

Anna RAKOWSKA\*

## OKREŚLANIE UŻYTECZNOŚCI SYSTEMU ZAWODOWCY DLA KADRY KIEROWNICZEJ PRZEDSIĘBIORSTW

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2016.071.06

W artykule zaprezentowano wnioski z oceny użyteczności Systemu Zawodowcy, który stanowi wsparcie zarówno dla szkół, jak i pracodawców na wielkopolskim rynku pracy. Z oceny wynika, że system dobrze spełnia swoje funkcje. Z uwagi na przyjęte w nim rozwiązanie drzewa kompetencyjnego i dołączone do niego szczegółowe opisy kompetencji oraz szybki internetowy dostęp użytkownika do dużej liczby kandydatów może być wykorzystywany przez kadrę kierowniczą do zarządzania zasobami ludzkimi, w tym przede wszystkim w procesach rekrutacji i selekcji, adaptacji, rozwoju, zarządzania talentami oraz kształtowania kultury organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, drzewo kompetencji, ZZL

### 1. RYNEK PRACY A POTRZEBY PRZEDSIĘBIORSTW

#### 1.1. Bezrobocie wśród młodych ludzi

Bezrobocie wśród młodych ludzi jest współcześnie poważnym problemem. Dotyczy on nie tylko Polski, ale wielu krajów europejskich. W Polsce w ostatnich latach można zaobserwować pozytywne zmiany na rynku pracy. Jak wynika z danych Eurostatu, wskaźnik bezrobocia wśród młodych ludzi (od 16 do 24 lat) w Polsce styczniu 2014 r. kształtował się na poziomie 26,3%, a w styczniu 2015 r. – 21,1% i był zbliżony do poziomu europejskiego (w grudniu 2014 r. – 21,4%) (Newsweek Polska, 2015). Jednakże bezrobocie w tej grupie jest zróżnicowane w poszczególnych krajach europejskich. W 2014 r. najtrudniejsza sytuacja była: w Hiszpanii (stopa bezrobocia ponad 60%), w Grecji (51,4%), w Chorwacji (44,8%), Włoszech (42%) (European Union, 2015). Według OECD co czwarty młody Hiszpan między 15 a 29 ro-

---

\* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

kiem życia nie uczy się ani nie pracuje (tzw. grupa NEET – *not in education, employment or training*). W regionach najbardziej dotkniętych kryzysem, jak np. Andalużja, ten wskaźnik wynosi aż 70% (Money.pl, 2015). W Wielkiej Brytanii w grupie NEET jest około 963 000 młodych ludzi (wrzesień 2014 r.) i niestety ich liczba nadal rośnie (Office National Statistics, 2015).

Na tle tych danych sytuacja na polskim rynku pracy wśród młodych ludzi nie jest zła. Jednakże w porównaniu z niemieckimi sąsiadami, gdzie stopa bezrobocia wśród młodych wynosiła 7,2% (grudzień 2014 r.), można uznać, że sytuacja nie jest optymistyczna (Newsweek Polska, 2015). Jednakże w ostatnim okresie można zaobserwować pozytywne zmiany. W 2014 r. (styczeń–grudzień) stopa bezrobocia zmniejszyła się o 5% (styczeń 2014 r. – 26,3 proc.). W 2016 r. stopa bezrobocia wśród młodych Polaków wynosiła w I kwartale 2016 r. 19,6% i spadła w relacji do I kwartału 2015 r. o 3,7% (Rynek Pracy, 2016). Duży wpływ na poprawę sytuacji miały inwestycje oraz programy unijne, w szczególności te nastawione na poprawę sytuacji młodych ludzi na rynku pracy. Ważną rolę odegrała tu Inicjatywa Komisji Europejskiej „Szansa dla młodzieży” (2011), zgodnie którą Komisja Europejska zaleciła państwom członkowskim podjęcie działań służących poprawie sytuacji wśród młodych ludzi, a przede wszystkim podjęcie działań dotyczących: zapobiegania zjawisku przedwczesnego kończenia nauki szkolnej, rozwijania umiejętności kluczowych dla rynku pracy, wspieranie zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych i zdobywania umiejętności w trakcie pracy, ułatwianie dostępu rynkowego do zdobycia pierwszej pracy. Projekt System Zawodowcy jest doskonałym przykładem działań wpisujących się w tę inicjatywę (Czas Zawodowców, 2015).

Mimo tak pozytywnej oceny zachodzących zmian można uznać, że jeśli co piąty młody człowiek ma problemy ze znalezieniem pracy w kraju, to wymaga to podjęcia działań naprawczych. Jedną z przyczyn tej sytuacji jest stan szkolnictwa zawodowego oraz brak dopasowania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, co przyczynia się do pogłębiania luki kompetencyjnej.

## 1.2. Luka kompetencyjna na rynku pracy

Na rynku pracy z jednej strony spotykają się pracodawcy, a z drugiej strony ludzie poszukujący pracy. Po obu stronach można spotkać wiele osób niezadowolonych z istniejącej sytuacji. Pracodawcy często narzekają na brak pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Rosną także ich oczekiwania wobec potencjalnych kandydatów (The Future..., 2014). Coraz mniej cenione są formalne dyplomy, coraz większe znaczenie ma doświadczenie i osobowość kandydata. Co trzeci rekrutujący przedsiębiorca wskazuje na problemy ze znalezieniem osób o odpowiednich kompetencjach. W szczególności brakuje specjalistów o wysokich kwalifikacjach. W 2014 r. 80% polskich przedsiębiorstw napotykało trudności związane ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, podczas gdy na rynku

pracy 21% młodych ludzi nie mogło znaleźć zatrudnienia (Puls HR, 2015). Jak wynika z badań firmy Manpower dotyczących niedoboru talentów w Polsce, najbardziej poszukiwani są wykwalifikowani pracownicy fizyczni (ManpowerGroup, 2015). W tej grupie są spawacze, ślusarze, tokarze, szwaczki, operatorzy wózków widłowych, mechanicy, elektrycy, monterzy. Kolejną grupą są inżynierowie specjalizujący się przede wszystkim w optymalizacji procesów produkcyjnych, operatorzy produkcji, technicy handlowi, technicy IT, menedżerowie projektów. Poniżej w tabeli 1 zaprezentowano najbardziej poszukiwane zawody w 2014 r.

Tabela 1. Dziesięć zawodów dotkniętych niedoborem talentów w 2014 r. (ManpowerGroup, 2015)

Polska	Europa	Świat
1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2. Inżynierowie	2. Inżynierowie	2. Inżynierowie
3. Operatorzy produkcji	3. Przedstawiciele handlowi	3. Technicy
4. Menedżerowie ds. sprzedaży	4. Technicy	4. Przedstawiciele handlowi
5. Kierowcy	5. Członkowie zarządu / Kadra najwyższego szczebla	5. Pracownicy księgowości i finansów
6. Pracownicy działów IT	6. Kierowcy	6. Członkowie zarządu / kadra najwyższego szczebla
7. Przedstawiciele handlowi	7. Pracownicy księgowości i finansów	7. Menedżerowie ds. sprzedaży
8. Technicy	8. Pracownicy hoteli i restauracji	8. Pracownicy działów IT
9. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	9. Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrektora, asystenci ds. administracji	9. Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrektora, asystenci ds. administracji
10. Menedżerowie projektów	10. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	10. Kierowcy

## 2. WYKORZYSTANIE SYSTEMU ZAWODOWCY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

### 2.1. Kompetencje pracownika

Współczesne przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na jakość zasobów ludzkich, która jest uwarunkowana poziomem kompetencji pracowników. Kompetencje pracowników są ważne nie tylko w kontekście bieżących zadań, ale także ze względu na możliwości rozwoju organizacji. Najogólniej kompetencje pracowników obejmują wykształcenie, umiejętności zawodowe oraz cechy osobiste pracowników.

W tym coraz częściej liczą się kompetencje związane z umiejętnością współpracy z innymi oraz umiejętnością nabywania nowych kompetencji (Sienkiewicz et al., 2013; FutureWork..., 2011).

W literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie zaakceptowanej definicji kompetencji pracownika. Są one różnie definiowane przez autorów reprezentujących zarówno nauki o zarządzaniu, jak i nauki pokrewne. Jedną z pierwszych definicji kompetencji zaproponował Boyatzis (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 11), rozpatrując kompetencje jako potencjał przyczyniający się do osiągnięcia przez pracownika wysokich wyników. Podobnie opisują kompetencje tacy polscy badacze jak m.in. Oleksyn (2006) czy Michalski (2011), którzy postrzegają kompetencje jako konstrukt złożony z umiejętności, wiedzy i charakterystyk jednostki potrzebnych do wykonywania pracy oraz z zachowań, które mają wpływ na wyniki w pracy. Do tej grupy badaczy zaliczyć można także Friensena i Andersona, według których kompetencje to zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów, wykonywania różnych rodzajów aktywności lub radzenia sobie w danej sytuacji (Friensen i Anderson, 2004). Zgodnie z tym kompetencje pracownika odnoszą się zarówno do umiejętności, jak i do wiedzy zdobytej podczas edukacji oraz w trakcie doświadczeń zawodowych. Obejmują także te cechy osobowości i zdolności, które wpływają na biegłość w wykonywaniu pracy (Rakowska, 2007, s. 52).

W zależności od przyjętych celów badacze proponują różne klasyfikacje i typologie kompetencji. M. Armstrong (2011) wyróżnia dwa rodzaje kompetencji, tj. kompetencje behawioralne i kompetencje funkcjonalne. Kompetencje behawioralne wiążą się z zachowaniami potrebnymi w pracy, natomiast kompetencje funkcjonalne są ściślej związane ze specyficznymi kompetencjami potrebnymi do pracy na danym stanowisku. Ostatecznie autor dzieli kompetencje na trzy grupy.

– Kompetencje behawioralne, które są rozumiane jako oczekiwania dotyczące zachowań pracownika. Nazywane są też kompetencjami miękkimi; są one potrzebne do osiągnięcia odpowiednich wyników w takich obszarach, jak komunikacja, praca zespołowa, przywództwo czy podejmowanie decyzji. Często są definiowane w obrębie struktur kompetencji.

– Kompetencje techniczne określają, co pracownicy muszą wiedzieć i umieć zrobić, aby skutecznie wykonywać swoją pracę. Nazywane są umiejętnościami twardymi i są specyficzne dla określonych ról stanowiskowych. Są także powiązane z kompetencjami behawioralnymi.

– Standardy kwalifikacyjne, opisujące minimalne wymagania, które muszą być spełnione, aby dana osoba mogła pracować na określonym stanowisku. Standardy kwalifikacyjne jako specyficzne kompetencje zawodowe stają się ostatnio coraz bardziej popularne. Coraz częściej opracowywane są standardy dla różnych grup zawodowych.

W przypadku projektu System Zawodowcy można uznać, że występuje tu rozwiązanie zbliżone do koncepcji M. Armstronga (2011), przede wszystkim z uwagi na występowanie standardów kwalifikacyjnych zebranych w katalogu kompetencji, dla których opisano wymagane obszary wiedzy i umiejętności.

Tworzenie standardów kwalifikacyjnych i związana z nimi identyfikacja kompetencji typowych dla poszczególnych zawodów dobrze wpisuje się w projekt Europejskich Ram Kwalifikacji, którego celem jest stworzenie systemu transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET) ([www.kwalifikacje.edu.pl](http://www.kwalifikacje.edu.pl), z dnia 03.04.2015). W 2015 r. Rada Ministrów przyjęła założenia do ustawy o zintegrowanym systemie kwalifikacji w Polsce. Ma to umożliwić porównywalność dyplomów, kursów i szkoleń oraz ułatwić rozpoznawalność kompetencji oferowanych na rynku pracy. W rezultacie pozwoli także na zmniejszenie kosztów błędnych decyzji kadrowych i umożliwi lepsze dopasowanie oczekiwań pracodawców i pracobiorców.

## **2.2. Wykorzystanie katalogu kompetencji Systemu Zawodowcy do zarządzania zasobami ludzkimi**

W Systemie Zawodowcy zastosowano rozwiązanie polegające na uporządkowaniu kompetencji w postaci drzewa kompetencji oraz stworzono katalog kompetencji wraz z ich opisem. Takie rozwiązanie jest bardzo praktyczne, przede wszystkim z punktu widzenia potrzeb kadry kierowniczej przedsiębiorstwa. Umożliwia ono szybkie wyszukiwanie w systemie kompetencji wraz z ich opisem oraz porównywanie kompetencji. Precyzyjnie opracowany katalog i opis kompetencji ma dużą wartość użytkową w procesach zarządzania zasobami ludzkimi. Katalog może być wykorzystany do opracowywania opisu stanowisk pracy, do budowy systemu ocen, w procesach rekrutacji i selekcji. Dodatkowo, z uwagi na szczegółowość opisu, jest cennym narzędziem do poszukiwania pracowników o specyficznych umiejętnościach.

Drzewo kompetencji, które jest kluczowym elementem funkcjonowania Systemu Zawodowcy, może być wykorzystane do zaprojektowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Podstawą takiego systemu jest opracowanie listy kluczowych kompetencji dla danej organizacji oraz listy kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach. Dotyczy to kompetencji zawodowych, osobistych i społecznych. Przypisane stanowiskom kompetencje wraz z ich opisami stanowią podstawę organizowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od wejścia pracowników do przedsiębiorstwa, tj. rekrutacji i selekcji, przez adaptację, ocenę, motywowanie i rozwój oraz projektowanie szkoleń. Opisane w Systemie Zawodowcy kompetencje stanowią solidną podstawę do budowy takiego systemu.

Kadra kierownicza dzięki dostępowi do Systemu Zawodowcy ma nie tylko możliwości znalezienia pracowników o potrzebnych kompetencjach zawodowych, ale także dzięki znajdującym się w systemie informacjom może planować rozwój zasobów ludzkich oraz kształtować kulturę organizacyjną. Jest to możliwe z uwagi na to, że w Systemie Zawodowcy można znaleźć informacje dotyczące kompetencji osobistych i społecznych, co umożliwia wybór kandydatów o określonych cechach osobistych, czyli takich, którzy pasują do danej organizacji i jej kultury. Dzięki temu można liczyć, że będą oni dobrze współpracować z innymi pracownikami. Takie dopasowanie jest ważne zarówno dla pracowników, jak i dla kierowników, wpływa na satysfakcję i zaangażowanie w pracę. Szczególnie w przypadku młodych pracowników liczy się atmosfera w pracy i relacje interpersonalne.

W Systemie Zawodowcy występuje kilkanaście specyficznych kompetencji personalnych i społecznych (Czas Zawodowców, 2015). Każda z nich może pełnić ważną funkcję w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Kompetencje te są kluczowe w kształtowaniu pozytywnych postaw wobec pracy oraz współpracy z innymi. Są to:

- przestrzeganie zasad kultury i etyki,
- kreatywność i konsekwencja w realizacji zadań,
- przewidywanie skutków podejmowanych działań,
- otwartość na zmiany,
- radzenie sobie ze stresem,
- aktualizacja wiedzy i doskonalenie umiejętności zawodowych,
- przestrzeganie tajemnicy zawodowej,
- odpowiedzialność za podejmowane działania,
- negocjowanie warunków porozumień,
- współpraca w zespole,
- komunikatywność,
- punktualność,
- wyszukiwane informacji niezbędnych do realizacji zadań.

Kompetencje wymienione w systemie składają się na opis wzorcowego pracownika. Znajomość poziomu wymienionych kompetencji oraz stopnia ich dopasowania do przedsiębiorstwa jest cenna dla kierowników. Może być wykorzystana do identyfikacji najbardziej zaangażowanych i zdolnych pracowników. Na początku pracy mogą one być niższe, ale będą doskonałe i osiągną satysfakcjonujący poziom. Te kompetencje są częściowo wrodzone, a częściowo nabywane na drodze doświadczeń, co oznacza, że w jakiejś mierze można je doskonalić, m.in. przez system motywacji, kształtowanie postaw czy uczenie się w trakcie pracy.

Kierownicy dzięki dostępowi do systemu mogą szybko uzyskać wstępne informacje, w jakim stopniu kandydaci mają rozwinięte umiejętności społeczne i interpersonalne. Takie informacje są szczególnie cenne przy poszukiwaniu utalentowanych pracowników, na których jest coraz większe zapotrzebowanie. W szczególności trudne jest znalezienie zdolnego i chętnego do nauki kandydata. Jeśli będzie on dobrze prowadzony przez przyznanego mu opiekuna czy mentora, stanie się bardzo

wartościowym pracownikiem. Znajomość cech osobistych, a przede wszystkim postaw, jest bardzo ważna, bowiem pracodawcy mają obawy związane z inwestowaniem w młodych pracowników. Boją się, że wyszkolony pracownik szybko odejdzie. Oczywiście takie zagrożenie istnieje, jednakże jeśli pracownik zaadaptuje się w przedsiębiorstwie, polubi jego kulturę, nawiąże dobre relacje z mentorem i kolegami, to przynajmniej trudniej będzie mu podjąć decyzję o odejściu.

### 2.3. Kształtowanie zaangażowania i budowanie kapitału

Uwzględnione w systemie kompetencje personalne i społeczne odgrywają ważną rolę w kształtowaniu relacji międzyludzkich, klimatu opartego na zaufaniu, w którym mogą rodzić się nowe pomysły. Wśród nich w szczególności wyróżnić należy: kreatywność, otwartość na zmiany, aktualizację wiedzy i doskonalenie umiejętności, współpracę oraz przestrzeganie zasad kultury i etyki. Pracownicy nieposiadający dostatecznie rozwiniętych kompetencji społecznych mogą powodować konflikty. Atmosfera w pracy i relacje z przełożonym oraz współpracownikami mają znaczny wpływ na zaangażowanie i na chęć dłuższego pozostawania w organizacji, w szczególności młodych ludzi. Jeśli pracownicy czują się dobrze w miejscu pracy, pracują w zgranym zespole, to rzadziej myślą o odejściu z pracy. Jest to ważne, aby zatrzymywać pracowników o wysokich kompetencjach, których trudno znaleźć na rynku pracy.

Dobre relacje są także podstawą kształtowania kapitału społecznego w organizacji, bez którego nie jest możliwe otwarte dzielenie się wiedzą i tworzenie innowacji (Young et al., 2013; Bock et al., 2005). Kapitał społeczny organizacji to zaufanie, normy i więzi między ludźmi, poprawiające sprawność ich działania i ułatwiające stworzenie wspólnoty społecznej (Coleman, 2012). Badania wskazują, że kapitał społeczny jest jednym z determinantów organizacyjnej innowacyjności (Landry et al., 2002).

Dodatkowo znajomość kompetencji interpersonalnych i społecznych pracowników jest niezbędna do opracowania strategii motywacyjnych dopasowanych do zróżnicowanych grup pracowników, w tym także dopasowanych do wieku (Kanfer, 2004). Obecnie na rynku pracy pojawiła się nowa grupa pracowników – tzw. generacja Y, która wymaga innego podejścia do motywacji (Kultalahti, Viitala, 2015). Zdaniem Martina (2005, s. 42) reprezentanci tej generacji są „niezależnymi przedsiębiorczymi myślicielami, lubią odpowiedzialność i oczekują natychmiastowej reakcji na swoje działania. Lubią wolność i elastyczność, nie cierpią mikrozarządzania. Prowadzeni przez menedżerów, są w stanie konfrontować napotykaną problemy i sprostać ich oczekiwaniom, mają potencjał, aby osiągać niespotykane dotąd w historii wyniki”.

## 2.4. Budowanie zespołów i rozwój kompetencji

W Systemie Zawodowcy w katalogu kompetencji związanych z organizacją pracy zespołów zamieszczono siedem specyficznych umiejętności. Są to:

- planowanie pracy zespołu w celu wykonania przydzielonych zadań,
- dobieranie osoby do wykonania przydzielonych zadań,
- kierowanie wykonaniem przydzielonych zadań,
- ocena jakości wykonania przydzielonych zadań,
- wprowadzanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych wpływających na poprawę warunków i jakości pracy,
- komunikacja ze współpracownikami,
- dowodzenie wieloma grupami.

Pracodawcy, posiadając na wstępie wiedzę na temat poziomu kompetencji zespołowych potencjalnych kandydatów, oraz dzięki możliwości ich weryfikacji w trakcie praktyk mają możliwość wybrania najlepszych kandydatów do rezerwowej kadry. Może nawet znajdą tam swoich zastępców. Posiadanie rezerwy takich pracowników jest potrzebne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Kierownicy, a w szczególności właściciele firm, niechętnie delegują zadania, przez co blokują rozwój firmy. Uważają, że nikt inny nie wykona pracy równie dobrze jak oni sami. W efekcie są przepracowani, nie mają czasu na myślenie o przyszłości przedsiębiorstwa. Zatrudnienie młodego człowieka, który ma predyspozycje do uczenia się i samodzielnego organizowania pracy zespołu może być bardzo cenne dla firmy. Właściciel czy kierownik, który zechce poświęcić takiemu pracownikowi trochę czasu, może wychować sobie zaufanego pracownika, który w przyszłości będzie pełnił ważne funkcje kierownicze, doradcze, lub też będzie coachem dla innych pracowników. Wiedza na temat kompetencji organizacyjnych i społecznych młodych adeptów odgrywa ważną rolę w procesie ich zawodowej adaptacji (Savickas, 1999). To, że kandydat jest młody i niedoświadczony, może być jego zaletą, pozwala bowiem na kształtowanie jego postaw, które będą kluczowe dla jego przyszłego funkcjonowania w organizacji.

Zaangażowanie pracowników to jeden z często poruszanych tematów w biznesie. Kierownicy, aby mogli skutecznie angażować pracowników, muszą posiadać wiedzę na temat poziomu ich kompetencji: specjalistycznych, osobistych, personalnych i organizacyjnych. Takie wstępne informacje w przypadku aplikujących młodych kandydatów daje system. W przyszłości można by zastosować podobne rozwiązanie, tj. wstępną samoocenę kompetencji dla wszystkich kandydatów poszukujących pracy. Mogłoby to być narzędziem wstępnej selekcji. Natomiast w kwestii angażowania pracowników należy także uwzględniać wiek i doświadczenie pracowników. Posiadanie wiedzy w tym obszarze umożliwia kierownikom prawidłowe przydzielanie ról w zespole, a także decydowanie, komu przydzielić rolę mentora czy coacha, ważną dla rozwoju pracowników (Meister, Willyerd, 2010). Dodatkowo w systemie zamieszczone są informacje na temat szkoleń, użyteczne



nie tylko dla młodych ludzi szukających pracy, ale także dla pracodawców, którzy szukają konkretnych szkoleń dla pracowników.

Uczestnicy programu mogą także, często bez ponoszenia żadnych kosztów, skorzystać ze szkoleń i praktyk oferowanych w systemie, co umożliwi im poszerzenie kompetencji i zdobywanie formalnych certyfikatów i zaświadczeń, które są potem pomocne w znalezieniu pracy. Jest to ważne nie tylko dla młodych ludzi poszukujących pracy, ale i dla pracodawców, którzy nie zawsze muszą ponosić koszty szkolenia.

### 3. PODSUMOWANIE

Możliwości, jakie daje System Zawodowcy, są ogromne z punktu widzenia ich wykorzystania zarówno przez kierownictwo przedsiębiorstw, jak i przez młodych ludzi szukających pracy. Z uwagi na dużą liczbę zarejestrowanych uczestników programu pracodawcy mają szybki, dobrze ukierunkowany dostęp do dużej bazy danych. Młodzi ludzie wiedzą także, czego oczekują od nich potencjalni pracodawcy.

Zamieszczone w systemie dodatkowe informacje, m.in. na temat odległości, jaką jest gotów pokonać aplikant, czy ewentualnego wynagrodzenia, ułatwiają obu stronom podejmowanie decyzji dotyczącej zatrudnienia.

Funkcjonowanie systemu oferującego staże i praktyki niweluje częstą przeszkodę w znalezieniu pracy, jaką jest brak doświadczenia absolwentów szkół, a w rezultacie zmniejsza lukę kompetencyjną na rynku.

Pracodawcy mają doskonałą szansę pozyskania potencjalnie najlepszych kandydatów do pracy. Bogactwo zamieszczonych w systemie informacji na temat kompetencji pozwala im wybrać praktykantów i stażystów, z którymi warto się wiązać na dłużej, w których warto inwestować i których warto rozwijać na potrzeby przedsiębiorstwa.

Dodatkowo wiedza zdobyta na podstawie zgłoszeń w Systemie Zawodowcy jest cenna dla rozwoju instytucji edukacyjnych. Analiza zamieszczanych w systemie informacji na temat największego zapotrzebowania na kompetencje ze strony przedsiębiorstw powinna stanowić o kierunkach zmian treści programowych w szkołach, tak aby w przyszłości absolwentom można było zaoferować pracę, a pracodawcy byli z nich zadowoleni. Dzięki takim projektom jak System Zawodowcy możliwe stało się eliminowanie luki kompetencyjnej na poznańskim rynku pracy. Z uwagi na dużą funkcjonalność Systemu Zawodowcy i liczne walory użytkowe bardzo przydatne byłoby rozszerzenie jego działania na terenie całego kraju.

## LITERATURA

1. Armstrong, M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer.
2. Bock, G. et al. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29/1, 87-111.
3. Coleman, J. (2012). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
4. Czas Zawodowców, <https://system.zawodowcy.org> (03.03.2015).
5. European Union, [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-15-4102\\_pl.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-15-4102_pl.htm) (02.06.2015).
6. Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35 (6), 679-687.
7. Future Work Skills 2020 Report (2011). Institute for the Future for the University of Phoenix Pao Alto, USA. Pobrano z: <http://www.iftf.org/futureworkskills> (10.12.2015).
8. IBE, [www.kwalifikacje.edu.pl/pl/system-kwalifikacji/133-skad-sie-wziela-rama-kwalifikacji](http://www.kwalifikacje.edu.pl/pl/system-kwalifikacji/133-skad-sie-wziela-rama-kwalifikacji) (03.04.2015).
9. Kanfer, R., Ackerman, Ph. (2004). Aging, Adult Development and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
10. Kultalahti, S., Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?, *Journal of Managerial Psychology*, 30 (1), 101-114.
11. Landry, R., Amara, N., Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent?, *Technological Forecasting and Social Change*, 69 (7), September, 681-701.
12. Manpower Group (2015). *Talent Shortage Survey. 2013. Research Results*. Pobrano z: [www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_Results\\_US\\_high+res.pdf?MOD=AJPERES](http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/587d2b45-c47a-4647-a7c1-e7a74f68fb85/2013_Talent_Shortage_Survey_Results_US_high+res.pdf?MOD=AJPERES) (02.05.2015).
13. ManpowerGroup (2015). *Niedobór talentów*. Pobrano z: [www.manpowergroup.pl/repository/Info\\_prasowe/Niedobor/PL/2014\\_Niedobor\\_talentow\\_informacja\\_prasowa.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Info_prasowe/Niedobor/PL/2014_Niedobor_talentow_informacja_prasowa.pdf) (30.04.2015).
14. Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39-44.
15. Meister, J.C., Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials, Spotlight on leadership: the next generation. *Harvard Business Review*, May.
16. Michalski, E. (2011). Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 34, 125-136.
17. Money.pl (2015). *Bezrobocie wśród młodych w Hiszpanii. Nie chcą pracować i się uczyć*. Pobrano z: [www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/bezrobocie-wsrod-mlodych-w-hiszpanii-nie,95,0,1653599.html](http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/bezrobocie-wsrod-mlodych-w-hiszpanii-nie,95,0,1653599.html) (02.06.2015).
18. Newsweek Polska, <http://polska.newsweek.pl/bezrobocie-wsrod-mlodych-polakow-dane-za-2014-i-2015-rok-,artykuly,359824,1.html> (02.06.2015).
19. Office for National Statistics (2015). *Young people not in education, employment or training (NEET)*. Pobrano z: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peoplenotinwork/unemployment/bulletins/youngpeoplenotineducationemploymentortrainingneet/2015-02-26> (14.11.2016).

20. Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
21. Puls HR (2015). *Firmy walczą o kompetentnych pracowników*. Pobrano z: [www.puls-hr.pl/rekrutacja/firmy-walczą-o-kompetentnych-pracowników,18808.html](http://www.puls-hr.pl/rekrutacja/firmy-walczą-o-kompetentnych-pracowników,18808.html) (30.04.2015).
22. Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
23. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
24. Rynek pracy. Pobrano z: <http://rynekpracy.org/x/946883> (04.07.2016).
25. Savickas, M.L. (1999). The transition from school to work: A development perspective. *The Career Development Quarterly*, June, 326-336.
26. Sienkiewicz, L. et al. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
27. UK Commission for Employment and Skills (2014). *The future of work: jobs and skills in 2030*. Pobrano z: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/303334/er84-the-future-of-work-evidence-report.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303334/er84-the-future-of-work-evidence-report.pdf) (10.12.2015).
28. Wagner, T., Compton, R. (2015). *Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World*. New York: Simon & Shuster.
29. Young, S. et al. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33 (2), 356-366.

#### **POSSIBLE UTILITIZATION OF SYSTEM ZAWODOWCY (SYSTEM OF PROFESSIONALS) BY MANAGEMENT IN ENTERPRISES**

The article presents the findings of the evaluation of the usefulness of System Zawodowcy (System of Professionals), which supports schools and employers on the labor market in the Greater Poland region. The evaluation proves that the system fulfills its function well. Since the solution employs a competence tree and the accompanying detailed descriptions of competences, as well as fast internet access to a large number of candidates, it can be used by the management of enterprises for human resource management purposes. It can be particularly helpful in the processes of recruitment and selection, adaptation, training, talent management and organizational culture development.

**Keywords:** labor market, competence tree, HRM

