

Kształtowanie i rozwijanie kompetencji przez pracę i praktykę zawodową

Shaping and developing competences through work and work experience

Słowa kluczowe: student, kształcenie wyższe, kompetencje, praca, praktyka.

Key words: student, higher education, competence, work experience.

Abstract. The article analyzes the effects of work in the course of study, using data on working students of the Academy of Special Pedagogy. In particular it examines the importance of the work for shaping and developing competence of students. The theoretical considerations is the underpinnings of human capital theory. The results suggest to benefit from the employment in both material and intangible context to the development of competence, in particular those of a personal, human resources meet the needs of modern organizations.

Wprowadzenie. Kompetencje to kluczowy komponent wyznaczający jakość kapitału ludzkiego. Teoria kapitału ludzkiego rozróżnia pojęcie kompetencji od pojęcia kwalifikacji. Pierwszy termin odnosi się do faktycznych posiadanych umiejętności, wiedzy i przyjmowanych postaw umożliwiających realizację określonych czynności i zadań na odpowiednim poziomie. Kwalifikacje z kolei są udokumentowanymi kompetencjami (przykładem jest dyplom ukończenia szkoły wyższej).

Teoretycy kapitału ludzkiego i instytucjoniści wyodrębniają różne typy kompetencji. Według ujęcia T. Oleksyna (2006) wyróżnia się:

- 1) kompetencje zawodowe, w tym koncepcyjne i operacyjne. Te pierwsze to kompetencje koncepcyjne – poznawcze (kognitywne), które wiążą się ze zdolnością do uczenia się, rozumienia i zapamiętywania. Te drugie to kompetencje operacyjne – funkcjonalne, które odnoszą się do typowych narzędzi i metodyk pracy w danym zawodzie, są niezbędne do sprawnego wykonywania zadań zawodowych na określonym stanowisku pracy i w ramach danego zawodu;
- 2) kompetencje osobiste, w tym koncepcyjne i operacyjne. Te pierwsze to kompetencje koncepcyjne – metakompetencje, które wiążą się z jednej strony ze zdolnością do uczenia się i refleksji, z drugiej zaś – z umiejętnością radzenia sobie w warunkach niepewności. Te drugie to kompetencje operacyjne – społeczne, które dotyczą sfery kontaktów z innymi ludźmi, związane są ze współpracą w społecznym otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz z etyką, odnoszą się do działań i zachowań w różnych kontekstach zawodowych.

Zgodnie z Polską Ramą Kwalifikacji (PRK) efekty uczenia się określane są jako kompetencje ujęte są w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych wyników badań jakościowych przeprowadzonych wśród studentów Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej, a przedstawiona w tekście analiza stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są możliwości i walory wykorzystania pracy/praktyki zawodowej¹ w kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji studentów potrzebnych do pozyskania i utrzymania satysfakcjonującej ich pracy (zatrudnienia), w tym na stanowisku kierowniczym, we współczesnej organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji, firmie)?

Przesłanki badania. Zjawiskiem, które w sposób istotny determinuje stronę podażową współczesnego rynku pracy jest niedostosowanie potencjału kompetencyjnego aktualnych i potencjalnych pracowników, w tym absolwentów szkół wyższych do potrzeb pracodawców. Dane GUS za trzeci kwartał 2014 r. informują, iż w populacji absolwentów, którzy w ostatnich 12 miesiącach ukończyli naukę na poziomie wyższym było 24% bezrobotnych (21,3% wg BAEL), czyli średnio co czwarta osoba, która ukończyła studia wyższe w ostatnich 12 miesiącach nie znalazła zatrudnienia. Według danych MPiPS już od kilku lat wśród bezrobotnych absolwentów wyższych uczelni prowadzą ekonomiści, pedagodzy, teoretycy od marketingu i handlu, politolodzy i socjologowie. Wynikiem strukturalnych niedopasowań jest nie tylko bezrobocie, lecz także zjawisko określane jako *overeducation*, czyli nadwyżka wykształcenia w stosunku do kwalifikacji rzeczywiście potrzebnych do wykonywania określonych zadań. Negatywne zjawiska na rynku pracy potęguje umasowienie studiów. Obecnie ponad 50% absolwentów szkół średnich kontynuuje naukę w szkołach wyższych. W rezultacie obserwujemy paradoks polegający na tym, w warunkach dużej podaży absolwentów szkół wyższych wiele stanowisk pozostaje nieobsadzonych i pracodawcy sygnalizują kłopoty z dostępnością odpowiednio wykształconych pracowników. Pracodawcy biorący udział w badaniach realizowanych w ramach projektu „Uczelnia Przyjazna Pracodawcom” oceniali poziom przygotowania absolwentów uczelni wyższych do pracy zawodowej w skali 1–10, gdzie 1 oznaczało całkowity brak przygotowania, a 10 bardzo dobre przygotowanie. Niestety, ocena nie wypadła dobrze – wypadła negatywnie. Pracodawcy narzekają przede wszystkim na brak u absolwentów umiejętności zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce. Blisko jedna trzecia pracodawców podkreśla, że wielu pracowników nie posiada zasadniczych umiejętności, takich jak: umiejętność organizacji pracy, kontaktu z klientem i rozwiązywania problemów potrzebnych do efektywnego wykonywania obowiązków. Ponad jedna piąta pracodawców dostrzega także braki w kompetencjach psychospołecznych, takich jak przede wszystkim: praca w grupie, komunikatywność, kreatywność czy dostosowanie się do zmian w otoczeniu. Pracodawcy ocenili przygotowanie teoretyczne absolwentów szkół wyższych na 7,15, a umiejętności praktyczne na 5,53. Dodać należy, iż

¹ Każda praktyka jest zawsze pracą. Nie zmieniamy znaczenia pojęcia „praktyka”, zastępując je pojęciem „praca”.

znaczny odsetek pracodawców wskazuje na brak umiejętności praktycznych (E-Dialog, IPiSS, 2011, s. 10–11). Poziom kompetencji studentów przeciętnie się obniżył. Utrudnia to realizację postulatu odpowiedniego kształcenia kadr na potrzeby gospodarki.

Aby dobrze, efektywnie kształcić, należy bazować na praktyce, na tym, co jest bliskie życiu zawodowemu. Ponieważ świat pracy zmienia się dynamicznie, to bazowanie na teoriach sprzed 10 czy 15 lat jest zwodnicze, a doświadczenie reaguje na zmiany natychmiast. Tezę tę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach – opracowanie metodologii badań empirycznych i analiza wyników badań empirycznych”. Wyniki badań wykazały, iż „Wyższe uczelnie, które zapewniają przygotowanie teoretyczne, nie zawsze uczą na tyle skutecznie, aby można było przełożyć tę teorię na praktyczną realizację zadań na stanowisku pracy. Kolejny problem polega na tym, iż każdy sektor gospodarki bardzo dynamicznie się rozwija, a w ramach edukacji formalnej studenci zapoznają się z wiedzą sprzed kilku czy kilkunastu lat, przez co nie potrafią odpowiednio podchodzić do aktualnie występujących procesów” (Danilewicz, 2014, s. 81).

Studenci przez „kształcenie w praktyce” nabywają doświadczenie i specyficzny kapitał ludzki. Praktyka/praca pozwala studentom na nabycie nowych umiejętności w miejscu pracy, ponieważ umiejętności generyczne (np. podstawowe umiejętności komputerowe, praca w grupie, umiejętność tworzenia prezentacji) rozwijane podczas edukacji formalnej nie odgrywają poważnej roli w pracy zawodowej. Warto przywołać w tym miejscu znany cytat Konfucjusza: *Powiedz mi, a zapomnę, pokaż mi, a zapamiętam, pozwól mi zrobić, a zrozumiem*. Praktyka *sensu stricto* umożliwia rzeczywiste poznanie środków, przedmiotów i organizacji pracy i jest najlepszym weryfikatorem teorii. Praktyka w miejscu pracy odgrywa kluczową rolę w dualnym modelu kształcenia.

Prof. Lena Kolarska-Bobińska, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w rozmowie z „Gazetą Wyborczą” stwierdziła: *Polskie uczelnie były dotąd zamknięte na otoczenie. Teraz muszą się otworzyć na współpracę z pracodawcami Od jesieni wprowadziliśmy więc studia dualne, na których znaczna część zajęć odbywa się w firmach. Dodatkowo teraz obowiązkowe są trzy miesiące praktyki na kierunkach o profilach praktycznych. Rozpoczynamy monitoring losów absolwentów na podstawie danych ZUS. Wspomagamy za pomocą ogromnych funduszy program staży i praktyk. Rozpoczęliśmy kampanię „Studiujesz? Praktykuj! Kluczowe jest nastawienie uczelni. Nie powinny się wstydzić, że przygotowują studentów do rynku pracy. To nie oznacza utraty ambicji badawczych czy akademickich* („Gazeta Wyborcza”, 24.11.2014).

Praktyka i praca zawodowa odgrywają ważną rolę w kształtowaniu zarówno kompetencji „twardych”, specyficznych dla danej branży, warunkujących efektywność pracy w obszarze wykonywanych zadań zawodowych (np. percepcyjne umiejętności motoryczne), jak i kompetencji „miękkich” – czyli np. interpersonalnych i poznawczych. Nawet w wypadku umiejętności interpersonalnych kształtowanych metodą modelowania zachowań, które stanowią jedną z form uczenia się przez obserwację, student musi wykonywać pewne ćwiczenia. W miarę jak same maszyny stają się bar-

dziej „inteligentne”, a praca ludzka „dematerializuje się”, czynności typowo fizyczne, motoryczne zastępowane są intelektualnymi, bardziej mentalnymi. Podkreśla się aspekt kognitywny czynności pracowniczych.

Według A. Bandury uczenie się zachowań zachodzi także poprzez obserwowanie zachowań innych ludzi, a w miejscu pracy – zachowań innych pracowników. Ten sposób uczenia się można nazwać modelowaniem lub naśladowaniem. Zwolennicy teorii społecznego uczenia się sądzą, że uczenie się następuje, gdy obserwator świadomie przygląda się jakiemuś zachowaniu (np. zapaleniu zapałki) i następnie umieszcza efekty obserwacji w pamięci długotrwałej. Bez względu na to, jak długo wspomnienie jest przechowywane w pamięci, obserwator wie, jak zapalić zapałkę, niezależnie, czy zrobi to, czy nie. To samo można powiedzieć o wielu czynnościach. Uczymy się dzięki modelowaniu. Nie dlatego, że ktoś nam coś powie, ale obserwując, naśladowując, próbując. Ćwiczenia i próby w wyobraźni wykorzystywane w nauczaniu bezpośrednim pomagają studentom utrwalić i wykonać daną czynność – zapamiętać i powtórzyć dane zachowanie².

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Bilans kwalifikacji i kompetencji w wybranych sektorach – opracowanie metodologii badań empirycznych i analiza wyników badań empirycznych” potwierdziły pogląd, że „Praca na danym stanowisku pozwala na praktyczny rozwój umiejętności *stricte* technicznych, jak również tych bardziej ogólnych. Im dłuższy staż pracy, tym bardziej wykształcają się umiejętności zarządzania własnym czasem, prioryteźowania zadań, komunikacji interpersonalnej” (Wojtczuk-Turek A., 2014, s. 37).

Prof. Lena Kolarska-Bobińska w kolejnym wywiadzie stwierdziła: *Teraz pracodawcy stali się wymagający i oczekują pracownika nie tylko wykształconego, lecz także mającego różne kompetencje: analityczne, współpracy w grupie, rozwiązywania problemów, zarządzania czasem pracy i ludźmi* („Gazeta Wyborcza”, 15.12. 2014).

Studenci (bez względu na kierunek studiów) to potencjalni dyrektorzy, prezesi, kierownicy różnych szczebli zarządzania, czyli desygnowani do pełnienia stanowisk kierowniczych dobrzy specjaliści z określonej dziedziny nauk oraz posiadający dodatkowo zdolności i umiejętności kierowania i zarządzania zespołami ludzkimi – całością lub wyodrębnioną częścią pracowników zatrudnionych w organizacji³. Zgodnie z Klasyfikacją Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy⁴ należy ich klasyfikować do grupy wielkiej 1 „Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy” lub do grupy wielkiej 2 „Specjaliści”. Ich zadaniami – jeżeli zachodzi zgodność między poziomem wykształcenia posiadanego i niezbędnego na zajmowanym stano-

² Według A. Bandury uczenie się przez obserwowanie to proces czteroetapowy: 1) student musi skierować uwagę na kluczowe elementy tego, czego ma się nauczyć, 2) student musi zapamiętać dane zachowanie, 3) student musi umieć powtórzyć dane zachowanie lub wykonać je, 4) student musi mieć motywację i chcieć powtórzyć dane zachowanie.

³ Jedną z cech profesjonalnego zarządzania jest podejście systemowe. Istotną częścią systemu zarządzania organizacją jest system zarządzania zasobami ludzkimi, z kolei – najważniejszą i najbardziej rozległą częścią systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest subsystem zarządzania kompetencjami w organizacji.

⁴ Klasyfikacja Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy określona jest w rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2014 r., poz. 1145).

wisku – są m.in. zadania kierownicze: kierowanie działalnością jednostek administracji publicznej, sprawowanie funkcji zarządzania w przedsiębiorstwach lub ich wewnętrznych jednostkach organizacyjnych, wdrażanie do praktyki koncepcji i teorii naukowych, w tym teorii organizacji, ekonomii i psychologii zarządzania. Wzrasta ranga potencjału ludzkiego, a ściślej, zespołów ludzkich w rozwoju i osiąganiu sukcesów organizacji. Kultura organizacji wykazuje orientację na procesy kierowania i rozwoju pracowników. Absolwenci uczelni powinni być zatem przygotowani również z zakresu społecznych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak szkoła wyższa – niestety – zazwyczaj nie umożliwia uzyskania takiego przygotowania. Uczelnie oferują natomiast wiele kursów zawierających elementy zarządzania ludźmi w organizacji. *Studenci mają duży wybór i bogatą ofertę szkoleń, ale i tak z nich nie korzystają, bo udział w nich jest dobrowolny* – twierdzi Paulina Kantor z biura karier Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy („Gazeta Wyborcza”, 15.12.2014).

W ujęciu T. Oleksyna (2006, s. 21) kompetencje kierownicze (zarządcze) „dotyczą konkretnych osób – i w tym sensie można je uznać za kompetencje osobiste”. Są one ważne i potrzebne, choć wciąż zbyt często ignorowane. Wypada odnotować i to, że zapotrzebowanie na kompetencje kierownicze występuje rzadziej niż zapotrzebowanie na kompetencje typowe dla stanowisk wykonawczych.

Metodologiczne założenia badań. Wykorzystane w analizie dane, opinie i przekonania respondentów zostały zebrane w IV kw. 2014 roku. Były to badania jakościowe. Posłużono się metodą badania opinii. Zrealizowano ją z zastosowaniem ankiety – wypowiedzi indywidualnych, pisemnych. Pytania dotyczyły takich zagadnień, jak: aktywność zawodowa, znaczenie pracy studenta w kształtowaniu i rozwijaniu jego kompetencji, ocena posiadanych kompetencji społecznych, humanizacja pracy. Badaniem objęto studentów ostatniego roku studiów wyższych drugiego stopnia dziennych (stacjonarnych) na kierunku „pedagogika”, prowadzonych w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej.

Ze względu na fakt, że większość absolwentów studiów I stopnia (licencjackich) kontynuowała kształcenie na studiach II stopnia, a uzyskanie dyplomu ukończenia studiów wyższych i tytułu zawodowego licencjata uprawnia ich do podjęcia pracy w wyuczonym zawodzie, zgodnej z kierunkiem/profilem wykształcenia, analizowaną w artykule próbę badawczą ograniczono do studentów studiów magisterskich. Wybrano tylko tych studentów, którzy zadeklarowali wykonywanie pracy w trakcie studiów: najemnej lub dorywczej, zgodnej lub niezgodnej z kierunkiem kształcenia. W celu zwiększenia homogeniczności próby do analizy wybrano tylko studentów aktualnie studiujących na jednym kierunku studiów, chociaż różne specjalności. Po oczyszczeniu danych próba badawcza liczyła 179 osób.

Często spotykane zjawisko łączenia pracy zawodowej ze studiowaniem w trybie dziennym zaobserwowano także wśród studentów Akademii Pedagogiki Specjalnej. W grupie osób pracujących podczas studiów wyodrębnia się następujące sytuacje: a) obszar gospodarczy zatrudnienia studenta odpowiada realizowanemu kierunkowi

studiów, b) obszar gospodarczy zatrudnienia studenta nie odpowiada realizowanemu kierunkowi studiów.

Pracowali wszyscy badani studenci. Mieli oni zatem, poza obowiązkowymi praktykami, doświadczenie zawodowe. Większość studentów opisała wykonywane przez nich prace, obowiązki i zadania, które im powierzono. Zdecydowana większość studentów (84%) określiła wykonywaną pracę jako niezgodną z nauczonym zawodem, wskazała, iż realizowała się zawodowo w innych miejscach pracy i na innych stanowiskach niż te, które są związane z nauczonym zawodem i kierunkiem studiów. Wydaje się, że tytuł zawodowy licencjata nie został jeszcze należycie doceniony przez podażową i przez popytową stronę rynku pracy.

Wypada dodać, iż kierunek studiów „pedagogika” obejmuje zawody należące do grupy „człowiek–człowiek”, w której wiodącym przedmiotem pracy są ludzie. Ocenie studentów zostały poddane umiejętności: komunikowania się, pracy w zespole, pracy w stresie, kierowania ludźmi, podejmowania decyzji, odpowiedzialności, zachowania etycznego. Poddano ocenie 7 kompetencji, które powinny być rozwijane w czasie studiów w uczelni wyższej. Należą one do kompetencji wspomagających pracę z innymi, stanowią ważne składniki kompetencji zarządczych (kierowniczych). Kompetencje zarządcze z kolei są silnie związane z kompetencjami społecznymi.

Prezentowana w niniejszym artykule analiza wyników badań koncentruje się na dwóch zagadnieniach: 1) jakie jest znaczenie pracy i praktyki zawodowej w kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji studenta? 2) jak studenci oceniają swój poziom kompetencji wymaganych w pracy z ludźmi?

Walory studenckiej pracy i praktyki zawodowej – w opinii studentów. Pracę podejmowaną przez studentów można podzielić na dwie kategorie:

- 1) praca jako praktyka studencka,
- 2) praca zarobkowa realizowana w różnych formach zatrudnienia oraz wolontariat.

Studenckie praktyki zawodowe są integralnym elementem programu kształcenia. Wprowadzają one w świat praktyczny, w świat praksi. Podstawowym celem studenckiej praktyki zawodowej jest nabycie umiejętności praktycznych, uzupełniających i pogłębiających wiedzę uzyskaną przez studenta w toku zajęć dydaktycznych na uczelni. Praca zawodowa z założenia ma na celu korzyści finansowe (materialne), jednakże odgrywa również ważną rolę w sferze emocjonalnej, intelektualnej i społecznej.

Praktyka, praca zarobkowa i wolontariat odgrywają znaczącą rolę we wzmacnianiu efektów kształcenia, wspomagają i uzupełniają się w kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji. Potwierdzają taki właśnie pogląd wypowiedzi studentek:

Uczelnia organizowała praktyki, które bardzo rozwinęły moje umiejętności zawodowe. Nauczyłam się prowadzenia zajęć z dziećmi oraz indywidualnego podejścia do uczniów. W praktyce poznałam sposoby uczenia dzieci matematyki oraz czytania i pisanie. ... Dodatkowo swoje kompetencje kształtuję dzięki pracy w niepublicznym przedszkolu. Pozwala mi to na uczenie się cierpliwości niezbędnej do prowadzenia zajęć nie tylko z dziećmi w wieku przedszkolnym, ale i w wieku wczesnoszkolnym. Mogę również w praktyce wykorzystać różne metody aktywizujące poznane na zajęciach. Dzięki temu

uczę się dostosowywania zajęć i zabaw do wieku dzieci. Praca w przedszkolu to również przedsmak nauki rozmów z rodzicami. Bowiern często to oni sami są przeszkodą do poprawnego rozwoju intelektualnego dzieci. Obecnie poznaję w praktyce wszystko to, o czym rozmawia się na zajęciach na temat współpracy z rodzicami (s. 126).

Wartościowa jest dla studenta nie tylko praca zarobkowa, ale także wolontariat. Według mnie najcenniejszy jest ten w przestrzeni i środowisku, w którym chcemy pracować po ukończeniu studiów. Pozwala on nie tylko poznać specyfikę przyszłego zawodu, ale także osoby posiadające kwalifikacje podstawowe dla zawodu oraz specjalistyczne. Poprzez obserwację i wykonywanie powierzonych zadań mamy szansę na rozwinięcie kompetencji potrzebnych przy wykonywaniu zawodu, którego się uczymy (s. 131).

Każdy rodzaj pracy kształci i rozwija, pod warunkiem że praca staje się aktywnością własną studenta, wysiłkiem wykonywanym z zainteresowaniem, a nie spełnianym pod przymusem i z konieczności. W wypowiedziach większości studentów daje się dostrzec przekaz mówiący: *rozwój kompetencji studenta zależy w dużej mierze od jego wewnętrznej motywacji (s. 29).*

Student, uczestnicząc w procesach pracy, stale i bezpośrednio styka się z innymi pracownikami, którzy wprowadzają go w treść pracy i środowisko zawodowe. Obserwuje ich działania umysłowe i praktyczne z zastosowaniem określonych metod, procedur i technik. Studentowi w rozwoju pomagają kontakty i współpraca z bardziej od niego doświadczonymi i kompetentnymi pracownikami. Popularne powiedzenie, że „praktyka czyni mistrza” mija się z prawdą nie tylko dlatego, że mistrzostwo stanowi rzadko spotykaną właściwość ludzkich działań, ale także dlatego, iż praktyka *per se* przynosi mizerne rezultaty, jeśli nie towarzyszy jej dydaktyczne wsparcie ze strony mentora, udzielane studentowi w trakcie uczenia się. Owo dydaktyczne wsparcie powinno polegać na udzielaniu studentowi wskazówek i rad przez pracownika o dużym doświadczeniu przed kolejną próbą wykonania danego zadania lub przekazywaniu mu informacji zwrotnych na temat mankamentów jego sposobu wykonywania zadania oraz tego, jak można im zaradzić. Formalnie ten typ informacji określamy mianem zewnętrznego (nie-samoistnego) sprzężenia zwrotnego, ponieważ stanowi on uzupełnienie „wewnętrznych” (samoistnych) informacji zwrotnych, które są zwykle dostępne podczas wykonywania zadania. Charakterystyczną wypowiedzią dla studentów jest:

Do rozwoju studenta o statusie pracownika mobilizuje organizacja, w której pracuje. Stawia przed nim wymagania i oczekiwania wymuszające zmianę zachowań, nabywanie nowych umiejętności i nowej wiedzy. Znaczącym impulsem rozwojowym kompetencji są informacje zwrotne z otoczenia zawodowego (pozytywne i negatywne), które wpływają na proces uczenia się (s. 155).

Praca ma znaczenie dydaktyczne także wówczas, gdy student pracuje w branży pokrewnej lub zupełnie niezgodnej z kierunkiem studiów. W wypowiedziach większości studentów daje się dostrzec przekaz mówiący: *każda praca uczy człowieka czegoś pożytecznego, nawet jeśli jest niezgodna z jego kierunkiem studiów (s. 152).* Wówczas student wykształca w sobie pozytywne cechy, które sprawiają, że jest bardziej atrakcyjnym kandydatem na rynku pracy niż student poświęcający się wyłącznie studiowaniu. Studenci pracujący charakteryzują się większą samodzielnością, odpo-

wiedzialnością, zaradnością, orientacją biznesową, gotowością do zmian i poszerzania swoich kompetencji niż studenci tylko studiujący, którzy zdecydowanie bardziej oczekują pomocy i wsparcia. Ponadto studenci pracujący częściej niż niepracujący gotowi są do podejmowania zadań trudnych, wymagających wysiłku. Potwierdzają ten pogląd opinie studentów:

Pracowałam na stanowiskach zupełnie niezwiązanych z przyszłym zawodem. Uważam, że taka praca również korzystnie wpływa na rozwój moich kompetencji. Podczas każdej pracy można kształtować swoje kompetencje społeczne, jak i zdobywać różne umiejętności, które mogą nam się przydać w późniejszym życiu. W dzisiejszych czasach trzeba być bardzo elastycznym, by utrzymać się na rynku pracy. Im więcej wiemy i umiemy, tym jesteśmy bardziej atrakcyjnymi pracownikami dla przyszłego pracodawcy (s. 168).

Od kilku lat pracuję w firmie korporacyjnej, która świadczy usługi w branży rozrywkowej. Studiuję pedagogikę przedszkolną. Mimo dwóch różnych branż zawodowych nie żałuję podjęcia obecnej pracy zarobkowej. Dzięki szkoleniom pracowniczym rozwinęłam swoją wiedzę w obszarze, który kiedyś był mi zupełnie obcy. Stałam się pracowita, systematyczna, dokładna, zaradna. Nauczyłam się działać pod presją czasu oraz stałam się bardziej odporna na stres. Poznałam swoje mocne i słabe strony (s. 76).

Ze stanowiska pedagogicznego zakład pracy można traktować jako jedno z wielu ogniw społecznych systemów kształcenia. Praca człowieka jest zorganizowana w systemie społecznym. Praca studenta jest wyrazem jego uspołeczniania się. Praca z ludźmi sprzyja kształtowaniu kompetencji wspomagających pracę z innymi. W wypowiedziach badanych studentów daje się dostrzec przekaz mówiący:

Poprzez pracę z różnymi ludźmi – dorosłymi, młodzieżą czy dziećmi, podopiecznymi, współpracownikami czy przełożonymi – doskonala się nasze kompetencje interpersonalne (s. 172).

Każdy rodzaj wykonywanej pracy umożliwia nabycie nowych umiejętności, chociażby komunikacji z ludźmi, pracy zespołowej, cierpliwości, szacunku dla drugiej osoby, pokorności, sumienności, odpowiedzialności i wielu innych. Pracowałam dotychczas na przykład w kawiarni jako kelnerka. Nie jest to zawód związany w żaden sposób z kierunkiem studiów, który wybrałam. Pozwolił mi jednak zdobyć bądź ulepszyć wyżej wymienione kompetencje. W kontaktach z klientami musiałam być bardziej cierpliwa i uważna. Dodatkowo ćwiczyłam także pamięć podczas przyjmowania zamówienia oraz koordynację ruchów przy podawaniu z tacy naczyń i różnych produktów. Oprócz tego do obowiązków każdego pracownika należała dbałość o czystość pomieszczeń, co należało wykonywać dokładnie (s. 99).

Dzięki uczestniczeniu w procesach pracy student uczy się radzenia sobie z tzw. presją czasu, uczy się zarządzać czasem i zarządzać ludźmi, zdobywa zatem elementy kompetencji zarządczych (kierowniczych). Studenci piszą:

Podjęcie pracy w czasie studiów uczy także organizowania i zarządzania własnym czasem. Student, który pracuje, musi pogodzić godziny pracy z czasem spędzonym na uczelni oraz z życiem rodzinnym, dzięki czemu uczy się układać plan dnia i konsekwentnie realizować wyznaczone wcześniej cele (s. 103).

Ostatnio byłam zatrudniona na stanowisku menadżera w Mc Donald's Polska Sp. z o.o. po raz pierwszy zajmowałam stanowisko menadżerskie. Uczylałam się więc zarządzania pracą własną i innych oraz zarządzania poszczególnymi jednostkami organizacji. Wypracowałam również własny styl zarządzania. Szukałam „złotego środka” pomiędzy byciem władcą a utrzymywaniem dobrych relacji z pracownikami. Charakter tej pracy sprawił także, iż miałam praktycznie nieustannym kontakt z drugim człowiekiem – współpracownikiem czy klientem. Wiązało się to nie tylko z poznawaniem wielu osób, ale z dostosowywaniem własnych reakcji do sytuacji, z efektywną komunikacją oraz panowaniem nad emocjami (s. 153).

Praca studentów oprócz kształtowania kompetencji wnosi ponadto wiele innych walorów, wartości praktycznych. Oto główne z nich.

Po pierwsze każda praca, także wolontariat, pozwala lepiej poznać samego siebie, swoje cechy, zdolności, zamiłowania i zainteresowania. Umożliwia zatem potwierdzenie słusznego wyboru specjalności lub wykazuje błędną decyzję, pomaga w wyborze właściwej drogi rozwoju. Studenci piszą:

... praca podejmowana przez mnie pozwala na lepsze zapoznanie się z samym sobą, ze swoimi możliwościami, słabymi i dobrymi stronami (s. 8).

... zaangażowanie się w wolontariat przynosi wiele plusów nam jako przyszłym pracownikom. Dzięki temu nauczymy się wiele o tym, jak efektywnie pracować w grupie, jak dobrze zorganizować swój czas pracy, miejsce pracy czy nawet jak dobrze zarządzać zasobami ludzkimi. Możemy również stwierdzić, czy bliżej nam do menadżera czy może jesteśmy urodzonymi liderami. Będąc wolontariuszem, możemy z pewnością lepiej poznać siebie, swoje umiejętności. Praca wolontarystyczna jest doskonałą okazją ku temu, by sprawdzić się w pracy w innych ludzi, może z dziećmi. W trakcie można dowiedzieć się paru ciekawych rzeczy o sobie, np. że dobrze nam się współpracuje w grupie, że jesteśmy dobrymi organizatorami czasu, np. dla dzieci (s. 54).

Po drugie osoby pracujące podczas studiów mogą wykazać się pewnym doświadczeniem, co niewątpliwie jest dla nich korzystne z punktu widzenia ścieżki zawodowej. Zdobyte doświadczenia zawodowe można wpisać do CV, a wskutek tego zwiększyć atrakcyjność zatrudnieniową po ukończeniu studiów. Umieszczanie w CV doświadczeń zawodowych informuje pracodawcę, iż kandydat na dane stanowisko posiada już pewne kompetencje realnie istniejące, a nie takie, które dopiero muszą zostać odkryte i rozwinięte. Studenci piszą:

... w dzisiejszym świecie bez doświadczenia zawodowego na rynku pracy człowiek niejednokrotnie może być spalony. Doświadczenie zawodowe okazuje się być często dominantą przyjęcia na dane stanowisko. Jest to więc powód, dla którego praca w życiu studenta jest niesamowicie ważna. Zdobywanie doświadczenia umożliwia podjęcie pracy, ale tutaj ocieramy się często o błędne koło, jakim jest potrzeba pełnego wykształcenia, które zajmuje dużo czasu, aby podjąć pracę, która w swoich wymaganiach przewiduje przede wszystkim doświadczenie czerpane z pracy. Jediną opcją pozostaje więc godzenie studiów z pracą zarobkową (s. 162).

Jednym z najistotniejszych czynników wpływających na atrakcyjność absolwenta na rynku pracy jest posiadane doświadczenie zawodowe. Taki absolwent jest ceniony nie tylko ze względu na nabytą wiedzę i umiejętności zawodowe, ale także jako osoba

która posiada już pewną kulturę pracy, dzięki czemu szybciej i efektywniej można ją wdrożyć w funkcjonowanie firmy (s. 7).

Po trzecie praca ukierunkowuje dalszą karierę zawodową. Studenci w zdecydowanej większości nie wiedzą jeszcze, gdzie i o jaki rodzaj pracy się ubiegać. Przytoczę charakterystyczną wypowiedź studentki świadcząca o takim właśnie sposobie myślenia:

Rozpoczęcie kariery zawodowej jeszcze w okresie studiów umożliwia skonfrontowanie swoich wyobrażeń co do własnej ścieżki zawodowej z rzeczywistością, daje możliwość sprawdzenia się na różnych stanowiskach, pozwala na zbudowanie konkurencyjnego CV oraz obranie satysfakcjonującej drogi rozwoju. Ponadto jest to czas, w którym popełnianie błędów czy doświadczanie porażek zawodowych jest dopuszczalne i nie niesie za sobą wielu konsekwencji, a jedynie staje się dobrą lekcją na przyszłość (s. 150).

Po czwarte praca w trakcie studiów umożliwia lepsze przygotowanie do mobilności zawodowej, do częstej zmiany pracy, do multizadaniowości i wielofunkcyjności. Przytoczę charakterystyczne wypowiedzi:

... jeśli praca nie ma związku z kierunkiem kształcenia, to często pozwala na zdobycie dodatkowych kompetencji, które mogą być przydatne w dalszej karierze zawodowej (s. 50).

Z mojego osobistego doświadczenia wiem, że podjęta przeze mnie praca w Towarzystwie Ubezpieczeniowym pomogła mi w rozwijaniu umiejętności nawiązywania interakcji z innymi ludźmi. Umożliwiła mi również podniesienie poziomu umiejętności związanych z obsługą komputera, które mogę wykorzystać w pracy nauczyciela informatyki (s. 50).

Po piąte studencka praktyka czy praca zawodowa jest wykorzystywana przez pracodawców jako sygnał dla przeprowadzenia selekcji kandydatów na pracowników w poszukiwaniu preferowanych kwalifikacji. Dzięki pracy studenci nawiązują nowe znajomości, nawiązują kontakty z ludźmi „biznesu”, które ułatwiają znalezienie pracy. Owe kontakty stanowią istotny czynnik w pozyskaniu zatrudnienia. Osoby podejmujące pracę w trakcie studiów szybciej znajdują stałe zatrudnienie i zarabiają więcej niż osoby nieposiadające zatrudnienia przed ukończeniem studiów.

Wypada odnotować i to, że zalety pracy/praktyki zawodowej bywają kwestionowane. Najważniejsza wada uczenia się na stanowisku pracy polega na trudnościach z organizowaniem skutecznej nauki podczas wykonywania pracy. Ucząc się w trakcie pracy, student może mieć ograniczone możliwości wykonywania wystarczającej liczby ćwiczeń, którym towarzyszyłoby dobre wsparcie dydaktyczne ze strony mentora. Niedoskonałości nauki u pracodawcy to także przypadki niezrealizowania całości programu nauczania. Zdarza się, iż podczas praktyk zawodowych praktykanci wykonują prace porządkowe, proste i rutynowe, przy ograniczonej własnej inicjatywie i ocenie, nie mają możliwości wykazania własnej inwencji czy poczucia się jak pracownik.

Niedopasowania kompetencyjne – w opinii studentów

Jak wcześniej wspominałam, większość studentów wykonywała pracę niezgodną z kierunkiem kształcenia i nauczonym zawodem – specjalnością. Wypada jednak natychmiast dodać, że studenci nie oceniali swojego poziomu kompetencji zawodowych

„twardych”, specyficznych. Studenci oceniali swoje kompetencje „miękkie”, interpersonalne, które znajdują zastosowanie praktyczne i są identyfikowane w różnych sektorach gospodarki, różnych zawodach i różnych rodzajach prac. Ich cechą jest transferowalność, czyli możliwość „przeniesienia” i zastosowania w innych (nowych) sytuacjach zawodowych. Przykładowo, doświadczenie w pracy z klientem bezpośrednim jest cechą przydatną we wszystkich sektorach gospodarki, w których występuje kontakt z klientami. Mają one charakter transferowalny także w takim sensie, w jakim wykorzystywane są w realizacji zadań kierowniczych przez kierowników różnych niezależnych jednostek organizacyjnych i różnych szczebli zarządzania. Przykładowo doświadczenie we współpracy z drugim pracownikiem, w pracy w stresie czy w przejmowaniu odpowiedzialności za działania są powszechnie wymaganymi kompetencjami na kierowniczych stanowiskach.

W różnych organizacjach i branżach gospodarki cenione są często te same cechy pracowników. Najwięcej podobieństw występuje w obszarze kompetencji społecznych. Składają się na nie także kompetencje zarządcze.

Studenci mogli rzetelnie ocenić poziom kompetencji tego typu, gdyż wykorzystywali je w swojej pracy, a także – mogli podlegać decyzjom przełożonych i na podstawie obserwacji uczestniczącej ocenić, czy i na jakim poziomie takie kompetencje posiadają oraz uczyć się ich poprzez modelowanie. Każdego dnia pracy przełożony (kierownik) jest „modelem” dla pracującego studenta. Skoro przełożony (kierownik) oferuje mu wzorce odpowiedzialności, punktualności, kreatywności i zaangażowania, to można wymagać, by student był odpowiedzialny, punktualny, kreatywny i zaangażowany. Studenci będą robić to i uczyć się tego, co widzą dookoła.

Jak wskazuje D. Buttler (2014, s. 128–129), badacze zagadnień społecznych różnią niedopasowanie pionowe i poziome. Z niedopasowaniem pionowym mamy do czynienia wtedy, gdy kwalifikacje/kompetencje danej osoby są zbyt niskie lub zbyt wysokie w stosunku do wymaganych na stanowisku pracy. W pierwszym przypadku mówi się o niedoborze kwalifikacyjnym/kompetencyjnym, natomiast w drugim – o nadwyżce kwalifikacyjnej/kompetencyjnej. Niedopasowanie poziome dotyczy osób, które wykonują pracę niezgodną z kierunkiem/profilem wykształcenia. W przypadku większości badanych studentów występowało niedopasowanie poziome.

Teoretycy kapitału ludzkiego odróżniają także niedopasowanie kwalifikacyjne od niedopasowania kompetencyjnego. Pierwszy typ dotyczy niezgodności między formalnie posiadanym wykształceniem a charakterystyką stanowiska pracy, drugi odnosi się do niedopasowania w zakresie faktycznie posiadanych kompetencji. Studenci wskazywali pionowe niedopasowanie (lub dopasowanie) kompetencyjne w obszarze kompetencji społecznych.

Studenci dokonywali samooceny poziomu danej kompetencji w stosunku do poziomu kompetencji wymaganego na zajmowanym przez nich stanowisku. Niedobór występował w sytuacji, gdy badana osoba niżej oceniła własny poziom danej kompetencji niż poziom kompetencji wymaganej na jej stanowisku. Za nadmiar kompetencji uznano sytuację odwrotną. Dopasowanie kompetencyjne występowało w przypadku, gdy badana osoba tak samo oceniła poziom kompetencji własnych, jak i wymaganych na stanowisku.

Przedstawione w tabeli 1 wyniki analizy niedopasowania kompetencji wskazują na ich niedobór w większości ocenianych obszarów. Szczególnie często wskazywano na niedobory kompetencji, które powinny być naturalnym efektem studiowania – umiejętność pracy w zespole, umiejętność dobrej komunikacji interpersonalnej. Za pozytywny wynik należy uznać relatywnie wysokie dopasowanie kompetencyjne w zakresie cech szczególnie pożądanych w procesie pracy, w tym zwłaszcza w działalności kierowniczej – zdolność do podejmowania odpowiednich, trafnych decyzji we właściwym czasie, zdolność do przyjęcia na siebie odpowiedzialności oraz etyczne zachowanie względem innych. W przypadku odporności na stres podkreślana była szybkość reakcji na zaistniały problem czy na nieprzewidziane sytuacje awaryjne. Deklarowany nadmiar kompetencji dotyczył przede wszystkim umiejętności kierowania ludźmi. Wynik ten wydaje się naturalny, biorąc pod uwagę specyfikę próby badawczej (studenci kończący studia). Kompetencje te są stosunkowo rzadko wykorzystywane na początkowym etapie kariery zawodowej.

Tabela 1. Niedopasowanie kompetencyjne

Kompetencje	Odsetek absolwentów deklarujących		
	Niedobór kompetencji	Nadmiar kompetencji	Dopasowanie kompetencyjne
Komunikatywność (umiejętność sprawnego komunikowania się)	36,8	13,3	49,9
Odporność na stres (umiejętność efektywnej pracy w stresie)	57,6	11,3	31,1
Praca zespołowa (umiejętność pracy/współpracy w zespole)	40,7	18,2	41,1
Kierowanie ludźmi (umiejętność kierowania ludźmi)	30,3	37,1	32,6
Decyzyjność (umiejętność podejmowania odpowiednich decyzji we właściwym czasie)	36,2	13,1	50,7
Odpowiedzialność (zdolność do przyjmowania na siebie odpowiedzialności)	33,7	14,1	52,2
Etyczne postępowanie (etyczne zachowanie względem innych)	22,6	24,5	52,9
N = 179			

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wskazania należy traktować z ostrożnością, nie tylko dlatego, że ocena ma charakter subiektywny, ale także dlatego, że badani byli studenci kończący studia, a nie absolwenci. A zatem po pierwsze – można się spodziewać, że w chwili ukończenia studiów ich poziom kompetencji wzrośnie, po drugie można domniemywać, że wielu z nich po ukończeniu studiów podejmie innego rodzaju pracę.

Kompetencje zarządcze (kierownicze) efektem kształcenia w uczelni wyższej.

Współczesna era zarządzania narzuca wysokie wymagania w kwestiach wiedzy i umiejętności kierowania ludźmi. Wiedzę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem firmą włącza się do ważnych obszarów zawodowych w każdej branży. Nie ma sprawnej organizacji bez ludzi o odpowiednich kompetencjach do odgrywania ról wynikających z wewnętrznego podziału pracy. Role kierownicze odgrywać mogą absolwenci szkół wyższych.

Kompetencje zarządcze wiążą się ze zdolnością do efektywnego, skutecznego i etycznego zarządzania. Kierowanie organizacją wymaga umiejętności pracy z zatrudnionymi ludźmi, opartych na wiedzy wynikającej z doświadczenia uzyskanego w pracy (umiejętności uczenia się w oparciu o doświadczenie), z przemyśleń i wyciągania praktycznych wniosków z poznanych teorii.

Na kierowniczych stanowiskach są i będą coraz częściej wymagane kompetencje niezbędne do harmonizacji interesów firmy i pracowników (podejście systemowe).

Kierownicy podejmują zmieniające się zadania, charakterystyczne dla różnych nurtów – naukowego zarządzania, stosunków międzyludzkich, humanizmu organizacyjnego, zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju organizacji przez ludzi, w tym zwłaszcza nurtu ludzkiego wymiaru rozwoju organizacji. W efekcie rozwoju myślenia i działań w obszarze pracy z ludźmi i procesów personalnych dokonuje się ewolucja koncepcji organizacji przedsiębiorstwa od modelu deterministycznego do elastycznego, interakcyjnego w stosunku do zmiennego otoczenia rynkowego. Modele te przechodzą od odgórnego nakazywania cząstkowych zadań pojedynczym pracownikom do formułowania bardziej kreatywnych i odpowiedzialnych projektów dla większych zespołów.

Wzrasta znaczenie stosowania „miękkich” (kulturowych) narzędzi pracy z ludźmi. Od kierowników wymaga się nie tylko fachowych umiejętności, ale także głębokiej wrażliwości na potrzeby pracowników, wnikliwego podejścia do ich problemów. Trudne sprawy mają społeczny wydźwięk, a ich wczesne wykrywanie i zapobieganie ujemnym skutkom jest wpisane w zasady i metody pracy z ludźmi we wszystkich ogniwach struktury przedsiębiorstwa.

Jak twierdzą A. Sajkiewicz i Ł. Sajkiewicz (2000, s. 28–29), „Na stanowiskach kierowniczych nie wystarcza jednostronne przygotowanie zawodowe, niezbędne są zdolności do interdyscyplinarnego myślenia i umiejętności tworzenia ładu organizacyjnego w zmiennych i trudnych warunkach (niejednokrotnie chaosu). Nie wystarcza już stosowanie wypracowanych w przeszłości zasad i technik usprawniania procesów pracy ani realizacja sformułowanych przed laty funkcji służb personalnych. Decyzje organizatorskie i personalne ukazują istotne zależności, które muszą być dostrzegane już na etapie ich przygotowywania”.

Kierownik dokonuje przeprojektowania stanowisk pracy w kierunku ich integrowania w większe całości – podział pracy zmieniający się w kierunku poszerzania zadań i ich wzbogacania. Konsekwencją tego musi być sformułowanie zmienionych wymagań kompetencyjnych w stosunku do pracowników, którzy są zatrudnieni na tych stanowiskach. Także – identyfikacja zwiększonej kreatywności pracy. Kierownik

musi wobec tego brać pod uwagę w ocenie pracy pracownika: zaangażowanie, odpowiedzialność, wzrost kwalifikacji, poziomy awans, aspiracje do działań w szerszym zakresie. Student pracujący sam bezpośrednio poznaje, jakie są kryteria i sposoby oceniania postaw i wyników pracy pracownika.

Zmieniają się kryteria doboru pracowników przez wysuwanie na pierwszy plan ich inteligencji i predyspozycji rozwojowych w miejsce wyuczonych kwalifikacji. Decyzje kierownika muszą skoncentrować się na pozyskaniu i dbałości o zasoby ludzkie charakteryzujące się umiejętnością pracy w zespołach, a nie nastawionych tylko na indywidualną karierę.

Podnoszenie rangi procesów operacyjnych przez decentralizację struktur organizacyjnych wywołuje zapotrzebowanie na pracowników odpowiedzialnych za bardziej złożone zadania, mających kontrolę nad swoją pracą. Ograniczanie odgórnej kontroli i szczegółowych procedur na stanowiskach pracy wzmacnia nastawienie na nagradzanie za ponoszone ryzyko oraz za terminowo osiągnięte wyniki. A więc dokonują się zmiany w kryteriach premiowania z tradycyjnie przyjętych na nowe, zgodne ze zmianami w kompetencjach.

Organizowanie zespołów projektowych w szerszej niż dotychczas skali wiąże się ze stosowaniem instrumentów dowartościowania liderów tych zespołów. W innym świetle ukazują się przy tym postawy kierowników jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa, którzy muszą uznać swoje nowe, nie kierownicze miejsce w zespole. Współdziałanie z udziałem kierowników, jako członków zespołów, jest postrzegane jako cecha aktualnego podziału pracy (zawodowego). Liderami mogą być absolwenci uczelni. A zatem oni powinni reprezentować cechy charakterystyczne dla liderów. Lider: przewodzi, tworzy wizję; destabilizuje, aby zmieniać; ma silną predestynację do wprowadzania głębokich i radykalnych zmian; jest motorem sprawczym zmian; jednoczy ludzi wokół ważnych idei i zmian; buduje silne sieci powiązań nieformalnych. Silne strony lidera to: kreatywność, zarządzanie zmianami, komunikacja, integracja, motywacja, współpraca, zaufanie (Oleksyn T., Oleksyn A., 2008).

Relacje społeczne między pracownikami i ich bezpośrednimi przełożonymi oraz pracodawcami są odmienne od warunków uczenia się w uczelni wyższej. W miejscu pracy – zwykle – doświadczany jest stres zawodowy. Staje się on coraz częstszym zjawiskiem wśród pracowników, narasta też jego natężenie. Krótkotrwały stres mobilizuje do podjęcia działania, zwłaszcza takiego, które jest dla pracownika pewnym wyzwaniem. Natomiast stres długotrwały nie sprzyja owocnej pracy i jest szkodliwy dla zdrowia pracownika. Rolą bezpośrednich kierowników jest monitorowanie stosunków międzyludzkich w organizacji i zapobieganie wszelkim dysfunkcjom w miejscu pracy, w tym stresowi (Borkowska, 2014).

W procesie zarządzania należy w sposób ciągły niwelować źródła stresu, aby zapobiegać niepotrzebnym konfliktom. Jest to jedno z ważniejszych zadań w kierowaniu firmą. Czy nauczy się metod interwencji antystresowej student, który nigdy nie pracował w firmie? Czy opanuje umiejętność podejmowania w porę trafnych decyzji?

Przy projektowaniu zadań firmy istotne jest powiązanie produktywności z czynnikami mającymi znaczenie dla jakości życia w pracy. Stanowi ono swoistą prewencję stresu w obszarze personalnym. Stosuje się następujące techniki optymalizacji zadań:

- 1) optymalizacja treści, zakresu zadań i odpowiedzialności,
- 2) formułowanie zadań, terminów i odpowiedzialności,
- 3) rotacja na stanowiskach – przemieszczanie się pracowników na inne stanowiska w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 4) poszerzanie pracy – łączenie cząstkowych zadań w moduły,
- 5) wzbogacanie treści pracy – uzupełnianie zadań o nowe elementy, takie jak podejmowanie decyzji, odpowiedzialność i samokontrola,
- 6) tworzenie samodzielnych zespołów, dysponujących większą samodzielnością i odpowiedzialnych za większe, bardziej złożone zadania (Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., 2000, s. 31–32).

W wyniku takich działań maleje stres i zmęczenie pracą, mimo tego, że podwyższają się wymagania. Następuje też zwiększenie samooceny, zaufania we własne możliwości i samorealizacji. Takich technik optymalizacji zadań nie pozna – jak sędzę – student, który nie pracował podczas studiów.

Efektywne i skuteczne kierowanie przyjmuje formę uczestniczącą, która stwarza pracownikowi możliwość lepszego rozumienia decyzji i wpływania na ich kierunek. Współuczestnictwo wywołuje i pogłębia motywację do rzeczywistych, a nie pozornych zmian oraz sprzyja przekształceniu kierownika w „kreatora” kapitału ludzkiego firmy. Student pracujący poznaje zmiany w środowisku pracy i często jest ich współtwórcą, a tym samym już jako absolwent-pracownik ma mniejszy opór wobec nowości i zmian w organizacji.

Podsumowanie. Wypowiedzi studentów wzmacniają postulat „upracticznienia” kształcenia wyższego. Funkcja uczelni wyższej sprowadza się do wyposażenia studentów głównie w specjalistyczną wiedzę, mniej istotne jest natomiast rozwijanie umiejętności czy kompetencji społecznych. Stąd w programach kształcenia postulowane jest włączanie większej liczby zajęć praktycznych oraz stosowanie metodyki pracy sprzyjającej rozwianiu kompetencji społecznych, np. komunikowania się w ramach realizowania zespołowych projektów.

Kompetencje społeczne stanowią szeroką gamę kompetencji transferowalnych i powszechnie pożądanym przez pracodawców. Nadawanie kompetencjom społecznym w każdej branży gospodarki dużego znaczenia związane jest zarówno ze zmianami w zakresie organizacji pracy (zespołowa realizacja projektów), jak i ze złożonością zadań, wymagających stałej wymiany wiedzy między ekspertami. Owe kompetencje powinny być rozwijane w czasie studiów, a proces ten przebiega głównie podczas praktyki zawodowej i pracy zarobkowej.

Kompetencje kierownicze (zarządcze) jako składniki kompetencji absolwentów uczelni wyższych stanowią wyzwanie edukacyjne dla kształcenia wyższego.

Z punktu widzenia zwiększenia spójności pomiędzy szkolnictwem wyższym a potrzebami rynku pracy korzystne byłoby włączanie do programów kształcenia problematyki zarządzania kompetencjami (dzięki czemu absolwenci nie byłiby zaskoczeni kontaktem z często bardzo skomplikowanymi procesami zarządzania), a także wzorowanie całości procesu dydaktycznego na praktykach rozwoju kompetencji pracowników najlepszych firm wyznaczających w branży wysokie standardy jakościowe.

Bibliografia

1. Borkowska S., *Psychologiczne i organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Rajkiewicz A., Orczyk J., red., *Rynek pracy i wykorzystanie potencjału pracy w Polsce*, IPiSS, Warszawa 2014.
2. Buttler D., *Niedopasowania kompetencyjne i kwalifikacyjne absolwentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 2(32), 2014, s. 128–139.
3. Danilewicz D., *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym na przykładzie sektora bankowego (na podstawie badań empirycznych)*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 2(32), 2014, s. 73–91.
4. E-Dialog, IPiSS, Uczelnia Przyjazna Pracodawcom 2010, raport UPP 2011, WWW.uczelniaprzyjaznapracodawcom.pl, 2012.
5. Field S., Hockel K., Kis V., Kuczera M., *Learning for Jobs*, OECD Reviews of Vocational Education and Training Initial Report, OECD 2009.
6. Geel R., Backes-Gellner U., *Earning While Learning: When and How Student Employment is Beneficial*, „Labour” Vo 26(3), 2012, s. 313–340.
7. Nowacki T.W., Jeruszka U., *Podstawy dydaktyki pracy*, WSP TWP, Warszawa 2004.
8. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
9. Oleksyn T., Oleksyn A.E., *Menadżerowie a liderzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4 (62–63), 2008, s. 25–37.
10. Reynolds J., Caley L., Mason R., *How Do People Learn?*, CIPD, London 2002.
11. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
12. Wojtczuk-Turek A., *Podaż i popyt na kwalifikacje i kompetencje w ujęciu sektorowym – w świetle badań jakościowych branży IT*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, nr 2(32), 2014, s. 20–41.

dr hab. Urszula JERUSZKA, prof. APS
Akademia Pedagogiki Specjalnej, Warszawa
Wydział Nauk Pedagogicznych
ul. Szczęśliwicka 40
02-353 Warszawa
ujeruszka@aps.edu.pl