystandaryzowanych narzędziach diagnostycznych. Taki stan rzeczy utrudnia zarówno identyfikację rzeczywistych potrzeb rozwojowych, jak i ocenę skuteczności podejmowanych działań¹²³.

Kolejnym istotnym elementem zarządzania kompetencjami miękkimi są stosowane metody rozwojowe. Literatura przedmiotu wskazuje, że najwyższą efektywność osiągają działania oparte na uczeniu się poprzez doświadczenie, interakcję i refleksję, takie jak coaching, mentoring, praca projektowa czy uczenie się w miejscu pracy. Coraz większą rolę odgrywają również elastyczne formy kształcenia, w tym rozwiązania cyfrowe i blended learning, które umożliwiają dostosowanie procesu rozwoju do indywidualnych potrzeb pracowników oraz ograniczeń organizacyjnych¹²⁴.

Na sposób zarządzania kompetencjami miękkimi istotny wpływ mają również uwarunkowania organizacyjne i finansowe. W szczególności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw rozwój kompetencji często napotyka bariery związane z ograniczonymi zasobami finansowymi, brakiem wyspecjalizowanych struktur HR oraz presją bieżącej działalności operacyjnej. W efekcie działania rozwojowe są podejmowane sporadycznie i mają charakter reaktywny, zamiast stanowić element długofalowej strategii rozwoju kapitału ludzkiego¹²⁵.

W ostatnich latach coraz większą uwagę zwraca się również na znaczenie kultury organizacyjnej oraz postaw kadry zarządzającej w procesie rozwoju kompetencji miękkich. Badania wskazują, że organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem zaufania, otwartości na uczenie się oraz wsparciem ze strony przełożonych osiągają wyraźnie lepsze efekty w zakresie rozwoju pracowników. Kompetencje miękkie stają się

¹²² M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed., Kogan Page, London 2016, s. 270-275.

¹²³ M.M. Robles, *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, „Business Communication Quarterly” 2012, vol. 75, nr 4, s. 453-465.

¹²⁴ M. Al-Asefer, A. Zainal, *Soft Skills and Graduates' Employability*, „International Journal of Infrastructure Research and Management” 2021, vol. 9, no. 2, s. 44-59.

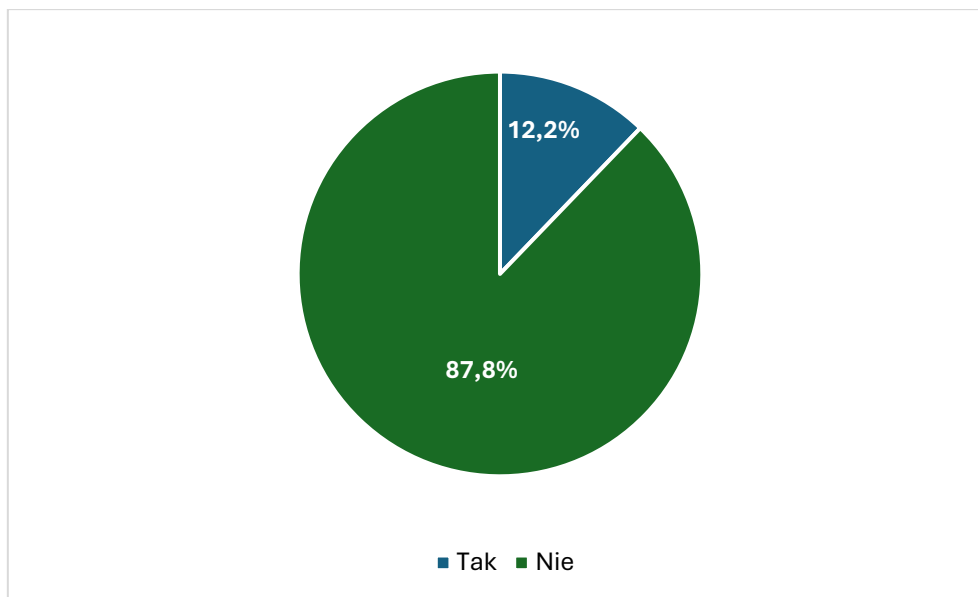
¹²⁵ E.A. Hanushek, L. Woessmann, *The Role of Cognitive Skills in Economic Development*, „Journal of Economic Literature” 2008, vol. 46, no. 3, s. 607-668.

w tym ujęciu nie tylko zasobem jednostki, lecz elementem kapitału organizacyjnego, wpływającym na zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji i innowacyjności¹²⁶.

W świetle powyższych ustaleń zasadne jest podjęcie analizy empirycznej dotyczącej sposobów zarządzania kompetencjami miękkimi w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych metod diagnozy, form rozwoju, barier organizacyjnych oraz poziomu gotowości firm do inwestowania w kapitał ludzki. Analiza ta pozwala na ocenę stopnia dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami oraz identyfikację obszarów wymagających wsparcia i interwencji.

Odpowiedzi pracodawców na pytanie dotyczące tego, czy w firmie badany jest poziom posiadanych kompetencji miękkich przez pracowników, wskazują na bardzo niski stopień sformalizowanego podejścia do diagnozy tych kompetencji. Zdecydowana większość respondentów, bo 87,8%, zadeklarowała, że w ich przedsiębiorstwach nie prowadzi się systematycznego badania poziomu kompetencji miękkich pracowników. Jedynie 12,2% badanych firm wskazało, że takie działania są realizowane (wykres 3.12).

Wykres 3.12. Badanie poziomu kompetencji miękkich w firmach [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wynik ten pokazuje wyraźną rozbieżność pomiędzy wysoką świadomością znaczenia kompetencji miękkich, deklarowaną przez pracodawców w poprzednich pytaniach, a praktyką organizacyjną polegającą na ich regularnej diagnozie i monitorowaniu. Brak narzędzi oceny kompetencji miękkich może utrudniać identyfikację rzeczywistych luk

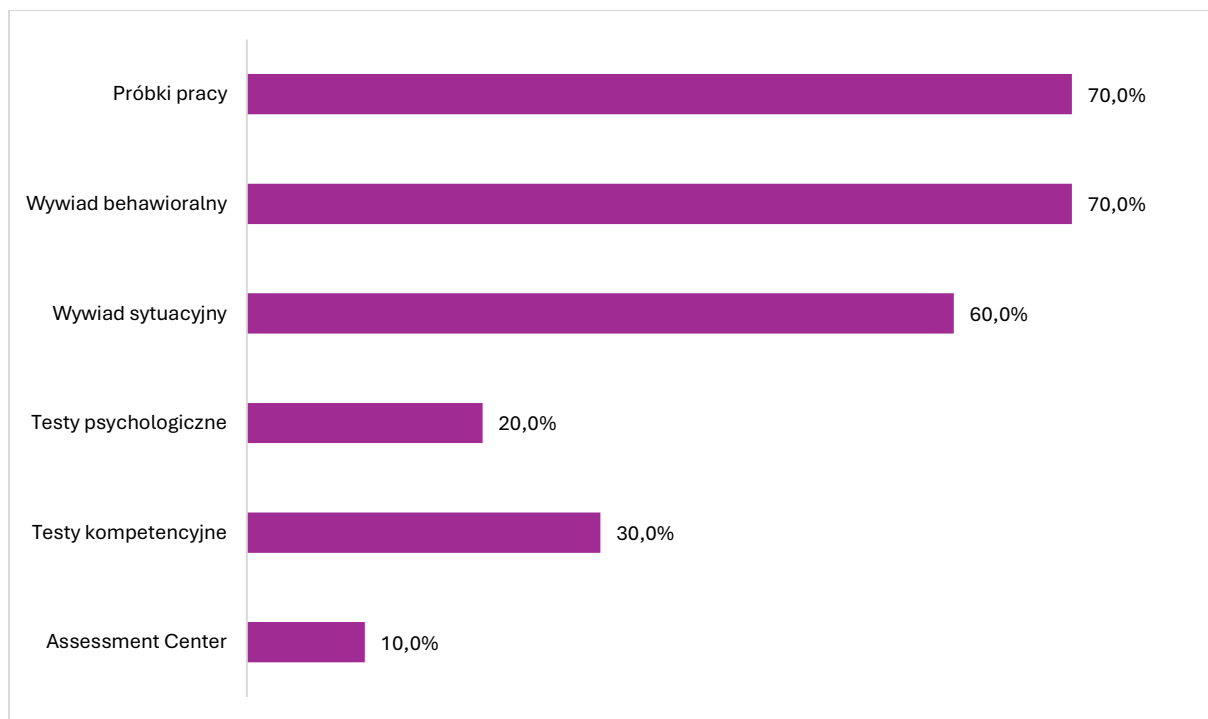
¹²⁶ M. Poláková et al., Soft Skills and Their Importance in the Labour Market under the Conditions of Industry 5.0, „Heliyon” 2023, vol. 9, e18670.

kompetencyjnych, planowanie adekwatnych działań rozwojowych oraz ocenę efektywności podejmowanych inicjatyw szkoleniowych.

Uzyskane rezultaty wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach istnieje istotny potencjał do rozwoju systemowych rozwiązań w zakresie oceny kompetencji miękkich, takich jak okresowe oceny kompetencyjne, narzędzia samooceny, feedback 360 stopni czy wykorzystanie diagnozy kompetencji w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Wprowadzenie tego typu rozwiązań mogłoby przyczynić się do lepszego dopasowania działań rozwojowych do realnych potrzeb pracowników i pracodawców.

Analiza dziesięciu przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie metod badania kompetencji miękkich pracowników, wskazuje, iż najczęściej wykorzystywanymi narzędziami diagnostycznymi są próbki pracy oraz wywiad behawioralny, które stosuje po 70% badanych firm (wykres 3.13). Wysoki poziom wykorzystania tych metod wskazuje na preferowanie narzędzi praktycznych, osadzonych w realnych zadaniach zawodowych oraz bezpośredniej ocenie zachowań pracowników.

Wykres 3.13. Narzędzia badania kompetencji miękkich stosowane przez przedsiębiorstwa [N=10]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

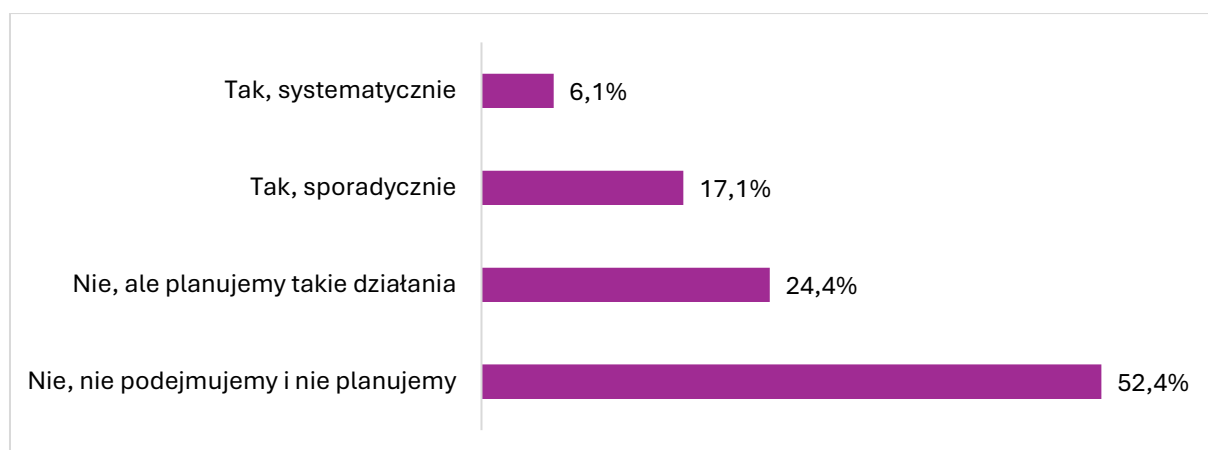
Relatywnie często stosowany jest również wywiad sytuacyjny (60%), który pozwala na ocenę sposobu reagowania pracowników w hipotetycznych lub problemowych sytuacjach zawodowych. Testy kompetencyjne wykorzystuje 30% przedsiębiorstw, natomiast testy psychologiczne jedynie 20%, co może świadczyć o ostrożnym podejściu firm do bardziej sformalizowanych i specjalistycznych narzędzi diagnostycznych.

Najbardziej stosowaną metodą jest Assessment Center, wskazane przez 10% respondentów. Niska popularność tej metody może wynikać z jej wysokich kosztów, złożoności organizacyjnej oraz konieczności zaangażowania wyspecjalizowanych asesorów.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwa diagnozujące kompetencje miękkie preferują metody stosunkowo proste, elastyczne i możliwe do zastosowania wewnątrz, natomiast rzadziej sięgają po narzędzia wymagające zaawansowanej infrastruktury lub wsparcia zewnętrznych ekspertów.

Analiza odpowiedzi dotyczących podejmowanych działań w zakresie rozwoju kompetencji miękkich wskazuje, że w badanych przedsiębiorstwach działania te są realizowane w ograniczonym zakresie i rzadko mają charakter systemowy. Jedynie 6,1% respondentów zadeklarowało, że w ich firmach rozwój kompetencji miękkich jest prowadzony systematycznie, co oznacza, że długofalowe i zaplanowane inicjatywy rozwojowe stanowią marginalną praktykę (wykres 3.14).

Wykres 3.14. Podejmowanie działań w zakresie rozwoju kompetencji miękkich [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco większa grupa przedsiębiorstw (17,1%) podejmuje działania w tym obszarze sporadycznie, zazwyczaj w odpowiedzi na bieżące potrzeby organizacyjne lub konkretne problemy, a nie w ramach stałej strategii rozwoju zasobów ludzkich. Łącznie zatem niespełna jedna czwarta badanych firm realizuje jakiegokolwiek działania ukierunkowane na rozwój kompetencji miękkich, przy czym tylko niewielka część z nich ma charakter uporządkowany i ciągły.

Jednocześnie 24,4% respondentów wskazało, że choć obecnie nie podejmuje działań w zakresie kompetencji miękkich, planuje ich wdrożenie w przyszłości. Może to świadczyć o rosnącej świadomości znaczenia tego obszaru, jednak bez przełożenia

deklaracji na konkretne rozwiązania organizacyjne. Najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które nie podejmują i nie planują żadnych działań rozwojowych w zakresie kompetencji miękkich – odpowiedź tę wskazało aż 52,4% badanych.

Wyniki te, zestawione z wcześniejszymi informacjami o rzadkim diagnozowaniu kompetencji miękkich oraz ograniczonym wykorzystaniu narzędzi diagnostycznych, potwierdzają, że w badanych przedsiębiorstwach brakuje spójnego i systemowego podejścia do zarządzania rozwojem kompetencji miękkich. Jednocześnie widoczna jest istotna przestrzeń do wsparcia firm w planowaniu i wdrażaniu działań rozwojowych, odpowiadających zarówno deklarowanym potrzebom pracodawców, jak i zidentyfikowanym lukom kompetencyjnym.

Analiza metod rozwoju kompetencji miękkich pokazuje wyraźne zróżnicowanie pod względem częstości ich wykorzystywania (tabela 3.4), co potwierdza, że wiele nowocześniejszych form rozwoju pozostaje w badanych przedsiębiorstwach w dużej mierze niewykorzystanych.

Tabela 3.4. Częstość wykorzystania poszczególnych metod w rozwoju kompetencji miękkich pracowników [% wskazań, N= 19]

| Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich | 0 – Brak stosowanej formy | 1 – Niski stopień wykorzystania | 2 – Raczej niski stopień wykorzystania | 3 – Umiarkowany stopień wykorzystania | 4 – Raczej wysoka intensywność wykorzystania | 5 – Wysoka intensywność wykorzystania |
|--|---------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Szkolenia zewnętrzne | 31,6 | 10,5 | 10,5 | 21,1 | 26,3 | 0,0 |
| Szkolenia wewnętrzne | 0,0 | 0,0 | 15,8 | 21,1 | 42,1 | 21,1 |
| Warsztaty integracyjne | 21,1 | 21,1 | 10,5 | 26,3 | 10,5 | 10,5 |
| Coaching i mentoring | 15,8 | 5,3 | 31,6 | 15,8 | 15,8 | 15,8 |
| Job shadowing (uczenie się od współpracowników) | 10,5 | 0,0 | 10,5 | 10,5 | 47,4 | 21,1 |
| Mikroszkolenia (microlearning) - krótkie moduły szkoleniowe, np. on-line | 52,6 | 5,3 | 15,8 | 15,8 | 5,3 | 5,3 |

| Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich | 0 – Brak stosowanej formy | 1 – Niski stopień wykorzystania | 2 – Raczej niski stopień wykorzystania | 3 – Umiarkowany stopień wykorzystania | 4 – Raczej wysoka intensywność wykorzystania | 5 – Wysoka intensywność wykorzystania |
|---|---------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| E-learning, webinary | 52,6 | 5,3 | 26,3 | 10,5 | 5,3 | 0,0 |
| Blended learning (połączenie nauki zdalnej z tradycyjnymi warsztatami lub spotkaniami) | 63,2 | 10,5 | 21,1 | 5,3 | 0,0 | 0,0 |
| Rotacja stanowisk pracy | 31,6 | 31,6 | 15,8 | 5,3 | 15,8 | 0,0 |
| Social learning (uczenie się społeczne) – przez współpracę i wymianę doświadczeń w zespole, poprzez fora, grupy dyskusyjne itp. | 63,2 | 0,0 | 21,1 | 10,5 | 5,3 | 0,0 |
| Uczenie się z wykorzystaniem technologii np. aplikacji mobilnych, symulacje VR | 68,4 | 21,1 | 0,0 | 10,5 | 0,0 | 0,0 |
| Inne | 89,5 | 0,0 | 5,3 | 5,3 | 0,0 | 0,0 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najczęściej stosowanymi metodami jest: job shadowing (uczenie się od współpracowników) – 68,4% wskazań na raczej wysoki i wysoki stopień wykorzystania, co szczególnie istotne jest w kontekście budowania relacji, współpracy zespołowej i wymiany doświadczeń oraz szkolenia wewnętrzne (63,2% wskazań na raczej wysoką i wysoką intensywność wykorzystania).

Coaching i mentoring, warsztaty integracyjne, szkolenia zewnętrzne są wykorzystywane, ale ze zdecydowanie niższą intensywnością.

Wyraźnie widoczna jest niska popularność nowoczesnych i elastycznych form uczenia się, takich jak mikroszkolenia (microlearning), e-learning i webinary, blended learning, social learning czy uczenie się z wykorzystaniem technologii (np. aplikacje mobilne, symulacje VR). W przypadku tych metod dominują wskazania „brak stosowanej metody”, często przekraczające połowę odpowiedzi. Jednocześnie tam, gdzie metody te są wykorzystywane, pojawiają się stosunkowo wysokie oceny ich skuteczności, co sugeruje niewykorzystany potencjał w tym obszarze.

Szczególnie wysokim odsetkiem odpowiedzi wskazujących brak stosowania charakteryzują się metody oparte na technologiach cyfrowych, co potwierdza, że innowacyjne podejścia do rozwoju kompetencji miękkich nie są jeszcze powszechną praktyką w badanych przedsiębiorstwach. Całościowo wyniki te wskazują, że firmy opierają się głównie na tradycyjnych formach rozwoju, jednocześnie rzadko korzystając z metod bardziej elastycznych, długofalowych i osadzonych w codziennej pracy.

Analiza skuteczności stosowanych metod rozwoju kompetencji miękkich (wykres 3.15), ze szczególnym uwzględnieniem elastycznych form uczenia się w miejscu pracy, potwierdza wcześniejsze obserwacje dotyczące ograniczonego i selektywnego wykorzystania dostępnych narzędzi rozwojowych w badanych przedsiębiorstwach. Jednocześnie pozwala ona na bardziej pogłębioną ocenę wpływu poszczególnych metod na rozwój pracowników oraz funkcjonowanie organizacji.

Wykres 3.15. Ocena wpływu metod stosowanych w rozwoju kompetencji miękkich na rozwój pracowników i firmy [N=19]



| | Inne | Uczenie się z wykorzystaniem technologii np. aplikacji mobilnych, symulacje VR | Social learning (uczenie się społeczne) - przez współpracę i wymianę doświadczeń w zespole, poprzez fora, grupy dyskusyjne itp. | Rotacja stanowisk pracy | Blended learning (połączenie nauki zdalnej z tradycyjnymi warsztatami lub spotkaniami) | E-learning, webinary | Mikroszkolenia (microlearning) - krótkie moduły szkoleniowe np. on-line | Job shadowing (uczenie się od współpracowników) | Coaching i mentoring | Warsztaty integracyjne | Szkolenia wewnętrzne | Szkolenia zewnętrzne |
|--|-------|--|---|-------------------------|--|----------------------|---|---|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| ■ 0 - Brak stosowanej metody | 89,5% | 57,9% | 47,4% | 42,1% | 47,4% | 42,1% | 36,8% | 10,5% | 21,1% | 21,1% | 0,0% | 21,1% |
| ■ 1 - Bardzo niska skuteczność | 0,0% | 10,5% | 15,8% | 5,3% | 15,8% | 15,8% | 10,5% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| ■ 2 - Niska skuteczność | 0,0% | 5,3% | 10,5% | 21,1% | 5,3% | 15,8% | 10,5% | 5,3% | 15,8% | 15,8% | 10,5% | 10,5% |
| ■ 3 - Umiarkowana / Przeciętna skuteczność | 10,5% | 21,1% | 15,8% | 15,8% | 26,3% | 15,8% | 26,3% | 31,6% | 21,1% | 26,3% | 21,1% | 21,1% |
| ■ 4 - Wysoka skuteczność | 0,0% | 5,3% | 10,5% | 5,3% | 5,3% | 5,3% | 10,5% | 10,5% | 26,3% | 15,8% | 36,8% | 26,3% |
| ■ 5 - Bardzo wysoka skuteczność | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 10,5% | 0,0% | 5,3% | 5,3% | 42,1% | 15,8% | 21,1% | 31,6% | 21,1% |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W przypadku szkoleń zewnętrznych oraz szkoleń wewnętrznych dominują oceny umiarkowane i wysokie, co wskazuje, że są one postrzegane jako relatywnie skuteczne formy rozwoju kompetencji miękkich. Szczególnie szkolenia wewnętrzne częściej oceniane są jako wysoko lub bardzo wysoko skuteczne, co może wynikać z ich lepszego dopasowania do specyfiki organizacyjnej i realnych potrzeb pracowników. Warsztaty integracyjne oraz coaching i mentoring również uzyskują w większości oceny pozytywne, jednak ich skuteczność jest zróżnicowana, a część przedsiębiorstw nie korzysta z tych form w ogóle.

Na tle tradycyjnych metod wyraźnie widoczna jest niska skala wykorzystania elastycznych i nowoczesnych form uczenia się w miejscu pracy, takich jak mikroszkolenia (microlearning), e-learning i webinary, blended learning, social learning, rotacja stanowisk pracy czy uczenie się z wykorzystaniem technologii (np. aplikacje mobilne, symulacje VR). W wielu przypadkach dominują wskazania „brak stosowanej metody”, często przekraczające 40-50% odpowiedzi. Jednocześnie, wśród przedsiębiorstw, które wdrożyły te rozwiązania, pojawiają się relatywnie wysokie oceny ich skuteczności, co wskazuje na ich duży, lecz niewykorzystany potencjał.

Szczególnie widoczne jest to w przypadku job shadowingu oraz social learningu, które – mimo niskiego poziomu upowszechnienia – są stosunkowo często oceniane jako skuteczne w kontekście rozwoju pracowników i wzmocnienia współpracy zespołowej. Podobnie blended learning oraz uczenie się z wykorzystaniem technologii są rzadko stosowane, jednak tam, gdzie zostały wdrożone, uzyskują oceny umiarkowane lub wysokie. Kategoria „inne” charakteryzuje się niemal całkowitym brakiem wykorzystania, co potwierdza, że przedsiębiorstwa nie eksperymentują z alternatywnymi formami rozwoju kompetencji miękkich.

Wyniki analizy wskazują, że największym wyzwaniem dla badanych przedsiębiorstw nie jest brak skutecznych metod rozwoju kompetencji miękkich, lecz ograniczony zakres ich wdrażania oraz niski poziom systematyczności działań. Jednocześnie dane potwierdzają, że elastyczne formy uczenia się w miejscu pracy mogą stanowić efektywne narzędzie rozwoju, szczególnie w kontekście ograniczeń czasowych i organizacyjnych charakterystycznych dla sektora MŚP. Wnioski te stanowią istotną podstawę do formułowania rekomendacji ukierunkowanych na upowszechnienie praktycznych, dostępnych i skalowalnych rozwiązań w obszarze rozwoju kompetencji miękkich.

Zestawienie ocen skuteczności z wcześniejszymi wynikami dotyczącymi luki kompetencyjnej oraz braku systemowych działań rozwojowych prowadzi do wniosku, że problemem nie jest brak dostępnych metod rozwoju kompetencji miękkich, lecz ich ograniczone wdrażanie oraz brak spójnej strategii uczenia się w organizacjach. Wyniki te stanowią istotną przesłankę do rekomendowania działań wspierających

przedsiębiorstwa w doborze i implementacji skutecznych, dopasowanych do ich skali i możliwości metod rozwoju kompetencji miękkich.

Analiza grup pracowników najczęściej obejmowanych działaniami rozwoju kompetencji miękkich wskazuje na duże zróżnicowanie podejść organizacyjnych, przy jednoczesnej dominacji rozwiązań o charakterze szerokim i nieselektywnym. Najczęściej deklarowaną odpowiedzią było obejmowanie działaniami wszystkich pracowników, co wskazało 52,6% respondentów (wykres 3.17). Taki model sugeruje traktowanie kompetencji miękkich jako uniwersalnego zasobu organizacyjnego, istotnego niezależnie od zajmowanego stanowiska czy poziomu odpowiedzialności.

Wykres 3.17. Grupy pracowników obejmowane działaniami z zakresu rozwoju kompetencji miękkich [N=19]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie istotna część przedsiębiorstw (31,6%) koncentruje działania rozwojowe przede wszystkim na kadrze kierowniczej. Wskazuje to na postrzeganie kompetencji miękkich w kategoriach narzędzia zarządczego, kluczowego dla efektywności zespołów, jakości przywództwa oraz realizacji celów organizacyjnych. Takie podejście jest spójne z wcześniejszymi wynikami wskazującymi na znaczenie kompetencji menedżerskich oraz zidentyfikowane luki w tym obszarze.

Zdecydowanie rzadziej działania rozwojowe są kierowane do specjalistów, pracowników liniowych (w tym produkcyjnych) oraz nowo zatrudnionych pracowników – każdą z tych grup wskazało jedynie 5,3% respondentów. Wynik ten może świadczyć o ograniczonym wykorzystaniu kompetencji miękkich jako narzędzia wspierającego adaptację zawodową, efektywność operacyjną oraz rozwój kompetencji wśród pracowników niepełniących funkcji kierowniczych.

Całościowo struktura odpowiedzi wskazuje, że choć część przedsiębiorstw deklaruje podejście całościowe, obejmujące wszystkich pracowników, to ukierunkowane, dedykowane działania rozwojowe dla poszczególnych grup zawodowych są stosowane relatywnie rzadko. Może to ograniczać skuteczność interwencji rozwojowych oraz ich dopasowanie do specyficznych potrzeb różnych grup pracowników, co stanowi istotną przesłankę do formułowania rekomendacji dotyczących bardziej zróżnicowanego i celowanego podejścia do rozwoju kompetencji miękkich.

Ocena korzyści w wynikających z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników wskazuje, że pracodawcy w zdecydowanej większości dostrzegają realne i wielowymiarowe efekty takich działań, zarówno na poziomie jednostek, zespołów, jak i całej organizacji. W badaniu zastosowano sześciostopniową skalę oceny, w której 0 oznaczało brak korzyści, 1 – poziom niski, 2 – poziom poniżej przeciętnego, 3 – poziom przeciętny (neutralny), 4 – poziom powyżej przeciętnego, natomiast 5 – poziom wysoki. Rozkład odpowiedzi pokazuje dominację ocen powyżej przeciętnej i wysokich, przy marginalnym udziale wskazań negatywnych, co potwierdza wysoką percepcję użyteczności inwestycji w kompetencje miękkie. (wykres 3.18).

Najsilniej odczuwane korzyści dotyczą wzrostu efektywności działania całej organizacji, gdzie przeważają oceny na poziomie powyżej przeciętnym i wysokim. To wskazuje, że rozwój kompetencji miękkich jest postrzegany jako czynnik bezpośrednio wspierający realizację celów strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw. Podobnie wysoko oceniane jest zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację zadań. Istotne znaczenie przypisywane jest także zwiększeniu samodzielności pracowników w podejmowaniu decyzji i działaniach operacyjnych, co może przekładać się na odciążenie kadry kierowniczej i sprawniejsze funkcjonowanie organizacji.

Respondenci wskazują również na wyraźne korzyści w obszarze współpracy i komunikacji. Na poziomie przeciętnym oceniono poprawę współpracy w zespołach projektowych i międzydziałowych oraz usprawnienie komunikacji wewnętrznej i relacji międzyludzkich w organizacji, a także poprawę relacji na linii pracownik – menedżer.

Wyniki te potwierdzają, że inwestycje w kompetencje miękkie sprzyjają budowaniu spójnych, efektywnych zespołów oraz pozytywnej kultury organizacyjnej.

Znaczące korzyści dostrzegane są również w obszarach rozwojowych i innowacyjnych, takich jak wzrost kreatywności w rozwiązywaniu problemów i generowaniu pomysłów, wzrost innowacyjności na poziomie zespołów lub całej organizacji oraz zwiększenie zdolności adaptacji do zmian i nowych warunków. Oznacza to, że kompetencje miękkie są postrzegane nie tylko jako wsparcie bieżącej efektywności, lecz także jako ważny zasób umożliwiający długofalowy rozwój przedsiębiorstw.

Relatywnie nieco słabiej, choć nadal pozytywnie, oceniono korzyści związane z retencją pracowników, czyli ograniczeniem rotacji kadry. Może to sugerować, że wpływ kompetencji miękkich na stabilność zatrudnienia jest postrzegany jako pośredni lub zależny od innych czynników organizacyjnych. Jednocześnie widoczne są pozytywne oceny w zakresie jakości obsługi klientów, co potwierdza znaczenie kompetencji miękkich w relacjach zewnętrznych i budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Wyniki badań potwierdzają, że pracodawcy postrzegają inwestowanie w rozwój kompetencji miękkich jako działanie opłacalne i przynoszące wymierne korzyści, obejmujące zarówno efektywność operacyjną, jakość współpracy, innowacyjność, jak i kulturę organizacyjną. Stanowi to silne uzasadnienie dla wspierania przedsięwzięć w podejmowaniu systemowych działań rozwojowych w tym obszarze.

Wykres 3.18. Ocena korzyści z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników [N=19]



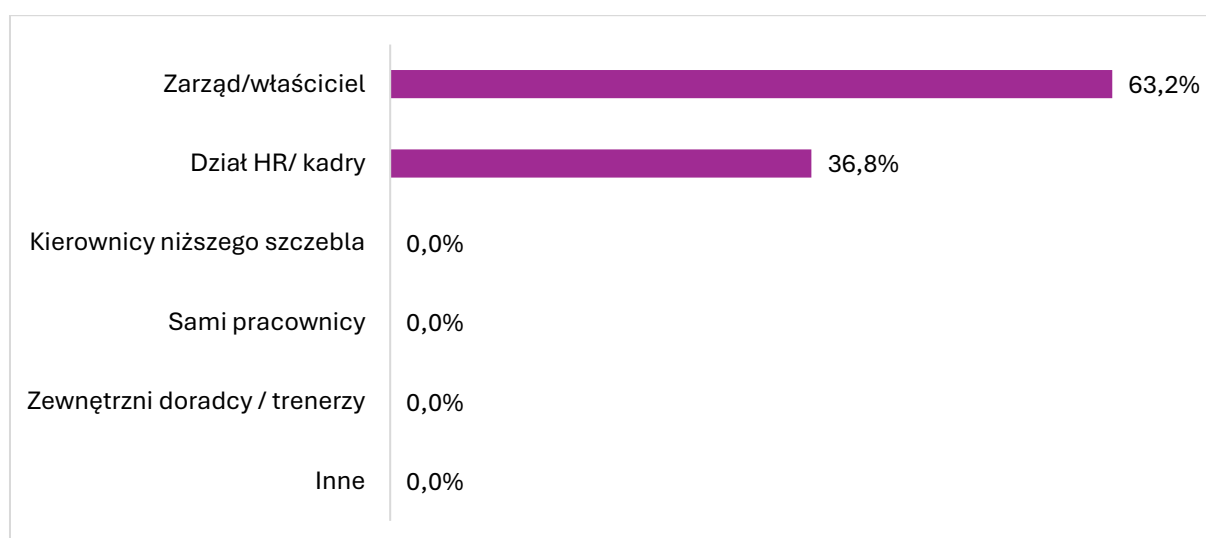
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi dotyczących grup inicjujących działania w zakresie rozwoju kompetencji miękkich jednoznacznie wskazuje na silnie scentralizowany charakter decyzji rozwojowych w badanych przedsiębiorstwach (wykres 3.19).

W zdecydowanej większości przypadków inicjatywa w tym obszarze wychodzi od zarządu lub właściciela firmy, co zadeklarowało 63,2% respondentów. Oznacza to, że decyzje dotyczące rozwoju kompetencji miękkich są podejmowane głównie na najwyższym szczeblu zarządczym, często w sposób odgórny.

Istotną, choć wyraźnie mniejszą rolę odgrywa dział HR lub kadry, wskazany przez 36,8% badanych przedsiębiorstw. Wskazuje to, że w części firm funkcjonują struktury odpowiedzialne za inicjowanie działań rozwojowych, jednak ich rola jest podporządkowana decyzjom zarządczym i nie zawsze wiąże się z autonomicznym planowaniem polityki rozwoju kompetencji.

Wykres 3.19. Grupy pracowników inicjujące działania w zakresie podnoszenia kompetencji miękkich [N=19]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie żaden z respondentów nie wskazał kierowników niższego szczebla, samych pracowników ani zewnętrznych doradców lub trenerów jako inicjatorów działań w obszarze kompetencji miękkich. Brak takich wskazań sugeruje niski poziom partycypacyjności w procesach decyzyjnych dotyczących rozwoju pracowników oraz ograniczone wykorzystywanie oddolnych inicjatyw i eksperckiego wsparcia zewnętrznego.

Uzyskane wyniki wskazują, że rozwój kompetencji miękkich w badanych przedsiębiorstwach ma charakter hierarchiczny i reaktywny, a nie partycypacyjny czy systemowy. Może to ograniczać dopasowanie działań rozwojowych do rzeczywistych potrzeb pracowników oraz utrudniać budowanie kultury organizacyjnej opartej na

współodpowiedzialności za rozwój. Wyniki te stanowią istotną przesłankę do rekomendowania rozwiązań wzmacniających rolę menedżerów liniowych, działów HR oraz samych pracowników w inicjowaniu i współtworzeniu działań rozwojowych w obszarze kompetencji miękkich.

Analiza sposobów oceniania efektów działań podejmowanych na rzecz rozwoju kompetencji miękkich wskazuje, że w badanych przedsiębiorstwach dominuje podejście nieformalne i oparte na obserwacji efektów pracy, przy jednoczesnym ograniczonym wykorzystaniu narzędzi o charakterze sformalizowanym. Najczęściej stosowaną metodą oceny jest analiza wyników pracy, którą wskazało 78,9% respondentów (wykres 3.20).

Wykres 3.20. Sposoby oceniania efektów działań na rzecz rozwoju kompetencji miękkich [N=19]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Oznacza to, że skuteczność działań rozwojowych jest oceniana przede wszystkim poprzez obserwację zmian w efektywności, jakości realizowanych zadań lub osiągniętych rezultatów.

Istotną rolę w procesie oceny odgrywają również rozmowy z pracownikami i przełożonymi, wskazane przez 52,6% badanych przedsiębiorstw. Tego rodzaju bezpośrednia informacja zwrotna pozwala na bieżącą ocenę postaw, zachowań oraz zmian w sposobie funkcjonowania pracowników, jednak ma charakter subiektywny i rzadko jest osadzona w jednolitych kryteriach oceny. Zdecydowanie rzadziej wykorzystywane są ankiety po szkoleniach, które wskazało jedynie 15,8% respondentów, co sugeruje, że ewaluacja działań szkoleniowych w formie usystematyzowanej nie jest powszechną praktyką.

Jednocześnie 10,5% przedsiębiorstw zadeklarowało brak systematycznej oceny efektów działań rozwojowych, co wskazuje na istnienie luki pomiędzy realizacją inicjatyw

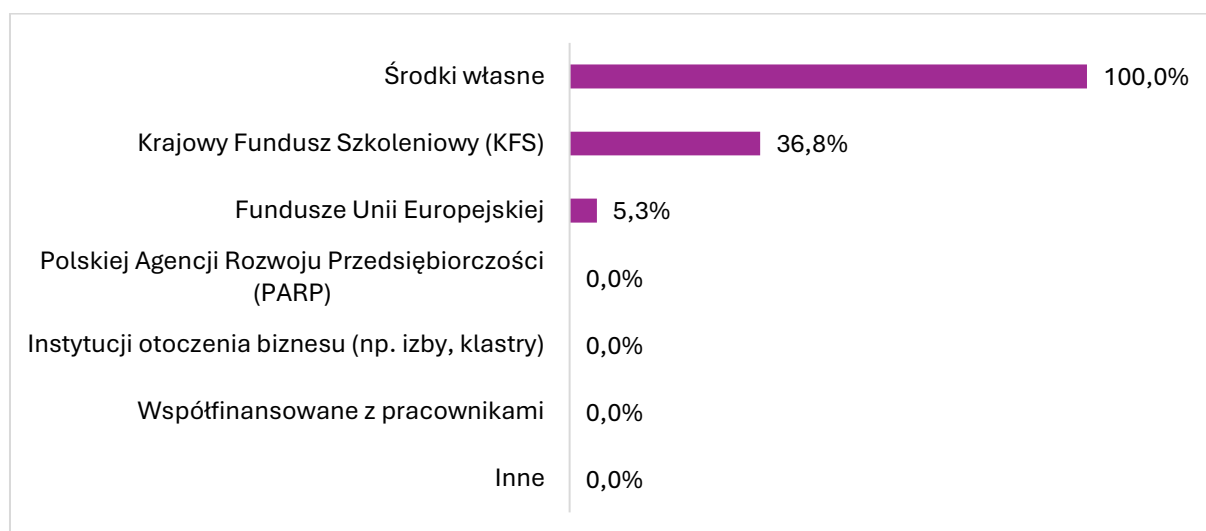
rozwojowych a ich monitorowaniem i oceną skuteczności. Brak wskazań w kategorii „inne” sugeruje, że przedsiębiorstwa nie stosują alternatywnych lub bardziej zaawansowanych metod ewaluacji, takich jak mierniki kompetencyjne, ocena 360 stopni czy długofalowe analizy rozwoju pracowników.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że ocena efektów rozwoju kompetencji miękkich ma w badanych przedsiębiorstwach charakter doraźny i niesystemowy, oparty głównie na obserwacji rezultatów pracy i rozmowach, a nie na spójnych i porównywalnych narzędziach ewaluacyjnych. Stanowi to istotne wyzwanie dla skutecznego zarządzania rozwojem kompetencji oraz dla oceny efektywności inwestycji w tym obszarze, a jednocześnie wskazuje na potrzebę wsparcia firm w budowaniu prostych, adekwatnych systemów monitorowania i oceny rozwoju kompetencji miękkich.

Jeśli chodzi o główne źródła finansowania rozwoju kompetencji miękkich w badanych przedsiębiorstwach, to wyraźnie dominują środki własne (wykres 3.21). Wszystkie firmy, które podejmują działania w tym obszarze, zadeklarowały wykorzystywanie tego źródła a finansowania (100% wskazań). Oznacza to, że rozwój kompetencji miękkich jest w praktyce traktowany jako koszt ponoszony bezpośrednio przez przedsiębiorstwo, bez szerokiego wykorzystania zewnętrznych instrumentów wsparcia.

Relatywnie istotną, choć zdecydowanie drugoplanową rolę odgrywa Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), z którego korzysta 36,8% respondentów. Wskazuje to, że część przedsiębiorstw ma świadomość dostępnych publicznych instrumentów wsparcia i potrafi z nich korzystać, jednak skala ich wykorzystania pozostaje ograniczona. Zdecydowanie rzadziej wykorzystywane są fundusze Unii Europejskiej, które wskazało jedynie 5,3% badanych firm.

Wykres 3.21. Główne źródła finansowania rozwoju kompetencji miękkich w przedsiębiorstwie [N=19]



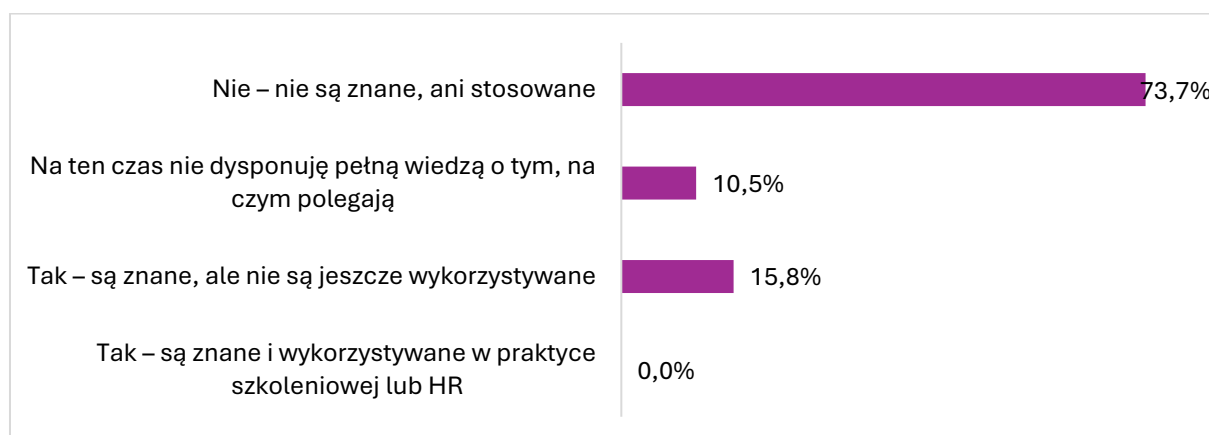
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu nie odnotowano żadnych wskazań dotyczących finansowania rozwoju kompetencji miękkich ze środków Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), instytucji otoczenia biznesu (takich jak izby gospodarcze czy klastry), ani w formule współfinansowania z pracownikami. Brak wskazań w kategorii „inne” sugeruje, że przedsiębiorstwa nie korzystają z alternatywnych lub niestandardowych źródeł finansowania działań rozwojowych.

Uzyskane wyniki pokazują, że mimo wysokiej świadomości korzyści płynących z inwestowania w kompetencje miękkie, przedsiębiorstwa w ograniczonym stopniu wykorzystują dostępne zewnętrzne mechanizmy wsparcia finansowego. Może to wynikać zarówno z barier informacyjnych i proceduralnych, jak i z niedopasowania dostępnych instrumentów do potrzeb i możliwości firm, szczególnie z sektora MŚP. Wyniki te stanowią istotną przesłankę do formułowania rekomendacji dotyczących zwiększenia dostępności, uproszczenia oraz upowszechnienia instrumentów wsparcia finansowego rozwoju kompetencji miękkich.

W badaniu interesowała nas również kwestia wykorzystania nowych sposobów potwierdzania rozwoju kompetencji, w tym kompetencji miękkich. Wyniki dotyczące wykorzystywania cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich, takich jak mikropoświadczenia (microcredentials) czy cyfrowe odznaki (digital badges), jednoznacznie wskazują na bardzo niski poziom ich znajomości i praktycznego zastosowania w badanych przedsiębiorstwach (wykres 3.22). Zdecydowana większość respondentów (73,7%) zadeklarowała, że tego typu rozwiązania nie są im znane ani stosowane, co świadczy o braku upowszechnienia nowoczesnych narzędzi formalizujących i dokumentujących rozwój kompetencji miękkich.

Wykres 3.22. Wykorzystywanie cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich [N=19]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne 10,5% badanych firm wskazało, że nie dysponuje pełną wiedzą na temat tego, na czym polegają mikropoświadczenia i cyfrowe odznaki, co potwierdza istnienie

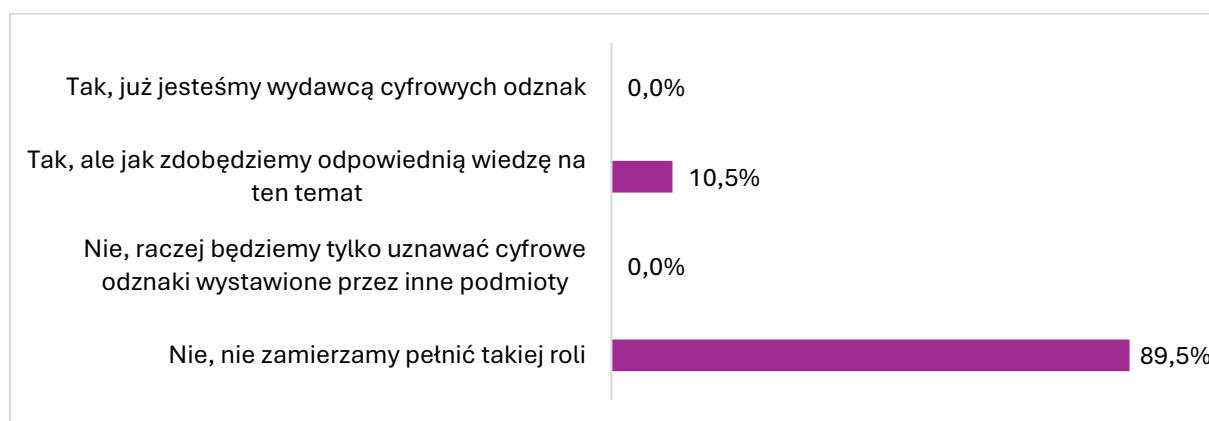
istotnej luki informacyjnej w tym obszarze. Jednocześnie 15,8% respondentów zadeklarowało, że rozwiązania te są im znane, lecz nie są jeszcze wykorzystywane w praktyce szkoleniowej lub w działaniach HR. Może to wskazywać na potencjalną gotowość części przedsiębiorstw do wdrożenia tego typu narzędzi w przyszłości, przy spełnieniu odpowiednich warunków organizacyjnych i informacyjnych.

Warto podkreślić, że żaden z respondentów nie zadeklarował faktycznego wykorzystywania mikropoświadczeń lub cyfrowych odznak w bieżącej praktyce (wykres 3.23). Wynik ten pokazuje, że narzędzia te pozostają w badanej grupie przedsiębiorstw na etapie koncepcji lub wiedzy deklaratywnej, bez przełożenia na realne procesy zarządzania rozwojem kompetencji.

Uzyskane dane wskazują, że cyfrowe potwierdzenia kompetencji miękkich stanowią obszar o dużym, lecz całkowicie niewykorzystanym potencjale, zwłaszcza w kontekście elastycznych form uczenia się, mobilności pracowników oraz budowania przejrzystych ścieżek rozwoju kompetencyjnego. Wyniki te uzasadniają potrzebę działań informacyjnych i pilotażowych, które mogłyby przyczynić się do zwiększenia świadomości i stopniowego wdrażania mikropoświadczeń jako elementu nowoczesnych systemów rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach.

Odpowiedzi pracodawców na pytanie dotyczące pełnienia roli wydawcy cyfrowych odznak (digital badges) poświadczających kompetencje miękkie nabywane przez pracowników w miejscu pracy wskazują na bardzo niski poziom gotowości przedsiębiorstw do podejmowania takiej funkcji.

Wykres 3.23. Plany w zakresie wykorzystywania cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich [N=19]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość respondentów (89,5%) jednoznacznie zadeklarowała, że nie zamierza pełnić roli wydawcy cyfrowych odznak, co potwierdza, że tego typu rozwiązania nie są obecnie postrzegane jako element praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

Jedynie 10,5% badanych przedsiębiorstw wskazało, że rozważa możliwość pełnienia takiej roli w przyszłości, jednak pod warunkiem zdobycia odpowiedniej wiedzy na temat cyfrowych odznak oraz zasad ich stosowania. Odpowiedź ta sugeruje istnienie ograniczonej, lecz realnej otwartości na nowe rozwiązania w obszarze walidacji kompetencji, pod warunkiem zapewnienia wsparcia informacyjnego i kompetencyjnego dla pracodawców.

Żadne z badanych przedsiębiorstw nie zadeklarowało, że już pełni rolę wydawcy cyfrowych odznak, ani że zamierza ograniczyć się wyłącznie do uznawania odznak wydawanych przez inne podmioty. Wyniki te potwierdzają, że mechanizmy formalnego poświadczania kompetencji miękkich nabywanych w sposób nieformalny w miejscu pracy pozostają poza głównym nurtem praktyk organizacyjnych.

Uzyskane rezultaty, w połączeniu z wcześniejszymi danymi wskazującymi na niski poziom znajomości mikroświadczeń i cyfrowych odznak, pokazują, że rola pracodawców jako aktywnych uczestników systemów walidacji kompetencji nieformalnych jest obecnie bardzo ograniczona. Jednocześnie niewielka grupa firm deklarujących potencjalną gotowość do takiej roli może stanowić punkt wyjścia dla działań pilotażowych oraz programów wsparcia, ukierunkowanych na stopniowe włączanie przedsiębiorstw w nowoczesne systemy potwierdzania kompetencji miękkich.

3.5. Bariery i ograniczenia w rozwoju kompetencji miękkich

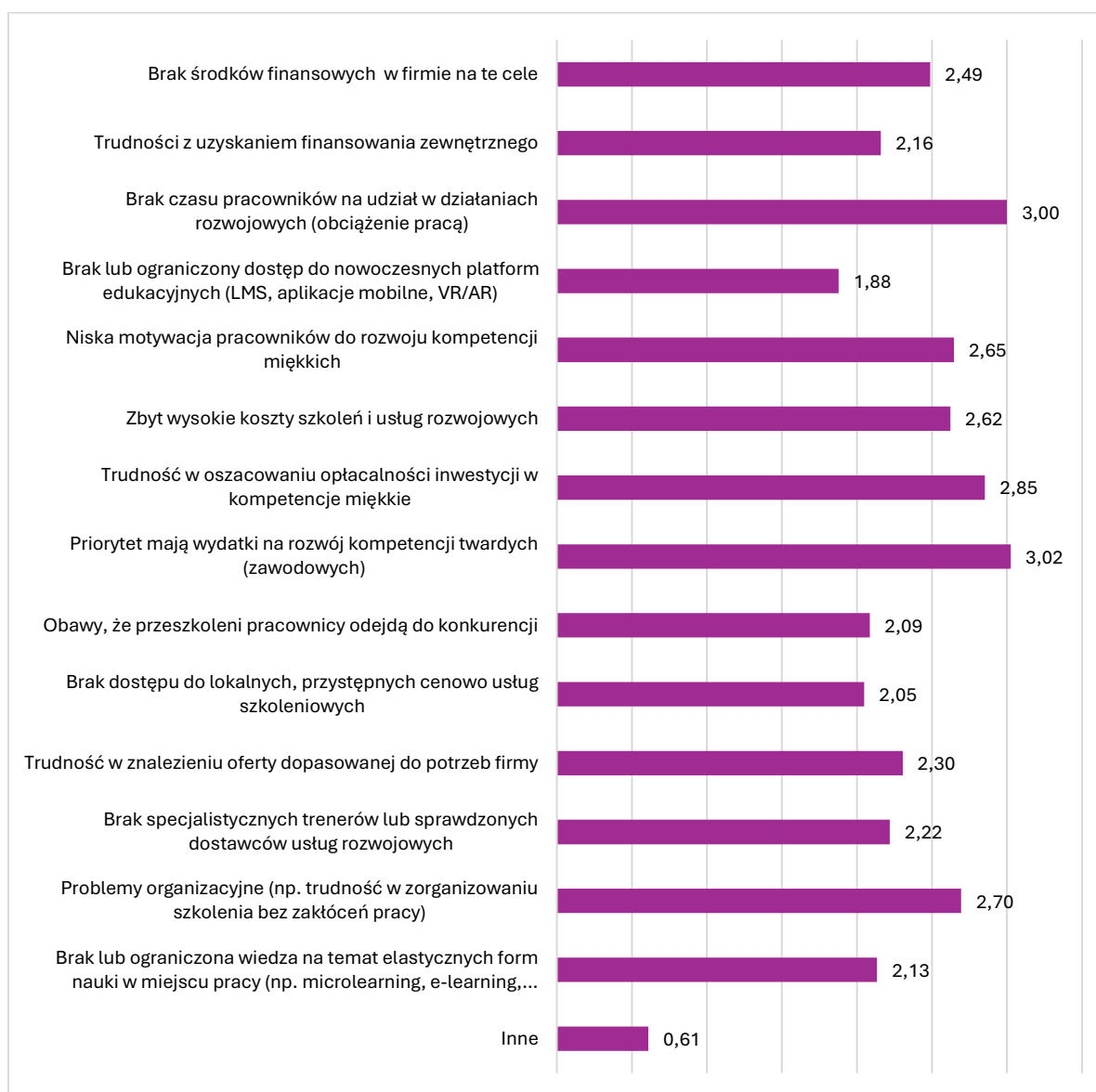
Ocena czynników Ocena czynników stanowiących bariery i ograniczenia rozwoju kompetencji miękkich pracowników wskazuje na wielowymiarowy charakter trudności, z którymi mierzą się badane przedsiębiorstwa. W analizie zastosowano sześciostopniową skalę oceny wpływu, w której 0 oznaczało brak wpływu, 1 – niski poziom wpływu, 2 – nisko-średni poziom wpływu, 3 – umiarkowany (średni) poziom wpływu, 4 – wysoko-średni poziom wpływu, natomiast 5 – wysoki poziom wpływu. Rozkład odpowiedzi pokazuje, że bariery te mają najczęściej umiarkowany lub wysoki poziom wpływu, rzadziej są postrzegane jako całkowicie nieistotne, co potwierdza strukturalny – a nie incydentalny – charakter problemu. (wykres 3.24).

Jedną ze wskazywanych barier są ograniczenia finansowe. Zarówno brak środków finansowych w firmie na cele rozwojowe, jak i trudności w uzyskaniu finansowania zewnętrznego są oceniane przez znaczną część respondentów jako czynniki o umiarkowanym lub wysokim wpływie. Wyniki te są spójne z wcześniejszymi danymi wskazującymi na dominację finansowania ze środków własnych oraz ograniczone korzystanie z dostępnych instrumentów wsparcia publicznego.

Istotnym ograniczeniem pozostaje również brak czasu pracowników na udział w działaniach rozwojowych, wynikający z dużego obciążenia pracą. Wysoki udział ocen

wskazujących na średni i wysoki poziom wpływu tej bariery potwierdza, że nawet przy świadomości znaczenia kompetencji miękkich, ich rozwój często przegrywa z bieżącymi obowiązkami operacyjnymi. Z tym problemem ściśle powiązane są problemy organizacyjne, takie jak trudności w zorganizowaniu szkoleń bez zakłócania ciągłości pracy.

Wykres 3.24. Ocena czynników stanowiących barierę i ograniczenie rozwoju kompetencji miękkich pracowników [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zwracają także uwagę na bariery po stronie oferty rozwojowej. Obejmują one brak dostępu do lokalnych i przystępnych cenowo usług szkoleniowych, trudność w znalezieniu oferty dopasowanej do specyficznych potrzeb firmy oraz brak specjalistycznych trenerów lub sprawdzonych dostawców usług rozwojowych. W wielu przypadkach czynniki te oceniane są jako mające co najmniej umiarkowany wpływ, co

wskazuje na niedopasowanie dostępnej oferty rynkowej do realiów i oczekiwań przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MŚP.

Jako mniej znaczące oceniono bariery o charakterze kompetencyjno-informacyjnym. Brak lub ograniczona wiedza na temat elastycznych form nauki w miejscu pracy, takich jak microlearning, e-learning czy mentoring, a także ograniczony dostęp do nowoczesnych platform edukacyjnych (LMS, aplikacje mobilne, rozwiązania VR/AR), mogą być jednak postrzegane jako czynniki ograniczające rozwój kompetencji miękkich. Wyniki te korespondują z wcześniejszymi obserwacjami dotyczącymi niskiego poziomu wykorzystania nowoczesnych i cyfrowych form uczenia się.

Po stronie postaw i priorytetów organizacyjnych widoczna jest bariera polegająca na tym, że wydatki na rozwój kompetencji twardych (zawodowych) często mają pierwszeństwo przed inwestycjami w kompetencje miękkie. Dodatkowo część respondentów wskazuje na niską motywację pracowników do rozwoju kompetencji miękkich oraz na trudność w oszacowaniu opłacalności takich inwestycji, co może osłabiać gotowość firm do podejmowania działań w tym obszarze. Relatywnie mniejsze, choć nadal zauważalne znaczenie mają obawy przed odejściem przeszkolonych pracowników do konkurencji.

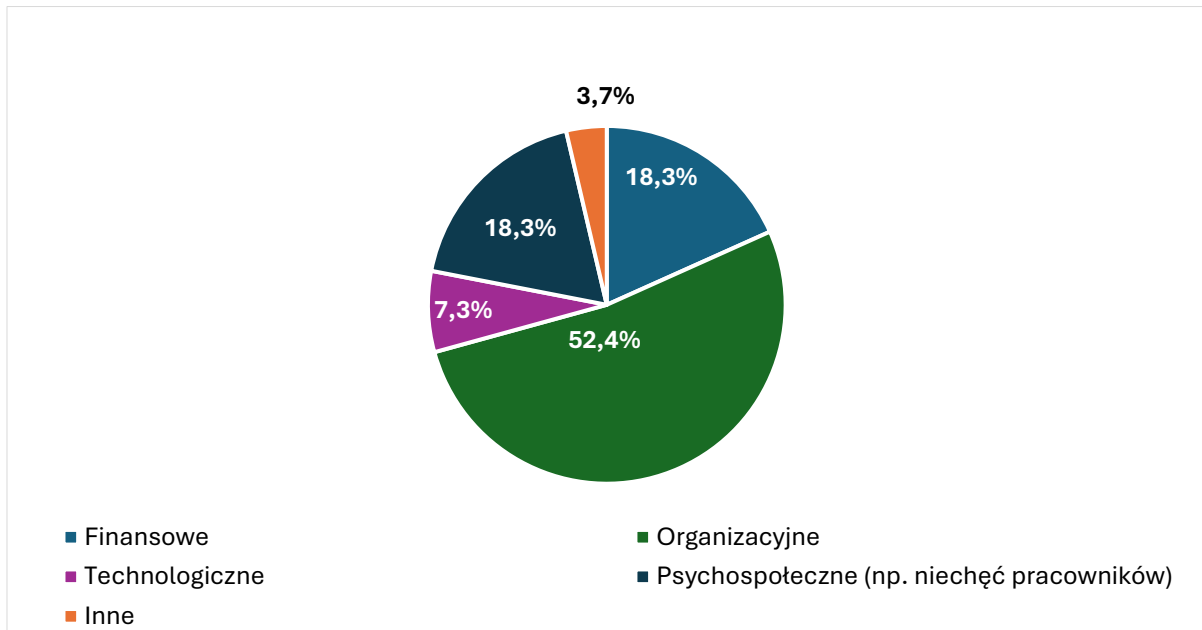
Z analizy wynika, że bariery rozwoju kompetencji miękkich mają charakter systemowy i kumulatywny – nie wynikają z jednego dominującego czynnika, lecz z nakładania się ograniczeń finansowych, organizacyjnych, informacyjnych oraz kulturowych. Oznacza to, że skuteczne wsparcie przedsiębiorstw w tym obszarze powinno mieć charakter kompleksowy, łącząc działania informacyjne, organizacyjne i finansowe, a także promujące elastyczne i łatwe do wdrożenia formy rozwoju kompetencji miękkich, dostosowane do realiów funkcjonowania firm.

Zestawienie barier ograniczających rozwój kompetencji miękkich w ujęciu syntetycznym wskazuje na wyraźną dominację barier organizacyjnych, które zostały wskazane przez 52,4% respondentów (wykres 3.25). Oznacza to, że największe trudności w rozwoju kompetencji miękkich nie wynikają wyłącznie z braku świadomości ich znaczenia, lecz przede wszystkim z problemów związanych z organizacją pracy, dostępnością czasu pracowników, planowaniem działań rozwojowych oraz godzeniem ich z bieżącymi obowiązkami operacyjnymi.

Drugą najczęściej identyfikowaną grupą barier są bariery finansowe, wskazane przez 18,3% badanych przedsiębiorstw. Ich znaczenie potwierdza wcześniejsze analizy dotyczące źródeł finansowania rozwoju kompetencji miękkich oraz trudności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. Równie istotną kategorię stanowią bariery psychospołeczne, również na poziomie 18,3%, obejmujące m.in. niechęć pracowników do udziału w działaniach rozwojowych, niską motywację do uczenia się czy sceptycyzm wobec efektów szkoleń.

Znacznie rzadziej wskazywane były bariery technologiczne, które stanowiły 7,3% odpowiedzi. Oznacza to, że ograniczony dostęp do narzędzi cyfrowych, platform edukacyjnych czy nowoczesnych technologii nie jest postrzegany jako główna przeszkoda, choć w połączeniu z innymi czynnikami może wzmacniać bariery organizacyjne i kompetencyjne. Najmniej wskazań dotyczyło kategorii „inne” (3,7%), co potwierdza, że zasadnicze ograniczenia rozwoju kompetencji miękkich mieszczą się w ramach zidentyfikowanych obszarów.

Wykres 3.25. Bariery ograniczające rozwój kompetencji miękkich [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Całościowo wyniki te wskazują, że kluczowym wyzwaniem dla rozwoju kompetencji miękkich w badanych przedsiębiorstwach są bariery o charakterze wewnętrznym, związane z organizacją pracy, priorytetami zarządczymi oraz postawami pracowników. Oznacza to, że skuteczne działania wspierające rozwój kompetencji miękkich powinny koncentrować się nie tylko na zapewnieniu finansowania, lecz także na usprawnieniu organizacji procesów pracy, promowaniu elastycznych form uczenia się oraz wzmacnianiu motywacji i zaangażowania pracowników. Ocena czynników wpływających na gotowość przedsiębiorstw do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich (Wykres 3.26) wskazuje, że odpowiedzi respondentów były stosunkowo rozproszone, a większość analizowanych determinant uzyskała wartości lokujące się w okolicach poziomu przeciętnego, a nawet nieco poniżej niego. Średnie oceny dla zdecydowanej większości czynników mieszczą się bowiem w przedziale od około 2,3 do 2,8 punktu, co w kontekście zastosowanej siedmiostopniowej skali (od 0 do 6) oznacza umiarkowany poziom znaczenia przypisywanego tym uwarunkowaniom przez przedsiębiorstwa. Ocen dokonywano w skali, w której 0 oznaczało czynnik bez znaczenia, 1 – bardzo niskie znaczenie, 2 – niskie znaczenie, 3 – umiarkowane (neutralne) znaczenie, 4 – wysokie

znaczenie, 5 – bardzo wysokie znaczenie, natomiast 6 – znaczenie skrajnie wysokie. Uzyskane wyniki sugerują więc, że żaden z analizowanych czynników nie jest postrzegany jako jednoznacznie dominujący impuls do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich, choć między poszczególnymi determinantami widoczne są pewne różnice.

Najwyżej ocenionym czynnikiem okazała się rosnąca świadomość strategicznej wartości kompetencji miękkich (średnia 2,80). Oznacza to, że wśród badanych przedsiębiorstw właśnie rosnące zrozumienie znaczenia kompetencji interpersonalnych, komunikacyjnych czy organizacyjnych dla funkcjonowania firmy w największym stopniu sprzyja podejmowaniu decyzji o inwestowaniu w rozwój pracowników.

Bardzo zbliżone wyniki uzyskały również dwa inne czynniki: mierzalność efektów inwestycji w kompetencje miękkie (2,78) oraz dostępność dofinansowania ze środków publicznych, w szczególności funduszy Unii Europejskiej, Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) oraz programów PARP (2,77). Oznacza to, że zarówno możliwość oceny rezultatów działań rozwojowych, jak i dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania są postrzegane przez przedsiębiorstwa jako relatywnie istotne bodźce wspierające inwestycje w rozwój kompetencji pracowników.

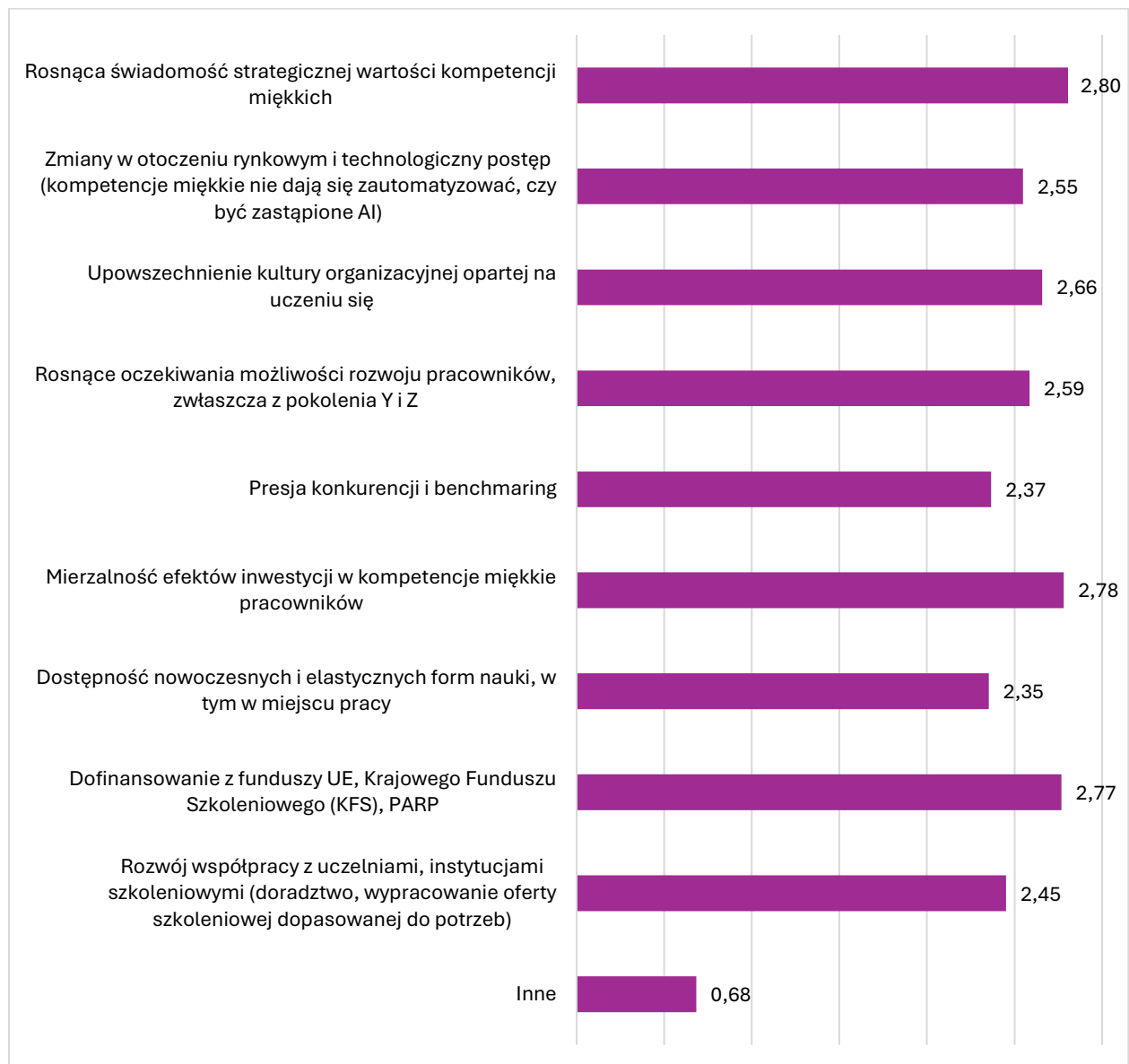
Nieco niższe wartości uzyskały czynniki związane z funkcjonowaniem organizacji oraz oczekiwaniami pracowników. Upowszechnianie kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się osiągnęło średnią 2,66, natomiast rosnące oczekiwania pracowników dotyczące możliwości rozwoju zawodowego – szczególnie wśród przedstawicieli pokoleń Y i Z – uzyskały wartość 2,59. Wskazuje to, że czynniki wewnętrzne związane z kulturą organizacyjną oraz potrzebami kadry również mają znaczenie dla podejmowania decyzji o inwestowaniu w rozwój kompetencji miękkich, jednak ich wpływ jest oceniany jako umiarkowany.

Kolejną grupę czynników stanowią determinanty związane z otoczeniem gospodarczym oraz współpracą instytucjonalną. Zmiany w otoczeniu rynkowym i technologiczny postęp uzyskały średnią ocenę na poziomie 2,55, natomiast rozwój współpracy przedsiębiorstw z uczelniami i instytucjami szkoleniowymi – 2,45. Oznacza to, że choć czynniki te są dostrzegane przez przedsiębiorstwa, ich wpływ na decyzje dotyczące inwestowania w rozwój kompetencji miękkich jest postrzegany jako nieco słabszy niż w przypadku determinant o charakterze strategicznym lub finansowym.

Najniższe wartości uzyskały presja konkurencji i benchmarking (2,37) oraz dostępność nowoczesnych i elastycznych form nauki, w tym w miejscu pracy (2,35). Wskazuje to, że choć elementy te również oddziałują na decyzje przedsiębiorstw, nie są one obecnie traktowane jako kluczowe czynniki motywujące do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników.

Zdecydowanie najniższą wartość odnotowano w kategorii „inne” (0,68), co sugeruje, że respondenci rzadko wskazywali dodatkowe czynniki wykraczające poza zaproponowany katalog odpowiedzi. Jednocześnie potwierdza to, że zestaw analizowanych determinant w dużym stopniu wyczerpuje spektrum najważniejszych uwarunkowań wpływających na decyzje przedsiębiorstw w zakresie inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników.

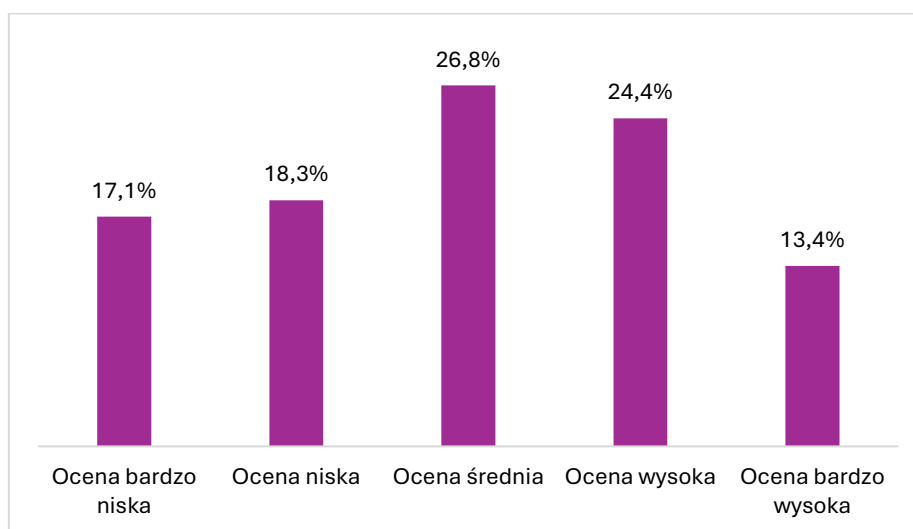
Wykres 3.26. Czynniki wpływające na gotowość firmy do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozkład odpowiedzi dotyczących gotowości firm do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich wskazuje na umiarkowany, lecz wyraźnie zróżnicowany poziom otwartości przedsiębiorstw na tego typu działania (wykres 3.27). Najliczniejszą grupę stanowią firmy, które określiły swoją gotowość jako średnią (26,8%). Oznacza to, że przedsiębiorstwa te dostrzegają znaczenie kompetencji miękkich, jednak podejmowanie działań rozwojowych uzależniają od dodatkowych czynników, takich jak dostępność środków finansowych, czasu pracowników czy odpowiednio dopasowanych form wsparcia.

Wykres 3.27. Gotowość firmy do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich [N=82]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednocześnie relatywnie wysoki odsetek badanych deklaruje wysoką (24,4%) oraz bardzo wysoką gotowość (13,4%) do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich. Łącznie oznacza to, że 37,8% przedsiębiorstw postrzega rozwój kompetencji miękkich jako istotny element swojej strategii rozwoju i konkurencyjności. Grupa ta może być uznana za najbardziej otwartą na wdrażanie działań szkoleniowych i rozwojowych, w tym również rozwiązań bardziej zaawansowanych lub systemowych.

Z drugiej strony 35,4% respondentów wskazało niską lub bardzo niską gotowość do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich. Taki rozkład odpowiedzi może wynikać z wcześniej zidentyfikowanych barier, w szczególności ograniczeń organizacyjnych i finansowych, braku czasu pracowników, trudności w ocenie efektów inwestycji szkoleniowych, a także koncentracji na kompetencjach twardych kosztem miękkich.

Z analizy wynika, iż, choć gotowość firm do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich nie jest jeszcze powszechna, to istnieje istotny potencjał do jej zwiększenia. Szczególnie ważną grupę stanowią przedsiębiorstwa deklarujące poziom „średni”, które przy odpowiednich warunkach – takich jak dostęp do finansowania zewnętrznego,

elastyczne formy uczenia się w miejscu pracy czy narzędzia umożliwiające ocenę efektów inwestycji – mogą relatywnie łatwo przejść do wyższego poziomu zaangażowania w rozwój kompetencji miękkich.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w pełni potwierdzają wnioski sformułowane w literaturze przedmiotu dotyczące rosnącego znaczenia kompetencji miękkich we współczesnych organizacjach. Zarówno analiza oczekiwań pracodawców, jak i ocena rzeczywistego poziomu kompetencji pracowników wskazują, że kompetencje miękkie są postrzegane jako kluczowy czynnik warunkujący efektywność pracy, jakość współpracy zespołowej oraz zdolność przedsiębiorstw do adaptacji w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Uzyskane rezultaty korespondują z ustaleniami J.J. Heckmana i T. Kautza¹²⁷, którzy podkreślają, że kompetencje niepoznawcze odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu wyników zawodowych oraz produktywności pracy.

Szczególnie wyraźna zgodność z literaturą widoczna jest w obszarze hierarchii oczekiwań pracodawców. Wyniki badania wskazują, że najwyżej cenione są kompetencje takie jak odpowiedzialność, samodzielność, umiejętność współpracy, komunikatywność oraz zdolność rozwiązywania problemów. Podobne wnioski prezentuje M.M. Robles¹²⁸, która na podstawie badań menedżerów wskazuje, że to właśnie te kompetencje stanowią fundament efektywnego funkcjonowania pracowników w organizacjach, często przewyższając znaczeniem kompetencje techniczne.

Jednocześnie analiza empiryczna potwierdziła istnienie istotnej luki pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a rzeczywistym poziomem kompetencji miękkich pracowników. Największe rozbieżności dotyczą kompetencji związanych z kreatywnością, rozwiązywaniem problemów, adaptacyjnością oraz kompetencjami społecznymi i przywódczymi. Zjawisko to jest spójne z wynikami badań M. Al-Asefera i A. Zainala¹²⁹, którzy wskazują, że mimo wysokiej świadomości znaczenia kompetencji miękkich, ich rozwój w praktyce organizacyjnej ma charakter fragmentaryczny i niesystemowy.

Wyniki badania potwierdzają również wnioski płynące z literatury dotyczącej zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach. Zidentyfikowane w raporcie bariery – w szczególności ograniczenia organizacyjne, brak czasu, niewystarczające środki finansowe oraz niski poziom sformalizowania działań rozwojowych – są zgodne

¹²⁷ J.J. Heckman, T. Kautz, Hard Evidence on Soft Skills, NBER Working Paper No. 18121, 2012, s. 451-464.

¹²⁸ M.M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, „Business Communication Quarterly” 2012, vol. 75, no. 4, s. 451-464.

¹²⁹ M. Al-Asefer, A. Zainal, Soft Skills and Graduates' Employability, „International Journal of Infrastructure Research and Management” 2021, vol. 9, no. 2, s. 44-59.

z ustaleniami Armstronga¹³⁰, który wskazuje, że skuteczne zarządzanie kompetencjami wymaga spójnego podejścia strategicznego oraz zaangażowania kadry zarządzającej. Brak takich warunków prowadzi do traktowania rozwoju kompetencji jako działań incydentalnych, a nie elementu długofalowej polityki personalnej.

Na szczególną uwagę zasługuje również niski poziom wykorzystania systemowych narzędzi diagnozy i rozwoju kompetencji, co potwierdza tezę o niedostatecznej dojrzałości organizacyjnej w tym obszarze. Wyniki te pozostają w zgodzie z obserwacjami E.A. Hanusheka i L. Woessmanna¹³¹, którzy wskazują, że jakość kapitału ludzkiego nie zależy wyłącznie od poziomu wykształcenia, lecz od zdolności organizacji do świadomego kształtowania i wykorzystywania kompetencji pracowników.

Jednocześnie należy podkreślić, że wyniki badań empirycznych wskazują na istnienie potencjału rozwojowego w badanych przedsiębiorstwach. Stosunkowo wysoka gotowość części firm do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich, zwłaszcza przy zapewnieniu odpowiednich warunków organizacyjnych i finansowych, koresponduje z wnioskami M. Polákovéj i współautorów¹³², którzy podkreślają rosnące znaczenie kompetencji miękkich w warunkach transformacji rynku pracy i rozwoju koncepcji Industry 5.0.

Podsumowując, uzyskane wyniki empiryczne nie tylko potwierdzają ustalenia literatury przedmiotu, lecz także uzupełniają je o kontekst regionalny i organizacyjny. Wskazują one jednoznacznie, że kluczowym wyzwaniem nie jest brak świadomości znaczenia kompetencji miękkich, lecz ograniczona zdolność przedsiębiorstw do ich systematycznego rozwijania. Tym samym potwierdzona zostaje potrzeba projektowania zintegrowanych działań wspierających rozwój kompetencji miękkich, uwzględniających zarówno aspekty organizacyjne, jak i kulturowe oraz finansowe.

3.6. Podsumowanie

Przeprowadzone badanie pozwala na sformułowanie szeregu wniosków odnoszących się zarówno do teoretycznych ujęć kompetencji miękkich, jak i do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki potwierdzają, że kompetencje miękkie są obecnie postrzegane przez pracodawców jako jeden z kluczowych zasobów determinujących efektywność pracy oraz długookresową konkurencyjność organizacji. Jednocześnie badanie ujawnia istotną rozbieżność pomiędzy deklarowaną wagą tych

¹³⁰ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 14th ed., Kogan Page, London 2016.

¹³¹ E.A. Hanushek, L. Woessmann, *The Role of Cognitive Skills in Economic Development*, „*Journal of Economic Literature*” 2008, vol. 46, no. 3, s. 607-668.

¹³² M. Poláková et al., *Soft Skills and Their Importance in the Labour Market under the Conditions of Industry 5.0*, „*Heliyon*” 2023, vol. 9, e18670.

kompetencji a rzeczywistym poziomem ich rozwoju i sposobem zarządzania nimi w przedsiębiorstwach.

Z perspektywy teoretycznej wyniki badań potwierdzają ustalenia literatury wskazujące, że kompetencje miękkie stanowią integralny element kapitału ludzkiego i odgrywają coraz większą rolę w warunkach dynamicznych zmian gospodarczych oraz organizacyjnych. Szczególnie wyraźnie widoczna jest zgodność z koncepcjami podkreślającymi znaczenie kompetencji takich jak odpowiedzialność, samodzielność, komunikacja, zdolność współpracy oraz rozwiązywania problemów jako podstawy efektywnego funkcjonowania jednostek i zespołów. Jednocześnie potwierdzona została teza o narastającej luce kompetencyjnej, która dotyczy zwłaszcza kompetencji o charakterze poznawczym, adaptacyjnym i społecznym.

Analiza empiryczna jednoznacznie wskazuje, że mimo wysokiego poziomu świadomości znaczenia kompetencji miękkich, przedsiębiorstwa nie dysponują w większości przypadków spójnym i systemowym podejściem do ich rozwoju. Luka pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a rzeczywistym poziomem kompetencji pracowników ma charakter strukturalny i obejmuje przede wszystkim obszary związane z kreatywnością, innowacyjnością, uczeniem się, zarządzaniem sobą w czasie oraz kompetencjami przywódczymi. Relatywnie mniejsze rozbieżności dotyczą kompetencji o charakterze podstawowym, takich jak etyka pracy czy samodzielność, co może świadczyć o ich utrwaleniu jako standardu funkcjonowania zawodowego.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie istotnym wnioskiem jest niska dojrzałość systemowa przedsiębiorstw w zakresie diagnozy i rozwoju kompetencji miękkich. Zdecydowana większość badanych podmiotów nie prowadzi regularnej oceny kompetencji, a stosowane metody mają charakter incydentalny i niesformalizowany. Działania rozwojowe są podejmowane rzadko, często w reakcji na bieżące problemy, a nie w ramach długofalowej strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Dominują tradycyjne formy szkoleń, przy jednocześnie niskim wykorzystaniu nowoczesnych i elastycznych narzędzi rozwojowych, mimo ich potencjalnie wysokiej efektywności.

Istotnym wnioskiem praktycznym jest również sposób finansowania rozwoju kompetencji. Badanie pokazuje wyraźną dominację środków własnych przedsiębiorstw oraz marginalne wykorzystanie zewnętrznych źródeł wsparcia, w tym funduszy publicznych. W połączeniu z niskim poziomem formalizacji działań rozwojowych oraz ograniczoną ewaluacją efektów prowadzi to do sytuacji, w której inwestycje w kompetencje miękkie nie są traktowane jako element strategiczny, lecz jako koszt o charakterze drugorzędny.

Na szczególną uwagę zasługuje również niski poziom znajomości i wykorzystania nowoczesnych narzędzi potwierdzania kompetencji, takich jak mikropoświadczenia czy

cyfrowe odznaki. Wynik ten wskazuje na istnienie istotnej luki informacyjnej oraz niewykorzystanego potencjału w zakresie formalizowania i upowszechniania efektów uczenia się, co może ograniczać zarówno mobilność pracowników, jak i przejrzystość procesów rozwojowych w przedsiębiorstwach.

Zidentyfikowane bariery – przede wszystkim organizacyjne, finansowe i psychospołeczne – potwierdzają, że głównym ograniczeniem rozwoju kompetencji miękkich nie jest brak ich znaczenia, lecz niedostateczna zdolność organizacji do ich systemowego wdrażania. W szczególności brak czasu, przeciążenie obowiązkami operacyjnymi oraz niska priorytetyzacja działań rozwojowych stanowią istotne przeszkody w budowaniu dojrzałego systemu zarządzania kompetencjami.

Podsumowując, wyniki badań wskazują, że badany region charakteryzuje się wysoką świadomością znaczenia kompetencji miękkich przy jednocześnie niskim poziomie dojrzałości organizacyjnej w zakresie ich diagnozy, rozwoju i ewaluacji. Oznacza to istnienie istotnej luki pomiędzy deklaracjami a praktyką zarządczą. Jednocześnie zidentyfikowane potrzeby i bariery tworzą wyraźną przestrzeń do projektowania działań rozwojowych oraz rekomendacji ukierunkowanych na wzmocnienie kompetencji miękkich, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i polityk publicznych.

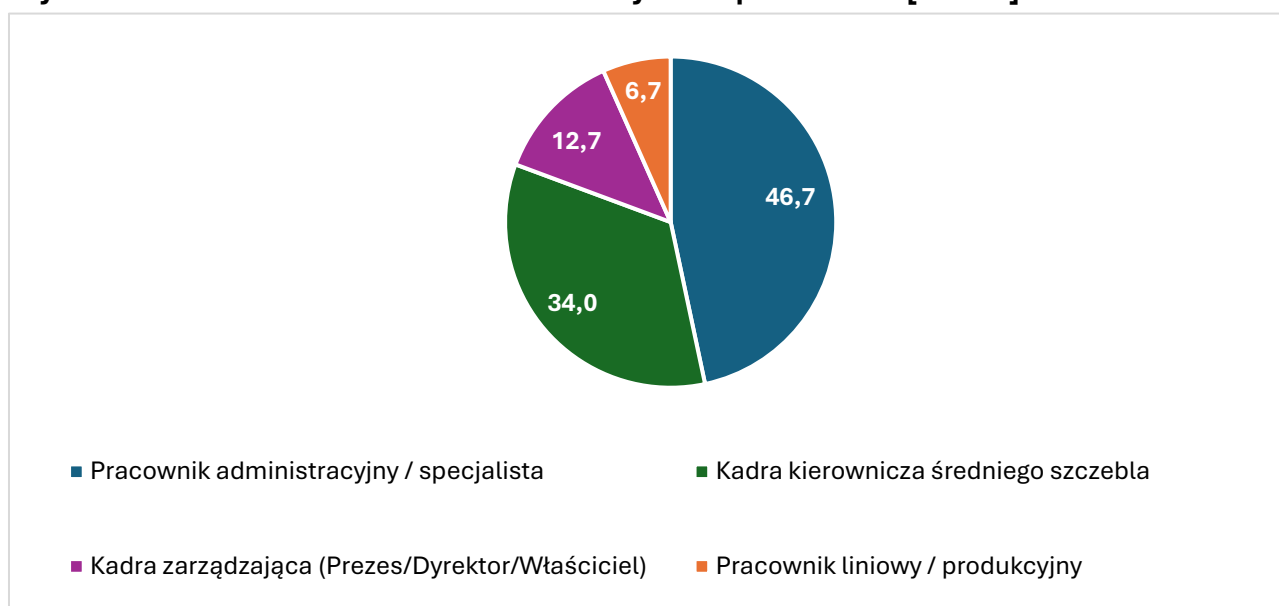
Rozdział 4. Rozwój kompetencji miękkich w opinii pracowników

4.1. Charakterystyka badanych respondentów

Realizowane badania miały charakter ilościowy i zostały zrealizowane w terminie listopad – grudzień 2025. Dobór uczestników do badań miał charakter celowy a podstawowym kryterium włączenia do próby było zatrudnienie w przedsiębiorstwie, zatrudniającym pow. 10 osób, zlokalizowanym na terenie województwa podlaskiego, z uwzględnieniem poszczególnych podregionów: białostockiego, łomżyńskiego i suwalskiego). W badaniach wzięto udział łącznie 150 osób.

Struktura stanowiskowa badanych respondentów objęła 34% osób reprezentujących kadrę kierowniczą średniego szczebla, 12,7% osób reprezentujących kadrę zarządzającą (Prezes/Dyrektor/Właściciel), 46,7% osób reprezentujących pracowników administracyjnych/specjalistów oraz 6,7% osób zatrudnionych na stanowiskach pracownika liniowego/produkcyjnego (wykres 4.1).

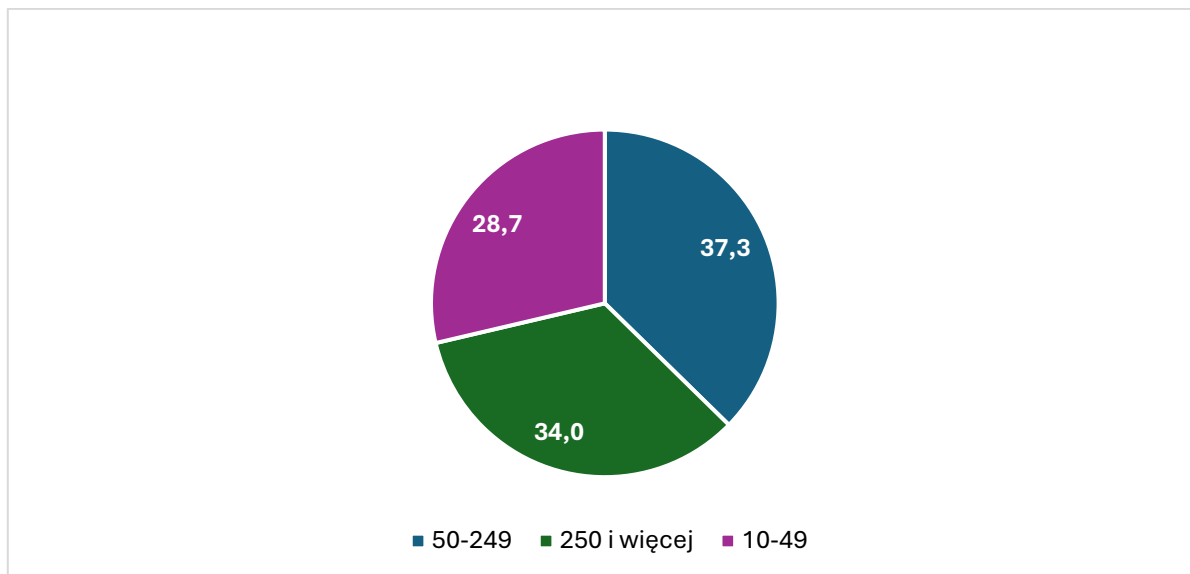
Wykres 4.1. Struktura stanowiskowa badanych respondentów [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniach udział wzięli respondenci zatrudnieni w organizacjach małych (10-49 pracowników), średnich (50-249 pracowników) oraz dużych (250 i więcej pracowników). W poszczególnych segmentach odpowiedzi respondentów rozkładały się następująco: małe przedsiębiorstwa 28,7% respondentów, średnie przedsiębiorstwa 37,3%, duże przedsiębiorstwa 34% (wykres 4.2).

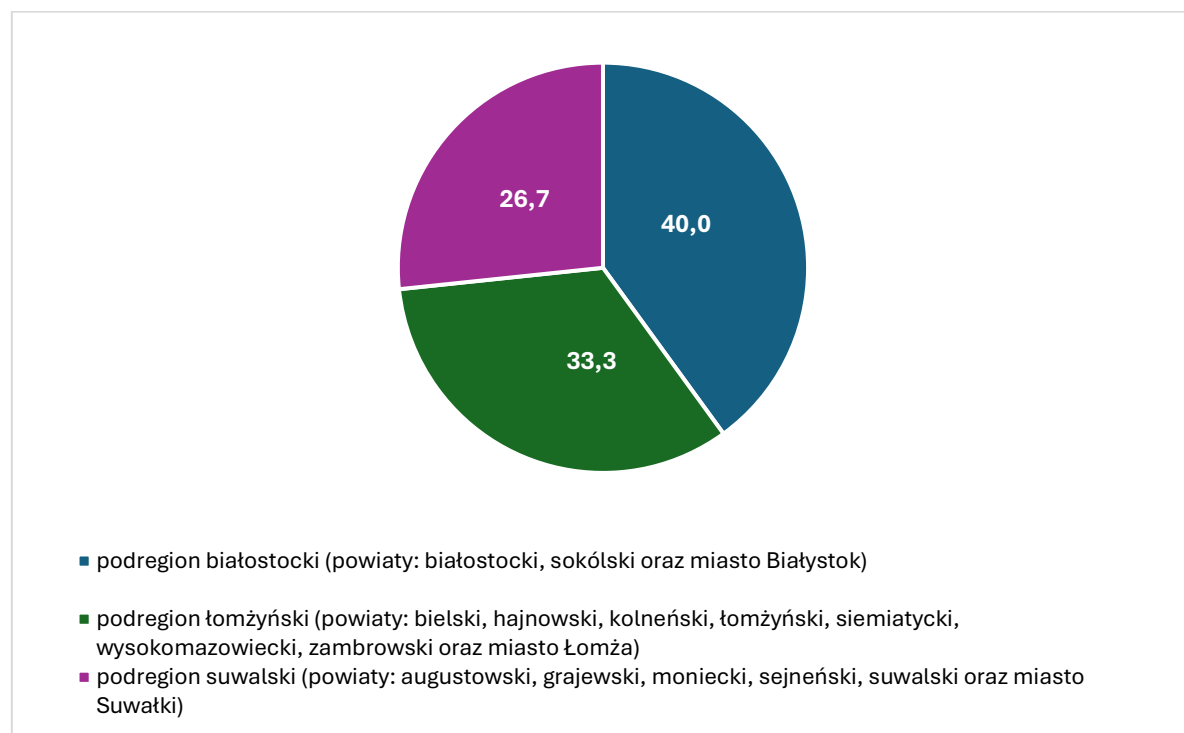
Wykres 4.2. Struktura wielkościowa badanych firm, w których pracują respondenci [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani respondenci reprezentowali następujące podregiony województwa podlaskiego – białostocki, łomżyński, suwalski. Struktura grupy kształtuje się następująco – podregion białostocki 40% respondentów, łomżyński 33,3%, suwalski 26,7% (wykres 4.3).

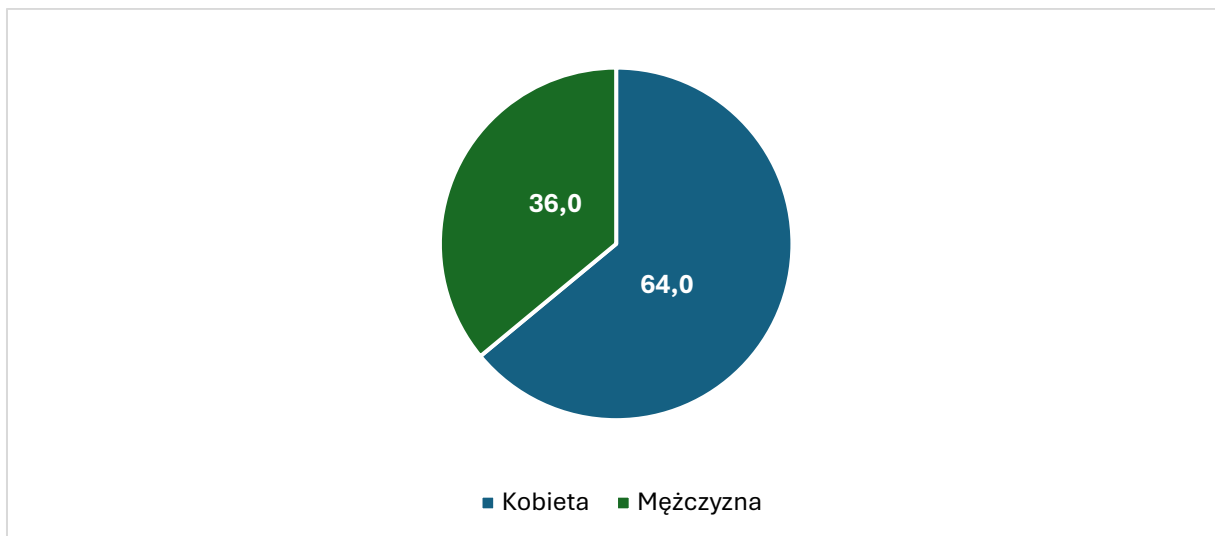
Wykres 4.3. Struktura badanych respondentów w podziale na podregiony województwa podlaskiego [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniach udział wzięło 64% kobiet i 36 % mężczyzn (wykres 4.4).

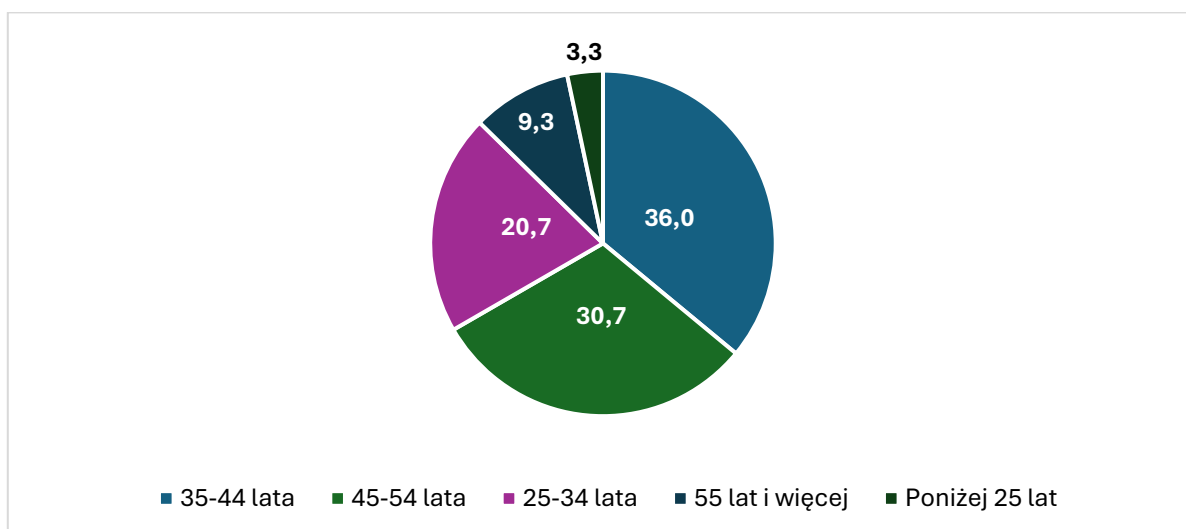
Wykres 4.4. Struktura badanej próby ze względu na płeć [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród respondentów odnotowano zróżnicowanie pod kątem struktury wiekowej. Jak wynika z wykresu 4.5, w badaniach udział wzięło 20,7% osób w przedziale wiekowym 25-34 lata, 36% respondentów w przedziale 35-44 lat, 30,7% respondentów w przedziale 45-54 lat oraz 9,3% respondentów w wieku 55 lat i więcej. W grupie poniżej 25 lat znalazło się 3,3% respondentów. Największą grupę stanowiły osoby w przedziale wiekowym 35-44 lata i 45-54 lata, co wskazuje na pracowników w szczycie aktywności zawodowej.

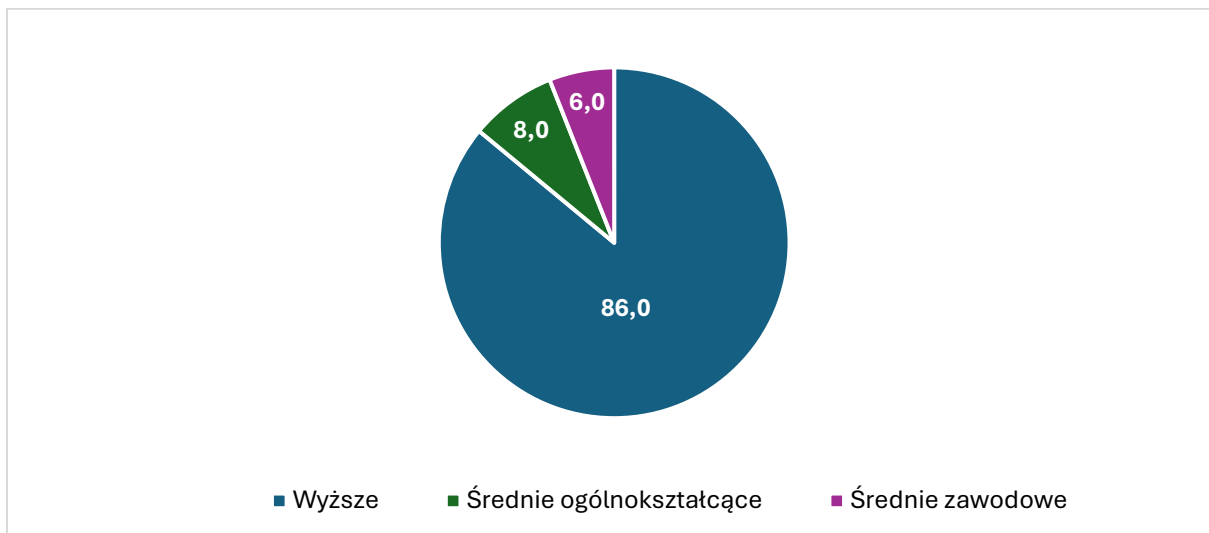
Wykres 4.5. Struktura respondentów w ujęciu wiekowym – grupa pracowników województwa podlaskiego [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę wykształcenie, w grupie respondentów najbardziej była liczna populacja z wykształceniem wyższym (86%) (wykres 4.6).

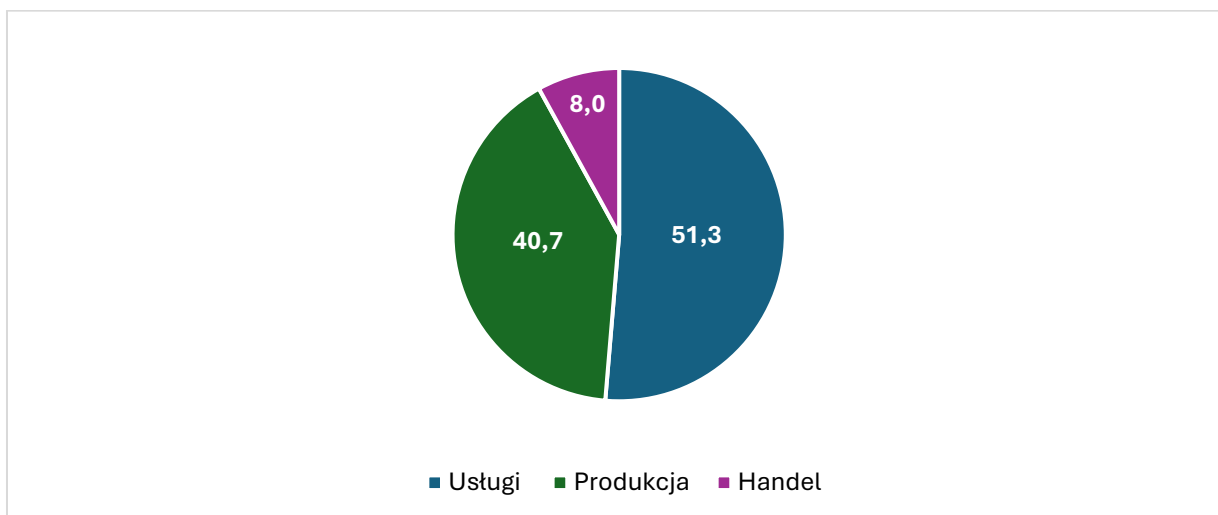
Wykres 4.6. Wykształcenie badanych pracowników województwa podlaskiego [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę profil działalności firm, w których zatrudnienie byli respondenci, to największy udział stanowią usługi (51,3%) oraz produkcja (40,7%) (wykres 4.7).

Wykres 4.7. Profil działalności firm, w których zatrudnieni są respondenci N=150



Źródło: opracowanie własne.

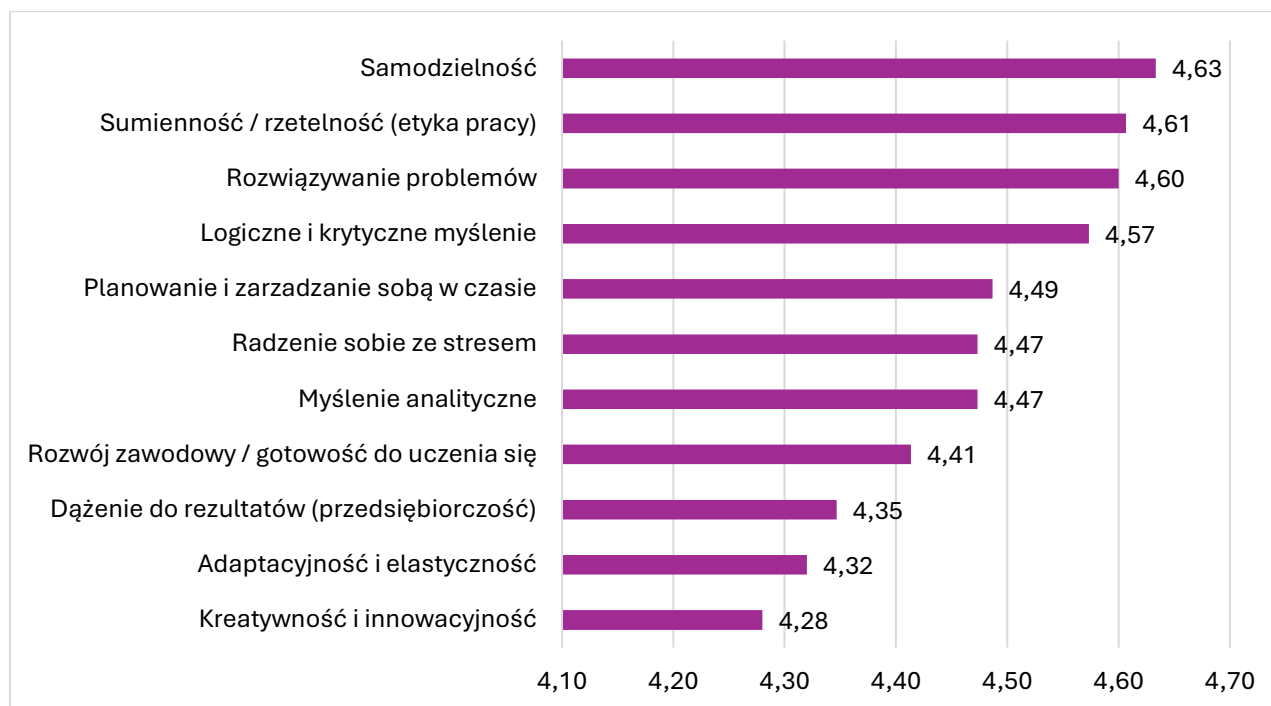
4.2. Luki kompetencyjne w opinii pracowników

W niniejszej części przedstawiono wyniki badań ilościowych zrealizowanych w grupie pracowników w odniesieniu do głównych obszarów badawczych związanych z rozwojem kompetencji. Analizując ten obszar należy zaznaczyć, że kompetencje są cechami

związanymi ze sposobem myślenia, tworzenia relacji, działaniem w określony sposób, który wpływa na sposób funkcjonowania człowieka w pracy. Istnieje wiele czynników, które determinują, jak i jakie kompetencje nabywa człowiek. Zaliczyć do nich należy motywację, przekonania, doświadczenie, zdolności, emocjonalność. Co ważne – w drodze rozwoju i treningu można wpływać na kompetencje, udoskonalać je i rozwijać¹³³.

W pierwszym etapie badań respondentów poproszono o wskazanie, w skali od 1 do 5, które z kompetencji miękkich osobistych uważają oni za najważniejsze w swojej pracy. Zebrany materiał empiryczny wskazuje, że za najważniejsze kompetencje miękkie osobiste respondenci uznają samodzielność (4,63), sumienność/rzetelność (etyka pracy) (4,61) jak również rozwiązywanie problemów (4,60) (wykres 4.8).

Wykres 4.8. Ocena znaczenia kompetencji miękkich osobistych w odniesieniu do własnej pracy zawodowej [N =150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco niżej, ale wciąż wysoko oceniono logiczne i krytyczne myślenie (4,57), planowanie i zarządzanie sobą w czasie (4,49), radzenie sobie ze stresem (4,47), myślenie analityczne (4,47). Najniżej oceniono kreatywność i innowacyjność (4,28), adaptacyjność i elastyczność (4,32), dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) (4,35) oraz rozwój zawodowy/gotowość do uczenia się (4,41). Dane wskazują, że problematyczna wydaje się kwestia postrzegania znaczenia kreatywności

¹³³ J. Dwernicka, Wpływ kompetencji na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie budowlanym, „Przegląd Nauk Stosowanych” 2020, nr 27(2), s. 11.

i innowacyjności, które we współczesnych przedsiębiorstwach często decydują dziś o ich konkurencyjności na rynku, ich przetrwaniu i rozwoju.

Podobnie istotna jest adaptacyjność i elastyczność w stale zmieniającym się świecie, zdominowanym przez dużą niepewność i niestabilność. W tym kontekście ocena elastyczności i adaptacyjności jako mało istotnych przez pracowników powinna być wyraźnym sygnałem alarmowym. Współczesny biznes realizowany jest w przestrzeni, którą literatura określa jako VUCA i BANI. Akronim Vuca definiowany jest jako volatility (zmienność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność), ambiguity (niejednoznaczność), natomiast Bani to świat – brittle (kruchy), anxious (niespokojny), nonlinear (nieliniowy), incomprehensible (niezrozumiały)¹³⁴.

Takie ujęcie wskazuje, że funkcjonujemy w rzeczywistości pełnej napięć i zmian, w której bardzo trudno jest przewidzieć ich kierunek i intensywność. W tym kontekście elastyczność i adaptacyjność są kompetencjami umożliwiającymi przetrwanie. Poczucie ich niskiego znaczenia w kontekście pracy może być sygnałem braku świadomości na temat tego, co realnie dzieje się w przestrzeni społecznej, gospodarczej, geopolitycznej i jakie konsekwencje dla bieżącego funkcjonowania może to mieć tak dla człowieka jak i organizacji.

Podobnie ma się rzecz, jeśli chodzi o kreatywność, która również została oceniona relatywnie nisko. Rozumiana jako zdolność niekonwencjonalnego myślenia, tworzenia nowych pomysłów i nietypowych rozwiązań jest napędem rozwoju i innowacji. Co ważne, nawet w obliczu rozwijającej się sztucznej inteligencji pozostaje niezastąpioną kompetencją charakterystyczną dla ludzi¹³⁵.

Kreatywność wymieniana jest jako jedna z kompetencji przyszłości niezbędnych w dynamicznym świecie pracy, gdzie określone umiejętności pozwalają na efektywną adaptację do szybko zmieniającego się świata, w dużej mierze zdominowanego przez technologię¹³⁶. Co istotne, badania wskazują, że kreatywność zależy zarówno od cech indywidualnych człowieka, jak i środowiska, w którym pracuje. Podkreśla się znaczenie relacji społecznych jako elementu wspierającego innowacyjność. To właśnie relacje społeczne umożliwiają wymianę wiedzy, współpracę i sprzyjają twórczemu myśleniu¹³⁷. W tym kontekście pojawia się pytanie o to, w jakiego rodzaju środowisku organizacyjnym funkcjonują badani i na czym opiera się kultura organizacyjna przedsiębiorstw, w których pracują. Nie ma bowiem wątpliwości co do tego, że zarówno kreatywność, elastyczność,

¹³⁴ M. Sakowicz, Od szkolnej ławy po dorosłe życie: czy rozwijamy kompetencje XXI wieku?, „Zagadnienia Społeczne” 2025, nr 1(20), s. 21.

¹³⁵ Ibidem, s. 26.

¹³⁶ K.F. Symela, Rozwijanie kompetencji przyszłości w edukacji formalnej w Polsce – wybrane elementy diagnozy, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, 2025, nr 1(128), s. 27-43.

¹³⁷ K. Brzozowska, J. Niewińska, J. Szydło, Kreatywność w praktyce zarządzania: narzędzia, przeszkody i warunki skutecznej implementacji, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9(3), s. 51-68.

jak i adaptacyjność będą w cenie z perspektywy potrzeb rynku pracy¹³⁸. Nisko oceniono również dążenie do rezultatów/przedsiębiorczość, co w kontekście budowania czy zwiększania efektywności pracowników i przedsiębiorstw rodzi pytanie o to, jak faktycznie kształtuje się ona dziś i dlaczego z perspektywy pracowników ma ona niskie znaczenie. Tymczasem literatura wskazuje, że przedsiębiorczość oznacza pewną gotowość, zdolność do podejmowania i rozwiązywania w sposób twórczy nowych problemów, ale także – co ponownie wybrzmiewa – elastyczne przystosowanie się do zmieniających się warunków. Sama postawa przejawiać się może na wielu płaszczyznach życia człowieka i – co ważne – sprzyja kreatywności, lepszemu radzeniu sobie z trudnościami i podejmowaniu inicjatywy¹³⁹. W tym kontekście może stanowić istotną wartość zarówno dla samego pracownika w kontekście zmiennego rynku pracy, jak i organizacji, w której pracuje.

W kolejnym etapie respondentów poproszono o wskazanie, jak oceniają poziom swoich kompetencji miękkich osobistych. Badania pokazują, że najwyżej wśród własnych kompetencji miękkich osobistych pracownicy oceniają samodzielność (4,59), sumienność/rzetelność (etyka pracy) (4,50), logiczne i krytyczne myślenie (4,42), rozwiązywanie problemów (4,39) oraz adaptacyjność i elastyczność (4,39). Dane prezentuje wykres 4.9.

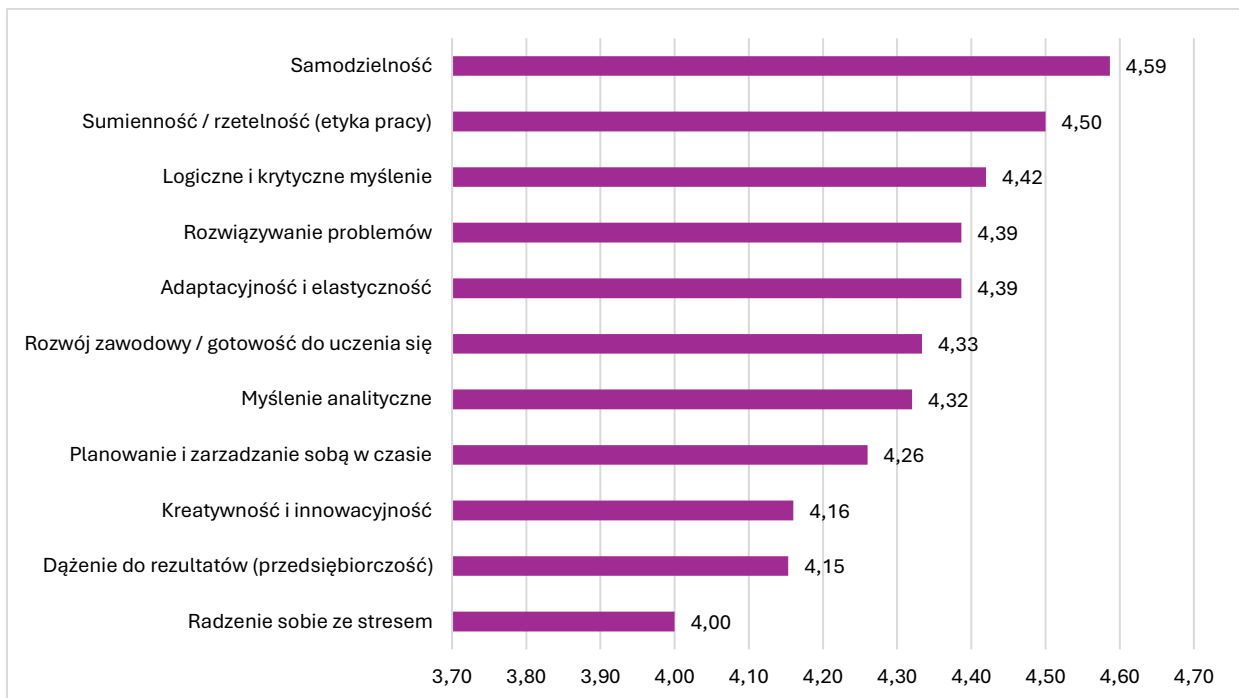
¹³⁸ Zob. np. N. Gluza, M. Zieliński, Edukacja oparta na kompetencjach.

W poszukiwaniu kompetencji do przyszłości, Wydawnictwo PTE, Poznań 2025, s. 16-28;

R. Maszczykowska, Ewolucja rynku pracy w dobie transformacji technologicznej i społecznej, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2025, nr 73(3/4), s. 9-23.

¹³⁹ M. Mularska-Kucharek, Przedsiębiorczość a jakość życia, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 1(108), s. 141-153.

Wykres 4.9. Ocena poziomu kompetencji miękkich osobistych w perspektywie respondentów [N= 150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z badań wyłania się zatem obraz ludzi, którzy z jednej strony ważne kompetencje przyszłości oceniają u siebie wysoko i jednocześnie deklarują, że nie są one istotne z perspektywy wykonywanej przez nich pracy. Nieco niżej, ale wciąż powyżej 4 oceniono rozwój zawodowy/gotowość do uczenia się (4,33), myślenie analityczne (4,32), planowanie i zarządzanie sobą w czasie (4,26). Najniżej badani ocenili u siebie radzenie sobie ze stresem (4,00) i ten wynik należy uznać za szczególnie niepokojący nie tylko w kontekście zmieniających się realiów współczesnego rynku pracy, ale przede wszystkim kondycji psychofizycznej pracowników, budowania ich efektywności i jakości wykonywanej pracy.

Literatura wskazuje, że destrukcyjny wpływ stresu może obejmować wiele poziomów potencjału pracowników. Na poziomie intelektualnym blokuje procesy myślenia, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, innowacyjność, sprzyja błędom. Na poziomie moralnym powoduje zanik etosu pracy, generuje zachowania patologiczne (agresja, mobbing). Na poziomie psychologicznym oddziałuje na stopień motywacji, powoduje nerwice, depresje, a w wymiarze fizycznym powoduje mniejszą odporność na zmęczenie i mniejszą wytrzymałość na standardowy wysiłek¹⁴⁰. Wielość negatywnych skutków skłania do stawiania pytań o to, co generuje stres w miejscach pracy podlaskich pracowników, w jaki sposób radzą sobie oni ze stresem, ale również jak

¹⁴⁰ M. Młokosiewicz, Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2), s. 235-247.

funkcjonują środowiska, w których realizują pracę. Negatywne warunki w pracy odnoszące się do psychologicznego aspektu funkcjonowania człowieka mogą również sprzyjać depresji. Osoby odczuwające ten stan wykazują obniżoną produktywność, niższe zaangażowanie w pracę, częstsze zwolnienia lekarskie i prezenteizm, który jest zjawiskiem polegającym na nieefektywnej obecności w pracy, gdy pracownik choć fizycznie jest dostępny, to psychicznie jest zupełnie gdzie indziej¹⁴¹.

Nisko zostały ocenione także: dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) (4,15) oraz kreatywność i innowacyjność (4,16). Zatem w ocenie badanych kompetencje te nie mają specjalnego znaczenia w kontekście wykonywanej przez nich pracy, ale również pracownicy nie oceniają tych kompetencji wysoko w odniesieniu do własnej osoby. Co zatem buduje konkurencyjność przedsiębiorstw, w których pracują i na czym się ona opiera? Czy w organizacjach dostrzega się jakąkolwiek przestrzeń sprzyjającą kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości?

Luka kompetencyjna w badanym obszarze jest niewielka. Pracownicy podobnie oceniają zarówno kompetencje, które uznają za najważniejsze w kontekście swojej pracy, jak i faktyczny ich poziom, jaki reprezentują. Niewielkie różnice, na które warto zwrócić uwagę, zidentyfikowano wśród kompetencji radzenia sobie ze stresem (0,47), planowania i zarządzania sobą w czasie (0,23) rozwiązywania problemów (0,21), dążenia do rezultatów (przedsiębiorczość) (0,19) (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich osobistych

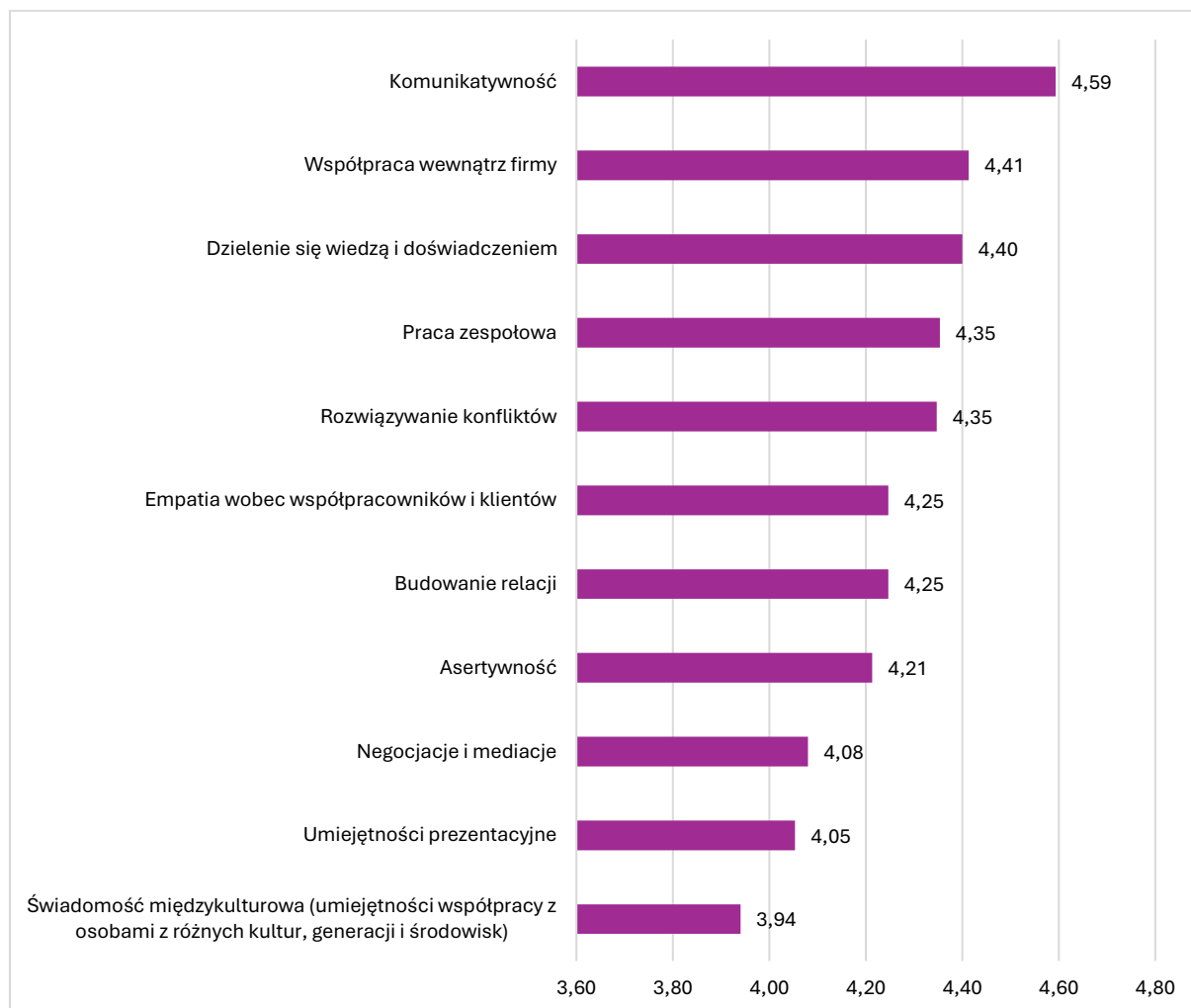
| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Samodzielność | 4,63 | 4,59 | 0,05 |
| Sumienność / rzetelność (etyka pracy) | 4,61 | 4,50 | 0,11 |
| Rozwiązywanie problemów | 4,60 | 4,39 | 0,21 |
| Logiczne i krytyczne myślenie | 4,57 | 4,42 | 0,15 |
| Planowanie i zarządzanie sobą w czasie | 4,49 | 4,26 | 0,23 |
| Myślenie analityczne | 4,47 | 4,32 | 0,15 |
| Radzenie sobie ze stresem | 4,47 | 4,00 | 0,47 |
| Rozwój zawodowy / gotowość do uczenia się | 4,41 | 4,33 | 0,08 |
| Dążenie do rezultatów (przedsiębiorczość) | 4,35 | 4,15 | 0,19 |
| Adaptacyjność i elastyczność | 4,32 | 4,39 | -0,07 |
| Kreatywność i innowacyjność | 4,28 | 4,16 | 0,12 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁴¹ Zob. np. M. Randak-Jeziarska, Determinanty depresyjne w pracy, „Management & Quality/Zarządzanie i Jakość” 2025, nr 7(1), s. 104-112.

W kolejnym etapie badań weryfikowano, które z kompetencji miękkich społecznych respondenci uznają za najważniejsze w swojej pracy zawodowej – wykres 4.10.

Wykres 4.10. Ocena znaczenia kompetencji miękkich społecznych w odniesieniu do własnej pracy zawodowej w perspektywie badanych respondentów [N= 150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z perspektywy wykonywanej pracy zawodowej respondenci wskazali komunikatywność (4,59), która została oceniona nie tylko jako szczególnie ważna dla wykonywanej pracy, ale również jako ważna kompetencja osobista. Jak wskazuje literatura, efektem, ale zarazem przyczyną dobrej komunikacji w organizacjach, jest zaufanie. A jego wysoki poziom jest ważnym elementem kooperacji i partnerstwa¹⁴². Wynik ten może zatem sugerować, że atmosfera pracy sprzyja dobrej komunikacji. Wysoko oceniono również współpracę wewnątrz firmy (4,41), dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (4,40) oraz pracę zespołową (4,35). Dane te mogą sugerować, że jakość relacji, jak również klimat

¹⁴² M. Urban, Komunikacja w organizacji, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2007, nr 21, s. 271-280.

organizacyjny, sprzyjają budowaniu i rozwijaniu współpracy na różnych poziomach i stanowiskach. Nieco niżej, ale wciąż powyżej 4, badani wskazali rozwiązywanie konfliktów (4,35), empatię wobec współpracowników (4,25) i budowanie relacji (4,25). Najniżej oceniono świadomość międzykulturową (3,94), umiejętności prezentacyjne (4,05), negocjacje i mediacje (4,08) oraz asertywność (4,21). Ostatni wynik może nieco dziwić, jako że asertywność jest umiejętnością, dzięki której ludzie są w stanie otwarcie wyrażać własne myśli, uczucia i przekonania, poglądy bez naruszania uczuć innych ludzi. Pozwala osiągać kompromis bez rezygnacji z uznawanych wartości i autonomicznego punktu widzenia¹⁴³. Jest zatem niezwykle istotna w kontekście budowania relacji i komunikacji, która z perspektywy badanych została oceniona wysoko.

W badaniu interesowała nas kwestia, w jaki sposób respondenci oceniają poziom własnych kompetencji miękkich społecznych. Najwyżej oceniona została komunikatywność (4,43), która jednocześnie jest kompetencją, która w ocenie badanych jest najważniejsza w kontekście realizowanej przez nich pracy zawodowej, jak wskazano powyżej (wykres 4.11).

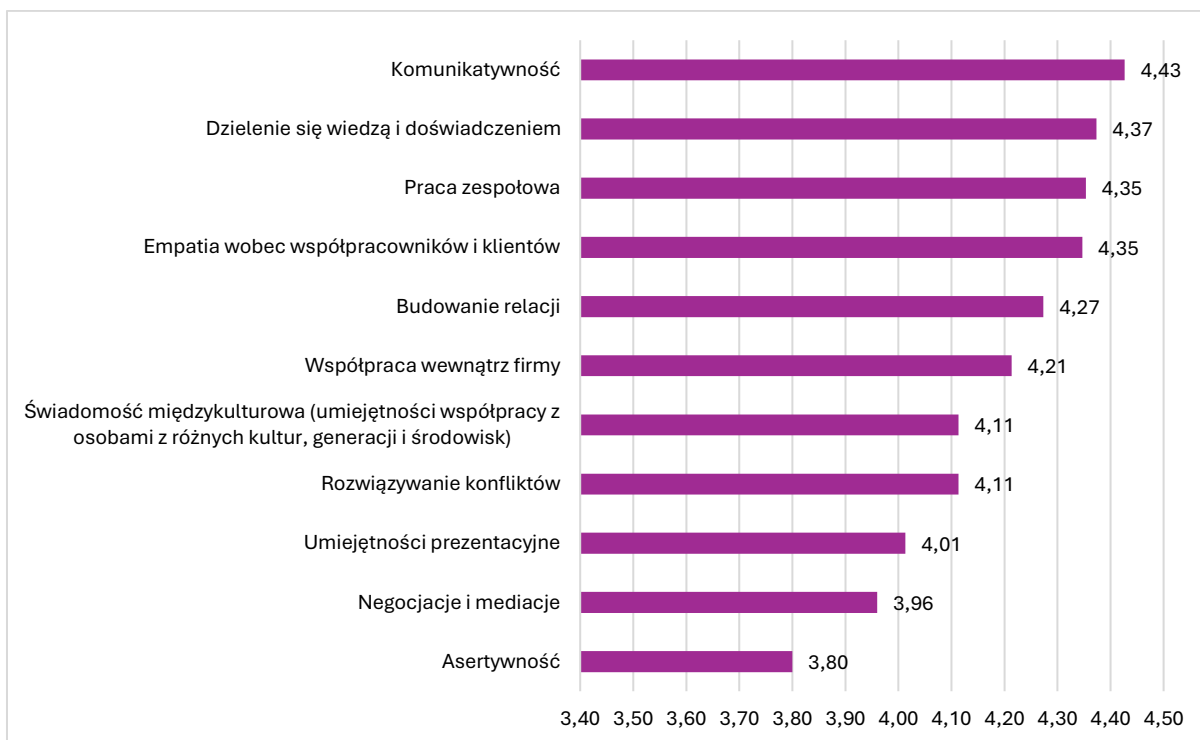
Wysoko oceniono również dzielenie się wiedzą i doświadczeniem (4,37), co może sugerować wysoki potencjał do realizowania działań coachingowych i mentoringowych w organizacji z wykorzystaniem wiedzy, doświadczenia i umiejętności pracowników. Jak wskazuje A. Keil, coaching ma szczególne uzasadnienie zwłaszcza w czasach napięć i nieprzewidywalnych zmian, kiedy konieczność podejmowania trudnych decyzji obarczonych wieloma wątpliwościami jest wysoka. Pozwala on na spojrzenie przez pryzmat różnych perspektyw, przemyślenie zróżnicowanych wariantów działania oraz ich konsekwencji¹⁴⁴. Jego przeprowadzenie w pełnym wymiarze może być szansą na głęboką, trwałą zmianę w świadomości, wyzwolenie energii, pracę na tych elementach, które mogą sprawiać trudność, a tym samym być barierą dla rozwoju organizacji¹⁴⁵.

¹⁴³ B. Pawłowska, *Zachowania asertywne w organizacji. Elementy treningu asertywności*. Skuteczny kierownik sektora publicznego, Wydawnictwo i Pracownia Poligraficzna Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2018, s. 11.

¹⁴⁴ A. Keil, *Coaching for Leaders. Why Executives Need Support, Especially in Times of Disruption*, <https://www.ccl.org/articles/white-papers/coaching-for-leaders/> (dostęp: 10.02.2026).

¹⁴⁵ K. Dąbrowska, *Istota coachingu we współczesnej organizacji*, [w:] K. Januszkiewicz, M. Czajkowska, M. Kołodziejczak, M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Wykres 4.11. Ocena poziomu posiadanych kompetencji miękkich społecznych [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Aktualnie firmy wykorzystują zarówno coaching i mentoring jako część zintegrowanej strategii zmian w połączeniu z innymi metodami¹⁴⁶. Praca zespołowa (4,35), empatia wobec współpracowników (4,35), budowanie relacji (4,27), współpraca wewnątrz firmy (4,21) zostały ocenione nieco niżej, ale jest to wciąż wynik wysoki. Wskazano również na świadomość międzykulturową (4,11), rozwiązywanie konfliktów (4,11) i umiejętności prezentacyjne (4,01). Najniżej (poniżej 4) oceniono asertywność (3,80), negocjacje i mediacje (3,96) co wskazuje, że obszary te mogą wymagać potencjalnie działań rozwojowych wspierających ich budowę i rozwój.

Skala luk kompetencyjnych w badanym obszarze jest zróżnicowana. Zidentyfikowano je głównie w odniesieniu do asertywności (0,41), rozwiązywania konfliktów (0,23), współpracy wewnątrz firmy (0,20) i komunikatywności (0,17) (tabela 4.2). W przypadku niektórych kompetencji, takich jak: świadomość międzykulturowa, empatia wobec współpracowników i klientów, budowa relacji, ocena posiadanych kompetencji przewyższa ich znaczenie w pracy.

¹⁴⁶ J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, M. Strzelecka, *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.

Tabela 4.2. Luka kompetencyjna w obszarze kompetencje miękkie społeczne

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenie kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|--|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Komunikatywność | 4,59 | 4,43 | 0,17 |
| Współpraca wewnątrz firmy | 4,41 | 4,21 | 0,20 |
| Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem | 4,40 | 4,37 | 0,03 |
| Praca zespołowa | 4,35 | 4,35 | 0,00 |
| Rozwiązywanie konfliktów | 4,35 | 4,11 | 0,23 |
| Budowanie relacji | 4,25 | 4,27 | -0,03 |
| Empatia wobec współpracowników i klientów | 4,25 | 4,35 | -0,10 |
| Asertywność | 4,21 | 3,80 | 0,41 |
| Negocjacje i mediacje | 4,08 | 3,96 | 0,12 |
| Umiejętności prezentacyjne | 4,05 | 4,01 | 0,04 |
| Świadomość międzykulturowa (umiejętności współpracy z osobami z różnych kultur, generacji i środowisk) | 3,94 | 4,11 | -0,17 |

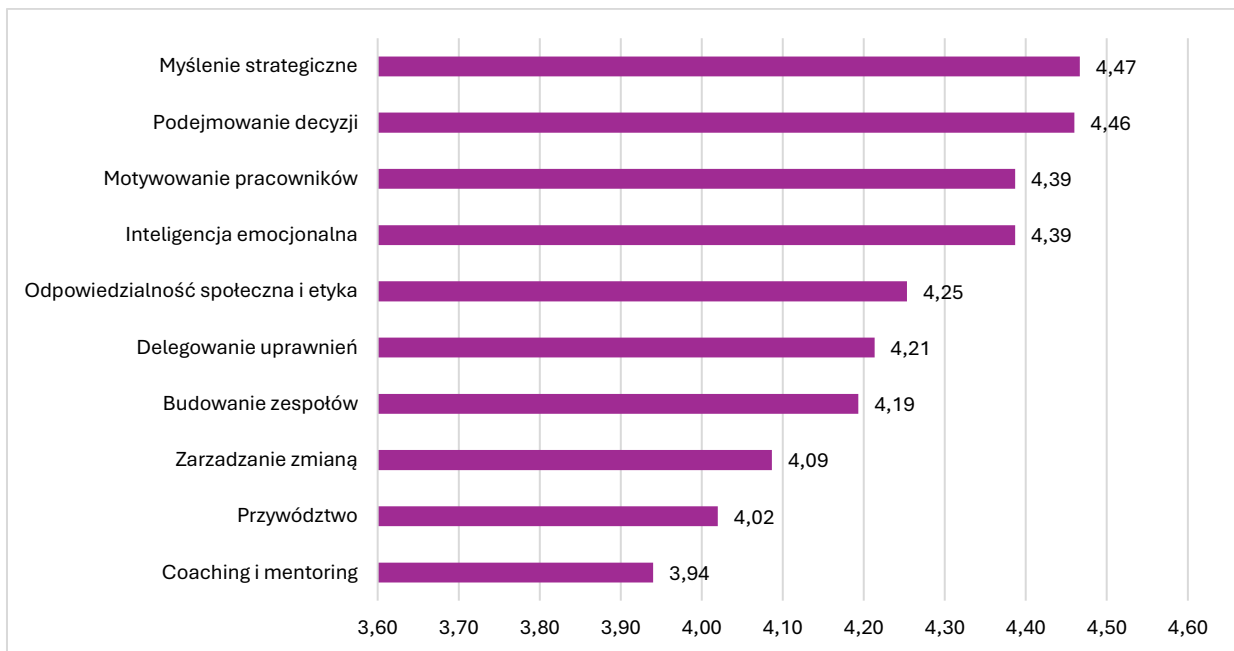
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniach weryfikowano również, które kompetencje miękkie przywódcze (menedżerskie) respondenci uznają za najważniejsze w swojej pracy. Współczesne warunki, w jakich funkcjonuje biznes, powodują, że liderzy działają w warunkach wysokiej zmienności i niepewności. Zmiany w zakresie nowych technologii, globalizacja oraz zmiany społeczne i gospodarcze powodują, że przestrzeń, w jakiej działają menedżerowie, jest coraz bardziej nieprzewidywalna. Realia te powodują konieczność ciągłej gotowości do dostosowywania się do nowych warunków, podejmowania szybkich decyzji, ale również – ciągłej dostępności¹⁴⁷.

Zebrany materiał badawczy wskazuje, że za najważniejsze z perspektywy swojej pracy zawodowej respondenci uznają myślenie strategiczne (4,47), podejmowanie decyzji (4,46), motywowanie pracowników (4,39), inteligencję emocjonalną (4,39), odpowiedzialność społeczną i etykę (4,25) oraz delegowanie uprawnień (4,21) - wykres 4.12.

¹⁴⁷ D. Jagoda-Sobalak, M. Kaliciak-Gebauer, Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczeń menedżerów, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” 2025, nr 57, s. 68-82.

Wykres 4.12. Ocena znaczenia kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) w odniesieniu do własnej pracy zawodowej [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

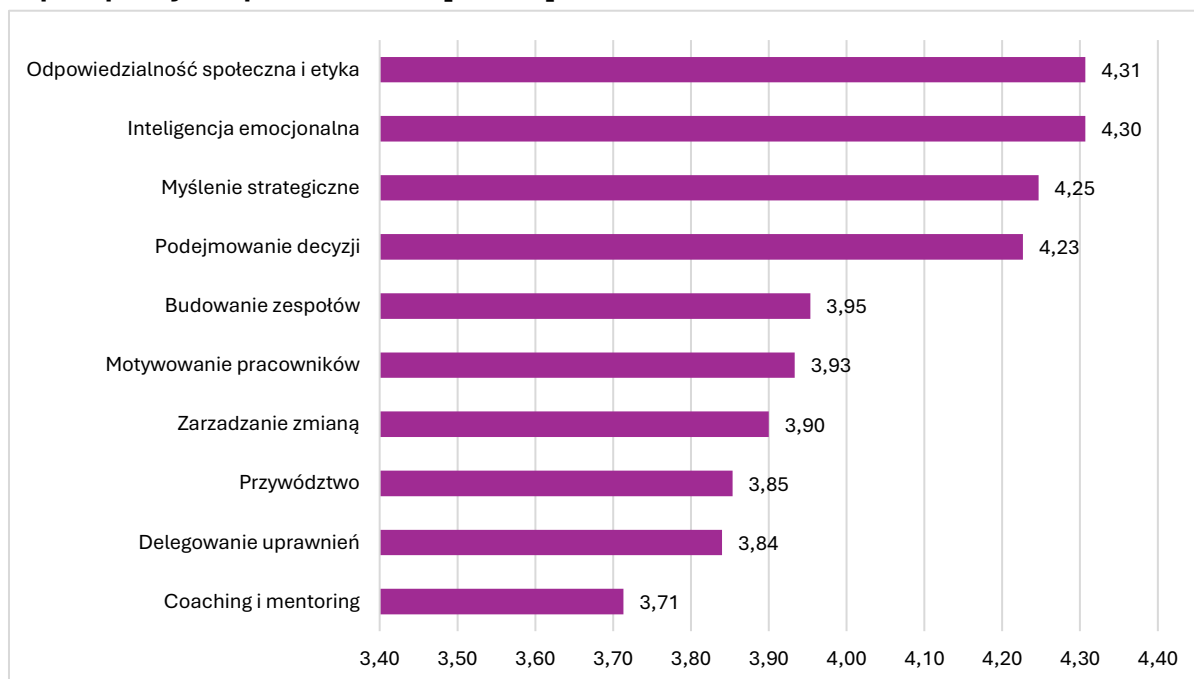
Współczesna literatura zwraca uwagę, że odchodzi się od stylu przywództwa egocentrycznego w kierunku stylów opartych na empatii i współpracy lidera z zespołem¹⁴⁸. W tym kontekście umiejętności związane z motywowaniem ludzi, inteligencją emocjonalną, etyką zyskują na znaczeniu i stają się ważnym filarem zarządzania. Nieco niżej oceniono budowanie zespołów (4,19), zarządzanie zmianą (4,09). To wynik, który sugeruje zwrócenie uwagi na rozwój kompetencji w zakresie kształtowania, rozwijania i utrzymania zespołów. Najniżej oceniono coaching, mentoring (3,94) i przywództwo (4,02). Wynik ten może sugerować, że przestrzeń do podejmowania ról liderekich w przedsiębiorstwach, gdzie zatrudnieni są respondenci, może być znacznie ograniczona, tym samym nie wyzwalając w pracownikach potrzeby rozwijania umiejętności w tym zakresie. Tymczasem do 2030 roku prognozowany jest wzrost zapotrzebowania na zaawansowane kompetencje poznawcze (kreatywność, kompleksowe przetwarzanie i interpretacja informacji), a dalej – emocjonalne i społeczne, do których zalicza się przedsiębiorczość, podejmowanie inicjatywy, przywództwo i zarządzanie ludźmi¹⁴⁹.

¹⁴⁸ J. Misztal, Lider 2.0. Jak cyfrowa transformacja i innowacje kształtują nową erę zarządzania projektami, „Management & Quality/Zarządzanie i Jakość” 2025, nr 7(3), s. 195-213.

¹⁴⁹ P. Trąpczyński, O. Shelest-Szumilas, W. Rydzak, J. Fazlagić, J. Jasiczak, K. Lis, A. Szymkowiak, B. Woźniak-Jęchorek, S. Kuźmar, Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2023.

Jeśli chodzi o ocenę poziomu kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich), to badani najwyżej ocenili swoje kompetencje w zakresie odpowiedzialności społecznej i etyki (4,31) - wykres 4.13.

Wykres 4.13. Ocena poziomu kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) w perspektywie pracowników [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

To bardzo dobry sygnał, bowiem, jak wskazują badania A. Zaleśnej, im bardziej etyczny przywódca (przełożony), tym częściej organizacja jest społecznie odpowiedzialna¹⁵⁰. Drugą najwyżej ocenioną kompetencją była inteligencja emocjonalna (4,30), którą współcześnie określa się mianem metakompetencji, a jej znaczenie dla skutecznego zarządzania jest kluczowe. Badania Golemana potwierdzają, że IE jest kluczowym elementem warunkującym skuteczne przywództwo¹⁵¹. Wysoko oceniono również myślenie strategiczne (4,25), które w literaturze określane jest mianem połączonego podejścia – wizjonerstwa, umiejętności tworzenia alternatywnych scenariuszy i przewidywania zmian otoczenia. To z kolei umożliwia szersze spojrzenie na organizację i jej przyszły rozwój¹⁵². Ostatnią najwyżej ocenioną kompetencją było podejmowanie decyzji (4,23). Znacznie niżej (poniżej 4) respondenci ocenili budowanie zespołów (3,95), co w kontekście przywództwa ma kluczowe znaczenie, motywowanie pracowników

¹⁵⁰ A. Zaleśna, Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 51(1), s. 145-156.

¹⁵¹ Ł. Kuźma, Inteligencja emocjonalna w pracy menedżera, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 11, s. 30-33.

¹⁵² J. Radomska Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, nr 120(1), s. 41-54.

(3,93), zarządzanie zmianą (3,90), przywództwo (3,85), czyli wszystko to, co powszechnie silnie utożsamiane jest z rolą liderką. Najniżej oceniono coaching i mentoring (3,71) i delegowanie uprawnień (3,84). Dane te z pewnością są istotne w kontekście kształtowania postaw i podejmowania aktywności związanych z budowaniem i rozwijaniem zespoł oraz kierowaniem nimi. Potencjalnie jest to obszar wymagający wzmocnienia w zależności od kierunku strategicznego firm i wewnętrznych potrzeb dotyczących kształtowania i rozwoju liderów, ale także – ich możliwości w tym zakresie.

Analiza przedstawionych danych w tabeli 4.3 wskazuje, że największa luka kompetencyjna w badanym obszarze dotyczy motywowania pracowników (0,45) oraz delegowania uprawnień (0,37), co świadczy o istotnych niedoborach w zakresie kluczowych kompetencji przywódczych. W mniejszym, lecz nadal znaczącym stopniu deficyty obejmują zarządzanie zmian (0,19), budowanie zespołów (0,24), coaching i mentoring (0,23) oraz podejmowanie decyzji (0,23). Otrzymane wyniki sugerują potrzeb wzmocnienia umiejętności zarządczych związanych z efektywnym kierowaniem zespołem, rozwijaniem pracowników oraz wspieraniem procesów organizacyjnych.

Tabela 4.3. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich przywódczych

| Wyszczególnienie | Ocena znaczenia kompetencji w pracy | Ocena poziomu posiadanych kompetencji | Luka kompetencyjna |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Myślenie strategiczne | 4,47 | 4,25 | 0,22 |
| Podejmowanie decyzji | 4,46 | 4,23 | 0,23 |
| Inteligencja emocjonalna | 4,39 | 4,30 | 0,09 |
| Motywowanie pracowników | 4,39 | 3,93 | 0,45 |
| Odpowiedzialność społeczna i etyka | 4,25 | 4,31 | -0,05 |
| Delegowanie uprawnień | 4,21 | 3,84 | 0,37 |
| Budowanie zespołów | 4,19 | 3,95 | 0,24 |
| Zarządzanie zmian | 4,09 | 3,90 | 0,19 |
| Przywództwo | 4,02 | 3,85 | 0,17 |
| Coaching i mentoring | 3,94 | 3,71 | 0,23 |

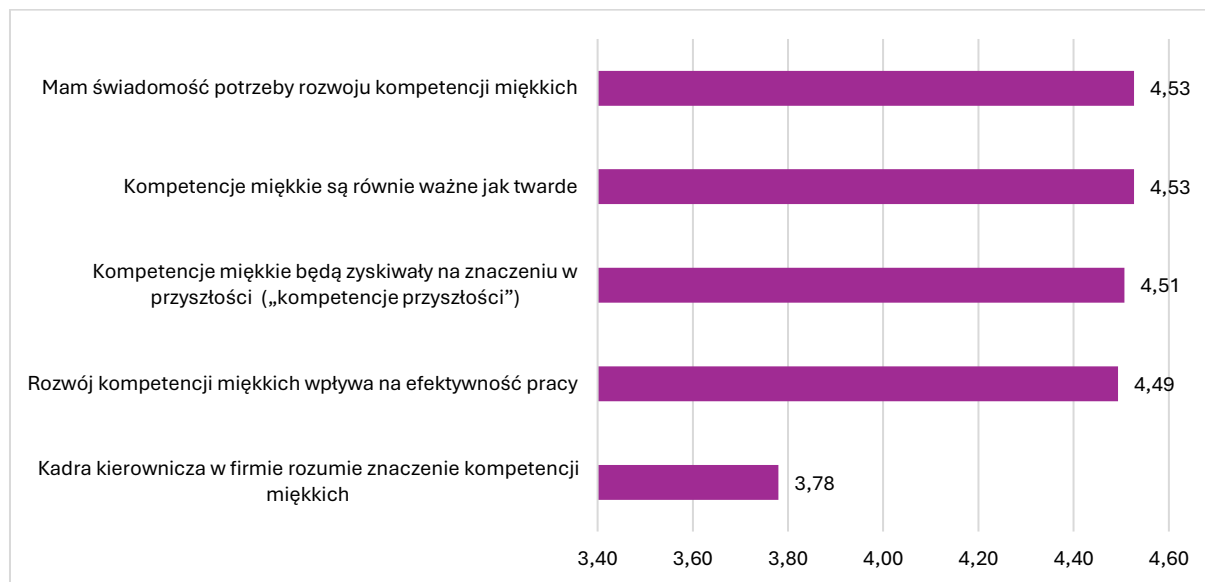
Źródło: Opracowanie wsne na podstawie przeprowadzonych badaw.

4.3. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich i możliwości ich rozwoju w firmach badanych pracowników

Wysokie kompetencje odpowiadające potrzebom i wyzwaniom organizacji przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej. Niedostateczne kompetencje to z kolei wskazówka, jakie są najpilniejsze potrzeby rozwojowe organizacji. Na to, które kompetencje są kluczowe z perspektywy rynku, wskazuje mechanizm konkurencji.

Porównanie kompetencji przedsiębiorstwa z wymaganiami rynku daje możliwość wskazania jego silnych i słabych stron¹⁵³. W tym kontekście w kolejnym etapie prac badawczych respondentów poproszono o odniesienie się do twierdzeń na temat kompetencji miękkich (wykres 4.14).

Wykres 4.14. Ocena znaczenia twierdzeń dotyczących kompetencji miękkich – perspektywa pracowników [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wyników wskazuje na bardzo wysoki poziom świadomości respondentów w zakresie znaczenia kompetencji miękkich. Najwyżej oceniono (w skali od 1 do 5) twierdzenia dotyczące potrzeby ich rozwoju (4,53), równoważności wobec kompetencji twardych (4,53) oraz ich rosnącego znaczenia w przyszłości (4,51). Wysoka ocena stwierdzenia, że rozwój kompetencji miękkich wpływa na efektywność pracy (4,49), potwierdza przekonanie badanych o ich realnym przełożeniu na wyniki organizacyjne.

Jednocześnie wyraźnie niższa ocena twierdzenia dotyczącego zrozumienia znaczenia kompetencji miękkich przez kadre kierowniczą (3,78) ujawnia istotną rozbieżność między świadomością pracowników a postrzeganą postawą zarządzających.

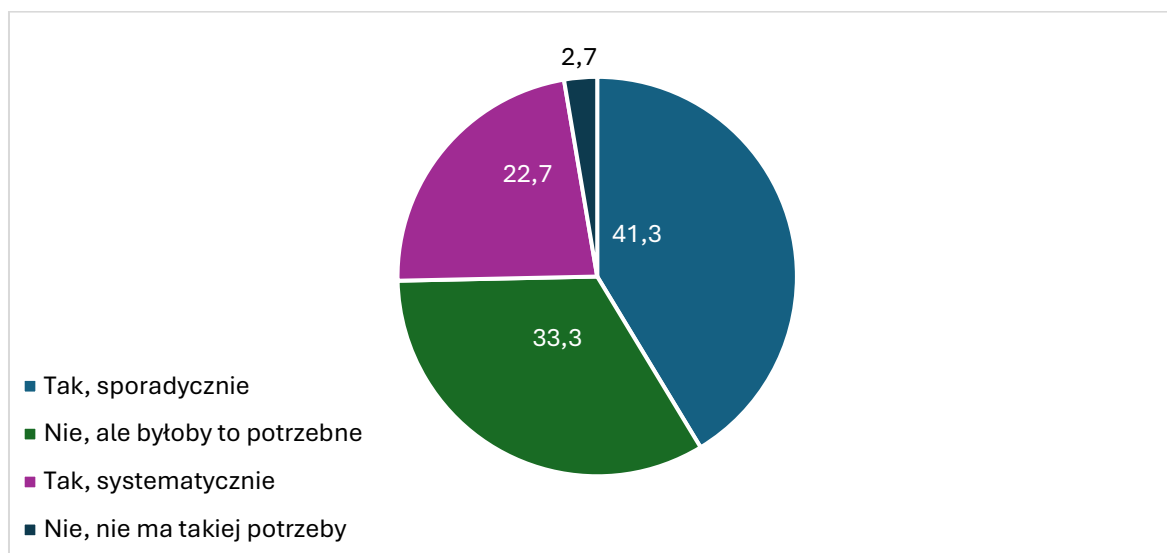
Taki rozdźwięk może stanowić potencjalną barierę rozwojową organizacji.

Niedostateczne zrozumienie znaczenia kompetencji miękkich przez kadre menedżerską może ograniczać tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się, współpracy i innowacyjności. W dłuższej perspektywie może to również negatywnie wpływać na atrakcyjność pracodawcy, zwłaszcza wobec kandydatów, dla których możliwości rozwoju i klimat organizacyjny stanowią istotny element budowania ścieżki kariery.

¹⁵³ J. M. Moczydłowska, Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania na rynku pracy, „Marketing i Rynek” 2021, nr 1, s. 3-10.

W badaniu weryfikowano także, czy w ocenie badanych respondentów firma, w której są zatrudnieni, podejmuje działania na rzecz rozwoju kompetencji miękkich pracowników. Zebrane dane wskazują, że w ocenie 33,3% respondentów nie dostrzegają oni takich działań, ale uważają, że byłoby to potrzebne, 41,3% uważa, że tak, ale sporadycznie, 22,7%, że tak, systematycznie, a 2,7%, że nie i nie ma takiej potrzeby (wykres 4.15).

Wykres 4.15. Działania na rzecz rozwoju kompetencji miękkich pracowników [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza literatury potwierdza z kolei, że działania organizacji na rzecz rozwoju kompetencji miękkich pracowników są kluczowe, by móc budować konkurencyjność przedsiębiorstw i ich innowacyjność, a tym samym zwiększać szansę nie tylko na przetrwanie, ale przede wszystkim na rozwój¹⁵⁴.

Istotnym elementem badań była także identyfikacja metod wykorzystywanych w rozwoju kompetencji miękkich w miejscu pracy badanych respondentów. Do najczęściej wykorzystywanych metod respondenci wskazali szkolenia zewnętrzne (62,5% wskazań na raczej wysoką i wysoką intensywność wykorzystania), szkolenia wewnętrzne (51,2% wskazań na raczej wysoką i wysoką intensywność wykorzystania) oraz job shadowing (47,9%) (tabela 4.4).

¹⁵⁴ Por. np. R. Matwiejczuk, Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 93, s. 355-364; A. Karaś, Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20), s.73-85; Z. Witaszek, Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 52, s. 303-322.

Tabela 4.4. Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich pracowników w miejscu pracy [N= 96]

| Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich w miejscu pracy | 0 – Brak stosowanej formy | 1 – Niski stopień wykorzystania | 2 – Raczej niski stopień wykorzystania | 3 – Umiarkowany stopień wykorzystania | 4 – Raczej wysoka intensywność wykorzystania | 5 – Wysoka intensywność wykorzystania |
|---|---------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Uczenie się z wykorzystaniem technologii, np. aplikacji mobilnych, symulacje VR | 36,5 | 10,4 | 11,5 | 17,7 | 8,3 | 15,6 |
| Blended learning (połączenie nauki zdalnej z tradycyjnymi warsztatami lub spotkaniami) | 28,1 | 8,3 | 17,7 | 18,8 | 11,5 | 15,6 |
| Rotacja stanowisk pracy | 27,1 | 11,5 | 11,5 | 22,9 | 8,3 | 18,8 |
| Coaching i mentoring | 26,0 | 9,4 | 14,6 | 20,8 | 10,4 | 18,8 |
| Social learning (uczenie się społeczne) – przez współpracę i wymianę doświadczeń w zespole, poprzez fora, grupy dyskusyjne itp. | 29,2 | 5,2 | 8,3 | 20,8 | 18,8 | 17,7 |
| Mikroszkolenia (microlearning) - krótkie moduły szkoleniowe, np. on-line | 26,0 | 8,3 | 10,4 | 17,7 | 18,8 | 18,8 |
| E-learning, webinary | 22,9 | 7,3 | 13,5 | 22,9 | 14,6 | 18,8 |
| Warsztaty integracyjne | 20,8 | 11,5 | 8,3 | 17,7 | 15,6 | 26,0 |
| Job shadowing (uczenie się od współpracowników) | 17,7 | 3,1 | 6,3 | 25,0 | 20,8 | 27,1 |

| Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich w miejscu pracy | 0 – Brak stosowanej formy | 1 – Niski stopień wykorzystania | 2 – Raczej niski stopień wykorzystania | 3 – Umiarkowany stopień wykorzystania | 4 – Raczej wysoka intensywność wykorzystania | 5 – Wysoka intensywność wykorzystania |
|--|---------------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Szkolenia wewnętrzne | 14,6 | 5,2 | 11,5 | 17,7 | 18,8 | 32,3 |
| Szkolenia zewnętrzne | 5,2 | 5,2 | 6,3 | 20,8 | 20,8 | 41,7 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nieco niższy jest udział takich form, jak: warsztaty integracyjne (raczej wysoka i wysoka intensywność wykorzystania 41,6% wskazań), e-learning, webinary (raczej wysoka i wysoka intensywność wykorzystania 33,4% wskazań), mikroszkolenia (microlearning) (37,6% wskazań), social learning (26,5% wskazań) oraz coaching i mentoring (29,2% wskazań). Najmniejszy udział dotyczy metod uczenia się z wykorzystaniem technologii, blended learning oraz rotacji stanowisk pracy.

Zebrane dane wskazują, że zakres wykorzystywanych metod rozwoju kompetencji w organizacjach z perspektywy pracowników jest bardzo ograniczony. Jednocześnie wykorzystywane metody można uznać za najbardziej klasyczne, na niekorzyść elastycznych form szkoleń. Analiza literatury wskazuje tymczasem, że inwestycje w szkolenia pracowników są istotnym elementem determinującym zmiany technologiczne, w tym również w polskich przedsiębiorstwach. Obserwuje się, że im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej intensywne i różnorodne działania szkoleniowe są podejmowane. Mikro- i małe przedsiębiorstwa inwestują głównie w rozwój kompetencji twardych, co w dużej mierze wynika z potrzeby uzupełniania luk kompetencyjnych. Z kolei średnie i duże firmy oferują pracownikom bardziej zróżnicowany zakres szkoleń, zarówno jeśli chodzi o kompetencje miękkie, jak i twarde¹⁵⁵.

Należy zaznaczyć, że doptyw nowych technologii na rynek tworzy możliwości kreatywnego rozwijania metod uczenia z uwzględnieniem indywidualnych preferencji, wymagań czy oczekiwań. Czynnikiem kluczowym w kontekście wyboru właściwej formy szkolenia jest jego temat i grupa docelowa. W kontekście blended learningu, który uznawany jest za najbardziej przyszłościowy model rozwoju, mogą to być przykładowo kursy e-learningowe, interaktywne filmy edukacyjne, gry decyzyjne, symulatory

¹⁵⁵ Zob. K. Karpińska, M. Owczarczuk, Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników jako determinanta zmian technologicznych w dobie rewolucji cyfrowej- wyniki badań własnych, „Optimum. Economic Studies” 2024, nr 118(4), s. 70-87.

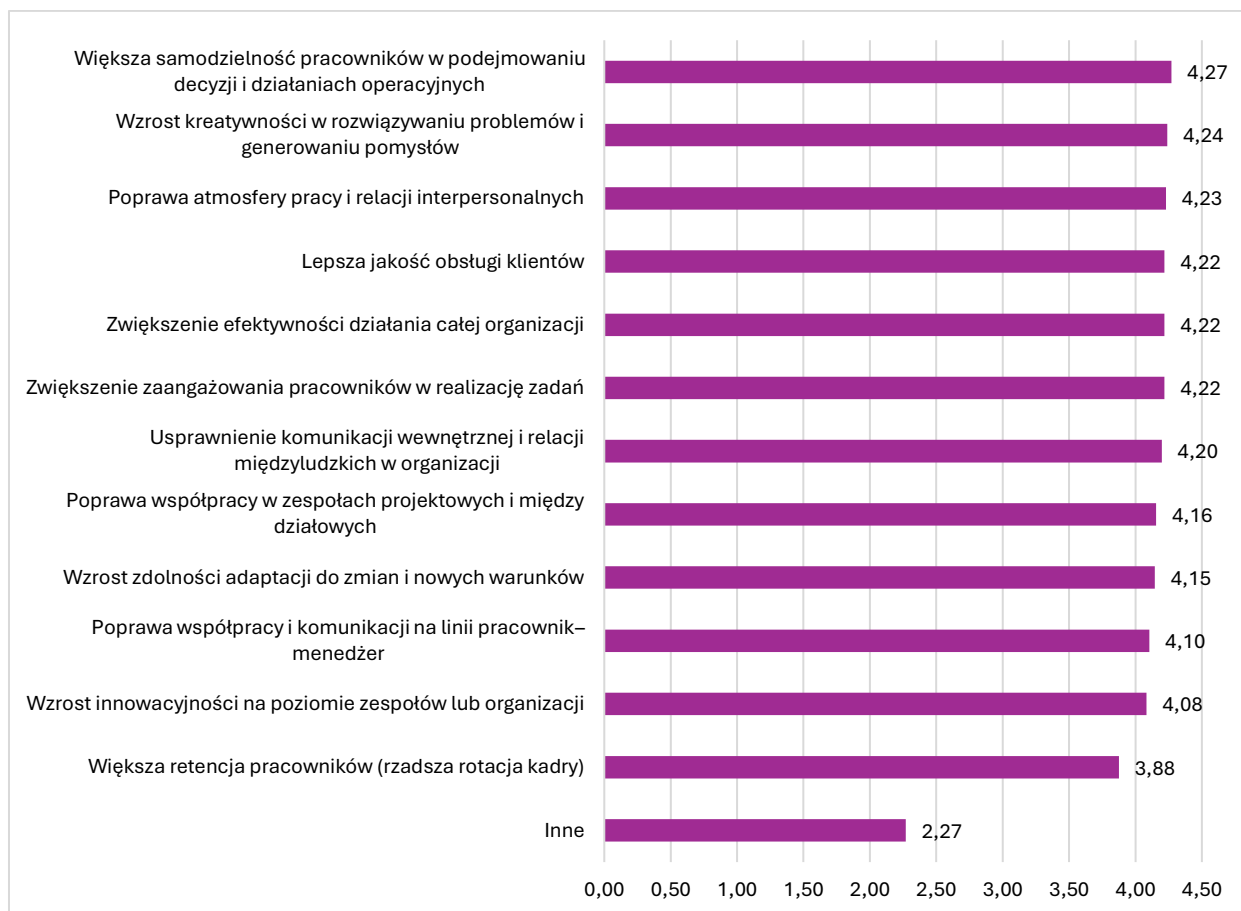
biznesowe, symulatory aplikacji informatycznych czy social learning¹⁵⁶. Przejście od nieefektywnych i zbiurokratyzowanych przedsiębiorstw do organizacji dochodowych i konkurencyjnych zmusza do konsekwentnego wdrażania zmian w tym, co szczególnie ważne – traktowaniu szkoleń i doskonalenia jako inwestycji niosącej wymierne korzyści¹⁵⁷.

W badaniu istotne było także zidentyfikowanie korzyści z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników w miejscu pracy z perspektywy badanych respondentów. Jak wynika z wykresu 4.21, do najważniejszych korzyści respondenci zaliczyli większą samodzielność pracowników w podejmowaniu decyzji (4,27), wzrost kreatywności w rozwiązywaniu problemów (4,24), poprawę atmosfery pracy i relacji (4,23). Na równi oceniono lepszą jakość obsługi klientów (4,22), zwiększenie efektywności działania całej organizacji (4,22) i zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację zadań (4,22). Nieco niżej, ale wciąż wysoko – usprawnienie komunikacji wewnętrznej (4,20), poprawę współpracy w zespołach projektowych (4,16) oraz wzrost zdolności adaptacji do zmian i nowych warunków (4,15). Najniżej oceniono inne (2,27), większą retencję pracowników (3,88), wzrost innowacyjności na poziomie zespołów lub organizacji (4,08) oraz poprawę współpracy na linii pracownik – menedżer (4,10).

¹⁵⁶ K. Serafin, Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322, s. 214-229.

¹⁵⁷ B. Belina, Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji, „Polish Journal of Continuing Education” 2017, nr 4, s. 128-137.

Wykres 4.21. Ocena korzyści z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników [N=96]



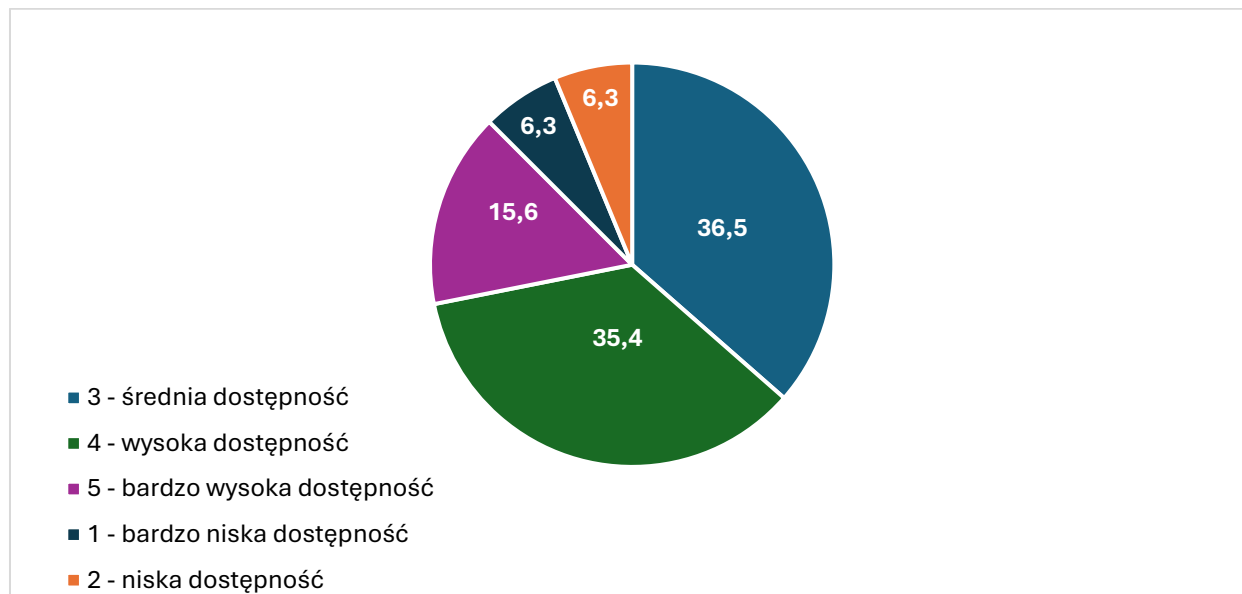
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozwój kompetencji miękkich pracowników z pewnością jest jednym z czynników, które przyczyniają się do budowania autonomii pracowników w określonym obszarze zawodowym, wzmacniając tym samym zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy. Autonomia pracownika będzie mieć zatem znaczenie również w kontekście kształtowania się zaufania w środowisku pracy i skłonności do brania odpowiedzialności za powierzone zadania. W tym wymiarze wzmacnianie kompetencji miękkich kadry jest istotne również z perspektywy organizowania i zarządzania pracą, kreowania samodzielnych stanowisk pracy oraz budowania odpowiedzialnych i skutecznych zespołów.

Respondenci zostali zapytani także, jak oceniają dostępność możliwości rozwoju kompetencji miękkich pracownicy w swoim miejscu pracy (wykres 4.22). W ocenie 15,6% badanych możliwość ta jest bardzo wysoka, dla 35,4 % jest ona wysoka, 36,5% ocenia ją jako średnią, a po 6,3% respondentów uznało ją za niską i bardzo niską. Relatywnie duża grupa (wysoka, bardzo wysoka, średnia) dostrzega zatem możliwości rozwoju kompetencji w swojej organizacji. W tym kontekście pogłębionych analiz wymagałby obszar dotyczący realnej aktywności w tym zakresie, inicjatywy

i zaangażowania samych pracowników w procesy rozwojowe. Deklarują oni bowiem, że przestrzeń dotycząca możliwości rozwoju występuje w organizacjach. W jaki sposób jest ona przez nich wykorzystywana? Jakie formy motywacji do rozwoju stosują organizacje?

Wykres 4.22. Ocena możliwości rozwoju kompetencji miękkich w firmach [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

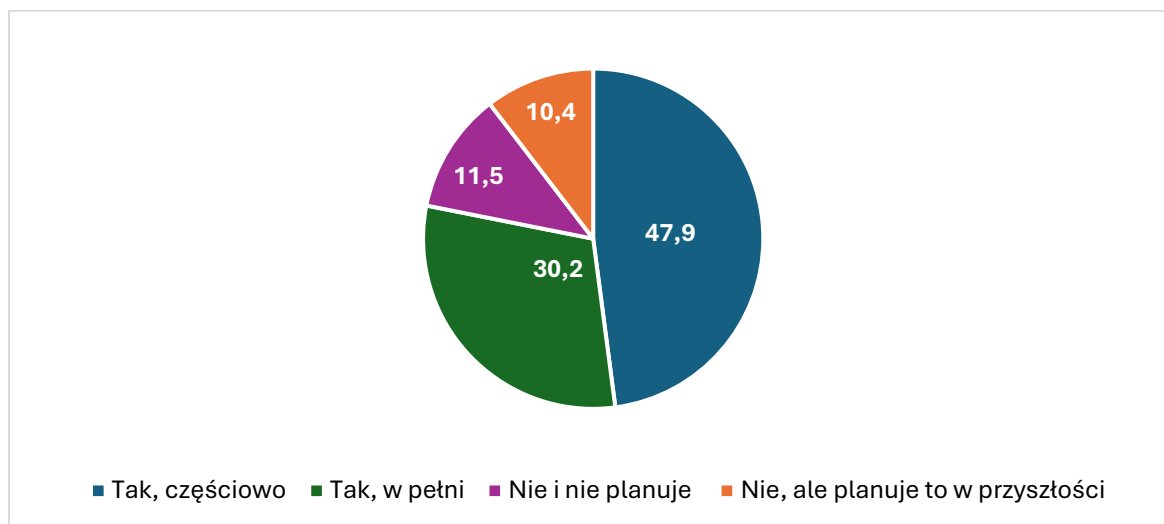
Motywacja talentów to zawsze duże wyzwanie dla organizacji. Z jednej strony należy rozpatrywać kwestie motywacji wewnątrzorganizacyjnej, ale z drugiej – indywidualne kierunki działania. Rozwój wymaga konieczności ciągłego zwiększania uprawnień, umiejętności i motywacji do pracy celem osiągnięcia większej efektywności. Potrzeby rozwojowe są z kolei coraz bardziej kompleksowe, gdyż nabywane kompetencje nie są traktowane w oderwaniu od pozostałych. To zawsze kombinacja wiedzy, umiejętności i postaw. W tym ujęciu rozwój wymaga wielowymiarowego ukierunkowania¹⁵⁸.

Zapytaliśmy także respondentów, czy pracodawcy finansują lub współfinansują szkolenia w zakresie rozwoju kompetencji miękkich pracowników z perspektywy badanych respondentów (wykres 4.23). W ocenie 47,9% respondentów pracodawcy robią to, ale jedynie częściowo, 30,2% respondentów wskazuje, że finansowanie szkoleń w całości pokrywa pracodawca, 11,5% uważa, że nie i nie planuje, a 10,4%, że nie, ale planuje to w przyszłości. Zebrane dane ukazują pozytywne podejście do finansowania szkoleń, nawet jeśli nie jest ono realizowane w całości. Stanowią sygnał, że możliwość uzyskania wsparcia (choć często ograniczonego) w organizacjach istnieje. W tym kontekście należy rozważyć, w jaki sposób budować nie tylko motywację pracowników

¹⁵⁸ A. Rytelewska, A. Springer, Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 145-157.

do poszukiwania możliwości i podejmowania aktywności związanych z rozwijaniem kompetencji, ale także, w jaki sposób budować komunikację firmową, która sprzyja kształtowaniu świadomości na temat możliwości organizacji w tym zakresie.

Wykres 4.23. Finansowanie lub współfinansowanie szkoleń w zakresie rozwoju kompetencji miękkich pracowników [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

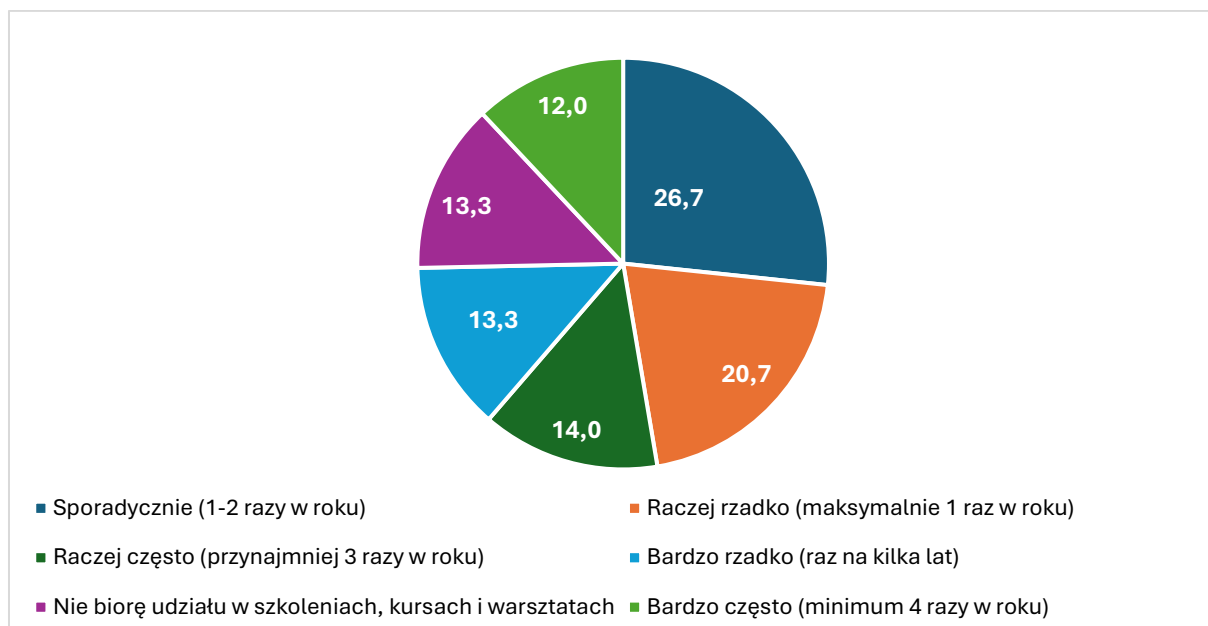
Analiza literatury pozwala zauważyć, że pracodawcy często działają w tej kwestii dwutorowo. Zachęcają pracowników do zwiększania wiedzy i umiejętności poprzez finansowanie szkoleń, kursów, studiów podyplomowych w całości lub części, ale również poprzez pytania o ostatnio odbyte formy doskonalenia w kontekście ocen okresowych. Mimo tego, pracownicy bardzo różnie reagują na te motywatory¹⁵⁹, dlatego w tym zakresie kluczowe może być indywidualne podejście pracodawcy.

4.4. Aktywność pracowników w rozwoju kompetencji miękkich

W kolejnej części badań sprawdzano, jak często pracownicy województwa podlaskiego biorą udział w szkoleniach, kursach, warsztatach, których celem jest rozwijanie kompetencji miękkich z własnej inicjatywy (wykres 4.24).

¹⁵⁹ D. Tokarska, Stabilizacja zatrudnienia a chęć doskonalenia kompetencji zawodowych, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 369, s. 261-270.

Wykres 4.24. Częstotliwość udziału respondentów w szkoleniach, kursach i warsztatach rozwijających kompetencje miękkie samodzielnie inicjowane [N= 150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Blisko 27% respondentów bierze udział w szkoleniach, kursach i warsztatach, ale robi to sporadycznie (1-2 razy w roku), 20,7% raczej rzadko (maksymalnie 1 raz w roku), 14% robi to raczej często (przynajmniej 3 razy w roku), po 13,3% badanych wskazało, że robi to bardzo rzadko lub nie bierze udziału w szkoleniach, a tylko 12% wskazało, że robi to bardzo często (minimum 4 razy w roku). Zebrane dane wskazują, że aktywność i inicjatywa ze strony pracowników w kontekście własnego rozwoju nie jest specjalnie wysoka. Tymczasem odpowiedzialność za rozwój osobisty w głównej mierze spoczywa na pracowniku. Jej brak może powodować, że również aktywność pracodawców w tym zakresie nie będzie się zwiększać. Impulsem może być bowiem pewna presja, zaangażowanie pracownika, silna motywacja do dalszego szkolenia i uzyskiwania wsparcia pracodawcy przez szczególnie ambitnych pracowników.

Literatura wskazuje, że inwestycje w kapitał ludzki mogą podejmować zarówno same jednostki, które widzą w tym szansę na lepszą pracę, większe dochody, lepsze życie, jak i przedsiębiorstwa. Z perspektywy jednostki są to koszty związane z edukacją, szkoleniami, nakładami na ochronę zdrowia, kulturę, a przedsiębiorstwa – dążenie do zdobycia przewagi konkurencyjnej i związane z tym inwestycje w szkolenia, przekwalifikowanie pracowników¹⁶⁰.

W dalszej części prac badawczych analizowano obszar dotyczący cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich, w tym mikropoświadczeń i digital badges.

¹⁶⁰ U. Gołaszewska-Kaczan, Działania podnoszące poziom kapitału ludzkiego w nowej perspektywie finansowania 2014-2020, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 6.

Europejskie Ramy Kwalifikacji i Europejski Obszar Edukacji (EEA) podkreślają znaczenie uznawania umiejętności nabytych w zróżnicowanych kontekstach. Mikropoświadczenia zapewniają możliwość dopasowania edukacji do indywidualnych ścieżek karier, jednocześnie promując ideę uczenia się przez całe życie i możliwość funkcjonowania na zmiennym rynku pracy¹⁶¹. Co najważniejsze, pozwalają na potwierdzanie wyników niewielkich, zindywidualizowanych działań edukacyjnych, takich jak krótkie szkolenia czy kursy, tym samym wspierając ukierunkowane, elastyczne nabywanie wiedzy i kompetencji¹⁶². W Polsce mikrocredentials postrzegane są wciąż jako stosunkowo nowe zjawisko. Wśród wielu nowych form alternatywnych kwalifikacji, takich jak otwarte odznaki, odznaki cyfrowe, certyfikaty zawodowe, mikrokwalfikacje zyskują na znaczeniu w kontekście krajowym jako narzędzie skutecznego rozwoju zawodowego i niezbędny element uczenia się przez całe życie¹⁶³. Dlatego w tej części badań sprawdzano, czy respondenci w ogóle słyszeli o cyfrowych potwierdzeniach rozwoju kompetencji miękkich, jak mikropoświadczenia (microcredentials) lub cyfrowe odznaki (digital badges) i mają świadomość istnienia tej formy rozwoju kompetencji. Wyniki badań pokazują (wykres 4.25), że 47,3% badanych nie ma na ten temat żadnej wiedzy, co wskazuje na ich bardzo niską popularność. 42,7% słyszała o nich, ale nie korzysta, a 10% zna i korzysta. W kontekście uzyskanych wyników można przyjąć, że mikropoświadczenia są marginalnie wykorzystanym obszarem, a większość pracowników nie ma z nimi żadnych doświadczeń.

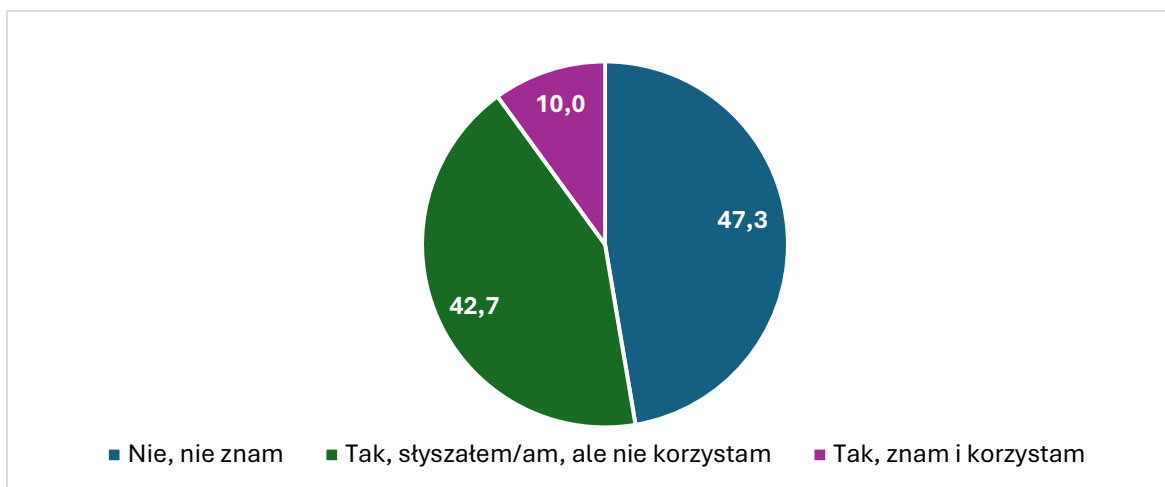
W kolejnym etapie weryfikowano, czy pracownicy byliby zainteresowani zdobywaniem cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich, jak mikropoświadczenia (microcredentials) lub cyfrowe odznaki (digital badges). Najwięcej pracowników – 35,3% wskazało, że trudno powiedzieć, 34,7% pracowników deklaruje, że raczej byłaby zainteresowana zdobywaniem cyfrowych potwierdzeń, ale trudno stwierdzić, czy wiedzą, na czym polega ich wartość, 18,7% zdecydowanie tak, 8,7% raczej nie, a 2,7% zdecydowanie nie (wykres 4.26).

¹⁶¹ P. Tadejko, Mikropoświadczenia – doświadczenia, wyzwania i wizja nowego europejskiego podejścia do edukacji, „Dydaktyka Informatyki” 2024, nr 19, s. 26-38.

¹⁶² E. Flaszynska, Umiejętności na zmieniającym się rynku pracy XXI wieku, „Rynek Pracy” 2023, nr 2(185), s. 71-89.

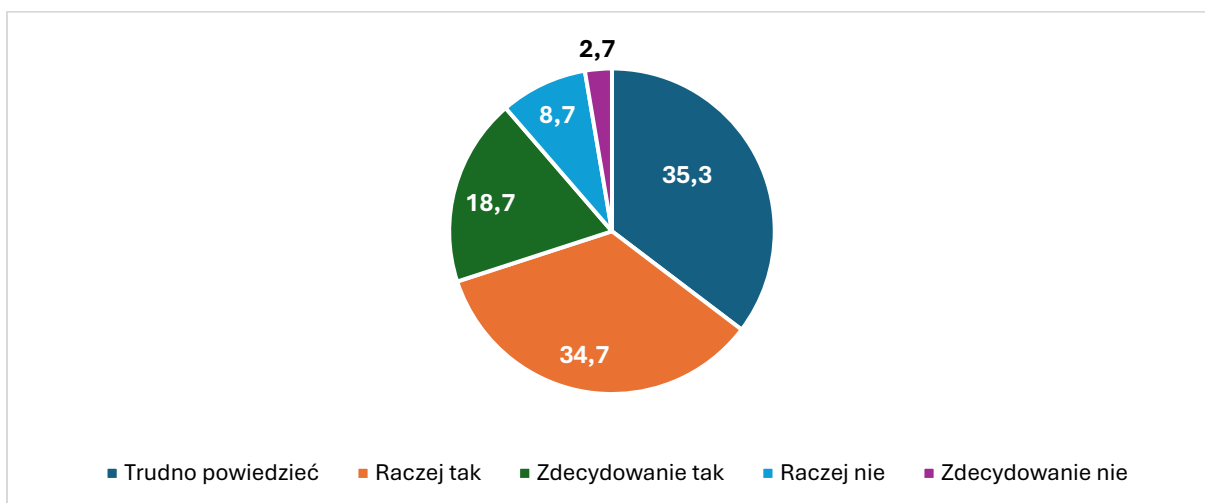
¹⁶³ J. Stasiowski, Case Study Poland: Microcredentials for Labour Market Education and Training. First Look at Mapping Microcredentials in European Labour-Market-Related Education, Training and Learning: Take-up, Characteristics and Functions, Cedefop, Thessaloniki 2023.

Wykres 4.25. Cyfrowe potwierdzenia rozwoju kompetencji miękkich mikroświadcznia (microcredentials) i/lub cyfrowe odznaki (digital badges) – świadomość istnienia narzędzia w perspektywie respondentów [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 4.26. Zainteresowanie zdobywaniem cyfrowych potwierżeń (mikroświadcznia (microcredentials)/cyfrowe odznaki (digital badges)) – perspektywa pracowników województwa podlaskiego N=150



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Choć wśród szerszego grona pracowników mikroświadcznia wciąż są nowością, to jednak w praktyce mikrokwalifikacje są już częścią wielu obszarów edukacji i zatrudnienia. Umożliwiają jednostkom udowodnienie własnych kompetencji i wiedzy

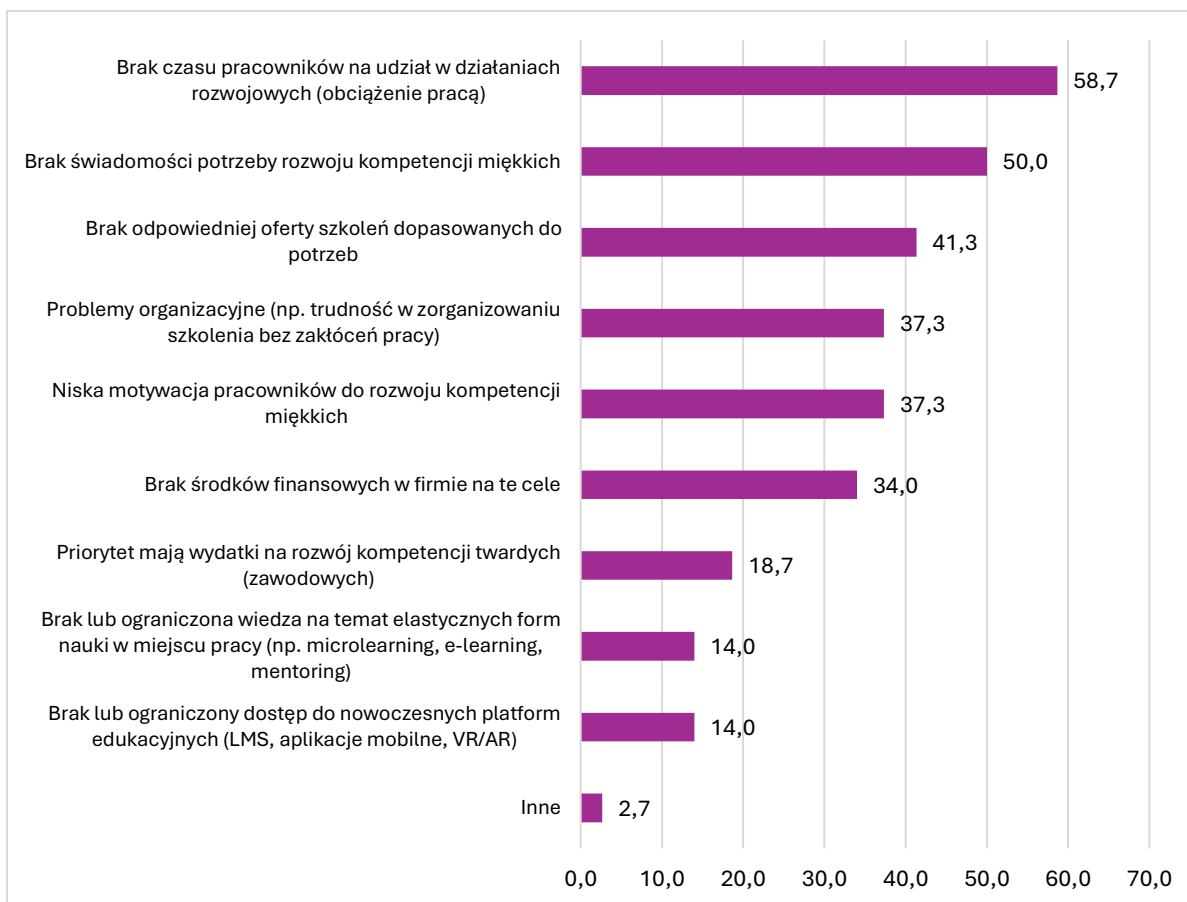
przed pracodawcami i innymi podmiotami, a także – co istotne – stanowią element nowego europejskiego systemu kwalifikacji edukacyjnych (EDC)¹⁶⁴.

4.5. Bariery i motywatory rozwoju kompetencji miękkich

Kolejny obszar badawczy dotyczył tego, jakie bariery utrudniają rozwój kompetencji miękkich w firmach, w których zatrudnieni są respondenci. Wśród najistotniejszych barier znalazły się: brak czasu pracowników na udział w działaniach rozwojowych (58,7 % wskazań), brak świadomości potrzeby rozwoju kompetencji miękkich (50,0 % wskazań), brak odpowiedniej oferty szkoleń dopasowanej do potrzeb (41,3% wskazań), problemy organizacyjne (37,3% wskazań), niska motywacja pracowników do rozwoju (37,3% wskazań), brak środków finansowych w firmie na te cele (34,0% wskazań) (wykres 4.27). Najczęściej wskazywano na: brak lub ograniczony dostęp do nowoczesnych platform, priorytet mają wydatki na rozwój kompetencji twardych. Zebrane dane wskazują, że szczególnie problematyczna można być kwestia sposobu organizacji (wykorzystania) czasu pracy pracowników, który nie pozwala myśleć o rozwoju. Niepokojąca jest również kwestia braku świadomości potrzeby rozwoju kompetencji miękkich. Bez tego trudno rozważać jakiegokolwiek działania szkoleniowe/rozwojowe.

¹⁶⁴ European Commission, „Achieving the European Education Area by 2025 – Communication”, https://education.ec.europa.eu/resources-and-tools/documentlibrary/eea-communication-sept2020_en, (dostęp: 12.02.2026).

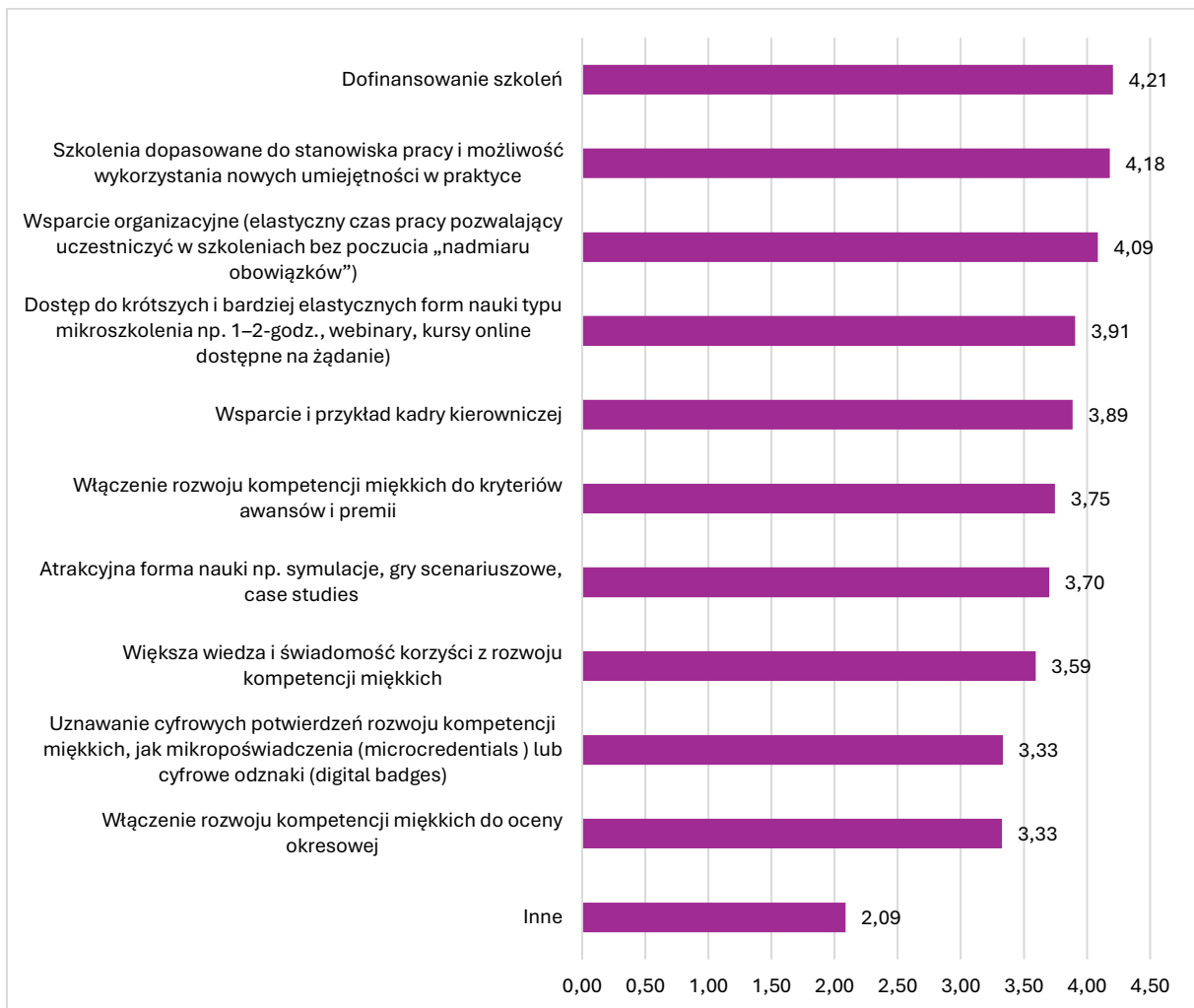
Wykres 4.27. Bariery utrudniające rozwój kompetencji miękkich pracowników, % wskazań [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kolejnej części analizowano, co mogłoby zachęcić pracowników województwa podlaskiego do większego zaangażowania w rozwój kompetencji miękkich. Poszczególne aspekty respondenci oceniali w sześciostopniowej skali: bez znaczenia, raczej niskie znaczenie, umiarkowane znaczenie, raczej wysokie, wysokie znaczenie. Najwyżej oceniono dofinansowanie szkoleń (4,21), szkolenia dopasowane do stanowiska (4,18), wsparcie organizacyjne (elastyczny czas pracy) (4,09) i dostęp do krótszych i bardziej elastycznych form nauki (3,91) (wykres 4.28).

Wykres 4.28. Co mogłoby zachęcić respondentów do większego zaangażowania w rozwój kompetencji miękkich [N=150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znacznie niżej oceniono wsparcie i przykład kadry kierowniczej (3,89), włączenie rozwoju kompetencji miękkich do kryteriów awansów i premii (3,75), atrakcyjną formę nauki, np. symulacje, gry (3,70). Najniżej oceniono inne (2,09), włączenie rozwoju kompetencji miękkich do oceny okresowej (3,33), uznawanie cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich (3,33) oraz większą wiedzę i świadomość korzyści z rozwoju kompetencji miękkich (3,59).

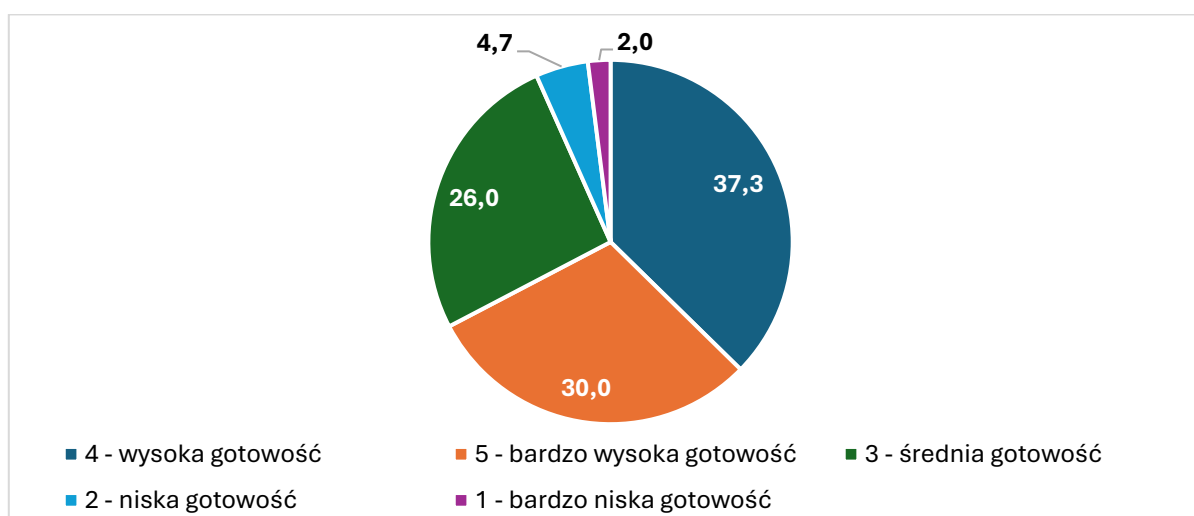
Zastanowienie może budzić fakt, że z jednej strony pracownicy potrzebują elastycznych, szybkich, krótkich form szkolenia, ale z drugiej nie mają praktycznie żadnej wiedzy na temat mikropoświadczeń, które umożliwiają zdobywanie kompetencji właśnie tą ścieżką.

Tymczasem globalne badania przeprowadzone wśród liderów HR dotyczące przyszłości kwalifikacji i ich wartości w kontekście wykorzystania w miejscu pracy wskazują, że potrzeba ciągłego kształcenia przez całe życie będzie wymagać wyższego poziomu

wykształcenia i większej liczby kwalifikacji. Jednocześnie badania wskazują, że dla 61% liderów HR kwalifikacje online są równie wysokiej jakości jak te offline, choć mikrokwalifikacje są również postrzegane jako uzupełnienie, a nie substytut tradycyjnych stopni naukowych. Zintegrowane z pracą uczenie się i programy nauczania, które są dopasowane do branży i zatwierdzone przez pracodawców, są zdecydowanie wysoce priorytetowe dla pracodawców jako wskaźniki jakości kwalifikacji¹⁶⁵.

W ostatniej części badań weryfikowano, w jaki sposób respondenci oceniają aktualną gotowość do udziału w szkoleniach rozwijających kompetencje miękkie (wykres 4.29).

Wykres 4.29. Ocena aktualnej gotowości respondentów do udziału w szkoleniach rozwijających kompetencje miękkie [N= 150]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wyników wskazuje na wysoki poziom deklarowanej gotowości respondentów do udziału w szkoleniach rozwijających kompetencje miękkie. Łącznie 67,3% badanych (37,3% – wysoka gotowość oraz 30% – bardzo wysoka gotowość) wyraża wyraźną otwartość na działania rozwojowe. Oznacza to, że ponad dwie trzecie respondentów wykazuje silną motywację do podnoszenia swoich kompetencji w tym obszarze. Umiarkowaną gotowość deklaruje 26% badanych, co może wskazywać na potencjał do dalszego wzmacniania motywacji poprzez odpowiednie działania informacyjne, dopasowanie programów szkoleniowych do realnych potrzeb lub wsparcie ze strony przełożonych. Jedynie 6,7% respondentów (4,7% – niska oraz 2% – bardzo niska gotowość) wykazuje postawę negatywną wobec udziału w szkoleniach, co stanowi niewielki odsetek i nie powinno istotnie ograniczać możliwości wdrażania inicjatyw rozwojowych w organizacji.

¹⁶⁵ C. Resei, C. Friedl, T. Staubitz, T. Rohloff, Microcredentials in EU and Global, Corship 2019.

Uzyskane wyniki pozwalają wnioskować, że klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji miękkich jest obecny w badanej grupie, a potencjał wdrożeniowy programów szkoleniowych można ocenić jako wysoki.

4.6. Podsumowanie

Zarządzanie kompetencjami pracowników ma swój początek już na etapie rekrutacji. Przejawem tego są określone kryteria i czynniki decydujące o tym, czy można uzyskać szansę wejścia do organizacji i bycia jej częścią. Istotnym elementem są również systemy oceniania czy wynagradzania. To one bowiem dają przesłanki do tego, by wiedzieć, co jest podstawą do ewaluacji i wartościowania pracy ludzi.

Zarządzanie kompetencjami pracowników nie jest zbiorem przypadkowych, oderwanych od siebie działań. Zawsze powinno stanowić kompleksowe rozwiązanie, zestaw celowych, precyzyjnych procesów, które pozostaną w integracji ze strategią rozwoju organizacji¹⁶⁶. Budowa świadomości znaczenia kompetencji miękkich, kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i promującej zdobywanie wiedzy oraz kształtowanie przestrzeni do nauki są tym, co w sposób szczególny może determinować podejście pracowników do rozwijania własnych umiejętności. Tym bardziej, że przeprowadzone badania wskazują, że wśród pracowników województwa podlaskiego dominuje przeświadczenie o potrzebie czy nawet konieczności rozwijania kompetencji miękkich. Uznają oni również, że kompetencje miękkie są równie ważne jak kompetencje twarde i nie powinny być pomijane w kontekście działań rozwojowych.

Problematyczna pozostaje kwestia percepcji kadry zarządzającej, na co wskazują opinie pracowników. W ocenie badanych często to właśnie kadra kierownicza nie ma świadomości znaczenia kompetencji miękkich dla wykonywanej przez nich pracy i w tym kontekście bardzo trudno rozważać jest aktywność i inicjatywę pracowników w odniesieniu do rozwoju w ramach realizowanej przez nich pracy.

Innym wyzwaniem jest z kolei organizacja czasu pracy w taki sposób, by móc budować przestrzeń i czas właśnie na rozwój kompetencji miękkich. W ocenie pracowników jest to jedna z największych barier, które utrudniają podejmowanie aktywności w zakresie rozwoju kompetencji miękkich.

Badania sugerują, że budowanie większej świadomości w zakresie potrzeby i znaczenia kompetencji miękkich w pracy niezależnie od specyfiki samego biznesu może być jednym z największych wyzwań, ale jednocześnie jest niezbędne, by w ogóle rozważać potencjał rozwojowy w większej skali.

¹⁶⁶ W. Walczak, Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, „E-mentor” 2021, nr 1(38), s. 22-30.

Analiza zebranych danych potwierdziła również, że wiedza na temat nowoczesnych możliwości kształtowania i rozwijania kompetencji miękkich wśród pracowników jest na relatywnie niskim poziomie. Nie mają oni doświadczeń ani wiedzy w zakresie wykorzystania mikropoświadczeń czy digital badges, ale jednocześnie wskazują, że elastyczne, krótkie i dopasowane formy szkolenia byłby dla nich najbardziej optymalną formą rozwoju. Do czynników, które zdecydowanie mogłyby budować zaangażowanie w podnoszenie kompetencji miękkich, należą przede wszystkim: większy udział w finansowaniu zróżnicowanych form rozwoju, wsparcie organizacyjne i szkolenia dopasowane do realnych potrzeb czy możliwości. Pozytywnie natomiast należy ocenić gotowość pracowników województwa podlaskiego do podnoszenia kwalifikacji w zakresie kompetencji miękkich. Badania pokazują bowiem, że deklarują oni wysoką lub bardzo wysoką gotowość w tym względzie.

Rozdział 5. Rozwój kompetencji miękkich w świetle badań jakościowych

5.1. Charakterystyka respondentów

W badaniu uczestniczyli przedstawiciele instytucji i organizacji funkcjonujących w obszarze rynku pracy, rozwoju kompetencji oraz wsparcia przedsiębiorstw na terenie województwa podlaskiego. Respondenci zostali dobrani w sposób celowy, z uwzględnieniem ich wiedzy eksperckiej, doświadczenia zawodowego oraz związku pełnionych funkcji z tematyką badania. Struktura respondentów obejmowała cztery główne kategorie podmiotów: administrację samorządową, instytucje rynku pracy, organizacje pracodawców oraz instytucje szkoleniowe.

W kategorii administracji samorządowej badanie objęło przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Respondenci reprezentowali poziom wojewódzki i perspektywę instytucji odpowiedzialnych za kształtowanie oraz wdrażanie regionalnej polityki rynku pracy.

W grupie instytucji rynku pracy uczestniczyli przedstawiciele Powiatowego Urzędu Pracy w Białymstoku, Powiatowego Urzędu Pracy w Łomży, Powiatowego Urzędu Pracy w Suwałkach, Powiatowego Urzędu Pracy w Grajewie oraz Powiatowego Urzędu Pracy w Mońkach. Respondenci reprezentowali trzy podregiony województwa podlaskiego: białostocki, łomżyński oraz suwalski.

Najliczniejszą kategorię stanowili przedstawiciele organizacji pracodawców i instytucji reprezentujących środowisko przedsiębiorców. W tej grupie znaleźli się reprezentanci: Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, Cechu Rzemieślników i Przedsiębiorców w Augustowie, Izby Rzemieślniczej i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Agencji Rozwoju Regionalnego „ARES” S.A. w Suwałkach, Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Suwałkach, Evoluma Klaster Przemysłowy, Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, Cechu Rzemieślników i Innych Przedsiębiorców w Łomży, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Łomży, Rady Gospodarczej przy Prezydencie Miasta Łomża oraz Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Suwałkach- Rada Gospodarcza przy Prezydencie Miasta Suwałki.

W kategorii instytucji szkoleniowych znaleźli się przedstawiciele: Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku, Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr, Polskiej Fundacji Filary Rozwoju oraz Placówki Kształcenia Ustawicznego „Logos” Centrum Edukacyjne.

Respondenci pełnili zróżnicowane role zawodowe, obejmujące stanowiska kierownicze, eksperckie oraz doradcze. Reprezentowali instytucje o charakterze publicznym, prywatnym oraz pozarządowym. Takie zróżnicowanie umożliwiło uchwycenie

odmiennych perspektyw interpretacyjnych oraz doświadczeń związanych z rozwojem kompetencji miękkich w różnych kontekstach organizacyjnych. Szczegółowe zestawienie respondentów prezentuje tabela 5.1.

Tabela 5.1. Charakterystyka badanych respondentów

| Lp. | Symbol | Ekspert | Rodzaj instytucji | Województwo/ Podregion |
|-----|--------|--|---------------------------|---------------------------|
| 1 | UM1 | Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego | Administracja samorządowa | Województwo |
| 2 | WUP1 | Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku | Administracja samorządowa | Województwo |
| 3 | IRP1 | Powiatowy Urząd Pracy w Białymstoku | Instytucja rynku pracy | Białostocki |
| 4 | IRP2 | Powiatowy Urząd Pracy w Łomży | Instytucja rynku pracy | Łomżyński |
| 5 | IRP3 | Powiatowy Urząd Pracy w Suwałkach | Instytucja rynku pracy | Suwalski |
| 6 | IRP4 | Powiatowy Urząd Pracy w Grajewie | Instytucja rynku pracy | Suwalski |
| 7 | IRP5 | Powiatowy Urząd Pracy w Mońkach | Instytucja rynku pracy | Suwalski |
| 8 | OP1 | Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku | Organizacja pracodawców | Białostocki |
| 9 | OP2 | Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Augustowie | Organizacja pracodawców | Suwalski |
| 10 | OP3 | Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku | Organizacja pracodawców | Białostocki |
| 11 | OP4 | Agencja Rozwoju Regionalnego "ARES" S.A. w Suwałkach | Organizacja pracodawców | Suwalski |
| 12 | OP5 | Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna w Suwałkach | Organizacja pracodawców | Suwalski |
| 13 | OP6 | Evoluma Klaster Przemysłowy | Organizacja pracodawców | Białostocki |
| 14 | OP7 | Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego | Organizacja pracodawców | Białostocki |
| 15 | OP8 | Cech Rzemieślników i Innych Przedsiębiorców w Łomży | Organizacja pracodawców | Łomżyński |
| 16 | OP9 | Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa – Oddział w Łomży | Organizacja pracodawców | Łomżyński |
| 17 | OP10 | Rada Gospodarcza przy Prezydencie Miasta Łomża | Organizacja pracodawców | Łomżyński |
| 18 | OP11 | Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Suwałkach | Organizacja pracodawców | Suwalski |

| Lp. | Symbol | Ekspert | Rodzaj instytucji | Województwo/ Podregion |
|-----|--------|--|------------------------|---------------------------|
| | | Rada Gospodarcza przy Prezydencie Miasta Suwałki | | |
| 19 | IS1 | Zakład Doskonalenia Zawodowego w Białymstoku | Instytucja szkoleniowa | Białostocki |
| 20 | IS2 | Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr | Instytucja szkoleniowa | Białostocki |
| 21 | IS3 | Polska Fundacja Filary Rozwoju | Instytucja szkoleniowa | Łomżyński |
| 22 | IS4 | Placówka Kształcenia Ustawicznego "Logos" Centrum Edukacyjne | Instytucja szkoleniowa | Łomżyński |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5.2. Postrzeganie kompetencji miękkich

Stale zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza i rozwijający się rynek pracy, na którym powodzeniem cieszą się pracownicy posiadający wysoko rozwinięte kompetencje miękkie, wskazuje, że w wartości pracownika oprócz kwalifikacji będą przede wszystkim kompetencje miękkie oraz elastyczność kompetencyjna¹⁶⁷. To efekt przeobrażeń zarówno w obszarze technologii, jak i społeczeństw. Od kompetencji zarówno twardych, ale również coraz częściej miękkich najczęściej zależy, na ile firmy będą mogły się rozwijać budując konkurencyjność na wymagającym rynku¹⁶⁸. W tym kontekście kluczowym wyzwaniem staje się zapewnienie – pozyskanie i utrzymanie – kompetentnych pracowników, co jest warunkiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstw¹⁶⁹. Z funkcjonalnego punktu widzenia kompetencje miękkie zapewniają efektywne zarządzania sobą (kompetencje osobiste) i wysoką skuteczność interpersonalną (kompetencje społeczne). Są bardzo pożądane przez pracodawców, na co wskazuje wielość ogłoszeń o pracę, w których istotne kryterium stanowią kompetencje miękkie, definiowane najczęściej jako cechy osobowości (np. samodzielność czy kreatywność) oraz jako umiejętności interpersonalne (np. komunikatywność czy umiejętność pracy w zespole). Istotne są nie tylko na stanowiskach związanych z obsługą klienta czy pracą realizowaną w zespołach, ale

¹⁶⁷ D. Fastnacht, Miękkie kompetencje w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2006, nr 1, s. 109-114.

¹⁶⁸ Zob. np. M. Gorustowicz, Kompetencje miękkie, a wyzwania przedsiębiorstw 4.0, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(3), s. 68-69.

¹⁶⁹ M. Tomczak, Kompetencje „miękkie” kandydatów uczestniczących w procedurze selekcji pracowników w opinii rekruterów, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2015, nr 15(4), s. 27-34.

również na wielu zróżnicowanych stanowiskach. Stanowią czynnik, który decyduje o udanym rozwoju zawodowym¹⁷⁰.

Przeprowadzone w ramach niniejszych badań wywiady wskazują, że kompetencje miękkie stanowią kategorię powszechnie rozpoznawalną, jednak ich znaczenie, sposób definiowania oraz miejsce w strukturze oczekiwań kompetencyjnych pozostają zróżnicowane. W materiale badawczym widoczna jest jednoczesna obecność dwóch perspektyw: utrzymującej się dominacji kompetencji twardych oraz rosnącego znaczenia kompetencji miękkich. Zebrane dane wskazują, że respondenci reprezentujący instytucje rynku pracy niejednoznacznie określają status kompetencji miękkich, sugerując, że „może kompetencje miękkie nie są tak ważne jak kompetencje twarde” (IRP3). Podejście to może sugerować, że respondenci nie do końca rozumieją, czym są faktycznie kompetencje miękkie i jaka jest skala ich oddziaływania w codziennej pracy – w relacjach, kontaktach pośrednich czy bezpośrednich, sytuacjach interpersonalnych.

Jednocześnie w materiale badawczym widoczna jest refleksja dotycząca wzrostu znaczenia kompetencji miękkich. Wśród respondentów uwidacznia się przekonanie, że „kompetencje miękkie (...) będą zyskiwać na znaczeniu” (OP5), a perspektywa ta znajduje potwierdzenie w wypowiedziach również przedstawicieli instytucji regionalnych rynku pracy, którzy wskazują, że „kompetencje miękkie są coraz częściej wskazywane przez pracodawców...” (WUP1). Podobnie ma się rzecz, jeśli chodzi o perspektywę przedstawicieli Wojewódzkiego Urzędu Pracy i administracji samorządowej, którzy dostrzegają, że zmiany na rynku pracy prowadzą do stopniowego wzrostu znaczenia kompetencji miękkich w oczekiwaniach pracodawców, co sugerują wypowiedzi typu: „kompetencje miękkie odgrywają coraz większą rolę...” (UM1). Dostrzega się również przekonanie, że kompetencje miękkie są istotnym elementem z perspektywy rozwoju rynku pracy oraz zmian, jakie zachodzą w gospodarce regionalnej.

Perspektywa badanych respondentów pokazuje, że kompetencje miękkie najczęściej opisywane są jako konkretne cechy i zachowania, utożsamiane, podobnie jak przedstawia to literatura¹⁷¹, z osobowością, charakterem, temperamentem, stylem bycia. Analiza teoriopoznawcza wskazuje również, że z perspektywy pracodawców bardzo ważna jest osobowość pracowników, podobnie jak zdolności czy zainteresowania. Coraz częściej podkreśla się, że dużo większe znaczenie ma ogólne wrażenie, jakie wywołuje dana osoba niż świadectwa ukończenia szkół. Pracodawcy poszukują bowiem ludzi posiadających mieszankę zdolności, postawy społecznej,

¹⁷⁰ Z. Osiński, Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych a metody prowadzenia zajęć, [w:] B. Sitarska, K. Jankowski, R. Droba (red.), *Studia wyższe z perspektywy rynku pracy*, Siedlce 2010, s. 57-66.

¹⁷¹ Zob. np. R. Kilian, Osobowość pracownika a wybór ścieżki kariery zawodowej, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*” 2020, nr 178, s. 53-80.

umiejętności pracy w zespole, inicjatywy, gotowości do podejmowania ryzyka¹⁷². W ocenie badanych kompetencje miękkie najczęściej powiązane są z komunikatywnością, umiejętnością współpracy, elastycznością i adaptacyjnością. Uzyskane wyniki potwierdzają, że kompetencje te są kluczowe, gdyż realia współczesnego biznesu powodują, że jego realizacja odbywa się w warunkach dużej niepewności, niestabilności i nieprzewidywalności. W tym kontekście kompetencje miękkie mogą decydować nie tylko o rozwoju, ale również o przetrwaniu organizacji. Świat VUCA¹⁷³ czy BANI¹⁷⁴, odnoszący się do rzeczywistości nieprzewidywalnej i zmiennej, generuje zapotrzebowanie na pracowników kreatywnych, odpornych psychicznie, perspektywicznych, umiejących wykorzystać okoliczności losowe, a także kompetentnych, by budować zespoły i zarządzać nimi¹⁷⁵. Co ważne, respondenci mają świadomość, że kompetencje te mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania pracowników w środowisku organizacyjnym niezależnie od specyfiki samej organizacji. Szczególnie wybrzmiewa znaczenie komunikacji interpersonalnej, na co wskazują wypowiedzi badanych – np. „komunikacja interpersonalna jest coraz ważniejsza...” (IS3). Jej znaczenie dla budowania, rozwijania, podtrzymywania relacji tak ważnych w każdym biznesie potwierdza wiele opracowań naukowych, wskazując, że jest ona esencją interakcji społecznych¹⁷⁶. Ludzie wchodzą w interakcje, by móc zaspokajać określone potrzeby i osiągać zróżnicowane cele¹⁷⁷. Inną, ale równie ważną kompetencją w ocenie respondentów jest adaptacyjność pracowników, ważną w kontekście wielu przeobrażeń, jakich doświadcza rynek i społeczeństwo. Z perspektywy badanych to właśnie ta kompetencja będzie kluczowa, zwłaszcza w kontekście transformacji cyfrowej, która realizuje się już w wielu organizacjach¹⁷⁸. Adaptacyjność postrzegana jest również jako jedna z kompetencji przyszłości¹⁷⁹.

Przeprowadzone badania pokazują, że problematyczna pozostaje kwestia związana z oceną kompetencji miękkich. W przekonaniu respondentów „kompetencje miękkie są

¹⁷² Zob. M. Kieżun, Kompetencje pracownika z niepełnosprawnością, [w:] E. Rutkowska (red.), Pracownik z niepełnosprawnością, Norbertinum, Lublin, 2007, s. 135-152.

¹⁷³ VUCA – zmienność (Volatility), niepewność (Uncertainty), złożoność (Complexity) i niejednoznaczność (Ambiguity).

¹⁷⁴ BANI – kruchy (Brittle), niespokojny (Anxious), nieliniowy (Non-linear) i niezrozumiały (Incomprehensible).

¹⁷⁵ K. Jagielska, Liderki pokolenia Z, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2023, nr 122(3), s. 151-162.

¹⁷⁶ M. Weryszko, Komunikacja interpersonalna jako esencja interakcji społecznych, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio” 2020, nr 42(2), s. 253-268.

¹⁷⁷ S. Frydrychowicz, Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, nr 50, s. 13-29.

¹⁷⁸ Zob. np. J. Jurczak, Kompetencje transwersalne lidera w gospodarce cyfrowej, „Journal of Modern Science” 2024, nr 58(4), s. 392-409.

¹⁷⁹ Zob. np. M. Ciszewska-Mlinarič, S. Hałas-Dej, G. Mazurek, Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji, [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, s. 451-467.

(...) trudne do zmierzenia” (OP2), a brak jednoznacznych kryteriów pomiaru powoduje, że bywają one mniej namacalne w porównaniu do kompetencji twardych. Trzeba natomiast zaznaczyć, że sposób definiowania kompetencji ma istotny wpływ na metodologię ich pomiaru. Pomimo istotnych różnic w poszczególnych koncepcjach można wskazać, że istnieją uniwersalne praktyki stosowane w diagnozie i ocenie kompetencji zawodowych. We wszystkich podejściach kluczowym aspektem jest zachowanie pracowników lub kandydatów do pracy. W ujęciu kompetencji w kategorii różnic indywidualnych zachowanie jest wskaźnikiem kompetencji, w ujęciu behawioralnym z kolei pojedyncze zachowanie jest bezpośrednim przejawem kompetencji. Nie bez znaczenia pozostaje także kontekst sytuacyjny w diagnozie i ocenie¹⁸⁰.

Badania ujawniają również problem deficytów kompetencyjnych. Problematiczny w ocenie respondentów jest brak chęci do pracy i gotowości do realizacji zadań. Z jednej strony kompetencje postrzegane są jako zasób pożądany, ale z drugiej jest to również obszar niedoborów, które wpływają na sposób funkcjonowania ludzi w pracy. W tym kontekście stanowi to poważne wyzwanie, zwłaszcza że perspektywa badanych sugeruje wysoką świadomość w zakresie zmian, jakie niesie ze sobą rzeczywistość gospodarcza. Sugerują to wypowiedzi, np. „rynek pracy bardzo się zmienia” (OP4), „wymaga większej elastyczności od pracowników” (OP4).

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że kompetencje miękkie funkcjonują jako kategoria o rosnącym znaczeniu, jednak nadal pozostają w relacji podporządkowanej wobec kompetencji twardych. Jednocześnie respondenci dostrzegają ich wpływ na efektywność pracy, jakość współpracy, stabilność zatrudnienia oraz zdolność organizacji do adaptacji do zmian.

5.3. Zapotrzebowanie i skłonność pracodawców do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników

Zapotrzebowanie na kompetencje miękkie, niezależnie od specyfiki samego biznesu, cały czas rośnie. Szczególnie jest to widoczne w kontekście ról menedżerskich w organizacjach¹⁸¹, które wymagają kombinacji zróżnicowanych umiejętności. Ale analiza literatury wskazuje, że kompetencje miękkie są ważne również w odniesieniu do pracowników, którzy nie funkcjonują bezpośrednio w rolach zarządczych. Wysokie zapotrzebowanie na takie kompetencje jak samoorganizacja, dyscyplina, odpowiedzialność, umiejętności komunikacyjne, relacyjne, umiejętność pracy zespołowej, odporność i uczenie się nowych rzeczy wciąż pozostają na liście ważnych,

¹⁸⁰ Zob. P. Jurek, Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012, s. 28.

¹⁸¹ M. Kazak, Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji, „Journal of Modern Management Process” 2017, nr 2(1), s. 89-99.

potrzebnych i poszukiwanych kompetencji przez pracodawców¹⁸². To wynik między innymi generycznego charakteru wielu miejsc pracy, gdzie kompetencje techniczne łatwo można przyswoić, ale o sukcesie w danej roli decydują kompetencje miękkie, transferowalne między miejscami pracy i nabywane w długim procesie rozwoju osobistego¹⁸³.

Tymczasem analiza danych zebranych w ramach niniejszych badań wskazuje, że zapotrzebowanie na kompetencje miękkie jest zjawiskiem obecnym w dyskusji o rynku pracy, ale jednocześnie jego skala oraz charakter są postrzegane w sposób zróżnicowany. Dostrzega się wzrost znaczenia kompetencji miękkich, ale również opinie, które podkreślają ich wtórną pozycję względem kompetencji twardych. Szczególnie przedstawiciele instytucji rynku pracy wskazują na utrzymującą się dominację kwalifikacji zawodowych, które w ich ocenie są priorytetem – „w pierwszej kolejności liczą się kompetencje twarde...” (IRP3). Takie podejście wydaje się jednak zrozumiałe, zwłaszcza, że wielu pracodawców akcentuje, że brak kompetencji twardych może całkowicie uniemożliwić zatrudnienie w danym zawodzie¹⁸⁴. Z drugiej strony, wśród tych samych respondentów pojawia się refleksja dotycząca rosnącej roli kompetencji miękkich, co obrazują wypowiedzi – „jeszcze kilka lat temu kompetencje miękkie były traktowane jako dodatek, a nie jako konieczność. Obecnie są one postrzegane jako element niezbędny...” (IRP3). W tym kontekście dużym wyzwaniem jest zatem łączenie kompetencji twardych i miękkich, które najczęściej wspólnie decydują o sukcesie w procesach rekrutacji i utrzymania pracowników w organizacjach. Ważne z perspektywy badanych respondentów są również bodźce systemowe, a w szczególności instrumenty finansowania szkoleń. Jednocześnie podkreślany jest charakter inicjatywy szkoleniowej, która często wcale nie wychodzi od pracodawców. Zebrane dane sugerują, że artykulacja zapotrzebowania nie zawsze wynika z autonomicznej diagnozy potrzeb przedsiębiorstw, lecz bywa powiązana z dostępnością finansowania oraz aktywnością instytucji szkoleniowych. Badania pokazują jednak, że perspektywy poszczególnych respondentów dość istotnie się różnią. Wyniki analiz ujawniają, że respondenci reprezentujący organizacje pracodawców wskazują na ograniczony poziom zapotrzebowania w odniesieniu do kompetencji miękkich, na co wskazują wypowiedzi takie jak np.: „zapotrzebowanie pracodawcy na kompetencje miękkie pracowników jest dość niskie na dzień dzisiejszy...” (OP2). Przekonania te korespondują z wypowiedziami dotyczącymi hierarchii kompetencji. Ponownie wskazuje się, że kluczowe mogą być kompetencje twarde, kwalifikacje, wiedza, a dopiero później aspekty miękkie związane z funkcjonowaniem człowieka w środowisku pracy, np.

¹⁸² J. Górniak, A. Strzebońska, B. Worek, *Rozwój kompetencji: uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy*. Raport z BKL, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020, s. 6.

¹⁸³ Ibidem, s. 7.

¹⁸⁴ Zob. np. J. Górniak, *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki*. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 40.

„kompetencje miękkie są postrzegane jako istotne, ale zwykle w dalszej kolejności” (OP2). Wynika to z faktu, że rynek pracy z jednej strony zdecydowanie potrzebuje ludzi posiadających kompetencje o charakterze mierzalnym, potwierdzone certyfikatami, ale z drugiej wciąż podkreśla się, że kompetencje twarde muszą łączyć się z kompetencjami miękkimi takimi jak zdolność do pracy w stresujących warunkach, pod presją czasu, umiejętność kreatywnej współpracy w grupie i rozwiązywania problemów¹⁸⁵. Co istotne, w ocenie respondentów istnieją konkretne obszary deficytów, na które zwraca się uwagę, takie jak radzenie sobie ze stresem czy odpowiedzialnością. Dlatego funkcjonowanie bez uwzględnienia kompetencji miękkich w dłuższej perspektywie czasu może być problematyczne niezależnie od samego stanowiska.

Analiza danych wskazuje, że kompetencje miękkie wiążą się z określonymi postawami wobec pracy zawodowej. Najbardziej problematyczny jest brak chęci do pracy, motywacji, gotowości do realizacji zadań. Trudno jednak wnioskować, co może być przyczyną wskazanych postaw, gdyż wielość czynników nie pozwala na jednoznaczną interpretację w tym zakresie. Kompetencje nie są bowiem jedynym czynnikiem, który warunkuje określone postawy. Warto zauważyć natomiast, że zapotrzebowanie na kompetencje miękkie nie ogranicza się wyłącznie do klasycznych umiejętności interpersonalnych, lecz obejmuje również elementy właśnie związane z motywacją, odpowiedzialnością oraz zaangażowaniem. Według literatury są one jak najbardziej elementem kompetencji miękkich¹⁸⁶.

Uzyskane w ramach niniejszych badań wyniki pokazują również zróżnicowany poziom świadomości pracodawców. Zebrane dane wskazują, że część pracodawców bardzo dobrze rozumie znaczenie kompetencji miękkich, ale z drugiej strony wciąż bywają one postrzegane jako coś trudnego do uchwycenia. Analiza danych potwierdza, że kompetencje miękkie pozostają silnie powiązane z poziomem świadomości oraz dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw. Refleksja nad znaczeniem kompetencji miękkich bywa często uruchamiana w sposób reaktywny jako odpowiedź na trudności w funkcjonowaniu organizacji.

Należy podkreślić, że w toku prac badawczych ujawniła się również perspektywa zmian technologicznych. W dobie rewolucji 4.0. kompetencje miękkie stają się fundamentem funkcjonowania wielu organizacji, a ich brak może powodować błędy i trudności¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Por. np. F. Andruszkiewicz, D. Kulik-Grzybek, Kompetencje warunkujące funkcjonowanie na współczesnym rynku pracy, „Szkola – Zawód – Praca” 2017, nr 13, s. 26-34.

¹⁸⁶ Por. np. R. Kozubek, Innowacje społecznie odpowiedzialne a kompetencje miękkie pracowników przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, z. 95, s. 225-236.

¹⁸⁷ Por. np. M. Gorustowicz, Kompetencje miękkie a wyzwania przedsiębiorstw 4.0, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(3), s. 68-69; K. Karpińska, M. Owczarczuk, Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników jako determinanta zmian technologicznych w dobie rewolucji cyfrowej – wyniki badań własnych, „Optimum. Economic Studies” 2024, nr 118(4); T. Kupidura, J. Tomczyńska,

Zapotrzebowanie na kompetencje miękkie postrzegane jest również w kontekście skuteczności wdrożeń technologicznych oraz zarządzania zmianą.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że zapotrzebowanie na kompetencje miękkie ma charakter niejednorodny. Jest kształtowane przez specyfikę branż, percepcję użyteczności kompetencji, doświadczenia organizacyjne, poziom świadomości pracodawców oraz instrumenty wsparcia. Kompetencje miękkie są coraz częściej identyfikowane jako istotny element funkcjonowania pracowników, jednak ich pozycja w strukturze potrzeb przedsiębiorstw pozostaje zróżnicowana.

Analiza literatury przedmiotu skłania do wniosku, że na polskim rynku pracy wciąż kluczową rolę pełnią kompetencje twarde, od których posiadania najczęściej zależy, czy zatrudnienie na danym stanowisku pracy w ogóle będzie możliwe¹⁸⁸. Z drugiej jednak strony, najnowsze badania pokazują, że pracodawcy bardzo silnie akcentują znaczenie kompetencji cyfrowych i kompetencji miękkich¹⁸⁹. Perspektywa respondentów badanych w ramach niniejszej pracy pokazuje jednak, że skłonność do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich jest zjawiskiem wyraźnie zróżnicowanym, a kompetencje twarde wciąż dominują w zakresie oczekiwań pracodawców. Takie podejście przekłada się również na sposób postrzegania inwestycji związanych z rozwojem kompetencji miękkich. W materiale badawczym widoczne są zarówno wypowiedzi wskazujące na ograniczone zainteresowanie pracodawców tym obszarem, jak i głosy podkreślające jego rosnące znaczenie. Respondenci reprezentujący organizacje pracodawców zwracają uwagę na ambiwalentny status kompetencji miękkich. Z jednej strony podkreślają ich znaczenie dla funkcjonowania pracowników, np. „najczęściej wskazywane są kompetencje związane z komunikatywnością, umiejętnością współpracy, elastycznością i adaptacyjnością” (OP2), ale z drugiej strony wskazują na ograniczoną skalę zapotrzebowania: „zapotrzebowanie pracodawcy na kompetencje miękkie pracowników jest dość niskie na dzień dzisiejszy...” (OP2). Uzyskany wynik może zastanawiać, ponieważ współcześnie mocno podkreśla się, że łączenie kompetencji twardych i miękkich jest niezbędne w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw¹⁹⁰, a zwłaszcza w dobie rewolucji przemysłowej 4.0. Jednak dane zebrane w ramach niniejszych badań pokazują, że skłonność pracodawców do inwestycji wspierających budowanie kompetencji miękkich wśród pracowników jest na

Kompetencje społeczne pracowników w Przemysle 4.0, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2024, nr 122(3), s. 91-102.

¹⁸⁸ Zob. np. I. Paprocka, M. Terlecki, Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądanych przez pracodawców kompetencji zawodowych, „Szkoła – Zawód – Praca” 2015, nr 9, s. 87-95.

¹⁸⁹ K. Pawłowska-Cyprysiak, K. Hildt-Ciupińska, Kompetencje cyfrowe wymagane na współczesnym rynku pracy – perspektywa pracodawcy, „Media i Społeczeństwo” 2024, nr 20(1), s. 257-273.

¹⁹⁰ K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, C. Zając, Kompetencje pracowników w kontekście współczesnych wyzwań zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2025.

relatywnie niskim poziomie. Również dostępność oferty szkoleniowej w percepcji badanych instytucji jest niska, a szkolenia miękkie – dość rzadkie. Wypowiedzi respondentów sugerują, że ograniczona podaż szkoleń może stanowić jeden z czynników wpływających na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw.

Z kolei respondenci reprezentujący instytucje regionalne rynku pracy wskazują na rosnące znaczenie kompetencji miękkich w oczekiwaniach pracodawców sugerując, że „kompetencje miękkie są coraz częściej wskazywane przez pracodawców...” (WUP1). Z drugiej strony akcentowane są ograniczenia systemowe w ramach realizowanej polityki rynku pracy w Polsce, w tym prowadzonej na szczebli regionalnym np. „system daje pewne narzędzia, ale one są niewystarczające...” (WUP1). Respondenci wskazują, że zmiany na rynku pracy prowadzą do wzrostu znaczenia kompetencji miękkich, szczególnie w kontekście adaptacji do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Respondenci reprezentujący instytucje szkoleniowe zwracają uwagę na zróżnicowany poziom świadomości pracodawców. Z jednej strony wskazują, że pracodawcy bardzo dobrze rozumieją znaczenie kompetencji miękkich, ale z drugiej decyzje dotyczące inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pozostają silnie powiązane z poziomem świadomości, doświadczeniami organizacyjnymi oraz kulturą zarządzania zasobami ludzkimi. W tym miejscu należy zaznaczyć, że proces rozwoju pracowników jest pochodną potrzeb firmy, jej misji, celów strategicznych, potrzeb pracowników. Istotą rozwoju jest z kolei zmiana. Musi ona jednak coś wnosić, pomnażać, zwiększać. Dlatego strategiczne zarządzanie w odniesieniu do pracowników musi zawsze nawiązywać do kierunku głównego, w którym organizacja faktycznie chce podążać, osiągając własne cele dzięki wsparciu ludzi¹⁹¹.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że skłonność do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich jest determinowana przez wiele współwystępujących czynników. Obejmuje ona percepcję użyteczności tych kompetencji, poziom świadomości pracodawców, dostępność oferty szkoleniowej, doświadczenia organizacyjne oraz uwarunkowania systemowe. Kompetencje miękkie są coraz częściej postrzegane jako istotny element funkcjonowania pracowników, jednak inwestycje w ten obszar nadal mają charakter selektywny, warunkowy lub reaktywny.

5.4. Bariery rozwoju kompetencji miękkich

Literatura wskazuje, że choć kompetencje miękkie zyskują na znaczeniu i pracodawcy coraz chętniej podejmują działania wspierające ich rozwój, to jednak wciąż pojawia się

¹⁹¹ A. Schulz, A. Olszewska, Rozwój zawodowy i jego determinanty, [w:] K. Szymańska, R.A. Janczewski, *Ekonomia i zarządzanie w rzeczywistości gospodarczej. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wydawnictwo Naukowe FNCE, 2025, s. 312.

konserwatyzm postaw podmiotów rynku pracy. Polega on na trzymaniu się zarówno przez pracodawców, jak i pracowników standardowych, najbardziej znanych form działania. Dotyczy to z jednej strony form wyboru np. szkoleń i ich zakresu tematycznego, ale z drugiej – specyficznego podejścia, które bazuje na przekonaniu, że jeśli jest dobrze, nie trzeba nic zmieniać¹⁹². W tym kontekście uwidacznia się wiele barier o zróżnicowanym charakterze, które determinują sposób i jakość działań wspierających rozwój kompetencji miękkich pracowników.

Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje, że rozwój kompetencji miękkich napotyka na liczne bariery o charakterze finansowym, organizacyjnym, świadomościowym oraz indywidualnym. Bariery te są obecne zarówno po stronie pracodawców, pracowników, jak i w szerszym kontekście systemowym. Zgromadzony materiał badawczy pokazuje, że ograniczenia te mają charakter wielowymiarowy i wzajemnie się przenikają. Jednym z najczęściej identyfikowanych obszarów barier są uwarunkowania finansowe. Respondenci reprezentujący instytucje rynku pracy jednoznacznie wskazują na znaczenie czynników ekonomicznych sygnalizując, że np. „z punktu widzenia naszej pracy, tego czym się zajmujemy – główną barierą są finanse” (IRP1) lub „a u nas w urzędzie nigdy tych pieniędzy nie starcza dla wszystkich” (IRP1). Wypowiedzi te podkreślają, że nawet w warunkach funkcjonowania instrumentów wsparcia publicznego, dostępne środki finansowe są postrzegane jako niewystarczające w relacji do zgłaszanego zapotrzebowania. Ograniczenia budżetowe przekładają się bezpośrednio na skalę możliwych do realizacji działań szkoleniowych.

Analogiczne wnioski pojawiają się w wypowiedziach przedstawicieli instytucji regionalnych, gdzie wskazuje się, że możliwości finansowe są ograniczone. Z jednej strony system w ocenie respondentów daje określone narzędzia, ale z drugiej są one niewystarczające w stosunku do potrzeb. Respondenci wskazują tym samym na istnienie bariery systemowej, związanej nie tyle z brakiem mechanizmów finansowania, ile z ograniczoną pulą środków możliwych do rozdysponowania. W efekcie konkurencja o dostęp do finansowania staje się czynnikiem ograniczającym realizację projektów rozwojowych, w tym szkoleń z zakresu kompetencji miękkich. W materiale badawczym silnie wybrzmiewają również bariery organizacyjne i czasowe. Respondenci zwracają uwagę na trudności związane z udziałem pracowników w szkoleniach w trakcie pracy zawodowej wskazując na „organizacyjne, trudności organizacyjne, jeżeli chodzi o szkolenie w trakcie pracy...” (IRP3), a także „czasowe – oddelegowanie pracownika na szkolenie to realny koszt dla pracodawcy” (IS2). Wypowiedzi te wskazują, że problemem nie jest wyłącznie koszt finansowy szkolenia, lecz także koszt alternatywny związany

¹⁹² Zob. J. Szalacha, Hipoteza syndromu konserwatyzmu na regionalnym rynku pracy. Szkic z badania postaw pracodawców i pracowników województwa kujawsko-pomorskiego wobec rozwoju kompetencji zawodowych, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2010, nr 9, s. 63-78.

z absencją pracownika. Szczególne znaczenie ma to w mikro- i małych przedsiębiorstwach, gdzie każda nieobecność może prowadzić do zakłóceń operacyjnych. Respondenci identyfikują także bariery świadomościowe i mentalne. W tym kontekście pojawiają się odniesienia do percepcji znaczenia kompetencji miękkich. Ponownie wybrzmiewa dominacja znaczenia kompetencji twardych dużo bardziej niż miękkich, np. „może kompetencje miękkie nie są tak ważne, jak kompetencje twarde.” (IRP3). Problematyczna pozostaje także kwestia związana z motywacją i samą świadomością związaną z rozwojem. Respondenci sugerują, że część osób może nie mieć świadomości, że określone obszary powinna rozwijać.

Szczególnie niepokojące jest przekonanie, zgodnie z którym – w ocenie respondentów – w wielu firmach brakuje pewności, że kompetencje miękkie mogą przełożyć się na efektywność pracy. Tymczasem literatura nie pozostawia wątpliwości, że kompetencje miękkie zdecydowanie przekładają się na efektywność i jakość realizowanej pracy¹⁹³.

Respondenci wskazują, że mimo rosnącej obecności kompetencji miękkich w debacie publicznej i edukacyjnej, w praktyce organizacyjnej nadal występują wątpliwości dotyczące ich użyteczności, mierzalności oraz bezpośredniego wpływu na wyniki pracy. Istotnym wątkiem obecnym w materiale badawczym są bariery indywidualne, związane z postawami pracowników i osób bezrobotnych. Dominuje brak motywacji do nauki, przekonanie, że kompetencje miękkie nie są istotne dla pracodawców i nikt o nie pyta, brak zainteresowania szkoleniami miękkimi z perspektywy własnych potrzeb rozwojowych. Wypowiedzi te sugerują, że ograniczenia w rozwoju kompetencji miękkich nie wynikają wyłącznie z decyzji pracodawców, ale również z poziomu motywacji, świadomości oraz preferencji samych uczestników rynku pracy.

Respondenci reprezentujący instytucje szkoleniowe wskazują ponadto na bariery kulturowe i organizacyjne po stronie przedsiębiorstw. Uwidaczniają się tu stereotypy i przyzwyczajenie, ograniczona otwartość na zmianę, koszty organizacyjne, a także niesprzyjająca rozwojowi kultura organizacyjna, szczególnie wśród przedsiębiorstw o profilu „twardym”, w którym kompetencje twarde są nadrzędne. Podkreślana jest rola utrwalonych schematów zarządzania oraz dominacja orientacji na kompetencje techniczne. Tymczasem, jak wskazuje literatura, oprócz cech indywidualnych rozwój zawodowy jest silnie determinowany przez czynniki wewnętrzne organizacji, a na szczególną uwagę zasługuje właśnie kultura organizacyjna, promująca eksperymentowanie, dzielenie się wiedzą, tworząca środowisko wzmacniające rozwój, style przywództwa czy systemy wsparcia, i infrastruktura szkoleniowa. To właśnie te

¹⁹³ Por. np. K. Kruk-Junger, Kompetencje miękkie tłumacza w ujęciu interdyscyplinarnym, „Między Oryginałem a Przekładem” 2020, nr 50, s. 55-72; M. Pytlak, Mapa kompetencji studentów kierunku zarządzanie w Akademii Nauk Stosowanych w Pruszkowie w kontekście podwójnej tranzycji jako studenta oraz pracownika, „Zeszyty Naukowe ANS im. Haliny Konopackiej” 2024, s. 115-141.

elementy kształtują środowisko, które może sprzyjać ciągłemu podnoszeniu kwalifikacji pracowników¹⁹⁴.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że bariery rozwoju kompetencji miękkich mają charakter strukturalny, organizacyjny oraz psychospołeczny. Obejmują one ograniczenia finansowe, trudności organizacyjne, deficyty świadomościowe oraz bariery motywacyjne. Wypowiedzi respondentów wskazują, że bariery te nie funkcjonują w izolacji, lecz wzajemnie się wzmacniają. Ograniczenia finansowe sprzyjają koncentracji na kompetencjach twardych, co utrwala sceptycyzm wobec inwestowania w rozwój kompetencji miękkich. Bariery organizacyjne i czasowe potęgują ostrożność decyzyjną, natomiast bariery mentalne i motywacyjne ograniczają popyt na tego typu działania.

5.5. Metody rozwoju kompetencji miękkich i ich skuteczność

Choć klasyczne metody rozwoju wciąż są bardzo popularne wśród pracowników i pracodawców, to jednak wraz z rozwojem technologii internetowych coraz popularniejsze staje się pojęcie „uczenia na życzenie”, które rozumiane jest jako dostarczanie treści wtedy, gdy pracownik tego faktycznie potrzebuje w formie, w jakiej oczekuje¹⁹⁵.

Analiza wypowiedzi badanych respondentów wskazuje, że rozwój kompetencji miękkich realizowany jest z wykorzystaniem zróżnicowanych form i metod dydaktycznych, przy czym dominującą rolę odgrywają działania o charakterze warsztatowym, interaktywnym oraz osadzonym w praktyce zawodowej. Respondenci zgodnie podkreślają, że specyfika kompetencji miękkich wymaga stosowania metod aktywizujących, angażujących uczestników w proces uczenia się. Wypowiedzi przedstawicieli instytucji szkoleniowych jednoznacznie wskazują na preferencję dla form opartych na interakcji, np. „najczęściej są to warsztaty, szkolenia, coaching oraz mentoring” (IRP3) i „najczęściej wykorzystywane (...) formy (...) to formy łączące naukę z praktyką dnia codziennego, takie jak warsztaty, szkolenia interaktywne, coaching, projekty grupowe oraz praca zespołowa” (OP2). Takie podejście dominuje również wśród badaczy, którzy wskazują, że wśród sposobów uzupełniających tradycyjne metody rozwoju pracowników coaching coraz bardziej zyskuje na znaczeniu. Stanowi bowiem jeden z najefektywniejszych i najszybszych narzędzi rozwojowych, polegających na doskonaleniu kompetencji i wdrażaniu ich w codzienność pracy. Wpływa na rozwój potencjału pracownika, ale i w całej organizacji. To proces oparty o indywidualne cele, koncentrujący się na

¹⁹⁴ A. Schulz, A. Olszewska, *Rozwój zawodowy i jego determinanty*, [w:] K. Szymańska, R.A. Janczewski (red.), *Ekonomia i zarządzanie w rzeczywistości gospodarczej. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne w ujęciu interdyscyplinarnym*, Wydawnictwo Naukowe FNCE 2025, s. 320.

¹⁹⁵ Zob. np. P. Łuczak, *Nowoczesne techniki rozwoju kompetencji pracowniczych jako odpowiedź na potrzeby pracowników pokolenia Y*, „*Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*” 2013, nr 11, s. 179-188.

potrzebach pracownika, z adekwatnym doбором zadań i ćwiczeń, które zapewniają indywidualne podejście i faktyczny efekt¹⁹⁶.

Co ważne, respondenci zwracają uwagę, że kompetencje miękkie, takie jak komunikacja interpersonalna, współpraca, radzenie sobie ze stresem czy adaptacyjność, rozwijają się skuteczniej w warunkach umożliwiających ćwiczenie zachowań, wymianę doświadczeń oraz bezpośrednią interakcję pomiędzy uczestnikami. W materiale badawczym silnie wybrzmiewa znaczenie praktycznego charakteru działań rozwojowych, a respondenci akcentują potrzebę powiązania procesu uczenia się z realnymi sytuacjami zawodowymi. W tym kontekście praktyka jest bardzo ważna dla budowania efektywności i skuteczności pracowników. Podkreślana jest rola doświadczenia jako kluczowego elementu kształtowania kompetencji miękkich. Respondenci wskazują, że formalne szkolenia stanowią zaledwie jeden z komponentów procesu rozwojowego, który w dużej mierze zachodzi w środowisku pracy. Istotnym wątkiem obecnym w wypowiedziach respondentów jest uczenie się nieformalne, realizowane w miejscu pracy. Jak wskazuje analiza literatury, należy również zwrócić uwagę na różnice w preferencjach co do metod rozwoju wśród pracowników. Jak podaje na podstawie badań własnych I. Mendryk, najmłodszy uczestnicy badania preferują metody zakładające bezpośrednie wsparcie, takie jak coaching, mentoring czy informacje uzyskiwane od innych profesjonalistów poza miejscem pracy. Osoby między 30 a 40 rokiem życia chętnie podejmują studia i studia podyplomowe. Co istotne, preferencje związane z uczestnictwem w formalnych metodach doskonalenia słabną wraz z wiekiem badanych, ustępując miejsca bezpośrednim, nieformalnym kontaktom w środowisku pracy¹⁹⁷. Podobne przekonanie wyrażają uczestnicy niniejszego badania, wskazując, że „istotną rolę odgrywa uczenie się od bardziej doświadczonych pracowników” (OP2).

Inną, relatywnie nową i wciąż jeszcze niedocenianą metodą jest mentoring odwrócony, na który również wskazali respondenci. W klasycznym ujęciu mentoringu to starszy stażem/wiekami mentor wprowadza młodszego mentee w zasady i wiedzę zgromadzoną w organizacji. Z kolei mentoring odwrócony koncentruje się na przekazywaniu wiedzy przez młodszego starszym¹⁹⁸. Mentoring odwrócony daje szansę wzajemnego poznania i zrozumienia, co jest szczególnie ważne w kontekście zarządzania różnorodnością i w coraz bardziej widocznym łączeniu pokoleń w organizacjach¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Ł. Brzeziński, Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników, „Problemy Profesjologii” 2013, nr 2, s. 113-124.

¹⁹⁷ I. Mendryk, Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 7(3), s. 245-251.

¹⁹⁸ Zob. np. M. Łuźniak-Piecha, M. Kaczkowska-Serafińska, A. Lenton, Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 40(2), s. 101-115.

¹⁹⁹ Zob. np. K. Gadomska-Lila, Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102), s. 25-39.

Wypowiedzi badanych pokazują, że rozwój kompetencji miękkich często odbywa się poza formalnymi strukturami szkoleniowymi, poprzez codzienną współpracę, obserwację, naśladowanie oraz wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami. Respondenci odnoszą się również do elastycznych i zdalnych form uczenia się, które w ich ocenie również zyskują na znaczeniu. Jednocześnie w materiale badawczym pojawia się refleksja dotycząca ograniczeń tej formuły. Choć szkolenia online zwiększają dostępność oraz elastyczność organizacyjną, nie zawsze są postrzegane jako w pełni adekwatne do rozwijania kompetencji wymagających intensywnej interakcji społecznej. Wypowiedzi respondentów wskazują także na znaczenie modeli mieszanych, a rozwiązania te interpretowane są jako próba pogodzenia wymagań operacyjnych przedsiębiorstw z potrzebą realizacji działań rozwojowych.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że rozwój kompetencji miękkich jest postrzegany jako proces wymagający metod aktywizujących, opartych na doświadczeniu, praktyce oraz interakcji. Respondenci akcentują znaczenie warsztatów, szkoleń interaktywnych, coachingu, mentoringu oraz uczenia się w miejscu pracy. Jednocześnie wskazywane są ograniczenia organizacyjne i percepcyjne, które wpływają na dostępność i skalę wykorzystania poszczególnych form.

Analiza literatury wskazuje, że szkolenia odgrywają ogromną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Efektywność szkoleń jest warunkowana wdrażaniem nowoczesnych, ale i zróżnicowanych metod szkoleniowych, które będą dostosowane do potrzeb pracowników i wymagań danej organizacji²⁰⁰. W praktyce często ocena efektywności i skuteczności treningu nie wychodzi poza ankietowy pomiar poziomu satysfakcji i samooceny uczestników. Dostrzegalna jest presja ilościowa i nieumiejętność wykorzystania nowoczesnych technik pomiaru efektu kształcenia. Co istotne, przedsiębiorcy często traktują szkolenia pracowników jako koszt, zakłócenie funkcjonowania organizacji, nie widząc długofalowego efektu poczynionej inwestycji. Zamiast tego widnieją różnego rodzaju obawy – o roszczenia płacowe, odejście do konkurencji, nadmierne usamodzielnienie pracownika²⁰¹.

Także wyniki zrealizowanych w ramach niniejszej pracy badań wskazują, że ocena efektywności działań szkoleniowych w obszarze kompetencji miękkich jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym. Respondenci reprezentujący różne typy instytucji zwracają uwagę, że efekty szkoleń miękkich są trudniejsze do jednoznacznego

²⁰⁰ P. Oleksiak, Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji, [w:] B. Urbaniak [red.], Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

²⁰¹ J. Z. Dziechciarz, O pomiarze efektywności nakładów na edukację i szkolenia w kontekście kształcenia przez całe życie. Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2015, s. 42-52.

uchwycenia niż rezultaty działań ukierunkowanych na kompetencje twarde. W materiale badawczym silnie wybrzmiewa wątek trudności pomiaru rezultatów, tak jak np. „kompetencje miękkie są trudne do zmierzenia” (OP2) czy „także na pewno trudno jest wymierzyć jakby efekt taki...” (OP2). Wypowiedzi te pokazują, że brak jednoznacznych, obiektywnych wskaźników efektywności stanowi istotne wyzwanie zarówno dla pracodawców, jak i instytucji zaangażowanych w procesy szkoleniowe.

Kompetencje miękkie są postrzegane jako obszar, w którym zmiany mają często charakter jakościowy, behawioralny i długookresowy. Respondenci zwracają uwagę, że efekty działań rozwojowych nie zawsze są widoczne natychmiast. Perspektywa ta wskazuje na napięcie pomiędzy oczekiwaniami organizacyjnymi a specyfiką procesu rozwojowego. W realiach funkcjonowania przedsiębiorstw często dominuje potrzeba szybkiej weryfikacji efektów inwestycji szkoleniowych, podczas gdy rozwój kompetencji miękkich wymaga czasu, praktyki oraz utrwalenia w środowisku pracy. Również badania przeprowadzone przez M. Kunasza wskazują, że ostatni etap procesu szkoleniowego, czyli ocena efektywności, sprawia przedsiębiorstwom wciąż spore trudności. To niekorzystne zjawisko, gdyż przełożenie efektów szkolenia na realizację celów organizacji powinno potwierdzać sens podejmowanych działań. Tymczasem wśród wielu przedsiębiorstw ocena efektywności wciąż jeszcze nie ma charakteru działania całościowego, systemowego, kompleksowego, a przedsiębiorstwa nadmiernie ją upraszczają, redukując do jednego czy dwóch etapów²⁰².

W materiale badawczym pojawia się także refleksja dotycząca percepcji użyteczności szkoleń miękkich. Respondenci reprezentujący organizacje pracodawców wskazują, że kompetencje miękkie są wciąż niedoceniane, co sugeruje, że trudności ewaluacyjne mogą wpływać na sposób postrzegania wartości szkoleń. Jeżeli efekty nie są łatwe do zmierzenia lub jednoznacznego przypisania konkretnym działaniom, może to prowadzić do ostrożności w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Nie bez znaczenia są również warunki realizacji szkoleń, na które zwracali uwagę badani, tj. np. „najlepiej sprawdzają się formy łączące naukę z praktyką dnia codziennego...” (OP2). Wypowiedzi wskazują, że efektywność działań szkoleniowych jest silnie powiązana z zastosowanymi metodami dydaktycznymi. Kompetencje miękkie wymagają aktywnego udziału uczestników, ćwiczenia realnych sytuacji oraz możliwości odnoszenia treści szkoleniowych do codziennych doświadczeń zawodowych. Istotnym wątkiem obecnym w materiale badawczym jest rola postawy i zaangażowania uczestników. Respondenci wskazują na bariery motywacyjne, takie jak np. „indywidualne to brak motywacji do nauki” (IRP3). W tym kontekście nawet wysokiej jakości działania szkoleniowe mogą nie przynosić oczekiwanych rezultatów w sytuacji ograniczonej motywacji uczestników. Efektywność szkoleń miękkich jest zatem postrzegana jako zależna nie tylko od programu czy

²⁰² Zob. M. Kunasz, Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, „Studia i Materiały” 2006, nr 3(1), s. 29-36.

metodyki, ale także od gotowości pracownika do autorefleksji i zmiany zachowań. Respondenci zwracają również uwagę na znaczenie kontekstu organizacyjnego, np. „jeżeli środowisko pracy nie sprzyja zmianie...” (OP7). Również literatura potwierdza, że klimat i kultura organizacyjna mają pewne znaczenie dla podejmowania szkoleń przez pracowników. Wspierający klimat w organizacji sprzyja intencjom podejmowania szkoleń²⁰³. Jak wskazuje Łaguna i in., sformułowanie wyraźnej intencji i planu działania ma największe znaczenie dla faktycznego podjęcia i ukończenia szkolenia²⁰⁴.

Choć kompetencje miękkie mogą być rozwijane w warunkach szkoleniowych, ich trwałość i praktyczna użyteczność zależą od kultury organizacyjnej, stylu zarządzania oraz codziennych praktyk funkcjonowania zespołów. Zebrany materiał badawczy pokazuje, że efektywność działań szkoleniowych w zakresie kompetencji miękkich jest postrzegana jako rezultat współwystępowania wielu czynników. Respondenci wskazują na trudności pomiaru, długookresowy charakter zmian, znaczenie metod aktywizujących, rolę motywacji uczestników oraz wpływ środowiska pracy. Wypowiedzi respondentów sugerują, że brak jednoznacznych mechanizmów ewaluacyjnych może wpływać na sposób oceny wartości szkoleń miękkich, a tym samym na decyzje dotyczące dalszych inwestycji w rozwój tego typu kompetencji.

5.6. Nowe formy potwierdzanie kompetencji miękkich

Pandemia, transformacja cyfrowa, rozwój sztucznej inteligencji pokazują, że aktualizacja wiedzy zdobytej na studiach czy wieloletnich praktykach wymaga nowego podejścia²⁰⁵. Odpowiedzią na nowe potrzeby w pewnym stopniu są mikropoświadczenia. W literaturze i praktyce edukacyjnej dzieli się cyfrowe mikropoświadczenia na dwa rodzaje: microcredentials w odniesieniu do edukacji formalnej oraz digital badges i open badges w odniesieniu do edukacji pozaformalnej, a także związane ze zbieraniem poświadczeń różnych osiągnięć w procesie uczenia przez całe życie²⁰⁶. Do microcredentials zaliczamy cyfrowe poświadczenia umiejętności wydawane przez instytucje szkolnictwa wyższego, a do digital badges, open badges – cyfrowe odznaki powiązane np. z kursami online²⁰⁷. Analiza wypowiedzi respondentów wskazuje, że zagadnienie mikropoświadczeń, w tym microcredentials oraz digital badges, funkcjonuje w świadomości badanych jako obszar relatywnie nowy i nie w pełni

²⁰³ M. Łaguna, E. Purc, W. Razmus, M. Błaszczuk, K. Gawrońska, *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2, s. 141-154.

²⁰⁴ Ibidem, s. 151.

²⁰⁵ P. Tadejko, *Mikropoświadczenia – doświadczenia, wyzwania i wizja nowego europejskiego podejścia do edukacji*, „Dydaktyka Informatyki” 2024, nr 19, s. 26.

²⁰⁶ M. Nowakowski, W. Stęchły, *Szanse i zagrożenia związane z nowymi rodzajami poświadczania umiejętności. Microcredentials, open badges, ECVET oraz osiągnięcia w ZSK, FRSE*, Warszawa 2024, s. 1-47. Opracowane powstało w ramach prac krajowego zespołu ekspertów ECVET, zostało sfinansowane przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji.

²⁰⁷ Ibidem, s. 15.

osadzone w praktyce rynku pracy. Respondenci reprezentujący różne typy instytucji zgodnie podkreślają niski poziom rozpoznawalności tych rozwiązań, ograniczone doświadczenia w ich wdrażaniu oraz brak ich powszechnego wykorzystania w procesach rekrutacyjnych i rozwojowych. Wypowiedzi przedstawicieli instytucji rynku pracy wskazują na bardzo niską obecność tematu mikropoświadczeń w bieżącej praktyce operacyjnej, np. „my jeszcze o to się nawet nie „otarliśmy” ... nie wiem, co to jest” (IRP1).

Wypowiedzi te pokazują, że mikropoświadczenia nie funkcjonują jeszcze jako element standardowej komunikacji pomiędzy pracodawcami a instytucjami rynku pracy. Brak zapytań oraz brak styczności z tym zagadnieniem wskazują na ograniczoną dyfuzję wiedzy o tych narzędziach. Podobne obserwacje formułują przedstawiciele instytucji regionalnych: „...to jest jeszcze temat mało rozpoznawalny” (WUP1), „w naszym województwie nie spotkałam się jeszcze z tym, żeby pracodawcy rzeczywiście wykorzystywali mikropoświadczenia albo cyfrowe odznaki...” (WUP1).

Respondenci wskazują tym samym, że mikropoświadczenia znajdują się na etapie wczesnej popularyzacji, a ich obecność ma charakter bardziej koncepcyjny niż operacyjny. Wypowiedzi przedstawicieli instytucji szkoleniowych ukazują zróżnicowany obraz postaw wobec mikropoświadczeń. Z jednej strony dostrzegany jest potencjał tych narzędzi, z drugiej – wskazywane są bariery mentalne i świadomościowe, np. „wielu pracodawców nie jest przekonanych do idei („po co to?”)” (IS2). Respondenci zwracają uwagę, że mikropoświadczenia nie są jeszcze rozwiązaniem jednoznacznie rozumianym i oczekiwanym przez pracodawców. Tymczasem rozwiązanie to prezentuje szereg zalet ważnych w kontekście potrzeb szybkiego rozwoju i nauki. Uczący się nie ograniczają się do nauki w określonym czasie i miejscu. Uczenie się przez całe życie niezależnie od wieku czy doświadczenia jest możliwe dzięki krótkim, elastycznym formom służącym rozwiązywaniu konkretnych problemów czy odpowiedzi na potrzeby edukacyjne²⁰⁸. Dlatego promocja w tym zakresie zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników z pewnością byłaby istotna, by wzmacniać kompetencje bez konieczności realizowania długich, angażujących form edukacyjnych, które często również nie są dopasowane do realnych potrzeb i możliwości obu stron. Innym, ale równie istotnym wątkiem obecnym w materiale badawczym, jest problem standaryzacji i uznawalności rynkowej. Jak wskazują respondenci, „aby mikropoświadczenia miały wartość dla pracodawców, musiałyby stać się powszechnie uznawane...” (IS1), „nie znam instytucji ani certyfikatów, które miałyby powszechną rozpoznawalność...” (IS1). Wypowiedzi wskazują zatem na postrzeganą lukę systemową, polegającą na braku jednolitych i czytelnych mechanizmów formalnego potwierdzania kompetencji miękkich.

²⁰⁸ E. Solarczyk-Ambrozik, Cicha rewolucja edukacyjna - tradycyjne misje uniwersytetów pod presją nowych potrzeb i oczekiwań społecznych, „Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses” 2024, nr 25, s. 165-180.

Respondenci reprezentujący instytucje szkoleniowe dostrzegają jednocześnie potencjalne korzyści, choć nie precyzują dokładnie, na czym one polegają, np. „widzę więc potencjalną wartość takich rozwiązań” (IS1).

W materiale badawczym dostrzegalna jest także perspektywa rozwojowa, np. „jesteśmy na etapie wprowadzania mikroświadczeń” (IS2). Jednocześnie respondenci wskazują na ograniczone znaczenie tych narzędzi w bieżącej praktyce rekrutacyjnej, np. „nie wydaje mi się, żeby odznaki cyfrowe czy mikroświadczenia miały obecnie realne znaczenie” (IS1) czy „w praktyce pracodawcy bardziej polegają na doświadczeniu...” (IS1). Wypowiedzi te sugerują, że doświadczenie zawodowe, obserwowalne zachowania oraz formalne kwalifikacje pozostają dominującymi kryteriami oceny kompetencji.

Wypowiedzi przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu koncentrowały się przede wszystkim na zagadnieniach kompetencji, szkoleń oraz kwalifikacji, jednak w analizowanym materiale badawczym nie odnotowano bezpośrednich, literalnych odniesień do mikroświadczeń jako narzędzia potwierdzania kompetencji miękkich. Obserwacja ta sama w sobie stanowi istotny wynik badania, wskazujący na niski poziom upowszechnienia tej koncepcji w dyskursie instytucjonalnym.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że mikroświadczenia są postrzegane jako rozwiązanie o potencjale rozwojowym, jednak ich obecne znaczenie na rynku pracy województwa podlaskiego oceniane jest jako ograniczone. Respondenci wskazują na niski poziom znajomości, brak zapytań ze strony pracodawców, bariery świadomościowe oraz brak ugruntowanych standardów. Jednocześnie widoczna jest ostrożna otwartość części instytucji szkoleniowych na rozwój bardziej elastycznych form dokumentowania kompetencji. Mikroświadczenia nie zastępują tradycyjnych dyplomów, stanowią jednak ich uzupełnienie, będąc jednocześnie elastyczną odpowiedzią na rosnące oczekiwania względem umiejętności pracowników²⁰⁹.

5.7. Wsparcie instytucjonalne w rozwoju kompetencji miękkich

Analiza materiału badawczego wskazuje, że administracja samorządowa (UM, WUP), instytucje rynku pracy oraz instytucje otoczenia biznesu pełnią istotną, choć zróżnicowaną rolę w procesach wspierania rozwoju kompetencji miękkich pracowników. Rola ta ujawnia się przede wszystkim w kontekście instrumentów finansowych, działań informacyjnych, doradczych oraz inicjatyw edukacyjnych i networkingowych. Respondenci reprezentujący instytucje rynku pracy podkreślają znaczenie mechanizmów finansowania działań rozwojowych, np. „środki z KFS bardzo często są czynnikiem, który umożliwia realizację takich szkoleń” (IRP2). W tym kontekście instytucje rynku pracy często postrzegane są jako kluczowy element systemu

²⁰⁹ G. Golden, S. Kato, T. Weko, Quality and Value of Microcredentials in Higher Education: Preparing for the Future, OECD Publishing 2021, <https://doi.org/10.1787/9c4ad26d-en>.

umożliwiającego przedsiębiorcom realizację działań szkoleniowych. Finansowanie zewnętrzne pełni funkcję stymulującą aktywność rozwojową pracodawców. Respondenci zwracają również uwagę na funkcję informacyjną i doradczą instytucji rynku pracy, np. „naszą rolą jest również informowanie pracodawców o możliwościach wsparcia” (IRP2). Z perspektywy respondentów działania te mają charakter systemowy i obejmują zarówno przekazywanie informacji o instrumentach wsparcia, jak i interpretację zasad finansowania.

W materiale badawczym pojawia się także refleksja dotycząca dynamiki relacji pomiędzy pracodawcami a instytucjami, np. „czyli bardziej to jest w drugą stronę, czyli nie pracodawcy zgłaszają, a instytucje szkoleniowe...” (IRP2). Wskazuje to na model, w którym inicjatywa szkoleniowa bywa generowana zarówno przez pracodawców, jak i przez podmioty oferujące usługi rozwojowe.

Wśród konkretnych form działań dostrzega się organizację seminariów, warsztatów, wydarzeń studyjnych czy networkingowych. Analiza materiału badawczego pokazuje, że rozwój kompetencji miękkich w działalności instytucji otoczenia biznesu ma często charakter pośredni i towarzyszy działaniom doradczym, projektowym i edukacyjnym.

Respondenci wskazują również na znaczenie współpracy pomiędzy instytucjami, np. „istotna jest współpraca pomiędzy urzędami pracy, instytucjami szkoleniowymi i organizacjami pracodawców” (OP10). Wskazuje to na postrzeganie systemu wsparcia jako układu współzależnych podmiotów. Jednocześnie respondenci identyfikują ograniczenia funkcjonowania systemu, sygnalizując, że „możliwości wsparcia są uzależnione od dostępnych środków” (IRP2), które „nie zawsze odpowiadają wszystkim potrzebom” (IRP2).

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że instytucje rynku pracy pełnią przede wszystkim funkcję finansującą, informacyjną i doradczą, natomiast instytucje otoczenia biznesu funkcjonują jako dostawcy usług doradczych, edukacyjnych oraz organizatorzy działań networkingowych. Rozwój kompetencji miękkich pojawia się zarówno jako cel, jak i efekt działań o szerszym charakterze rozwojowym. Respondenci wskazują, że efektywność tego systemu zależy od dostępności instrumentów wsparcia, jakości współpracy międzyinstytucjonalnej oraz poziomu zaangażowania pracodawców.

5.8. Prognozy i przyszłe potrzeby w zakresie kompetencji miękkich

Zebrany materiał badawczy wskazuje, że kompetencje miękkie są postrzegane jako obszar, którego znaczenie w przyszłości będzie wzrastać²¹⁰. Jednocześnie obecnie dostrzega się deficyty kompetencyjne, które w przyszłości będą narastać. Przede

²¹⁰ Por. np. A. Sobczyk-Kubiak, Potrzeby edukacyjne dorosłych z zakresu umiejętności miękkich i rozwoju osobistego realizowane on-line, [w:] A. Pytka, M. Maciąg (red.), Wiedza i edukacja – od teorii do praktyki, Wydawnictwo Naukowe TYGIEL sp. z o.o., Lublin 2018, s. 87-93.

wszystkim zwraca się uwagę na kompetencje ogólne, transferowalne pomiędzy stanowiskami pracy, co zapewnia szybką adaptację do zmian i zdolność efektywnej współpracy w zespołach. Najczęściej wymieniane są m.in. krytyczne rozumowanie, pomysłowość, kreatywność, elastyczność intelektualna, otwartość na nowości, umiejętność szybkiego uczenia się, budowania relacji, zarządzania konfliktami, organizowania współpracy z ludźmi, podejmowania decyzji²¹¹.

Respondenci reprezentujący instytucje szkoleniowe oraz organizacje pracodawców podkreślają rosnącą rolę kompetencji miękkich, np. „kompetencje miękkie (...) będą zyskiwać na znaczeniu” (OP5) czy „kompetencje miękkie stają się coraz ważniejsze...” (IS3). Wypowiedzi te wskazują na przekonanie respondentów, że zmiany zachodzące w środowisku pracy sprzyjają wzrostowi znaczenia kompetencji związanych z komunikacją, współpracą oraz adaptacją do nowych warunków. Zwracają również uwagę na rosnącą zmienność rynku pracy, np. „rynek pracy bardzo się zmienia...” (OP4) i „...wymaga większej elastyczności od pracowników” (OP4). Wypowiedzi te pokazują, że przyszłe potrzeby kompetencyjne są postrzegane w ścisłym związku z koniecznością dostosowywania się pracowników do dynamicznych zmian organizacyjnych, technologicznych i społecznych.

Istotnym wątkiem obecnym w materiale badawczym jest znaczenie kompetencji adaptacyjnych, np. „kompetencje adaptacyjne będą kluczowe” (OP7). Respondenci wskazują, że zdolność reagowania na zmiany, uczenia się nowych ról oraz funkcjonowania w zmiennym środowisku organizacyjnym będzie jednym z najważniejszych wyzwań kompetencyjnych.

W materiale badawczym pojawia się również kontekst transformacji technologicznej, a respondenci wiążą rozwój technologii, automatyzację oraz cyfryzację procesów z rosnącym znaczeniem kompetencji miękkich, zwłaszcza tych związanych z komunikacją, współpracą zespołową oraz rozwiązywaniem problemów. Akcentuje się również znaczenie kompetencji interpersonalnych, tj. np. „komunikacja interpersonalna jest coraz ważniejsza...” (IS3), „umiejętność pracy w zespole...” (OP2). Wypowiedzi te wskazują, że przyszłe potrzeby kompetencyjne będą koncentrować się wokół zdolności efektywnego funkcjonowania w zespołach, budowania relacji oraz współpracy w środowiskach wielozadaniowych i projektowych.

Respondenci zwracają także uwagę na rosnące znaczenie odporności psychicznej, np. „odporność na stres...” (IS1), co wskazuje, że w warunkach rosnącej presji, niepewności

²¹¹ Zob. Ł. Cieślak, K. Dynowska-Chmielewska, M. Federowicz, K. Głuc, J. Górniak, J. Hausner, M. Jelonek, M. Kędzierski, S. Mazur, W. Paprocki, B. Worek, Poza horyzont: kurs na edukację: przyszłość rozwoju systemu kompetencji w Polsce, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.

i intensywności pracy kompetencje związane z radzeniem sobie ze stresem będą nabierać szczególnego znaczenia.

W materiale badawczym widoczna jest również zmiana w sposobie postrzegania oczekiwań pracodawców. Respondenci wskazują, że przyszłe wymagania wobec pracowników będą obejmować zarówno kwalifikacje techniczne, jak i kompetencje związane z postawami, komunikacją, odpowiedzialnością i współpracą.

Jednocześnie respondenci sygnalizują potrzebę zmian w systemie edukacji, np. „kompetencje miękkie powinny być rozwijane od wcześniejszych etapów edukacji...” (IS3). Wypowiedzi te wskazują na postrzeganą konieczność systemowego wzmocnienia roli kompetencji miękkich w procesach kształcenia formalnego. Z kolei rozwój kompetencji miękkich jest postrzegany jako działanie długookresowe, wymagające systematycznego doskonalenia.

Zebrany materiał badawczy pokazuje, że prognozy dotyczące kompetencji miękkich koncentrują się wokół rosnącego znaczenia elastyczności, adaptacyjności, komunikacji interpersonalnej, współpracy zespołowej oraz odporności na stres. Respondenci postrzegają kompetencje miękkie jako obszar, którego znaczenie będzie wzmacniane przez zmiany technologiczne, organizacyjne i społeczne.

5.9. Podsumowanie

Analiza materiału badawczego zgromadzonego w ramach wywiadów IDI wskazuje, że kompetencje miękkie stanowią istotny, lecz niejednorodnie postrzegany element funkcjonowania pracowników na regionalnym rynku pracy. W świetle literatury kompetencje miękkie zdecydowanie są jednak tymi, które w dobie rewolucji 4.0. będą zyskiwać na znaczeniu²¹². Dostrzegają to również respondenci, zgodnie wskazując na rosnące znaczenie kompetencji miękkich. Jednocześnie podkreślają utrzymującą się dominację kompetencji twardych w procesach rekrutacyjnych i decyzjach szkoleniowych, co można dostrzec również w literaturze przedmiotu²¹³. Wypowiedzi respondentów pokazują, że kompetencje miękkie są najczęściej rozumiane jako zestaw umiejętności interpersonalnych, komunikacyjnych oraz cech związanych z postawami wobec pracy. W materiale badawczym powtarzają się odniesienia do takich kompetencji, jak komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, elastyczność,

²¹² Zob. np. M. Stanuch, M. Gorzelany-Dziadkowiec, H. Smutek, Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0, „Horyzonty Wychowania” 2024, nr 23(65), s. 65-78; T. Kupidura, J. Tomczyńska, Kompetencje społeczne pracowników w Przemysle 4.0, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2024, nr 122(3), s. 91-102.

²¹³ Zob. np. I. Paprocka, M. Terlecki, Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądaných przez pracodawców kompetencji zawodowych, „Szkola – Zawód – Praca” 2015, nr 9, s. 87-95.

odporność na stres, odpowiedzialność oraz motywacja, które podobnie opisywane są w literaturze przedmiotu²¹⁴.

Badania wskazują, że zapotrzebowanie na kompetencje miękkie ma charakter zróżnicowany i zależy od branży, charakteru stanowiska oraz specyfiki organizacji. Kompetencje miękkie są częściej akcentowane w kontekstach wymagających intensywnej współpracy, kontaktu z klientem oraz adaptacji do zmian organizacyjnych. W materiale badawczym widoczny jest dualizm postaw pracodawców. Z jednej strony respondenci dostrzegają wzrost świadomości znaczenia kompetencji miękkich, z drugiej strony, wskazują na ich wtórne miejsce względem kompetencji twardych. Kompetencje miękkie bywają postrzegane jako ważne, lecz nie zawsze jako priorytet inwestycyjny.

Respondenci identyfikują szereg barier ograniczających rozwój kompetencji miękkich. Najczęściej wskazywane są bariery finansowe, w tym koszty szkoleń oraz uzależnienie aktywności szkoleniowej od dostępności dofinansowania. Wypowiedzi respondentów wskazują także na bariery organizacyjne, związane z trudnościami w oddelegowaniu pracowników na szkolenia oraz bariery mentalne, obejmujące sceptycyzm wobec mierzalności efektów szkoleń miękkich. Analiza wskazuje, że rozwój kompetencji miękkich realizowany jest przede wszystkim poprzez szkolenia warsztatowe, działania oparte na ćwiczeniach oraz uczenie się przez doświadczenie. Respondenci podkreślają znaczenie praktycznego charakteru działań rozwojowych oraz konieczność powiązania ich z realnymi sytuacjami zawodowymi.

W materiale badawczym widoczna jest zgodność co do trudności oceny efektywności działań szkoleniowych w obszarze kompetencji miękkich. Respondenci wskazują na ograniczoną możliwość jednoznacznego pomiaru efektów, ich często jakościowy charakter oraz zależność trwałości rezultatów od środowiska organizacyjnego. Zagadnienie mikropoświadczeń, w tym microcredentials oraz digital badges, jest postrzegane jako obszar o ograniczonej rozpoznawalności. Respondenci wskazują na niski poziom znajomości tych narzędzi, brak ugruntowanej praktyki ich wykorzystania oraz potrzebę budowy zaufania i standardów interpretacyjnych. Zgodnie jednak prognozują wzrost znaczenia kompetencji miękkich w przyszłości, wiążąc ten trend ze zmianami technologicznymi, organizacyjnymi oraz rosnącą dynamiką rynku pracy co podkreślane jest również mocno w literaturze przedmiotu²¹⁵. Kompetencje miękkie są

²¹⁴ Por. np. M. Tomczak, Kompetencje „miękkie” kandydatów uczestniczących w procedurze selekcji pracowników w opinii rekruterów, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2015, nr 15(4), s. 27-34; M. Komańda, Gorąca wiedza w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, z. 93, s. 197-206.

²¹⁵ Zob. A.A. Janowska, M. Skrzek-Lubasińska, Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0, „Studia Ekonomiczne” 2019, nr 379, s. 57-71.

postrzegane jako kluczowe w kontekście adaptacyjności, komunikacji, współpracy oraz funkcjonowania w środowisku zmian.

Rozdział 6. Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzone w ramach projektu badania ukazują zróżnicowaną perspektywę interesariuszy rynku pracy, w tym przede wszystkim pracowników i pracodawców, którzy pełnią na nim szczególną rolę.

Zebrany materiał badawczy dostarcza wiedzy na temat postrzegania, rozwijania i utrzymania kompetencji miękkich w odniesieniu do podlaskich organizacji, ujawniając przy tym obszary stanowiące zarówno potencjał, jak i słabości organizacji.

Zebrane dane wskazują na istotne aspekty związane z postrzeganiem znaczenia kompetencji miękkich dla rozwoju całej organizacji. W percepcji pracowników są one niewystarczająco doceniane przez kadrę kierowniczą, a często marginalizowane, mimo że ich znaczenie w kontekście realizacji celów biznesowych przedsiębiorstw jest istotne. Z drugiej strony, pracownicy województwa podlaskiego oceniają, że aktywność pracodawców (choć na zróżnicowanym poziomie) w zakresie podejmowania działań rozwojowych dotyczących kompetencji miękkich pracowników jest widoczna, ale jej poziom jest nie w pełni adekwatny do zarówno potrzeb organizacji czy stanowiska, jak i możliwości pracownika. W tym kontekście diagnoza potencjału i obszarów do pracy z pewnością powinna być punktem wyjścia dla planowania strategii rozwoju personelu niezależnie od specyfiki samego biznesu, a ze szczególną rolą kierowników średniego i wyższego szczebla. Problematyczna pozostaje kwestia budowania kultury organizacyjnej, w której istotnym elementem byłoby promowanie nauki i rozwoju, z wykorzystaniem potencjału zatrudnionych pracowników, np. coaching, mentoring, job shadowing, mentoring odwrócony.

Badania pokazują jednocześnie, że potencjał do podejmowania tego rodzaju inicjatyw rozwojowych istnieje i jest pozytywnie oceniany przez pracowników podlaskich przedsiębiorstw. W ocenie pracowników wśród wielu barier ograniczających lub uniemożliwiających rozwój kompetencji miękkich dostrzega się przede wszystkim brak czasu na realizację aktywności rozwojowych, co może być powiązane z niskim zrozumieniem znaczenia tego rodzaju kompetencji dla biznesu przez kadrę zarządzającą. Sygnalizuje się również brak odpowiedniej oferty szkoleń i możliwości rozwoju, które byłyby dopasowane do realnych potrzeb i możliwości pracowników. Zupełnie niewykorzystanym obszarem są microcredentials czy digital badges, które ze względu na swoją formę i elastyczność nauki mogłyby stanowić istotne wsparcie w zakresie rozwijania kompetencji miękkich pracowników. Badania pokazują, że obszar związany z microcredentials jest praktycznie niewidoczny i nieznanym zarówno dla pracowników, pracodawców, jak i instytucji rynku pracy. Wśród innych barier dostrzega się problemy organizacyjne, trudności z finansowaniem, ale również relatywnie niską motywację pracowników do rozwoju, choć w ocenie własnej deklarują oni, że są gotowi takie działania podejmować. Z pewnością pewną słabością jest brak kultury

organizacyjnej w której element rozwoju byłby wartością istotną, promowaną i docenianą wśród kadr. Tymczasem badania pokazują, że choć znaczenie kompetencji w ogólnym ujęciu jest postrzegane pozytywnie, to w praktyce zarówno firmy, jak i pracownicy nie podejmują dostatecznej ilości działań, by obszar ten wzmocnić.

Problematyczna pozostaje także kwestia, w jaki sposób diagnozować, mierzyć i rozwijać kompetencje miękkie w przedsiębiorstwach. Niska dojrzałość systemowa przedsiębiorstw w zakresie diagnozy i rozwoju kompetencji miękkich jest ich bardzo dużym problemem. Zdecydowana większość badanych podmiotów nie prowadzi regularnej oceny kompetencji, a stosowane metody mają charakter incydentalny i niesformalizowany.

Jak wynika z badań, zwłaszcza w zakresie diagnozy i pomiaru występują istotne deficyty. Brakuje wiedzy na temat możliwości, narzędzi i podejść w tym zakresie. Z pewnością wiąże się to również z faktem, że choć na poziomie deklaracyjnym w ocenie pracodawców kompetencje miękkie są ważne, to jednak w praktyce niewiele miejsca poświęca się na ich rozwój wśród pracowników. Działania te najczęściej mają charakter incydentalny i stanowią szybką odpowiedź na pojawiające się problemy bez dogłębnej analizy potrzeb i długofalowych efektów. Zarówno polityka personalna związana z rozwojem, jak i zaplecze dotyczące metod i narzędzi są ograniczone. Przeprowadzone badania wskazują również, że dominujące w podlaskich organizacjach metody i narzędzia rozwoju to klasyczne rozwiązania, nie w pełni adekwatne do oczekiwań i potrzeb pracowników, ale często również samych organizacji. Często nie uwzględniają specyfiki danego stanowiska czy rodzaju prowadzonego biznesu. Brakuje spersonalizowanych podejść w zakresie rozwoju kompetencji miękkich wśród pracowników, stąd też skuteczność podejmowanych działań jest na relatywnie niskim poziomie. Co istotne, działania rozwojowe w organizacjach podejmowane są dość rzadko, w zasadzie najczęściej tylko w odpowiedzi na pojawiające się problemy. Brakuje kompleksowej polityki, która uwzględniałaby obszar rozwoju w pełnym zakresie, a za największy problem należy uznać brak zdolności organizacji do ich systemowego wdrażania.

Badania pokazują, że zupełnie niewykorzystanym obszarem jest coaching, mentoring, job shadowing i mentoring odwrócony. Ten ostatni praktycznie nie jest stosowany. Perspektywa pracowników pokazuje, że w podlaskich organizacjach widoczne jest przekonanie, że metody te mogłyby być skuteczne w rozwoju kompetencji, a pracownicy deklarują chęć dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniem. W tym kontekście wybrzmiewa pytanie o to, dlaczego organizacje często nie korzystają z własnych zasobów, którymi dysponują? Prawdopodobnie wynika to z faktu, że potencjał pracowników w tym zakresie nie jest dostrzegany, a działania wzorowane na metodzie coachingu czy mentoringu są powierzchowne i doraźne. Tymczasem podjęcie skonkretyzowanych działań w tym zakresie z pewnością mogłoby się przyczynić również

do wzmacniania określonych zachowań i postaw pracowniczych w organizacjach, takich jak zaangażowanie, lojalność, motywacja. Wykorzystanie klasycznych metod i narzędzi rozwoju, choć nie jest oceniane negatywnie, może być niewystarczające w dobie zmieniającego się rynku i potrzeb biznesu. Stąd wyzwaniem jest poszukiwanie i dopasowanie odpowiednich rozwiązań w zakresie rozwoju kompetencji miękkich. W tym wymiarze dostrzega się przestrzeń do współpracy z regionalnymi instytucjami szkoleniowymi czy instytucjami rynku pracy. Dobrym przykładem mogłaby być kampania instytucji rynku pracy, takich jak np. urzędy pracy, promująca rozwój kompetencji poprzez uczestnictwo w krótkich, elastycznych formach rozwoju, jakimi są microcredentials/digital badges. Dostęp do wskazanych form rozwoju jest łatwy i przede wszystkim szybki. Dostępny również dla osób, które nie funkcjonują na co dzień w większych ośrodkach aglomeracyjnych, a także dla tych, którzy są w fazie przebranżawiania się lub poszukiwania pracy. Również dobór odpowiednich szkoleń czy kursów odbywa się w bardziej zindywidualizowany sposób, co daje szansę niwelowania luki tam, gdzie realnie ona występuje, i w odpowiedzi na potrzeby, które faktycznie istnieją. Z pewnością należy podkreślić tutaj rolę instytucji szkoleniowych i rynku pracy, które deklarują, że ich wiedza w tym zakresie jest ograniczona, tymczasem mogłyby one być istotnym wsparciem dla podlaskich przedsiębiorstw i ich pracowników.

W kontekście rozwijania kompetencji miękkich pracowników istotne znaczenie ma rola kierowników, zwłaszcza średniego i wyższego szczebla, i z pewnością należy poświęcić jej szczególną uwagę. Przede wszystkim należy ustalić, w jaki sposób postrzegany jest rozwój w organizacji, nie tylko w odniesieniu do kompetencji miękkich. Czy jest on rozumiany jako potencjał i szansa budowania efektywności i jakości pracy czy jako zagrożenie (np. dla istnienia określonych stanowisk)? Specyfika funkcjonowania firm, przyjęta kultura organizacyjna, pewna skostniałość systemowa mogą być bowiem istotną barierą nie tylko w podejmowaniu działań przez organizacje, ale również jej pracowników. Dlatego kluczowa jest nie tylko świadomość w zakresie znaczenia kompetencji miękkich pracowników, ale również analiza, czy faktyczny opór i bariery wynikają z kwestii organizacyjnych czy bardziej psychospołecznych, wynikających z ukrytych przekonań, deficytów, stereotypów, jakie wciąż funkcjonują w organizacjach.

Tabela 6.1. Wnioski i rekomendacje – synteza

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|---|--|----------------------|
| Pracownicy województwa podlaskiego wskazują na bardzo niskie zrozumienie znaczenia kompetencji miękkich w kontekście wykonywanej pracy przez kadrę kierowniczą. | Budowa świadomości znaczenia kompetencji miękkich wśród kadry średniego i wyższego szczebla w organizacjach. Promowanie znaczenia kompetencji miękkich pracowników w kontekście | Pracodawcy |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|--|--|
| | <p>realizacji celów biznesowych organizacji.</p> <p>Ambasadorowie rozwoju. Promocja pracowników podnoszących własne kompetencje miękkie jako przykład efektywności i zaangażowania.</p> | Pracodawcy (departamenty HR) |
| <p>Pracownicy województwa podlaskiego dostrzegają aktywność pracodawców w zakresie podejmowania działań na rzecz rozwoju kompetencji miękkich pracowników, ale jednocześnie deklarują, że działania te są sporadyczne, mimo iż z perspektywy kadry byłyby one potrzebne.</p> | <p>Budowa strategii rozwoju kapitału ludzkiego w organizacjach z uwzględnieniem specyfiki biznesu.</p> <p>Kształtowanie prorozwojowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach jako elementu efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście kadry menedżerskiej odpowiedzialnej za decyzje w sprawie rozwoju kompetencji personelu.</p> | Pracodawcy |
| <p>Pracownicy województwa podlaskiego mają niską wiedzę na temat możliwości wykorzystania mikropoświadczeń w kontekście rozwoju kompetencji miękkich i jednocześnie trudno im określić, czy byliby zainteresowani zdobywaniem mikropoświadczeń lub cyfrowych odznak.</p> | <p>Promocja możliwości indywidualnego rozwoju poprzez wykorzystanie mikropoświadczeń/digital badges. Akcje promocyjne, informacje na portalach społecznych, zawodowych. Konsultacje w zakresie dostępnych ofert opartych o mikropoświadczenia/digital badges.</p> <p>W odniesieniu do pracowników zasadne jest wzmacnianie postaw</p> | Pracodawcy Instytucje rynku pracy Instytucje szkoleniowe |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|--|--|
| | <p>sprzyjających uczeniu się przez całe życie oraz rozwijaniu kompetencji miękkich jako zasobu zwiększającego adaptacyjność zawodową i stabilność zatrudnienia. Wskazane jest promowanie świadomości, że kompetencje miękkie stanowią istotny element funkcjonowania w środowisku pracy, niezależnie od branży i stanowiska.</p> | |
| <p>Wśród najważniejszych barier uniemożliwiających lub utrudniających rozwój kompetencji miękkich dominują brak czasu pracowników na udział w działaniach rozwojowych, brak świadomości potrzeby rozwoju kompetencji miękkich, brak odpowiedniej oferty szkoleń dopasowanej do potrzeb, problemy organizacyjne, niska motywacja pracowników do rozwoju oraz brak środków w firmie.</p> | <p>Regularny monitoring efektywności i skuteczności pracowników z uwzględnieniem aspektu kompetencji miękkich jako nadrzędnego elementu budowania relacji i komunikacji w biznesie.</p> <p>Spersonalizowane ścieżki kariery. Indywidualny dobór metod i narzędzi rozwoju kompetencji miękkich w odniesieniu do potrzeb i możliwości pracowników i organizacji.</p> <p>Określenie potrzeb w zakresie kluczowych kompetencji miękkich w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa, departamentu, działu.</p> <p>Budowa wewnętrznych, spersonalizowanych pod</p> | <p>Pracodawcy</p> <p>Pracodawcy</p> <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli kierowników średniego i wyższego szczebla)</p> |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|---|---|--|
| | <p>kątem przedsiębiorstwa programów w obszarze szerokorozumianego coachingu i mentoringu w organizacji. Badania pokazują duży potencjał w tym obszarze.</p> <p>Budowa wewnętrznych programów rozwojowych dopasowanych do poziomu stanowiska i możliwości pracowników. Koncentracja na personalizacji działań rozwojowych w odniesieniu do realnych potrzeb i możliwości.</p> <p>Promowanie wśród pracowników kultury nauki i rozwoju, zwłaszcza w kontekście uczenia się przez całe życie. Równocześnie z promowaniem dostępnych możliwości takich, jak np. microcredentials.</p> | <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli kierowników średniego i wyższego szczebla oraz departamentów HR)</p> <p>Pracodawcy</p> <p>Pracodawcy, Pracownicy</p> |
| <p>Rozbieżność pomiędzy deklarowaną wagą kompetencji miękkich a rzeczywistym poziomem ich rozwoju i sposobem zarządzania nimi w przedsiębiorstwach.</p> | <p>Budowa świadomości znaczenia kompetencji miękkich pracowników dla realizacji celów biznesowych organizacji – szczególnie w odniesieniu do stanowisk menedżerskich średniego i wysokiego szczebla.</p> <p>Budowa strategii rozwoju kapitału ludzkiego ze szczególnym odniesieniem do kompetencji miękkich</p> | <p>Pracodawcy</p> |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|--|---|
| | <p>jako filaru efektywności i jakości pracy.</p> <p>Regularny monitoring efektywności i skuteczności pracowników z uwzględnieniem aspektu kompetencji miękkich jako nadrzędnego elementu budowania relacji i komunikacji w biznesie.</p> | <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli departamentów HR)</p> <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli departamentów HR)</p> |
| <p>Przedsiębiorstwa nie dysponują w większości przypadków spójnym i systemowym podejściem do rozwoju pracowników. Luka pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a rzeczywistym poziomem kompetencji pracowników ma charakter strukturalny i obejmuje przede wszystkim obszary związane z kreatywnością, innowacyjnością, uczeniem się, zarządzaniem sobą w czasie oraz kompetencjami przywódczymi.</p> | <p>Wzmacnianie świadomości znaczenia kompetencji miękkich jako elementu wpływającego na efektywność pracy zespołowej, jakość komunikacji, stabilność zatrudnienia oraz zdolność organizacji do adaptacji do zmian. Wskazane jest traktowanie rozwoju kompetencji miękkich jako komponentu działań strategicznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, a nie wyłącznie jako reakcji na bieżące problemy organizacyjne.</p> | <p>Pracodawcy</p> <p>Instytucje szkoleniowe</p> |
| <p>Niska dojrzałość systemowa przedsiębiorstw w zakresie diagnozy i rozwoju kompetencji miękkich. Zdecydowana większość badanych podmiotów nie prowadzi regularnej oceny kompetencji, a stosowane metody mają charakter incydentalny i niesformalizowany</p> | <p>Rozwijanie bardziej systematycznego podejścia do diagnozy potrzeb kompetencyjnych pracowników, obejmującego zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie. Wskazane jest powiązanie działań szkoleniowych z realnymi sytuacjami zawodowymi oraz problemami organizacyjnymi, co może zwiększać</p> | <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli departamentów HR)</p> |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|---|--|
| | postrzeganą użyteczność i efektywność szkoleń. | |
| <p>Działania rozwojowe są podejmowane rzadko, często w reakcji na bieżące problemy, a nie w ramach długofalowej strategii rozwoju kapitału ludzkiego. Dominują tradycyjne formy szkoleń, przy jednocześnie niskim wykorzystaniu nowoczesnych i elastycznych narzędzi rozwojowych, mimo ich potencjalnie wysokiej efektywności.</p> | <p>Regularny monitoring efektywności i skuteczności pracowników z uwzględnieniem aspektu kompetencji miękkich jako nadrzędnego elementu budowania relacji i komunikacji w biznesie.</p> <p>Personalizacja ścieżek karier pracowników.</p> <p>Personalizacja oferty kształcenia w odniesieniu do pracownika, jego potrzeb, możliwości i potencjału.</p> <p>Promowanie uznanych, nowoczesnych form rozwoju w organizacji, m.in. szkoleń wewnętrznych przygotowywanych również przez wewnętrzne działy szkoleniowe, promowanie dostępu do mikroświadczeń jako elastycznej formy rozwoju. Coaching i mentoring, w tym również mentoring odwrócony, job shadowing.</p> | <p>Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli kierowników średniego i wyższego szczebla)</p> |
| <p>Niski poziom znajomości i wykorzystania nowoczesnych narzędzi potwierdzania kompetencji, takich jak mikroświadczenia czy cyfrowe odznaki. Wynik ten wskazuje na istnienie istotnej luki informacyjnej oraz niewykorzystanego</p> | <p>Rozwijanie elastycznych form uczenia się, w tym modeli hybrydowych oraz działań realizowanych w miejscu pracy, co może ograniczać bariery organizacyjne zgłaszane przez pracodawców.</p> | <p>Pracodawcy, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, powiatowe urzędy pracy woj. podlaskiego</p> |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|--|---|
| <p>potencjału w zakresie formalizowania i upowszechniania efektów uczenia się, co może ograniczać zarówno mobilność pracowników, jak i przejrzystość procesów rozwojowych w przedsiębiorstwach. Głównym ograniczeniem rozwoju kompetencji miękkich nie jest brak ich znaczenia, lecz niedostateczna zdolność organizacji do ich systemowego wdrażania.</p> | <p>Rozwijanie oferty szkoleń w zakresie kompetencji miękkich, ze szczególnym uwzględnieniem praktycznego charakteru działań, metod warsztatowych oraz form opartych na ćwiczeniach i symulacjach. Wskazane jest projektowanie programów szkoleniowych w sposób możliwie najbardziej dopasowany do specyfiki branż oraz rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw.</p> <p>Kontynuowanie działań wspierających rozwój kompetencji miękkich poprzez instrumenty finansowe, informacyjne i doradcze. Wskazane jest wzmacnianie działań edukacyjnych skierowanych do pracodawców, zwiększających świadomość znaczenia kompetencji miękkich oraz możliwości ich rozwoju.</p> <p>W kontekście mikropoświadczeń rekomenduje się prowadzenie działań informacyjnych i upowszechniających wiedzę na temat microcredentials oraz digital badges, a także budowanie zaufania do tych</p> | <p>Instytucje szkoleniowe</p> <p>Pracodawcy, instytucje rynku pracy</p> |

| Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji |
|--|---|--|
| | rozwiązań poprzez rozwój czytelnych standardów i zasad interpretacji. | Pracodawcy (ze szczególnym uwzględnieniem roli departamentów HR) |
| Niewystarczające wykorzystanie środków publicznych, w tym funduszy UE w obszarze rozwoju kompetencji miękkich. | Premiowanie projektów z komponentem kompetencji miękkich; bony rozwojowe dla MŚP. | Instytucje odpowiedzialne za alokację funduszy UE w woj. podlaskim (Urząd Marszałkowski, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku) |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bibliografia

- Acemoglu D., Restrepo P., Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2017.
- Al-Asefer M., Zainal A., Soft Skills and Graduates' Employability, „International Journal of Infrastructure Research and Management” 2021, vol. 9, no. 2.
- Andruszkiewicz F., Kulik-Grzybek D., Kompetencje warunkujące funkcjonowanie na współczesnym rynku pracy, „Szkola – Zawód – Praca” 2017, nr 13.
- Argyle M., Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1999.
- Armstrong M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed., Kogan Page, London 2016.
- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Bajcar B., „Jasne” i „ciemne” strony osobowości pracownika w organizacji. Przegląd wyników badań, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 126(1).
- Balcar J., Is it Better to Invest in Hard or Soft Skills?, „The Economic and Labour Relations Review” 2016, no. 27(4).
- Bednarowska Z., Desk research – wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i Rynek” 2015, nr 7.
- Belina B., Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji, „Polish Journal of Continuing Education” 2017, nr 4.
- Biesaga-Słomczewska E.J., Rozwój i doskonalenie umiejętności negocjacyjnych, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
- Brzeziński Ł., Coaching narzędziem rozwoju zawodowego pracowników, „Problemy Profesjologii” 2013, nr 2.
- Brzozowska K., Niewińska J., Szydło J., Kreatywność w praktyce zarządzania: narzędzia, przeszkody i warunki skutecznej implementacji, „Akademia Zarządzania” 2025, nr 9(3).
- Butryn B., Sobińska M., Znaczenie kompetencji miękkich w obszarze IT współczesnych organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.
- Cameron K.S., Spreitzer G.M., The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, New York 2012.

Chałas K., Przyszłość należy do świadomych i aktywnych obywateli. Jakie kompetencje są im niezbędne? Jak skutecznie je kształtować? [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), Kompetencje przyszłości, Wydawnictwo FRSE, Warszawa 2018

Cieślik Ł., Dynowska-Chmielewska K., Federowicz M., Głuc K., Górniak J., Hausner J., Jelonek M., Kędzierski M., Mazur S., Paprocki W., Worek B., Poza horyzont: kurs na edukację: przyszłość rozwoju systemu kompetencji w Polsce, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020.

Ciszewska-Mlinarič M., Hałas-Dej S., Mazurek G., Kompetencje przyszłości i przyszłość edukacji, [w:] Ciszewska-Mlinarič M. (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023.

Coffelt T.A., Grauman D., Smith F.L.M., Employers' Perspectives on Workplace Communication Skills: The Meaning of Communication Skills, „Business and Professional Communication Quarterly” 2019, no. 82(4).

Dąbrowska K., Istota coachingu we współczesnej organizacji, [w:] Januszkiewicz K., Czajkowska M., Kołodziejczak M., Zalewska-Turzyńska M. (red.), Zachowania organizacyjne. Relacje społeczne w przestrzeni zmian, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

Delamare Le Deist F., J. Winterton, What is Competence? „Human Resource Development International” 2005, vol. 8, no. 1, [za:] T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Dobrzyniak M., Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika w środowisku pracy, „Szkoła – Zawód – Praca” 2016, nr 12.

Dwernicka J., Wpływ kompetencji na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie budowlanym, „Przegląd Nauk Stosowanych” 2020, nr 27(2).

Dziechciarz J.Z., O pomiarze efektywności nakładów na edukację i szkolenia w kontekście kształcenia przez całe życie. Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2015.

Dźwigoł-Barosz M., Metody rozwoju kompetencji w warunkach kryzysu, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322.

European Commission, „Achieving the European Education Area by 2025 – Communication, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>, dostęp: 02.02.2026.

Fastnacht D., Miękkie kompetencje w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2006, nr 1.

Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, PWE, Warszawa 2004.

Filipowicz G., Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Wydanie 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

Fischer G., Lifelong Learning – More Than Training, „Journal of Interactive Learning Research” 2000, no. 11(3).

Flaszyńska E., Umiejętności na zmieniającym się rynku pracy XXI wieku, „Kwartalnik Rynek Pracy, Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej” 2023, nr 2(185).

Friesen N., Anderson T., Interaction for Lifelong Learning, „British Journal of Educational Technology” 2004, no. 35(6).

Frydrychowicz S., Komunikacja interpersonalna w interakcjach społecznych, „Człowiek i Społeczeństwo” 2020, nr 50.

Gadomska-Lila K., Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1(102).

Gamrat C., Zimmerman H.T., Dudek J., Peck K., Personalized Workplace Learning: An Exploratory Study on Digital Badging within a Teacher Professional Development Program, „British Journal of Educational Technology” 2014, no. 45(6).

Gish-Lieberman J.J., Tawfik A., Gatewood J., Microcredentials and Badges in Education: A Historical Overview, „TechTrends” 2021, no. 65(1).

Glinka B., Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw, „Master of Business Administration” 2008, nr 6.

Gluza N., Zieliński M., Edukacja oparta na kompetencjach. W poszukiwaniu kompetencji do przyszłości, Wydawnictwo PTE, Poznań 2025.

Golden G., Kato S., Weko T., Quality and Value of Microcredentials in Higher Education: Preparing for the Future, OECD Publishing 2021.

Goleman D., Inteligencja emocjonalna, Abedik, Poznań 1997.

Gołaszewska-Kaczan U., Działania podnoszące poziom kapitału ludzkiego w nowej perspektywie finansowania 2014-2020, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 6.

Gołębiowska E., Rola kadry menedżerskiej w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju organizacji jutra, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t.14, z. 12, cz. 1.

Gorustowicz M., Kompetencje miękkie a wyzwania przedsiębiorstw 4.0, „Akademia Zarządzania” 2019, nr 3(3).

Górniak J., Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.

Górniak J., Strzebońska A., Worek v, Rozwój kompetencji: uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy. Raport z BKL, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020.

Hanushek E.A., Woessmann L., The Role of Cognitive Skills in Economic Development, „Journal of Economic Literature” 2008, vol. 46, no. 3.

Heckman J.J., Kautz T., Hard Evidence on Soft Skills, NBER Working Paper No. 18121, 2012.

Jagielska K., Liderki pokolenia Z, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2023, nr 122(3).

Jagoda-Sobalak D., Kaliciak-Gebauer M., Rozwój kompetencji lidera w erze cyfrowej na podstawie badań i doświadczeń menedżerów, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie. Research Reviews of Czestochowa University of Technology. Management” 2025, nr 57.

Janowska A.A., Skrzek-Lubasińska M., Kompetencje przyszłości w warunkach ekspansji gospodarki 4.0., „Studia Ekonomiczne” 2019, nr 379.

Jurczak J., Kompetencje transwersalne lidera w gospodarce cyfrowej, „Journal of Modern Science” 2024, nr 58(4).

Jurek P., Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012.

Karaś A., Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20).

Karpińska K., Owczarczuk M., Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników jako determinanta zmian technologicznych w dobie rewolucji cyfrowej – wyniki badań własnych, „Optimum. Economic Studies” 2024, nr 118(4).

Katana K., Innowacje w przedsiębiorstwie w kontekście kompetencji miękkich pracowników, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 95.

Kazak M., Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji, „Journal of Modern Management Process” 2017, nr 2(1).

Keil A., Coaching for Leaders. Why Executives Need Support, Especially in Times of Disruption, <https://www.ccl.org/articles/white-papers/coaching-for-leaders/>.

Kieżun M., Kompetencje pracownika z niepełnosprawnością, [w:] E. Rutkowska (red.), Pracownik z niepełnosprawnością, Norbertinum, Lublin 2007.

Kilian R., Osobowość pracownika a wybór ścieżki kariery zawodowej, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2020, nr 178.

Kocór M., Nadwyżka czy deficyt kompetencji? Konsekwencje niedopasowania na rynku pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019.

Kolasińska E., Kompetencje a rynek pracy i struktura społeczna, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2011, nr 38.

Kołąkowska J., Budowanie relacji w zespole bibliotecznym, „Annales Universitatis Cracoviensis. Studia ad Bibliothecarum Scientiam Pertinentia” 2017, nr 15.

Komańda M., Gorąca wiedza w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, z. 93.

Kompetencje miękkie w pracy i rekrutacji IT. Raport z badania pracuj.pl i theprotocol.it, grudzień-listopad 2024.

Kompetencje pracowników dziś i jutro, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2022.

Koncepcja Rozwoju Kraju 2050 (KRK 2050), <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/koncepcja-rozwoju-kraju-2051>, data dostępu 10.01.2026.

Kozub M., Strategiczne myślenie o bezpieczeństwie przyszłości, „Zeszyty Naukowe AON” 2014, nr 4(97).

Kozubek R., Innowacje społecznie odpowiedzialne a kompetencje miękkie pracowników przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, z. 95.

Kożuch B., R. Lenart-Gansiniec, Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni, „Zarządzanie Publiczne” 2016, nr4(36).

Kraśniacka T., Innowacyjność jako wymiar przedsiębiorczości w małych i średnich firmach (wyniki badań), [w:] K. Jaremczuk (red.), Przedsiębiorczość – natura i atrybuty, t. 1, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg.

Krawczyk-Blicharska M.E., Kompetencje i ich profesjonalizacja jako czynnik rozwoju współczesnego człowieka, „Kultura i Edukacja” 2021, nr 1(131).

Kruk-Junger K., Kompetencje miękkie tłumacza w ujęciu interdyscyplinarnym, „Między Oryginałem a Przekładem” 2020, nr 50.

Kunasz M., Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań, „Studia i Materiały” 2006, nr 3(1).

Kupidura T., J. Tomczyńska, Kompetencje społeczne pracowników w Przemysle 4.0, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2024, nr 122(3).

Kuźma Ł., Inteligencja emocjonalna w pracy menedżera, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 11.

- Kwiatkowski S.M., Kompetencje przyszłości, [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), Kompetencje przyszłości, Wydawnictwo FRSE, Warszawa 2018.
- Kwiatkowski S.M., Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy, „Szkoła – Zawód – Praca” 2016, nr 12.
- Laal M., Salamati P., Lifelong learning; why do we need it?, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2012, no. 3.
- Lambrou M.A., Innovation Capability, Knowledge Management and Big Data Technology: A Maritime Business Case, „International Journal of Advanced Corporate Learning” 2016, no. 9(2).
- Lamri J., T. Lubart, Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach, „Journal of Intelligence” 2023, no. 11(6).
- Łaguna M., E. Purc, W. Razmus, M. Błaszczuk, K. Gawrońska, Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2.
- Ławicka K., Współczesne modele kompetencji menedżerskich, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy” 2017, nr 2.
- Łuczak P., Nowoczesne techniki rozwoju kompetencji pracowniczych jako odpowiedź na potrzeby pracowników pokolenia Y, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2013, nr 11.
- Łuźniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A., Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 40(2).
- Mała N., Hrabelska O., Informacja i komunikacja w zarządzaniu personelem, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 36.
- Maszykowska R., Ewolucja rynku pracy w dobie transformacji technologicznej i społecznej, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2025, nr 73(3/4).
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., Strzelecka M., Rozwój zasobów ludzkich, Helion, Gliwice 2008.
- Matwiejczuk R., Koncepcja dynamicznych zdolności jako podstawa rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 93.
- McCombs B.L., Motivation and Lifelong Learning, „Educational Psychologist” 1991, no. 26(2).
- Mendryk I., Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2016, nr 7(3).

Mesjasz J., Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach, [w:] „Forum Oświatowe” 2013, t. 25, nr 2 (49).

Michalik S., Felczak J., Zapotrzebowanie na cyfrowe poświadczenia w standardzie Open Badges, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2022.

Misztal J., Lider 2.0. Jak cyfrowa transformacja i innowacje kształtują nową erę zarządzania projektami, „Management & Quality/Zarządzanie i Jakość” 2025, nr 7(3).

Młokosiewicz M., Stres w miejscu pracy a potencjał pracowników, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51(2).

Moczyłowska J.M., Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania na rynku pracy, „Marketing i Rynek” 2021, nr 1.

Mróz J., Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 16.

Mularska-Kucharek M., Przedsiębiorczość a jakość życia, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 1(108).

Myślenie analityczne, <https://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/Zala%CC%A8cznik-nr-3-Branz%CC%87a-IT.pdf>, data dostępu: 10.11.2025

Nalaskowski F., Dejna D., Potencjał badań edukacyjnych bazy danych Internetowej Rejestracji Kandydatów – metoda analityczna desk research, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2020, t. 18, nr 2.

Nawrat D., Kształtowanie kompetencji innowacyjnych w świetle badań biografii menedżerów, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 4.

Nicińska M., Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza, „ASK. Społeczeństwo. Badania. Metody” 2000, nr 8.

Nowak W., Kaniewski R., Analiza danych zastanych generowanych przez system symulacyjny JTLS, „Zeszyty Naukowe AON” 2016, nr 3(104).

Nowakowski M., Stęchły W., Szanse i zagrożenia związane z nowymi rodzajami poświadczania umiejętności. Microcredentials, open badges, ECVET oraz osiągnięcia w ZSK, FRSE, Warszawa 2024.

Ober J., Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2013, z. 65.

Oleksiak P., Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji, [w:] Urbaniak B. [red.], Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Oleksiak P., Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji, [w:] B. Urbaniak (red.), Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Orman R., Şimşek E., Kozak Çakır M.A., Micro-Credentials and Reflections on Higher Education, „Higher Education Evaluation and Development” 2023, no. 17(2).

Osiński Z., Kompetencje miękkie absolwenta humanistycznych studiów wyższych a metody prowadzenia zajęć, [w:] Sitarska B., Jankowski K., Droba R. (red.), Studia wyższe z perspektywy rynku pracy, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010.

Paprocka I., Terlecki M., Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądanych przez pracodawców kompetencji zawodowych, „Szkoła – Zawód – Praca” 2015, nr 9.

Paszkiwicz A., Silska-Gembka S., Rola kompetencji miękkich w pracy księgowego – wyniki badań empirycznych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2013, nr 130.

Pawłowska B., Skuteczny kierownik sektora publicznego, Wydawnictwo i Pracownia Poligraficzna Łódzkiego Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego, Łódź 2018.

Pawłowska-Cyprysiak K., Hildt-Ciupińska K., Kompetencje cyfrowe wymagane na współczesnym rynku pracy – perspektywa pracodawcy, „Media i Społeczeństwo” 2024, nr 20(1).

Piwowar- Sulej K., Bąk-Grabowska D., Grzesik K., Zając Cz., Kompetencje pracowników w kontekście współczesnych wyzwań zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2025.

Podejmowanie decyzji, <https://eitt.pl/slownik/podejmowanie-decyzji/>, data dostępu: 10.11.2025

Poláková M. et al., Soft Skills and Their Importance in the Labour Market under the Conditions of Industry 5.0, „Heliyon” 2023, vol. 9, e18670.

Postolov K., Sopova M.M., Iliev A.J., E-learning in the Hands of Generation Y and Z, [w:] 2nd International Conference Business & Entrepreneurial Economics – BEE2017, Brijuni 2017.

Pytlak M., Mapa kompetencji studentów kierunku zarządzanie w Akademii Nauk Stosowanych w Pruszkowie w kontekście podwójnej tranzycji jako studenta oraz pracownika, „Zeszyty Naukowe ANS im. Haliny Konopackiej” 2024, nr.

Radomska J., Myślenie strategiczne – modny trend czy skuteczna alternatywa dla planowania strategicznego?, „Management and Business Administration. Central Europe” 2013, nr 120(1).

Randak-Jeziarska M., Determinanty depresyjne w pracy, „Management & Quality/Zarządzanie i Jakość” 2025, nr 7(1).

Resei C., Friedl C., Staubitz T., Rohloff T., Microcredentials in EU and Global, Corship 2019.

Robles M.M., Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, „Business Communication Quarterly” 2012, vol. 75, no. 4.

Rozwiązywanie problemów jako kompetencja przyszłości,
<https://projektujemyprzyszosc.pl/rozwiazywanie-problemow-jako-kompetencja-przyszosci/>, data dostępu: 07.07.2025

Róžański A., Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty, „E-mentor” 2014, nr 53(1).

Róžański A., Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych, UMCS, Lublin 2014.

Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań (lipiec 2025),
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85596:pracownicy-z-umiejtnosciami-miekkimi-i-znajomoscia-al-poszukiwani-najnowszy-raport-z-cyklad-rynek-pracy-edukacja-kompetencje>, data dostępu: 10.11.2025

Rytelewska A., Springer A., Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych. Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46).

Sakowicz M., Od szkolnej ławy po dorosłe życie: czy rozwijamy kompetencje XXI wieku?, „Zagadnienia Społeczne” 2025, nr 1(20).

Salejo-Szyszcak I., Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza, „Ekonomia i Prawo. Economics and Law” 2012, nr 11(4).

Samodzielność jako cecha pracownika, <https://staffly.pl/cecha-pracownika-samodzielnosc/>, data dostępu: 07.07.2025

Schulz A., Olszewska A., Rozwój zawodowy i jego determinanty, [w:] K. Szymańska, R.A. Janczewski (red.), Ekonomia i zarządzanie w rzeczywistości gospodarczej. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne w ujęciu interdyscyplinarnym, Wydawnictwo Naukowe FNCE, 2025.

Serafin K., Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 322.

Sidor-Rządkowska M., Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer, Warszawa 2020.

Sieradzki S., Techniki badawcze w badaniach społecznych. Ankieta a wywiad kwestionariuszowy, „Edukacja Pomorska: biuletyn Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku” 2013, nr 56(7).

Sikorska Z., Hadaś Ł., Preferowane kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej seria Organizacja i Zarządzanie” 2021, nr 81.

Sobczyk-Kubiak A., Potrzeby edukacyjne dorosłych z zakresu umiejętności miękkich i rozwoju osobistego realizowane on-line, [w:] Pytka A., Maciąg M. (red.), Wiedza i edukacja – od teorii do praktyki, Wydawnictwo Naukowe TYGIEL sp. z o.o., Lublin 2018.

Solarczyk-Ambrozik E., Cicha rewolucja edukacyjna – tradycyjne misje uniwersytetów pod presją nowych potrzeb i oczekiwań społecznych, „Dyskursy Młodych Andragogów/Adult Education Discourses” 2024, nr 25.

Stankiewicz J., Bortnowska H., Seiler B., Wzbudzanie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit przez mentoring, „Organizacja i Kierowanie” 2018, nr 4(183).

Stanuch M., Gorzelany-Dziadkowiec M., Smutek H., Znaczenie kompetencji miękkich w procesie dostosowań rynku pracy do wymagań rewolucji 4.0, „Horyzonty Wychowania” 2024, nr 23(65).

Stasiowski J., Case Study Poland: Microcredentials for Labour Market Education and Training. First Look at Mapping Microcredentials in European Labour-Market-Related Education, Training and Learning: Take-up, Characteristics and Functions, Cedefop, Thessaloniki 2023.

Statt D.A., The Concise Dictionary of Psychology. 3rd ed, Routledge, London 1998.

Stolecka-Makowska A., Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów, „Studia Ekonomiczne” 2016, nr 261.

Strategia Rozwoju Polski do 2035 r., <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/strategia-rozwoju-polski-do-2035-r->, data dostępu 10.01.2026.

Symela K.F., Rozwijanie kompetencji przyszłości w edukacji formalnej w Polsce – wybrane elementy diagnozy, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 2025, nr 1(128).

Szaban J.M., Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.

Szalacha J., Hipoteza syndromu konserwatyzmu na regionalnym rynku pracy. Szkic z badania postaw pracodawców i pracowników województwa kujawsko-pomorskiego wobec rozwoju kompetencji zawodowych, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2010, nr 9.

Sztabiński F., Ankieta Internetowa (CAWI): czy rzeczywiście idealna technika?, [w:] A. Haber, M. Szataj (red.), Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Szulc W., Kompetencje miękkie. Jak je rozwijać i wykorzystywać na rynku pracy, <https://zsg.pila.pl/wp-content/uploads/2018/01/Kompetencje-mi%C4%99kkie-pracownika.pdf>.

Śledziwska K., Włoch R., Kompetencje przyszłości – jak je kształtować w elastycznym ekosystemie edukacyjnym?, DeLab UW, Warszawa 2019.

Ślęzak-Gładzik I., Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników, „Coaching Review” 2016, nr 1(8).

Tadejko P., Mikropoświadczenia – doświadczenia, wyzwania i wizja nowego europejskiego podejścia do edukacji, „Dydaktyka Informatyki” 2024, nr 19.

Toffler A., Trzecia fala, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

Tokarska D., Stabilizacja zatrudnienia a chęć doskonalenia kompetencji zawodowych, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 369.

Tomczak M., Kompetencje „miękkie” kandydatów uczestniczących w procedurze selekcji pracowników w opinii rekruterów, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2015, nr 15(4).

Trąpczyński P., Shelest-Szumilas O., Rydzak W., Fazlagić J., Jasiczak J., Lis K., Szymkowiak A., Woźniak-Jęchorek B., Kuźmar S., Prognoza zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje w wybranych branżach w związku ze zmianami w gospodarce, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2023.

Trends Shaping Education, OECD Publishing, Paris 2016, https://read.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2016_trends_edu-2016-en#page21, data dostępu: 11.01.2026.

Trenkner M., Przeszkody w dzieleniu się wiedzą oraz sposoby ich przewycięzania, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162.

UNESCO Institute for Lifelong Learning, Lifelong learning, 2023, <https://www.uil.unesco.org/en/unesco-institute/mandate/lifelong-learning>, dostęp: 11.09.2025.

Urban M., Komunikacja w organizacji, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2007, nr 21.

Varkoly L., Jędrzejczyk W., Kucęba R., Kulej-Dudek E., Kształtowanie kompetencji kluczowych w społeczeństwie wiedzy, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2019, nr 79.

Walczak W., Kompetencje jako element wiedzy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5.

Walczak W., Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników, „E-mentor” 2021, nr 1(38).

Wawer M., Edukacyjne gry symulacyjne w rozwoju kompetencji pracowników, „Edukacja – Technika – Informatyka” 2013, nr 4(2).

Werewka J., Wietecha M., Analiza wpływu kompetencji miękkich przy przejściu programistów na stanowiska kierowników projektów, „Informatyka Ekonomiczna” 2015, nr 4(38).

Weryszko M., Komunikacja interpersonalna jako esencja interakcji społecznych, „Kwartalnik Naukowy Fides et Ratio” 2020, nr 42(2).

West M.A., Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Witaszek Z., Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2011, nr 52.

Woźniak M., Koziół M., Kryteria i metody oceny efektywności szkoleń e-learningowych, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 21(2).

Wronowska G., Oczekiwania na rynku pracy. Pracodawcy a absolwenci szkół wyższych w Polsce, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 214.

Wróblewska M., Kompetencje społeczne przestrzenią i doświadczaniem dialogu, „Studia z Teorii Wychowania” 2018, nr 9(2(23)).

Zajac J.M., Batorski D., Jak skłonić do udziału w badaniach internetowych: zwiększanie realizacji próby, „Psychologia Społeczna” 2007, t. 2, nr 3-4.

Zaleśna A., Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2019, nr 51(1).

Zimmermann N.E., Kompetencje przyszłości, [w:] Przyszłość zaczyna się dzisiaj... Nowa rzeczywistość wymian międzynarodowych z młodym człowiekiem w roli głównej, Fundacja „Krzyżowa” dla Porozumienia Europejskiego, Krzyżowa 2023.

Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030,
<https://www.gov.pl/web/edukacja/zintegrowana-strategia-umiejtnosci-2030-czesc-szczegolowa--dokument-przyjety-przez-rade-ministrow>, data dostępu: 10.01.2026.

Zubelewicz M., Kardasz E., Human skills, czyli motywowanie pracowników i delegowanie zadań, „Biuletyn Naukowy Wrocławskiej Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej. Informatyka” 2017, nr 7.

Żeber-Dzikowska I., Olczak I., Kompetencje na rynku pracy w dobie współczesności, „Społeczeństwo. Edukacja. Język” 2016, nr 2.

Wykaz tabel

| | |
|--|-----|
| Tabela 1.1. Zestawienie kompetencji | 18 |
| Tabela. 2.1. Triangulacja metodologiczna | 43 |
| Tabela 3.1. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich osobistych | 58 |
| Tabela 3.2. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich społecznych | 62 |
| Tabela 3.3. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) | 66 |
| Tabela 3.4. Częstość wykorzystania poszczególnych metod w rozwoju kompetencji miękkich pracowników [% wskazań, N= 19] | 76 |
| Tabela 4.1. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich osobistych | 108 |
| Tabela 4.2. Luka kompetencyjna w obszarze kompetencje miękkie społeczne | 112 |
| Tabela 4.3. Luka kompetencyjna w zakresie kompetencji miękkich przywódczych..... | 115 |
| Tabela 4.4. Metody wykorzystywane w rozwoju kompetencji miękkich pracowników w miejscu pracy [N= 96] | 118 |
| Tabela 6.1. Wnioski i rekomendacje – synteza | 159 |

Wykaz wykresów

| | |
|---|----|
| Wykres 3.1. Wielkość badanych przedsiębiorstw [N=82] | 51 |
| Wykres 3.2. Profil działalności badanych przedsiębiorstw [N=82]..... | 52 |
| Wykres 3.3. Rozkład przedsiębiorstw według podregionów woj. podlaskiego [N=82] ... | 53 |
| Wykres 3.4. Zasięg działania badanych przedsiębiorstw N=82 | 54 |
| Wykres 3.5. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich osobistych [N=82]..... | 56 |
| Wykres 3.6. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich osobistych [N=82] | 57 |
| Wykres 3.7. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich społecznych [N=82] | 60 |
| Wykres 3.8. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich społecznych [N=82] | 62 |
| Wykres 3.9. Oczekiwany poziom kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) N=82 | 65 |
| Wykres 3.10. Ocena obecnego poziomu kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) N=82..... | 66 |
| Wykres 3.11. Postrzeganie znaczenia kompetencji miękkich [N=82] | 68 |
| Wykres 3.13. Narzędzia badania kompetencji miękkich stosowane przez przedsiębiorstwa [N=10] | 74 |
| Wykres 3.14. Podejmowanie działań w zakresie rozwoju kompetencji miękkich [N=82] | 75 |
| Wykres 3.15. Ocena wpływu metod stosowanych w rozwoju kompetencji miękkich na rozwój pracowników i firmy [N=19]..... | 79 |
| Wykres 3.17. Grupy pracowników obejmowane działaniami z zakresu rozwoju kompetencji miękkich [N=19]..... | 81 |
| Wykres 3.18. Ocena korzyści z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników [N=19] | 83 |
| Wykres 3.19. Grupy pracowników inicjujące działania w zakresie podnoszenia kompetencji miękkich [N=19] | 84 |
| Wykres 3.20. Sposoby oceniania efektów działań na rzecz rozwoju kompetencji miękkich [N=19] | 85 |
| Wykres 3.21. Główne źródła finansowania rozwoju kompetencji miękkich w przedsiębiorstwie [N=19] | 86 |
| Wykres 3.22. Wykorzystywanie cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich N=19 | 87 |

| | |
|--|-----|
| Wykres 3.23. Plany w zakresie wykorzystywania cyfrowych potwierdzeń rozwoju kompetencji miękkich [N=19]..... | 88 |
| Wykres 3.24. Ocena czynników stanowiących barierę i ograniczenie rozwoju kompetencji miękkich pracowników [N=82] | 90 |
| Wykres 3.25. Bariery ograniczające rozwój kompetencji miękkich N=82 | 92 |
| Wykres 3.26. Czynniki wpływające na gotowość firmy do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich [N=82]..... | 94 |
| Wykres 3.27. Gotowość firmy do inwestowania w rozwój kompetencji miękkich [N=82] | 95 |
| Wykres 4.1. Struktura stanowiskowa badanych respondentów N=150..... | 100 |
| Wykres 4.2. Struktura wielkościowa badanych firm, w których pracują respondenci [N=150] | 101 |
| Wykres 4.3. Struktura badanych respondentów w podziale na podregiony województwa podlaskiego N=150..... | 101 |
| Wykres 4.4. Struktura badanej próby ze względu na płeć N=150..... | 102 |
| Wykres 4.5. Struktura respondentów w ujęciu wiekowym – grupa pracowników województwa podlaskiego [N=150]..... | 102 |
| Wykres 4.6. Wykształcenie badanych pracowników województwa podlaskiego [N=150]..... | 103 |
| Wykres 4.7. Profil działalności firm, w których zatrudnieni są respondenci N=150 | 103 |
| Wykres 4.8. Ocena znaczenia kompetencji miękkich osobistych w odniesieniu do własnej pracy zawodowej [N =150] | 104 |
| Wykres 4.9. Ocena poziomu kompetencji miękkich osobistych w perspektywie respondentów [N= 150]..... | 107 |
| Wykres 4.10. Ocena znaczenia kompetencji miękkich społecznych w odniesieniu do własnej pracy zawodowej w perspektywie badanych respondentów [N= 150] | 109 |
| Wykres 4.11. Ocena poziomu posiadanych kompetencji miękkich społecznych [N=150]..... | 111 |
| Wykres 4.12. Ocena znaczenia kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) w odniesieniu do własnej pracy zawodowej [N=150] | 113 |
| Wykres 4.13. Ocena poziomu kompetencji miękkich przywódczych (menedżerskich) w perspektywie pracowników N=150 | 114 |

| | |
|--|-----|
| Wykres 4.15. Działania na rzecz rozwoju kompetencji miękkich pracowników [N=150] | 117 |
| Wykres 4.21. Ocena korzyści z inwestowania w rozwój kompetencji miękkich pracowników [N=96] | 121 |
| Wykres 4.22. Ocena możliwości rozwoju kompetencji miękkich w firmach | 122 |
| Wykres 4.23. Finansowanie lub współfinansowanie szkoleń w zakresie rozwoju kompetencji miękkich pracowników | 123 |
| Wykres 4.24. Częstotliwość udziału respondentów w szkoleniach, kursach i warsztatach rozwijających kompetencje miękkie samodzielnie inicjowane [N= 150] | 124 |
| Wykres 4.25. Cyfrowe potwierdzenia rozwoju kompetencji miękkich mikropoświadczenia (microcredentials) i/lub cyfrowe odznaki (digital badges) – świadomość istnienia narzędzia w perspektywie respondentów [N=150]..... | 126 |
| Wykres 4.26. Zainteresowanie zdobywaniem cyfrowych potwierdzeń (mikropoświadczenia (micorocredentials)/cyfrowe odznaki (digital badges)) – perspektywa pracowników województwa podlaskiego N=150..... | 126 |
| Wykres 4.27. Bariery utrudniające rozwój kompetencji miękkich pracowników [N=150] | 128 |
| Wykres 4.28. Co mogłoby zachęcić respondentów do większego zaangażowania w rozwój kompetencji miękkich N=150..... | 129 |
| Wykres 4.29. Ocena aktualnej gotowości respondentów do udziału w szkoleniach rozwijających kompetencje miękkie N= 150 | 130 |

Słownik pojęć i zastosowanych skrótów

BANI – to koncepcja opisująca współczesny świat jako niestabilny i trudny do zrozumienia (jeszcze bardziej niż w modelu VUCA). Akronim BANI definiowany jest jako brittle (kruchy), anxious (niepokojny), nonlinear (nieliniowy), incomprehensible (niezrozumiały).

CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interviewing) – technika zbierania danych w badaniach ilościowych, sondażowych, polegająca na przeprowadzaniu ankiet za pomocą Internetu. Respondenci wypełniają ankietę samodzielnie, korzystając z przeglądarki internetowej.

Digital badges – cyfrowe, weryfikowalne poświadczenia osiągnięć, umiejętności lub kompetencji, które można łatwo udostępniać online i które zawierają metadane potwierdzające, kto je wydał, jakie kryteria zostały spełnione oraz jakie efekty uczenia się zostały osiągnięte.

DR (ang. desk research) – analiza gabinetowa – gromadzenie i analiza informacji pochodzących z istniejących źródeł, takich jak: książki, artykuły naukowe, raporty, strony internetowe i inne. Jest to skuteczna metoda pozyskiwania wstępnej wiedzy na temat badanego tematu, a także identyfikowania istniejących trendów i wniosków z poprzednich badań. Metoda desk research jest często wykorzystywana na etapie planowania badań jako punkt wyjścia do dalszych analiz i dyskusji²¹⁶.

IDI (ang. individual in-depth interviews) – indywidualne wywiady pogłębione – pogłębione rozmowy z pojedynczymi osobami, prowadzone przez badacza, jedna z najbardziej popularnych metod zbierania danych w badaniach jakościowych, polegają na przeprowadzaniu rozmów z respondentami, podczas których badacz zadaje pytania dotyczące badanego tematu. Ta metoda pozwala na uzyskanie głębszego zrozumienia perspektywy respondentów, a także na eksplorację ich poglądów, doświadczeń i uczuć²¹⁷.

LLL (lifelong learning) -- to proces ciągłego zdobywania i rozwijania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji przez całe życie w celach osobistych, społecznych i zawodowych (ang. lifelong learning).

Microcredential – to zapis (poświadczenie) efektów uczenia się, które osoba ucząca się zdobyła po realizacji niewielkiej jednostki uczenia się. Efekty te są oceniane na podstawie przejrzystych i jasno określonych kryteriów.

VR (ang. virtual reality) – rzeczywistość wirtualna.

²¹⁶ Z. Bednarowska, Desk Research: Exploiting the Potential of Secondary Data in Market and Social Research, „Marketing I Rynek” 2015, nr 7, s. 18-26.

²¹⁷ R. Miński, Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2017, t. 13, nr 3, s. 30-31.

VUCA – to koncepcja opisująca środowisko, w którym panuje duża nieprzewidywalność i trudność w podejmowaniu decyzji. Akronim VUCA definiowany jest jako volatility (zmienność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność), ambiguity (niejednoznaczność).

ZSU – Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030.