



ROZWÓJ KOMPETENCJI DLA PRZYSZŁOŚCI W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W TURBULENTNYM ŚRODOWISKU

RAPORT

MAJ 2020



POLITECHNIKA POZNAŃSKA



WYDZIAŁ INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKA POZNAŃSKA



AKCELERATOR®
WIEDZY
TECHNICZNEJ

UCZESTNICY W RAMACH PANELI

W PROJEKCIE "CZAS ZAWODWCÓW BIS - ZAWODOWA WIELKOPOLSKA"

1. Alvo Sp. z o.o. Spółka Komandytowa
2. Ardagh Glass S.A.
3. Arvato Supply Chain Solutions
4. AVK COMPONENTS
5. Bolsius Polska Sp. z o.o.
6. Ceva Logistics Poland Sp. z o.o.
7. DFDS Polska Sp. z o.o.
8. Fresh Logistics Polska - Raben Group
9. Grupporeco
10. Kimball Electronics Poland Sp. z o.o.
11. Łukasiewicz - Instytut Pojazdów Szynowych „TABOR”
12. MAHLE Behr Ostrów Wielkopolski Sp z o.o.
13. Nestle Polska S.A.
14. Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe
15. Phoenix Contact Wielkopolska Sp. z o.o.
16. Pratt & Whitney Kalisz Sp. z o.o.
17. Rawag Sp. z o.o. Rawicka Fabryka Wyposażenia Wagonów
18. Sivantos Sp. z o.o.
19. Spółdzielnia Mleczarska w Gostyniu
20. Solaris Bus & Coach S.A.
21. Teknia Kalisz Sp. z o.o.
22. Volkswagen Poznań Sp. z o.o.
23. Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny
24. P.P.H. WObit E.K.J. Ober s.c..
25. Qubiqa Sp. z o.o.
26. WSK - Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego Sp. z o.o.





OPRACOWANIE



dr inż. Magdalena
Graczyk-Kucharska
e-mail: magdalena.graczyk-kucharska@put.poznan.pl



dr inż. Małgorzata Spychała
e-mail: malgorzata.spychala@put.poznan.pl



dr inż. Marek Goliński
e-mail: marek-golinski@put.poznan.pl



dr inż. Maciej Szafrąński
maciej.szafranski@put.poznan.pl



WYDZIAŁ INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA
POLITECHNIKA POZNAŃSKA

PODZIĘKOWANIA SPECJALNE ZA WSPARCIE W ORGANIZACJI SPOTKAŃ



SPIIS TREŚCI

05

Wprowadzenie

07

Wymagane kompetencje na świecie - aktualne trendy

09

Wyzwania dla wielkopolskich przedsiębiorstw w zakresie kompetencji pracowników

11

Cztery obszary doskonalenia kompetencji

19

Oczekiwania w zakresie kompetencji pracowników

22

Rynek pracy w czasie pandemii

25

Wyzwania, dobre praktyki, pozytywne i negatywne zmiany w czasie pandemii

23

Rozwój kompetencji komunikacji zdalnej w czasie pandemii - wyniki badań

WPROWADZENIE

Niniejszy raport dostarcza informacji w dwóch obszarach.

- 1) Pierwszy z nich odnosi się do tematu i stanu pożądanych w przedsiębiorstwach kierunków zmian w zakresie bieżącego i przyszłego zapotrzebowania na kompetencje na wielkopolskim rynku pracy.
- 2) Drugi, to aktualny temat rynku pracy w czasie pandemii, sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw w czasie kryzysu, wyzwań, dobrych praktyk, pozytywnych i negatywnych zmian, jak również czynników wpływających na rozwój kompetencji komunikacji zdalnej.

W raporcie zaprezentowano metody i narzędzia oraz propozycje zmian, które przyspieszą minimalizowanie luk kompetencyjnych. Konsultacje przeprowadzono w trakcie paneli w projekcie "Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska" w gronie wybranych przedsiębiorstw aktywnie współpracujących w ramach Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej. Projekt realizowany jest we współpracy z Samorządem Województwa Wielkopolskiego w ramach programu WRPO 2014-2020.

W raporcie zgromadzono wiedzę ekspercką pochodzącą od zarządzających przedsiębiorstwami, kierowników działów technicznych i HR oraz pracowników działów HR. Zakres raportu obejmuje aktualne treści dotyczące wymagań kompetencyjnych w firmach na świecie, wyzwań dla wielkopolskich przedsiębiorstw oraz wizji doskonalenia kompetencji na potrzeby wielkopolskich przedsiębiorstw. Raport poszerzono również o wstępne wyniki badań i zmian w zakresie kompetencji komunikacji zdalnej w czasie pandemii koronawirusa COVID-19 na grupie studentów Politechniki Poznańskiej.

Życzymy miłej lektury,
4M

WIELKOPOLSKA SIEĆ EDUKACYJNO-GOSPODARCZA

Impulsem do działania jest najczęściej „**potrzeba**”, czyli brak „czegoś”. Tak też jest w przypadku Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej. Na rynku pracy brakowało informacji o potencjale pracowników, o tym jakie szczegółowe kompetencje będą dostępne w najbliższych latach. Pracodawcy znali dane dotyczące zawodów poszukiwanych i „nadwyżkowych”, ale najczęściej były to dane archiwalne. Również instytucje, które były odpowiedzialne za kształcenie (zwłaszcza zawodowe), nie posiadały informacji o przyszłym zapotrzebowaniu na kompetencje.

Problematyka współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi była inspiracją do powołania w 2007 roku, na Politechnice Poznańskiej, inicjatywy Akcelerator Wiedzy Technicznej®. W ramach AWT® rozpoczęto realizację szeregu projektów, jednym z nich był innowacyjny projekt pt.: „Wielkopolski system monitorowania i prognozowania”, w którym **opracowano założenia systemowego rozwiązania informatycznego wspomagającego identyfikację zapotrzebowania na kompetencje wśród pracodawców i diagnozę potencjału kompetencyjnego uczniów i pracowników**. W oparciu o wypracowane i szeroko konsultowane na rynku pracy rozwiązania od 2012 roku, wdrażana i doskonalona jest platforma system.zawodowcy.org., najpierw w ramach projektu pt. „Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe”, a następnie „Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska”, wdrażana i doskonalona jest platforma system.zawodowcy.org. W tych projektach **zainicjowano systemowe działania na rzecz wzmacniania w skali całego regionu relacji między przedsiębiorstwami i podmiotami zajmującymi się kształceniem**.

Podstawowym **celem rozwoju Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej jest doskonalenie** systemu kształcenia zawodowego w Wielkopolsce (średniego i wyższego) w oparciu o potrzeby przedsiębiorstw oraz rozszerzanie i umacnianie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, przyszłymi pracownikami, szkołami, Politechniką Poznańską, Samorządem Województwa Wielkopolskiego, a dodatkowo jednostkami samorządu terytorialnego i innymi podmiotami związanymi z kształceniem.

Rozwój Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej uwarunkowany jest głównie praktycznymi potrzebami rynku pracy i systemu kształcenia oraz koniecznością powiązania informacyjnego tych obszarów. Współpraca w sieci prowadzi do działań zarówno o luźnym charakterze (np. wymiana informacji i wiedzy) jak i charakterze formalnym, realizowanych na podstawie podpisanych porozumień (np. porozumienia między przedsiębiorstwami, Politechniką Poznańską i Samorządem Województwa Wielkopolskiego w projekcie „Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska”). Funkcjonowanie Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej wpisuje się w założenia wieloletniej inicjatywy Politechniki Poznańskiej pn. Akcelerator Wiedzy Technicznej®, do którego wolę przystąpienia wyraziło Województwo Wielkopolskie Uchwałą nr 1350/08 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 29 maja 2008 roku.

WYMAGANIA

KOMPETENCYJNE NA ŚWIECIE

1. Wzrasta **globalna luka kompetencyjna** – niedopasowanie umiejętności posiadanych przez pracowników do potrzeb pracodawców [1], [2].
2. Na całym świecie obserwowany jest **trend starzenia się społeczeństwa**. Tym samym zmniejsza się pula kandydatów [3], [4]
3. Wśród obecnie poszukiwanych przez firmy umiejętności pierwsze trzy miejsca zajmują **kompetencje twarde związane z możliwościami wielowymiarowej analizy danych** (uzyskiwania na ich podstawie wiedzy) oraz rozwoju oprogramowania [3].
4. 59% ankietowanych menadżerów twierdzi, że upowszechnianie sztucznej inteligencji będzie mieć znaczący wpływ na zapotrzebowanie firm na **nowe umiejętności** [5].
5. Według 88% badanych w nadchodzących latach kluczowe dla firm staną się **wewnętrzne programy przekwalifikowywania pracowników i rozwoju nowych kompetencji** [5].
6. 68% menedżerów już dziś uznaje przekwalifikowanie pracowników za bardzo ważne, jednak mniej niż połowa (46%) traktuje tę kwestię jako wysoki priorytet [5].
7. Kadra kierownicza chce poprawić sytuację na świecie i orientuje się, jakie umiejętności będą w przyszłości najbardziej potrzebne [6].
8. Sukces pracowników na rynku pracy uzależniony jest od zmian, jakie będą wprowadzane przez instytucje publiczne i partnerów społecznych, czyli pracodawców. Wyróżnia się trzy obszary, w których powinny zostać wprowadzone modyfikacje:
 - inwestowanie w potencjał pracownika poprzez wymóg uczenia się przez całe życie,
 - inwestowanie w instytucje rynku pracy i dialog społeczny z/i pomiędzy pracownikami,
 - przekształcanie i modyfikowanie gospodarek w taki sposób, aby zapewniały godziwe i równe warunki pracy [6].
9. Atrybutami niezbędnymi w zdobyciu płatnego stanowiska pracy jest doświadczenie zawodowe, umiejętności miękkie oraz specjalistyczne kwalifikacje w obszarze nowych technologii i sztucznej inteligencji [6].
10. Istnieje duża niezgodność między potrzebami rynku pracy i ofertą wyższych uczelni [7].

[1] Hays Global Skills Index 2018, Polska

[2] Investing in the skills of tomorrow. Avoiding a spiraling skills crisis. The Hays Global Skills Index

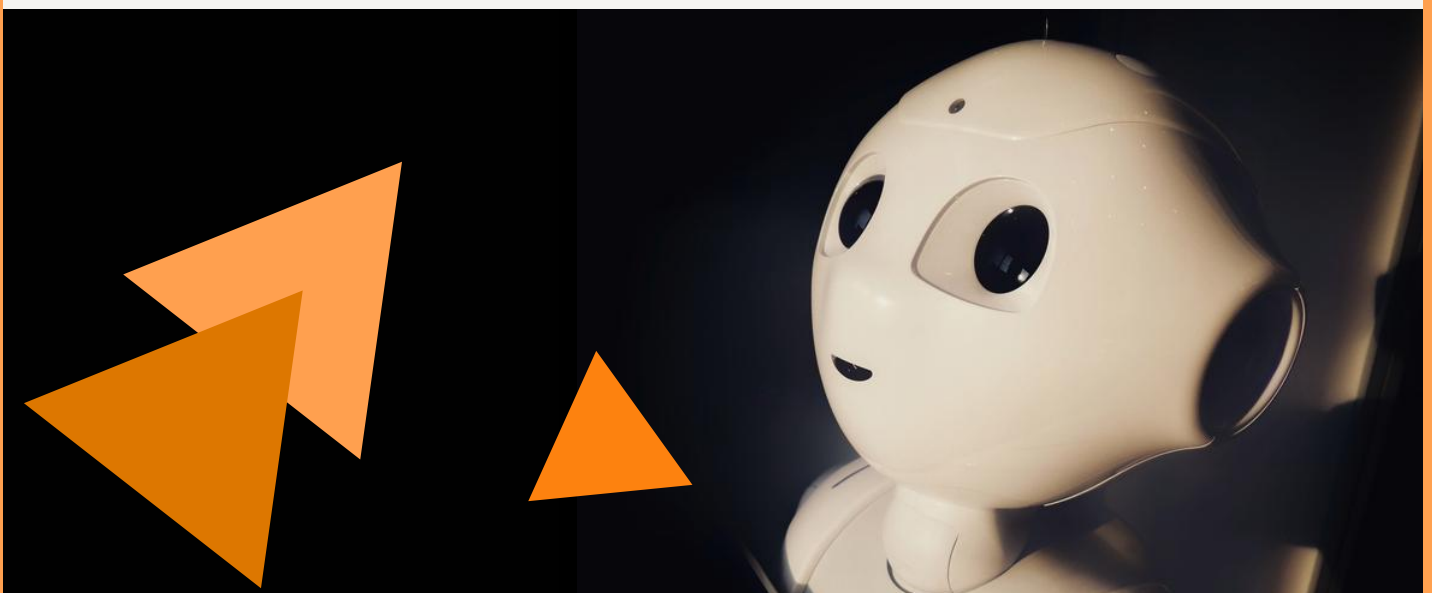
[3] The Future of Workforce Development

[4] Cztery typy przywódców w dobie Przemysłu 4.0

[5] Global Commission on the Future of Work: Work for a brighter future

[6] Does Higher Education Still Prepare People for Jobs?

[7] Labor market consequences of the college boom around the world



WYZWANIA

WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

WPROWADZENIE

Jednym z istotnych zagadnień, które pojawia się w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem są kompetencje pracowników. Na podstawie wiedzy i doświadczeń zebranych od 22 przedstawicieli wielkopolskich przedsiębiorstw pogrupowano tematy z obszaru HR dotyczące kompetencji dla przyszłości, które podzielono na 7 grup.

1. KOMPETENCJE I KWALIFIKACJE

- trudności w pozyskaniu **wykwalfikowanego personelu**,
- zatrudnianie pracowników **bez wymaganych kwalifikacji/doświadczenia**,
- potrzeba pracowników o określonych kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych zgodnych z kierunkiem działalności przedsiębiorstwa,
- zgodność kompetencji pracowniczych z wymogami prawnymi przedsiębiorstwa,
- **brak studiów kierunkowych dopasowanych** do konkretnych profili działalności przedsiębiorstw np. w zakresie tłocznictwa, zgrzewalnictwa, spawalnictwa,
- **nieadekwatne przygotowanie praktyczne** pracownika do potrzeb zawodowych pracodawcy,
- kompetencje, zwłaszcza techniczne nabywane są w firmie,
- **kompetencje pracowników nie nadążają za zmianami technologicznymi**,
- umiejętność współpracy z ludźmi różnych narodowości i grup kulturowych.

2. ZAWODY DEFICYTOWE W WIELKOPOLSCE

- operator obrabiarek,
- spawacz,
- elektromechanik i elektryk,
- lakiernik,
- mechanik i monter,
- inżynier ze znajomością języków obcych,
- konstruktor,
- szlifierz metali,
- tokarz,
- frezer,
- technolog mleczarstwa.

WYZWANIA

WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

3. POSTAWY KANDYDATÓW I PRACOWNIKÓW

- brak odpowiedniego **podejścia do pracy**,
- brak postawy wśród kandydatów i pracowników - **otwartość na zmiany, chęć doskonalenia się i rozwoju oraz kreatywność**,
- wśród najmłodszego pokolenia pracowników na stanowiskach produkcyjnych często występuje problem **braku zaangażowania**,
- **niechęć do podnoszenia kwalifikacji** wśród większej części załogi, gdy średnia wieku wynosi ok. 50 lat,
- **niechęć do szkolenia następców**.



4. ORGANIZACJA PRAC W OBSZARZE HR

- stworzenie **kultury odpowiedzialności**,
- budowanie i rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o **doskonalenie funkcjonowania organizacji** i zapewnienie jej efektywności,
- **budowanie zespołów** – integrowanie i pobudzanie do pracy,
- potrzeba identyfikacji pracowników z firmą – aktywne **kształtowanie wizerunku firmy**,
- **Leadership** – skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim,
- **budowanie relacji** – dbałość o kontakty, pozyskiwanie zaufania współpracowników,
- umacnianie umiejętności **komunikacji i współpracy w zespołach rozproszonych i projektowych**,
- umacnianie przywództwa i **umiejętności zarządzania w tym zarządzania pokoleniami**,
- programy **detekcji i rozwoju ekspertów**,
- **zwiększanie świadomości** w zakresie różnorodności,
- **umacnianie roli kobiet** na stanowiskach kierowniczych.

WYZWANIA

WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

5. WPŁYW OTOCZENIA

- duży przedział wiekowy wśród zatrudnianych pracowników
- lokalny rynek pracy ma bardzo ograniczone możliwości
- coraz większe znaczenie współpracy międzykulturowej
- mała popularność kształcenia zawodowego na przestrzeni ostatnich lat
- obecnie z powodzeniem powierza się także kobietom stanowiska przypisane wcześniej tylko mężczyznom, np. operator maszyn
- potrzebne są dłuższe praktyki w przedsiębiorstwach, które pozwolą potencjalnym pracownikom na: przełożenie teorii na praktykę, nabywanie użytecznych umiejętności, poznanie specyfiki i mentalności pracy
- dotkliwie odczuwa się odpływ pracowników związany z obniżeniem wieku emerytalnego

6. DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

- potrzeba ciągłego podwyższonego nadzoru nad pracownikami
- zapewnienie zdolności produkcyjnych planowanie produkcji
- rejestracja przepływów produkcyjnych i rozliczania produkcji
- młodzi ludzie posiadają inne kompetencje niż pracujący z nimi kilka lat starsi koledzy i koleżanki, kierują się innymi wartościami
- wymagane są nowe scenariusze zatrudnienia, które dotyczą głównie: pracy zdalnej, part-time oraz shared HR
- konieczność doksztalcenia w trybie nowych szkoleń/metod – alternatywnych dla uczelni
- wysoka średnia wieku pracowników
- próba „zatrzymania” pracowników nabywających uprawnienia emerytalne, przez oferowanie im zatrudnienia na umowę o pracę, co jest jednoznaczne z nabywaniem dodatkowych świadczeń, np.: nagród jubileuszowych, dofinansowań do wypoczynku itp.

7. TECHNOLOGIE

- zmiany w firmach - coraz bardziej zauważalna komputeryzacja, rozwój technologii wymusza przedefiniowanie kompetencji obecnych pracowników
- duże braki w zakresie kompetencji wąskodzinowych i w obszarach zastosowań technologii

WIZJA DOSKONALENIA

KOMPETENCJI NA POTRZEBY WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

4 OBSZARY DOSKONALENIA KOMPETENCJI

W ramach konsultacji przedstawiciele 13 spośród 22 przedsiębiorstw przedstawili planowane kierunki działań na rzecz doskonalenia kompetencji przyszłości. Zaskakująca jest różnorodność pomysłów i sposobów formułowania zamierzeń. Łącznie zgłoszono 77 propozycji. Można je podzielić na 4 grupy:

1. Działania strategiczne, które trzeba podjąć w przedsiębiorstwie,
2. Cechy pracownika, których rozwój jest niezbędny w przyszłości,
3. Szkolenia, które należy realizować w przedsiębiorstwie,
4. Działania, które powinny podejmować uczelnie.



"PONIEWAŻ NAUKA NIGDY SIĘ NIE KOŃCZY,
MISTRZOSTWO W GRUNCIE RZECZY OZNACZA BYCIE
SPECJALISTĄ W TYM, CO SIĘ JUŻ OPANOWAŁO I
CZELADNIKIEM W TYM, CZEGO SIĘ JESZCZE NIE ZNA.
INNymi SŁOWY, JESTEŚMY MISTRZAMI W TYM, CO ZA
NAMI I UCZNIAMI W TYM, CO NAS CZEKA. WŁAŚNIE
DLATEGO POSTRZEGAM MISTRZOSTWO JAKO DROGĘ.
ZOBACZ WIĘCEJ."

Gary Keller

4 OBSZARY DOSKONALENIA KOMPETENCJI

1. DZIAŁANIA STRATEGICZNE, KTÓRE TRZEBA PODJĄĆ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

WYZWANIA DLA CAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

- zwiększanie świadomości w zakresie różnorodności
- zarządzanie różnorodnością zwłaszcza w kontekście wejścia na rynek przedstawicieli pokolenia Z
- umocnienie roli kobiet na stanowiskach kierowniczych
- rozwój interdyscyplinarności zwłaszcza w ramach zespołów projektowych i budowanie struktury przedsiębiorstwa pod ten model działania
- umacnianie przywództwa
- programy detekcji i rozwoju ekspertów
- zapewnienie wielofunkcyjności pracowników
- rozwój autonomicznych zespołów produkcyjnych zgodnie z metodą TPM
- zarządzanie zmianą
- ciągłe doskonalenie
- stosowanie dobrych praktyk

DZIAŁANIA NA RZECZ SZKÓŁ I UCZELNI

- realizacja międzynarodowego programu stażowego
- współpraca ze szkołami, w tym zawodowymi
- współpraca z uczelniami
- udział w targach pracy
- wizyty studyjne w przedsiębiorstwie dla studentów pierwszego roku
- praktyki, staże, warsztaty, laboratoria w przedsiębiorstwie
- Przemysł 4.0 w kształceniu zawodowym: nowoczesne wyposażenie warsztatów (drukarki 3D, stanowisko do pneumatyki, hydrauliki, tablica Automotive), optymalizacja programów nauczania (rozszerzenie o technologie samochodów elektrycznych lub obsługi robotów), wprowadzenie pakietu szkoleń dodatkowych (druk 3D, techniki robotów, bezpieczeństwo w sieci, SPS, obsługa programów serwisowych), weryfikacja miejsc praktyk w obszarach produkcyjnych, spotkania z innymi zakładami zagranicznymi przedsiębiorstwa

DZIAŁANIA NA RZECZ PODNOSZENIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

- utworzenie lub rozbudowa platformy e-learningowej w przedsiębiorstwie
- udział w konferencjach
- organizacja treningów dla pracowników
- podnoszenie świadomości pracowników
- zwiększanie roli coacha/buddy w zespole dla nowo przyjętych pracowników

DZIAŁANIA W OBSZARZE TECHNOLOGII

- HMLV - komunikacja między maszynami, self alingment, AOI, 3D, większa samodzielność urządzeń
- wirtualna rzeczywistość (dokumentacja, preventive maintenance, symulacje rozwiązań - DFA)
- analiza obrazów - kamery, systemy wizyjne
- rozwój Factory 4.0

DZIAŁANIA UKIERUNKOWANE NA KONKRETNE KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI

- umacnianie umiejętności komunikacji
- rozwój umiejętności współpracy w zespołach rozproszonych
- rozwój umiejętności współpracy w zespołach projektowych

UWARUNKOWANIA ZEWNĘTRZNE, KTÓRE NALEŻY UWZGLĘDNIĆ

- wzrost cyfryzacji i automatyzacji
- wzrost zapotrzebowania na inżynierów obsługujących roboty i zautomatyzowane linie

4 OBSZARY DOSKONALENIA KOMPETENCJI

2. CECHY PRACOWNIKA, KTÓRYCH ROZWÓJ JEST NIEZBĘDNY W PRZYSZŁOŚCI

W ramach określania wizji doskonalenia kompetencji przyszłości przedstawiciele przedsiębiorstw wskazali, jakie kompetencje będą w przyszłości wartościowe. 36% wypowiedzi związanych było ze wskazywaniem takich kompetencji.

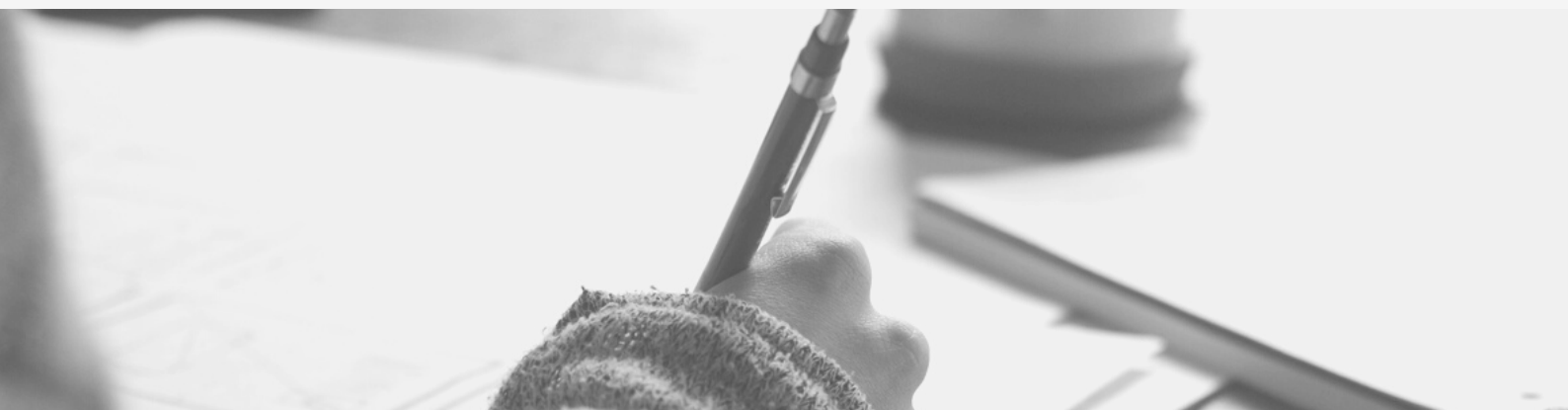
- inicjatywa
- zaangażowanie; kompetencje dotyczące angażowania się w zadania, projekty
- orientacja na rozwiązania
- współpraca (z innymi), praca zespołowa
- działania na rzecz organizacji
- umiejętność nadawania kierunków
- umiejętność wspierania rozwoju pracowników
- umiejętność przekonywania
- innowacyjność, nieszablonowe myślenie
- twórczość
- kreatywność
- kompleksowe rozwiązywanie problemów
- krytyczne myślenie
- inteligencja emocjonalna
- wnioskowanie
- podejmowanie decyzji
- umiejętność samodzielnej nauki
- kompetencje techniczne, w tym wśród operatorów
- umiejętność zarządzania
- umiejętności interpersonalne
- umiejętność budowania trwałych relacji
- wielozadaniowość
- otwartość



4 OBSZARY DOSKONALENIA KOMPETENCJI

3. SZKOLENIA, KTÓRE NALEŻY REALIZOWAĆ

Jedno z przedsiębiorstw wskazało rodzaje szkoleń, które należałoby realizować na potrzeby rozwoju kompetencji przyszłości. W opinii zarządzających przedsiębiorstwem szkolenia powinny objąć takie tematy jak: komunikacja, praca w zespole, zarządzanie czasem, organizowanie pracy własnej.



4. DZIAŁANIA, KTÓRE POWINNY PODEJMOWAĆ UCZELNIE

Przedstawiciele kilku przedsiębiorstw zasugerowali, w jakich kierunkach powinny działać uczelnie wyższe, żeby lepiej przygotowywać studentów do wykonywania obowiązków zawodowych. Zebrane propozycje to:

- zwiększenie liczby zajęć praktycznych i praktyk,
- stosowanie w większym stopniu aktywnych form nauczania zwiększających kompetencje miękkie studentów,
- zwiększenie w programach studiów udziału kursów językowych (mniej gramatyki więcej praktyki),
- więcej ćwiczeń, laboratoriów, seminariów i konwersatoriów oraz pracy metodą studium przypadku, zwłaszcza na studiach licencjackich,
- promowanie współpracy, aktywności zespołowej, zespołowego sukcesu, integrowania różnych obszarów wiedzy i różnych doświadczeń,
- wspieranie przedsiębiorczości studenckiej,
- wprowadzenie do programów nauczania zajęć rozwijających asertywność, kreatywność i umiejętność wielopłaszczyznowego myślenia, umiejętności analitycznego myślenia i wyciągania wniosków (np. realizacja studenckich projektów biznesowych, zespołowych i indywidualnych; różnego typu gier symulacyjnych w ramach zajęć itp.),
- dopasowywanie kierunków studiów do bieżących potrzeb pracodawców.

DOBRE PRAKTYKI W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

W ramach spotkań z 22 firmami z Wielkopolski zaprezentowano dobre praktyki stosowane przez pracodawców w obszarze zarządzania kompetencjami. Zostały one podzielone na etapy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi: dobór pracowników, wprowadzanie pracownika do firmy, motywowanie, rozwój i doskonalenie oraz ocenianie pracownika. Zaprezentowano również ogólne dobre praktyki w obszarze zarządzania organizacją. Uczestnicy spotkań prezentowali swoje rozwiązania, nie kierując się żadnymi podpowiedziami, stąd tak duża liczba odpowiedzi.

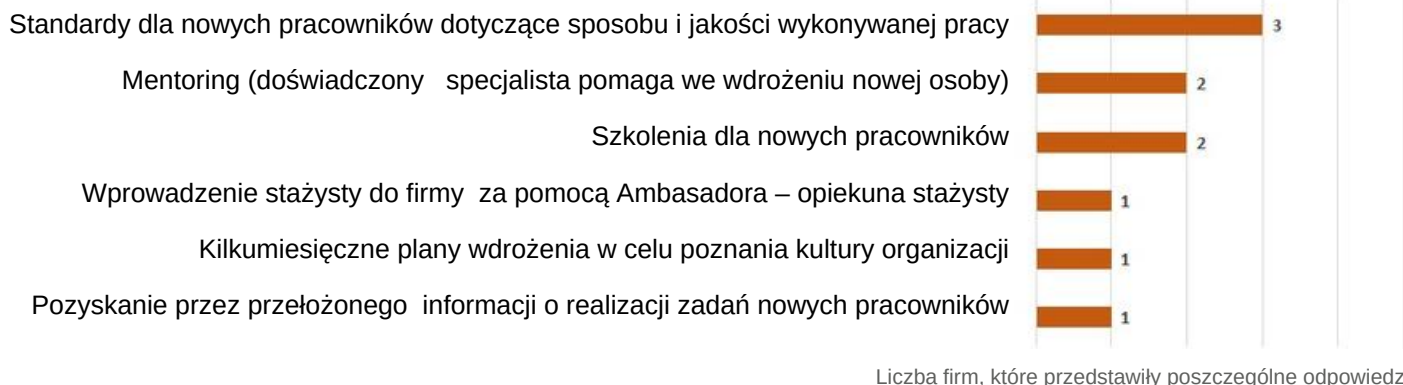
DOBRE PRAKTYKI NA ETAPIE REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW



Jasno określone wymogi kompetencyjne dla poszczególnych zadań związanych z pracą na danym stanowisku są kluczowe na etapie planowania zasobów ludzkich.

DOBRE PRAKTYKI W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

DOBRE PRAKTYKI NA ETAPIE WPROWADZANIA PRACOWNIKA DO FIRMY



ZADANIEM BIZNESU JEST
PRZEKSZTAŁCENIE ZMIAN W
INNOWACJE, A WIĘC W NOWY BIZNES.

Peter Drucker



DOBRE PRAKTYKI NA ETAPIE MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW



DOBRE PRAKTYKI W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

DOBRE PRAKTYKI NA ETAPIE DOSKONALENIA I ROZWOJU PRACOWNIKÓW



DOBRE PRAKTYKI NA ETAPIE OCENIANIA PRACOWNIKÓW



DOBRE PRAKTYKI W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE CAŁEJ ORGANIZACJI



OCZEKIWANIA W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Poniżej wskazano oczekiwania w zakresie kompetencji pracowniczych, które podzielono na **dwie grupy**. W pierwszej określono kompetencje, które zostały wymienione przez poszczególne firmy (uczestników spotkania), jako **kluczowe dla firmy**. Podsumowując, stanowią one **od 64% do 32% wskazań**. W drugiej grupie wskazano mniej liczne odpowiedzi, które wymieniono przez **mniej niż 30% firm** - uczestników spotkania.

Warto podkreślić, że kompetencje wskazane w niniejszym punkcie nie były przekazywane uczestnikom w formie listy, wobec czego faktyczny stan zapotrzebowania na te kompetencje, zgodnie z poniższą tabelą, w badaniach ilościowych mógłby się istotnie różnić. Lista kompetencji pracowniczych została stworzona w oparciu o przygotowane wcześniej wypowiedzi/prezentacje uczestników spotkania, będących reprezentantami 22 wielkopolskich przedsiębiorstw i stanowi faktyczne, a nie sugerowane, zapotrzebowanie na kompetencje pracownicze.

W grupie najczęściej wymienianych kompetencji pracowniczych 12 kluczowych kompetencji dla firm jedynie **2 (17%) z nich zaliczyć należy do kompetencji technicznych**. **Pozostałe 10 (83%) to kompetencje miękkie i językowe**.



KOMPETENCJE	% WSKAZAŃ KOMPETENCJI JAKO KLUCZOWYCH DLA BADANYCH FIRM
Znajomość języków obcych	64%
Praca w zespole	59%
Kompetencje komunikacyjne i medialne	55%
Myślenie analityczne	50%
Umiejętność obsługiwanie specjalistycznych programów	45%
Samoorganizacja	45%
Zdolności do wykorzystania własnej wiedzy i informacji	36%
Umiejętność kreacji zespołowej	36%
Samodoskonalenie	36%
Umiejętność pracy w projektach	36%
Elastyczne reagowanie na zmiany/kompetencje adaptacyjne	32%
Interdyscyplinarność	32%

OCZEKIWANIA W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Druga grupa kompetencji to pozostałe kompetencje pracownicze, wskazane przez mniej niż 30% firm uczestniczących w spotkaniach. Lista odzwierciedla hierarchię wg. liczby wskazań. Ze względu na dużą liczbę podzielono je na dwie podgrupy: kompetencje techniczne i kompetencje społeczne.

KOMPETENCJE TECHNICZNE

- techniki wytwarzania w tym techniki obróbki plastycznej
- umiejętność czytania rysunku technicznego
- umiejętność kontroli procesów
- umiejętność i znajomość obsługi Excel
- podstawowa wiedza techniczna
- praca z technologiami wirtualnej rzeczywistości
- umiejętności w obszarze pneumatyki i hydrauliki
- technologie związane z samochodami elektrycznymi
- analiza strumieni danych
- analiza obrazów
- komunikacja między maszynami (HMLV)
- multidyscyplinarność inżynierska w projektowaniu rozwiązań z rozumieniem użytkownika i jego potrzeb
- technologie druku 3D
- techniki robotów
- bezpieczeństwo w sieci
- analiza przyczyn i skutków wad w procesach produkcyjnych
- analiza zdolności procesów
- znajomość metodologii rozwiązywania problemów
- podstawy finansów
- automatyka przemysłowa i programowanie sterowników
- grupa umiejętności dotycząca elektroniki i pojazdów elektrycznych
- umiejętność uruchamiania podzespołów w pojeździe

OCZEKIWANIA W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

KOMPETENCJE SPOŁECZNE

- myślenie krytyczne
- wielozadaniowość
- myślenie systemowe
- umiejętności manualne
- nieszablonowe myślenie
- kompleksowe rozwiązywanie problemów
- pomysłowość/kreatywność
- samodzielność w decyzjach
- otwartość na nowe technologie
- terminowa realizacja zadań
- odporność na stres
- rozwiązywanie złożonych problemów
- umiejętność planowania swojej ścieżki kariery
- budowanie na różnorodności

- przywództwo
- inteligencja emocjonalna
- zarządzanie projektami
- aktywne słuchanie
- dokładność, rzetelność i skrupulatność realizowanych zadań
- umiejętność zarządzania między pokoleniami
- obsługa komputera zdolność delegowania zadań i ich egzekwowania
- umiejętność zaangażowania w realizowane działania
- podejmowanie inicjatywy
- orientacja na wynik
- umiejętność wykorzystania wiedzy organizacji



RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

WPROWADZENIE

Praca w czasie pandemii wymusza na pracodawcach i pracownikach zmiany sposobu funkcjonowania i konieczność nabywania i rozwijania nowych kompetencji w tym kompetencji pracy zdalnej.

Analizę sytuacji obecnej dokonano w trzech obszarach:

1. Przegląd źródeł wtórnych dotyczących sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw w czasie kryzysu.
2. Na podstawie badań własnych - wiedzy i doświadczeń zebranych od 10 przedstawicieli wielkopolskich przedsiębiorstw pogrupowano tematy na wyzwania w czasie pracy podczas pandemii, dobre praktyki, pozytywne i negatywne zmiany w pracy w czasie pandemii.
3. Na podstawie badań własnych dotyczących rozwoju kompetencji pracy zdalnej przeprowadzonej na grupie studentów Politechniki Poznańskiej i wybranych przedstawicieli współpracujących przedsiębiorstw w sieci WSEG.

1. SYTUACJA GOSPODARCZA PRZEDSIĘBIORSTW W CZASIE KRYZYSU

POLSKI INSTYTUT EKONOMICZNY

- Ekonomiści są już przekonani o tym, że epidemia będzie miała duży negatywny wpływ na globalną gospodarkę w tym roku.
- Epidemia pojawia się w momencie, w którym globalna gospodarka i tak szykowałą się na (znaczące) spowolnienie. To oznacza, że skutki gospodarcze epidemii będą prawdopodobnie większe niż byłyby, gdyby zdarzyła się ona kilka lat temu.
- Szacowany wzrost/spadek PKB wg. różnego scenariusza wzrostu tempa zachorowań na koronawirusa w Polsce może się wahać od 1,1 PKB, przez spadek PKB o 0,7 proc. lub w przypadku głębokiej recesji -4,7 proc.
- 4,2 mln osób pracuje w branżach silnie narażonych na ekonomiczne konsekwencje "lockdownu". To co czwarty pracujący w polskiej gospodarce.
- 1,5-2,0 mln zatrudnionych pracowników może swobodnie wykonywać swoje obowiązki służbowe w formie telepracy. Jest to 9-12 proc. wszystkich pracujących Polaków.
- 20 procent firm odczuło ubytek kadr ze względu na zwolnienia na opiekę nad dziećmi, 16 procent zakładów zadeklarowało ubytek pracowników z powodu obaw związanych z przychodzeniem do pracy, zaś 8 procent firm doświadczyło odejść z pracy w wyniku epidemii

Polski Instytut Ekonomiczny (marzec 2020). "Miesięcznik Makroekonomiczny PIE" nr 3/2020.

RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

1. SYTUACJA GOSPODARCZA PRZEDSIĘBIORSTW W CZASIE KRYZYSU

SEDLAK & SEDLAK

- 63% firm obserwowało w marcu spadek zamówień na swoje produkty, 25% nie widzi zmian a 8% deklaruje zauważalny wzrost zamówień.
- 39% firm odczuwa opóźnienia dostaw towarów i produktów a 40% ma własne opóźnienia lub przesunięcia realizowanych zamówień.
- 19% firm ma problemy z płynnością finansową względem 69%, które deklarują dalszą stabilność finansową.
- 6% badanych firm już zawiesiła swoją działalność, a 28% firm deklaruje ryzyko zawieszenia działalności operacyjnej w najbliższym czasie.
- 39% firm wprowadziło lub planuje redukcję zatrudnienia,
- 61% firm wstrzymało lub ograniczyło podwyżki wynagrodzeń, 46% zawiesiło lub ograniczyło wypłaty premii i nagród, 24% obniżyło wynagrodzenia zasadnicze, 23% zawiesiło lub ograniczyło wypłaty stałych dodatków do wynagrodzenia.
- 29% firm nie planuje zmian wobec polityki wynagrodzeń w związku z pandemią COVID-19.
- 78% firm oceniło pomoc państwa, jako niewystarczającą wobec proponowanych działań antykryzysowych.

Raport Sedlak&Sedlak "Wyniki badania sytuacji gospodarczej przedsiębiorstw w czasie kryzysu". Dane z dnia 03.04.2020.

RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

1. SYTUACJA GOSPODARCZA PRZEDSIĘBIORSTW W CZASIE KRYZYSU

GRANT THORNTON

Według obliczeń Grant Thornton, w okresie 10-31 marca 2020 roku na portalu ogłoszeniowym Pracuj.pl **pracodawcy opublikowali aż 33 tys. nowych ofert pracy**. To relatywnie niewielki spadek względem analogicznego okresu w 2019 roku, w którym opublikowano tylko o 2,6 tys. więcej ofert. **Spadek to więc 7,5 proc.**, co wydaje się dobrym wynikiem biorąc pod uwagę skalę obecnego kryzysu gospodarczego na świecie. Średnia dla II połowy marca 2020 roku wynosi **3,8 tys. ofert dziennie**.

- Średnia **liczba oferowanych benefitów spadła** w ofertach z 6,6 do 5,8. Pracodawcy obiecują średnio jedno udogodnienie mniej, niż oferowali rok temu. Prawdopodobnie lista benefitów nadal będzie się skracać.
- **"wysokie wynagrodzenie" nadal jest najczęstszą zachętą** publikowaną w ofertach pracy (2 proc. mniej niż w ubiegłym roku). Kolejnymi najczęściej pojawiającymi się w ofertach pracy są: pakiet sportowy (np. Multisport na tym samym poziomie w ubiegłym i tym roku), szkolenia (spadek o 7 proc.), pakiet medyczny (spadek o 5 proc.).
- Oferty z marca 2020 również stawiają **niższe wymagania** kandydatom. Liczba wymagań spadła z 5,2 do 4,6 obecnie. Spadek dotyczy obszarów: doświadczenie (z 56 do 50 proc.), wykształcenie (z 44 do 36 proc.), znajomość języka obcego (z 37 do 27 proc.).
- **Wzrost wymagań** w ofertach wobec **dyspozycyjności** (z 26 do 32 proc.).
- W ofertach deklarowany jest **spadek popytu na pracowników biurowych** (z 66 do 48 proc.) a wzrost na pracowników fizycznych (z 34 do 52 proc.).

Raport Grant Thornton "Rynek pracy w czasie COVID-19. Kwiecień 2020.



Pracę stracić może
nawet 2 miliony
pracowników w Polsce

PERSONNEL SERVICE

- Z szacunków Personnel Service wynika, że do końca trwania stanu epidemicznego w Polsce **pracę może stracić nawet 2 mln pracowników** (co piętnasty pracownik na rynku pracy). W większości będą to osoby zatrudnione w ramach umowy zlecenia.
- Jeżeli w ciągu najbliższych kilku miesięcy pracę straci 2 mln Polaków, można się spodziewać, że **bezrobocie wzrośnie** z 5,5% w lutym do nawet **10%** w kolejnych miesiącach.
- Przemysł spożywczy, logistyka, e-commerce i branże nowych technologii jako jedne z nielicznych będą się miały dobrze i nie odczują w znaczący sposób skutków epidemii.

<http://personnelservice.pl> z dnia 26 marca 2020 roku.

RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

2. WYZWANIA, DOBRE PRAKTYKI, POZYTYWNE I NEGATYWNE ZMIANY

WYZWANIA W KONTEKŚCIE NEGATYWNYCH ZMIAN

Wstrzymanie rekrutacji

Niepewność
przyjmowania stażystów
i praktykantów

Zatrzymywanie informacji dla
siebie – menedżerowie nie
kontaktują się na bieżąco

Niepokój w firmach, w których
wystąpiły zachorowania na
koronawirusa lub są
podejrzane o zachorowania

Opór pracowników przed
pracą zdalną – wola
powrotu do pracy w firmie

Zwolnienia pracowników

Brak możliwości
organizowania pracy staży
w trybie zdalnym

Brak kontaktu
i bezpośrednich interakcji



RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

2. WYZWANIA, DOBRE PRAKTYKI, POZYTYWNE I NEGATYWNE ZMIANY

DOBRE PRAKTYKI W KONTEKŚCIE POZYTYWNYCH ZMIAN

1. Szanowanie niepokoju w czasie kryzysu – otwarta i szczerza komunikacja.
2. Urealnienie komunikacji w sferze spotkań online – ważne jest włączanie kamer wszystkich uczestników spotkania.
3. Jasna i pełna komunikacja w całej firmie – wszyscy wiedzą co dzieje się w firmie w czasie kryzysu.
4. Dopasowanie narzędzi do uczestników spotkania zdalnego i odbiorcy komunikatu.
5. Przygotowanie do komunikacji – krótkie precyzyjne komunikaty.
6. Rozwijający się obszar e-learningu.
7. Nabycie i rozwinięcie umiejętności pracy zdalnej, co może umożliwić kontynuację pracy zdalnej po kryzysie i zwiększenie elastyczności pracy.
8. Prowadzenie dokumentacji spotkań np. w formie notatki precyzującej zadania, czas i odpowiedzialność. Ważne jest utrzymanie powtarzalności ich sporządzania.
9. Wcześniejsze procedury pracy zdalnej ułatwiają obecnie pracę np. wpisywanie danych.
10. Prywatne spotkania wieczorem online np. spotkania z rodziną, wieczorki książkowe.

"KOMUNIKACJA TO
UMIEJĘTNOŚĆ, KTÓREJ
MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ. TO
JAK JAZDA NA ROWERZE CZY
PISANIE NA MASZYNIE. JEŚLI
TYLKO NAD NIĄ
POPRACUJESZ, MOŻESZ
BARDZO SZYBKO POPRAWIĆ
JAKOŚĆ KAŻDEJ CZĘŚCI
SWOJEGO ŻYCIA."

Brian Tracy



RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

3. ROZWÓJ KOMPETENCJI KOMUNIKACJI ZDALNEJ

KOMPETENCJE WYMAGANE W PRACY ZDALNEJ

1. Komunikacja i budowanie relacji.
2. Dostosowanie się do zmieniających warunków.
3. Gotowość do ciągłego uczenia się nabywania wiedzy.
4. Chęć współpracy i samodzielność.
5. Kompetencje cyfrowe.
6. Umiejętność rozwiązywania problemów.
7. Umiejętność analitycznego myślenia.
8. Umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku.
9. Networking.



Komunikacja decyduje o sukcesie zawodowym i zadowoleniu z wykonanej pracy, wpływa na efektywność wprowadzanych zmian, wizerunek organizacji.

PRACA ZDALNA WG. TYPOLOGII SCHEINA

Według typologii Scheina praca zdalna wpływa na:

- **fizyczne** wytwory kulturowe: firma zajmuje mniej powierzchni biurowej, w biurze pracuje mniej osób, liczba fizycznych kontaktów z klientami może nie rosnać proporcjonalnie do ogólnej liczby klientów,
- **artefakty** behawioralne: kontakty w firmie są mniej oficjalne, kontrola pracy opiera się na wynikach, polecenia zamiast ustnie, wydawane są przez sieć, praca nie jest wykonywana na pokaz, lecz gdy jest rzeczywiście potrzebna,
- **artefakty** językowe: wypowiedzi w firmie są mniej sformalizowane, a dokumenty przekształcają swoją strukturę z linearnej w hipertekstową.

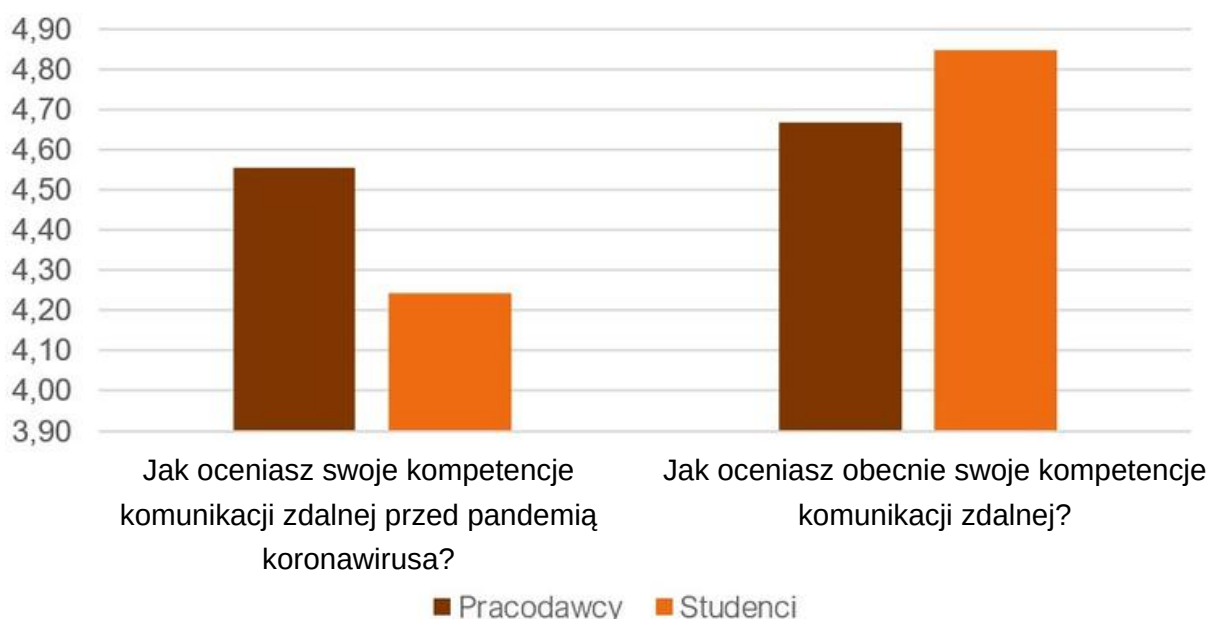
KANAŁ PRZEKAZU POWINIEN BYĆ ODPOWIEDNIO DOSTOSOWANY DO SPECYFIKI OSÓB, ZASAD PANUJĄCYCH ORAZ POTRZEB I MOŻLIWOŚCI NADAWCY I ODBIORCY.

RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

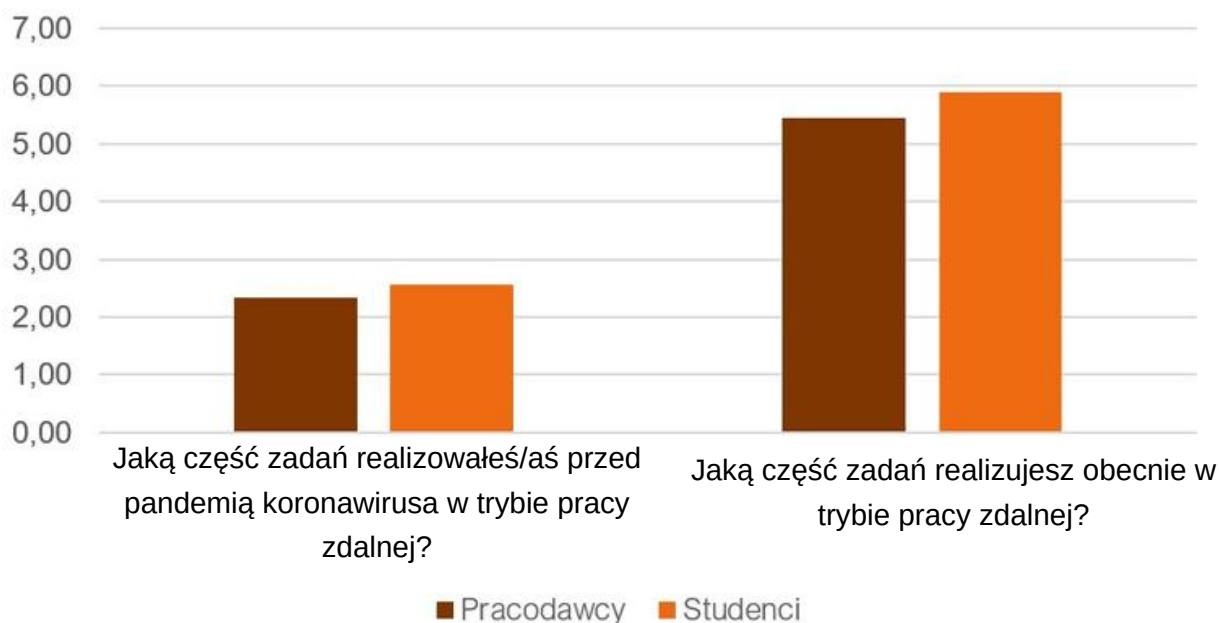
3. ROZWÓJ KOMPETENCJI KOMUNIKACJI ZDALNEJ

Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza wypełnianego w Internecie w okresie od 19 do 29 marca przez grupę 9 pracodawców oraz 161 studentów Politechniki Poznańskiej. Respondenci odpowiadali na kolejne pytania mogąc dokonać oceny w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczała najniższą ocenę (mało lub rzadko), a 7 najwyższą (dużo lub bardzo często). Na kolejnych wykresach zaprezentowano średnią arytmetyczną obliczoną w oparciu o odpowiedzi respondentów z dwóch grup: pracodawcy i studenci.

KOMPETENCJE KOMUNIKACJI ZDALNEJ W CZASIE I PRZED PANDEMIA



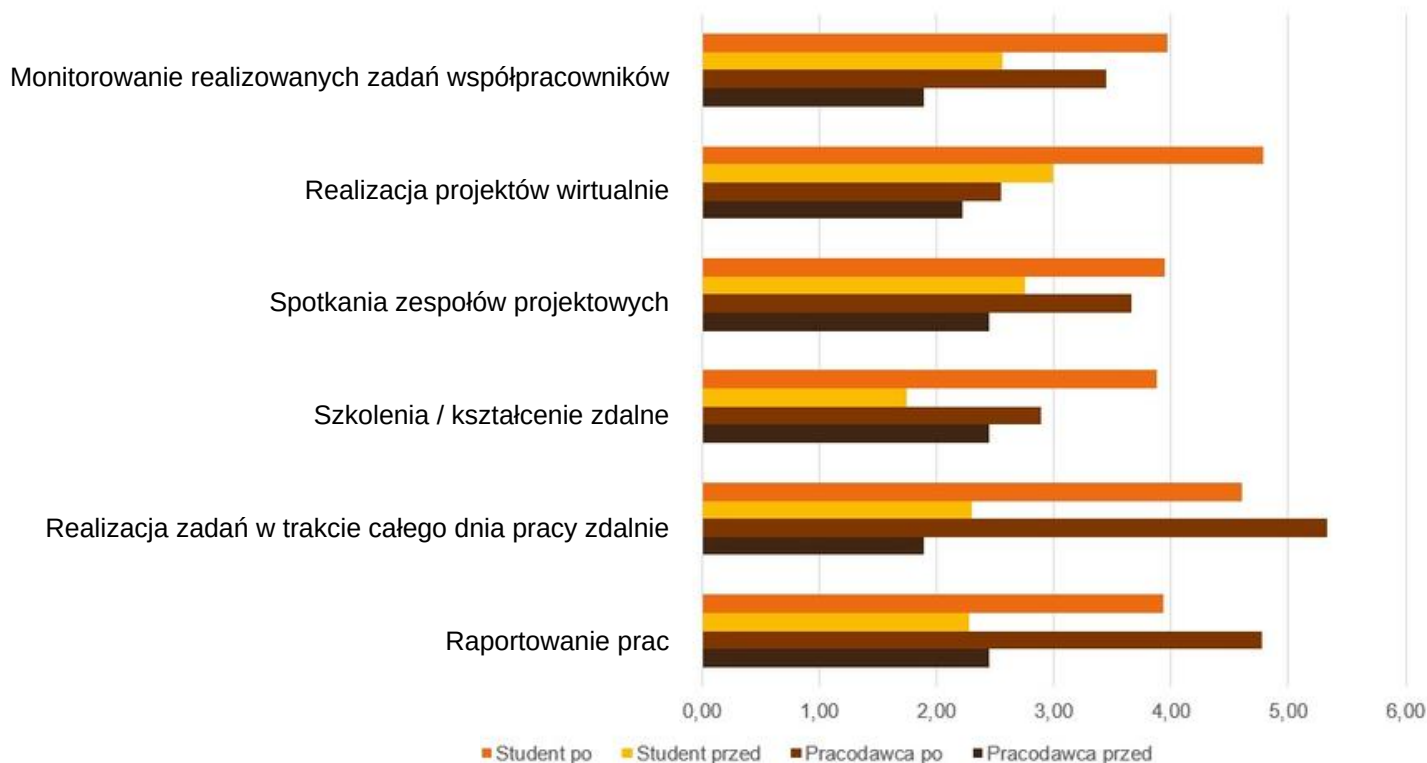
ZADANIA REALIZOWANE W TRYBIE ZDALNYM W CZASIE I PRZED PANDEMIA



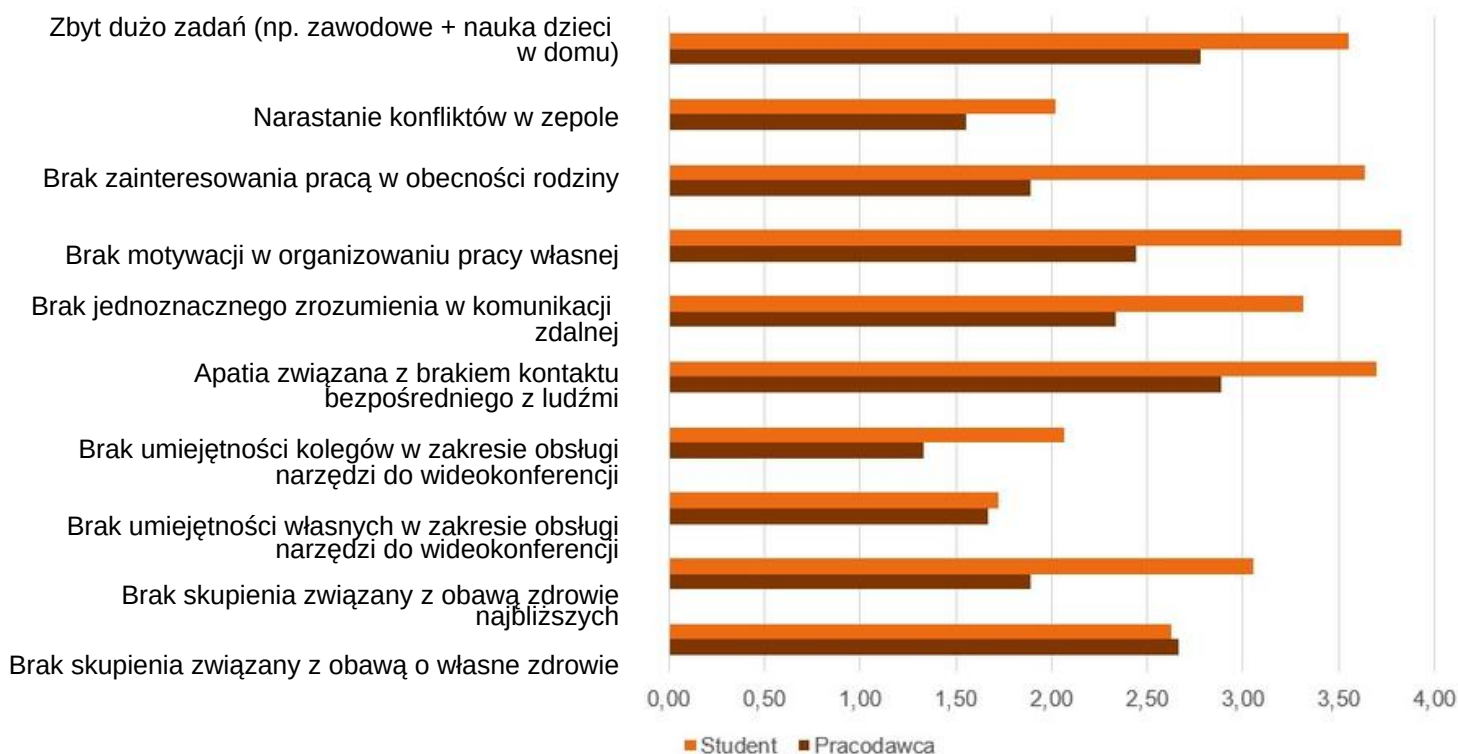
RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

3. ROZWÓJ KOMPETENCJI KOMUNIKACJI ZDALNEJ

JAK CZĘSTO REALIZOWAŁEŚ WYBRANE ZADANIA ZDALNIE?



JAKIE TRUDNOŚCI POSTRZEGASZ W KOMUNIKACJI ZDALNEJ W CZASIE PANDEMII KORONAWIRUSA?



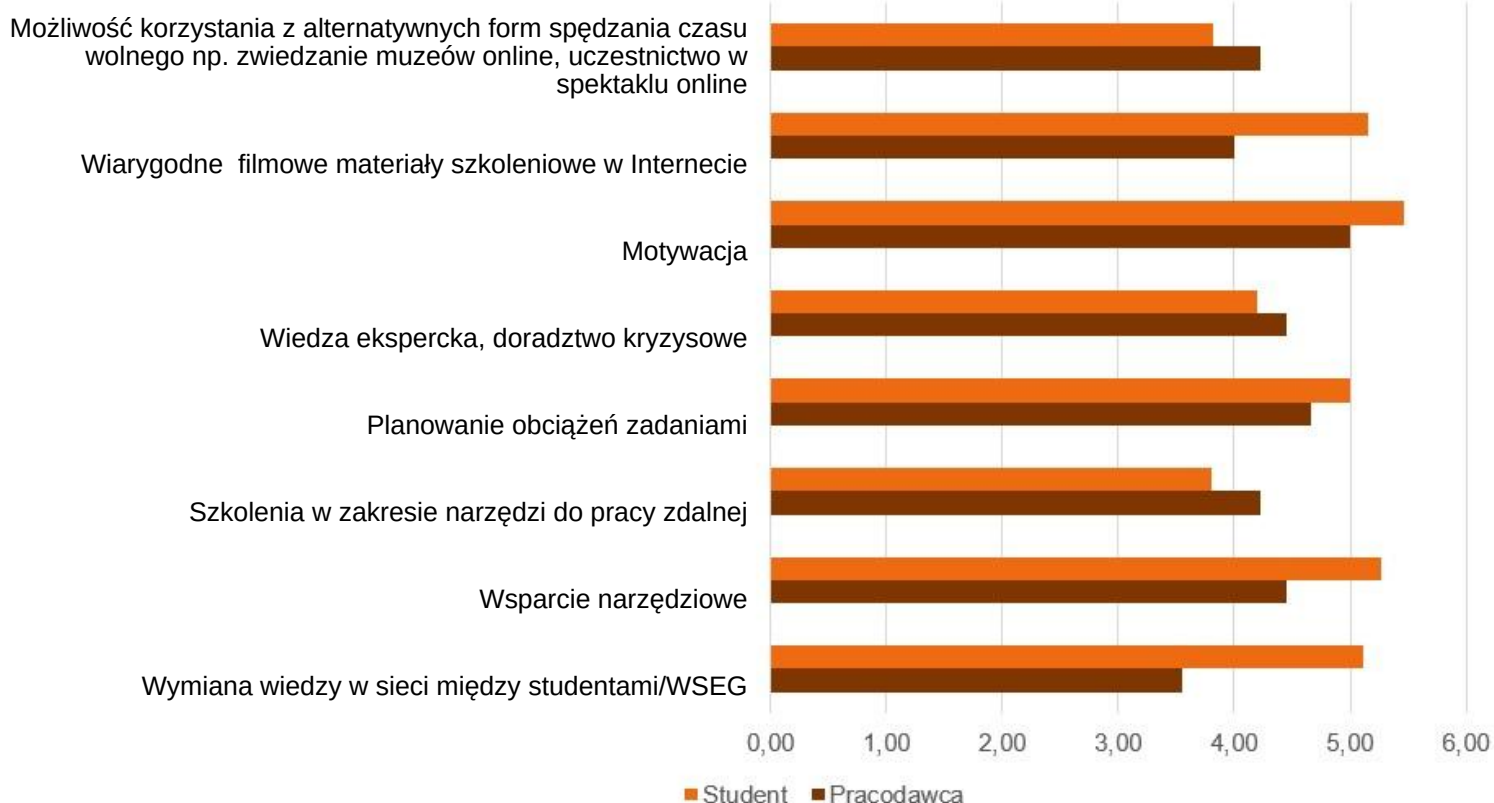
RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

3. ROZWÓJ KOMPETENCJI KOMUNIKACJI ZDALNEJ

JAKIE WYZWANIA POSTRZEGASZ W KOMUNIKACJI ZDALNEJ W CZASIE PANDEMII KORONAWIRUSA?



JAKIE ROZWIĄZANIA UWAŻASZ OBECNIE ZA ISTOTNIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ KOMPETENCJI ZDALNYCH?



RYNEK PRACY W CZASIE PANDEMII

WNIOSKI

Z przeprowadzonych badań wynika jednoznacznie zauważalna różnica między studentami, a pracodawcami w ocenie zarówno przyrostu rozwoju poziomu kompetencji komunikacji zdalnej, trudności, wyzwań, jak i rozwiązań w zakresie wspierania rozwoju kompetencji komunikacji zdalnej. Zbliżone odpowiedzi w obu grupach, dotyczyły m.in. zmiany liczby zadań realizowanych w obu grupach przed (oceny oscylujące w poziomie 2,5) oraz w trakcie pandemii koronawirusa (ok 6).

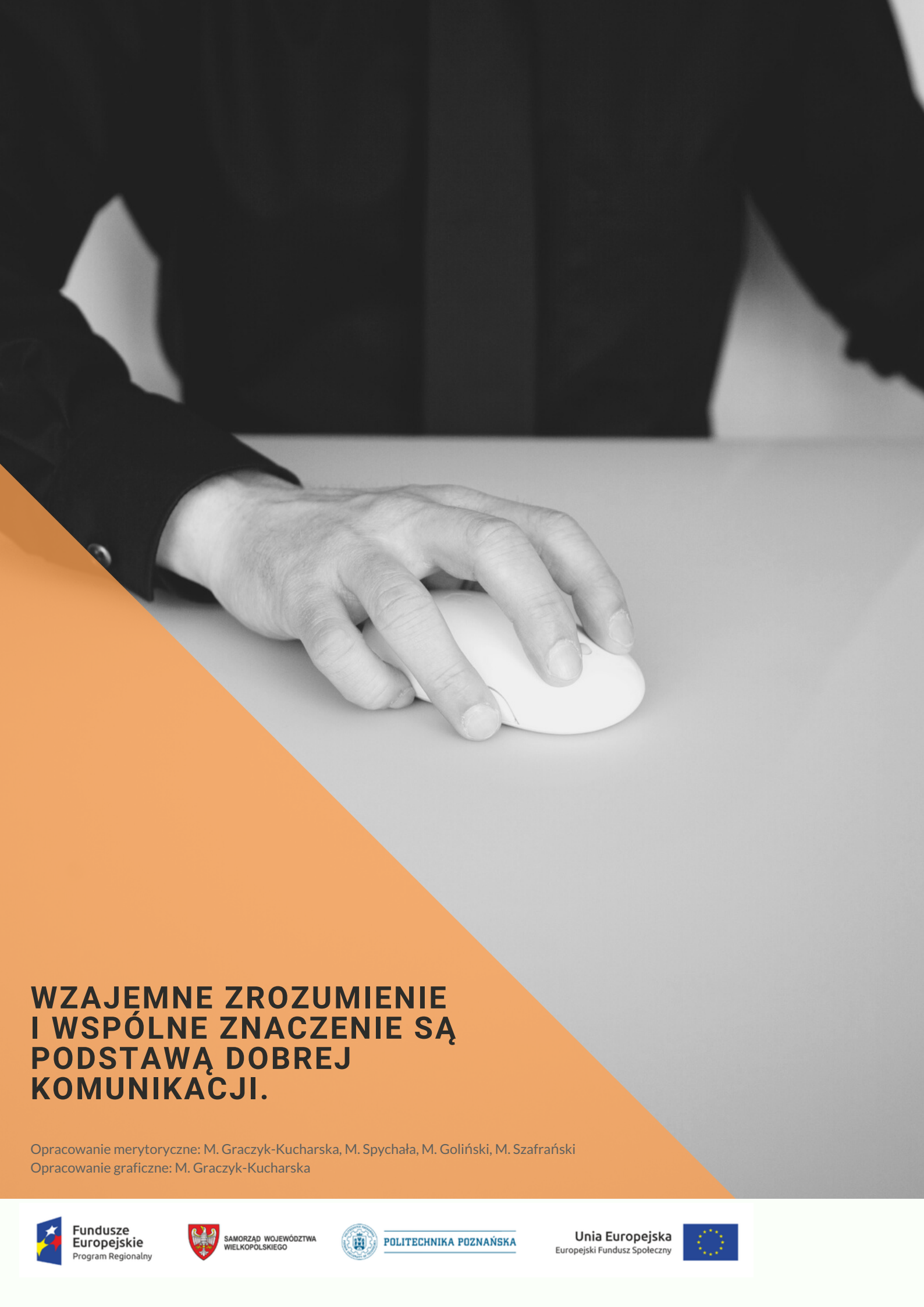
Grupa studentów dużo wyżej oceniała niemal wszystkie trudności postrzegane w komunikacji zdalnej. Dla studentów najwyżej ocenianymi były brak motywacji w organizacji własnej pracy (3,83), dla pracodawców apatia związana z brakiem kontaktu bezpośredniego z ludźmi (2,89). Zarówno dla pracodawców jak i studentów, najbardziej istotnym rozwiązaniem wspierającym rozwój kompetencji zdalnej jest motywacja (5,47 dla studentów i 5 dla pracodawców).

- Pracownicy zdalni potrzebują regularnego dostarczania informacji o aktualnej sytuacji firmy, jej celach, priorytetach oraz planowanych zmianach.
- Pracownicy otrzymują informacje z „oficjalnych” źródeł – od przełożonego, pracowników HR czy zarządzających firmą.
- Podczas cyklicznych wideokonferencji dla wszystkich pracowników lub wysyłając im newsletter firmowy, należy opowiedzieć krótko o obecnie prowadzonych projektach i działaniach, czy planach na kolejne tygodnie.
- Stały dopływ aktualnych informacji o firmie pozytywnie wpłynie na poczucie bezpieczeństwa u pracowników.

"MOTYWACJA JEST TYM CO
POZWALA CI ZACZĄĆ.
NAWYK JEST TYM CO
POZWALA CI WYTRWAĆ!"

Stephen Covey





WZAJEMNE ZROZUMIENIE I WSPÓLNE ZNACZENIE SĄ PODSTAWĄ DOBREJ KOMUNIKACJI.

Opracowanie merytoryczne: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafrąński

Opracowanie graficzne: M. Graczyk-Kucharska