

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
<hr/>	
Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne	
<hr/>	
Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów	
<hr/>	
Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
Część 3. Przywództwo i style kierowania	
<hr/>	
Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalści na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Justyna Bugaj

Uniwersytet Jagielloński

KOMPETENCJE SPECJALISTY DS. KADR I PŁAC – WYNIKI ANALIZY OCZEKIWAŃ PRACODAWCÓW

Streszczenie: Wymagania kompetencyjne względem poszukiwanych pracowników zmieniają się z różnych powodów. Należą do nich między innymi rozwój samej firmy, jej otoczenia (w tym przepisów prawa), technologii i oprogramowania. Dlatego też nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie: jak zaplanować efekty kształcenia absolwentów uczelni, aby były zgodne z wymaganiami pracodawców? W opracowaniu przedstawiono analizę ogłoszeń rekrutacyjnych prasowych i internetowych dotyczących poszukiwanych kompetencji na stanowisko specjalisty ds. kadr i płac.

Słowa kluczowe: kompetencje pracowników, rekrutacja, specjalista ds. kadr i płac.

1. Wstęp

Studenci kierunków związanych z zarządzaniem często podczas zajęć zadają pytania o zasadność poznawanych treści. Szczególnie w razie pytań dotyczących kompetencji niezbędnych do podjęcia oczekiwanej pracy trudno jest udzielić odpowiedzi bez informacji umotywowanych wymaganiami rynkowymi, popytem na pracowników czy tymi bezpośrednio pochodzącymi od pracodawców.

Wymagania pracodawców względem potencjalnych pracowników można rozpatrywać na różne sposoby. Jednym z najłatwiej dostępnych jest analiza treści ogłoszeń rekrutacyjnych. Formulowane w ten sposób poszukiwane kompetencje najczęściej odpowiadają rzeczywistym potrzebom organizacyjnym.

W opracowaniu zostanie przedstawiona analiza ogłoszeń rekrutacyjnych na stanowisko specjalisty ds. kadr i płac jako przykładu wymagań kompetencyjnych względem poszukiwanych pracowników. Opisane konkluzje są wynikiem interpretacji ogłoszeń prasowych (2007) i internetowych (2012).

2. Kompetencje i opis stanowiska pracy

Proces rekrutacji pracowników powinien być przedsięwzięciem przemysłanym. Za pomocą ogłoszeń, np. prasowych/internetowych, organizacja przekazuje informacje

na rynek pracy o gotowości zatrudnienia kandydata spełniającego określone warunki. Są one wynikiem definiowania profilu kompetencyjnego stanowiska.

Termin „kompetencje” występuje w kilku kontekstach: kompetencji organizacji; kompetencji zawodowych; kompetencji stanowiskowych (związanych z wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy); kompetencji rzeczywiście posiadanych przez poszczególnych pracowników; kompetencji możliwych do uzyskania (leżących w granicach możliwości danego pracownika) [Oleksyn 2006, s. 19]. Według A. Pochtowskiego [2003] kompetencje odnoszą się do właściwości człowieka, które są trwałe i tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi rezultatami pracy o mierzalnym charakterze. G. Filipowicz twierdzi, że „kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie” [Filipowicz 2004, s. 36-37]. Zdaniem D. Thierry’ego i C. Saureta [1994, s. 6] „kompetencje w znaczeniu ogólnym – to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków. W rozwiniętej wersji, kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków. Nie są więc one synonimem kwalifikacji w potocznym znaczeniu ani równoznaczne z formalnym wykształceniem czy dyplomem”.

Można wyróżnić kompetencje podstawowe, czyli takie, których posiadanie jest nieodzownym warunkiem dobrze wykonywanej pracy, oraz kompetencje wyróżniające, które stanowią wartość dodaną i wyróżniają konkretnego pracownika wśród innych [Sidor-Rządkowska 2006, s. 22]¹. M. Armstrong [2005, s. 153] proponuje także podział na kompetencje miękkie – behawioralne, społeczne, oraz twarde – odwołujące się do posiadanej wiedzy i umiejętności praktycznych.

Odwolując się do rozwoju kompetencji, wielu specjalistów od zarządzania zachęca, aby traktować ten proces jako element strategii organizacyjnej. Dlatego też kompetencje należy zrozumieć poznawczo, a więc poznać ich cel i sens, behawioralnie, stosując je w praktyce (dokonując uogólnienia, które pozwoli na zastosowanie ich w różnych sytuacjach), a także zautomatyzować, czyli używać ich tak często, aż staną się naturalną czynnością [Zabłocki, Żelichowska 2011].

Kompetencyjny opis stanowiska pracy powinien składać się z niezbędnych kompetencji wymaganych od pracownika² (kluczowych/podstawowych i wyróżniających), zakresu zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności przypisanych pracowni-

¹ Inny podział kładzie akcent na kompetencje bazowe, które są zbiorem i podstawą konkretnych cech spośród kompetencji poznawczych, społecznych, osobistych, oraz na kompetencje wykonawcze powiązane z zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku. Kompetencje wykonawcze również podzielone są na trzy podgrupy – biznesowe, firmowe, menedżerskie [Sidor-Rządkowska 2006, s. 24].

² Profile kompetencyjne (opisy zestawu kompetencji wymaganych/posiadanych wraz z ich poziomem) tworzy się w organizacjach, aby oceniać dopasowanie pracowników (kandydatów) do wymagań na stanowiskach pracy i w związku z tym planować ich przesunięcia lub awanse. Profile często wyko-

kowi, połączeń wynikających z miejsca w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej organizacji oraz doraźnych obowiązków. Formalnie powinien on zawierać także elementy ze standardowego opisu stanowiska pracy, czyli:

- nazwę i lokalizację (dział, filia, sekcja);
- nazwę stanowiska pracy bezpośredniego przełożonego i wszystkich współpracowników;
- cel danego stanowiska, zadania na nim wykonywane (w tym szczegóły dotyczące wykorzystywanych maszyn i urządzeń), informacje dotyczące potencjalnych podróży służbowych i dodatkowych wymagań (np. nadgodziny, praca w weekendy, praca w systemie zmianowym i niebezpieczne warunki pracy) [Sutherland, Canwell 2007, s. 114].

Podstawą do sporządzenia kompetencyjnego opisu stanowiska pracy jest często specyfikacja osobowa, pozwalająca na szczegółowe przedstawienie cech wymaganych od osób ubiegających się o objęcie określonego stanowiska. Może ona składać się z różnych elementów, takich jak np. osiągnięcia, uzdolnienia, zainteresowania i dyspozycyjność. W niektórych przypadkach w organizacjach sporządza się specyfikację stanowiska pracy w celu identyfikacji problemów związanych z danym stanowiskiem. Specyfikację taką rozpoczyna się od analizy pracy, w wyniku której określa się jej cechy charakterystyczne, czyli: wymagane kwalifikacje, doświadczenie, wiedzę i umiejętności, cechy osobowościowe oraz pozostałe szczegółowe wymagania związane z określonym stanowiskiem [Sutherland, Canwell 2007, s. 192].

3. Specjalista ds. kadr i płac

Ogłoszenia rekrutacyjne związane z pracą na stanowisku specjalisty ds. kadr i płac cieszą się dużym powodzeniem. Jest to związane nie tylko z atrakcyjnym wynagrodzeniem (od 1600 do 7200 zł), możliwością awansu, stabilnym zatrudnieniem (umowa o pracę), ale także z odpowiedzialnością związaną z pełnionymi obowiązkami, do których należą m.in.:

- prowadzenie dokumentacji/aktualizacja danych związanych z: przygotowaniem odpowiednich umów, rekrutacją pracowników, motywowaniem ich do pracy, zwalnianiem; urlopami wypoczynkowymi, szkoleniowymi, zdrowotnymi; zwolnieniami lekarskimi i innymi nieobecnościami w pracy; wynagrodzeniami, premiami i nagrodami; naruszeniami regulaminu; naganami; prowadzeniem korespondencji z ZUS;
- przeprowadzanie okresowej oceny pracowników; przygotowanie szkoleń podstawowych (czasem jest organizatorem i prowadzącym), dodatkowych, bhp i innych; zaplanowanie awansów, przesunięć i sukcesji, planowanie szkoleń i ścieżek rozwoju;

rzysztwane są również do okresowej oceny pracy, w tym do wyznaczania ewentualnej ścieżki kariery lub rozwoju pożądanych kompetencji.

- realizacja polityki personalnej/strategii personalnej organizacji; tworzenie opisów stanowisk pracy/wartościowania stanowisk pracy/profilu kompetencyjnych pracowników; budowanie strategii personalnej w firmie;
- sporządzanie raportów związanych z pracownikami i ich pracą.

Do najczęściej spotykanych wymagań zalicza się: wykształcenie wyższe kierunkowe (ZZL, psychologia, socjologia) i doświadczenie (przynajmniej dwuletnie). Dodatkowo konieczna jest znajomość prawa pracy i ustaw pokrewnych. Liczą się również kompetencje, takie jak: zdolności organizacyjne; umiejętność pracy w zespole; zdolności interpersonalne, w tym umiejętność komunikowania się, łatwość nawiązywania kontaktów i radzenia sobie w trudnych sytuacjach. W niektórych przypadkach od pracownika na tym stanowisku pracy wymaga się również utrzymywania kontaktów z firmami doradztwa personalnego (szczególnie jeśli firma korzysta z ich usług) lub z uczelniami – jeśli przyjmuje studentów na praktyki/staże.

4. Przedstawienie badań i wyników

Inspiracją do podjęcia tego tematu było znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące podstawowych kompetencji poszukiwanych przez pracodawców na stanowiska związane z działem kadr. Założono, że najwięcej informacji można znaleźć, analizując ogłoszenia rekrutacyjne zamieszczone w prasie i Internecie. Celem głównym było zatem określenie wymagań kompetencyjnych dotyczących przyszłych pracowników oraz stwierdzenie, które z nich można nabyć/rozwinąć w trakcie zajęć prowadzonych na uczelni (w ramach programów kształcenia na danym kierunku i specjalności studiów). Pierwsza tura analizy ogłoszeń prasowych dotyczyła 2007 roku. Informacje do tego badania pochodziły z rocznego wydania: poniedziałkowej „Gazety Wyborczej” (dodatek „Praca”), czwartkowej „Rzeczypospolitej” (dodatek „Kariera”) oraz miesięcznika „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”.

W analizie brano pod uwagę różnej wielkości moduły reklamowe dotyczące zapotrzebowania pracodawców względem nowo zatrudnionych pracowników (specjalistów) do działu HR (bez ograniczeń związanych ze szczeblami kierowania, miejscem w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej itp.). Nie przewidywano analizy ogłoszeń drobnych z uwagi na ograniczoną ilość danych użytych do sformułowania takiego anonsu oraz w następstwie małej możliwości dalszego wnioskowania. Pierwsze badanie związane było z analizą (wszystkich) ogłoszeń prasowych opublikowanych w 2007 r. i związanych z działem personalnym. Po odrzuceniu ogłoszeń powtarzających się i zbliżonych kompetencyjnie do pionu personalnego (np. kierownik projektu), do dalszej analizy zakwalifikowano 169 ogłoszeń. Zostały one podzielone na 7 grup, głównie ze względu na zbiór kompetencji niezbędnych do właściwego wypełniania obowiązków na danych stanowiskach pracy oraz ich miejsca w strukturze organizacyjnej:

1. Specjaliści.
2. Kierownicy.

3. Dyrektorzy.
4. Konsultanci i pozostali pracownicy.
5. Asystenci.
6. Inni (w tym praktykanci i trenerzy).
7. TOP management.

W niniejszym opracowaniu pogłębionej analizie zostanie poddane stanowisko specjalisty ds. kadr i płac, wchodzące w skład grupy specjalistów. W tabeli 1 przedstawiono niektóre przykłady określeń związanych z nazwą tego stanowiska (zapis oryginalny). Mimo wyrażen: „młodszy”, „starszy”, „główny” i „wiodący” nie różnią się one w zakresie wymagań kompetencyjnych.

Tabela 1. Przykłady nazw funkcjonujących w ogłoszeniach o pracę na analizowanym stanowisku

Nazwy stanowiska pracy
Specjalista ds. kadr i płac
Starszy specjalista ds. kadr i płac
Wiodący specjalista ds. personalnych
Specjalista ds. płac wynagrodzeń i benefitów pracowniczych
Specjalista ds. personalnych administracji i kadr
Specjalista ds. personalnych ZL
Główny specjalista ds. kadr i płac
Młodszy specjalista ds. personalnych

Źródło: opracowanie własne.

W ramach grupy specjalistów (73 analizowane ogłoszenia prasowe) pracodawcy wymagali od potencjalnych kandydatów znajomości języka angielskiego³ (64) i pakietu *MS Office* (64), doświadczenia od 2 do 5 lat (52) oraz wykształcenia wyższego (50). Pozostałe wskazania dotyczyły:

- wykształcenia o wybranym profilu (46);
- doświadczenia na podobnym stanowisku (44);
- znajomości prawa pracy, podatkowego i innych (29);
- znajomości programów specjalistycznych (40).

Wśród najczęściej pożądanych umiejętności pracodawcy oczekiwali:

- samodzielności (42),
- komunikatywności (47),
- umiejętności interpersonalnych (40),
- bardzo dobrej organizacji pracy (38).

³ W nawiasach zaznaczono liczbę wskazań w analizowanych ogłoszeniach.

Wśród dodatkowych wymagań pracodawcy wskazywali, że poszukują osób:

- kreatywnych (z inicjatywą) (26),
- dokładnych/sumiennych (27),
- potrafiących pracować w zespole (26),
- odpowiedzialnych (23),
- zaangażowanych (22),
- analitycznie myślących (21).

Dodatkowo 11 marca 2012 r. przeprowadzono badanie internetowe ogłoszeń elektronicznych związanych z wybranym stanowiskiem. W tabeli 2 przedstawione zostały strony, na których można było tego dnia znaleźć adekwatne oferty pracy.

Tabela 2. Adresy stron internetowych z ogłoszeniami dla specjalisty ds. kadr i płac w dniu 11 marca 2012 r.

Adres strony	Liczba ofert	Uwagi
www.pracuj.pl	3	aktualne
http://www.jobexpress.pl/	6	10.03.-24.02.
http://praca.gazetapraca.pl/	18	najstarsze sprzed 47 dni, najnowsze sprzed 3 dni
http://www.careerjet.pl/specjalista-dospraw-kadrowych-praca.html	23	z całej Polski
http://pracujwhr.pl/jobs/	6	aktualne
http://praca.monsterpolska.pl/	20	z całej Polski
http://www.gumtree.pl/	29	z całej Polski
http://www.njobs.pl/pl	10	powiązane z innymi adresami, np. gazetapraca.pl; pracuj.pl; www.jobrapido.com/; pl.indeed.com/
http://praca.com/	26	z różnych źródeł: jobexplorer.pl; pracuj.pl; gazetapraca.pl; infopraca.pl; praca.gratka.pl (od 20.01. do 10.03.)
http://www.gowork.pl/	115	odnośniki do innych adresów, np. pracuj.pl; infopraca.pl; monsterpolska.pl; jobexpress.pl, nie wszystkie aktualne
www.kariera.pl	12	w tym 7 z tej samej firmy, ale do różnych miast, od 19.01. do 09.03.
http://www.scigani.pl/praca/	3	wszystkie tej samej firmy z Berlina

Źródło: opracowanie własne.

Mimo popularności omawianego stanowiska pracy w wyniku badań okazało się, że jest bardzo niewiele aktualnych ofert pracy, a adresy internetowe, oprócz tego, że odsyłają do siebie nawzajem, zawierają kilka wersji tego samego ogłoszenia (np. z różnym kodem). Dlatego też do dalszej analizy wybrano stronę <http://praca.trovit.pl/> (tab. 3), gdyż w tym czasie było na niej najwięcej aktualnych ogłoszeń rekrutacyjnych.

Tabela 3. Liczba aktualnych ogłoszeń rekrutacyjnych na analizowane stanowisko na stronie <http://praca.trovit.pl/> 11 marca 2012 r.

Miasto	Liczba ogłoszeń	Województwo	Liczba ogłoszeń
Wrocław	34	Dolnośląskie	35
Katowice	2	Małopolskie	2
Kraków	2	Śląskie	2
Gdańsk	1	Pomorskie	1

Źródło: http://praca.trovit.pl/index.php/cod.search_jobs/what_d.specjalista%20ds%20kadr%20wroc%20C5%82aw/ [dostęp: 11.03.2012].

Decyzja o analizie ogłoszeń z tego adresu internetowego była spowodowana także jego wysokim (3) miejscem w najbardziej popularnej wyszukiwarce (Google). Dodatkowo okazało się, że aktualne ogłoszenia dotyczą głównie Wrocławia i województwa dolnośląskiego. Na przykład na portalu <http://www.jobisjob.pl/> w tym samym czasie było tylko 15 ofert pracy na to stanowisko (nie wszystkie aktualne). Na portalu e-gospodarka wszystkich ogłoszeń, niekoniecznie aktualnych, było 115 (data ich wpisania na stronę rozpoczynała się 15 stycznia, a kończyła 9 marca 2012 roku). Pozostałe statystyki przedstawiono w tab. 2.

Z 34 ogłoszeń rekrutacyjnych widniejących na stronie <http://praca.trovit.pl/> wybrano 14, gdyż treść pozostałych się powtarzała. Jedno ogłoszenie nie zawierało żadnych wymagań⁴. W pozostałych pracodawcy najczęściej oczekiwali wykształcenia wyższego kierunkowego (np. prawo (2), ekonomia (5), finanse (3), rachunkowość (3)) lub średniego. Szukali osób z doświadczeniem najlepiej kadrowo-płacowym lub na podobnym stanowisku (tab. 4). W niektórych ofertach (3) odnotowano dodatkowe informacje związane z doświadczeniem, np. umiejętność działania w firmie obsługującej powyżej 300 osób, minimum 2 lata doświadczenia na stanowisku w firmie zatrudniającej powyżej 25 osób lub w zakresie administrowania aktami osobowymi i naliczania wynagrodzeń. W paru ogłoszeniach (2) dodano wymaganie związane z praktyką w prowadzeniu szkoleń wewnętrznych.

Tabela 4. Wymagane doświadczenie na stanowisku specjalisty ds. kadr i płac

Doświadczenie	Liczba wystąpień
Minimum 3-letnie	3
Minimum 2-letnie	6
Minimum 5-letnie	3
3-5 lat	1

Źródło: opracowanie własne.

⁴ Treść wpisu: „Samodzielnego Specjalistę ds. kadr z doświadczeniem w agencji pracy tymczasowej Forma zatrudnienia do uzgodnienia Aplikacje prosimy przesyłać...”.

Większość pracodawców zwracała uwagę na tzw. twarde kompetencje, potwierdzone certyfikatem lub dyplomem, takie jak: znajomość programów specjalistycznych (11), np.: *Symfonia*, *e-Pfron*, *Platnik*, *R2platnik*, *PlatnikZUS*, *Symfonia KiP*, *TETA*, *Enova*⁵. W treści ogłoszeń znaleźć można było także takie wymagane kompetencje, jak:

- uprawnienia pedagogiczne (1);
- umiejętność pracy w zespole (1);
- umiejętność prezentacji przed grupą (1);
- dyspozycyjność w weekendy (1).

W większości wymienione w ogłoszeniach poszukiwane kompetencje były stopniowane. W odniesieniu do znajomości prawa pracy (11) odnotowano takie stopniowanie, jak: praktyczna, bardzo dobra, znakomita. Jeśli chodzi o prawo podatkowe (6), to tutaj używano określenia „praktycznej znajomości”. Dodatkowo wymagano znajomości przepisów płacowych oraz doświadczenia w naliczaniu płac (jednak bez podania dodatkowej charakterystyki, np. liczby lat lub wielkości firmy). Szukano również osób z dobrą znajomością przepisów (11) ZUS, PDOF (podatek dochodowy od osób fizycznych, ustawa) i PFRON. W kilku ogłoszeniach (3) pojawiło się sformułowanie „biegła znajomość zagadnień HR”, „rozległa wiedza z zakresu kadr i płac, znajomość zagadnień z zakresu kadr i płac”. Jako inne kompetencje twarde pracodawcy poszukiwali osób z „biegłą/znakomitą znajomością środowiska Windows/pakietu *MS Office*” (3), zwłaszcza *MS Excel* (4). Sformułowanie: „biegła obsługa komputera” raczej sprowadza się do podstawowych umiejętności (nie zaś oczekiwania pracodawców). Kompetencje językowe znalaziono tylko w dwóch ogłoszeniach, jeśli chodzi o główne wymagania („bardzo dobra znajomość języka angielskiego”) oraz w jednym poszukiwano osoby posiadającej „komunikatywną znajomość języka niemieckiego”. Jednym z najczęściej odnotowanych wymagań była „bardzo dobra znajomość w zakresie obsługi kadrowo-płacowej”. Jeśli chodzi o pozostałe kompetencje, najczęściej wymieniano (po 4 wystąpienia):

- dokładność,
- sumienność,
- skrupulatność,
- obowiązkowość,
- wysoki poziom kultury osobistej,
- samodzielność,
- systematyczność,
- odpowiedzialność,
- komunikatywność,

⁵ Pracodawcy często poszukiwali dodatkowych atutów kandydatów, takich jak: „znajomość programu kadrowo-płacowego MS Dynamics AX; znajomość programu Probit; mile widziana znajomość programu SAP HR; doświadczenie w obsłudze pracowników w firmie produkcyjnej; znajomość języka włoskiego; dobra znajomość języka angielskiego mile widziana; mile widziany Gratyfikat, CDN OPTIMA; mile widziana osoba z grupą inwalidzką”.

- bardzo dobra organizacja pracy/mocne umiejętności organizacyjne, administracyjne,
- umiejętności planowania i organizowania pracy,
- dyscyplina pracy.

W dwóch ofertach poszukiwano osób ze znakomitymi umiejętnościami interpersonalnymi i komunikacyjnymi/wysoko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi lub umiejętnościami budowania relacji. W kilku ogłoszeniach znaleziono także takie kompetencje, jak samodzielność (3), proaktywność, zaangażowanie, dyskrekcja (2) i rzetelność w wypełnianiu obowiązków (2). Czasem wymieniano: szybkość w działaniu, umiejętność pracy w zespole, zaangażowanie i wysoką motywację do nabywania nowych doświadczeń/chęć rozwoju zawodowego.

Pracodawcy często oferowali atrakcyjne wynagrodzenie, bezpłatną opiekę medyczną, stabilne zatrudnienie w prężnie rozwijającej się firmie, możliwości rozwoju zawodowego i niezbędne narzędzie pracy, profesjonalny system szkoleń oraz pracę w międzynarodowym środowisku. Oferty dotyczyły zarówno umów czasowych (3, w tym 2 na zastępstwo), jak i stałych (1) oraz mieszanych (umowa o dzieło na czas trwania kursu i adaptacji do pracy – 2). W uwagach dodatkowych zaznaczano, że jest to praca w firmie o stabilnej pozycji na rynku/stabilnej spółce o zasięgu ogólnopolskim na podstawie umowy o pracę. Jako mile widziane pojawiła się informacja związana ze znajomością zagadnień pracy tymczasowej.

Najczęściej pracodawcy oferowali możliwość rozwoju zawodowego (4) (w tym możliwość rozwoju i realizacji ambicji zawodowych, system szkoleń, możliwość rozwoju zawodowego i zdobycia doświadczenia), atrakcyjne wynagrodzenie (3) i pracę w przyjaznej/miłej atmosferze (2). Ciekawy był zapis dotyczący gwarancji niezbędnych narzędzi pracy.

Ogłoszenie rekrutacyjne zamieszczone na stronach internetowych jest bardzo często aktualne krótko (7 dni) i stosunkowo tanie. Atrakcyjne oferty pracy cieszą się bardzo dużą popularnością. Poniżej zostały przedstawione dwa przykłady potwierdzające powyższe stwierdzenia (w ciągu kilku dni na ofertę w pierwszym przykładzie odpowiedziało 110 kandydatów, a w drugim – 54 osoby).

Przykład 1

Oferta: umowa na czas nieokreślony, pełny etat;

Wymagania: prowadzenie pełnej dokumentacji kadrowej pracowników, w tym dokumentacji związanej z nawiązywaniem, trwaniem oraz rozwiązywaniem stosunku pracy, naliczanie wynagrodzeń (nadgodziny, ekwiwalenty za niewykorzystany urlop, umowy cywilnoprawne), zgłaszanie pracowników i zleceniobiorców do ZUS oraz sporządzanie deklaracji ZUS, US, GUS i PFRON, prowadzenie i rozliczanie ewidencji czasu pracy;

Stan ogłoszenia: aktualne (na dzień 11 marca 2012 roku);

Liczba zgłoszeń: 110 osób.

Przykład 2

Oferta: umowa na czas nieokreślony, pełny etat;

Opis: firma oferuje klientom usługi kadrowe i płacowe – outsourcing usług kadrowo-płacowych, payroll, zapewniają kompleksowe przejęcie od Klientów wszystkich dotychczasowych obowiązków związanych z prowadzeniem dokumentacji z obszaru Kadr i Płac. Wykorzystują system informatyczny SAP HR, zatrudniają ponad 200 specjalistów;

Stan ogłoszenia: aktualne (na dzień 11 marca 2012 roku);

Liczba zgłoszeń: 54 osoby.

Źródło: Impel HR Service Sp. z o.o. <http://www.infopraca.pl/praca/specjalista-ds-kadr-i-plac/wroclaw/6946712> [dostęp: 11.03.2012].

5. Zakończenie

Wymagania kompetencyjne względem pracowników na stanowisku ds. kadr i płac zmieniają się m.in. wraz z rozwojem firmy, jej otoczenia (w tym przepisów prawa), technologii i oprogramowania. Dlatego też nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, jak zaplanować efekty kształcenia absolwentów uczelni, aby były zgodne z wymaganiami pracodawców.

Z przeprowadzonej analizy ogłoszeń rekrutacyjnych wynika, że niezbędne jest doświadczenie, znajomość odpowiednich przepisów prawa oraz kierunkowe wykształcenie. Cenione są: dyskrecja, zaangażowanie, uczciwość, lojalność, skuteczność w działaniu, praca w zespole, zdolności organizacyjne oraz takie cechy, jak: empatia, odporność na stres, kreatywność. Absolutnie wymagana jest umiejętność sprawnego korzystania z oprogramowania kadrowego i *MS Office* (szczególnie *MS Word* i *MS Excel*). Pożądana jest umiejętność korzystania z systemu baz danych oraz *Power Pointa*. Znajomość języków obcych jest mile widziana (najczęściej poszukuje się osób używających języka angielskiego, jako dodatkowy atut traktowana jest znajomość np. języka niemieckiego lub włoskiego).

Dzisiejsza praca w dziale personalnym nie sprowadza się już tylko do administrowania dokumentami kadrowymi. Od pracowników w tym dziale wymaga się dużej samodzielności, dobrej organizacji pracy i sprawnego rozwiązywania konfliktów, a także sprawnego poruszania się w kwestiach socjalnych. Wskazane są też umiejętności analitycznego myślenia oraz dobra organizacja pracy.

Wnioski z powyższych badań mogą być zastosowane nie tylko do właściwego przygotowania się do pełnienia obowiązków na badanym stanowisku pracy. Mogą być również wykorzystane do modyfikacji prowadzonych zajęć. W perspektywie długofalowej można je wykorzystać do dyskusji nad zmianą planów i programów studiów na specjalnościach: ZZL i zarządzanie firmą. Zaleca się kontynuację badań w kierunku opisu wymagań kompetencyjnych pracowników z innych stanowisk pracy w dziale personalnym oraz pogłębionej analizy oczekiwań kompetencyjnych pracodawców względem nowo zatrudnionych pracowników.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- BRK Sp. z o.o. <http://www.infopraca.pl/praca/specjalista-ds-kadr-i-plac/wroclaw/7082002> [dostęp: 11.03.2012].
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- http://praca.trovit.pl/index.php/cod.search_jobs/what_d.specjalista%20ds%20kadr%20wroc%C5%82aw/ [dostęp: 11.03.2012].
- <http://www.uczelnie.info.pl/index.php?mod=zawody&id=2&zawod=Specjalista%20ds.%20personalnych>.
- Impel HR Service Sp. z o.o. <http://www.infopraca.pl/praca/specjalista-ds-kadr-i-plac/wroclaw/6946712> [dostęp: 11.03.2012].
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników: przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Zabłocki K. (Morgan Brown Group), Żelichowska Z. (Telos Partners), *Trudno być szefem – rozwój kompetencji interpersonalnych wśród kadry zarządzającej* [online 2011], <http://prnews.pl/morgan-brown-grupa/trudno-byc-szefem-rozwoj-kompetencji-interpersonalnych-wsrod-kadry-zaradzajacej-53512.html>.

COMPETENCY OF PERSONNEL AND PAYROLL SPECIALIST – RESULTS OF EMPLOYERS EXPECTATIONS ANALYSIS

Summary: The article is dedicated to competence required from personnel and payroll specialist candidates. It also presents research results on work announcements for those specialists. The author, analyzing advertisements in most popular newspapers and in the Internet, tried to find the most popular supplies for potential personnel and payroll specialist. Presented research includes newspaper announcements from 2007 and actual announcements from the biggest and well-known Internet portals from March 2012. The aim of this paper is to define labour market needs in reference to personnel and payroll specialists. It also shows what (which competence and practical skills) should students who are interested in working as personnel and payroll specialist and teachers at the universities who teach HR management concentrate.

Keywords: competence of staff, recruitment, personnel and payroll specialist.