

*mgr Janusz Halik*

Instytut Socjologii  
Uniwersytet Rzeszowski

## **Sytuacja absolwentów szkół wyższych na rynku pracy w opiniach pracodawców oraz przedstawicieli środków naukowych i akademickich**

### WSTĘP

Materiał źródłowy do opracowania niniejszego artykułu stanowiła dyskusja panelowa przeprowadzona w ramach I Podkarpackiej Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej pn. *Przemiany na rynku pracy w wymiarze lokalnym, regionalnym i globalnym*. Wśród gości panelu znaleźli się przedstawiciele biznesu, środowisk naukowych i akademickich oraz organizacji pozarządowych. Konferencja przeprowadzona w dniach 18–19 października 2012 r. została zorganizowana przy współpracy Instytutu Socjologii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie. Głównym celem było przeprowadzenie interdyscyplinarnej dyskusji na temat funkcjonowania rynku pracy.

Dyskusja panelowa ekspertów stanowiła podsumowanie głównych problemów poruszanych w trakcie Konferencji pn. *Przemiany na rynku pracy w wymiarze lokalnym, regionalnym i globalnym*. Uczestnicy panelu dążyli przede wszystkim do sprecyzowania oczekiwań pracodawców względem kompetencji, jakie powinni posiadać absolwenci szkół wyższych (określenia profilu absolwenta poszukiwanego na rynku pracy). Podczas panelu omawiano także problemy związane ze współpracą między pracodawcami a szkołami wyższymi, której efektem powinno być dostarczanie studentom wiedzy i umiejętności zgodnych z zapotrzebowaniem rynku pracy. Uwaga uczestników dyskusji koncentrowała się ponadto na analizie strategii stosowanych przez przedsiębiorców, którzy zatrudniają pracowników w dobie kryzysu.

Celem niniejszego artykułu jest jakościowe pogłębienie wyników dostępnych badań ilościowych, mających na celu opis i wyjaśnienie sytuacji absolwentów szkół wyższych wkraczających aktualnie na rynek pracy. Artykuł, który jest nieautoryzowanym zapisem dyskusji składa się z czterech części. W pierwszej z nich przeanalizowano wypowiedzi przedstawicieli pracodawców uczestniczących w panelu. W części drugiej artykułu przeanalizowano uwagi przedstawicieli środowisk naukowych. W trzeciej części zaprezentowano wnioski podsumo-

wujące dyskusję panelową wraz z rekomendacjami. Zarówno w pierwszej, jak i drugiej części artykułu nie cytowano kompletnych wypowiedzi uczestników panelu, a jedynie ich fragmenty. Należy zaznaczyć, że każda z cytowanych wypowiedzi posiada odnośnik, który umożliwia jej odnalezienie w nieautoryzowanym zapisie dyskusji stanowiącym część czwartą niniejszego artykułu.

#### ANALIZA WYPOWIEDZI PRZEDSTAWICIELI PRACODAWCÓW

Przedstawiciele pracodawców uczestniczący w panelu dyskusyjnym zostali poproszeni o scharakteryzowanie umiejętności – zarówno twardych, jak i miękkich – jakie powinni posiadać absolwenci szkół wyższych, aby znaleźć i utrzymać zatrudnienie w instytucjach, które reprezentują. Wymagania pracodawców względem umiejętności absolwentów zależą przede wszystkim od rodzaju prowadzonej działalności oraz zakresu obowiązków pracownika. Należy zaznaczyć, iż niezależnie od wyżej wymienionych czynników pracodawcy oczekują od absolwentów szkół wyższych posiadania doświadczenia zawodowego nabytego jeszcze w trakcie studiów. Ponadto, zdaniem pracodawców zarówno poziom kompetencji twardych, jak i miękkich absolwentów, często nie w pełni spełnia ich oczekiwania.

„Problemy są takie jak tutaj zostały przedstawione. Przede wszystkim według nas doświadczenie, umiejętności wyniesione z uczelni, no trochę odbiegają od tego, czego oczekujemy. Oczywiście jest lekarstwo na to, tyle, że myślę, iż firm, które są otwarte w ten sposób – jak nasza – jest po prostu za mało, żeby młodzi ludzie to doświadczenie mogli zdobywać. Mówię tutaj o praktykach, mówię tu o stażach, mówię o różnych formach nabywania tego doświadczenia, umiejętności, wiedzy praktycznej – nie tylko książkowej, ale już na etapie pobierania nauki” (1).

Z powyższej wypowiedzi wynika, że pracodawcy zdają sobie sprawę z trudności, jakie mają studenci starający się zdobyć doświadczenie zawodowe w trakcie trwania nauki. Należy do nich przede wszystkim niewystarczająca liczba firm gotowych do przyjmowania osób chętnych do odbycia praktyki lub stażu. Zdaniem pracodawców, oprócz praktyk i staży zawodowych szkoły wyższe powinny zachęcać studentów do pisania prac dyplomowych we współpracy z przedsiębiorstwami – w odpowiedzi na ich zapotrzebowanie. Prace dyplomowe powinny stanowić praktyczne rozwiązanie problemu występującego w danej firmie.

„Uczelnie uczą fizyki, matematyki na uczelniach technicznych, odpowiednich przedmiotów na uczelniach humanistycznych i nagle się okazuje, że coś nie działa. Proszę Państwa, przychodzi student i mówi, że chce napisać pracę, on ma z góry zadaną pracę. On nie wchodzi ze mną w relację. Co moglibyśmy wspólnie razem zmienić i co mógłbym mu przekazać, żeby ta praca miała dla nas praktyczny sens, a on żeby był w to zaangażowany i żebyśmy dzięki temu stworzyli coś co mu zapewni np. pracę? Ja jakby nie wyrokuję, jakie to są pomysły,

tych pomysłów jest dużo, to są praktyki i staże, które są lubiane, ale może trzeba się im lepiej przyjrzeć. To jest może właśnie inne trochę podejście do myślenia” (8).

Biorąc pod uwagę czynniki wpływające na jakość praktyk i staży zawodowych pracodawcy zwrócili uwagę, że ich zasadniczym elementem powinno być zapewnienie studentom fachowej opieki – mentoringu.

„Nie jest to miejsce pracy w sensie biurka, lutownicy, krzesła, komputera. To jest również kwestia opieki, tego mentoringu na jakimś tam odpowiednim poziomie (...) (9).

Studenci potrzebują według mnie też indywidualnego mentoringu, są zagnębieni w tym świecie, jak my wszyscy zresztą. Indywidualny mentor, który będzie ustawiał ścieżki kariery, większa różnorodność ścieżek specjalizacji, plus większe kontakty, lepsze kontakty z rynkiem generalnie, bo to jest jakiś proces edukacji, dla jakiegoś klienta zewnętrznego te usługi się świadczy, może mieć taki sens” (10).

Innym sposobem pozwalającym studentom na zdobywanie doświadczenia zawodowego jeszcze w trakcie nauki jest zawieranie przez nich umów cywilnoprawnych. Pracodawcy zwrócili uwagę na zalety elastycznych form zatrudnienia, do których – obok możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego – należą: możliwość rozpoznania własnych możliwości i predyspozycji oraz możliwość poznania wielu kultur organizacyjnych.

„(...) elastyczne formy są okazją do poznania wielu pracodawców, wielu metod działania, wielu struktur, wielu kultur organizacyjnych. Tak naprawdę podjęcie pracy, świadome i z własnym rozeznaniem, własnego potencjału i predyspozycji, podjęcie pracy w elastycznych formach daje młodym ludziom ogromną przewagę na rynku pracy. I tak naprawdę są ci młodzi ludzie, którzy tak próbują na studiach, później mają ogromne możliwości rozwoju zawodowego i bycia konkurencyjnym, poprawienia swojej pozycji na rynku” (13).

Duże znaczenie – zarówno na etapie poszukiwania zatrudnienia, jak i dla rozwoju kariery zawodowej – ma poziom kompetencji miękkich absolwentów. W ocenie pracodawców poziom kompetencji miękkich absolwentów szkół wyższych nie jest wystarczający. Wśród kompetencji miękkich istotnych w pracy, których deficyt jest szczególnie zauważalny u absolwentów szkół wyższych, pracodawcy wymienili przede wszystkim: kreatywność, elastyczność, komunikatywność i odporność na stres.

„Młodzi ludzie chętnie przechodzą do pracy – to jest dość oczywiste, szukają tej pracy. W mojej firmie pracują ludzie o różnym wykształceniu, są socjologowie, są chemicy, są ludzie po administracji, są po ekonomii, są po historii sztuki. Zajmują się projektami i dość szybko przystosowują się do pracy w tych projektach, ale moja obserwacja jest taka, że tylko do pewnego poziomu, czyli do dość prostych czynności projektowych. Takich organizacyjnych, związanych z przygotowaniem np. szkolenia, czynności dość prostych, administracyjnych.

Natomiast jeśli chodzi o bardziej skomplikowane czynności, to młodzi ludzie mają problemy. Mówię, ludzie o różnym wykształceniu, po różnych uczelniach mają problemy i nie wiem z czego to wynika. Może z tego, jak te uczelnie uczą, albo z tego jaka ta młodzież jest. Znaczący z czym mają problemy. U mnie w firmie na 160 osób brakuje ludzi, którzy są na tyle kreatywni, że po dwóch, czy trzech latach potrafią samodzielnie przygotować wniosek i nim zarządzać” (6).

Na problem aktywności zawodowej pracy, należy spojrzeć nie tylko przez perspektywę co mi ofiaruje świat i pracodawcy, tylko na ile ja jestem w stanie kreatywnie zaryzykować i wykorzystać istniejące zasoby, które są, ale do tego jest potrzebna pewna wiedza (...) (12).

Umiejętność nawiązywania kontaktów, przekazywania wiedzy – bo mamy tę drugą działkę nietechniczną, typu wdrożeniową, np. – no z tym jest naprawdę źle. Z tym jest źle i tutaj podpiszę się pod tym co jeden z pracodawców mówił, że po dziesięciu, piętnastu minutach rozmowy można się zorientować, że no mimo uczelni, bardzo często prestiżowej, to te umiejętności są takie, czy predyspozycje – trudno jednoznacznie to powiedzieć – no na niskim poziomie (4).

O jeszcze jednych kompetencjach wspomnę, o których pewnie warto, a nie było o nich dotychczas mowy. Jednym z największych problemów współczesnego świata to jest stres. Dzisiaj pewnie trzeba stworzyć politykę publiczną w tym kraju i na świecie związaną ze stresem. Bez przerwy podlegamy wszyscy nieustannym zmianom. Stres powoduje obniżenie samooceny i poczucia własnej wartości. Czy osoby, które mają obniżone poczucie własnej wartości i mają obniżoną samoocenę, są w stanie i są gotowe dzielić się wiedzą z innymi osobami? Nie, więc oprócz tych kompetencji społecznych, kwalifikacji zawodowych, które są niezbędne, bo wiedza jest ważna, trzeba też umieć być osobą i wchodzić w relacje i te relacje jakoś sensownie wykorzystywać, żeby np. dokonywać wymiany informacji, wymieniać się wiedzą. Jeżeli będę miał obniżoną samoocenę, obniżone poczucie wartości, będę zestresowany, to się nie podzielę, nie potrafię, będę się obawiał, będę czuł lęk itd.” (7).

Należy podkreślić, że z punktu widzenia pracodawców podstawowym kryterium przy ocenie pracownika jest jego gotowość do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji. W opinii pracodawców absolwentów – niezależnie od rodzaju wykonywanej pracy – charakteryzuje brak gotowości do ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych, nawet pomimo gotowości firm do finansowania swoim pracownikom szkoleń specjalistycznych.

„Bardzo trudno znaleźć jest inżyniera, który z jednej strony by coś wiedział, umiał, a jeżeli tego nie umie, żeby chciał się tego nauczyć. Uczyć w tym pierwszym etapie, czyli pokazać co potrafię, żeby po prostu umieć, żebyśmy mogli zweryfikować jego umiejętności i wtedy w odpowiedni sposób podejść do tego pracownika w długim czasie. Nam zależy tutaj – z tych badań też było można

zauważyć – że zależy nam na pracowniku nie na rok, nie na dwa lata, tylko na dłużej. Jest to związane przede wszystkim z tym, że technologie bardzo szybko się zmieniają, te certyfikaty, o których pan dr mówił są niesamowicie istotne – one po prostu się przekładają na pieniądze. Więc z tego powodu jesteśmy w stanie zainwestować w takiego młodego człowieka, nie patrząc do końca na jego aktualne umiejętności, tylko żeby ta druga osoba to samo chciała dać od siebie (2).

Brakuje osób, które potrafią rozliczać projekty, nie dlatego, że firma im tego nie umożliwia, tylko dlatego, że oni tego nie chcą. To jest taka sytuacja, że po prostu ci ludzie nie bardzo chcą korzystać z tego co im firma daje (5).

I to jest taka moja obserwacja, że młodzi ludzie przystosowują się do dość prostych czynności, ale jeśli chodzi o te skomplikowane, nie bardzo chcą inwestować w siebie, mimo że firma to im umożliwia” (3).

W opinii pracodawców czynnikiem hamującym rozwój kariery zawodowej absolwentów jest niewystarczające identyfikowanie się z firmą osób młodych. Z obserwacji pracodawców wynika, że osoby z krótkim stażem pracy są mniej zaangażowane w wykonywanie swoich obowiązków służbowych od osób z dłuższym stażem pracy.

„Jeśli mam pracownika, który pracuje dłużej w tej firmie, utożsamia się z tą firmą, jest punktualny, przychodzi, a jak trzeba to zostaje dłużej i mam młodszego pracownika, który się nie utożsamia, albo znacznie mniej utożsamia. Też miałem takie sytuacje, że regulamin organizacyjny przewiduje, że jak ktoś pracuje dłużej to może sobie odebrać te godziny, które pracuje dłużej innego dnia. Są tacy pracownicy, ci młodzi, którzy wpisują sobie 15 minut, pół godziny, godzinę, i jak się uezbiera osiem godzin to piszą do mnie pismo, żeby dostać dzień do odpracowania. Oczywiście takie pisma podpisuję, zgodnie z regulaminem. Natomiast mówię, to jest takie podejście młodego pokolenia. Jako pracodawca, jak ja mam patrzeć na tego pracownika i tego, który inaczej się zachowuje, choćby przy premii? Czy mam przyjąć młode pokolenie – trudno no takie jest, to też trzeba im dać premię; czy ten, który jest bardziej lojalny, on bardzo często lepiej też pracuje, to też ma dostać premię? No pewnie nie, to tak jest, że ci młodzi ludzie sami na siebie pracują, czyli są pracownikami, którzy na tę premię mogą nie liczyć. Przy awansach, też pewnie mogą być w gorszej sytuacji” (11).

#### ANALIZA WYPOWIEDZI PRZEDSTAWICIELI ŚRODOWISK NAUKOWYCH I AKADEMICKICH

Analiza wypowiedzi przedstawicieli środowisk naukowych i akademickich pozwala na przedstawienie problemów omawianych przez pracodawców z punktu widzenia instytucji kształcących przyszłych pracowników.

Nawiązując do opinii pracodawców dotyczących umiejętności i wiedzy, jakie powinni posiadać absolwenci szkół wyższych, aby znaleźć i utrzymać zatrudnienie, stwierdzono, że problem stanowi fakt, iż pracodawcy niechętnie angażują się w inicjatywy podejmowane przez szkoły wyższe, które mają na celu dostosowywanie programów kształcenia do potrzeb rynku pracy.

„Ale warunki wyjściowe, czyli co powinien wiedzieć, potrafić absolwent? Muszę przyznać, że nie rzucili się pracodawcy. Owszem zadeklarowali będziemy współpracować, pewnie, fajnie. Potem była i to duża organizacja pracodawców z tej części kraju, po czym jak przyszło co do czego – nie wiecie co, zróbcie sobie sami, my wam podpiszemy. No i wreszcie udało mi się zmusić, że jednego pracownika wysłali do konsultacji tych właśnie warunków wyjściowych dla absolwenta i co on powinien wiedzieć” (15).

W trakcie dyskusji nad strategiami, jakie stosują firmy rekrutując pracowników podkreślono, że wielu pracodawców nie ma sprecyzowanych oczekiwań względem kompetencji absolwentów szkół wyższych, co skutkuje trudnościami w znalezieniu właściwych pracowników.

„To jest dokładnie to samo, co przy pisaniu oferty pracy wielu pracodawców. Ja nie mówię, że wszyscy, ale wielu pracodawców nie umie napisać oferty. Jak państwo prześledzą oferty pracy, jakie wpływają na przykład do Urzędu Pracy, to one są identyczne, to jest kalka. Nie ma profilu, dokładnego profilu kandydata. Jeżeli ja mam rekrutować – ja kilka razy rekrutowałem pracowników, bo zwłaszcza mniejsze firmy mnie o to prosiły – to ja nie wiem, kogo wybrać, czego wy chcecie. Ja praktykowałem to inaczej, idę na stanowisko pracy, patrzę jak wygląda ta praca, co robi ten człowiek, ja mogę dobrać tego człowieka, ale z kolei znowu jak zaproponowałem procedurę rekrutacji, trzy etapy na przykład, proste etapy – bo to były proste umiejętności – nie bo to drogie” (16).

Przedstawiciele środowisk akademickich – podobnie jak pracodawcy – zwrócili uwagę na to, że problem stanowi zbyt mała liczba instytucji, w których młodzi ludzie mogą zdobywać swoje pierwsze doświadczenia zawodowe. Zdaniem przedstawicieli szkół wyższych należy położyć zdecydowanie większy nacisk na umożliwienie absolwentom wykorzystania wiedzy zdobytej w trakcie studiów w praktyce.

„Natomiast u nas tego brakuje, tego takiego miejsca, gdzie ten młody człowiek może sobie pójść, nabyć umiejętności bez wielkiego ryzyka. Bo wolontariusz to niestety, tutaj nie ma takiego związku ekonomicznego wielkiego i nie ma wielkiego ryzyka. Ja myślę, że gdyby były takie możliwości, to być może ludzie by się otwierali bardziej (18).

(...) ich potencjał nie zostanie wykorzystany, ale ich aspiracje nie zostaną zrealizowane, a więc będzie pojawiać się zjawisko takiej frustracji, prawda. Bo to nie jest to, że uczelnie ich czegoś nauczyły, oni nie mają możliwości tego

wykorzystać. Oni mają chęci, mają motywację, czegoś się dowiedzieli, a my nie stwarzamy im warunków dalszego rozwoju” (20).

W nawiązaniu do wypowiedzi pracodawców na temat kompetencji interpersonalnych absolwentów stwierdzono, że – w przeciwieństwie do krytycznej oceny tych kompetencji dokonanej przez pracodawców – osoby młode uczestniczące w badaniach deklarują wysoką samoocenę pod tym względem.

„To co państwo mogą zobaczyć, to że generalnie zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn jedna z najwyższych samoocen jest na tych kompetencjach interpersonalnych. Coś co regularnie pracodawcy zgłaszają, że tego brakuje, to jest niedostateczne itd., to pod tym względem oceniają się najwyżej. Także to są takie główne ograniczenia tego co mamy. Wiemy co ludzie o sobie myślą, patrząc jak różne kategorie zawodowe się samooceniają widzimy, że coś za tym musi stać. Ponieważ ci, którzy wykonują zawody techniczne generalnie oceniają się wyżej od tych, którzy wykonują zawody nietechniczne, natomiast związek nie jest ścisły” (19).

Analizując przyczyny słabej identyfikacji młodych ludzi z firmami, w których znaleźli zatrudnienie po ukończeniu studiów stwierdzono, iż do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy należą: zbyt niskie zarobki, wygórowane wymagania pracodawców na etapie rekrutacji do pracy, niemające zbyt wiele wspólnego z wykonywanymi później zadaniami oraz małe szanse na awans.

„On ma być lojalny, on ma być wręcz ślepo posłuszny, oddany firmie. I tutaj jest właśnie pewien problem, bo rzeczywiście za pensję 1500, 1800 zł brutto ciężko się identyfikować z firmą. Jeżeli koszt utrzymania jest wyższy, nie będzie identyfikowania się z firmą. Jeżeli mam blokadę przy awansie, to też będzie ciężko (14).

(...) wygórowane wymagania. To też prowadzi do tego, że niestety ten pracownik zaczyna się czuć źle. Wymagali ode mnie cudów, nie wiem musiałem stanąć na głowie, zrobić szpagat, przetłumaczyć tekst z chińskiego na polski i na odwrót, napisać program samodzielnie, a tu potem nic” (17).

Należy zaznaczyć, że przedstawiciele środowisk naukowych i akademickich podkreślili konieczność podejmowania bliskiej współpracy między wykładowcami a przedsiębiorcami. Rezultatem takiej współpracy jest z jednej strony kształcenie studentów zgodnie z zapotrzebowaniem pracodawców, a z drugiej możliwość polecenia pracodawcom właściwego kandydata na dane stanowisko. Referencje od wykładowców pozwalają pracodawcom pozyskiwać najbardziej uzdolnionych pracowników przy jednoczesnej redukcji czasu i kosztów związanych z prowadzeniem rekrutacji.

„(...) to wynika z bliskiej współpracy. My rzeczywiście mamy pracowników, którzy robią szkolenia dla firm, wiedzą czego potrzeba i robią to samo na uczelni. To jest chyba jedyne wyjście, żeby pracodawca się spotkał z jakimś naukowcem, czy nauczycielem i znalazł wspólne rozwiązanie (21).

(...) te znajomości to nie tylko w takim sensie pejoratywnym, nepotyzmu, że ktoś tam nie ma kompetencji i jest zatrudniany, ale znajomości traktujemy jako ten system połączonych relacji, które my sobie tworzymy w trakcie różnego rodzaju przedsięwzięć i również w relacji z naszymi prowadzącymi pokazując, że jesteśmy studentami, którym zależy (23).

Zdarzyło mi się polecać kilkanaście, kilkadziesiąt osób do pracy. Nikt nie narzekał, bo ja wśród studentów widzę, że ktoś ma pewne umiejętności i wtedy on wchodzi do pracy bez większych problemów. To wtedy możemy nawet pomyśleć, mamy kilka takich osób, które jednocześnie robią nieobowiązkową praktykę w tej firmie, w której do pracy się przygotowują, to zdaje egzamin, ale niestety potrzebna jest ta współpraca na całym etapie kształcenia (...) (22).

„(...) to co jest wymagane, to coraz większa współpraca przede wszystkim edukacji i pracodawców. Ja osobiście zaczynam się w to coraz bardziej angażować. Za miesiąc jestem w Warszawie na takim spotkaniu, taki projekt »Biznes dla edukacji«. Firmy zaczynają coraz więcej wchodzić, zwłaszcza w tym projekcie do uczelni wyższych, proponując wręcz własne programy nauczania, o ile nasze Ministerstwo wyrazi na to zgodę, co jest kwestią inną, wtórną, natomiast właśnie takie zaangażowanie pracodawców w proces nauczania może, moim zdaniem, przynieść dość dobre rezultaty” (24).

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Po przeanalizowaniu wypowiedzi uczestników panelu dyskusyjnego należy stwierdzić, że pracodawcy oczekują od absolwentów szkół wyższych przede wszystkim posiadania doświadczenia zawodowego nabytego jeszcze w trakcie studiów, gotowości do ciągłego podnoszenia kwalifikacji, komunikatywności oraz kreatywności. Koncentrowanie się na doświadczeniu zawodowym posiadanym przez kandydatów do pracy skutkuje zmniejszaniem szans na znalezienie zatrudnienia przez absolwentów. Studenci powinni być zatem aktywnie wspierani przez szkoły wyższe w zdobywaniu doświadczenia, np. poprzez umożliwianie im odbywania staży i praktyk zawodowych, a także zachęcanie do podejmowania elastycznych form pracy w trakcie edukacji.

Należy podkreślić, że pracodawcy często nie uświadamiają sobie, jakie są ich szczegółowe wymagania kompetencyjne względem potencjalnych pracowników, co może stanowić istotną barierę w zatrudnianiu właściwych kadr. Nieznajomość profilu poszukiwanego pracownika obniża efektywność procesu rekrutacji i świadczy o niskim poziomie zarządzania kadrami. Zdaniem pracodawców młodzi pracownicy w zbyt niskim stopniu identyfikują się z firmą. Wśród przyczyn tego zjawiska można wymienić niskie zarobki, wygórowane wymagania pracodawców na etapie rekrutacji kandydatów do pracy (często niemające



zbyt wiele wspólnego z wykonywanymi później zadaniami) oraz małe szanse na awans. Taki stan rzeczy może wywoływać u młodych pracowników frustrację, która utrudnia im utożsamianie się z firmą oraz zaangażowanie w wykonywane obowiązki. Pracodawcy powinni zatem prowadzić nabór pracowników w sposób bardziej przemyślany oraz przykładać większą uwagę do motywowania młodych pracowników, wskazując im możliwe ścieżki awansu zawodowego w firmie i wspierając rozwój kariery swoich pracowników.

W celu dostosowania programów kształcenia do zapotrzebowania pracodawców niezbędne jest zacieśnienie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a szkołami wyższymi. Z jednej strony konieczne jest zwiększenie zaangażowania pracodawców w tworzenie programów kształcenia, np. poprzez ich konsultowanie, czy proponowanie nowych przedmiotów, które mogłyby być wprowadzane do siatek studiów. Z drugiej strony szkoły wyższe powinny proponować firmom praktyczne odpowiedzi na problemy przez nie zgłaszane. W tym celu należy przede wszystkim promować pisanie prac dyplomowych zgodnych z zapotrzebowaniem przedsiębiorstw, tworzonych przy ścisłej współpracy studentów i pracodawców.

#### TRANSKRYPCJA\* DYSKUSJI PANELOWEJ

A: Otwieramy panel dyskusyjny. Chciałbym poprosić o głos naszych gości, którymi są: pan B – wiceprezes firmy informatycznej, pan C – wiceprezes firmy doradczo-konsultingowej, pan dr D z Politechniki Rzeszowskiej – witamy serdecznie – i pan E – Organizacja pozarządowa.

Ponieważ nasza konferencja bardzo mocno zarysowała w zasadzie trzy, a w zasadzie dwa nurty – trzy, bo jeden nurt to Zygmunt Bauman, a dwa pozostałe to absolwenci i pewna sfera ekonomii społecznej. To było dzisiaj bardzo mocno widoczne, absolwenci, studenci ich aspiracje, losy zawodowe, podejście do wejścia na rynek pracy, postawy, te kwestie były wczoraj mocno poruszane do bardzo późnego wieczora.

Pytania czy tezy do dyskusji, problemy dyskusyjne, które sformułowaliśmy dotyczą w zasadzie i rynku pracy i kwestii absolwentów. Po pierwsze, jaką wiedzę i umiejętności posiadają absolwenci? Wykształcenie, doświadczenie, kompetencje, co się liczy na rynku pracy? Tutaj troszeczkę mamy już odpowiedzi ze strony prelegentów i wyników badań. I co może też być takim elementem ciekawym, że kompetencje, w tym badaniu ogólnopolskim przewyższają – jeżeli chodzi o zapotrzebowanie – kwalifikacje. Podczas, gdy np. nasze doświadczenia z województwa podkarpackiego mówią, że jeszcze nadal te kwalifikacje, czyli te kom-

---

\* Poniżej zaprezentowano nieautoryzowany skrót zapisu z dyskusji panelowej.

petencje potwierdzone dokumentami mają istotne znaczenie. Ale to jest pierwsza rzecz. Jaką wiedzę, umiejętności, posiadają absolwenci, jakie wykształcenie, doświadczenie, kompetencje, co się liczy na rynku pracy? A druga sprawa, drugi temat dyskusji, to poszukiwany pracownik w dobie kryzysu. Jakie strategie zatrudnieniowe przyjmują regionalni pracodawcy?

Bardzo proszę w tym miejscu o to, żeby do tych tematów ustosunkowali się nasi goście. Może zaczniemy w takiej kolejności jak przedstawiałem, czyli bardzo proszę pana wiceprezesa B z firmy informatycznej. Będzie dyskusja w miarę swobodna więc nie będę tutaj zapraszał nikogo, tylko czekam na głosy z sali.

B: Dzień dobry, witam wszystkich serdecznie, B – firma informatyczna. Na rynku firma istnieje 45 lat, więc jakieś doświadczenie mamy. Ja powiem tak: z tego, co tutaj zostało nam zaprezentowane, to trudno się z tymi rzeczami po prostu nie zgodzić. U nas w firmie my podchodzimy do nowych pracowników w kilku obszarach. Jeden obszar to jest obszar umiejętności interpersonalnych, a drugi tych umiejętności zawodowych, kompetencji, umiejętności, wiedzy, doświadczenia – w różnych kolejnościach. Dlaczego mówię o dwóch takich schematach? Dlatego, że – tu też z tej prezentacji wynikało – że mamy dwa rodzaje działalności. Działalność otwarta i zamknięta. Otwarta, czyli wszędzie tam, gdzie jest kontakt z klientem, z drugim człowiekiem i zamknięta, ściśle taka techniczna – wszędzie tam, gdzie te interpersonalne umiejętności są mniej istotne. Problemy są takie jak tutaj były przedstawione. Przede wszystkim według nas doświadczenie, umiejętności wyniesione z uczelni, no trochę odbiegają od tego, czego oczekujemy. Oczywiście jest lekarstwo na to, tyle, że myślę, iż firmy, które są otwarte w ten sposób – jak nasza – jest po prostu za mało, żeby młodzi ludzie to doświadczenie mogli zdobywać. Mówię tutaj o praktykach, o stażach, o różnych formach nabywania tego doświadczenia, umiejętności, wiedzy praktycznej – nie tylko książkowej, ale już na etapie pobierania nauki (1). Mówię tutaj o szkołach średnich, mówię tutaj o szkołach, uczelniach wyższych.

Nasza działalność to działalność czysto informatyczna, więc to są zawody przede wszystkim techniczne. Bardzo trudno znaleźć jest inżyniera, który z jednej strony by coś wiedział, umiał, a jeżeli tego nie umie, żeby chciał się tego nauczyć. Uczyc w tym pierwszym etapie, czyli pokazać co potrafie, żeby po prostu umieć, żebyśmy mogli zweryfikować jego umiejętności i wtedy w odpowiedni sposób podejść do tego pracownika w długim czasie. Nam zależy tutaj – z tych badań też to wynikało – że zależy nam na pracowniku nie na rok, nie na dwa lata, tylko na dłużej. Jest to związane przede wszystkim z tym, że technologie bardzo szybko się zmieniają, te certyfikaty, o których pan dr mówił są niesamowicie istotne – one po prostu się przekładają na pieniądze. Więc z tego powodu jesteśmy w stanie zainwestować w takiego młodego człowieka, nie patrząc do końca na jego aktualne umiejętności, tylko żeby ta druga osoba to samo chciała dać od siebie (2).

Jeśli idzie o kwestie związane z nabywaniem tych umiejętności, to szkoły średnie, czy uczelnie przerzuciły w jakiś sposób odpowiedzialność na pozyskanie tej wiedzy, na ucznia w technikum, czy na uniwersytecie, czy na politechnice. Tych miejsc nie jest za dużo, jest ograniczone zaufanie do ludzi, którzy przychodzą z zewnątrz, w związku z tym mają spore kłopoty. My też możemy jednocześnie w ciągu miesiąca przyjąć góra trzy, cztery osoby. Nie jest to miejsce pracy w sensie biurka, lutownicy, krzesła, komputera. To jest również kwestia opieki, tego mentoringu na jakimś tam odpowiednim poziomie (9), więc liczba firm, które są tutaj w Rzeszowie, Przemyślu, Krośnie – bo my też w tych miastach działamy jest niezadowolająca. Ja myślę, że nie wymyślę nic nowego tutaj, bo te badania wydaje mi się, że całkiem dobrze pokazują ten obraz dnia dzisiejszego.

Natomiast powiem jeszcze jedną rzecz od tej drugiej strony, a mianowicie chodzi mi o tę kwestię umiejętności interpersonalnych. Umiejętność nawiązywania kontaktów, przekazywania wiedzy – bo mamy tę drugą działkę nietechniczną, typu wdrożeniową – z tym jest naprawdę źle. Z tym jest źle i tutaj podpiszę się pod tym co jeden z pracodawców mówił, że po dziesięciu, piętnastu minutach rozmowy można się zorientować, że mimo uczelni, bardzo często prestiżowej, to te umiejętności czy predyspozycje – trudno jednoznacznie to powiedzieć – są na niskim poziomie (4).

Jeszcze jedna rzecz tutaj. Nasza firma istnieje 45 lat i my preferujemy rekrutację wewnętrzną, to też jest jakiś sposób ograniczeń napływu młodych ludzi bezpośrednio po studiach, ale taka jest nasza filozofia większościowa, układ własnościowy też ma jakiś tam wpływ – co nie ukrywam – na to.

A: Dziękuję. Z punktu widzenia strategii firmy oczywiście awanse pionowe i poziome są też pożądanym czynnikiem, który powoduje, że ona zwiększa swoją wartość konkurencyjną, także to bez wątpienia. Pan wiceprezes C. Bardzo proszę.

C: Dzień dobry państwu. Ja reprezentuję firmę konsultingową, w której pracuje w tej chwili około 160 osób. Jest to firma, której załogę stanowią głównie młodzi ludzie. To firma o profilu konsultingowo-doradczym, ona w dużej mierze żyje z projektów unijnych – tych, o których tutaj też mówimy. I takie dwie, czy trzy obserwacje jako członek zarządu, który ma do czynienia z pracownikiem i na etapie rekrutacji, na etapie pracy z tym pracownikiem. Młodzi ludzie chętnie przychodzą do pracy – to dość oczywiste, szukają tej pracy. W mojej firmie pracują ludzie o różnym wykształceniu, są socjologowie, chemicy, ludzie po administracji, po ekonomii, po historii sztuki. Zajmują się projektami i dość szybko przystosowują się do pracy w tych projektach, ale moja obserwacja jest taka, że przystosowują się tylko do pewnego poziomu, czyli do dość prostych czynności projektowych. Takich organizacyjnych, związanych z przygotowa-

niem np. szkolenia, czynności dość prostych, administracyjnych. Natomiast jeśli chodzi o bardziej skomplikowane czynności, to młodzi ludzie mają kłopoty. Mówię, że ludzie o różnym wykształceniu, po różnych uczelniach mają problemy i nie wiem z czego to wynika. Może z tego jak te uczelnie uczą, albo z tego jaka ta młodzież jest. U mnie w firmie na 160 osób brakuje ludzi, którzy są na tyle kreatywni, że po dwóch, czy trzech latach potrafią samodzielnie przygotować wniosek i nim zarządzać (6). Na te 160 osób, to pewnie jest kilkanaście takich, które to potrafią robić. Brakuje osób, które potrafią rozliczać projekty, nie dlatego, że firma im tego nie umożliwia, tylko dlatego, że oni tego nie chcą. To jest taka sytuacja, że po prostu ci ludzie nie bardzo chcą korzystać z tego co im firma daje (5). Nie tak dawno miałem taką sytuację, że poprosiłem dziewczynę, żeby właśnie z takich prostych czynności administracyjnych przeszła do bardziej skomplikowanych czynności w projekcie, a dodatkowo miała się przenieść z pomieszczenia, gdzie jest firma do pomieszczenia oddalonego o 500 metrów. I gdy jej powiedziałem, że ma pracować 500 metrów dalej, to spojrzała na mnie bardzo dziwnie, miałem wrażenie, że to dla niej coś nienormalnego. Czyli przyzwyczała się do biurka, przy którym siedzi i jak trzeba przejść 500 metrów dalej, w tym samym mieście, to już powstał dla niej jakiś problem. I to jest taka moja obserwacja, że młodzi ludzie przystosowują się do dość prostych czynności, ale jeśli chodzi o te skomplikowane, nie bardzo chcą inwestować w siebie, mimo że firma to im umożliwia (3).

I druga sprawa, są pracownicy naukowcy i badania to pokazują, ale praktyka to też potwierdza. Młodzi pracownicy nie utożsamiają się z firmą. Naukowcy potwierdzają, że rośnie nam jakieś inne pokolenie. Ja jako pracodawca to rozumiem, tylko z drugiej strony jako pracodawca, to dlaczego mam patrzeć na młodsze pokolenie w ten sposób, że oni tak mają no to trudno. Ja mam pracownika, który pracuje dłużej w tej firmie, utożsamia się z tą firmą, jest punktualny, przychodzi, a jak trzeba to zostaje dłużej i mam młodszego pracownika, który się nie utożsamia, albo znacznie mniej utożsamia. Też miałem takie sytuacje, że regulamin organizacyjny przewiduje, że jak ktoś pracuje dłużej to może sobie odebrać te godziny, które wypracuje dłużej innego dnia. Są tacy pracownicy, ci młodzi, którzy wpisują sobie 15 minut, pół godziny, godzinę i jak się uezbiera osiem godzin to piszą do mnie pismo, żeby dostać dzień wolny za odpracowane godziny. Oczywiście takie pisma podpisuję, zgodnie z regulaminem. Natomiast mówię, to jest takie podejście młodego pokolenia. Jako pracodawca jak ja mam patrzeć na tego pracownika i tego, który inaczej się zachowuje, choćby przy premii? Czy mam przyjąć młodych pracowników i ich zasady, trudno, jak trzeba, to im też należy się premia, tylko komu ją dać, czy temu, który jest bardziej lojalny, bardzo często lepiej też pracuje, to też ma dostać premię? No pewnie nie, to tak jest, że ci młodzi ludzie sami na siebie pracują, czyli są pracownika-

mi, którzy na tę premię mogą nie liczyć. Przy awansach, też pewnie mogą być w gorszej sytuacji (11). To są takie może dwie, czy trzy obserwacje moje, dotyczące młodego pokolenia. Są tu młodzi ludzie na sali, ale to tak trochę do was. Po prostu musicie sami się nad sobą też zastanowić. Dziękuję.

A: Dziękuję bardzo. Ja rozumiem, że te brawa tych młodych ludzi, to od tych świadomych omawianych spraw. Dziękuję za ten bardzo praktyczny głos z punktu widzenia problemów zarządzania w firmie. A skoro jesteśmy przy zarządzaniu, to teraz bardzo proszę pana dra D o kilka słów na te dwa nurtujące nas tematy.

D: Dziękuję. Dzień dobry Państwu. Najpierw zacząłbym od tych tematów tutaj zadanych. Bo rzeczywiście koledzy z uczelni wiedzą, że jesteśmy przed wielką rewolucją, czy w trakcie wielkiej rewolucji, z której jak – czuję – nic nie wychodzi. To się nazywa Krajowe Ramy Kwalifikacji, które były bardzo szumnie zapowiedziane. Ja sam to koordynowałem na moim wydziale. Nic z tego nie wyszło, bo Ministerstwo tylko rzuciło hasło, przygotowało ustawę i nie umiało odpowiedzieć jak to zrobić, popełniając przy okazji dwa takie kardynalne błędy.

Mamy kształcić na potrzeby rynku pracy. To dobrze. Mamy kształcić lepiej. To też dobrze. Tylko Ministerstwo automatycznie nie zwiększając nakładów na edukację, zwiększyło liczbę godzin i to na niektórych kierunkach i stopniach studiów znacznie zwiększyło. Co to oznacza? A to, że teraz trzeba będzie poszukiwać gorszych pracowników, którzy będą kształcili tych studentów, bo trzeba będzie zrobić więcej godzin, przy niższej pensji, żeby uczelnia się utrzymała. Mówi się, że stawiamy na najlepszych, na praktyków. W tej chwili rozmawiałem z kilkoma rektorami i oni mówią: ja nie wiem, ja mam naprawdę dobrych doktorów, ale oni mówią, a my tutaj nie zostaniemy, bo jaki mamy interes, żeby tutaj za 50 zł za godzinę na przykład pracować, jak on w swojej firmie ma 500 zł za godzinę, 1000 zł za godzinę. Z Krakowa mam kilka takich przypadków. To zróbcie więc coś z tą ustawą, bo albo ja jestem praktykiem i uczę praktycznie, a jak zaczynacie mnie krępować, każąc mi na siłę robić np. habilitację, to ja dziękuję. I tak pewnie będzie, że rzeczywiście ci najlepsi odejdą.

Natomiast jeszcze trochę o statystykach. Bo jak ja kończyłem studia – to było tam ileś lat temu, nie będę się przyznawał, ale to było w ubiegłym wieku – i jak obserwowałem statystyki, to wtedy kończyło studia 10% najzdolniejszych absolwentów szkół średnich, czyli maturzystów. W tej chwili, ponieważ mamy taki trend, a Polska zawsze musi być numer jeden, więc Polska jest numer jeden w Europie i na świecie pod względem studentów – à propos to właśnie Rzeszów jest największym miastem, jeśli chodzi o przeliczenie liczby studentów na 1000 mieszkańców w Europie na pewno, w Unii Europejskiej. No to my też jesteśmy najlepsi tutaj w regionie w robieniu statystyk, no i nasze władze wpadły na pomysł, że pokażemy innym, jak to się robi. Pamiętam jak rozmawiałem z panią wiceminister, to ona zadała pytanie, co jeszcze Ministerstwo może zrobić, żeby

podnieść jakość kształcenia? Najlepiej nic nie robić, bo kiedyś kształcenie było dobre, a ja kończąc swoje studia od razu dostałem ofertę pracy i od razu mogłem wykonywać tę pracę. Bo owszem, nie miałem doświadczenia, ale to co ja wynosiłem z uczelni (myślę o praktycznym doświadczeniu), to było trochę więcej niż było w firmie. W tej chwili niestety kształcimy 50% najzdolniejszych maturzystów, ale 50% najzdolniejszych. Jak dojdziemy do 90%, znaczy w zasadzie kształcimy, każdego kto chce, bo tak jest. A będzie jeszcze gorzej, bo idzie niż demograficzny, a liczba miejsc jest taka sama. Ja mówię pani minister: nic nie róbcie, bo psujecie, otwieracie szkoły na siłę. Bo zamiast np. dać możliwość otwierania filii uznanym i sprawdzonym uczelniom, to powstają różnego rodzaju uczelnie publiczne i niepubliczne, które na pograniczu prawa, a niekiedy łamiąc nawet to prawo prowadziły działalność. Tu w regionie mamy bardzo dużo takich przypadków, słynnych profesorów, których nazwiska się nie podaje, tylko pierwszą literę. Pytanie, po co to wszystko było? Jeżeli kadra – jak popatrzyłem – to kadra przy zakładaniu to była ta sama, czyli pracownicy Uniwersytetu, pracownicy Politechniki zakładają uczelnię, gdzieś tam, no bo mają wtedy dwa etaty i preferencje, jeśli chodzi o kadrowe na przykład, żeby te szkoły na siłę powstawały.

Ja jednak mam nadzieję, że rzeczywiście nasz rynek dzięki tym statystykom się na tyle wykształci, bo tu pracodawcy też nie są bez winy, niestety. My robiąc założenia do naszego KRK, zadawaliśmy pytania, czego oczekujecie? I co się okazuje? To jest dokładnie to samo, co przy pisaniu oferty pracy wielu pracodawców. Ja nie mówię, że wszyscy, ale wielu pracodawców nie umie napisać oferty. Jak państwo prześledzą oferty pracy, jakie wpływają na przykład do Urzędu Pracy, to one są identyczne, to jest kalka. Nie ma dokładnego profilu kandydata. Jeżeli ja mam rekrutować – ja kilka razy rekrutowałem pracowników, bo zwłaszcza mniejsze firmy mnie o to prosiły – ja nie wiem, kogo wybrać, czego wy chcecie. Robiłem to inaczej, ja idę na stanowisko pracy, patrzę jak wygląda ta praca, co robi ten człowiek, mogę dobrać tego człowieka, ale gdy zaproponowałem procedurę rekrutacji, trzy etapy na przykład, proste etapy – bo to były proste umiejętności – to słyszałem „nie”, bo to drogie (16). Bo lepiej jest wziąć pięciuset na jedno miejsce – bo takie mamy statystyki – i wybrać najlepszego. Jeśli to naprawdę jest najlepszy, mi się zdarzało czasami trafiać w środek, w optymalny poziom. Mnie przeraziło to, co panowie zaprezentowali, studia magisterskie, skończenie studiów magisterskich – 61%, 69%. To są stanowiska operator i stanowiska robotnicze, czyli pensja minimalna, tak, być może – na pewno poniżej średniej krajowej schodzimy. Tysiąc pięćset zł, absolwent studiów wyższych – po tygodniu już czuje frustrację, nic nie robi. Druga rzecz to właśnie te wygórowane bardzo często – o tym była już mowa, z tego co wiem poprzednio – wygórowane wymagania. To też prowadzi do tego, że no niestety ten pracownik zaczyna się czuć źle. Wymagali ode mnie cudów, musiałem stanąć

na głowie, zrobić szpagat, przetłumaczyć tekst z chińskiego na polski i na odwrot, napisać program samodzielnie, a tu potem nic (17). Ja mam kolegę, który pracuje w tej chwili już osiemnasty rok w firmie międzynarodowej. Podstawowy to był egzamin z języka obcego na bardzo wysokim poziomie. Zapytałem, czy używa tego języka. Nie, no przecież są inni. Jeden telefon przez osiemnaście lat miał w języku obcym, ale wszyscy mówią po angielsku, więc on też ma mówić po angielsku. To jest takie podejście korporacyjne, którym zachłysłaliśmy się. Tylko proszę państwa proszę pamiętać, że korporacje tak naprawdę rekrutują nie najlepszych, nie kreatywnych, samodzielnych. Tak naprawdę, jak mieliśmy takie zlecenie, żeby dla oddziału korporacji przygotować kadry, to pierwsze co nam kazali robić, to wyrzucić tych samodzielnie myślących, kreatywnych itd. On ma być lojalny, on ma być wręcz ślepo posłuszny, oddany firmie. I tutaj jest właśnie pewien problem, bo rzeczywiście za pensję 1500 zł, 1800 zł brutto ciężko się identyfikować z firmą. Jeżeli koszt utrzymania jest wyższy, nie będzie identyfikowania się z firmą. Jeżeli mam blokadę przy awansie, to też będzie ciężko (14). Natomiast pewnie jakieś sposoby są i te sposoby już się pojawiają. Bardzo dobrze współpracujemy z kilkoma firmami, które określają nam wymagania. My jako wydział, np. wydział zarządzania, ale kształcimy bardzo dobrych księgowych. Państwo popatrzą to 50% Comarchu księgowości to są nasi absolwenci, całe centrum Cefarmu, to byli nasi absolwenci, 50% pracowników banku, działów finansowych, finansowo-księgowych, to też są nasi absolwenci, nie po ekonomii, tylko po zarządzaniu, ale to wynika z bliskiej współpracy. My rzeczywiście mamy pracowników, którzy robią szkolenia dla firm, wiedzą czego potrzeba i robią to samo na uczelni. To jest chyba jedyne wyjście, żeby pracodawca się spotkał z jakimś naukowcem, czy nauczycielem i znalazł wspólne rozwiązanie (21). Na szczęście Ministerstwo dało taką możliwość, tylko że nikt z tego nie skorzystał. To są błędy przy wprowadzaniu, taką ustawę się wprowadza tak naprawdę trochę inaczej. Według mnie powinien zostać wykonany eksperyment, żeby zobaczyć, gdzie są trudności, żeby znaleźć odpowiedzi na pytania. Ale to jest Polska.

Natomiast na drugie pytanie dotyczące poszukiwanego pracownika w dobie kryzysu właściwie już odpowiedziałem. Ja muszę powiedzieć, że mogę zagwarantować, że większość firm szukając w gronie pięciuset kandydatów na jedno miejsce, też nie znajdzie dobrego kandydata. Dlaczego? Bo ci najlepsi gdzieś tam idą bokiem. Ja pamiętam robiliśmy tutaj z kolegami taki projekt i podczas jednego z wywiadów pracownik urzędu pracy powiedział, że jest jeden, jedyne sposoby, żeby było dobrze. Zlikwidować PUP-y i za te pieniądze zbudować takie mury ogłoszeniowe i kazać każdemu pracodawcy ogłoszenia wieszać, a bezrobotnemu te ogłoszenia czytać, bo tak powinien działać idealny rynek pracy. Pomyślmy na ile stanowisk pracy firmy nie prowadzą rekrutacji we-

wewnętrznej, nie poszukują szeroko kandydata, od razu skazując część przynajmniej na przegraną. Zdarzyło mi się polecać kilkanaście, kilkadziesiąt osób do pracy. Nikt nie narzekał, bo ja wśród studentów widzę, że ktoś ma pewne umiejętności i wtedy on wchodzi do pracy bez większych problemów. To wtedy możemy nawet pomyśleć, mamy kilka takich osób, które jednocześnie robią nieobowiązkową praktykę w tej firmie, w której do pracy się przygotowują, to zdaje egzamin, ale niestety potrzebna jest ta współpraca na całym etapie kształcenia (22) również, ale przede wszystkim dobre definiowanie tych warunków wejściowych i wyjściowych.

Wejściowe nam zdefiniowało Ministerstwo – wiemy, ile mamy uczelni, ile mamy liczby miejsc na poszczególnych kierunkach. Tutaj nie da się, bo zwolnić 50% pracowników uczelni bo WUP-y i PUP-y będą miały problem, to tego nie robimy. Ale warunki wyjściowe, czyli co powinien wiedzieć, umieć absolwent? Muszę przyznać, że nie rzucili się pracodawcy. Owszem, zadeklarowali: będziemy współpracować. Potem była i to duża organizacja pracodawców z tej części kraju, po czym jak przyszło co do czego – nie wiecie co, zróbcie sobie sami, my wam podpiszemy. No i wreszcie udało mi się zmusić, że jednego pracownika wysłali do konsultacji, tych właśnie warunków wyjściowych dla absolwenta i co on powinien wiedzieć (15). To mnie trochę przeraża, bo widzę, że się nastawiamy na rzeczywiście takie drenowanie, zwłaszcza tych młodych ludzi. I ta pensja minimalna. Teraz związki pracodawców mówią, że nie dawajmy żadnych pensji minimalnych, zaczynamy tak jak przy umowach cywilnoprawnych, za złotówkę na miesiąc np. na próbę – ale to można robić wtedy, kiedy rynek pracy będzie działał naprawdę dobrze. My się boimy zwalniać złych pracowników – bo wiadomo jak to jest, jak się zwalnia pracownika, co się dzieje. Od razu jest sąd pracy, inspekcja pracy, zwłaszcza, jak to są dotowane różnego rodzaju formy zatrudnienia, to już w ogóle lepiej niech on będzie, niech on siedzi, niech się nikt nas nie czepia. Dziękuję.

A: Dziękuję bardzo. Pan Doktor nie był obecny w trakcie wczorajszego naszego dnia i to nie jest wytyk, natomiast to jest taka moja uwaga – że bardzo trafnie udało się mimo tej nieobecności podsumować w zasadzie ogromną część dyskusji, która we wczorajszym dniu się toczyła. Z dodatkowym jednym akcentem, na który myśmy wczoraj troszkę mniej poświęcali uwagi – jakości kształcenia i takich barier strukturalnych, jeżeli chodzi o rynek pracy i absolwentów na tym rynku pracy. Wydaje mi się, że warto zwrócić uwagę tutaj na to co już zostało powiedziane, że są takie sytuacje – szczególnie w odniesieniu do osób, które studiują jeszcze teraz – iż wasz prowadzący zajęcia, jako ktoś kto was dostrzega może was polecić. To jest, to też było mówione, gdzieś tam o tych relacjach, o pracach po znajomości, był taki trochę kontrowersyjny tytuł referatu, ale te znajomości to nie tylko w takim sensie pejoratywnym, nepotyzmu, że



ktoś tam nie ma kompetencji i jest zatrudniany, ale znajomości traktujemy jako ten system połączonych relacji, które my sobie tworzymy w trakcie różnego rodzaju przedsięwzięć i również w relacji z naszymi prowadzącymi pokazując, że jesteśmy studentami, którym zależy (23). A osoby, którym zależy, jak wynika z wypowiedzi pana wiceprezesa C – to zależy to już dużo, tak również, jeżeli chodzi o pana wiceprezesa B.

Także w ten sposób przechodzimy być może na poziom bardziej mikro – mam nadzieję, że taki też będzie wydźwięk tej wypowiedzi – do przedstawiciela organizacji pozarządowej, prężnej organizacji pozarządowej, takiej, której na pewno zależy. Przede wszystkim wydaje mi się, że na rozwoju społeczności lokalnej, w której funkcjonuje, ale też i pewnie na osobach, które tam pracują. I w kontekście tego, co usłyszeliśmy, i w kontekście tych dwóch pytań proszę, o zabranie głosu E z Organizacji pozarządowej.

E: Najpierw dziękuję za to zaproszenie na tę konferencję i bardzo się cieszę, że mogłem uczestniczyć dwa dni w tak interesującym wydarzeniu. Dawno nie siedziałem w ławce, przez myślę dziesięć godzin. Dawno też nie otrzymałem takiej ogromnej porcji informacji, z takich różnych perspektyw, różnych poglądów, różnych myśli, które były związane z rynkiem pracy. Wbrew temu co Marcin powiedział, moja wypowiedź wcale nie będzie taka mikro, mikro, bo moje doświadczenia zawodowe są bardziej związane z zarządzaniem powiatowym rynkiem pracy, więc trochę tak trudno mi jest zejść na ten poziom.

Ale zanim zacznę, opowiem państwu prawdziwą historię i jeden dowcip. Pracownik korporacji szybko się dorobił, szybko zarobił na dobre narty, postanowił wypocząć w Alpach. Był zestresowany, więc wykupił sobie karnet. Pojechał w te Alpy, wyjechał korzystając z wyciągu na piękną górę. Umiejętności miał słabe, ale sprzęt miał dobry, zaufał sprzętowi. Pogoda była świetna, puścił się z tej góry, góra go trochę jednak przerosła, w którymś momencie odbił się od górnej bazy, przeokoziłkował, uderzył się w głowę i tak patrzy w niebo, niebo błękitne, słońce jak dzisiaj i mówi: kurczę i tak lepiej niż w korporacji.

Może nie jest tak dokładnie, ponieważ utkwilo mi jedno zdanie z tej konferencji – mianowicie takie, że korporacje jednak dają pewną strukturę, a my żyjemy w świecie. Pewne oparcie, jasny, przejrzysty model kariery, jakąś kulturę organizacyjną, do której jak się człowiek zaadaptuje to jest ok. A my dzisiaj żyjemy w zupełnie innych warunkach. Myślę, że są takie trzy słowa według mnie, które determinują, określają dzisiaj życie organizacji, ale również i tych, którzy są związani z organizacją, czy tych którzy są w relacjach z organizacją, tj. elastyczność, efektywność i optymalizacja. Nie należy przesadzać pewnie z tymi nadmiarowymi kompetencjami, z niedomiarowymi kompetencjami, nie należy żądać od ludzi rzeczy, których nie są w stanie wykonać, bo oni po prostu je wykonają źle, nie będą efektywni, nie będą zadowoleni z tej pracy, to wpłynie rów-

niez na wyniki organizacji i przedsiębiorstwa. Ale wczoraj włączyłem telewizor, były wiadomości i był krótki wywiad z panią Ireną Dziedzic. Nie wiem, czy młode pokolenie zna panią Dziedzic. Powiem więc tylko, że to jest dzisiaj pani w wieku mocno senioralnym, piękna kobieta mimo wieku oczywiście, bardzo inteligentna i błyskotliwa. Osoba, która jest dziennikarką i która prowadziła różne programy w telewizji. Została oskarżona – tak na marginesie – o to, że współpracowała ze służbami, to się nazywa TW, czyli była tajnym współpracownikiem. Przez wiele lat toczył się proces. No oczywiście, że mogła być o to oskarżona z bardzo prostego względu, mianowicie takiego, że znała mnóstwo ludzi, obracała się wokół establishmentu, no i siłą rzeczy ktoś mógł takie oskarżenie postawić. Została wczoraj oczyszczona. Dziennikarz jej zadał właśnie pytanie, a ona mówi: no tak, to właśnie było, próbowano wykorzystać ten fakt, że ja robiłam tam karierę, ale wie pan co, ja robiłam karierę taką – po pierwsze skończyłam odpowiednią szkołę i dobrze znałam swoje kompetencje. Wykształciłam się w tym kierunku, zostałam dziennikarzem. Z pasją podjęłam ten zawód i wykonywałam go z pasją. Wie pan, mam świadomość, że mam talent i ja ten talent po prostu dobrze wykorzystałam. Nieustannie troszczyłam się o rozwój swoich kwalifikacji i bardzo ciężko pracowałam. Ja myślę, że jeżeli mówimy o współczesnym pracowniku i o tym czego wymagają organizacje, czego wymaga korporacja, czego wymaga środowisko lokalne, organizacja pozarządowa, jakakolwiek organizacja, to jest pewnie ciągle aktualne, mimo że pani Irena Dziedzic, jak powiedziałem, ma już dużo lat, to myślę, że dzisiaj spokojnie możemy taki szablon przyłożyć do każdej osoby.

Teraz słówko na temat, refleksje takie związane z konferencją. Sporo mówiliśmy o edukacji, o młodzieży, o tym czego młodzież oczekuje. No i jest jakby drugi wątek, który chcę poruszyć, tj. dysonans. Mianowicie w wielu badaniach, które tu panowie profesorzy prezentowali, padało, że młodzież oczekuje stałej pracy, że młodzież oczekuje pewności zatrudnienia, że młodzież oczekuje gwarancji i pewności rozwoju zawodowego, nie mają zbyt wygórowanych ambicji związanych z wynagradzaniem itd. Gdzie jest ten dysonans? Dysonans jest taki, że jeżeli przyjrzymy się teraz, jaka jest współczesna organizacja, to nieważne, czy to jest przedsiębiorstwo, organizacja pozarządowa, administracja. W administracji mnóstwo rzeczy się dzieje, ale taką organizacją jest również środowisko lokalne, bo ono też generuje jakieś możliwości zarabiania, dochodu, bycia aktywnym w różnych formach. To te organizacje dzisiaj są dynamiczne, są zorientowane na klienta i wchodzą w bardzo skomplikowane relacje z klientami. Klienci dzisiaj współtworzą produkty tak naprawdę tych organizacji. Organizacje są dynamiczne i organizacje są elastyczne – bo nie mają innego wyjścia. No więc ten dysonans. Są oparte na wiedzy, więc trzeba umieć organizować ten proces, trzeba ją mieć. Do tego żeby dzielić się wiedzą potrzebne są określone główne kompetencje. Ja tego wszystkiego nie wymyśliłem, ja to ściągnąłem z Pete-

ra Druckera, ale tak właśnie wygląda jego wizja organizacji XXI wieku, ja się z tym zgadzam, bo ja to obserwuję. Jak to Marcin powiedział jako praktyk, tak te organizacje dzisiaj funkcjonują. Jest dysonans pomiędzy tym czego młodzież oczekuje i co tak naprawdę dzisiaj może otrzymać od tych organizacji. Jak ten dysonans zmienić, jak to konstruktywnie wykorzystać? Chyba sprawa nie jest łatwa, tym bardziej że bardzo nieszczęśliwie, przydano taki przydomek umowom elastycznym, elastycznym formom zatrudnienia – „umowy śmieciowe”. Śmieciowy jest pracownik, śmieciowa jest ta struktura tej umowy, śmieciowy jest pracodawca, który to proponuje, kto kogo wyzyskuje, kto z kogo czerpie itd. Ponieważ dziś jesteśmy w takiej sytuacji, że mamy rynek – ja ciągle myślę w kategoriach ekonomicznych, pracownika czy pracodawcy – mamy rynek pracodawcy. Więc faktycznie pracodawcy dążą do tego, żeby wykorzystać elastyczne formy do obniżenia kosztów. Jakby nie do końca jeszcze dostrzegają, że w elastycznych formach, zarówno dla nich, jak i dla tych osób, które szukają pracy – np. dla was, młodych – też istnieją ogromne możliwości działania, funkcjonowania. No skoro rynek nie daje stałej pracy, to może warto podjąć pracę w elastycznej formie. Nie każdy się do tego nadaje, nie do każdej formy się nadaje, bo elastyczna forma wymaga takiej dużej sterowności, wymaga odpowiedzialności, jeżeli chodzi o planowanie własnej kariery. Trzeba rozumieć naturę organizacji, przedsiębiorstwa, firm, administracji, z którymi podejmujecie współpracę. Trzeba rozumieć formy prawne, ale też zdawać sobie sprawę z tego, że proces kontroli pracy, proces możliwości rozwoju kariery w elastycznych formach są, ale młodym ludziom elastyczne formy tak naprawdę dają ogromne możliwości. Przecież do trzydziestki – zgodnie z teorią rozwoju zawodowego – my się uczymy. Dzisiaj ten wiek się przesuwają do trzydziestu pięciu lat, dłużej się uczymy w szkole w ramach formalnej edukacji, natomiast później wchodzimy na rynek pracy i elastyczne formy są okazją do poznania wielu pracodawców, wielu metod działania, wielu struktur, wielu kultur organizacyjnych. Tak naprawdę podjęcie pracy, świadome i z własnym rozeznaniami, własnego potencjału i predyspozycji, podjęcie pracy w elastycznych formach daje młodym ludziom ogromną przewagę na rynku pracy (13). I tacy naprawdę są ci młodzi ludzie, którzy tak próbują na studiach, później mają ogromne możliwości rozwoju zawodowego i bycia konkurencyjnym, poprawienia swojej pozycji na rynku.

I jeszcze jedno – chcę powiedzieć o kompetencjach. Mówiliśmy o bardzo wielu kompetencjach, one są niezbędne do tego, żeby w takiej nowoczesnej organizacji funkcjonować, ale to jest trochę tak – kto jest za to odpowiedzialny? No bo jak się przyjrzymy, co to jest kompetencja, to jest to jakaś właściwość, jakiś sposób działania, jakaś umiejętność wykorzystania pewnej wiedzy, to jest też jakiś rodzaj pożądanych i oczekiwanych zachowań, też jakiś rodzaj wiedzy, którą się przekłada na działanie. I tak naprawdę te kompetencje kształtują się

od dziecka. To nie jest tak, że można kogoś wziąć, posadzić w klasie i powiedzieć teraz nauczymy cię kompetencji. Jest to i trudne i raczej niemożliwe. O kilku kompetencjach chciałem wspomnieć, o których była już mowa, albo nie było. Taką kompetencją jest też kompetencja obywatelska. Ja jestem przedstawicielem organizacji pozarządowej, stworzyłem cztery organizacje, w jednej z nich teraz pracuję. Trochę jestem animatorem różnych działań, więc ja patrzę na powiat, terytorium w ten sposób: jest w powiecie jakaś ziemia, są określone majątki, zasoby, są określone ludzie i są określone relacje, są też instytucje, które mają określone kompetencje. Cały problem polega na tym – jeżeli ja jestem osobą przedsiębiorczą, czyli mam tę cechę, że widzę, patrzę, szukam, nie boję się, nie boję się, że ktoś mnie skrytykuje, albo ośmieszy, to będę szukał tych możliwości. Na problem aktywności zawodowej pracy należy spojrzeć nie tylko przez perspektywę co mi ofiaruje świat i pracodawcy, tylko na ile ja jestem w stanie kreatywnie zaryzykować i wykorzystać istniejące zasoby, które są, ale do tego jest potrzebna pewna wiedza (12) i ja to nazwałem sobie bardzo umownie i oczywiście bardzo skrótowo, wiedza – kompetencje obywatelskie.

O jeszcze jednych kompetencjach wspomnę, o których pewnie warto, a o których nie było mowy. Jednym z największych problemów współczesnego świata jest stres. Dzisiaj pewnie trzeba stworzyć politykę publiczną w tym kraju i na świecie związaną ze stresem. Bez przerwy podlegamy wszyscy nieustannym zmianom. Stres powoduje obniżenie samooceny i poczucia własnej wartości. Czy osoby, które mają obniżone poczucie własnej wartości i mają obniżoną samoocenę, są w stanie i gotowe dzielić się wiedzą z innymi osobami? Nie, więc oprócz tych kompetencji społecznych, kwalifikacji zawodowych, które są niezbędne, bo wiedza jest ważna, trzeba też umieć być osobą i wchodzić w relacje i te relacje jakoś sensownie wykorzystywać, żeby np. dokonywać wymiany informacji, wymieniać się wiedzą. Jeżeli będę miał obniżoną samoocenę, obniżone poczucie wartości, będę zestresowany, to się nie podzielę, nie potrafię, będę się obawiał, będę czuł lęk itd. (7).

I taką kompetencją, o której też nie było mowy, bo mówimy to IT, kompetencja posługiwania się komputerem. A ja dzisiaj przeżywam rozterki, mam 52 lata, trochę się stresuję w związku z tym, bo też przechodzę na elastyczne formy od jakiegoś czasu i „boksuję się” z tym, czy ja się nadaję, czy nie – ale może tak to jest. To jest nie posługiwanie się komputerem, tylko posługiwanie się informacją. Dzisiaj nie mamy problemów za bardzo z wiedzą, mamy problem jak radzić sobie z nadmiarem wiedzy i z nadmiarem informacji, bo to jest też przyczyną naszej niskiej efektywności, stresu, wypalenia zawodowego, małej skuteczności itd. Jest to umiejętność, której nikt nie uczy tak de facto.

Jeszcze jedna rekomendacja dotycząca szkół wyższych, bo ja się absolutnie nie czuję uprawniony, żeby o tym mówić, ale wczoraj jedno zdanie mi szczegól-

nie utkwiło w pamięci, jako rezultat pewnego badania. Nie wiem, czy któryś z profesorów, czy może któraś z pań to powiedziała – mianowicie padło takie stwierdzenie, że poczucie użyteczności wiedzy na pierwszych latach jest wysokie, a na ostatnich radykalnie spada. Ja wczoraj pokojarzyłem sobie pewne fakty i doszedłem do takiego wniosku, że jest to problem tzw. ostatniej mili. W logistyce to jest tak, że jak sobie zorganizujemy cały np. system dystrybucji paczek, to w którymś momencie dochodzimy do takiego momentu, że mamy samochody, mamy całą strukturę, mamy biznes, mamy firmę, inwestujemy w to i trzeba dostarczyć tę paczkę do klienta. To jest ogromne rozproszenie, ile danych potrzebujemy, tu jest ogromna niepewność, tu jest ciągle zmieniająca się sytuacja i potrzeby klientów, jednocześnie tu są generowane największe koszty. I problem ostatniej mili w edukacji właśnie polega na tym, jak nauczymy ludzi pisać, czytać, trzymać mikrofon, nauczymy ich paru jeszcze kluczowych kompetencji posługiwania się komputerem. I uczelnie uczą fizyki, matematyki na uczelniach technicznych, odpowiednich przedmiotów na uczelniach humanistycznych i nagle się okazuje, że coś nie działa. Proszę Państwa, przychodzi student i mówi, że chce napisać pracę, on ma z góry zadaną pracę. On nie wchodzi ze mną w relację. Co moglibyśmy wspólnie razem zmienić i co mógłbym mu przekazać, żeby ta praca miała dla nas praktyczny sens, a on żeby był w to zaangażowany i żebyśmy dzięki temu stworzyli coś co mu zapewni np. pracę? No więc ja jakby nie wyrokuję jakie to są pomysły, tych pomysłów jest dużo, to są praktyki i staże, które są lubiane, ale może trzeba się im lepiej przyjrzeć. To jest może właśnie inne trochę podejście do myślenia (8). Natomiast cały problem polega na tym, że wszyscy sobie to uświadamiamy, tak jak powiedzmy w tym przykładzie logistycznym, natomiast trzeba dokonać dużej zmiany i to wymaga pewnej świadomości, że mówimy o czymś bardzo zmiennym, bardzo trudno określonym, i odwagi, ryzyka podjęcia tej zmiany. Ja myślę, że taka odwaga i takie ryzyko również uczelniom są potrzebne. Myślę, że nie alienacja i jakby definiowanie własnych rzeczy, tylko wchodzenie w relację i danie też studentom takiej możliwości, przecież można. Studenci potrzebują według mnie też indywidualnego mentoringu, są pogubieni w tym świecie, jak my wszyscy zresztą. Indywidualny mentor, który będzie ustawiał ścieżki kariery, większa różnorodność ścieżek specjalizacji, plus większe kontakty, lepsze kontakty z rynkiem generalnie, bo to jest jakiś proces edukacji, dla jakiegoś klienta zewnętrznego te usługi się świadczy, może mieć taki sens (9).

A: My dziękujemy bardzo serdecznie za ten głos ostatni, który być może jest bardzo istotny z punktu widzenia funkcjonowania uczelni jako środowiska, w którym ma się coś dziać, który emanuje pewnymi działaniami na społeczność bardziej lokalną lub mniej, w sensie szerszym lub węższym. Wydaje mi się, że wymaga takiego jednego zaznaczenia, to co mnie zawsze w ba-

daniach rynku pracy, które prowadzimy, bardzo irytuje. Powiem tak szczerze, że wola relacji musi być po obu stronach. I dzisiaj uczelnie szukają interesariuszy, szukają interesariuszy. Ja życzę im, żeby znaleźli takich interesariuszy, którzy będą chcieli z nimi rozmawiać, bo to jest bardzo ważna sprawa. Chodzi o to, żeby pracodawcy publiczni, czy prywatni chcieli rozmawiać o tym, jakie mają potrzeby, bo bez tego nie jesteśmy w stanie tak naprawdę dostosować nic. Dokładnie nic. Ten głos musi być mocny i ten głos musi być pewny, i musi być to dyskusja, czyli zaangażowanie obu stron. Jak w tenisie – brzydko wygląda, jak się nie odbiera.

Czy ktoś z Państwa chciałby jeszcze coś dopowiedzieć, ustosunkować do wcześniejszych swoich, czy wypowiedzi innych panelistów? Jeżeli już nie, to otwieram jeszcze otwartą dyskusję, bo myślę, że Państwo na to liczyście, żeby się w jakiś sposób odnieść, zapytać, dopytać, podzielić się swoimi doświadczeniami, czy swoją wiedzą, którą macie.

F: Może ktoś z absolwentów przyszłych zabrałby głos?

D: Jeszcze ja, jako absolwent kiedyś, chciałbym odnieść się do wypowiedzi Pana Prezesa, bo myśmy tam już od wielu lat współpracowali, bo ja też z organizacji pozarządowych wychodzę, kiedyś tym się zajmowałem. Żeby uzupełnić, to mi brakuje właśnie tego modelu amerykańskiego. Mocno rozbudowanej struktury organizacji pozarządowej. Bo tam to jest tak, że student zamiast iść do firmy – bo w firmie też nie chcą studentów specjalnie – idzie sobie do organizacji pozarządowej, gdzie się uczy tego czego brakuje panu prezesowi. Samodzielności, stworzenia sobie pewnego miejsca i tam on współpracuje z jakimś tam emerytowanym prezesem. Bo tam nie idzie się na emeryturę, nie ma się co robić. Pieniądzy się ma dosyć dużo, no ale ile można wydawać te pieniądze. Więc wchodzi się jako prezes np. wiceprezes do organizacji pozarządowej i uczy się młodych ludzi. Potem ci młodzi ludzie mówią „nie”, za takie pieniądze, czy za darmo to ja nie będę, bo wolontariat to jest dla młodych, albo dla no takich jak prezes. Wychodzę, zarabiam i potem znowu staję się tym bogatym, znudzonym, zresztą Bill Gates to pokazuje. Osiągnął to co miał osiągnąć, doszedł do ściany i zajął się charytatywną działalnością. I on na pewno nauczył ileś tam osób robić biznes, bo organizacje pozarządowe zachodnie to jest biznes. Ja w latach 1999–2000, wtedy jako prezes organizacji wspierającej, uczyłem organizacje, że zarabiać w organizacji, czy nawet w działalności charytatywnej i płacić pracownikom to nie grzech. Tylko trzeba to robić na poziomie kosztów, a nie zawyżać, czyli marżę wysoką stosować. Natomiast u nas tego brakuje, brakuje takiego miejsca, gdzie ten młody człowiek może sobie pójść, nabyć umiejętności bez wielkiego ryzyka. Bo wolontariusz to, niestety, tutaj nie ma takiego związku ekonomicznego wielkiego i nie ma wielkiego ryzyka. Ja myślę, że gdyby były takie możliwości, to być może ludzie by się otwierali bardziej (18).

Natomiast jeszcze druga rzecz tutaj też, do młodych ludzi. Kiedyś organizowałem takie spotkanie z Panem Prezesem Dareckim. Jak go ktoś słyszał, to wie, że to genialny mówca. Nie może tak być, żeby absolwent wydziału zarządzania nie potrafił mówić i nie zobaczył, jak inżynier potrafi pięknie mówić, jaki jest doskonały w tym co robi. No i daliśmy ogłoszenie – przyszło 17 osób na 180 miejsc w sali, ale na szczęście przyszło dwóch kolegów, którzy stwierdzili, że on może coś ciekawego powiedzieć, a to z ich przedmiotami się wiąże i skończyło się oklaskami. Prezes Darecki omówił pięć punktów, jak odnieść sukces w życiu, i pokazał jak to robić na swoim przykładzie. Genialna rzeczywiście jednosłajdowa prezentacja. Chciałbym tak umieć. Tak, że tutaj jest kwestia tego przekazywania wiedzy, bo znaczy u nas jest tak – ta zmiana systemowa prawda – ci prezesi gonią do końca, oni nie mają tego wolnego czasu. Kogo bym nie pytał, nie, nie mam czasu i u nas nie ma emerytury, dla prezesa nie ma. Bo dobry prezes jest do końca. To tak jak dobry wykładowca, on może być wykładowcą dopóki kredę w ręce i coś tam jeszcze utrzyma. I to jest ta zmiana pokoleniowa, nie ma ciągłości, Pan Prezes o tym mówił. Młodzi, starzy – ja się też zaliczam do tych, którzy jeszcze pamiętają czyny społeczne, pracę w niedzielę itd. – tylko, że tych młodych ludzi nie miał kto nauczyć, bo potem był drapieżny kapitalizm, potem jakieś dopiero regulacje i ci ludzie się urodzili w zupełnie nowych warunkach. I oni mówią, umowa to umowa, godziny to godziny, to jest mój zakres, ja nie robię nic ponadto i boją się ryzyka. Boją się ryzyka, bo zaczyna u nas być tak jak w Japonii. Stracę pracę, świadectwo pracy mi dadzą, nie, wypowiedzenie ktoś mi dał, to znaczy, że nie do końca jest tak dobrze. Więc podstawowa zasada, którą PKP od wielu, wielu lat w swoich wagonach zapisuje – nie wychylaj się, jak się wychylasz, to popełniasz błędy. Zresztą myśmy tu współpracowali w grupie kilka razy i to na początku tak było, nie rób za dużo, bo zrobisz błędy, lepiej się gdzieś tak ukrywać. Jak się zarządzało projektami, to w ogóle wszyscy zarządzający projektami tak mieli, że jak robię za dużo, to mogę popełniać błąd, robię tylko to co mi kazano, to wtedy mój prezes, czy mój dyrektor, czy ktoś inny będzie ponosił konsekwencje, ja nie.

A: Dziękuję bardzo. Jak nie zasada nie wychylaj się to karoshi, czyli śmierć z przepracowania. Jednosłajdowa prezentacja, to coś co jest moim ideałem, zaczynałyby się od słów dziękuję za uwagę, ale jeszcze nie dziękujemy... A teraz pan profesor!

G: Przepraszam, bo właśnie mam taką refleksję, proszę Państwa. Szczególnie jakby zainspirowało mnie uwaga przedmówcy dotycząca tego jak to było na początku, jak Pan kończył studia. I przypomniałem sobie takie jedno z pierwszych badań, w których uczestniczyłem w latach jeszcze osiemdziesiątych, dotyczące absolwentów. I ci ludzie, wtedy właśnie z lat osiemdziesiątych, zwracali uwagę

na to, że podczas studiów na uczelni, jakby może nie na tyle nabyli kompetencji, bo o tym się nie mówiło, tylko nauczyli się czegoś, dowiedzieli się o czymś, czego po prostu nie są w stanie jakby wykorzystać, zastosować w zakładach, w organizacjach, przedsiębiorstwach, do których trafili. I to pokazywało tak, z jednej strony wyższe uczelnie, proces dydaktyki, nabywanie właśnie różnej takiej wiedzy, nowinek. A potem oni przychodzili do tych urzędów, do tych fabryk, do tych różnych organizacji i widzieli, że tam jest taki marazm, i wtedy widzieli, że oni nie są w stanie jakby tego potencjału uzyskanego na uczelniach wykorzystać. Tutaj nagle okazuje się, że jest coś wręcz przeciwnego. Czyli to pokazuje moim zdaniem, że – i też mówią o tym Państwa wypowiedzi, wypowiedzi praktyków prawda – jak to organizacje sfery produkcyjnej, administracji, struktur pozarządowych poszły niesamowicie do przodu. Niesamowicie, bo zmiany jakie się dokonały w Polsce prawda, zmiany jakie się dokonały w Polsce po prostu poszły w tym kierunku. Uczelnie, czy w ogóle system edukacyjny jakby na pewno pozostał może jakoś w tyle, z boku. Może te dwie struktury działają jakby na różnych prędkościach, w różnych wymiarach i to jest na razie trudne do jakby uzgodnienia. W związku z tym mam taką uwagę, bo trudno powiedzieć pytanie, bo powiedzieliście Państwo, żeby pytań nie zadawać, ale ja sobie pomyślałem tak jak spojrzeć na te osoby z wykształceniem wyższym w tych starszych kategoriach wiekowych, powiedzmy właśnie na tych 40-latków, 50-, 60-latków, wśród których odsetek zajmowanych stanowisk, specjalistów, kierowników był stosunkowo wysoki i to prawdopodobieństwo zajmowania takiego stanowiska. Ja się w związku z tym zastanawiam czy, skoro w tym programie waszym nie pojawia się to słowo bilans, jakby, to trzeba było zbilansować i wyprowadzić pewne wnioski dotyczące w ogóle rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce i oceny tego, co zostało zrobione przez te lata, poprzez różne formy kształcenia, i rozwój studiów wyższych, i rozwój różnych firm szkoleniowych, i wyliczyć, co dają szkolenia w przedsiębiorstwach. Czy możemy mówić w Polsce o czymś takim jak proces zastępowania osób starszych młodszymi, czyli czy można powiedzieć, że w ciągu najbliższych dziesięciu lat, pewne osoby, te które zaczynały swoją aktywność zawodową powiedzmy dwadzieścia, dwadzieścia pięć, trzydzieści lat temu odejdą na emeryturę i zwolnią swoje miejsca (pozycje specjalistów), a na ich miejsce oczywiście przyjdą młodzi, ci młodzi oczywiście będą mieć trudniejszą sytuację, bo jest większa konkurencja, wy tam pokazujecie jaki jest odsetek tych studiów wyższych, i teraz w związku z tym właśnie to jest ta kwestia, czy to jest model zastępowalności? Bo tutaj Pan Profesor i inni wczoraj mówili, że nie ma tego zapotrzebowania na specjalistów z wyższym wykształceniem w Polsce, w gospodarce. Czyli mamy jakby ten model takiej zastępowalności, przy zwiększającej się konkurencji i to rodzi niebezpieczeństwo, że ci młodzi ludzie będą, proszę Państwa skazani, na jakby konkurowanie na wyższym poziomie, to raz. A po drugie, musimy liczyć się



z tymi kosztami społecznymi, że a) ich po prostu – ja nie powiem tak jak w kontekście tych lat osiemdziesiątych – że ich potencjał nie zostanie wykorzystany, ale ich aspiracje nie zostaną zrealizowane, a więc będzie pojawiać się zjawisko takiej frustracji. Bo to nie jest to, że uczelnie ich czegoś nauczyły, oni nie mają możliwości tego wykorzystać. Oni mają chęci, mają motywację, czegoś się dowiedzieli, a my nie stwarzamy im warunków dalszego rozwoju (20). Będzie model, jak się w zarządzaniu zasobami ludzkimi mówi, model sita, prawda. Dużo osób w najbliższym czasie odejdzie na emeryturę, powiedzmy pewna liczba tych specjalistów. Minister Pracy Kosiniak-Kamysz, Premier Tusk mówią o tym przedłużeniu pracy do 67. roku życia, więc to jeszcze jakby utrudni tę sytuację w kategoriach zastępowalności. Więc to jest, jakby jeden problem. A drugi problem właśnie odnoszący się do tej części wypowiedzi Pana Marcina, tzn. czy można byłoby generalnie powiedzieć coś takiego, czy poziom tych wszystkich kompetencji, o których Pan mówi, jakby to można było policzyć, czy generalnie ten kapitał kompetencji, czy on wzrasta, czy też nie? Czy ta cała działalność nasza, uczelni, państwa, firm, te doświadczenia, o których Pan mówi, jak Pan pokazywał, że jak ktoś podejmuje różnego rodzaju formy aktywności, ma doświadczenia zawodowe, to też wrasta jego tam ileś punktów szansa na to, że znajdzie zatrudnienie itd. Czy to można w ten sposób zbilansować, te wszystkie wysiłki czynione przez sektor edukacji, przez przemysł, przez te zmiany innowacyjne, o których tutaj kolega mówił, przez te wysiłki studentów, czy one generalnie doprowadzają do tego, że poziom kompetencji polskich pracowników na tym rynku pracy, poszukujących pracy, czy on się zwiększa, czy też nie? Dla mnie to jest sprawa podstawowa. Oprócz analizy badań z lat wcześniejszych jak się zwiększa prawdopodobieństwo, że ktoś ulokuje się na takiej, a nie innej pozycji, no i to dalsze rzeczy, i co robić dalej po prostu. No to mamy kształcić, czy nie mamy kształcić? Dla nas są to jakieś cenne informacje. Co z tego wynika, z tych waszych badań, dla przyszłości, dla planowania, a nie tylko dla pewnego prawdopodobieństwa, że ktoś charakteryzujący się takimi, takimi cechami lokuje się wyżej, a ten się lokuje niżej. Dziękuję. Przepraszam.

A: Dziękujemy bardzo Panie Profesorze i teraz Pan Doktor.

F: Panie Profesorze, a to nie było tak, że Pan Profesor już wszystko policzył, już ma wszystko policzone? Oczywiście to żart...

H: Znaczy więc nie, nie mamy wszystkiego policzonego oczywiście. To co mamy policzone, nie zawsze też mamy policzone w sposób, który dla nas samych jest zadowalający. Jedna rzecz, jeżeli chodzi o pomiar kompetencji. To oczywiście my tutaj stoimy przed tym problemem, że to jest pomiar deklaracji. Nie jesteśmy w stanie w tego typu badaniu zmierzyć obiektywnie w żaden spo-

sób, jaki jest rzeczywisty poziom kompetencji ludzi. To co mogę pokazać, jeżeli chodzi o zależność z wiekiem, to jest bardzo ciekawy wątek, który Pan poruszył, kwestia uwzględnienia tutaj jeszcze wykształcenia tak, żeby porównać np. starszych pracowników z wyższym wykształceniem, jak oni się sytuują względem tych młodych z wyższym wykształceniem, to byłoby bardzo ciekawe, ale tego jeszcze nie robiliśmy. Natomiast ogólnie jest tak, że na tym tutaj, w tym chaosie, który Państwo widzą tutaj, lewy wykres dla mężczyzn, prawy wykres dla kobiet. Pokazane jest na tych skalach, takich pięciopunktowych, które mamy, gdzie osoba oceniała swój poziom kompetencji, jak to zależy od wieku. Więc to co jest najbardziej radykalne, co można zobaczyć zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn. Samoocena kompetencji posługiwania się komputerem. To jest najbardziej radykalna różnica międzypokoleniowa. Ogólnie w grupie osób młodych te kompetencje są oceniane najwyżej, tj. znajdują się na szczycie rankingu. Jakbyśmy zapytali, co potraficie robić najlepiej z tej listy, to powiedzą: posługiwać się komputerem, w grupie osób najstarszych to jest na samym dole, tak że pomiędzy najstarszym, a najmłodszym pokoleniem przechodzi to przez całą drogę ze szczytu na dół, i nawet ta zmiana jest znacznie silniejsza, niż samoocena sprawności fizycznej. Tutaj sprawność fizyczna jest na niebiesko. Ta różnica między młodymi a starszymi nie jest na sprawności fizycznej tak radykalna, jak na sprawności w posługiwaniu się komputerem. Przy czym wszystko to, jak mówię, to są deklaracje. Jest taką dosyć znaną rzeczą, że osoby starsze mają bardziej realistyczną ocenę swoich umiejętności w stosunku do osób młodych. To co Państwo mogą zobaczyć, to że generalnie zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn jedna z najwyższych samoocen jest na tych kompetencjach interpersonalnych. Wiemy co ludzie o sobie myślą, patrząc jak różne kategorie zawodowe się samooceniają, to widzimy, że coś za tym musi stać. Ponieważ ci, którzy wykonują zawody techniczne generalnie oceniają się wyżej od tych, którzy wykonują zawody nietechniczne, natomiast związek nie jest ścisły (19).

G: Generalnie, że im starsi, tym oceniają się niżej.

H: Oceniają się słabiej. Jedna ciekawa rzecz jest taka, że tam, gdzie trudno jest znaleźć taką kompetencję, której poziom nie maleje wraz z wiekiem, ale w grupie mężczyzn nie są to kompetencje techniczne, bo te utrzymują się na w miarę stałym poziomie. W przypadku wszystkich pozostałych właściwie jest jakiś tam spadek, a generalnie osoby w okolicach trzydziestki mają te same oceny, po części przypadków najwyższą.

I: Natomiast Panie G tutaj drugie pytanie, co z tym wszystkim zrobić? Po wiem wprost, gdybym wiedział to bym tutaj nie siedział, tylko pewnie gdzieś indziej musiałbym siedzieć. Natomiast odpowiadając jeszcze na kilka takich wątków, które Państwo, praktycy, pracodawcy poruszyliście. Zajmując się tym

projektem od dwóch lat, po pierwsze jest to za mało, żeby cokolwiek powiedzieć o zmianach jakie zachodzą. Jedno co na pewno jest dla mnie, staje się tak najbardziej oczywiste to, że tak naprawdę pracodawcy powinni zacząć sobie uświadamiać, bo to co Państwo powiedzieli tutaj, że bardzo często jak pojawiają się oferty pracy jakiegokolwiek, to pracodawcy sami nie wiedzą czego chcą. Dwa dni temu byłem w Nowym Sączu na konferencji poświęconej kompetencjom. Był Pan Victor Wekselberg z Instytutu Rozwoju Biznesu. Powiedział bardzo interesującą rzecz i z czym się absolutnie zgadzam. Pomiar kompetencji na takim poziomie ogólnym, to jest rzecz mówiąc kolokwialnie cholernie trudna. I te poziomy, które tutaj mamy oczywiście to są pewne wartości liczbowe, natomiast one, gdyby zapytać o szczegóły, to pewnie każdy z pracodawców by inaczej definiował te kompetencje. Więc zmierzyć kompetencje dokładnie można, ale odwołując się do poziomu, albo też schodząc na poziom kultury pewnej organizacji, pewnej firmy, zakładu pracy, instytucji. I ta właśnie konferencja dwa dni temu uświadomiła mi jedną rzecz, że w zależności od instytucji tak naprawdę zestaw kompetencji jest zupełnie inny, jest zupełnie inaczej postrzegany. I pierwszą rzecz, którą należy zrobić, to przede wszystkim uświadomić pracodawcom, jakie są ich wymagania kompetencyjne, zdefiniować w odniesieniu do konkretnych firm, konkretnej instytucji, organizacji. Później oczywiście można pomierzyć, można określić, jakie są wymagania wobec kandydatów, jakich osób mają szukać. Natomiast co z tym zrobić, co chcielibyśmy wszystkim powiedzieć, pracodawcom, edukacji, którą reprezentujemy poniekąd hobbistycznie, studentom, którzy tu siedzą, przede wszystkim – to co jest wymagane, to coraz większa współpraca przede wszystkim edukacji i pracodawców. Ja osobiście zaczynam się w to coraz bardziej angażować. Za miesiąc jestem w Warszawie na takim spotkaniu zwanym roboczo Biznes dla edukacji. Firmy zaczynają coraz więcej się angażować, zwłaszcza w tym projekcie do uczelni wyższych, proponując wręcz własne programy nauczania, o ile nasze Ministerstwo wyrazi na to zgodę, co jest kwestią inną, wtórną. Natomiast, właśnie takie zaangażowanie pracodawców w proces nauczania może, moim zdaniem, przynieść dość dobre rezultaty (24). Dziękuję.

A: Dziękujemy bardzo. Czy jeszcze jakieś głosy z sali, pytania, ewentualnie kwestie do poruszenia? Dobrze, nie będę przedłużał tego milczenia. W związku z tym bardzo serdecznie w imieniu Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie dziękuję Państwu za przybycie i również dziękuję w imieniu organizatorów, współorganizatorów tej konferencji, ponieważ działamy na zasadzie partnerstwa, czyli Instytutu Socjologii i Wydziału Ekonomii, bardzo chciałem podziękować też Uczelni Rzeszowskiej, Uniwersytetowi Rzeszowskiemu, że zaangażował się w ten projekt z nieoczekiwanym przez nas impetem i udało się właśnie dzięki zaangażowaniu tych osób, które są tutaj na sali, którym również bardzo serdecz-

nie dziękuję, dojść do tego co dzisiaj mamy, że możemy zamknąć uroczystie Pierwszą Interdyscyplinarną Konferencję Naukową – „Przemiany na rynku pracy w wymiarze lokalnym, regionalnym i globalnym”. Mogę już powiedzieć, że zamykamy pierwszą, ale na pewno nie ostatnią.

### **Uczestnicy panelu dyskusyjnego**

A: Moderator panelu dyskusyjnego – WUP w Rzeszowie

B: Pracodawca 1 – Firma informatyczna

C: Pracodawca 2 – Firma konsultingowa

D: Pracownik naukowy – Politechnika Rzeszowska

E: Pracodawca 3 – Organizacja pozarządowa

F: Przedstawiciel organizatora panelu – WUP w Rzeszowie

G: Pracownik naukowy – AGH

H: Pracownik naukowy – UJ (1)

I: Pracownik naukowy – UJ (2)

### *Streszczenie*

W niniejszym artykule przeanalizowano wypowiedzi uczestników dyskusji panelowej przeprowadzonej w ramach I Podkarpackiej Interdyscyplinarnej Konferencji Naukowej pn. *Przemiany na rynku pracy w wymiarze lokalnym, regionalnym i globalnym* przeprowadzonej w dniach 18–19 października 2012 r. Dyskusja panelowa ekspertów stanowiła podsumowanie głównych problemów poruszanych w trakcie Konferencji. Uczestnicy panelu dążyli przede wszystkim do sprecyzowania oczekiwań pracodawców względem kompetencji jakie powinni posiadać absolwenci szkół wyższych (określenia profilu absolwenta poszukiwanego na rynku pracy). Podczas panelu omawiano także problemy związane ze współpracą między pracodawcami a szkołami wyższymi, której efektem powinno być dostarczanie studentom wiedzy i umiejętności zgodnych z zapotrzebowaniem rynku pracy. Uwaga uczestników dyskusji koncentrowała się ponadto na strategiach, jakie przyjmują przedsiębiorcy, którzy zatrudniają pracowników w dobie kryzysu.

Analiza odpowiedzi udzielonych przez uczestników dyskusji panelowej – przedstawiciele biznesu, środowisk naukowych i akademickich oraz organizacji pozarządowych – pozwala na jakościowe pogłębienie wyników dostępnych badań ilościowych, mających na celu opis i wyjaśnienie sytuacji absolwentów szkół wyższych wkraczających aktualnie na rynek pracy.

### **The graduates on the labour market in the view of the employers and the university representatives**

#### *Summary*

The article presents the analysis of the statements made by the participants of the panel discussion held within 1<sup>st</sup> Podkarpace Interdisciplinary Academic Conference entitled ‘Transformations on the labour market in local, regional and global context.’ which took place from 18–19<sup>th</sup> October 2012. The experts’ panel discussion summarized the main issues

raised during the conference. The participants of the panel were aiming, above all, at determining the employers' expectations as for the competences of university graduates (specifying the profile of a graduate desired on the labour market). Additionally, the panel discussions dealt with the question of cooperation between employers and universities, which as a result should provide students with knowledge and skills corresponding to the labour market demands. The participants concentrated also on describing employers' strategies for hiring new people during the crisis.

The analysis of the statements made by the participants of the panel discussion – being the representatives of business, academic and NGOs circles, allows enriching the results of existing quantitative research describing and explaining the situation of graduates entering labour market.