

Kompetencje i kwalifikacje  
poszukiwane przez pracodawców  
wśród absolwentów szkół wyższych  
wchodzących na rynek pracy

Wyniki badania przeprowadzonego przez Szkołę  
Główną Handlową w Warszawie, Amerykańską Izbę  
Handlu w Polsce oraz Ernst & Young

Warszawa, maj 2012



## Spis treści

Wstęp.....	3
Metodologia badania.....	4
Badania ankietowe.....	4
Wywiady pogłębione.....	6
Charakterystyka firm biorących udział w badaniu.....	7
Kryteria zatrudnienia absolwentów uczelni.....	9
Poziom zadowolenia firm z absolwentów uczelni.....	10
Kompetencje i kwalifikacje absolwentów: ocena a oczekiwania.....	12
Idealny absolwent.....	19
Podsumowanie wywiadów z pracodawcami.....	21
Zalecenia.....	22
Uwagi końcowe.....	24
Aneks.....	25

# Wstęp

Projekt przeprowadzenia badania kompetencji i kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy (badanie) powstał z inicjatywy Rady Konsultacyjnej Partnerów Korporacyjnych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (SGH). Badanie zostało przeprowadzone przez SGH, Amerykańską Izbę Handlową w Polsce (American Chamber of Commerce in Poland – AmCham) oraz Ernst & Young. Włączyli się do niego również studenci z SKN Konsultingu SGH.

Przeprowadzone badanie ma związek z istotnymi zmianami uwarunkowań zewnętrznych (prawnych, gospodarczych i społeczno-demograficznych) funkcjonowania szkolnictwa wyższego, które wymagają od uczelni nowego spojrzenia na realizowane strategie rozwoju i kształcenia. W sytuacji umasowienia studiów wyższych i rosnącego bezrobocia wśród absolwentów uczelni, jak również istotnych zmian w otoczeniu ekonomicznym oraz funkcjonowaniu przedsiębiorstw wynikających między innymi z rosnącej konkurencji, wzrostu oczekiwań klientów, globalizacji, szczególnie zasadne stają się pytania o jakość kształcenia oraz poziom dostosowania programów i metod kształcenia do potrzeb i oczekiwań jednego z głównych interesariuszy uczelni, tj. pracodawców. Ich opinie są dziś pożądanymi źródłami informacji i wiedzy zarówno o jakości kształcenia, oczekiwaniach gospodarki, jak i pozycji uczelni na rynku.

Celem projektu było:

- ▶ zbadanie oczekiwań pracodawców w zakresie kompetencji i kwalifikacji absolwentów szkół wyższych, zwłaszcza ekonomicznych oraz głównych czynników decyzyjnych stosowanych w procesach rekrutacji;
- ▶ ocena mocnych i słabych stron obecnych kompetencji i kwalifikacji absolwentów szkół wyższych, w tym absolwentów SGH, z perspektywy pracodawców;
- ▶ przygotowanie zaleceń dla studentów w zakresie tego, jakie są podstawowe oczekiwania pracodawców i w jaki sposób powinni się przygotować do wyjścia na rynek pracy;
- ▶ wdrożenie nowego sposobu komunikacji z biznesem;
- ▶ zdobycie doświadczeń w przeprowadzaniu tego typu badań, które można będzie pogłębiać i odnosić do kolejnych grup przedsiębiorstw, jak też regularnie powtarzać.

**Wyniki badania mają zostać wykorzystane przede wszystkim przez SGH do analizy jakości nauczania w kontekście oczekiwań pracodawców. Mają przyczynić się do weryfikacji przez uczelnię programów studiów i metod kształcenia oraz lepszego przygotowania absolwentów do wyjścia na rynek pracy.** Ponadto, zostaną one wykorzystane przez SKN Konsultingu SGH oraz Ernst & Young do zwiększenia świadomości wśród studentów odnośnie oczekiwań pracodawców. Wyniki badania zostaną również zaprezentowane firmom zrzeszonym w AmCham.

**Przy analizie wyników badania należy wziąć pod uwagę, że miało ono ograniczony charakter ze względu na objęcie nim stosunkowo niewielkiej liczby przedsiębiorstw, z których większość stanowiły firmy międzynarodowe z udziałem kapitału amerykańskiego zrzeszone w AmCham. Ponadto, w badaniu skupiono się na kwestiach dotyczących specyficznych kompetencji i kwalifikacji oczekiwanych przez pracodawców i nie można na jego bazie stawiać absolutnych wniosków dotyczących jakości szkolnictwa wyższego w Polsce.**

W celu uzupełnienia wniosków uczelnia może zdecydować się rozszerzyć badanie na grupy przedsiębiorstw z inną specyfiką funkcjonowania i różnej wielkości, jak również pogłębić je o badanie użyteczności kompetencji i kwalifikacji z perspektywy absolwentów podczas pierwszych lat pracy, jak również badanie ścieżek wchodzenia absolwentów SGH i innych uczelni na rynek pracy.

# Metodologia badania

Metodologia badania została opracowana przez SGH, AmCham oraz Ernst & Young. Obejmowała ona:

- ▶ Badanie ankietowe przeprowadzone wśród pracodawców drogą elektroniczną na platformie Survey Monkey w lutym i marcu 2012 roku;
- ▶ Badanie jakościowe, tzn. wywiady pogłębione z przedstawicielami pracodawców.

## Badania ankietowe

Ankieta obejmowała 21 pytań. Ich zestaw był dyskutowany podczas warsztatów w AmCham z udziałem dyrektorów HR. Przedmiotem dyskusji były przede wszystkim kompetencje i kwalifikacje, które są oczekiwane przez pracodawców. Przyjęto następujące definicje:

- ▶ Kompetencje: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, postawy i cechy personalne;
- ▶ Kwalifikacje: zestaw wiedzy i umiejętności wymaganych do realizacji składowych zadań zawodowych (w wybranej specjalności), który wynika z określonych dokumentów (świadectw, dyplomów, zaświadczeń) i stwarza domniemanie, że legitymujący się nimi człowiek ma odpowiednie kompetencje.

Zbudowano szeroką listę 79 kompetencji i kwalifikacji przydatnych w pierwszych latach pracy a następnie wybrano 33 najważniejszych z perspektywy pracodawców (patrz zestawienie niżej), które zostały umieszczone w ankiecie w czterech następujących kategoriach:

- a) Umiejętności osobiste;
- b) Umiejętności interpersonalne;
- c) Zdolności intelektualne;
- d) Umiejętności i wiedza ogólna oraz adekwatna dla wykonywanej pracy („wiedza twarda”/zawodowa).

Umiejętności osobiste:

1. Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu
2. Odpowiedzialność
3. Zaangażowanie
4. Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej
5. Otwartość na uczenie się i stały rozwój
6. Dążenie do osiągnięcia rezultatów
7. Samodzielność
8. Umiejętność pracy pod presją czasu
9. Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń
10. Elastyczność i zdolność do adaptacji
11. Umiejętność podejmowania decyzji
12. Empatia

Umiejętności interpersonalne:

1. Efektywna komunikacja
2. Umiejętność pracy w zespole
3. Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur, religii, w różnym wieku, różnej płci i orientacji seksualnej
4. Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska
5. Umiejętności negocjacyjne

Zdolności intelektualne:

1. Umiejętność logicznego myślenia
2. Kreatywność
3. Umiejętność niezależnego myślenia
4. Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów
5. Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów

Umiejętności i wiedza ogólna oraz adekwatna dla wykonywanej pracy („wiedza twarda” / zawodowa):

1. Umiejętności numeryczne
2. Znajomość języków obcych
3. Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem
4. Umiejętność zarządzania projektami
5. Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych
6. Wiedza ogólna i ogólnozawodowa
7. Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw
8. Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów
9. Doświadczenie zawodowe
10. Przedsiębiorczość
11. Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficznych umiejętności

Badaniami ankietowymi objęto firmy zrzeszone w AmCham (około 300). Ponadto, do badania zaproszone zostały firmy z Klubu Partnerów SGH i współpracujące z Serwisem Kariera SGH. Badanie skierowane było do funkcji HR. SKN Konsultingu SGH wykonało „monity” telefoniczne do ponad 200 firm.

Uzyskano 53 wypełnione ankiety: 44 z AmCham (wskaźnik zwrotu około 15%) oraz 9 z firm współpracujących z SGH.

Warto zwrócić uwagę, że pozyskanie firm do współpracy przy realizacji badań ankietowych – czego wyrazem jest niski wskaźnik zwrotu, a zwłaszcza do wywiadów nie było sprawą łatwą. Wielu pracodawców nie było skłonnych do współpracy przy tego typu badaniu. Niektórzy z nich swoją odmowę udziału argumentowali m.in. brakiem lub zbyt małą liczbą zatrudnianych absolwentów bezpośrednio po studiach, czy też brakiem zaufania w skuteczność badań (wnioski z badań ankietowych na ogół nie są wdrażane; uczelnie dalej robią „swoje”). Tym bardziej należą się słowa podziękowania dla kierownictw firm i osób, które zechciały wziąć udział w badaniu.

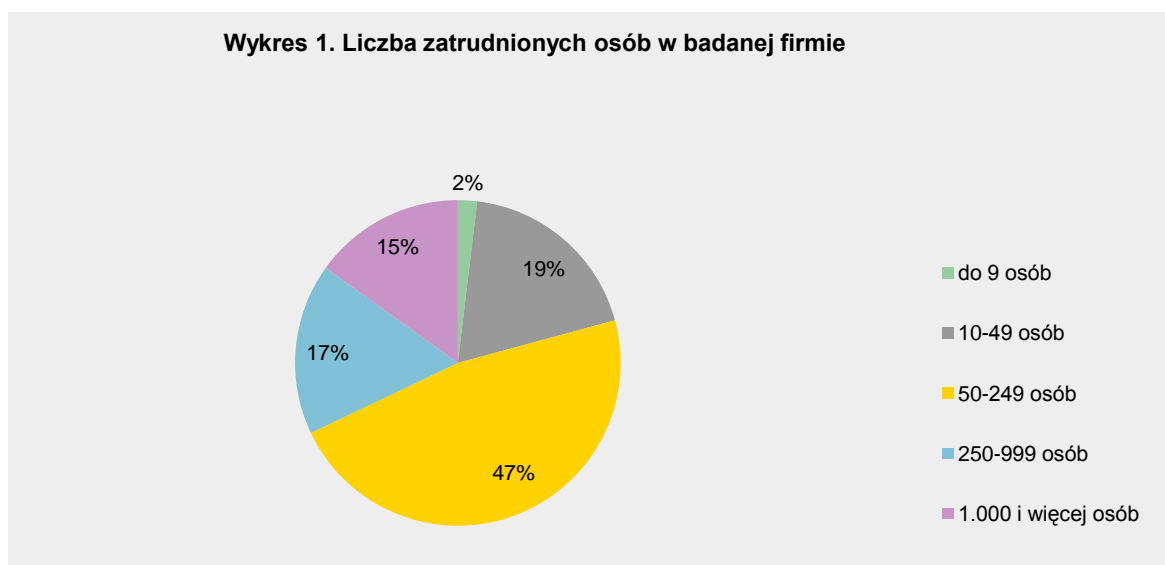
## Wywiady pogłębione

W celu lepszego zrozumienia analizowanych zagadnień przeprowadzono także wywiady z dziesięcioma osobami pełniącymi funkcje kierownicze w siedmiu znanych na rynku firmach, które zrzeszone są w AmCham i/lub ściśle współpracują z SGH: DB Schenker Sp. z o.o., Emerson Process Management, LitPol Link Sp. z o. o., PricewaterhouseCoopers Sp z o.o., Procter and Gamble Polska Sp. z o.o., Randstad Payroll Solutions Sp. z o.o. oraz UPC Polska Sp. z o.o. Wywiady przeprowadzane były w zespołach 2-3 osobowych z uczestnictwem m.in. nauczycieli akademickich zajmujących stanowiska kierownicze w SGH i studentów z SKN Konsultingu.

W trakcie wywiadów starano się poznać opinie pracodawców nt. przygotowania absolwentów szkół wyższych, w tym SGH do potrzeb rynku pracy, stopnia ważności dla firm określonych kompetencji i kwalifikacji absolwentów, jak też wdrożenia ewentualnych zmian w procesie kształcenia i w relacjach z pracodawcami. Zebrano również szereg zaleceń dla studentów, w jaki sposób lepiej przygotować się do oczekiwań pracodawców i procesów rekrutacyjnych.

## Charakterystyka firm biorących udział w badaniu

Spośród 53 badanych firm, prawie co druga była średniej wielkości i zatrudniała od 50 do 249 osób; natomiast co szósta - siódma była bardzo dużą firmą zatrudniającą powyżej 1.000 pracowników. Firmy tzw. małe zatrudniające do 49 osób stanowiły 21% (wykres 1).



Respondenci reprezentowali różnorodne branże gospodarki, przy czym najczęściej z nich działało w usługach IT (8 firm), usługach prawnych (6) i w budownictwie (6), a następnie w: ochronie zdrowia (4), przemyśle chemicznym (4), przemyśle paliwowym i energetycznym (3), przemyśle spożywczym (3), przemyśle farmaceutycznym (3), przemyśle kosmetycznym (3), rachunkowości i audycie (3) oraz w zarządzaniu nieruchomościami (3 firmy).

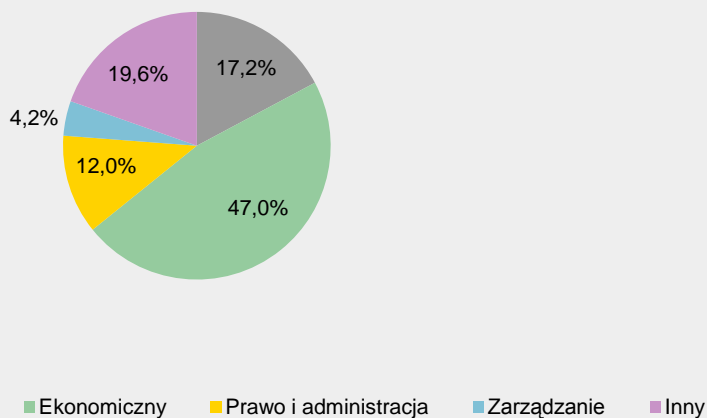
69% badanych firm zadeklarowało, że w ciągu ostatnich dwóch lat zatrudniły absolwentów szkół wyższych. Łączna liczba zatrudnionych absolwentów wynosiła 1.486 osób i była bardzo zróżnicowana dla poszczególnych przedsiębiorstw – od 1 do 500 (dwie firmy zatrudniły aż 900 osób). Firmy biorące udział w ankiecie wykazały się bardzo wysokim poziomem zatrudnienia absolwentów w Warszawie – ich liczba odpowiadała poziomowi zatrudnienia we wszystkich innych miastach Polski.

Jeśli chodzi o absolwentów SGH, to 17 badanych firm, tj. 32% zatrudniło łącznie prawie 250 absolwentów SGH (w tym jedna firma aż 150, a inna 40). Ci absolwenci zostali zatrudnieni tylko w Warszawie.

W ostatnich dwóch latach wśród badanych pracodawców: 17 zatrudniło ekonomistów, 16 inżynierów, 15 prawników i osoby po kierunku administracja, 8 absolwentów zarządzania, a 10 pracodawców absolwentów innych kierunków studiów<sup>1</sup>.

Wśród ogółu zatrudnionych aż blisko połowę stanowili absolwenci kierunków ekonomicznych, co wynikało głównie z faktu, że bardzo duże grupy takich absolwentów zatrudniła jedna firma konsultingowa i jedna firma działająca w branży kosmetycznej oraz ochronie zdrowia. Absolwenci kierunków inżynieryjno-technicznych stanowili ponad 17%, prawa i administracji 12%, a zarządzania ponad 4% ogółu zatrudnionych absolwentów w ostatnich 2 latach w badanych firmach. Ponadto, prawie co piąty zatrudniony absolwent miał ukończony inny kierunek studiów (wykres 2).

**Wykres 2. Struktura absolwentów zatrudnionych w badanych firmach w ostatnich dwóch latach według ukończonego kierunku studiów**

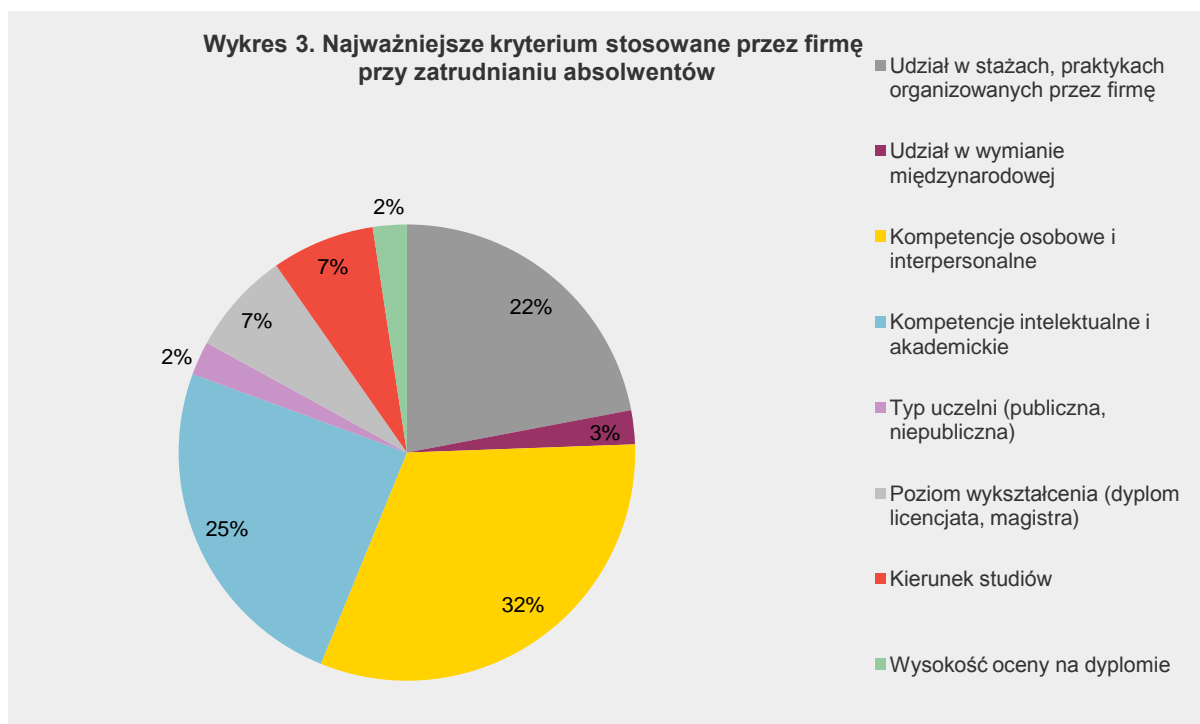


<sup>1</sup> Liczba odpowiedzi przekracza liczbę ankiet (53), gdyż niektóre badane firmy zatrudniły absolwentów więcej niż jednego kierunku studiów.



## Kryteria zatrudnienia absolwentów uczelni

Najważniejszym kryterium stosowanym przez pracodawców przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu absolwenta uczelni są jego kompetencje osobiste i interpersonalne. To kryterium wymienia co trzecia badana firma. Na drugim miejscu, pod względem częstotliwości wskazań, jest kryterium w postaci kompetencji intelektualnych i akademickich (25% odpowiedzi), a na trzecim – udział w stażach i praktykach organizowanych przez firmę (22% wskazań). Jeśli chodzi o inne kryteria, to respondenci na ogół małe znaczenie przypisują typowi ukończonej uczelni (publiczna, niepubliczna) oraz wysokości oceny na dyplomie, natomiast większe – ukończonemu kierunkowi studiów i poziomowi wykształcenia (dyplom licencjata, dyplom magistra). Bliższe dane zawiera wykres 3.



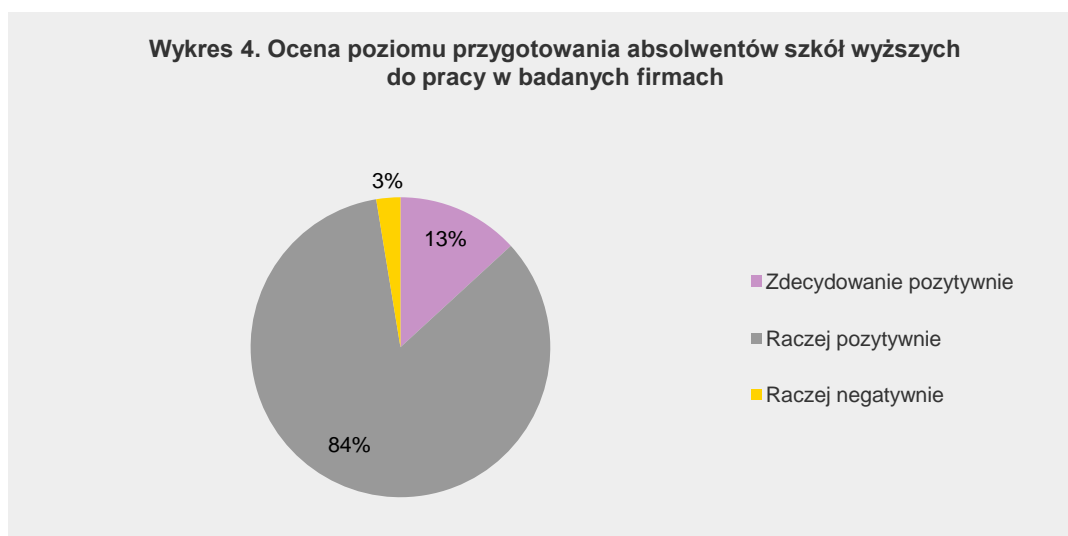
Powyższe wyniki ankiet potwierdziły również wywiady z pracodawcami. Najczęściej firmy oceniają nie tyle wiedzę co predyspozycje osobiste. Katalog kompetencji osobistych, które są przedmiotem oceny jest zazwyczaj dostosowany do specyfiki działania firmy. Często wymieniano takie cechy, jak komunikatywność, elastyczność, umiejętność dostosowania do zmiany, kreatywność – umiejętność generowania nowych rozwiązań. Pracodawcy szukają również ludzi z pasją, którzy są aktywni w sferze zawodowej i prywatnej. Jeśli chodzi o oceny na dyplomie to wprawdzie w ankietach nie miały dużej liczby wskazań, to jednak podczas rozmów i warsztatów podkreślano, że mają one istotne znaczenie ponieważ wskazują na zaangażowanie danej osoby i jej potencjał.

Często firmy w procesie rekrutacji wykorzystują staże i praktyki. Stwarzają one możliwości do lepszego poznania kandydatów. Jednak na pytanie czy Państwa firma jest zainteresowana zorganizowaniem programu praktyk odpowiedziało tylko 14 firm, z czego osiem pozytywnie i sześć negatywnie.

Badania potwierdziły, że w obecnych warunkach masowego kształcenia na studiach wyższych – rynek pracy dla nowo promowanych absolwentów uczelni jest rynkiem pracodawcy. W ostatnich dwóch latach na jedno wolne miejsce do zatrudnienia w badanych firmach ubiegało się z reguły od kilkunastu do kilkudziesięciu (a nawet 100) absolwentów.

## Poziom zadowolenia firm z absolwentów uczelni

Zgodnie z wynikami ankiet większość badanych firm, tj. 84% ocenia przygotowanie absolwentów szkół wyższych do pracy na poziomie raczej pozytywnym. Z kolei zdecydowanie pozytywnie o przygotowaniu absolwentów wypowiada się 13%, natomiast 3% badanych ocenia to przygotowanie raczej negatywnie (wykres 4).



Odpowiedź „raczej pozytywnie” należy interpretować jako średnią, tzn. badane firmy uważają, że absolwenci są na akceptowalnym a często przewyższającym oczekiwania poziomie – zwłaszcza jeśli chodzi o potencjał i wybrane kompetencje i kwalifikacje. Natomiast jest wiele obszarów i kompetencji, w których pracodawcy nie są zadowoleni z przygotowania absolwentów do pracy, ich postaw oraz umiejętności tzw. miękkich. Podstawowe specyficzne obszary zadowolenia i niezadowolenia pracodawców opisano w kolejnym rozdziale.

Zadowolenie badanych firm (ocena raczej pozytywna) jest wyższe od powszechnych opinii odnośnie niskiego poziomu kształcenia. Zwracamy jednak uwagę na fakt, że firmy, które brały udział w badaniu są to firmy zazwyczaj zatrudniające najlepszych, tzn. przyciągają najlepszych studentów z najlepszych uczelni (średnio kilkanaście aplikacji na jedno miejsce) i poprzez procesy rekrutacyjne zatrudniają tych najlepszych.

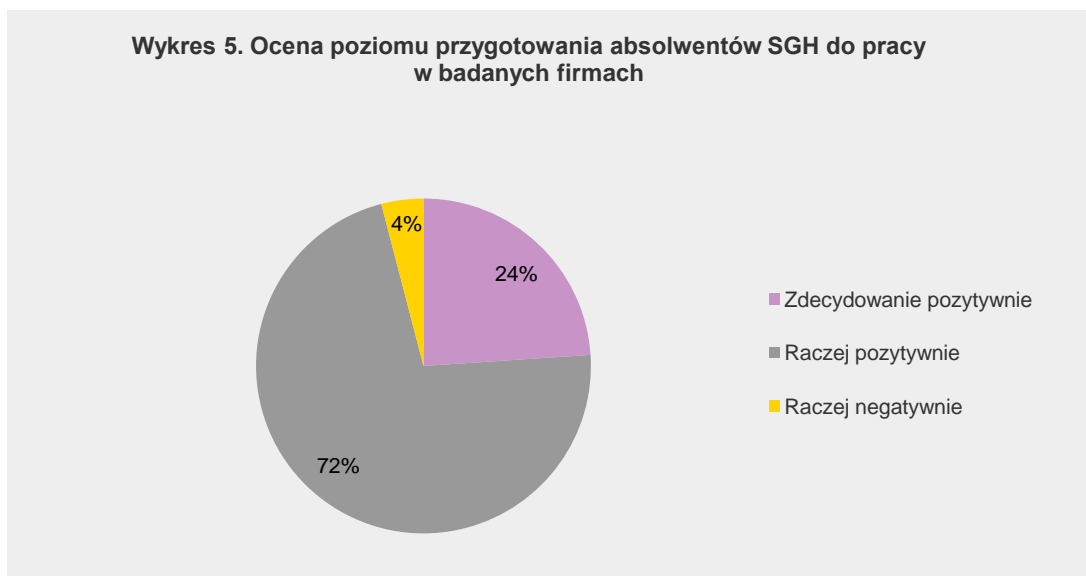
Wywiady przeprowadzone z pracodawcami wskazały, że zadowolenie poszczególnych pracodawców jest ogromnie zróżnicowane na co mają wpływ między innymi takie czynniki, jak profil działalności, jakie firma ma zaplecze do dokształcania pracowników, z jakich uczelni i kierunków przyjmuje studentów do pracy i na jakie stanowiska. Na podstawie wyników ankiet oraz wywiadów z pracodawcami prezentujemy niżej pewne ogólne tezy, które mogą być jednak niereprezentatywne i należałoby je zweryfikować w szerszej grupie przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim różnej wielkości firm z kapitałem polskim:

- ▶ Poziom przygotowania absolwentów uczelni publicznych jest wyższy niż niepublicznych, chociaż są przykłady bardzo dobrze ocenianych przez pracodawców uczelni prywatnych;
- ▶ Firmy międzynarodowe, które mają międzynarodowe i/lub lokalne polityki i zaplecze rozwojowe dla pracowników w mniejszym stopniu oczekują przygotowania absolwentów przez uczelnie w zakresie wiedzy specjalistycznej i fachowej. Zazwyczaj w pierwszym roku lub pierwszych latach pracy pracownicy tych firm przechodzą przez cykle intensywnych szkoleń zawodowych przygotowujących ich do pracy. Zwrócono jednak uwagę na fakt, że nie jest to sytuacja normalna, i że to uczelnie powinny w większym stopniu wziąć na siebie ciężar przygotowania fachowego absolwentów;

- ▶ Większe oczekiwania mają tzw. małe firmy, tj. zatrudniające do 49 osób (tabela 2 w Aneksie). Te wyższe oczekiwania dotyczą zwłaszcza następujących kompetencji i postaw absolwentów: lojalności i chęci związania się z firmą na dłużej, umiejętności logicznego i niezależnego myślenia, kreatywności, umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów, wiedzy ogólnie zawodowej, branżowej i specyficznej kierunkowej. Wydaje się, że wyższe oczekiwania w wymienionych zakresach są związane ze specyfiką funkcjonowania małych firm. Firmy te potrzebują mianowicie lojalnych i zaangażowanych ludzi, którzy będą w stanie samodzielnie wykonywać różnorodne, proste i skomplikowane zadania. Małe firmy mają natomiast mniejsze oczekiwania jeśli chodzi o kwalifikacje, czyli posiadane dyplomy i certyfikaty.

Wyniki badania nie wskazują na istotne zróżnicowanie poziomu zadowolenia z absolwentów w zależności od wielkości firmy, ale również nasza próba firm nie była zbyt duża. Spośród trzech kategorii firm, tzn. zatrudniających do 49 osób (małe firmy), od 50 do 249 osób (średnie firmy) i powyżej 250 osób (duże firmy) najbardziej niezadowolone z absolwentów są średnie firmy (5,6% firm zdecydowanie pozytywnie oceniających absolwentów, 88,9% firm raczej pozytywnie oceniających absolwentów i 5,6% firm zdecydowanie negatywnie oceniających absolwentów). W firmach małych i dużych poziom zadowolenia jest wyższy. 22,2% małych firm jest zdecydowanie zadowolonych a 77,8% raczej pozytywnie ocenia absolwentów. W przypadku dużych firm te oceny kształtują się odpowiednio na poziomie 18,2% oraz 81,8%.

Pracodawcy lepiej oceniają przygotowanie absolwentów SGH niż przeciętne absolwentów pozostałych uczelni. Jakkolwiek nadal dominuje ocena „raczej pozytywna” poziomu ich przygotowania (72% odpowiedzi), to już 24% wskazań dotyczy ocen zdecydowanie pozytywnych (wykres 5). Lepsze zadowolenie z absolwentów SGH było również wyrażane podczas wywiadów z pracodawcami. Podkreślano przede wszystkim dużą otwartość na rozwój i uczenie się, większą ilość doświadczeń zdobytych podczas studiów, bardzo dobrą znajomość języków obcych oraz stosunkowo lepsze umiejętności w zakresie komunikacji.



Ocenę absolwentów pracodawcy odnosili generalnie do absolwentów studiów magisterskich. Jak potwierdziliśmy w wywiadach badane przedsiębiorstwa w zasadzie nie uważają przygotowania absolwentów studiów licencjackich jako wystarczającego do podjęcia pracy na poszukiwanych przez te firmy miejscach pracy.

## Kompetencje i kwalifikacje absolwentów: ocena a oczekiwania

Kwestionariusz ankiety skierowanej do pracodawców zawierał listę 33 kompetencji i kwalifikacji w odniesieniu, do których zadano dwa pytania:

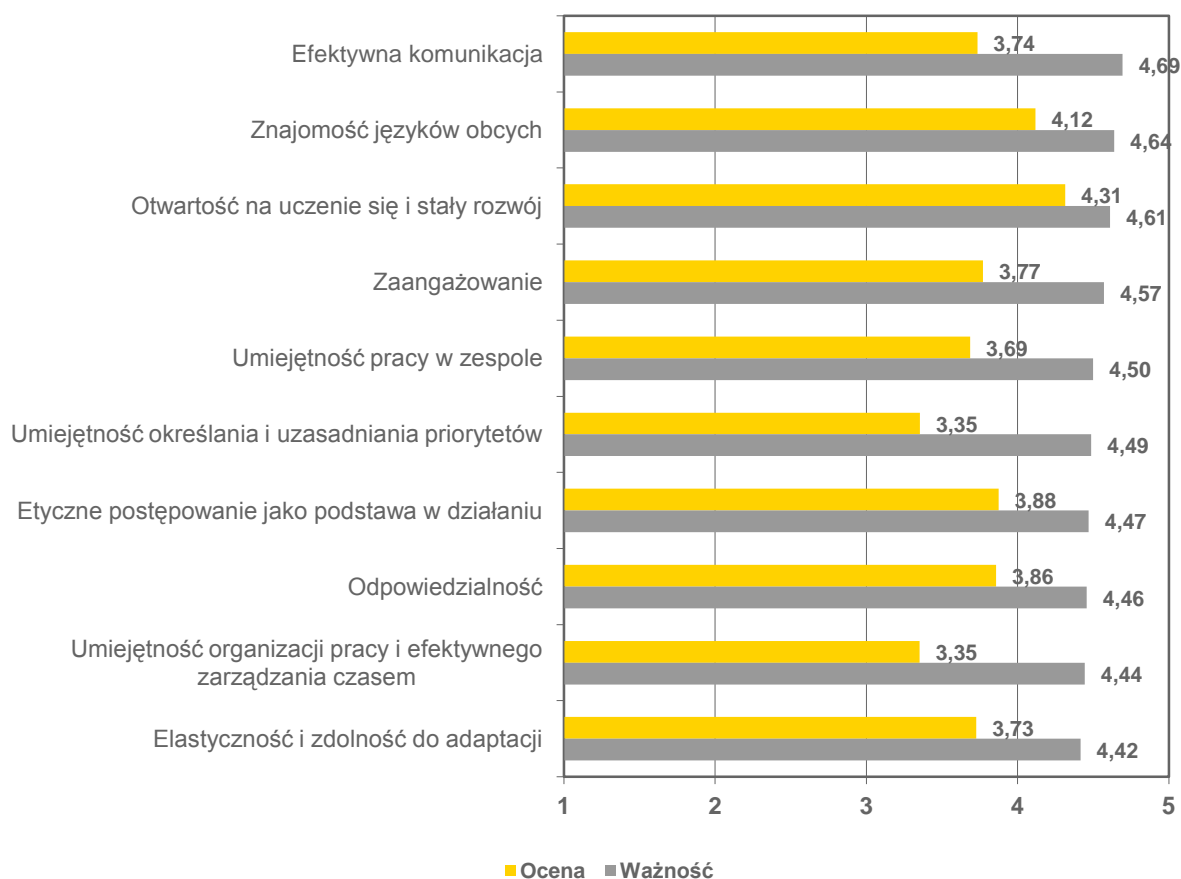
- ▶ Spośród absolwentów szkół wyższych, którzy zostali zatrudnieni w Państwa firmie w ostatnich paru latach, jak oceniają Państwo ich kompetencje i kwalifikacje w skali od 1 (bardzo słabo oceniamy) do 5 (bardzo dobrze oceniamy)?
- ▶ Jak ważne jest posiadanie przez absolwentów niżej podanych kompetencji w skali od 1 (nieważne) do 5 (bardzo ważne)?

Zadane pytania pozwalają na analizę stopnia spełnienia specyficznych oczekiwań pracodawców między innymi poprzez stworzenie rankingu ważności kompetencji oraz identyfikację luki kompetencyjnej, tj. różnicy między ważnością dla pracodawców a aktualną oceną kompetencji i kwalifikacji absolwentów. Uzyskane odpowiedzi na powyższe pytania przedstawiono w tabeli 1 w Aneksie.

Badania ankietowe przeprowadzone wśród pracodawców przez SGH, AmCham i Ernst & Young pozwoliły stworzyć ranking ważności poszczególnych rodzajów kompetencji oczekiwanych od absolwentów szkół wyższych (tabela 3 w Aneksie). Warto zauważyć, że na liście najważniejszych kompetencji oczekiwanych od absolwentów – TOP 10, znalazły się – poza znajomością języków obcych – kompetencje tzw. miękkie, tj. osobiste, interpersonalne i podstawowe zarządcze. Są wśród nich: efektywna komunikacja, otwartość na uczenie się i rozwój, zaangażowanie, umiejętność pracy w zespole, umiejętność określania priorytetów, etyczne postępowanie, odpowiedzialność, umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem oraz elastyczność i zdolność do adaptacji. Te kompetencje można uznać za uniwersalne i oczekiwane od absolwenta szkoły wyższej bez względu na ukończony przez niego kierunek studiów. Na liście TOP 10 pożądanych kompetencji i kwalifikacji nie znalazła się tzw. wiedza „twarda” / zawodowa. Wydaje się, że wynika to z faktu, że pracodawcy przyjmują, że absolwenci powinni mieć minimalny dobry lub bardzo dobry poziom wiedzy ogólnej, ogólnozawodowej i specyficznej kierunkowej. Zakładają przy tym, że zaawansowaną specyficzną wiedzę kierunkową przekażą absolwentom w pracy. To co się dla nich natomiast w szczególności liczy to jest potencjał absolwentów, ich postawa (pasja, zaangażowanie, chęć do pracy i otwartość na uczenie się, ...) i umiejętności tzw. miękkie potrzebne w pracy.

Na wykresie 6 przedstawiono listę 10 najwyżej cenionych przez pracodawców kompetencji wraz ze średnią oceną posiadania każdej z tych kompetencji przez większość absolwentów zatrudnionych w ostatnich paru latach w badanych firmach. Luka między najbardziej oczekiwanymi a posiadanymi kompetencjami jest w większości przypadków bardzo znacząca i niekorzystna dla absolwentów. Największe rozbieżności dotyczą: umiejętności określania i uzasadniania priorytetów (-1,14 pkt), umiejętności organizacji pracy i zarządzania czasem (-1,09 pkt) oraz efektywnej komunikacji (-0,95 pkt). Pod tym względem stosunkowo nieźle przedstawia się kwestia otwartości na uczenie się i stały rozwój. Szczegółowe informacje o niedoborze lub nadwyżce poszczególnych rodzajów kompetencji zawiera tabela 1 w Aneksie.

**Wykres 6. Kompetencje najważniejsze dla badanych pracodawców: ważność vs ocena posiadania przez absolwentów**



Jedno z kluczowych pytań, na które szukaliśmy odpowiedzi w tym badaniu, to „Czego/jakich kompetencji i kwalifikacji najbardziej brakuje pracodawcom?”. Wyniki badania (wykres 7) wskazują na największą lukę kompetencyjną (różnicę między ważnością dla pracodawcy danej kompetencji a oceną poziomu jej posiadania przez absolwentów) w przypadku takich kompetencji, jak: umiejętność określanie i uzasadnianie priorytetów (-1,14 pkt, 25%), umiejętność organizacji pracy (- 1,09 pkt, 25%), poprawna samoocena – rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń (- 1,03 pkt, 25%), efektywna komunikacja (- 0,95 pkt, 20%), umiejętności formułowania i rozwiązywania problemów (- 0,84 pkt, 19%), umiejętność pracy w zespole (- 0,81 pkt, 18%), zaangażowanie (- 0,8 pkt, 18%) oraz umiejętność zarządzania projektami (- 0,8 pkt, 21%). Wyniki ankiety pokrywają się z wnioskami z wywiadów, tj. pracodawcy oczekują od uczelni lepszego przygotowania absolwentów do pracy a od absolwentów lepszych postaw – zaangażowania.

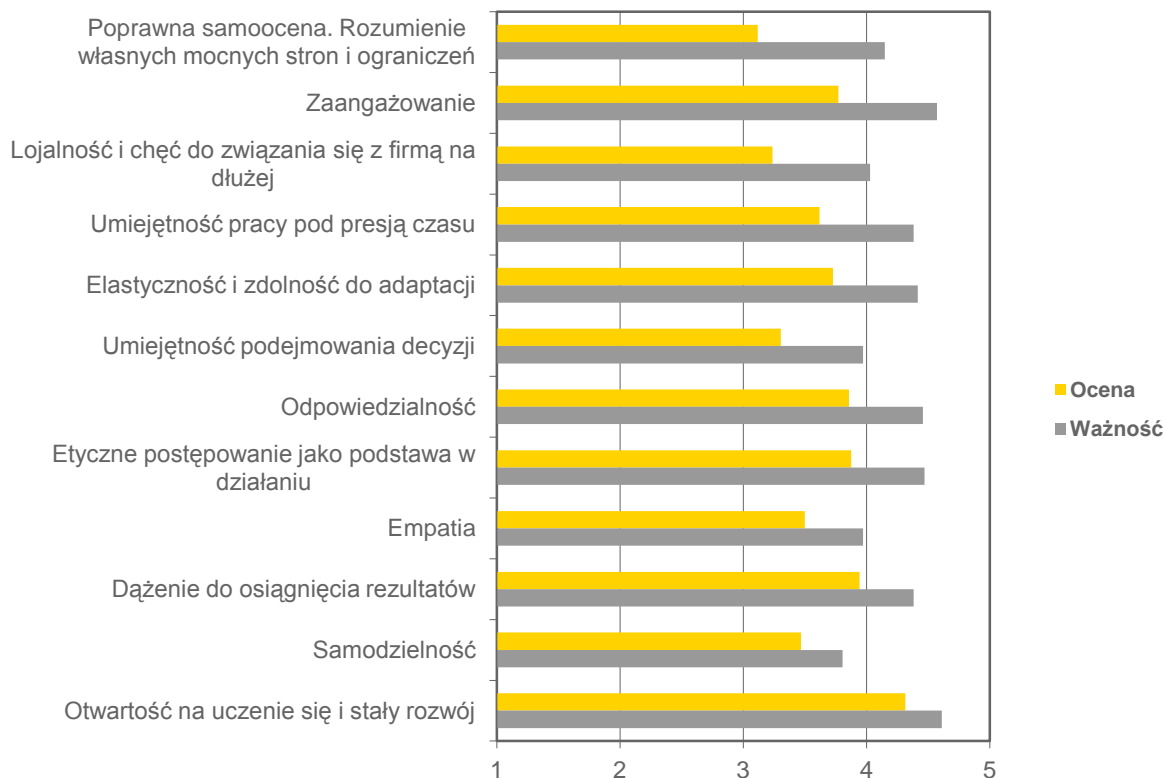
**Wykres 7. Kompetencje z największą luką kompetencyjną w stosunku do oczekiwań pracodawców**



Abstrahując od kryteriów ważności najlepiej oceniane przez pracodawców kompetencje to: otwartość na uczenie się (średnia ocena 4,31), umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur, religii, w różnym wieku, płci i orientacji seksualnej (4,19), umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych (4,18), znajomość języków obcych ((4,12) oraz umiejętność logicznego myślenia (4,03). Są to wysokie oceny biorąc pod uwagę, że ocena 5 to najwyższy poziom – bardzo dobry. Najniżej oceniane kompetencje to: poprawna samoocena, rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń (3,12), wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw (3,12), umiejętność zarządzania projektami (3,03), umiejętności negocjacyjne (3,00) i doświadczenie zawodowe (2,69). Podsumowanie wszystkich ocen kompetencji znajduje się w Aneksie w tabeli 4.

Natomiast na wykresach 8-11 poniżej zilustrowano tzw. lukę kompetencyjną, czyli różnicę między ważnością dla pracodawcy danej kompetencji oraz oceną poziomu jej posiadania przez zatrudnionych absolwentów według kategorii kompetencji, tj. osobiste, interpersonalne, intelektualne i wiedza „twarda” / fachowa.

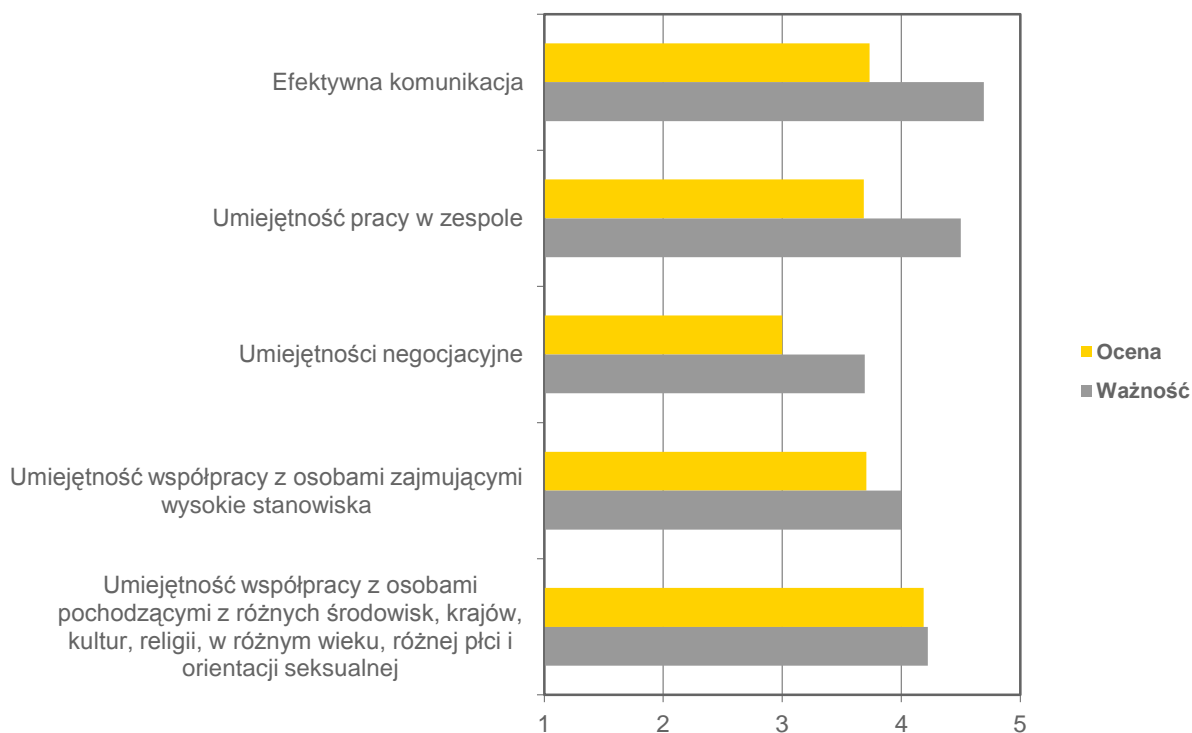
**Wykres 8. Umiejętności osobiste<sup>a</sup>: ocena vs ważność**



<sup>a</sup> Umiejętności zostały posortowane wg różnicy między ważnością a oceną

Umiejętności osobiste stanowią kluczowe kryteria rekrutacji. Podczas rozmów pracodawcy zwracali szczególną uwagę na potrzebę elastyczności i zdolności do adaptacji. Jest to związane z faktem, że zmiana stała się nierozłącznym elementem dzisiejszych organizacji. W zależności od firmy i sytuacji dotyczy to bardzo różnych kwestii, w tym: podejmowania się nowych zadań i odpowiedzialności, dostosowania metod pracy i priorytetów do zmieniających się okoliczności rynkowych i zmian wewnątrz organizacji, mobilności.

**Wykres 9. Umiejętności interpersonalne<sup>a</sup>: ocena vs ważność**

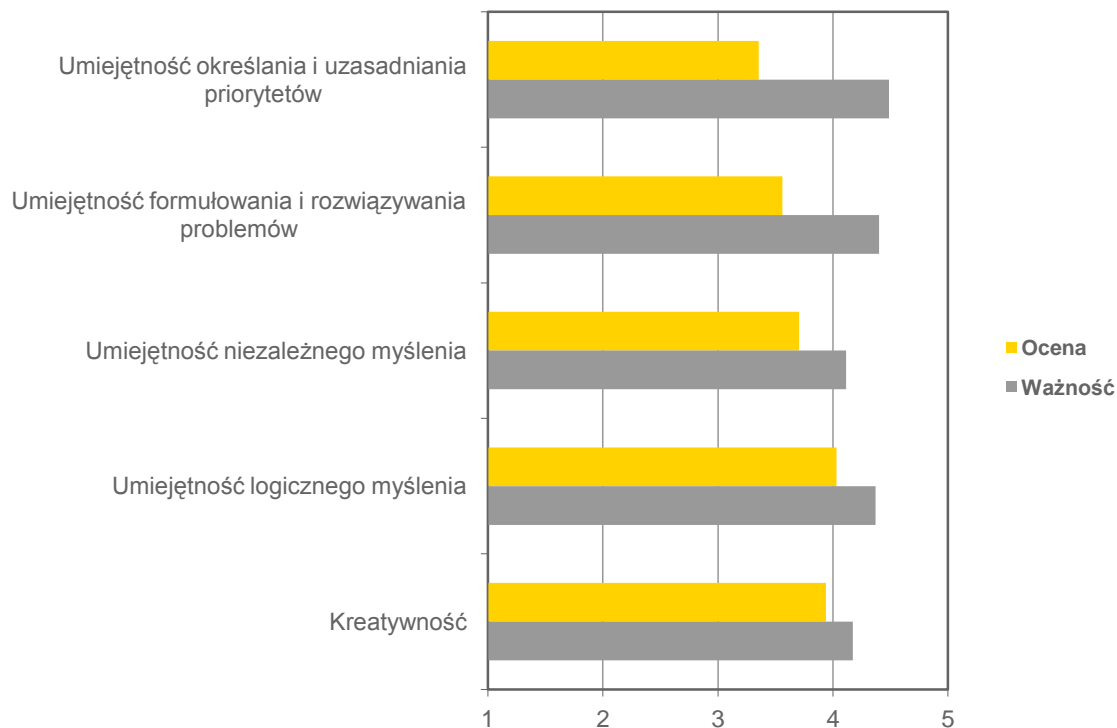


<sup>a</sup> Umiejętności zostały posortowane wg różnicy między ważnością a oceną

Umiejętność efektywnej komunikacji otrzymała największe wskazanie w ankietach, jak również zwracano na nią szczególną uwagę podczas rozmów. Chodzi o komunikację ustną (np. jasne zaprezentowanie problemu, rozwiązania, wyników pracy, wykonanie prezentacji, dobra autoprezentacja) i pisemną (posługiwanie się Lotus Notes, sprawne pisanie notatek, itp.). Pracodawcy lepiej oceniają umiejętności komunikacyjne wśród absolwentów uczelni ekonomicznych. Autoprezentacja i komunikacja stanowią natomiast duży obszar rozwojowy w przypadku absolwentów uczelni technicznych. Również umiejętność pracy w zespole była podkreślana w rozmowach jako absolutna konieczność – obecnie praca w firmach wykonywana jest przede wszystkim zespołowo. Firmy międzynarodowe często jako priorytetową podkreślały natomiast umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów i religii, funkcjonowania w środowisku międzynarodowym. Niezbędna cecha przy tym to jest otwartość na inne kultury, rozwiązania, sposoby komunikowania się i pracy.



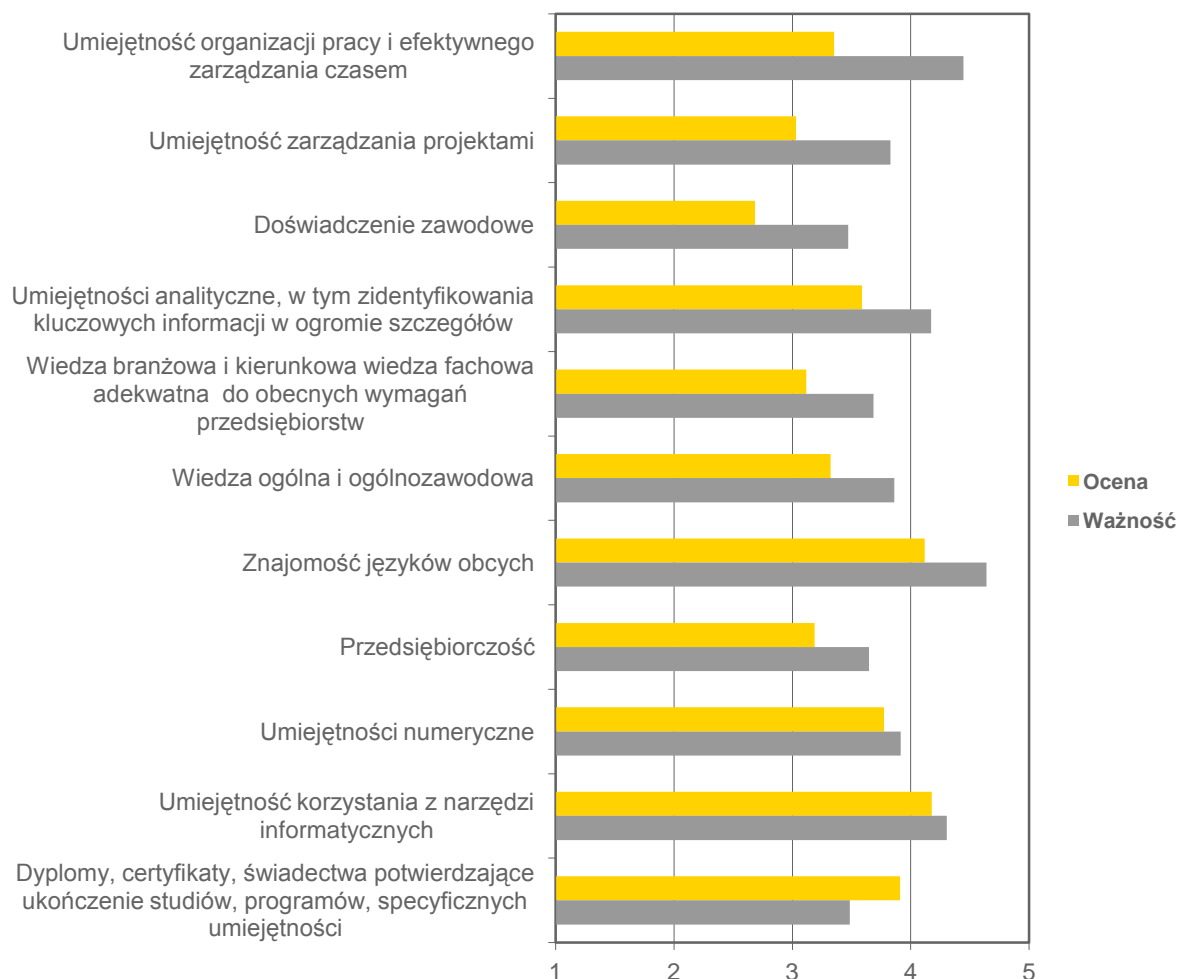
**Wykres 10. Umiejętności intelektualne<sup>a</sup>: ocena vs ważność**



<sup>a</sup> Umiejętności zostały posortowane wg różnicy między ważnością a oceną

W zakresie kompetencji intelektualnych pracodawcy podkreślali przede wszystkim te, które są przydatne w pracy, tj. umiejętność określania i uzasadniania priorytetów, formułowania i rozwiązywania problemów oraz logicznego myślenia. Podkreślano znaczenie kreatywności, ze szczególnym podkreśleniem w firmach, które funkcjonują na bardzo konkurencyjnych rynkach, np. nowych technologii.

**Wykres 11. Umiejętności i wiedza „twarda” / zawodowa<sup>a</sup>: ocena vs ważność**



<sup>a</sup> Umiejętności zostały posortowane wg różnicy między ważnością a oceną

W kategorii wiedzy „twardej” najważniejsze dla pracodawców są wszystkie te umiejętności, które są przydatne w pracy, tj. umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem (zarządzanie sobą), umiejętności analityczne oraz korzystania z narzędzi informatycznych. Dobra znajomość przynajmniej jednego języka obcego to absolutne minimum w przypadku firm międzynarodowych. Posiadane kwalifikacje, czyli certyfikaty, dyplomy są wymagane głównie przez duże firmy zatrudniające powyżej 250 osób, co może wynikać ze sformalizowania procesów rekrutacyjnych.

Dyrektorzy HR podczas warsztatów w AmCham oraz większość pracodawców, z którymi przeprowadzono wywiady nie zwracali uwagi na umiejętności menedżerskie jako kluczowe dla absolwentów w pierwszych latach pracy. Umiejętności menedżerskie i przywódcze są rozwijane przez te organizacje sukcesywnie w odniesieniu do największych talentów. Zdania na ten temat są jednak podzielone. Spotkaliśmy się z opiniami dwóch firm, że już absolwenci powinni mieć podstawowe umiejętności zarządcze, np. w zakresie zarządzania projektami, małymi zespołami (menedżerowie liniowi).

Jeśli chodzi o wiedzę zawodową podczas rozmów zwracano uwagę na potrzebę lepszej edukacji ekonomicznej absolwentów. Jako absolutne minimum każdy absolwent kierunku ekonomicznego powinien bardzo dobrze rozumieć bilans, rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych i podstawowe mierniki, co nie zawsze dzisiaj ma miejsce.

## Idealny absolwent

W ankiecie poproszono też pracodawców o wskazanie kompetencji (max. do 10) „idealnego” absolwenta szkoły wyższej. Na to otwarte pytanie odpowiedziało 19 respondentów, a najczęściej wymienianymi kompetencjami były: efektywna komunikacja, otwartość na uczenie się i stały rozwój oraz aktywność i zaangażowanie w pracy. Idealny absolwent powinien też cechować się elastycznością i zdolnością do adaptacji, znać języki obce, posiadać umiejętności pracy w zespole, wykorzystania narzędzi informatycznych, formułowania i rozwiązywania problemów, oraz być odpowiedzialnym i dążyć do osiągnięcia sukcesu. Inne kompetencje wymieniane były rzadziej.

**Tabela 1. Kompetencje „idealnego” absolwenta szkoły wyższej (wg odpowiedzi na pytanie otwarte)**

Miejsce wg liczby wskazań	Rodzaje kompetencji <sup>a</sup>	Liczba wskazań
1	Efektywna komunikacja	13
2	Otwartość na uczenie się i stały rozwój	10
3	Aktywność i zaangażowanie w pracy	9
4	Elastyczność i zdolność do adaptacji	7
5-6	Umiejętność pracy w zespole	6
5-6	Znajomość języków obcych (zwłaszcza j. angielskiego)	6
7-10	Dążenie do osiągnięcia rezultatów	4
7-10	Odpowiedzialność	4
7-10	Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4
7-10	Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4
11-13	Przedsiębiorczość	3
11-13	Umiejętności analityczne	3
11-13	Wiedza branżowa	3

<sup>a</sup> W tabeli uwzględniono kompetencje, które wymienione zostały co najmniej 3 razy.

W rozmowach z poszczególnymi pracodawcami pojawiały się następujące opisy idealnego absolwenta:

- ▶ Zdolna/-y, zmotywowana/-y, dobra znajomość języków obcych;
- ▶ Zdolna/y do samodzielnej pracy, z inicjatywą - co jest niezbędne z perspektywy małej firmy, zmotywowana/-y, z chęcią do budowania wartości, robienia czegoś;
- ▶ Komunikatywna/-y, skutecznie buduje relacje, optymistycznie nastawiona/-y;
- ▶ Ambitna/-y, chętnie się uczy, lojalna/-y w stosunku do pracodawcy;
- ▶ Pokorna/-y, chęć do pracy i uczenia się, dobra wiedza kierunkowa, języki;

- ▶ Umiejętność analitycznego i innowacyjnego myślenia – znajdowanie nowych podejść do istniejących problemów, umiejętność pracy z ludźmi – funkcjonowania w firmie, budowania relacji, angażowania odpowiednich osób do realizacji projektów, elastyczność – umiejętność reagowania na zmianę, dostosowania się do nowych realiów.

Poniżej przedstawiamy kilka cech i czynników, które zdaniem menedżerów (absolwentów SGH sprzed kilku/kilkunastu lat) pozwoliły im odnieść sukces w życiu zawodowym:

- ▶ Wewnętrzna motywacja i zaangażowanie;
- ▶ Otwartość na uczenie się, zdobywanie różnych doświadczeń;
- ▶ Dobre umiejętności miękkie, w tym przede wszystkim w zakresie komunikacji;
- ▶ Swoboda w wyborze przedmiotów i wykładowców podczas studiów – uczy odpowiedzialności i elastyczności;
- ▶ Teoretyczne podstawy wyniesione z SGH w różnych obszarach, np. ekonomii;
- ▶ Różnorodne doświadczenia zdobyte podczas studiów, w tym np. praca za granicą, udział w wymianie studenckiej, działalność w organizacjach i klubach studenckich, kołach naukowych.

## Podsumowanie wywiadów z pracodawcami

Materiał badawczy zebrany w trakcie wywiadów z pracodawcami pozwala na sformułowanie następujących spostrzeżeń:

- ▶ Ogólna ocena jakości przygotowania absolwentów, podobnie jak ocena oparta na wynikach ankiet, jest raczej pozytywna - chociaż bardzo zróżnicowana.
- ▶ Nie brakowało jednak uwag krytycznych i gorzkich słów oraz wyraźnych oczekiwań w stosunku do szkół wyższych i absolwentów co do niezbędnych zmian:
  - ▶ Szkoły wyższe: przede wszystkim inne metody kształcenia; więcej praktycznej wiedzy biznesowej, zbliżenie dwóch światów (uczelni i biznesu) - skrajne opinie były takie, że są to dwa różne światy, konsekwentne wdrażanie inicjatyw i zmian przez uczelnie;
  - ▶ Absolwenci: więcej pokory i rzetelnej samooceny, na szybką karierę w firmie trzeba zapracować i wykazać się przedsiębiorczością; przygotowania na inwestycję w siebie w pierwszych latach pracy zawodowej; solidności w pracy zawodowej; samozaparca w poszukiwaniu rozwiązań, także spoza specjalistycznej wiedzy;
- ▶ Absolwenci SGH zostali ocenieni znacznie lepiej niż absolwenci innych uczelni: lepiej znają języki obce, są bardziej otwarci, aktywni, relatywnie lepiej wyedukowani.
- ▶ Zwracano uwagę, że na przestrzeni kilku ostatnich lat daje się zauważyć obniżanie jakości wykształcenia absolwentów.
- ▶ Poziom wykształcenia absolwentów jest zróżnicowany w zależności od uczelni (na ogół absolwenci z uczelni państwowych są lepiej przygotowani niż z uczelni prywatnych).
- ▶ Opinie nt. absolwentów są zróżnicowane w zależności od rodzaju i wielkości firmy: te największe przede wszystkim poszukują absolwentów posiadających dobrze rozwinięte kompetencje miękkie oraz biegłą znajomość języka obcego (zwłaszcza języka angielskiego) i umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych, gdyż w ramach wewnętrznych szkoleń pracodawcy dostarczają zatrudnionym absolwentom właściwą wiedzę profesjonalną (nie dotyczy to zawodów, w których już na wstępie wymagana jest dobra znajomość wiedzy kierunkowej, np. u inżynierów); firmy mniejsze, podkreślając wagę wszystkich wyżej wymienionych cech, stosunkowo częściej akcentują rolę wykształcenia kierunkowego przy zatrudnianiu absolwenta.

Reasumując, opinie zebrane w trakcie wywiadów z pracodawcami są w podstawowych kwestiach spójne z wynikami ankiet. Dotyczy to zarówno ogólnej oceny poziomu przygotowania absolwentów, jak i posiadania specyficznych kompetencji i kwalifikacji absolwentów.

# Zalecenia

Na podstawie wyników ankiet oraz rozmów przeprowadzonych z wybranymi pracodawcami można podjąć próbę sformułowania zaleceń dla głównych interesariuszy badania, tj.:

## A) uczelni:

- ▶ uczelnie powinny **zmodyfikować** nie tyle programy studiów, co przede wszystkim **metody kształcenia**. Zdecydowanie większy nacisk powinien być położony na rozwijanie kompetencji tzw. miękkich, umiejętności zastosowania wiedzy, case studies realizowanych grupowo oraz na samodzielne studiowanie;
- ▶ uczelnie powinny wyraźnie **wspierać rozwój różnych form aktywności pozanaukowej studentów**. Pracodawcy chętniej angażują absolwentów aktywnych, z pasją i doświadczeniem w działalności studenckiej, społecznej i sportowej;
- ▶ uczelnie powinny podjąć próbę **szerszego angażowania przedstawicieli biznesu** do prowadzenia określonych przedmiotów / zajęć rozwijających umiejętności zastosowania wiedzy, jak i do częściowej weryfikacji programów studiów;
- ▶ uczelnie powinny **zwiększyć aktywność biur karier i doradztwa zawodowego** w kontaktach z pracodawcami;
- ▶ uczelnie powinny w większym stopniu **przygotowywać absolwentów do wyjścia na rynek pracy**, w tym na przykład przez budowanie świadomości studentów co praca w różnych profilach firm oznacza, jak kształtować swoją ścieżkę kariery.

## B) studentów i absolwentów:

- ▶ dokonujcie przemyślanego wyboru kierunku studiów (dziś ten wybór jest często bezrefleksyjny – bez analizy tego, co będą robiła / robił po studiach) – wybór ten jednak często może być trudny albo wręcz niemożliwy na skutek częstych zmian w otoczeniu, wówczas stawiajcie na kompleksowość i uniwersalność posiadanych kompetencji;
- ▶ o ile to możliwe planujcie ścieżkę swojej kariery - wskazane jest robienie testów predyspozycji, świadome planowanie kompetencji, które należy pozyskać;
- ▶ zdobywajcie wiedzę interdyscyplinarną – przydatną w kontaktach z osobami reprezentującymi różne stanowiska i działy firmy;
- ▶ wykorzystajcie okres studiów na zdobywanie różnorodnych doświadczeń (praktyki, praca, wyjazdy zagraniczne, SKN, organizacje studenckie, stowarzyszenia, kluby sportowe, wolontariat itp.);
- ▶ szeroko aplikujcie o praktyki i staże do firm, gdyż jest to bardzo preferowana przez pracodawców, zwłaszcza tych najlepszych i największych na rynku, forma pozyskiwania przyszłych pracowników;
- ▶ doskonalcie umiejętności stosowania narzędzi informatycznych (Excel i inne podstawowe programy na zaawansowanym poziomie) oraz znajomości języków obcych (minimum język angielski na dobrym poziomie);
- ▶ w rozmowach kwalifikacyjnych starajcie się być naturalni i szczerzy (używajcie poprawnego i prostego języka, a nie koncentrujcie się na wyszukanej terminologii, bądźcie sobą) oraz nastawieni optymistycznie, nie zaczynajcie spotkania od tego, że chcielibyście pracować w danej firmie bo chcielibyście się rozwijać; przede wszystkim powinniście udowodnić, że jesteście w stanie dodać wartości do organizacji;
- ▶ szukajcie swojego miejsca – swojej ścieżki zawodowej u obecnego pracodawcy, nie rezygnujcie zbyt wcześnie, w pierwszych latach pracy bądźcie gotowi na inwestycję w siebie – ta inwestycja (budowa mocnego fundamentu kompetencji i kwalifikacji) spłaca się z czasem i daje szereg możliwości wyboru w dalszym życiu zawodowym;

- ▶ demonstrujcie zaangażowaną postawę – pracodawcy przede wszystkim zwracali uwagę na konieczność wykazania większej pokory przez absolwentów podczas pierwszych lat pracy (na przykład poprzez zachowanie równowagi między oczekiwaniami płacowymi i dotyczącymi szybkości rozwoju kariery (awansów) a wkładem pracy). Należy zachować równowagę między inwestycją w siebie i kreowaniem wartości dla firmy (zdaniem przedstawicieli niektórych firm często młodzi pracownicy zbyt mocno koncentrują się na sobie, tj. rozwoju kompetencji jako inwestycji w siebie na przyszłość). Zwracano uwagę, że przez zaangażowanie i przedsiębiorczość można najskuteczniej zbudować swoją dobrą i solidną karierę.

### **C) pracodawców:**

Uczelnie nie będą w stanie samodzielnie sprostać wszystkim wyzwaniom związanym z oczekiwaniami rynku pracy. Między innymi potrzebują wsparcia pracodawców. Poniżej kilka sugestii dla firm dotyczących możliwych obszarów współpracy z uczelniami:

- ▶ bądźcie otwarci na współpracę z uczelniami i sami ją też inicjujcie;
- ▶ rozszerzajcie sposoby komunikowania się i współpracy zarówno z władzami i kadrą uczelni, jak i ze środowiskiem studenckim;
- ▶ oferujcie studentom możliwość odbycia u siebie praktyk, co w istotnym stopniu ułatwi Wam w przyszłości pozyskanie sprawdzonych kandydatów do pracy;
- ▶ pomagajcie uczelniom w „upraktycznianiu” kształcenia poprzez m.in. zlecanie konkretnych (firmowych lub branżowych) zagadnień czy tematów do opracowania przez studentów w ramach prac dyplomowych;
- ▶ angażujcie się w prowadzenie na uczelni pojedynczych zajęć o charakterze praktycznym;
- ▶ w razie potrzeby opiniujcie lub współtwórzcie programy kształcenia dla studentów oraz słuchaczy studiów podyplomowych;
- ▶ w procesie rekrutacji absolwentów szkół wyższych do pracy bądźcie wyrozumiali na brak ich doświadczenia zawodowego; może je bowiem skutecznie rekompensować doświadczenie z pracy w organizacjach studenckich, w kołach naukowych, czy też aktywność sportowa, kulturalna lub inna praca społeczna danego absolwenta – kandydata do pracy w Państwa firmie;
- ▶ nowo zatrudnionym absolwentom w adaptacyjnym (stażowym) okresie ich pracy w firmie starajcie się wyznaczyć jednego przełożonego, gotowego pełnić rolę mentora;
- ▶ przenoście na grunt uczelni najlepsze wzorce kultury swojej organizacji, by móc – jako główni zewnętrzni interesariusze uczelni – wpływać na dokonującą się transformację polskiego szkolnictwa wyższego.

## Uwagi końcowe

Badanie ankietowe i wywiady przeprowadzone przez SGH, AmCham oraz Ernst & Young wśród wybranej grupy pracodawców – mimo ograniczonej m.in. z tego powodu reprezentatywności materiału badawczego – pozwalają sformułować ogólną opinię, że szkoły wyższe powinny w większym stopniu uwzględniać rekomendacje pracodawców, żeby zwiększyć udział firm zadowolonych z rekrutacji i zmniejszać lukę kompetencji oczekiwanych przez pracodawców. Mogą temu służyć w szczególności regularne badania oczekiwań, okresowe środowiskowe konferencje naukowe z partnerami i przyszłymi pracodawcami absolwentów uczelni (tu: SGH) oraz współfinansowane lub zamawiane programy kształcenia kierunkowego, bądź podyplomowego.

Na ogół kształcenie zgodnie z zapotrzebowaniem rynku nie oznacza, że pracodawcy oczekują od uczelni przygotowywania absolwentów do wykonywania konkretnych zawodów, ale kształcenia osób z dobrze rozwiniętymi kompetencjami osobistymi i interpersonalnymi, pozwalającymi absolwentom w miarę szybko odnaleźć się u danego pracodawcy i na szybko zmieniającym się rynku pracy.

Uczelnie powinny pracować nad świadomością studentów pod kątem czekających ich wyzwań po ukończeniu studiów i w przyszłym życiu zawodowym oraz społecznym. W szczególności studentom potrzebna jest świadomość „z perspektywą” wskazującą, że w najbliższych latach dyplom uczelni nie będzie gwarantował uzyskania pracy nie tylko zgodnej z ukończonym kierunkiem, ale nawet pracy wymagającej wykształcenia na poziomie magisterskim, oraz że wzrośnie rola zdolności i umiejętności multidyscyplinarnych.

W wielu przypadkach absolwenci już dziś zmuszeni są podejmować pracę poniżej swoich (formalnych lub rzeczywistych) kwalifikacji. Można to próbować wyjaśnić z pozycji natury przedsiębiorcy – stara się on pozyskiwać kapitał ludzki wysokiej jakości, ale też należy dodać, że z punktu widzenia społecznego – pozyskanie tego kapitału (wysokiej jakości absolwenta) można optymalizować wspólnie z uczelniami możliwie najniższym kosztem. Dlatego należałoby przyjąć rekomendację ukierunkowaną na wzmacnianie współpracy i partnerstwa z pracodawcami tak, żeby lepiej poznać specyficzne wymagania pracodawców. Jako minimum każdy absolwent powinien być wyposażony w wiedzę i kompetencje umożliwiające mu stosunkowo łatwe i szybkie dostosowanie się (i doksztalcenie) do pełnienia zmiennych zadań i funkcji zawodowych. W wielu rozmowach pracodawcy podkreślali, że ze względu na międzynarodowy charakter działania firm niezbędne jest sprostanie przez naszych absolwentów nie tylko wymaganiom lokalnym, ale również ich umiejętność funkcjonowania w środowisku międzynarodowym, europejskim lub światowym.

Można także przyjąć, że przedstawiona dzięki badaniom sytuacja na rynku pracy absolwentów szkół wyższych nie ulegnie istotnej zmianie, dopóki wśród pracodawców i w polskim społeczeństwie nie utrwali się przekonanie (podparte dobrymi doświadczeniami), jak to ma miejsce w krajach zachodnich, że studia licencjackie mogą dostarczać pełnowartościowych absolwentów, a nie głównie (tylko) osoby o tzw. „niepełnym” wyższym wykształceniu.



# Aneks

Aneks. Tabela 1.

Ocena ważności dla badanych pracodawców określonych rodzajów kompetencji i kwalifikacji absolwenta oraz ocena posiadania tych kompetencji przez zatrudnionych w firmie absolwentów szkół wyższych. Luka kompetencyjna według badanych pracodawców

Rodzaje kompetencji i kwalifikacji	Średnia ocena ważności kompetencji w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne	Średnia ocena posiadanych kompetencji w skali od 1 – b. słaba, do 5 – b. dobra	Luka kompetencyjna w ujęciu procentowym	Luka kompetencyjna obliczona na podstawie ważności i średnich ocen
<b>Umiejętności osobiste<sup>a</sup>:</b>				
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,61	4,31	7%	0,30
Zaangażowanie	4,57	3,77	<b>18%</b>	0,80
Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	4,47	3,88	13%	0,59
Odpowiedzialność	4,46	3,86	13%	0,60
Elastyczność i zdolność do adaptacji	4,42	3,73	<b>16%</b>	0,69
Dążenie do osiągnięcia rezultatów	4,38	3,94	10%	0,44
Umiejętność pracy pod presją czasu	4,38	3,62	<b>17%</b>	0,76
Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	4,15	3,12	<b>25%</b>	1,03
Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	4,03	3,24	<b>20%</b>	0,79
Empatia	3,97	3,50	12%	0,47
Umiejętność podejmowania decyzji	3,97	3,30	<b>17%</b>	0,67
Samodzielność	3,81	3,47	9%	0,34
<b>Umiejętności interpersonalne<sup>a</sup>:</b>				
Efektywna komunikacja	4,69	3,74	<b>20%</b>	0,95
Umiejętność pracy w zespole	4,50	3,69	<b>18%</b>	0,81
Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	4,22	4,19	1%	0,03
Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	4,00	3,71	7%	0,29
Umiejętności negocjacyjne	3,69	3,00	<b>19%</b>	0,69

Rodzaje kompetencji i kwalifikacji	Średnia ocena ważności kompetencji w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne	Średnia ocena posiadanych kompetencji w skali od 1 – b. słaba, do 5 – b. dobra	Luka kompetencyjna w ujęciu procentowym	Luka kompetencyjna obliczona na podstawie ważności i średnich ocen
<b>Zdolności intelektualne<sup>a</sup>:</b>				
Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	4,49	3,35	<b>25%</b>	1,14
Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4,40	3,56	<b>19%</b>	0,84
Umiejętność logicznego myślenia	4,37	4,03	8%	0,34
Kreatywność	4,17	3,94	6%	0,23
Umiejętność niezależnego myślenia	4,11	3,71	10%	0,40
<b>Umiejętności i wiedza ogólna oraz adekwatna dla wykonywanej pracy ("wiedza twarda"/zawodowa) <sup>a</sup>:</b>				
Znajomość języków obcych	4,64	4,12	11%	0,52
Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	4,44	3,35	<b>25%</b>	1,09
Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4,31	4,18	3%	0,13
Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	4,14	3,59	13%	0,55
Umiejętności numeryczne	3,91	3,77	4%	0,14
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,86	3,32	14%	0,54
Umiejętność zarządzania projektami	3,83	3,03	<b>21%</b>	0,80
Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	3,69	3,12	<b>15%</b>	0,57
Przedsiębiorczość	3,65	3,19	13%	0,46
Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficzne umiejętności	3,49	3,91	-	-
Doświadczenie zawodowe	3,47	2,69	<b>22%</b>	0,78

<sup>a</sup> Uszeregowano według stopnia ważności w danej grupie kompetencji.

**Aneks. Tabela 2.**

**Ocena i ważność określonych rodzajów kompetencji i kwalifikacji absolwentów przedstawiona z wyszczególnieniem wielkości firmy (liczby osób zatrudnionych)**

	Ocena			Ważność		
	1-49*	50-249*	250+*	1-49*	50-249*	250+*
<b>Umiejętności osobiste:</b>						
Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	3,67	4,23	3,60	4,33	4,73	4,20
Odpowiedzialność	3,89	4,13	3,40	4,67	4,38	4,40
Zaangażowanie	3,78	4,06	3,30	4,44	4,75	4,40
Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	3,33	3,40	2,90	4,11	4,06	3,89
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,33	4,44	4,10	4,56	4,59	4,70
Dążenie do osiągnięcia rezultatów	3,89	4,06	3,80	4,50	4,13	4,70
Samodzielność	3,50	3,57	3,30	4,22	3,29	4,30
Umiejętność pracy pod presją czasu	3,89	3,81	3,00	4,44	4,33	4,40
Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	3,44	3,00	3,00	4,22	4,19	4,00
Elastyczność i zdolność do adaptacji	4,00	3,60	3,67	4,56	4,29	4,50
Umiejętność podejmowania decyzji	3,25	3,31	3,33	4,44	3,59	4,20
Empatia	3,43	3,82	3,13	4,22	3,81	4,00
<b>Umiejętności interpersonalne:</b>						
Efektywna komunikacja	3,67	3,88	3,56	4,78	4,59	4,80
Umiejętność pracy w zespole	3,44	3,94	3,50	4,44	4,41	4,70
Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur, religii, w różnym wieku, różnej płci i orientacji seksualnej	4,29	4,19	4,11	4,56	4,12	4,10
Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	3,78	3,88	3,33	4,33	3,88	3,90
Umiejętności negocjacyjne	2,71	3,07	3,13	4,11	3,47	3,70
<b>Zdolności intelektualne:</b>						
Umiejętność logicznego myślenia	4,11	4,13	3,78	4,63	4,41	4,10
Kreatywność	3,89	4,07	3,78	4,75	4,06	3,90
Umiejętność niezależnego myślenia	3,44	3,81	3,78	4,75	3,88	4,00
Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	3,67	3,56	3,44	4,88	4,18	4,40
Umiejętność określania priorytetów	3,67	3,33	3,00	4,88	4,24	4,60

	Ocena			Ważność		
	1-49*	50-249*	250+*	1-49*	50-249*	250+*
<b>Umiejętności i wiedza ogólna oraz adekwatna dla wykonywanej pracy ("wiedza twarda"/zawodowa):</b>						
Umiejętności numeryczne	3,86	3,93	3,44	4,11	3,69	4,10
Znajomość języków obcych	4,38	4,19	3,80	4,67	4,71	4,50
Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	3,67	3,44	2,89	4,56	4,41	4,40
Umiejętność zarządzania projektami	3,22	3,13	2,67	4,00	3,75	3,80
Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	3,89	4,31	4,22	4,44	4,06	4,60
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,67	3,19	3,22	4,22	3,71	3,80
Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	3,33	3,00	3,11	4,11	3,44	3,70
Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	3,78	3,75	3,11	4,67	3,94	4,10
Doświadczenie zawodowe	3,11	2,63	2,40	3,89	3,24	3,50
Przedsiębiorczość	3,22	3,21	3,11	4,00	3,38	3,78
Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficznych umiejętności	4,25	3,87	3,70	3,56	3,19	3,90

\* Liczba osób zatrudnionych w firmie

**Aneks. Tabela 3.**  
**Ranking stopnia ważności kompetencji absolwentów uczelni według badanych pracodawców**

Miejsce w rankingu	Rodzaje kompetencji	Średnia ocena w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne
1	Efektywna komunikacja	4,69
2	Znajomość języków obcych	4,64
3	Otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,61
4	Zaangażowanie	4,57
5	Umiejętność pracy w zespole	4,50
6	Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	4,49
7	Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	4,47
8	Odpowiedzialność	4,46
9	Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	4,44
10	Elastyczność i zdolność do adaptacji	4,42
11	Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4,40
12-13	Dążenie do osiągnięcia rezultatów	4,38
12-13	Umiejętność pracy pod presją czasu	4,38
14	Umiejętność logicznego myślenia	4,37
15	Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4,31
16	Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	4,22
17	Kreatywność	4,17
18	Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	4,15
19	Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	4,14
20	Umiejętność niezależnego myślenia	4,11
21	Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	4,03
22	Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	4,00
23-24	Umiejętność podejmowania decyzji	3,97
23-24	Empatia	3,97
25	Umiejętności numeryczne	3,91
26	Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,86
27	Umiejętność zarządzania projektami	3,83
28	Samodzielność	3,81
29-30	Umiejętności negocjacyjne	3,69
29-30	Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	3,69

Miejsce w rankingu	Rodzaje kompetencji	Średnia ocena w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne
31	Przedsiębiorczość	3,65
32	Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficzne umiejętności	3,49
33	Doświadczenie zawodowe	3,47

**Aneks. Tabela 4.**

**Ranking oceny kompetencji i kwalifikacji absolwentów według badanych firm w ujęciu od najlepiej do najgorzej ocenionych**

Rodzaje kompetencji i kwalifikacji	Średnia ocena posiadanych kompetencji w skali od 1 – b. słaba, do 5 – b. dobra	Średnia ocena ważności kompetencji w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,31	4,61
Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	4,19	4,22
Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4,18	4,31
Znajomość języków obcych	4,12	4,64
Umiejętność logicznego myślenia	4,03	4,37
Dążenie do osiągnięcia rezultatów	3,94	4,38
Kreatywność	3,94	4,17
Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficzne umiejętności	3,91	3,49
Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	3,88	4,47
Odpowiedzialność	3,86	4,46
Zaangażowanie	3,77	4,57
Umiejętności numeryczne	3,77	3,91
Efektywna komunikacja	3,74	4,69
Elastyczność i zdolność do adaptacji	3,73	4,42
Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	3,71	4,00
Umiejętność niezależnego myślenia	3,71	4,11
Umiejętność pracy w zespole	3,69	4,50
Umiejętność pracy pod presją czasu	3,62	4,38
Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	3,59	4,14
Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	3,56	4,40
Empatia	3,50	3,97
Samodzielność	3,47	3,81
Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	3,35	4,49



Rodzaje kompetencji i kwalifikacji	Średnia ocena posiadanych kompetencji w skali od 1 – b. słaba, do 5 – b. dobra	Średnia ocena ważności kompetencji w skali od 1 – nieważne, do 5 – b. ważne
Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	3,35	4,44
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,32	3,86
Umiejętność podejmowania decyzji	3,30	3,97
Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	3,24	4,03
Przedsiębiorczość	3,19	3,65
Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	3,12	4,15
Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	3,12	3,69
Umiejętność zarządzania projektami	3,03	3,83
Umiejętności negocjacyjne	3,00	3,69
Doświadczenie zawodowe	2,69	3,47

**Aneks Tabela 5.**

**Porównanie średniej oceny danych rodzajów kompetencji oczekiwanych przez pracodawców ze średnią oceną kompetencji posiadanych przez absolwentów po ukończeniu studiów**

Rodzaj kompetencji	Średnia ocena (w skali 1 – 5) kompetencji oczekiwanych przez pracodawców	Średnia ocena (w skali 1 – 5) kompetencji posiadanych przez absolwentów	Różnica	
			niedobór kompetencji wyniesionych z uczelni	nadwyżka kompetencji wyniesionych z uczelni
<b>Kompetencje oczekiwane (z oceną 4,0 i więcej) i najmniej odbiegające od kompetencji posiadanych (różnica poniżej 0,5)</b>				
Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	4,22	4,19	- 0,03	
Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	4,31	4,18	- 0,13	
Kreatywność	4,17	3,94	- 0,23	
Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	4,00	3,71	- 0,29	
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	4,61	4,31	- 0,30	
Umiejętność logicznego myślenia	4,37	4,03	- 0,34	
Umiejętność niezależnego myślenia	4,11	3,71	- 0,40	
Dążenie do osiągnięcia rezultatów	4,38	3,94	- 0,44	
<b>Kompetencje oczekiwane (z oceną 4,0 i więcej) i znacznie odbiegające od kompetencji posiadanych (różnica powyżej 0,5)</b>				
Znajomość języków obcych	4,64	4,12	- 0,52	
Umiejętności analityczne, w tym identyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	4,14	3,59	- 0,55	
Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	4,47	3,88	- 0,59	
Odpowiedzialność	4,46	3,86	- 0,60	
Elastyczność i zdolność do adaptacji	4,42	3,73	- 0,69	
Umiejętność pracy pod presją czasu	4,38	3,62	- 0,76	
Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	4,03	3,24	- 0,79	
Zaangażowanie	4,57	3,77	- 0,80	
Umiejętność pracy w zespole	4,50	3,69	- 0,81	
Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	4,40	3,56	- 0,84	
Efektywna komunikacja	4,69	3,74	- 0,95	
Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	4,15	3,12	- 1,03	
Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	4,44	3,35	- 1,09	
Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	4,49	3,35	- 1,14	

Rodzaj kompetencji	Średnia ocena (w skali 1 – 5) kompetencji oczekiwanych przez pracodawców	Średnia ocena (w skali 1 – 5) kompetencji posiadanych przez absolwentów	Różnica	
			niedobór kompetencji wyniesionych z uczelni	nadwyżka kompetencji wyniesionych z uczelni
Pozostałe kompetencje (z oceną poniżej 4,0) wymienione w ankiecie				
Dyplomy, certyfikaty, potwierdzające ukończenie dodatkowych studiów, programów, specyficzne umiejętności	3,49	3,91		+ 0,42
Umiejętności numeryczne	3,91	3,77	- 0,14	
Samodzielność	3,81	3,47	- 0,34	
Przedsiębiorczość	3,65	3,19	- 0,46	
Empatia	3,97	3,50	- 0,47	
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	3,86	3,32	- 0,54	
Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do wymagań przedsiębiorstw	3,69	3,12	- 0,57	
Umiejętność podejmowania decyzji	3,97	3,30	- 0,67	
Umiejętność podejmowania decyzji	3,97	3,30	- 0,67	
Umiejętności negocjacyjne	3,69	3,00	- 0,69	
Doświadczenie zawodowe	3,47	2,69	- 0,78	
Umiejętność zarządzania projektami	3,83	3,03	- 0,80	

**Aneks. Tabela 6.**

**Porównanie rankingów kompetencji oczekiwanych przez badanych pracodawców oraz posiadanych przez większość absolwentów szkół wyższych zatrudnionych w ostatnich paru latach przez tych pracodawców**

Rodzaje kompetencji	Ranking kompetencji oczekiwanych	Ranking kompetencji posiadanych
Efektywna komunikacja	1	13
Znajomość języków obcych	2	4
Otwartość na uczenie się i stały rozwój	3	1
Zaangażowanie	4	11-12
Umiejętność pracy w zespole	5	17
Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów	6	23
Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu	7	9
Odpowiedzialność	8	10
Umiejętność organizacji pracy i efektywnego zarządzania czasem	9	24
Elastyczność i zdolność do adaptacji	10	14
Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów	11	20
Dążenie do osiągnięcia rezultatów	12-13	6-7
Umiejętność pracy pod presją czasu	12-13	18
Umiejętność logicznego myślenia	14	5
Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych	15	3
Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów, kultur	16	2
Kreatywność	17	6-7
Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń	18	29
Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowania kluczowych informacji w ogromie szczegółów	19	19
Umiejętność niezależnego myślenia	20	16
Lojalność i chęć do związania się z firmą na dłużej	21	27
Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska	22	15
Umiejętność podejmowania decyzji	23-24	27
Empatia	23-24	21
Umiejętności numeryczne	25	11-12
Wiedza ogólna i ogólnozawodowa	26	25
Umiejętność zarządzania projektami	27	31
Samodzielność	28	22
Umiejętności negocjacyjne	29-30	32
Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw	29-30	30

Rodzaje kompetencji	Ranking kompetencji oczekiwanych	Ranking kompetencji posiadanych
Przedsiębiorczość	31	28
Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenie studiów, programów, specyficzne umiejętności	32	8
Doświadczenie zawodowe	33	33

Uwaga: w tabeli zaznaczono różnice w rankingach kompetencji wynoszącą 10 i więcej miejsc, przy czym kolor zielony oznacza różnicę niekorzystną (niedobór kompetencji), a kolor żółty – korzystną dla absolwent