

# Badanie stopnia dopasowania kompetencji studentów do potrzeb pracodawców – problemy operacjonalizacji i pomiaru<sup>1</sup>

*Magdalena Andrałojć*

Katedra Pracy i Polityki Społecznej,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

W sytuacji wdrażania reformy szkolnictwa wyższego w Polsce oraz Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) znaczenia nabiera proces doskonalenia kompetencji studentów. To, jakie kompetencje studenci rozwijają w procesie kształcenia zależy od wielu czynników, m.in.: wymagań rynku pracy, etosu kształcenia, polityki państwa w tym zakresie, strategii uczelni, przekonań i kompetencji osób prowadzących zajęcia, motywacji samych studentów. Czy nabywanie i doskonalenie kompetencji studentów jest dostosowane do potrzeb rynku pracy? Jeśli tak, to w jakim stopniu? W artykule zaprezentowano niektóre dylematy metodyczne, na które napotykają badacze podejmujący próbę odpowiedzi na powyższe pytania. Wskazano w nim podstawowe problemy operacjonalizacji i pomiaru kompetencji oraz luki kompetencyjnej. Zaprezentowano również metodykę badania stopnia dopasowania kompetencji studentów do potrzeb przyszłych pracodawców prowadzonego w ramach projektu Kadry dla Gospodarki w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu.

**Słowa kluczowe:** kompetencje studentów, potrzeby pracodawców, luka kompetencyjna, szkolnictwo wyższe, rynek pracy, Kadry dla Gospodarki.

## Wstęp

W sytuacji rosnącego bezrobocia, w tym strukturalnego, dopasowanie programów kształcenia do potrzeb przyszłych pracodawców wymaga bie-

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na bazie raportu metodologicznego powstałego w wyniku badań stopnia dopasowania umiejętności studentów do oczekiwań przyszłych pracodawców, które realizowane są w Uniwersytecie Ekonomicznym w ramach Programu Kadry dla Gospodarki w latach 2010–2015. W skład zespołu badawczego na dzień przygotowania artykułu wchodził: dr Magdalena Andrałojć, dr Dominik Buttler, dr Bartosz Sławecki, dr Marcin Szymkowiak, dr Marek Urbaniak i mgr Wojciech Roszka. Nad spójnością prac badawczych czuwał prof. dr hab. Józef Orczyk. Wszystkim tym osobom Autorka artykułu dziękuje za zaangażowanie i pracę.

żącego monitorowania zarówno strony popytowej (wymagań pracodawców) jak i podaźowej (poziomu kompetencji studentów). Popyt na pracowników ulega ciągłym zmianom, a możliwości kształtowania podaży są ograniczone. Uwarunkowania prawno-instytucjonalne, które wpływają na kształtowanie programów i w konsekwencji na nabywanie i doskonalenie konkretnych kompetencji studentów zmieniają się powoli i jeśli nawet reagują na potrzeby rynku pracy to z opóźnieniem (biurokracja, konflikt interesów, ograniczenia zasobowe tj. finansowe i ludzkie w postaci np. odpowiednio wykwalifikowanej kadry kształcącej studentów, opracowanych kierunków kształcenia itp.).

Pojawia się zatem potrzeba prowadzenia badań diagnozujących stopień dopasowania kompetencji studentów do potrzeb przyszłych pracodawców. Wyniki takich badań mogą pomóc świadomie wytyczać kierunki kształcenia oraz definiować efekty kształcenia. Badania prowadzone w tym obszarze nawiązują ideowo do teorii kapitału ludzkiego Beckera, teorii poszukiwania i dopasowywania się na rynku pracy Dimonda, Mortensa i Pissaridesa (model DMP) oraz koncepcji bezrobocia strukturalnego. Opracowując warsztat badawczy, który ma pomóc w operacjonalizacji problemu, należy odpowiedzieć na pytania dotyczące:

- zakresu przedmiotowego (czym są kompetencje?, jak się je grupuje?, jaki przyjąć „klucz” wyboru kompetencji do analizy?, czym jest luka kompetencyjna?),
- zakresu podmiotowego (kto ma brać udział w badaniu?),
- wykorzystywanych metod, narzędzi i sposobu pomiaru kompetencji jak i luki kompetencyjnej.

## Kompetencje

Niezależnie od metody i narzędzi badawczych zastosowanych w analizie kompetencji na początku procesu badawczego trzeba zdefiniować zakres podmiotowy badań. Co oznacza pojęcie „kompetencje”? Odpowiedź nie jest jednoznaczna. Czasem w literaturze termin ten stosowany jest zamiennie z „kwalifikacjami”. Z punktu widzenia teorii kapitału ludzkiego „kompetencje” i „kwalifikacje” nie oznaczają tego samego. Różnicę tę wyjaśnia przykładowo Józef Orczyk: „kwalifikacje to nakłady poniesione na kształtowanie kapitału ludzkiego, kompetencje to warunki i efekty wykorzystania kapitału, poprzez dostosowanie cech osobowych pracownika do zadań na stanowisku pracy”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4.

Przyjmując te definicje można powiedzieć, że kwalifikacje w potocznym znaczeniu to formalne wykształcenie lub dyplom<sup>3</sup>. Kompetencje natomiast w ujęciu ogólnym to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków<sup>4</sup>. W rozwiniętej zaś wersji kompetencje to ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw oraz gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmiennych warunków<sup>5</sup>.

Inne definicje kompetencji wskazują na podobne ich rozumienie. Przykładowo zdaniem Lourat kompetencje to zdolności zawodowe pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy) rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub potencjalne ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności zawodowych<sup>6</sup>. Robbins za kompetencje uznaje wszystkie związane z pracą cechy osobowości, wiedzę, umiejętności i wartości, na których bazuje dana osoba, aby dobrze wykonywać powierzoną jej pracę<sup>7</sup>. Zdaniem Oleksyna kompetencje to wykształcenie, doświadczenie i wprawa, uzdolnienia i predyspozycje oraz (inne) cechy psychofizyczne, a także zachowanie oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej<sup>8</sup>. Sajkiewicz przyjmuje, że kompetencje obejmują wiedzę wykorzystywaną w pracy, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do współdziałania w osiąganiu celów firmy, umiejętności profesjonalnych działań, etyczne wartości kulturowe<sup>9</sup>. Filipowicz pisze, że „kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>10</sup>.

Definicje te, za Whiddett i Hollyforde, można przyporządkować do jednego z dwóch sposobów ujmowania kompetencji<sup>11</sup>:

- przedstawione w formie opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy, w tym znaczeniu kompetencje zdefiniowane są jako zdolność osoby zarządzającej do wykonania pracy według standardów określonych przez organizację,

---

<sup>3</sup> D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa, 1994, s. 6.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> P. Lourat, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.

<sup>7</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>8</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>9</sup> A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.

<sup>10</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>11</sup> D. Barańska, *Wybrane aspekty doboru pracowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 1.

- przedstawione w formie opisu behawioralnego – kompetencje to zespół cech danej osoby, na który składają się: motywacja, cechy osobowości, umiejętność, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie i wiedza.

Podsumowując, większość przywołanych autorów opracowań z zakresu zarządzania kompetencjami ujmuje je w formie opisu behawioralnego wskazując, iż stanowią wiedzę, umiejętności, postawy i doświadczenie niezbędne w pracy zawodowej. Takie rozumienie pojęcia kompetencji najczęściej przyjmuje się w badaniach dotyczących wymagań kompetencyjnych pracowników na rynku pracy.

## Grupy i rodzaje kompetencji

W literaturze przedmiotu oraz raportach z badań istnieje klasyfikacja i typologii kompetencji. W ocenie umiejętności studentów w miejscu pracy wykorzystanie znajduje model USEM, który operuje czterema kategoriami: Understanding (rozumienie, wiedza akademicka), Skills (umiejętności), Efficacy (skuteczność, co może oznaczać cechy osobowości i postawy), Metacognition (metapoznanie, czyli wiedza studenta o tym co wie, co powinien wiedzieć, jak pozyskiwać nową wiedzę, wiąże się z poznaniem własnego ja, znajomością sposobu rozwoju w kierunku zatrudnienia)<sup>12</sup>. Poza zaproponowanym modelem Knight i Yorke wskazują na trzy duże grupy kompetencji<sup>13</sup>:

- cechy osobowe (koncepcja, samego siebie, samoświadomość, pewność siebie, niezależność, inteligencja emocjonalna, zdolności do adaptacji, tolerancja na stres, inicjatywa, chęć uczenia się, refleksyjność),
- kluczowe umiejętności (efektywność w czytaniu, umiejętności obliczeniowe, przetwarzanie informacji, zdolności językowe, zarządzanie własnym czasem, krytyczna analiza, kreatywność, słuchanie, komunikacja pisemna, prezentacje słowne, wyjaśnianie, świadomość spraw ogólnych),
- umiejętności procesowe (korzystanie z komputera, świadomość kwestii komercyjnych, wrażliwość na instytucje, zdolność do pracy wobec różnic kulturowych, wrażliwość etyczna, ustalanie priorytetów, planowanie, stosowanie wiedzy specjalistycznej, postępowanie moralne, radzenie ze złożonością wieloznacznością, Rozwiązywanie problemów, wywieranie wpływu, argumentowanie lub usprawiedliwienie punktu widzenia/kierunku działania, rozwiązywanie konfliktów, podejmowanie decyzji, negocjowanie, praca grupowa).

---

<sup>12</sup> P. T. Knight, M. Yorke, *Assessment, learning and employability*, Open University Press, 2003.

<sup>13</sup> Ibidem.

Pickford i Brown jako przykładowe kompetencje podlegające rozwijaniu i ocenie podczas staży studentów wskazują na<sup>14</sup>:

- kompetencje osobiste: samoświadomość; poczucie obywatelskie (citizenship); radzenie sobie ze zmianą; umiejętności pracy w zespole; umiejętności informatyczne; umiejętności wyrażania się w mowie i na piśmie; umiejętności prezentowania; umiejętności słuchania / zapewniania informacji zwrotnej; usieciowienie (networking),
- kompetencje akademickie: stawianie pytań i argumentowanie; wnioskowanie; rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji,
- kompetencje przydatne w karierze: świadomość kariery i sposobności; umiejętność podejmowania zmian; świadomość potrzeb pracodawców.

Ciekawy sposób operacjonalizacji i grupowania kompetencji przedstawili Daniel i inni. Do stosowanej typologii cech i umiejętności dopasowują zadania stawiane przed osobami przyjmowanymi do pracy. Uwzględniają jednocześnie fakt, iż zadania są zróżnicowane ze względu na rodzaj stanowiska. Takie ujęcie kompetencji przejawia się w praktyce organizacyjnej tworzeniem profili kompetencyjnych i wykorzystaniem w selekcji metody Assessment Center (centrum oceny) do pomiaru/weryfikacji kompetencji kandydatów. Wspomniani autorzy rozważają następujące cechy i umiejętności kandydata do pracy<sup>15</sup>:

- kompetencje osobiste: zdolność pojmowania; umiejętność myślenia analitycznego; kreatywność, fantazja; gotowość do nauki i zmian; werbalizacja; wiedza techniczna; prezencja i formy towarzyskie; prowadzenie rozmów i komunikacja; autokontrola i zarządzanie czasem; kompetencja interkulturowa, na przykład znajomość języków obcych, doświadczenie w pracy za granicą,
- zachowanie w pracy: koncentracja i dbałość o szczegóły; wytrwałość, odporność na obciążenia, motywacja; świadomość problemów, umiejętność ich rozwiązywania; umiejętność podejmowania decyzji; zdolności organizacyjne; niezawodność; elastyczność, mobilność; samodzielność i inicjatywa; odpowiedzialność za wynik,
- zachowania społeczne: empatia i umiejętność adaptacji; kontaktowość; umiejętność radzenia sobie z konfliktami; gotowość do kooperacji, nastawienie na pracę w zespole; siła przebicia;
- kompetencje biznesowe i handlowe: identyfikacja z przedsiębiorstwem i pełnioną funkcją; innowacyjność; świadomość kosztów i dochodów; nastawienie na sukces;

---

<sup>14</sup> R. Pickford, S. Brown, *Assessing skills and practice*, Routledge, New York 2006.

<sup>15</sup> E. Daniel, F. K Lambert, S. U. Marx, S. Weigan, *Testy rekrutacyjne: jak przy pomocy zadań, gier i ćwiczeń sprawdzić kompetencje kandydatów do pracy?*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

wienie na sprzedaż i zamknięcie transakcji; nastawienie na potrzeby klienta i rynku; umiejętność prowadzenia negocjacji; retoryka i reprezentacja,

- kompetencje menedżerskie: zarządzanie informacjami; kompetencja w wyznaczaniu celów i planowaniu; kompetencja w delegowaniu i kontroli; umiejętność motywowania i wspierania osób indywidualnych i zespołów; umiejętności prezentacji i moderowania; zarządzanie projektami.

Europejskie Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie definiują efekty kształcenia w 3 kategoriach<sup>16</sup>:

- wiedza (teoretyczna lub faktograficzna): efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się; zbiór faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z określoną dziedziną pracy lub nauki,
- umiejętności (umysłowe – myślenie logiczne, intuicyjne, kreatywne; praktyczne – związane ze sprawnością manualną i korzystaniem z metod, materiałów, narzędzi, instrumentów): zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów,
- kompetencje personalne i społeczne: potwierdzona zdolność stosowania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji personalnych, społecznych lub metodologicznych okazywana w pracy lub w nauce oraz w karierze zawodowej i rozwoju osobowym.

Filipowicz przyjmuje podział kompetencji na cztery grupy: osobiste, społeczne, menedżerskie i specjalistyczno-techniczne<sup>17</sup>. Kompetencje osobiste to kompetencje związane z indywidualną realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań – decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań. Kompetencje społeczne to z kolei ten zbiór kompetencji, który wpływa na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Kompetencje menedżerskie związane są z zarządzaniem pracownikami. Dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Kompetencje specjalistyczno-techniczne to kompetencje mające związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy (np. prawniczej czy też finansowej) lub umiejętności (np. obsługa określonych systemów IT). Poziom tych kompetencji wpływa na stopień realizacji zadań związanych ze specyfiką zwołu, stanowiska bądź też funkcji<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, red. E. Chmielecka, Warszawa 2010, s. 13.

<sup>17</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 36–37.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

Analizując różne sposoby grupowania kompetencji można dostrzec dwa główne kryteria ich podziału: poziom ogólności oraz kryterium podmiotowości. Stosując pierwsze kryterium wyróżnia się dwie grupy kompetencji: ogólne (uniwersalne) i specyficzne (specjalnościowe/zawodowe). Zgodnie z drugim kryterium rozróżniamy: kompetencje osobiste i społeczne. Nakładając te dwa kryteria na siebie otrzymujemy cztery podstawowe grupy kompetencji:

- uniwersalne osobiste,
- uniwersalne społeczne,
- zawodowe osobiste,
- zawodowe społeczne.

W ocenie kompetencji absolwentów coraz większego znaczenia nabierają kompetencje uniwersalne (zarówno osobiste jak i społeczne) kojarzone z inteligencją emocjonalną, takie jak: samoświadomość, świadomość społeczna, zarządzanie sobą i zarządzanie reakcjami<sup>19</sup>.

## Luka kompetencyjna – różne perspektywy analiz

Luka kompetencyjna może być rozumiana ogólnie jako różnica między kompetencjami posiadanymi a pożądanymi. W skali mikro odnosi się do kompetencji pracowników i wymagań na dane stanowisko, natomiast w skali makro do posiadanych przez osoby szukające pracy kompetencji i wymagań rynku pracy. Pierwszym problemem zajmują się specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi i psycholodzy biznesu, którzy wykorzystując różne metody pomiaru kompetencji (np. Assessment Center, Development Center) diagnozują poziom kompetencji pracowników i zestawiają z wymaganiami na dane stanowisko pracy. Drugi problem jest szerszy, a jego analiza dokonywana jest przez różne podmioty rynku pracy (np. PUP) oraz badaczy zajmującymi się tym zjawiskiem.

Warto tu przyrzeć się badaniom prowadzonym we wskazanym obszarze. Jednym z bardziej kompleksowych projektów analizujących lukę kompetencyjną jest Projekt Tubing, którego celem jest zapewnienie realizacji Procesu Bolońskiego na poziomie szkolnictwa wyższego. W ramach projektu przeprowadzono badania, których celem była ocena znaczenia i wagi poszczególnych kompetencji absolwentów szkół wyższych<sup>20</sup>. W projekcie tym analizie poddano

---

<sup>19</sup> D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo: odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.

<sup>20</sup> Tubing. Harmonizacja struktur kształcenia w Europie. Wprowadzenie do projektu, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2008.

30 kompetencji ogólnych podzielonych na trzy grupy: kompetencje instrumentalne, interpersonalne i systemowe<sup>21</sup>.

Inne badania dotyczące luki kompetencyjnej uwzględniają potrzeby pracodawców oraz ocenę poziomu kompetencji osób poszukujących pracy. Ocena tego poziomu może być dokonana przykładowo przez instytucje pośrednictwa pracy (firmy prywatne jak i PUP-y) oraz przez samych poszukujących (samoocena). Przykładowe analizy prowadzone przez Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu wskazują, że potrzeby kadrowe zgłaszane przez pracodawców w małym stopniu korespondują z umiejętnościami i doświadczeniem zawodowym osób zarejestrowanych<sup>22</sup>.

Popularne są badania popytowej strony rynku pracy, tj. oczekiwań i wymagań pracodawców, które stanowią punkt wyjście do projektowania badań w zakresie analizy luki kompetencyjnej<sup>23</sup>. Wykorzystując w analizie dane wtórne dotyczące oczekiwań kompetencyjnych należy tak projektować własne badania diagnozujące poziom kompetencji wśród kandydatów do pracy aby:

1. Lista kompetencji była kompatybilna z tą, która znajduje się w badaniach do tej pory zrealizowanych.
2. Zakres podmiotowy odpowiadał temu, kogo pytano w badaniach wtórnych (przykładowo chcąc zestawić własną diagnozę poziomu kompetencji studentów z wynikami badań wtórnych trzeba się zastanowić, jakich stanowisk i w jakich firmach dotyczyła analiza wymagań kompetencyjnych).

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 25–26.

<sup>22</sup> Rynek pracy w Poznaniu i powiecie poznańskim w 2010 roku, Powiatowy Urząd Pracy, Poznań 2011.

<sup>23</sup> Przykłady badań: Wielkopolski rynek pracy w świetle opinii lokalnych pracodawców, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, luty 2005, A. Dragosz, D. M. Szęfel, *Oczekiwania pracodawców i studentów w zakresie rozwijania przez uczelnie zdolności przydatnych w karierze zawodowej*, w: *Kształcenie zawodowe w teorii i praktyce edukacyjnej*, red. A. Kozubska, A. Zduniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2006; G. Czop-Słowińska, *Kandydat idealny, czyli oczekiwania pracodawców wobec absolwentów szkół technicznych*, Centrum Karier Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, [http://www.ck.agh.edu.pl/inne/kandydat\\_idealny.doc](http://www.ck.agh.edu.pl/inne/kandydat_idealny.doc) [data dostępu 26.06.2012]; T. Pomianek, A. Rozmus, K. Witkowski, B. Przywara, M. Bienia, Raport „Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej”, wydanie IV, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z Siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów styczeń 2005, A. Ustrzycki, *Oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji pracowników*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2007; P. Michoń, M. Ławrynowicz, *Trzy światy. Badanie rynku pracy w Wielkopolsce*, Edustacja.pl Sp z o. o. Poznań 2009.



## Sposób operacjonalizacji i pomiaru na przykładzie projektu „Badanie stopnia dopasowania kompetencji studentów do potrzeb przyszłych pracodawców”

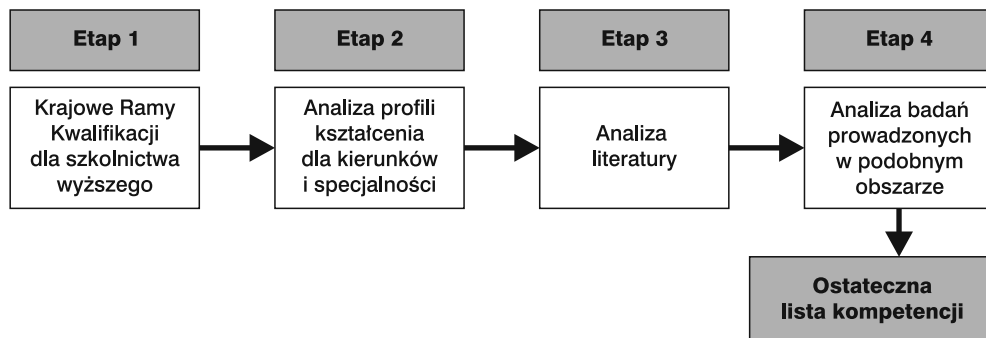
Badanie stopnia dostosowania umiejętności studentów do potrzeb przyszłych pracodawców realizowane jest w ramach projektu Kadry dla Gospodarki (KdG) w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu od 2010 roku i ma się zakończyć w roku 2015. Głównym celem badania jest identyfikacja luki kompetencyjnej poprzez porównanie potrzeb rynku pracy (wymaganych przez pracodawców kompetencji) a stanem posiadanych kompetencji studentów (zarówno w ocenie pracodawców, pracowników naukowych, jak i samych studentów). Im większa luka kompetencyjna, tym mniejszy stopień dopasowania kompetencji studentów do potrzeb rynku pracy

W prowadzonym badaniu przyjęto, że na kompetencje składa się wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy. Ponadto założono, że analizie zostaną poddane ogólne kompetencje studentów szkół ekonomicznych, czyli nie zostanie ujęta specyfika kierunkowa czy specjalnościowa. Przyjęto, że kompetencje ogólne zostaną zidentyfikowane, za pomocą konkretnych wyznaczników behawioralnych, czyli określonych przejawów zachowań charakterystycznych dla danej kompetencji/grupy kompetencji, zamieszczonych w kwestionariuszu. Kompetencje studentów uczelni ekonomicznych można generalnie podzielić na ogólne i specyficzne (wskazane w pierwszej części artykułu). Na potrzeby realizowanego projektu niezwykle istotne okazały się analizy dotyczące tzw. kompetencji menedżerskich i przywódczych. Jednym z bardziej przejrzystych podziałów kompetencji menadżerskich jest podział autorstwa Sajkiewicz, w którym wyróżniono następujące grupy kompetencji: związane z treścią pracy, wiedza i doświadczenie menedżerskie, umiejętność pracy w zespole, predyspozycje menedżerskie<sup>24</sup>.

Wybór kompetencji do analizy i ich grupowanie było przeprowadzane według określonych wytycznych. Schemat dochodzenia do ostatecznej listy kompetencji został przedstawiony na rys. 1. Ważnym dokumentem, stanowiącym punkt wyjścia w procesie identyfikacji i grupowania kompetencji, były Krajowe Ramy Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. Odpowiednio pogrupowaną listę kompetencji powstałą w wyniku analizy tego dokumentu dla obszaru nauk społecznych uzupełniono o bardziej specyficzne dla ekonomicznej uczelni wyższej kompetencje, które zidentyfikowano analizując profile kształcenia i profile absolwentów poszczególnych kierunków i specjalności UEP oraz literaturę i badania w tym zakresie, zarówno krajowe jak i zagraniczne.

<sup>24</sup> A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.

Rys. 1. Schemat tworzenia ostatecznej listy kompetencji



Źródło: opracowanie własne.

Po zebraniu informacji z przedstawionych dokumentów, literatury i badań, przy uwzględnieniu specyfiki prowadzonego badania wyróżniono trzy grupy kompetencji (wiedza, umiejętności osobiste, umiejętności społeczne) oraz 21 cech osobowości. W ramach trzech grup kompetencji zidentyfikowano 10 kompetencji ogólnych i opisano je poprzez 50 wyznaczników behawioralnych. Analizowane kompetencje można ująć na dwuwymiarowej macierzy (rys. 2), która ukazuje podstawowe wymiary kompetencji tj. poziom szczegółowości (kompetencje ogólne i specyficzne) oraz podmiotowość lub relacje z otoczeniem (kompetencje osobiste i społeczne).

Rys. 2. Kompetencje analizowane w badaniu stopnia dopasowania umiejętności studentów do potrzeb przyszłych pracodawców

wymiary	kompetencje ogólne	kompetencje specyficzne
kompetencje osobiste	Zdobywanie i stosowanie wiedzy Wykorzystanie wiedzy w praktycznym działaniu Umiejętność pracy własnej Umiejętność uczenia się Umiejętności techniczne i językowe	
kompetencje społeczne	Umiejętność argumentacji i obrony swoich poglądów Umiejętności interpersonalne Umiejętność pracy w zespole Zachowania etyczne	Umiejętność kierowania zespołem

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać w zaprezentowanej macierzy większość kompetencji ma charakter ogólny (co było zamierzonym celem badawczym). W ramach kompetencji osobistych nie wskazano żadnych kompetencji specyficznych, którymi np. mogło

by być zdobywanie wiedzy z konkretnie zdefiniowanego obszaru. Specyfikę ekonomicznej uczelni wyższej odzwierciedla zarządczy aspekt nabywanych na tego typu uczelniach kompetencji, tj. umiejętność kierowania zespołem, rozumiana jako: wyznaczanie celów i rozdzielanie zadań między członków zespołu, motywowanie innych do działania, samodzielne podejmowanie decyzji, przy podejmowaniu decyzji branie pod uwagę zdanie innych osób, umiejętność nauczania co zostało w badaniu ujęte.

Podmiotami badań są:

- studenci i absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którzy w czasie realizacji projektu Kadry dla Gospodarki w latach 2010–2015 wzięli i wezmą udział w stażu oferowanym w ramach tego projektu,
- pracownicy, którzy w czasie realizacji projektu Kadry dla Gospodarki w latach 2010–2015 przyjęli i przyjmą studentów na staż oferowany w ramach tego projektu,
- nauczyciele akademicki zatrudnieni w latach realizacji projektu w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu<sup>25</sup>.

Luka kompetencyjna analizowana była z perspektywy trzech grup podmiotów biorących udział w badaniu. Możliwe perspektywy porównawcze zaprezentowano na rys. 3. Za pomocą grubych strzałek przedstawiono perspektywy porównawcze wynikające z głównego celu badania, a mianowicie: różnice między oczekiwaniami pracodawców (potrzeby rynku pracy), a oceną stopnia posiadanych kompetencji przez samych pracodawców, przez studentów oraz przez nauczycieli akademickich.

Badanie zaprojektowano tak, aby można było analizować więcej powiązań (w zależności od potrzeb osób zlecających/nadzorujących projekt), określanych poprzez strzałki przerywane (rys. 3).

Obszarem zainteresowań badawczych, zaznaczonych na rys. 3 strzałkami przerywanymi, może być:

- luka kompetencyjna z perspektywy studentów (jak sami studenci oceniają poziom swoich kompetencji oraz jakie ich zdaniem zapotrzebowanie na kompetencje zgłasza rynek),
- luka kompetencyjna z perspektywy pracowników naukowych (jakie i na jakim poziomie ich zdaniem studenci posiadają kompetencje oraz jakich kompetencji zdaniem nauczycieli akademickich wymaga rynek)<sup>26</sup>,

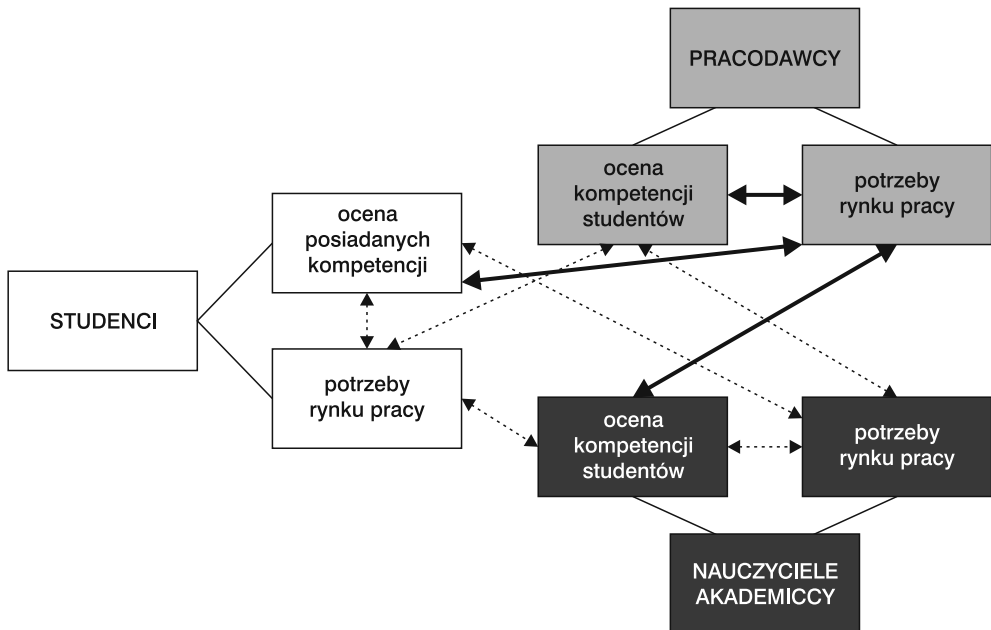
---

<sup>25</sup> Podobne podmioty, tj. absolwenci, studenci i pracodawcy, były badane we wcześniej wspomnianym projekcie Tuning. Nie uwzględniono w nim opinii nauczycieli akademickich, którzy aktywnie uczestniczą w procesie kształcenia i których opinia uzupełnia obraz analizowanych problemów.

<sup>26</sup> Przekonania nauczycieli akademickich mogą przekładać się na to, jakie cele dydaktyczne stawiają ci pracownicy.

- porównanie opinii studentów dotyczących potrzeb rynku pracy z opinią pracodawców na temat posiadanych przez studentów kompetencji (co chcą rozwijać studenci na potrzeby rynku pracy i jak efekty działań studentów w tym zakresie oceniają przedsiębiorcy),
- porównanie opinii studentów odnośnie potrzeb rynku pracy z opinią pracowników naukowych na temat posiadanych przez studentów kompetencji (co chcą rozwijać studenci na potrzeby rynku pracy i jak efekty działań studentów w tym zakresie oceniają pracownicy naukowci),
- porównanie opinii pracowników naukowych dotyczących potrzeb rynku pracy z opinią studentów odnośnie posiadanych przez nich kompetencji,
- porównanie opinii pracowników naukowych na temat potrzeb rynku pracy z opinią pracodawców w zakresie posiadanych przez studentów kompetencji.

Rys. 3. Różne perspektywy analizy stopnia dopasowania kompetencji studentów do potrzeb rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

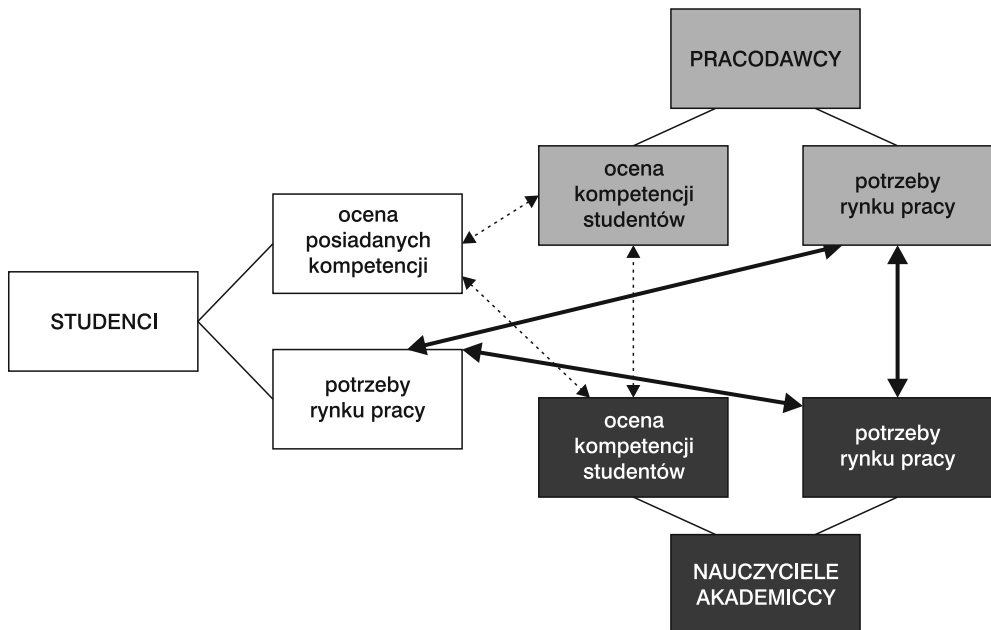
Poza luką kompetencyjną (porównaniem posiadanych kompetencji z pożądanymi na rynku pracy) analizowaną z różnych perspektyw i w różnych układach (zgodnie z rys. 3), warto zastanowić się również nad zbieżnością opinii trzech grup podmiotów co do posiadanych przez studentów kompetencji,

a także co do potrzeb rynku pracy. W związku z tym jako poboczne cele prowadzonych badań przyjęto udzielenie odpowiedzi na pytania:

- jak stan kompetencji studentów oceniają studenci, pracownicy naukowcy i pracodawcy (na ile opinia różnych podmiotów jest zbieżna)?,
- jak potrzeby rynku co do kompetencji studentów postrzegają studenci, pracownicy naukowcy i pracodawcy (na ile opinia różnych podmiotów jest zbieżna)?<sup>27</sup>

Wyróżnione zagadnienia badawcze graficznie przedstawiono na rys. 4.

Rys. 4. Porównanie opinii studentów, pracodawców i pracowników naukowych nt. posiadanych przez studentów kompetencji oraz potrzeb rynku pracy



Źródło: opracowanie własne.

<sup>27</sup> Kavanagh i Drennan analizują postrzegany przez studentów poziom kompetencji pożądanych na rynku pracy oraz oczekiwaniach pracodawców w tym zakresie nazywając różnice między jednym i drugim luką kompetencyjną (M. H. Kavanagh, L. Drennan, *What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectation*, "Accounting and Finance" 2008, no. 48, s. 279–300). Ulinski i O'Callaghan przyjęły podobny zakres badań (analizowali różnice w percepcji wartości wypranych kompetencji między studentami MBA i pracodawcami (M. Ulinski, S. O'Callaghan, *A comparison of MBA students' and employers' perceptions of the value of oral communication skill for employment*, "Journal of Education for Business" 2002, March/April, s. 193–197). Ciekawe wyniki badań zestawiające opinię pracodawców i pracowników naukowych zaprezentowali Jackson i Chapman (D. Jackson, E. Chapman, *Non-technical skill gaps in Australia business graduates*, "Education +Training" 2012, vol. 54, no 2, s. 95–113).

Taka szeroka analiza umożliwiła określenie nie tylko różnic między stanem obecnym/obserwowanym a pożądanym, ale również rozbieżności w percepcji znaczenia określonych kompetencji na rynku pracy.

## Metoda i narzędzie badawcze

Badanie prowadzone było metodą ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety przygotowany w trzech wersjach: dla studentów, pracodawców i nauczycieli akademickich. Kwestionariusz w każdej wersji składał się z dwóch zasadniczych części: dotyczącej kompetencji oraz dodatkowych cech respondenta.

W części pierwszej respondenci byli proszeni o wyrażenie opinii na temat zidentyfikowanych kompetencji. Kluczowe kompetencje (wiedza i umiejętności), które zostały opisane szczegółowo poprzez wyznaczniki behawioralne, oceniane były na sześciostopniowej skali likertowskiej z dwóch perspektyw: pierwsza dotyczy stanu posiadania kompetencji, a druga – opinii na temat przydatności z punktu widzenia rynku pracy. W przypadku oceny stopnia posiadanych kompetencji studentów skalę zdefiniowano następująco: 0 – nie posiadam danej kompetencji, 1 – bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – średnio, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze. Opinia dotycząca przydatności kompetencji na rynku pracy mierzona była w następujący sposób: 0 – wcale nie jest przydatna, 1 – bardzo mała przydatność, 2 – mała przydatność, 3 – średnia przydatność, 4 – duża przydatność, 5 – bardzo duża przydatność. Cechy osobowości umieszczono w osobnym pytaniu, prosząc respondenta o wybór 3 spośród 17 cech dobrego pracownika oraz uporządkowanie ich w kolejności od najważniejszej.

We wszystkich trzech wersjach kwestionariusza lista ocenianych kompetencji była identyczna. Wersje dla trzech grup respondentów różnią się pytaniami dodatkowymi, przydatnymi w wyjaśnieniu różnic w ocenie stopnia przyswojenia kompetencji lub różnic w opinii na temat potrzeb zgłaszanych przez rynek pracy.

Dane od studentów i pracodawców zbierane były na bieżąco przez cały rok. Studenci wypełniali kwestionariusz na przed rozpoczęciem stażu oraz po jego zakończeniu. Celem tego działania było uchwycenie zmian zachodzących w samoocenie poziomu posiadanych kompetencji oraz postrzegania potrzeb rynku pracy w wyniku odbycia stażu (czyli nabycia doświadczenia zawodowego). Pracodawcy wypełniali kwestionariusz w trakcie odbywania przez studenta stażu, a nauczyciele akademicy byli proszeni o wypełnienie kwestionariusza pod koniec roku akademickiego. Każdy rok badawczy zakoń-

czony jest raportem z badań. Raporty dostępne są na stronie projektu Kadry dla Gospodarki.

## Zakończenie

Prowadząc badania dotyczące kompetencji pracowników/studentów, niezależnie od przyjętej perspektywy (popytowa – poziom pożądaných na rynku pracy kompetencji, podażowa – poziom posiadanych kompetencji czy zderzająca te dwie) badacz napotyka na problem definicji i pomiaru przedmiotu swych rozważań i analiz. Problem ten wynika z różnorodności ujmowania, definiowania, rozumienia i mierzenia kompetencji.

Przyczyną tej różnorodności jest m.in. fakt, iż analizą kompetencji zajmują się badacze różnych dyscyplin naukowych: nauki o zarządzaniu, nauki o polityce publicznej, nauki o poznaniu i komunikacji społecznej, pedagogika, psychologia, ekonomia. Bogactwem jest ujmowanie problemu z różnych perspektyw, jednak ujęcia te powinny mieć wspólny mianownik w postaci choćby ujednoliconych pojęć i sposobów pomiaru analizowanych zjawisk. Umożliwi to dialog między dyscyplinami, porównywanie badań, zestawienia wyników, metaanalizy. Mówiąc różnymi językami, używając różnych pojęć i nadając im różne znaczenia nie jest możliwa intersubiektywna komunikowalność niezbędna w badaniach, nie tylko interdyscyplinarnych.

## Bibliografia

- Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, red. E. Chmielecka, Warszawa 2010.
- Barańska D., *Wybrane aspekty doboru pracowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 1.
- Czop-Śliwińska G., *Kandydat idealny, czyli oczekiwania pracodawców wobec absolwentów szkół technicznych*, Centrum Karier Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, [http://www.ck.agh.edu.pl/inne/kandydat\\_idealny.doc](http://www.ck.agh.edu.pl/inne/kandydat_idealny.doc) [data dostępu 26.06.2012].
- Dragosz A., Szefel D. M., *Oczekiwania pracodawców i studentów w zakresie rozwiązywania przez uczelnie zdolności przydatnych w karierze zawodowej*, w: *Kształcenie zawodowe w teorii i praktyce edukacyjnej*, red. A. Kozubska, A. Zduniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań 2006.
- Filipowicz G., *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo: odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski – Wydawnictwo Biznesowe, Warszawa 2002.
- Jackson D., Chapman E., *Non-technical skill gaps in Australia business graduates*, "Education +Training" 2012, vol. 54, no 2.
- Kavanagh M. H., Drennan L., *What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employeer expectation*, "Accounting and Finance" 2008, no. 48.
- Knight P.T., Yorke M., *Assessment, learning and employability*, Open University Press 2003.
- Lourat P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext.
- Michoń P., Ławrynowicz M., *Trzy światy. Badanie rynku pracy w Wielkopolsce*, Edustacja.pl Sp z o. o., Poznań 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4.
- Pickford R., Brown S., *Assessing skills and practice*, Routledge, New York 2006.
- Pomianek T., Rozmus A., Witkowski K., Przywara B., Bienia M., Raport „Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej”, wydanie IV, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z Siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów styczeń 2005.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Rynek pracy w Poznaniu i powiecie poznańskim w 2010 roku, Powiatowy Urząd Pracy, Poznań 2011.
- Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Tuning. Harmonizacja struktur kształcenia w Europie. Wprowadzenie do projektu, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, 2008.
- Ulinski M., O’Callaghan S., *A comparision of MBA students’ and employers’ perceptions of the value of oral communication skill for employment*, "Journal of Education for Business" 2002, March/April.
- Ustrzycki A., *Oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji pracowników*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2007.
- Wielkopolski rynek pracy w świetle opinii lokalnych pracodawców, Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, luty 2005.



## Summary

### Investigating Extent of Students' Competences Adjustment to Employer's Expectations – Measurement and Operationalisation Problems

Taking into account the reform of university education in Poland increasingly important is the process of developing students' skills. This development depends on many factors such as: labour market demand, the ideology of education, the government policy, the strategy of certain university, skills and competences of university teachers, and the motivation of students. Do students' skills stick to employees' expectations? If yes, till what extent? The article presents few methodical dilemmas which face the researchers, who want to answer these questions and shows the example of research carried out at the Poznan University of Economics in Poland.

**Keywords:** students' competences, employer's expectations, competence gap, higher education, labour market, project "Personnel for Economy".

## Резюме

### Исследование степени соответствия компетенций студентов потребностям работодателей – проблемы операционализации и измерения

В условиях внедрения в Польше реформы системы высшего образования, а также Национальных рамок компетенций (НРК) значение приобретает процесс совершенствования компетенций студентов. То, какие компетенции развивают студенты в процессе обучения зависит от многих факторов, м. пр.: требований рынка труда, этоса образования, политики государства в этой области, стратегии вуза, убеждений и компетенций преподавателей, ведущих занятия, мотивации самих студентов. Соответствуют ли приобретаемые и совершенствуемые студентами компетенции нуждам рынка труда? Если да, то в какой степени? В статье представлены некоторые методические дилеммы, с которыми сталкиваются исследователи, предпринимающие попытку ответить на вышеупомянутые вопросы. В ней перечислены основные проблемы операционализации, а также измерения компетенций и пробела в компетенциях. Представлена также методика – проводимого в рамках проекта Кадры

для экономики в Экономическом университете в Познани – исследования степени соответствия компетенций студентов, потребностям будущих работодателей.

**Ключевые слова:** компетенции студентов, потребности работодателей, пробел в компетенциях, система высшего образования, рынок труда, Кадры для экономики.

### **Dr Magdalena Andrałojć**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Naukowe zainteresowania koncentrują się wokół analizy wartości pracy w ujęciu zarówno społecznym jak i ekonomicznym i zarządczym, analizy kompetencji studentów, międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, innowacji w ZZL, wpływu kultury narodowej na praktyki zarządzania ludźmi w organizacji, strategicznego zarządzania Uczelnią Wyższą. Współorganizator Studiów Podyplomowych Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Systemie SAP HR oraz Coaching Menedżerski. Stypendysta programu Marie Curie oraz członek projektów międzynarodowych realizowanych w Programach Ramowych Unii Europejskiej.