

2014

Biznes dla edukacji



Raport specjalny dotyczący współpracy
biznesu i edukacji w Polsce

Biznes dla edukacji

Raport specjalny
dotyczący współpracy
biznesu i edukacji w Polsce

Publikacja została opracowana w ramach projektu systemowego PARP Biznes dla edukacji realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami.

Autor publikacji:

dr Anna Jawor-Joniewicz

Zebranie i opracowanie materiałów:

Rafał Bzymek

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81/83
00-834 Warszawa
www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na stronie **biznesdlaedukacji.parp.gov.pl**

ISBN: 978-83-7633-216-1

Wydanie I

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

Wstęp	9
1. Charakterystyka rynku pracy w Polsce	11
1.1. Aktualna i prognozowana sytuacja demograficzna Polski	11
1.2. Aktywność zawodowa Polaków	14
1.3. Problem „przeedukowania” polskiego społeczeństwa	16
1.4. Niedobory i niedopasowanie kompetencyjne	16
Komentarz prof. dr hab. Marty Juchnowicz	25
2. Wyzwania dla biznesu	26
2.1. Wyzwania kompetencyjne	26
2.2. Pokolenie młodych Polaków na rynku pracy	30
2.2.1. Postawa młodzieży wobec edukacji	30
2.2.2. Postawa młodzieży wobec pracy	31
2.3. Jak przyciągnąć talenty?	39
2.4. Zapewnienie stałego rozwoju kompetencji pracowników	41
2.5. Popularyzacja zarządzania różnorodnością	45
Komentarz dra Łukasza Sienkiewicza	49
3. Wyzwania dla edukacji	50
3.1. Edukacja w Polsce w liczbach	50
Szkoły ponadgimnazjalne	51
Szkoły wyższe	53
3.2. Kierunki zamawiane	56
3.3. Monitorowanie zapotrzebowania na kompetencje	56
Rady Biznesu	56
Monitorowanie zawodów	57
Badanie losów absolwentów	58
3.4. Opinie studentów o jakości kształcenia i posiadanych kompetencjach	59
Ocena własnych kompetencji i sposoby ich rozwijania	61
3.5. Analizy potrzeb kompetencyjnych pracodawców	63
Szkoły zawodowe i ich absolwenci w oczach pracodawców	65
3.6. Poszerzanie umiejętności praktycznych	67
3.7. Uczenie się przez całe życie	71
Komentarz dra hab. Jacka Gulińskiego	72

4. Współpraca przedsiębiorstw z systemem edukacji w Polsce	74
4.1. Cele współpracy	74
4.2. Formy współpracy	75
Działania koncentrujące się w obrębie uczelni	75
Działania koncentrujące się w obrębie przedsiębiorstwa	77
Pozostałe działania	78
4.3. Doświadczenia współpracy przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi w Polsce	78
4.4. Doświadczenia współpracy przedsiębiorstw ze szkołami zawodowymi w Polsce	82
4.5. Atrakcyjność wybranych form współpracy biznesu i edukacji w opinii studentów	84
4.6. Bariery we współpracy biznesu i edukacji	90
Komentarz Haliny Frańczak, Dyrektora Marketingu i Komunikacji w Polsce i Europie Środkowej, Deloitte.	92
5. Narzędzia employer branding u skierowane do młodych	94
5.1. Dlaczego warto wdrażać employer branding?	95
5.2. Budowanie strategii employer branding u	96
5.3. Programy edukacyjne	97
Ocena sytuacji w organizacji	98
Ustalenie celów strategicznych programu	98
Stworzenie scenariusza programu	99
Dobór zespołu programu	99
Pozyskanie patronów programu	100
Budowanie sieci kontaktów	100
5.4. Przykłady praktycznej realizacji <i>Programów edukacyjnych</i>	101
Komentarz Piotra Palikowskiego, Prezesa Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami	107
Aneks	108
1. Staże i praktyki wysokiej jakości	108
2. Zasady przygotowania dobrego stażu lub praktyki	110
3. Dobre praktyki	111
Acus Maria Sobiech i Piotr Stefaniuk Sp. j.	112
ASTOR	113
Capgemini Polska	116
FAKRO Sp. z o.o.	118
Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.	120
Grupa Żywiec S.A.	122
IBM BTO BCS Sp. z o.o.	124
KGHM Polska Miedź S.A.	128
„Koleje Mazowieckie – KM” sp. z o.o.	130
LG Display Poland	131
Lidl Polska Sklepy Spożywcze Sp. z o.o. Sp. k.	133
MAPEI Polska Sp. z o.o.	135
NWR KARBONIA S.A.	137
Orange Polska	139
Pearl Stream S.A.	141
PGNiG TERMIKA SA	142
PwC	144
Sanofi – Aventis Sp. z o.o.	146
SENTE Systemy Informatyczne Sp. z o.o.	148
Sii Sp. z o.o.	150
Sitech Sp. z o.o.	152
Skanska S.A.	155
Solaris Bus & Coach S.A.	157
UPC Polska	159
Literatura	161
Przydatne strony internetowe	164



Szanowni Państwo,

Oddajemy w Państwa ręce raport poświęcony współpracy biznesu i edukacji w Polsce oraz wyzwaniom, jakie stoją przed pracodawcami szukającymi kompetentnych młodych pracowników. Pragniemy, aby niniejsza publikacja stanowiła nie tylko kompleksowy opis aktualnych warunków i możliwości współpracy pracodawców ze szkołami i uczelniami, lecz przede wszystkim pokazywała, jak taką współpracę można rozpocząć i prowadzić.

Jak wynika z kolejnych edycji badania Bilans Kapitału Ludzkiego realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Uniwersytet Jagielloński, w Polsce występuje niedobór wykwalifikowanych pracowników wynikający z niedopasowania kompetencji i kwalifikacji kandydatów do oczekiwań pracodawców. Pomimo bezrobocia 3/4 firm poszukujących nowych pracowników ma problemy z rekrutacją. W odniesieniu do młodych kandydatów pracodawcy mówią o różnych czynnikach wpływających na ich zatrudnialność, do których można zaliczyć nie tylko dokonywane przez nich wybory ścieżek edukacyjnych, ale również jakość kształcenia praktycznego oferowana w toku edukacji formalnej. Niedopasowanie kompetencji stanowi realne zagrożenie nie tylko dla osób rozpoczynających życie zawodowe, lecz także dla rozwoju przedsiębiorstw. Dla nich pozyskiwanie młodych talentów w przyszłości może okazać się jeszcze trudniejsze niż dziś, ze względu na prognozowane zmiany w strukturze wieku ludności Polski.

Chociaż w interesie pracodawców leży podejmowanie działań, które sprawią, że wchodzący na rynek pracy absolwenci szkół będą posiadać pożądane przez nich kompetencje, to nadal obserwujemy zjawisko niskiej motywacji przedsiębiorstw do bezpośredniego komunikowania swoich potrzeb tym, którzy kształcą młodzież. Dlatego Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami uruchomiła projekt Biznes dla edukacji. Jego celem jest zachęcanie pracodawców do podejmowania współpracy ze szkołami przygotowującymi ich przyszłe kadry. W ramach projektu realizowanych jest 10 dwuletnich Programów Edukacyjnych, w których firmy z różnych branż promują poszukiwane przez siebie typy kwalifikacji, przygotowują programy mentoringowe dla pracowników, organizują spotkania z praktykami biznesu i konferencje z udziałem pracodawców w szkołach i uczelniach. Dodatkowo, z myślą o przedsiębiorcach, we wszystkich województwach organizowane są seminaria poświęcone tej tematyce.

Chcemy zachęcać firmy do myślenia o kapitale ludzkim w dłuższej perspektywie, dlatego w projekcie „Biznes dla edukacji” pokazujemy wymierne efekty, jakie może przynieść aktywne budowanie wieloletnich relacji z placówkami kształcenia. Stąd też na kartach niniejszej publikacji znajdują Państwo przykłady takich inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorców z różnych branż.

Mam nadzieję, że lektura raportu stanie się inspiracją dla kolejnych pracodawców, bowiem nie może być mowy o kształceniu na potrzeby rynku pracy bez zaangażowania przedsiębiorców.

Bożena Lublińska-Kasprzak
Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Wstęp

Wyniki badań są alarmujące – aż 75% firm doświadcza trudności z rekrutacją nowych pracowników¹. Jednocześnie mamy do czynienia z wysoką stopą bezrobocia, która zgodnie z danymi Europejskiego Urzędu Statystycznego (Eurostat) w kwietniu 2013 r. osiągnęła w Polsce 28% w grupie osób do 25 r.ż. i 10,7% w całej populacji. Dlatego jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed rynkiem pracy, szczególnie w kontekście niekorzystnych trendów demograficznych i zmniejszającej się liczby osób w wieku produkcyjnym, jest wciąż odnotowywane w Polsce niedopasowanie podaży do popytu dotyczącego kompetencji² pracowników. Pracodawcy w wielu branżach dostrzegają problemy rekrutacyjne na różnych poziomach zatrudnienia. Młodzi ludzie wkraczający na rynek pracy posiadają szeroką wiedzę ogólną, lecz brakuje im wiedzy specjalistycznej i praktyki, a także kompetencji transferowalnych, które są niezbędne w każdym miejscu pracy.

Remedium na problem niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb i wymagań pracodawców jest współpraca biznesu z sektorem edukacji. Można stwierdzić, że jest to warunek konieczny do tego, aby skala problemu nie ulegała powiększeniu. Efektywna współpraca świata biznesu z sektorem edukacji ułatwi młodym ludziom start w karierę, przyczyni się również do rozwoju polskich przedsiębiorstw i gospodarki. W interesie przedsiębiorców leży bowiem podejmowanie działań, które sprawią, że na rynek pracy będą wchodzić absolwenci posiadający odpowiednie kompetencje. Nie może odbywać się to bez długofalowego i nastawionego na efekt zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę z placówkami kształcącymi przyszłych i obecnych pracowników firm, wynikającego ze strategii biznesowej organizacji i jej planów rekrutacyjnych.

Programy edukacyjne realizowane przez przedsiębiorstwa w ramach współpracy ze szkołami średnimi czy uczelniami wyższymi to również narzędzie *employer branding* (EB), czyli budowania wizerunku pracodawcy. Działania tego typu mają z reguły charakter długookresowy. Dobrze zaplanowane działania z zakresu *employer branding* zmniejszą problemy rekrutacyjne przedsiębiorstw i wpłyną pozytywnie na wizerunek firmy, zarówno wśród potencjalnych pracowników, jak i klientów firmy oraz konsumentów. Programy edukacyjne wynikają z inicjatywy przedsiębiorstw, które chcą przygotować przyszłych pracowników, jeszcze zanim opuszczą oni mury szkół i uczelni. To właśnie pracodawcy wiedzą najlepiej, jakich kompetencji poszukują u pracowników oraz jacy specjaliści będą im potrzebni za kilka lat.

1 J. Górniak (red.), *Kompetencje, jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012, s. 39.

2 Termin „kompetencje” w niniejszym opracowaniu jest definiowany jako „wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych” (R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 19-20).

Celem poniższego raportu jest przedstawienie argumentów przemawiających za podjęciem współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i placówkami edukacyjnymi oraz omówienie metod *employer brandingowych*, jakie mogą być wykorzystywane w tego typu działaniach. W raporcie szczególnie zwrócono uwagę na czynniki warunkujące efektywność takiej współpracy, płynące z niej korzyści, a także jej modele i przykłady.

W rozdziale 1. skupiono się na omówieniu najistotniejszych zjawisk zachodzących na polskim rynku pracy. Zaprezentowane zostały aktualne trendy demograficzne, obecny stan rynku pracy od strony wskaźników statystycznych, a także problem niedopasowania kompetencyjnego oraz luk w dostępnej wiedzy i umiejętnościach. Opisano także dostępne dla pracodawców i reprezentantów placówek edukacyjnych potencjalne źródła informacji o kierunkach rozwoju polskiego rynku pracy i związanych z nimi potrzebach kompetencyjnych.

Rozdział 2. koncentruje się na problematyce najistotniejszych wyzwań, przed którymi stoją obecnie pracodawcy. Obok zagadnień związanych z analizą niezbędnych dla rozwoju organizacji kompetencji, omówiono kwestie nasilonej konkurencji o osoby młode, reprezentujące wyjątkowe pod wieloma względami pokolenie Y, oraz o talenty. W rozdziale tym podkreślono także wagę zapewnienia stałego rozwoju kadr przedsiębiorstwa oraz wdrożenia strategii zarządzania różnorodnością.

W rozdziale 3. przedstawiono obecną sytuację systemu edukacji w Polsce, zarówno szkolnictwa zawodowego, jak i wyższego. Poruszono w nim również takie kwestie jak: konieczność monitorowania sytuacji na rynku pracy i zapotrzebowania na kompetencje oraz upowszechnienia idei uczenia się przez całe życie. Przytoczone zostały także opinie studentów o swoich umiejętnościach, przydatnych z punktu widzenia potrzeb pracodawców, a także oceny kompetencji kandydatów do pracy dokonane przez przedsiębiorców.

Celem rozdziału 4. było nakreślenie ram współpracy biznesu i edukacji. Zaprezentowane zostały wybrane formy współpracy wraz z opiniami młodzieży na ich temat, a także warte popularyzacji przykłady współdziałania instytucji edukacyjnych z sektorem przedsiębiorstw.

Rozdział 5. koncentruje się na idei *employer branding* jako narzędzia do zdobycia zainteresowania, pozyskania i utrzymania najlepszych pracowników w organizacji. W obecnej sytuacji na rynku pracy tylko aktywna postawa pracodawców może zapewnić im dostęp do najlepszych kandydatów i zmniejszenie skali problemów rekrutacyjnych. W rozdziale omówiona została sama idea *employer branding*, proces budowania współpracy, *employer branding* wewnętrzny i zewnętrzny, a także korzyści płynące z tego typu działań. Czytelnik znajdzie w nim także praktyczne wskazówki dotyczące przygotowania programu edukacyjnego – kompleksowego narzędzia *employer brandingowego* skierowanego do uczniów i studentów.

Ostatnią część raportu stanowi opis dobrych praktyk tych przedsiębiorców, którzy wdrożyli programy współpracy ze szkołami i uczelniami w swoich organizacjach. Jak pokazują przedstawione działania, programy edukacyjne mogą być prowadzone nie tylko przez duże firmy, co więcej, nie zawsze wymagają dużych nakładów finansowych. Umiejętna analiza własnej firmy, sprecyzowanie jej potrzeb i problemów w kontekście rynku pracy, pozwoli na nawiązanie niezbędnej współpracy z właściwymi jednostkami edukacyjnymi. Programy *employer brandingowe* są zazwyczaj angażującymi przedsięwzięciami, jednak ich efekty przynoszą długofalowe korzyści całej organizacji.

1. Charakterystyka rynku pracy w Polsce

Dynamiczne zmiany zachodzące w ostatnich latach w gospodarce światowej wywierają istotny wpływ na kształt polskiego rynku pracy. Proces postępującej globalizacji i związany z nią wzrost konkurencji ze strony przedsiębiorstw ponadnarodowych, ciągły, szybki rozwój wysokich technologii, a wraz z nimi konieczność dostosowywania się do wciąż podlegających modyfikacjom warunków, stawiają nowe wyzwania zarówno pracodawcom, pracownikom jak i instytucjom edukacyjnym. O przyszłej pozycji polskiej gospodarki w Europie i na świecie w dużej mierze decydować będzie kapitał ludzki. Na jego jakość wpływać może zarówno struktura demograficzna ludności (zwłaszcza odsetek ludzi młodych), jej aktywność zawodowa, jak również świadomie kształtowane i konsekwentnie rozwijane zasoby kompetencyjne Polaków.

1.1. Aktualna i prognozowana sytuacja demograficzna Polski

Polska, podobnie jak wiele krajów UE, stanęła w obliczu narastającego problemu systematycznego spadku wskaźnika urodzeń przy jednoczesnym wzroście przeciętnej długości życia. Nieuchronnie prowadzi to do starzenia się społeczeństwa i zagraża zastępowalności pokoleń. Rosnąca liczba osób w wieku poprodukcyjnym wpływa negatywnie na dynamizm gospodarki, nieproporcjonalnie do dochodu rosną wydatki na cele socjalne (emerytury, ubezpieczenia, wydatki na służbę zdrowia).

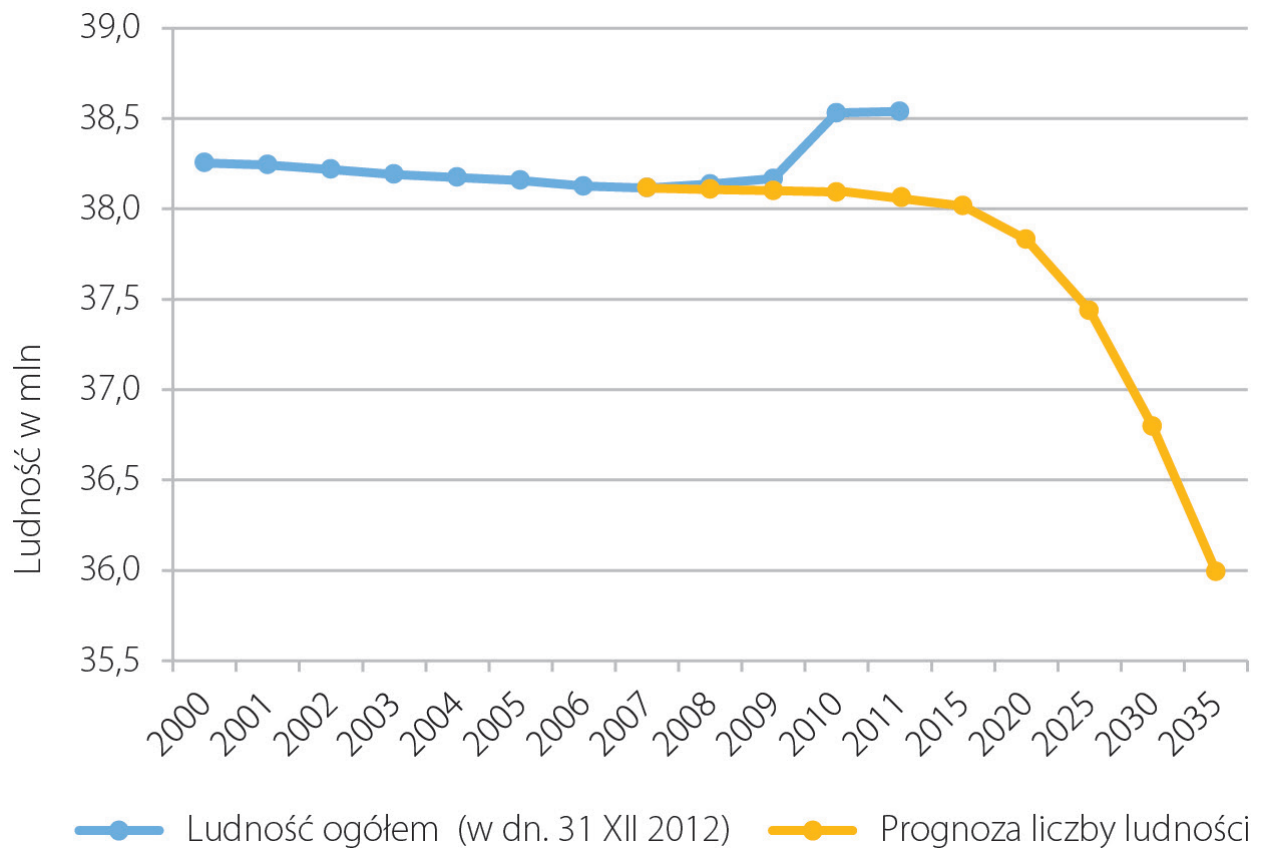
Z danych GUS wynika, że liczba ludności naszego kraju wynosi obecnie ponad 38,5 mln osób i począwszy od roku 2007 corocznie nieznacznie wzrasta³. Statystyki wskazują jednak, że dynamika tego wzrostu słabnie i o ile w roku 2010 wynosiła 0,08%, w 2011 r. 0,02%, to już w ubiegłym roku tylko 0,01% (na każde 100 tys. mieszkańców przybyła zaledwie 1 osoba).

Porównując prognozę liczby ludności przygotowaną przez GUS w roku 2008 z aktualną liczbą ludności (Rys. 1), można zauważyć, że chociaż w ostatnich latach spadek liczby ludności został zahamowany, to prognoza GUS przewiduje znaczny ubytek liczby mieszkańców naszego kraju do roku 2035⁴. Nawet, jeśli spadek ten będzie mniej dramatyczny niż się przewiduje, zapewne znacząco wpłynie na sytuację na rynku pracy.

3 Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2012 roku, Notatka informacyjna z 29.01.2013 r., GUS, Warszawa 2013.

4 Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne, GUS, 2013, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm

Rys. 1 Liczba ludności w Polsce w 2012 r. vs prognoza liczby ludności do roku 2035



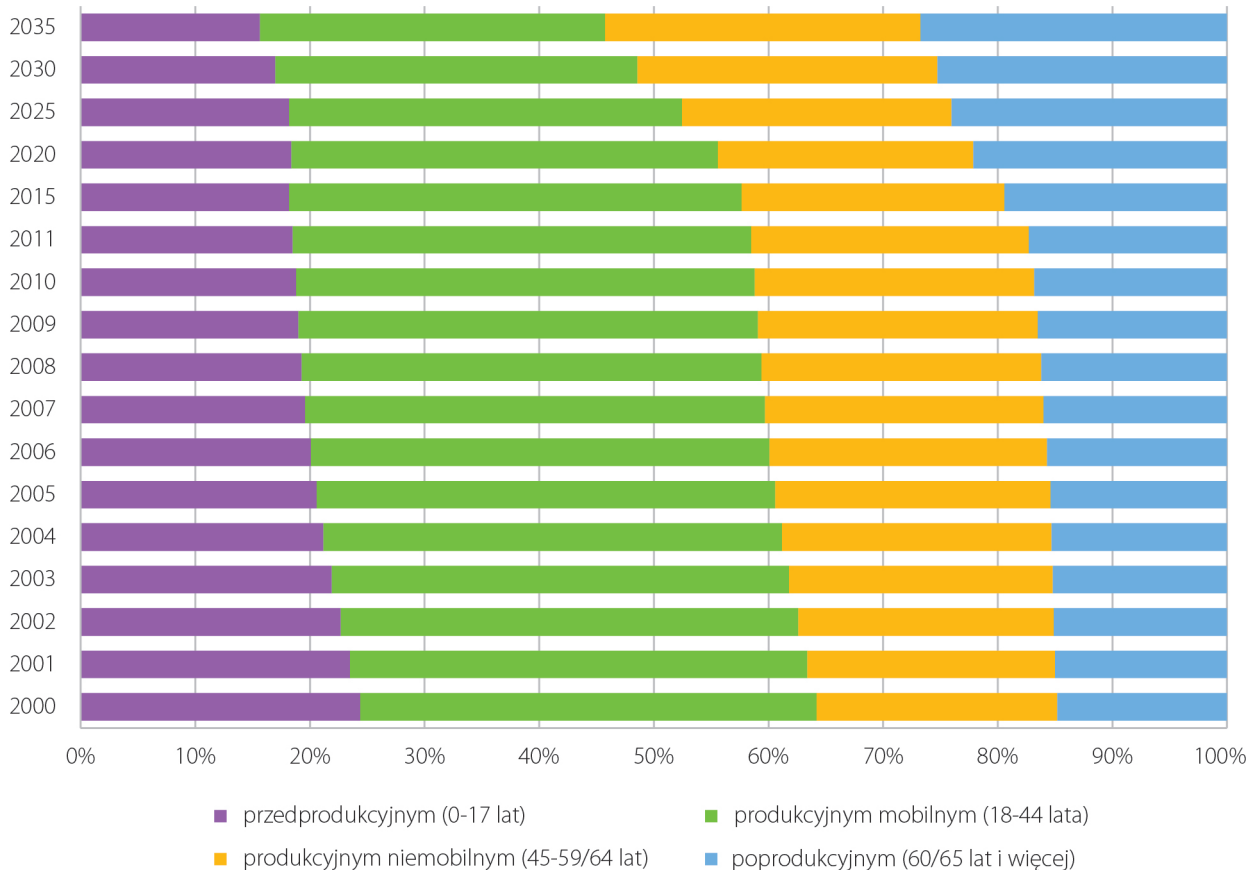
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne*, GUS (http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm; 15.01.2013) oraz *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2009.

Analiza danych GUS pozyskanych w ramach Narodowych Spisów Powszechnych w latach 2002 i 2011 pozwala na sformułowanie wniosków dotyczących zmian w strukturze ludności Polski według grup wieku. W okresie 2002-2011 liczba osób w wieku 15 lat i starszych wzrosła o 4,5%, natomiast liczba dzieci w przedziale wiekowym 0-14 lat spadła o 16%. W roku 2002 odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym w całkowitej liczbie ludności wynosił 23%, a w roku 2011 już tylko 19%⁵. Różnice te wynikają z przesuwania się wyżów i niżów demograficznych przez kolejne grupy ludności.

5 *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa 2013, s. 56.

Szczegółowy rozkład grup wieku w kolejnych spisach ludności został przedstawiony na Rys. 2. Widoczne jest przesunięcie ludności do grupy w wieku produkcyjnym niemobilnym oraz poprodukcyjnym – jest to dowód na zjawisko starzenia się społeczeństwa polskiego. Prognoza GUS (2009) przewiduje pogłębienie się tego trendu – do roku 2035 przewidywane jest znaczne zmniejszenie odsetka osób w wieku przedprodukcyjnym oraz produkcyjnym mobilnym na rzecz pozostałych grup.

Rys. 2 Ludność wg ekonomicznych grup wieku w odsetkach: stan aktualny 2000-2012 i prognoza 2015-2035



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne*, GUS, 2013 (http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm; 15.10.2013) oraz *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2009.

Jak wynika z zaprezentowanych danych Polska, podobnie jak inne kraje UE, musi zmierzyć się z dwoma istotnymi problemami wynikającymi ze zmian demograficznych⁶: starzeniem się społeczeństwa oraz zmniejszaniem się wielkości populacji. W niemal wszystkich krajach UE maleje udział ludzi młodych w ogólnej liczbie ludności. Szybko rosnąć będzie natomiast odsetek ludzi starszych. Perspektywa demograficzna Polski wydaje się być nieco bardziej pesymistyczna niż innych krajów UE – jest to związane z efektami następujących po sobie wyżu i niżu demograficznego oraz zmieniających się postaw dotyczących prokreacji i diety. Polska od lat wykazuje jeden z najniższych w Europie wskaźników dzietności (1,30 w 2012 r.)⁷ z prognozowanym 1,45 na lata 2030–35⁸ (przy wymaganym 2,1 dla naturalnej zdolności odtwarzania pokoleń). Jednocześnie stale wydłuża się długość życia Polaków. W 2012 r. przeciętne trwanie życia kobiet wynosiło 81 lat (w ciągu dekady wydłużyło się o 2,2 roku), zaś mężczyzn 72,7 (wydłużenie o 2,2 roku)⁹. Poszerzanie się grupy osób starszych, zwłaszcza w wieku poprodukcyjnym, w połączeniu ze spadkiem liczby młodych Polaków będzie miało istotne skutki gospodarcze. W minionym roku wskaźnik obciążenia demograficznego, pokazujący ile osób w wieku nieprodukcyjnym (przedprodukcyjnym i poprodukcyjnym) przypada na 100 osób w wieku produkcyjnym, wyniósł 57. Prognoza tego wskaźnika na rok 2035 wynosi 73. Wzrost obciążenia demograficznego będzie więc znaczny, a jego konsekwencje będą stanowić poważny problem ekonomiczny. Osoby wchodzące na rynek pracy będą coraz bardziej obciążone ciężarem wypracowywania środków na transfery socjalne dla grupy osób w wieku poprodukcyjnym. Liczba osób w wieku produkcyjnym do 2035 r. zmniejszy się z poziomu 24,6 mln w 2008 r. do 20,7 mln w 2035 r., z czego o ponad 1,2 mln skurczy się w pięcioleciu 2015–2020. Stale będzie malała liczba najmłodszych Polaków. Zgodnie z przewidywaniami GUS w latach 2010–2020 grupa osób w wieku 19-24 lat będzie zmniejszać się średnio o 105 tys. osób rocznie¹⁰.

6 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

7 *Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne*, GUS, 2013, aktualizacja z 14.06.2013 r.

8 *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2009.

9 *Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne*, GUS, 2013, aktualizacja z 14.06.2013 r.

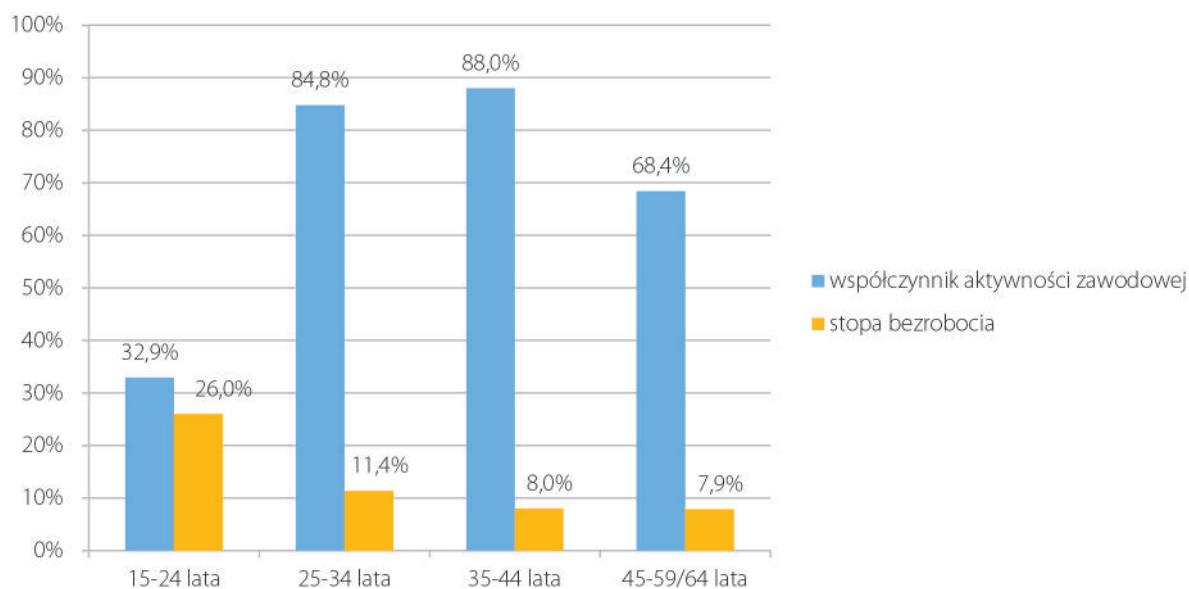
10 *Prognoza ludności Polski...*, op. cit.

Wskazane zjawiska są nieodwracalne. Polska, podobnie jak cała Europa, traci ludzi młodych, którzy są grupą napędzającą konkurencyjność gospodarki. Czynniki te uwzględniane są na poziomie makroekonomicznym w polityce gospodarczej. Niepokojące procesy zachodzące w demografii Polski nie pozostaną bez wpływu na lokalny rynek pracy. W obliczu zmniejszającej się liczby młodych pracowników szczególnie istotne wydaje się zadbanie o rozwinięcie w nich (poprzez odpowiedni dobór programów edukacyjnych i metod kształcenia) kompetencji przydatnych z punktu widzenia oczekiwań pracodawców. Pracodawców, którzy w najbliższych latach będą zmuszeni nasilić konkurencję o nowych pracowników z młodszych pokoleń. Kolejnym wyzwaniem, przed którym stoi nasz kraj już dzisiaj, a w następnych latach jego znaczenie będzie rosło, jest zwiększenie aktywności zawodowej Polaków oraz, co szczególnie istotne w dobie starzejącego się społeczeństwa, wydłużenie okresu owej aktywności.

1.2. Aktywność zawodowa Polaków

Mimo że liczba osób z sukcesem wchodzących i trwających na rynku pracy od 2007 roku systematycznie wzrasta, to współczynniki aktywności zawodowej¹¹ są wciąż dość niskie (dla grupy osób w wieku 15 lat i więcej wyniosły 53,5% w II kwartale 2007 r. i 56,4% w II kwartale 2012 r.¹²). Jak pokazuje Rys. 3, wartości wskaźników aktywności zawodowej, zatrudnienia i bezrobocia są silnie skorelowane z wiekiem i płcią. Szczególnie niepokoją relatywnie wysokie odsetki biernej zawodowo młodzieży, osób po 50 r.ż. oraz kobiet. Ich odpływ z rynku pracy oznacza znaczne straty dla krajowej gospodarki.

Rys. 3 Współczynnik aktywności zawodowej i stopa bezrobocia osób w wieku produkcyjnym w II kwartale 2013 roku (wg grup wieku w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy z 30.08.2013*, GUS, Warszawa 2013.

Aktywność zawodowa młodzieży w wieku 15-24 lata nieznacznie spadła w II kwartale 2012 r. w porównaniu do roku wcześniejszego (jej współczynnik wyniósł 33,3%, wobec 33,5% w roku 2011), a wskaźnik zatrudnienia wyniósł 24,9% w II kwartale 2012 r. Wynika to w pewnym stopniu z faktu, iż część osób z tej grupy wieku decyduje się na kontynuowanie nauki na studiach wyższych, opóźniając moment wejścia na rynek pracy. Jak wynika z badań, w roku 2009 mężczyźni podejmowali pierwszą pracę w wieku 22,5 roku, zaś kobiety rok później¹³. W Polsce, częściej niż w innych krajach UE, młodzież łączy pracę ze studiami. Nasz kraj wyróżnia się także większym odsetkiem osób nieuczących się i nieaktywnych zawodowo, szczególnie kobiet. Wysoki odsetek osób, które wcześniej opuściły system edukacji, a które nie uczą się, nie pracują (tzw. NEETs – not in employment, education or training) i nie szukają zatrudnienia sugeruje, że są to ludzie nieprzygotowani do podjęcia pracy zawodowej lub, że mogą istnieć czynniki skutecznie demotywujące do pracy młodzież dobrze do niej przygotowaną¹⁴. W państwach UE obserwuje się wzrost odsetka NEETs wśród osób po 25 roku życia, co wskazuje, że przechodzenie z okresu późnej edukacji do zatrudnienia staje się coraz trudniejsze. W 2010 r., na tle innych krajów UE, Polska miała stosunkowo niski odsetek NEETs w grupie 18-24 lata (nieco mniej niż 15%) – wskaźnik ten był o 2 punkty procentowe niższy niż średnia unijna, co można tłumaczyć wzrastającą popularnością kontynuacji nauki na studiach

11 Udział ludności aktywnej zawodowo w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej lub danej grupy (def. GUS).

12 *Rynek pracy w Polsce w pierwszym półroczu 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2012, s. 2.

13 J. Górniak (red.), *Kompetencje...*, op. cit., s. 100 i dalej.

14 M. Boni, K. Szafranec, 2011, *Młodzi...*, op. cit., s. 150.

wyższych. Jednak w starszej grupie Polaków (25-29 lat) odsetek ten jest o 2 punkty procentowe wyższy niż średnio w krajach UE¹⁵.

Polscy absolwenci zdają się być w niewystarczającym stopniu przygotowani do potrzeb obecnego rynku pracy. Wynika to m.in. z niedopasowania metod i programów kształcenia oferowanych w trakcie edukacji formalnej do potrzeb pracodawców oraz małego udziału kształcenia praktycznego w ogóle zajęć. Doświadczenia innych państw (takich jak np. Austria, Dania, Niemcy) pokazują, że tam, gdzie systemy edukacji zakładają duży udział obowiązkowych zajęć praktycznych, absolwenci są w stanie sprawnie odnaleźć się na rynku pracy, a stopa bezrobocia wśród nich jest stosunkowo niska. Tymczasem w Polsce pierwsza próba wejścia na rynek pracy często kończy się dla młodych osób niepowodzeniem. Jak wynika z danych GUS w II kwartale 2013 r., podobnie jak we wcześniejszych latach, najwyższą stopę bezrobocia (26%) pośród osób w wieku produkcyjnym odnotowano w grupie 15-24-latków, przy czym wśród osób pomiędzy 20 a 24 r.ż. – tj. potencjalnych absolwentów różnego typu szkół, wyniosła ona 25,1% (por. Rys. 3)¹⁶. Wśród ogółu bezrobotnych ludzie młodzi w wieku 25-34 lat stanowią najliczniejszą grupę – 30% zarejestrowanych osób poszukujących pracy. Według danych Europejskiego Urzędu Statystycznego (EUROSTAT) zharmonizowana stopa bezrobocia¹⁷ młodzieży w Polsce w sierpniu 2013 r. wyniosła aż 26% (przy średniej europejskiej dla 28 krajów członkowskich – 23,3%) i była ponad dwukrotnie wyższa (8,9%) niż w przypadku pozostałych grup wieku (25-74 lata)¹⁸. Raporty międzynarodowych organizacji eksperckich wskazują, że konsekwencje recesji gospodarczej z lat 2008-2011 najbardziej uderzają w ludzi młodych. Wchodzenie na rynek pracy w momencie recesji może pozostawić trwałe ślady na młodym pokoleniu. Istnieje ryzyko wygenerowania przez kryzys tzw. „straconej generacji” – młodych, dobrze wykształconych ludzi, którzy nie znajdują miejsca na rynku pracy. Organizacje międzynarodowe i Komisja Europejska zachęcają do stosowania systemowych instrumentów motywujących młodych. Są to rozwiązania zazwyczaj wymagające dużych nakładów finansowych, jednak alternatywa w postaci bierności może okazać się bardziej niebezpieczna i kosztowna społecznie, gospodarczo i politycznie. Efektem bezrobocia ludzi młodych może być ich ubóstwo, marginalizacja, a w skrajnych przypadkach nawet wykluczenie społeczne.

Obok ludzi młodych nie łatwo odnaleźć się na rynku pracy osobom mającym wieloletnie doświadczenie zawodowe. Szczególnie niepokoi odływ osób, które nie osiągnęły jeszcze wieku emerytalnego. W grupie wieku 55-64 lata w II kwartale 2013 r. współczynnik aktywności zawodowej wyniósł tylko 43,6%¹⁹. Przyczyny tego zjawiska mogą być różnorodne, jedną z nich jest funkcjonowanie wśród pracodawców szkodliwych stereotypów na temat osób w wieku 50+²⁰. Nierzadko blokują one grupie pracowników dostęp do szkoleń oraz innych form rozwoju zawodowego²¹. Z badań GUS wynika, że w Polsce zdecydowaną większość pracowników kierowanych na szkolenia stanowią osoby między 25 a 54 rokiem życia (87,4%)²². Wśród ogółu osób szkolonych najmniej było pracowników starszych, po 55 roku życia (zwłaszcza w firmach dużych). Stereotyp dotyczący starszych pracowników sprawia, że w oczach pracodawców są to osoby o mniejszym potencjale. Uniemożliwiają im udział w szkoleniach, kierownictwo firm ogranicza ich możliwości poszerzania kompetencji, a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo zdezawuowania się posiadanej przez nich wiedzy. W Polsce zdecydowanie najniższy poziom kompetencji prezentują osoby starsze. Ich niskie i nieaktualne kwalifikacje często skutkują trudnościami w utrzymaniu się na rynku pracy. Konsekwencją ograniczania pracownikom po 50 roku życia dostępności szkoleń może być pogorszenie się efektów ich pracy. Ten budzący niepokój cykl zdarzeń przerwać może świadome wdrożenie w przedsiębiorstwach idei uczenia się przez całe życie w połączeniu ze strategią zarządzania wiekiem lub różnorodnością.

Kolejną cechą polskiego rynku pracy jest znaczna różnica w aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn. W II kwartale 2013 r. współczynnik aktywności zawodowej kobiet wyniósł tylko 48%, podczas gdy mężczyzn 64,5%²³. Za tę sytuację w niemałym stopniu odpowiedzialne są, podobnie jak w przypadku starszych uczestników rynku pracy, wciąż funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy. W Polsce, tak jak w wielu innych krajach europejskich, utrudniają one kobietom m.in. podjęcie pierwszej pracy, awans zawodowy, czy też dostęp do szkoleń²⁴. Dane GUS wskazują, że zdecydowanie częściej szkoleni są mężczyźni (62,4% ogółu przeszkolonych

15 M. Pańków, *Młodzi na rynku pracy*, ISP, PZU Fundacja, Warszawa 2012, s. 12 (na podstawie danych Eurostat).

16 *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy z 30.08.2013*, GUS, Warszawa 2013.

17 Zharmonizowana stopa bezrobocia (wskaźnik publikowany przez Eurostat) jest wynikiem przyjętej przez Eurostat ujednoliconej metody wyznaczania tego wskaźnika dla każdego z krajów członkowskich. Dane obliczane są przez Eurostat w oparciu o kwartalne wyniki badania siły roboczej (Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności – BAEL/ Labour Force Survey – LFS) oraz miesięczne dane z bezrobocia rejestrowanego.

Zharmonizowana stopa bezrobocia obliczana jest jako procentowy udział bezrobotnych w liczbie ludności aktywnej zawodowo (tj. sumy pracujących i bezrobotnych). Dane te są wyrównywane sezonowo. [za: *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*], GUS, Warszawa 2008, str. 52].

18 Dane zaczerpnięte z bazy Eurostatu: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database (dostęp: 10.10.2013).

19 *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy z 30.08.2013*, GUS, Warszawa 2013, s. 3.

20 Por. J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 19-20.

21 Problematyka ta została poruszona m.in. w raporcie *Promoting Adult Learning*, 2005, OECD.

22 Dane pochodzą z raportu *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2005 r.*, GUS, Gdańsk 2008. W kolejnym badaniu GUS, z roku 2010, nie analizowano struktury wiekowej uczestników szkoleń.

23 *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności z 24.09.2013 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 3.

24 Sytuacji kobiet na rynku pracy poświęcono wiele opracowań. W niniejszej publikacji autorzy skoncentrowali się jedynie na tych aspektach, które mogą być istotne z punktu widzenia współpracy między biznesem a instytucjami edukacyjnymi.

pracowników) niż kobiety²⁵. Na konkurencyjność zasobów kompetencyjnych kobiet wpływa także wybierany przez nie kierunek kształcenia. W Polsce zwykle jest to kierunek humanistyczny²⁶, gorzej przystający do wyzwań współczesności. Tymczasem sam dyplom ukończenia studiów wyższych nie gwarantuje już znalezienia wymarzonej pracy.

1.3. Problem „przeedukowania”²⁷ polskiego społeczeństwa

Charakterystycznym zjawiskiem, przybierającym na sile w ostatnim czasie, są problemy na rynku pracy osób z wyższym wykształceniem. Nadal duża liczba młodych ludzi podejmuje studia wyższe i tym samym, zarówno wśród ludności ogółem, jak i w grupach różniących się aktywnością ekonomiczną, wzrasta odsetek osób legitymujących się dyplomami wyższych uczelni. Wobec tego z roku na rok wzrasta odsetek osób z wyższym wykształceniem, również w strukturze bezrobotnych. Jak pokazują dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, na przestrzeni ostatnich lat znacznie zwiększyła się liczba osób bezrobotnych posiadających dyplom uczelni wyższej. W końcu 2003 r. osoby z wyższym wykształceniem stanowiły 4,4% zarejestrowanych i udział ten zwiększył się do 11,4% w końcu 2011 r. W końcu czerwca 2012 r. osoby z wyższym wykształceniem stanowiły 11,0% bezrobotnych²⁸. Wśród osób bezskutecznie poszukujących pracy przeważają absolwenci kierunków humanistycznych i społecznych²⁹.

Z danych tych wynika, że w obecnej sytuacji rynkowej posiadanie dyplomu uczelni wyższej nie jest wystarczające do zdobycia zatrudnienia. Dyplom wyższej uczelni – jeszcze niedawno otwierający dostęp do dobrych pozycji społecznych – dziś ulega dewaluacji i nie gwarantuje otrzymania pracy. Składa się na to wiele czynników, m.in.:

- duże nasycenie rynku pracy absolwentami wyższych uczelni,
- niedopasowanie zawodu wyuczonego do potrzeb rynku pracy (nadmiar studentów na kierunkach humanistycznych i społecznych),
- masowość kształcenia, która nie przekłada się na jego jakość,
- czynniki podażowe (brak ofert pracy).

Edukacja formalna pozwala na zdobycie szerokiej wiedzy teoretycznej, która nie zawsze okazuje się przydatna, czy też wystarczająca w trakcie ubiegania się o pracę. Nierzadko istotniejsze okazują się doświadczenia i umiejętności, które kandydat zdobywał i rozwijał w ciągu całego swego życia, także poza systemem edukacji formalnej. Ich uchwyceniu i opisaniu w sposób klarowny dla wszystkich pracodawców działających na naszym kontynencie, niezależnie od kraju, służy Europejska Rama Kwalifikacji (ERK). Od kilku lat prowadzone są także prace nad Polską Ramą Kwalifikacji (PRK)³⁰. Jej wdrożenie może w wydatny sposób poprawić sytuację zarówno pracobiorców jak i pracodawców.

Dziś jednak polscy przedsiębiorcy mogą mieć trudności z ocenieniem kwalifikacji posiadanych przez kandydata do pracy jedynie na podstawie dyplomu ukończenia szkoły, czy też uczelni wyższej. Nie mniej istotną barierą w pozyskaniu do pracy osoby najlepiej odpowiadającej oczekiwaniom pracodawcy jest zarysowujący się na polskim rynku pracy problem niedopasowania oraz luk kompetencyjnych.

1.4. Niedobory i niedopasowanie kompetencyjne

Niemożliwość precyzyjnego ocenienia kwalifikacji posiadanych przez kandydatów do pracy sprawia, że przedsiębiorcy zatrudniają nie te osoby, których poszukują. Zdarza się także, że osoba mająca ukończone studia wyższe w obawie przed bezrobociem podejmuje pracę na stanowisku niewymagającym wysokich kwalifikacji. Dochodzi wówczas do niedopasowania kompetencyjnego³¹

25 *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.*, GUS, Gdańsk 2012.

26 S. Czarnik, K. Turek, *Aktywność zawodowa Polaków*, PARP, Warszawa 2012, s. 84.

27 *Ang. Overeducation – o przeedukowaniu społeczeństwa można mówić wówczas, gdy dochodzi do nadpodaży osób z wyższym wykształceniem w stosunku do zapotrzebowania rynku.*

28 *Rynek pracy w Polsce...*, op. cit., s. 7.

29 *Analiza sytuacji osób z wyższym wykształceniem z województwa lubelskiego pozostających bez zatrudnienia na podstawie danych statystycznych (porównanie województwa lubelskiego na tle sytuacji w kraju)*, PUP w Lublinie, ZPPL Lewiatan, WSEil w Lublinie, Lublin 2012, s. 39.

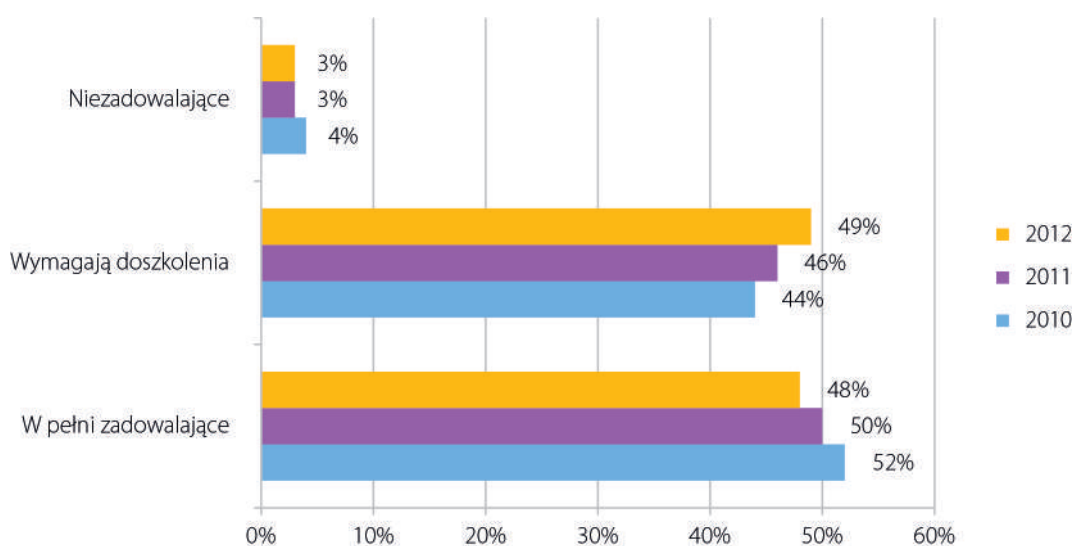
30 Aktualne informacje o postępie prac nad PRK można znaleźć na portalach Instytutu Badań Edukacyjnych www.ibe.edu.pl oraz www.kwalifikacje.edu.pl.

31 Niedopasowanie kompetencyjne występuje zarówno w sytuacji nadmiaru kwalifikacji, jak i niedoboru umiejętności posiadanych przez pracownika w stosunku do wymagań stanowiska pracy Por. Ł. Sienkiewicz, *(Nie)dopasowania kompetencyjne a funkcjonowanie przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych*, [w:] *Materiały na konferencję Szkoły i pracodawcy – razem ku lepszej jakości kształcenia zawodowego*, KOWEZiU, Warszawa 2012, s. 37-38 [za: *Skill mismatch. The role of the enterprise*, 2012, CEDEFOP, Research Paper No 21, Publications Office of the European Union, Luxembourg, s. 11].

przynoszącego straty zarówno pracodawcy, niewykorzystującemu w pełni potencjału swoich kadr, jak i pracownikowi, którego zaangażowanie i motywacja spada, co nieuchronnie prowadzi do frustracji i pogorszenia efektów jego pracy. Jak wynika z analizy dotyczącej niedopasowania kompetencyjnego przeprowadzonej przez Ł. Sienkiewicza³² zjawisko to nie jest cechą jedynie polskiego rynku pracy, występuje ono powszechnie w UE i krajach OECD. Doświadcza go niemal połowa pracowników w Europie (48,8%)³³, przy czym warto podkreślić, że istnieją znaczne różnice w skali niedopasowania kompetencyjnego pomiędzy różnymi krajami UE. Z badań Eurofound wynika, że nieco rzadziej kwalifikacje pracowników okazują się niewystarczające do wykonywania powierzonych im zadań (13%), niż przekraczające wymogi stanowiska (32%)³⁴.

Z kolei analizy przeprowadzone w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) wskazują, że w Polsce jedynie 3-4% pracodawców jest niezadowolonych z kompetencji zatrudnionych pracowników (Rys. 4). Jednak z roku na rok zmniejsza się odsetek pracodawców, którzy uznają kompetencje pracowników za w pełni zadowalające, zwiększa się natomiast odsetek tych, którzy chcieliby doszkolić swoich pracowników. Może to świadczyć o tym, że kompetencje zatrudnianych są z roku na rok niższe, albo też pracodawcy coraz bardziej zdają sobie sprawę z konieczności podnoszenia kompetencji swoich pracowników.

Rys. 4 Ocena poziomu kompetencji aktualnie zatrudnionych pracowników (dane w %)



Źródło: M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy, Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

Pracodawcy najczęściej zwracają uwagę na potrzebę doksztalcenia pracowników w obszarze kompetencji zawodowych, samoorganizacyjnych, biurowych oraz interpersonalnych. Część pracodawców jest najwyraźniej rozczarowana poziomem umiejętności, które zostały zweryfikowane już w trakcie pracy. Branża, w jakiej działa pracodawca, w znaczny sposób różnicowała kwestię potrzeb podniesienia kompetencji wśród obecnych pracowników. Niewystarczające kompetencje zawodowe pracowników podkreślali pracodawcy z sektora edukacji zarówno publicznej, jak i prywatnej. Zbyt niską motywacją do pracy charakteryzowali się według pracodawców pracownicy z branż związanych z produkcją (przemysł, górnictwo, budownictwo, transport), usługami (handel, hotelarstwo, gastronomia). Potrzebę podniesienia kompetencji interpersonalnych pracowników podkreślali natomiast pracodawcy z sektorów nieprodukcyjnych. Kompetencje komputerowe, w opinii pracodawców, warto byłoby poprawić w przypadku pracowników branż usług specjalistycznych oraz edukacji publicznej.

Problemy związane z nieodpowiednim poziomem kompetencji dotyczą nie tylko osób już pracujących w firmach, ale także tych, które dopiero wchodzą na rynek pracy. Poprawne funkcjonowanie rynku wymaga prawidłowego zbilansowania potrzeb pracodawców dotyczących zatrudnienia odpowiednich pracowników z dostępnością kandydatów do pracy o określonych zawodach i specjalnościach, posiadających pożądane kompetencje. Specjaliści HR coraz częściej zwracają uwagę na trudności z rekrutacją pracowników. Jak wynika z badań, z problemem tym boryka się aż 76% pracodawców³⁵. Z drugiej strony, jak wykazano wcześniej, mamy do czynienia z wysokimi wskaźnikami bezrobocia, szczególnie wśród ludzi młodych. Wskazuje to na niedopasowanie obecnej podaży pracy do potrzeb pracodawców.

32 Ł. Sienkiewicz, *(Nie)dopasowania...*, op. cit., s. 37-38.

33 *European Working Conditions Survey 2010*, http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index_pl.htm

34 Ł. Sienkiewicz, *(Nie)dopasowania...*, op. cit., s. 38.

35 J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARR, Warszawa 2013, s. 49.

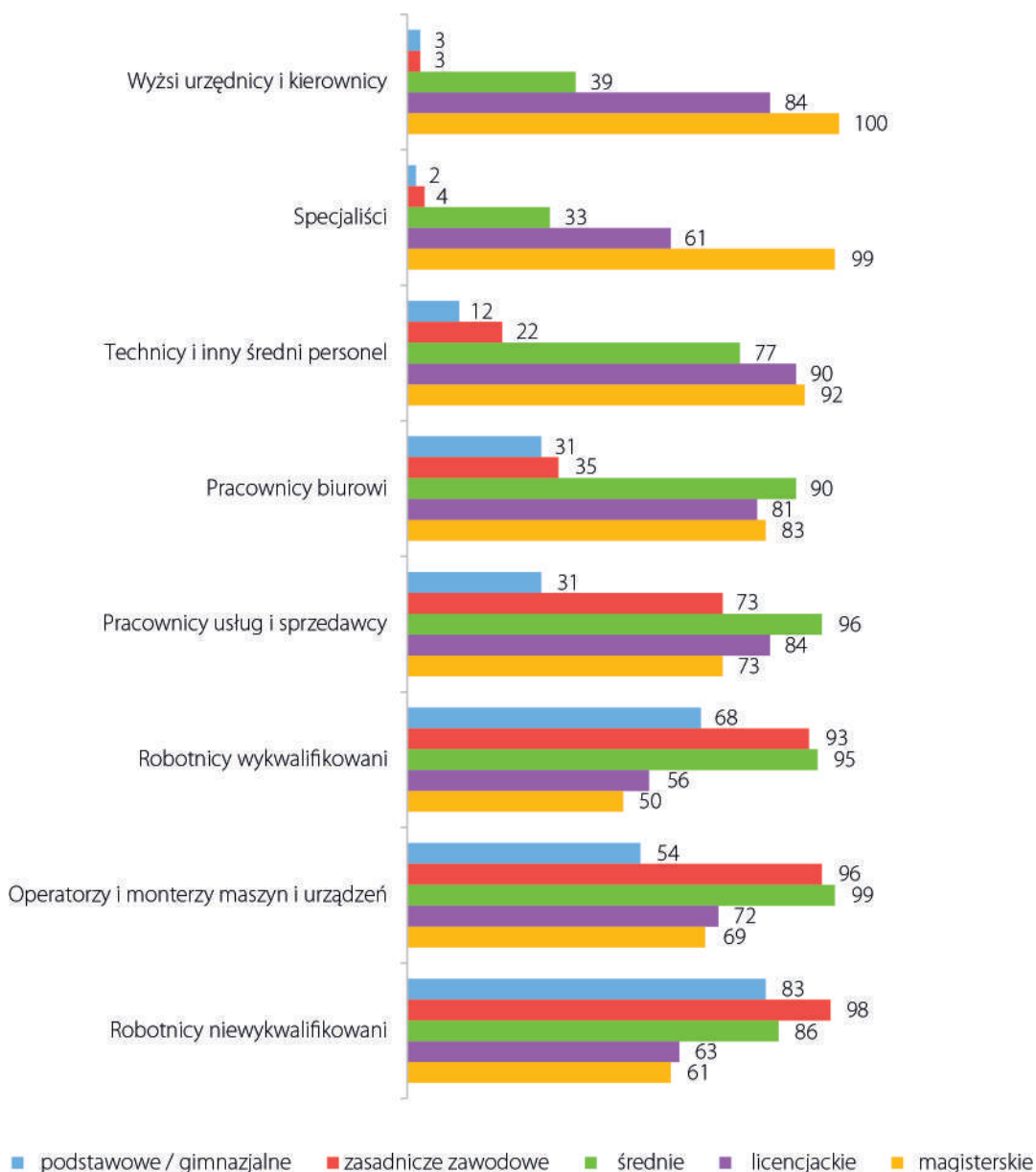
Jak zauważają Autorzy opracowań powstałych w ramach BKL, problem niedopasowania poziomu wykształcenia do wymagań stawianych przez pracodawców może dotyczyć 20% wszystkich osób poszukujących pracy. Częściej odnotowuje się sytuację niedokształcenia pracowników. Szczególnie w grupie kobiet zdarzały się przypadki poszukiwania pracy w zawodach o wyższych wymaganiach niż posiadany przez nie poziom wykształcenia³⁶.

W ramach badania BKL (2012) pracodawcy zostali zapytani o preferowany poziom wykształcenia kandydatów do pracy w poszczególnych kategoriach zawodowych. Analiza wyników pozwala określić, czy dany poziom wykształcenia jest adekwatny, za niski czy też za wysoki w danej kategorii zawodowej. Na Rys. 5 przedstawiono procent pracodawców, którzy dany poziom wykształcenia uznali za adekwatny w konkretnej grupie zawodowej. Wyniki można podsumować następująco w ramach poszczególnych grup zawodowych:

- wyżsi urzędnicy i kierownicy oraz specjaliści – praktycznie wszyscy pracodawcy stawiają wymóg wykształcenia wyższego (co wynika z obowiązującego prawa), wykształcenie licencjackie może okazać się niewystarczające, szczególnie w przypadku specjalistów,
- technicy i średni personel – duża adekwatność wykształcenia magisterskiego i licencjackiego, prawie 80% pracodawców wskazało na wykształcenie średnie,
- pracownicy biurowi – najbardziej adekwatne jest wykształcenie średnie, nadal wysoki procent dla obu stopni wykształcenia wyższego,
- pracownicy usług i sprzedawcy – najbardziej adekwatne jest wykształcenie średnie, wyraźny wzrost adekwatności wykształcenia zasadniczego zawodowego,
- robotnicy wykwalifikowani – wyraźnie spada adekwatność wykształcenia wyższego, najbardziej właściwe jest średnie oraz zasadnicze zawodowe, znacznie częściej akceptowane są osoby z wykształceniem podstawowym lub gimnazjalnym,
- operatorzy i monterzy – mniejsza akceptowalność wykształcenia podstawowego niż w przypadku robotników wykwalifikowanych, a większa adekwatność wyższego,
- robotnicy niewykwalifikowani – najbardziej adekwatne to wykształcenie zawodowe, grupa z największą akceptowalnością wykształcenia podstawowego.

³⁶ J. Górniak (red.), *Kompetencje...*, op. cit., s. 56.

Rys. 5 Procent pracodawców uznających dany poziom wykształcenia za adekwatny do wykonywanej pracy zawodowej (dane procentowe w podziale na wielkie grupy zawodowe ISCO-08)



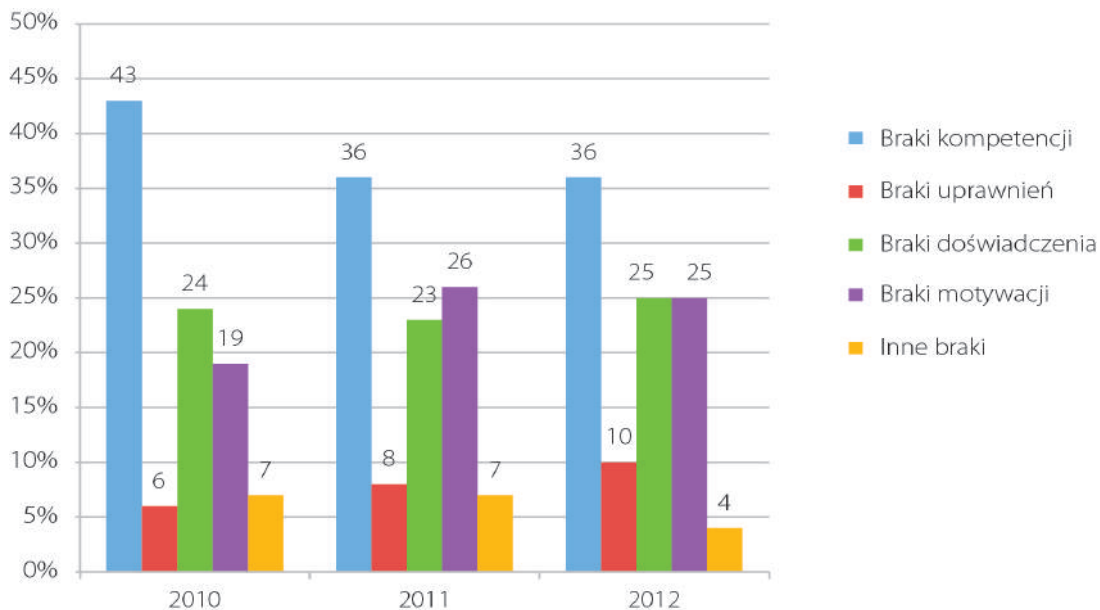
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Górniak (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012, s. 52.

Zaprezentowane dane wskazują, że sam fakt posiadania wymaganego wykształcenia nie oznacza, że kandydat do pracy dysponuje poszukiwanymi przez pracodawcę kompetencjami. W ramach badań BKL poszukiwano także odpowiedzi na pytanie, o główne problemy, z jakimi borykają się pracodawcy podczas procesu rekrutacji. Wyniki analiz przeprowadzonych w roku 2012 wskazują, że pracodawcy ankietowani w 2012 r. byli jednomyślni co do ich przyczyn. Aż 85% (tj. więcej w porównaniu do 76% w roku 2010 i 75% w roku 2011) pracodawców mających trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników wskazało, że kandydaci nie spełniali stawianych im wymagań³⁷. W stosunku do danych z lat poprzednich powody trudności po stronie pracodawców, takie jak brak zgłoszeń od kandydatów czy ich zbyt wysokie wymagania, straciły na znaczeniu. Rynek pracy jest więc obecnie typowym rynkiem pracodawców, którzy posiadają określone wytyczne co do profilu kandydatów ubiegających się o pracę. Pomimo trudności, jakich doświadczają z rekrutacją, nie chcą oni obniżyć swoich oczekiwań. Zgodnie z danymi pozyskanymi w ramach badań BKL pracodawcy przyczyn problemów rekrutacyjnych upatrują przede wszystkim w niedoborach kompetencyjnych zgłaszających się osób (36% wskazań), braku pożądanego doświadczenia zawodowego (25%) oraz niewystarczającej motywacji kandydatów do pracy (25%)³⁸. Jak wynika z danych zaprezentowanych na Rys. 6, mimo upływu czasu wymienione niedobory stanowią wciąż kluczową barierę w pozyskaniu pracowników najbardziej odpowiadających oczekiwaniom pracodawcy.

37 Ibidem, s. 51.

38 Ibidem, s. 52.

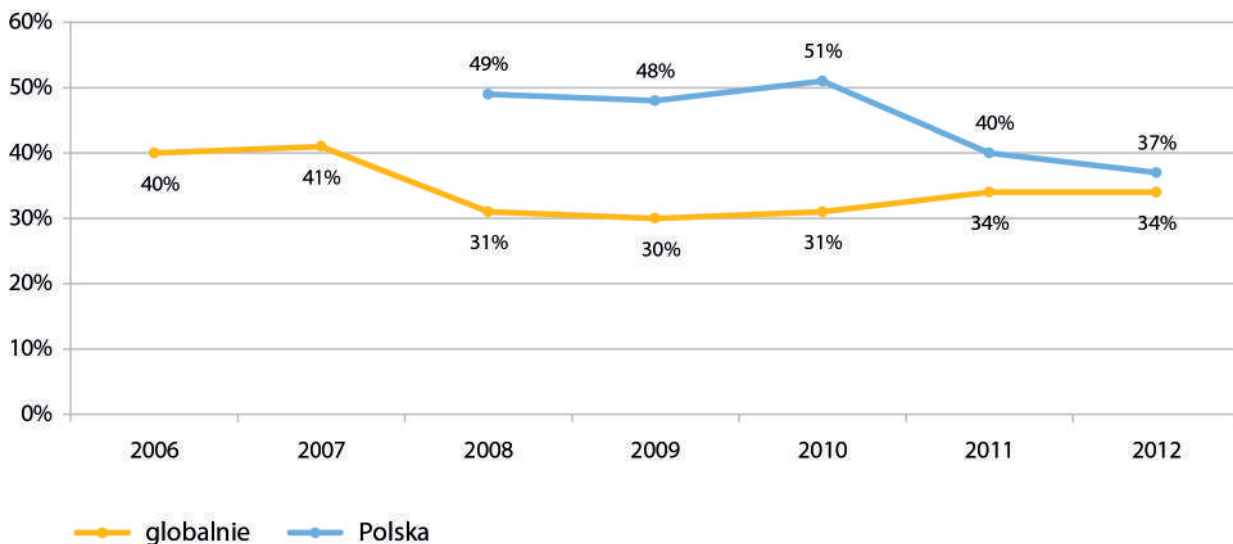
Rys. 6 Najważniejsze braki wykrywane przez pracodawców kandydatom zgłaszającym się do pracy w latach 2010-2012 (% wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa 2013, s. 52.

Najbardziej dotkliwe są od lat niedobory kompetencyjne. Zgodnie z wynikami siódmej edycji globalnego badania zatytułowanego „Niedobór talentów”, przeprowadzanego przez ManpowerGroup, boryka się z nimi 37% pracodawców w Polsce³⁹. Jak pokazuje Rys. 7, odsetek ten spadł nieco w porównaniu do lat poprzednich, jednak wciąż stanowi istotny problem polskiego rynku pracy. Należy przy tym podkreślić, że wyniki dla Polski są nieco wyższe niż globalne (badania przeprowadzone zostały w 41 krajach).

Rys. 7 Trudności w obsadzeniu stanowisk z powodu niedoboru talentów

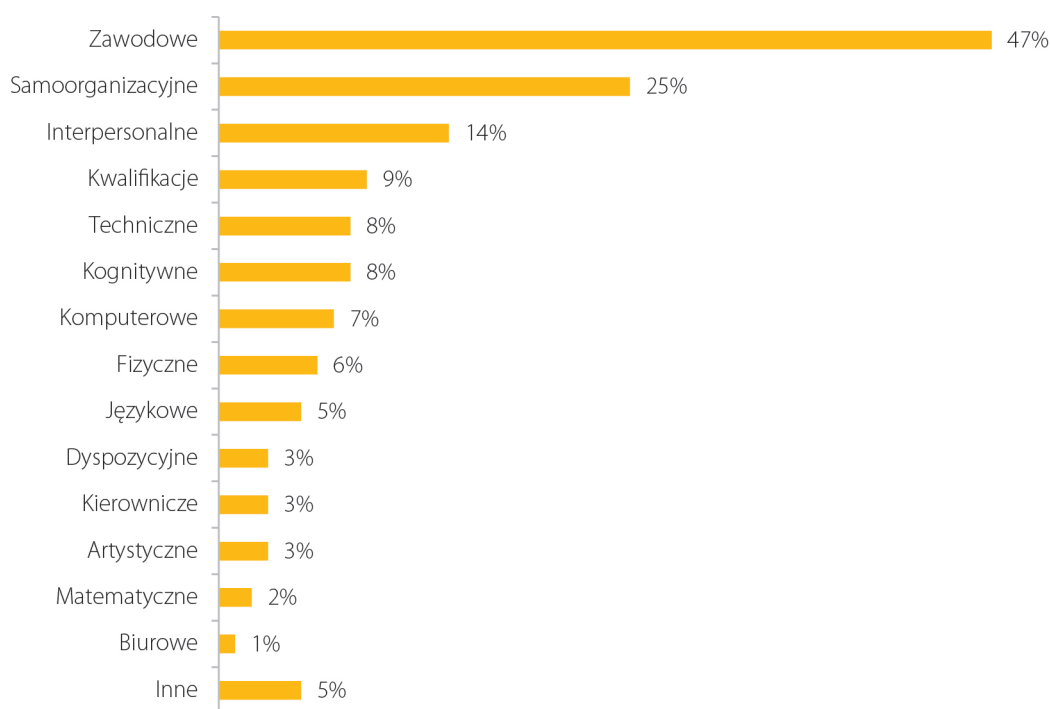


Źródło: *Niedobór talentów 2012, Wyniki badania*, ManpowerGroup, Warszawa 2012, s. 27.

39 Pytanie do pracodawców w badaniu ManpowerGroup sformułowane jest inaczej niż w badaniach BKL (w sposób bardziej szczegółowy), a próba osób badanych jest mniejsza i mniej zróżnicowana. Odsetek pracodawców zauważających problem jest znacznie niższy w badaniu ManpowerGroup niż w badaniach BKL, niemniej jednak, oba wyniki wskazują na istotność zjawiska.

Niezależnie od rodzaju wakującego stanowiska pracodawcy największe luki dostrzegają w tych kompetencjach kandydatów do pracy, które są ściśle związane z wykonywaniem zawodu, specyficzne dla danej branży – 47% wskazań (por. Rys. 8). Ponadto istotne niedobory zauważają również w ich zdolnościach związanych z samoorganizacją pracy (rozumianą jako samodzielność, decyzyjność, przedsiębiorczość i wykazywanie inicjatywy, odporność na stres, motywacja do pracy oraz terminowość) – 25% wskazań oraz umiejętnościami interpersonalnymi (współdziałanie w grupie, kontakty z innymi ludźmi) – 14%.

Rys. 8 Braki kompetencyjne kandydatów zgłaszających się do pracy w 2012 r. (dane w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa 2013, s. 53.

Analizując braki kompetencyjne na poziomie konkretnych zawodów⁴⁰, poza brakami kompetencji zawodowych i samoorganizacyjnych, wyróżnia się następujące zależności:

- osobom z grupy kierowników i wyższych urzędników brakuje kompetencji kierowniczych,
- specjaliści charakteryzują się za niskim poziomem kompetencji komputerowych,
- pracownikom biurowym brakuje dyspozycyjności (największy odsetek wskazań) oraz kompetencji językowych,
- zbyt niski poziom kompetencji technicznych charakteryzuje robotników wykwalifikowanych,
- brak odpowiednich kwalifikacji (a więc certyfikatów, uprawnień czy licencji) zanotowano w grupie operatorów i monterów⁴¹.

W ramach wcześniejszych edycji projektu BKL przeprowadzono także analizy porównawcze oceny kompetencji kandydatów do pracy z perspektywy ich samych oraz pracodawców⁴². Wynika z nich, że w 2011 r. osoby poszukujące pracy oceniały swoje kompetencje wyżej w porównaniu z oczekiwaniami pracodawców w następujących obszarach: kompetencje biurowe, fizyczne, techniczne, kierownicze. Jest to związane z faktem, iż wymagania pracodawców w tych obszarach były relatywnie niskie. Porównanie wyników badań BKL z edycji 2011 i 2010 wskazuje wyraźnie, że pracodawcy obniżyli swoje wymagania w kwestii kompetencji samoorganizacyjnych, co zapewne ma związek z dużymi trudnościami w rekrutacji w kontekście tego kryterium.

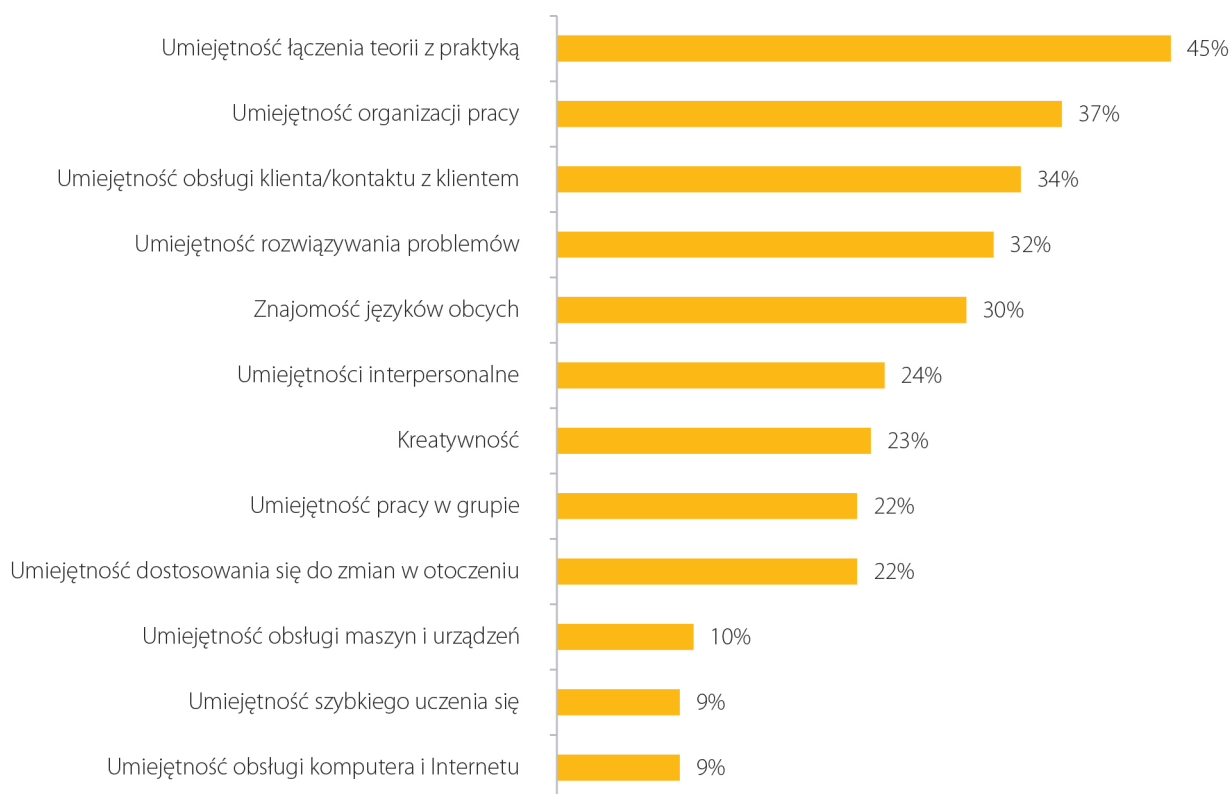
40 M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy, Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP, Warszawa 2012.

41 M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy...*, op. cit.

42 J. Górniak (red.), *Kompetencje...*, op. cit., s. 49.

Wnioski płynące z badań BKL w zakresie niedoborów kompetencyjnych dotyczące całego rynku pracy są zbieżne z wynikami innych analiz koncentrujących się tylko na młodym pokoleniu. Jak wskazują badania przeprowadzone w ramach projektu „Uczelnia Przyjazna Pracodawcom” (2011), ankietowani pracodawcy obserwują u absolwentów deficyt umiejętności łączenia teorii z praktyką (45% pracodawców), a także: umiejętności organizacji pracy (37%), obsługi klienta i kontaktu z klientami (34%), rozwiązywania problemów (32%) oraz znajomości języków obcych (30%) (Rys. 9). Są to więc głównie umiejętności zaliczane do kategorii kompetencji miękkich, ponadzawodowych.

Rys. 9 Umiejętności deficytowe w oczach pracodawców



Źródło: Ł. Arendt, *Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010, s. 15.

Z zaprezentowanych badań wynika, że polscy pracodawcy doceniają wagę tzw. kompetencji transferowalnych, uniwersalnych, przydatnych w każdym miejscu pracy. Jak można przypuszczać ich znaczenie w przyszłości będzie rosło. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw będą wymagały szybkiego dostosowywania się do nowych warunków rynkowych poprzez stały rozwój posiadanych kompetencji i zdobywanie nowych. Upowszechnienie idei uczenia się przez całe życie będzie jednak możliwe dzięki zaangażowaniu w ten proces także placówek edukacyjnych. Ich rolą będzie nie tylko kształcenie w zakresie konkretnego zawodu, czy specjalności, ale także, a może przede wszystkim, rozwijanie w uczniach i studentach otwartości na zmiany, elastyczności i umiejętności szybkiego przekwalifikowywania się oraz przyswajania nowej wiedzy. Możliwości reagowania przez placówki edukacyjne i pracodawców na zmienne potrzeby rynkowe będą w dużym stopniu zależały od ich zdolności do pozyskiwania informacji o trendach i kierunkach przemian zachodzących w gospodarce, a tym samym na rynku pracy. Jednym z głównych celów strategii *Europa 2020* jest wzmocnienie zdolności przewidywania zmieniających się potrzeb europejskiego rynku pracy oraz zabezpieczanie dopasowanych do nich kompetencji, które w coraz większym stopniu muszą pochodzić ze starzejącej się siły roboczej, a nie tylko młodzieży. Wprowadzenie efektywnej polityki dotyczącej przeciwdziałania niedopasowaniu kompetencyjnemu wymaga nie tylko poprawy stanu wiedzy na temat przyszłych wymagań rynku pracy w formie modeli ilościowych i ankiet przedsiębiorców, ale również zwiększenia świadomości i zaangażowania biznesu w przewidywanie przyszłych potrzeb kompetencyjnych oraz dbałość o stały rozwój kadr. Prognozowanie zapotrzebowania na określone kompetencje staje się więc wyzwaniem istotnym zarówno dla instytucji edukacyjnych, jak i pracodawców. Szkoły i uczelnie, by działać jeszcze skuteczniej, mogą obok prowadzenia stałego monitoringu losów swoich absolwentów, śledzić przewidywane zapotrzebowanie na zawody i specjalności oraz wyciągać wnioski z bieżących analiz poświęconych oczekiwaniom kompetencyjnym pracodawców. Jednocześnie przedsiębiorcy konkurując o najzdolniejszych pracowników powinni nadać zarządzaniu kapitałem ludzkim znaczenie strategiczne. Wiąże się to z koniecznością dokonania pogłębionej oceny aktualnych zasobów kompetencyjnych firmy oraz przyjęcia założeń rozwojowych na kolejne lata. Postawa proaktywna przedsiębiorcy będzie go w naturalny sposób skłaniała do nawiązania ścisłej współpracy ze sferą edukacji. Dzięki niej pracodawcy będą mieli możliwość włączenia się w proces budowania zasobów kompetencyjnych swoich potencjalnych pracowników. Placówki edukacyjne natomiast, przekazując swoim uczniom i studentom wiedzę praktyczną, dobrze osadzoną w rzeczywistości gospodarczej, będą wypuszczały kolejne roczniki absolwentów, które bez trudu znajdą zatrudnienie.

Skąd zatem pracodawcy oraz przedstawiciele świata edukacji mogą czerpać wiedzę o przewidywanych trendach i kierunkach rozwoju rynku pracy? Istnieje wiele opracowań poświęconych tej tematyce, poniżej zaprezentowane zostały wybrane źródła informacji o rynku pracy. Zgromadzone w ramach opisanych projektów dane pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących prognozowanego zapotrzebowania na kompetencje w polskiej gospodarce. Do części z nich znajdują się liczne odwołania w niniejszym opracowaniu.

- **Bilans Kapitału Ludzkiego** – projekt realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim. Jego celem jest stały monitoring zmian, które zachodzą na polskim rynku pracy. W ramach projektu, corocznie, począwszy od 2010 r. realizowane są zakrojone na szeroką skalę badania (obejmujące m.in. pracodawców, uczniów i studentów, osoby bezrobotne i pracowników) dotyczące aktualnej oraz prognozowanej struktury kompetencji na krajowym oraz lokalnych rynkach pracy. Ich wyniki udostępniane są w formie obszernych raportów dostępnych na stronie internetowej www.bkl.parp.gov.pl. Wśród wielu poruszanych w projekcie problemów badawczych znalazły się także zagadnienia uczenia się przez całe życie oraz zróżnicowanej sytuacji Polaków na rynku pracy związanej z ich wiekiem i płcią.
- **Prognozowanie zatrudnienia** – portal www.prognozowaniezatrudnienia.pl został utworzony w ramach projektu realizowanego od 2009 r. przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich we współpracy z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych, zawiera obok bieżących informacji o sytuacji na polskim rynku pracy, wnioskach płynących z monitoringu polityk rynku pracy i zabezpieczenia społecznego, także analizy aktualnego i prognozowanego popytu na pracę. Owocem projektu będzie obok bogatej bazy wiedzy (raporty ze zrealizowanych w jego ramach badań oraz inne publikacje tematyczne) stworzenie ekonometrycznego modelu, służącego do prognozowania zatrudnienia. Jego głównymi odbiorcami będą instytucje rynku pracy.
- **Prognozy CEDEFOP** – głównym obszarem zainteresowania European Centre for the Development of Vocational Training jest problematyka uczenia się przez całe życie. Centrum dokonuje analiz trendów oraz zmian zachodzących w całej Europie oraz jej poszczególnych krajach w obszarze kształcenia ustawicznego. CEDEFOP systematycznie publikuje⁴³ wyniki badań oraz dane statystyczne, pozwalające na dokonywanie międzynarodowych porównań dotyczących aktualnego i prognozowanego zapotrzebowania na określone kompetencje, a także wyzwań stojących przed krajowymi politykami rynku pracy. Opracowania te są skierowane do różnych grup odbiorców, przede wszystkim do pracodawców, nauczycieli i badaczy rynku pracy oraz organów krajowej administracji publicznej.

43 Większość publikacji jest dostępna na stronie internetowej Centrum <http://www.cedefop.europa.eu>.

- **Barometry Manpower Perspektyw Zatrudnienia** – ukazujące się kwartalnie raporty z badań realizowanych przez ManpowerGroup prezentują prognozowane przez pracodawców (w ciągu roku następującego po badaniu) zmiany dotyczące stanu zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Analizy Manpower prowadzone są od ponad 50 lat na świecie i od 2008 r. w Polsce. „Barometry” zawierają zestawienia w ujęciu międzynarodowym, krajowym, regionalnym i branżowym, wskazują także na trendy w zatrudnieniu zarysowujące się na przestrzeni ostatnich lat.
- **Raporty „Trendy HRM w Polsce”** – w ramach czterech edycji badań realizowanych przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami oraz firmę Deloitte Polska do 2011 r. wśród osób reprezentujących działy HR firm funkcjonujących w Polsce, powstały raporty ukazujące główne wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w naszym kraju. Analizie poddano główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, w tym kierunki zmian zachodzących w rekrutacji oraz rozwoju i szkoleniach pracowników.
- **Uczelnia przyjazna pracodawcom** – projekt realizowany od 2010 r. przez firmę eDialog Sp. z o.o. oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych opiera się na badaniach (realizowanych wśród uczelni, podmiotów gospodarczych oraz absolwentów i studentów uczelni wyższych), których celem jest wyłonienie tych placówek edukacyjnych, które kładą duży nacisk na dostosowanie swojej oferty do potrzeb rynku pracy. W ramach projektu publikowane są materiały podsumowujące kolejne edycje badań oraz prezentujące dobre praktyki.
- **Opracowania lokalnych obserwatoriów rynku pracy** – funkcjonujące przy Wojewódzkich Urzędach Pracy Obserwatoria Rynku Pracy dokonują systematycznych analiz dotyczących sytuacji w regionie. Obok danych koncentrujących się na problemie bezrobocia, jego skali i struktury, instytucje te systematycznie monitorują zapotrzebowanie na określone zawody, opracowują listy najbardziej i najmniej poszukiwanych zawodów w danym województwie. Zestawienia te pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących przyszłości regionalnego rynku pracy, przydatnych zarówno dla lokalnych przedsiębiorców, jak i placówek edukacyjnych.
- **Monitoring zawodów nadwyżkowych i deficytowych** – począwszy od 2007 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej publikuje roczne oraz półroczne raporty zawierające analizę danych, w ujęciu krajowym, o zawodach i specjalnościach nadwyżkowych oraz tych, cieszących się największym zainteresowaniem ze strony pracodawców. Publikacja koncentruje się także na problematyce popytu na pracę, bezrobocia w Polsce oraz sytuacji absolwentów.
- **Wyniki innych badań dotyczących rynku pracy** – obok wspomnianych raportów podsumowujących badania prowadzone cyklicznie, pracodawcy i reprezentanci placówek edukacyjnych mogą czerpać wiedzę o aktualnej oraz prognozowanej sytuacji na polskim rynku pracy z prac empirycznych, będących owocem badań jednorazowych. Raporty takie opracowują zarówno jednostki naukowo-badawcze czy uczelnie, jak również organizacje pozarządowe (organizacje pracodawców, związków zawodowych) i instytucje administracji publicznej⁴⁴.

Procesy integracji, globalizacji oraz kryzys gospodarczy wymuszają poszukiwanie nowych wzorców efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Szczególne znaczenia nabierają dziś kompetencje. Wewnętrzne zasoby, oparte na wiedzy i kwalifikacjach, odgrywają coraz większą rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przez organizacje. Przed przedsiębiorstwami staje więc szereg wyzwań, z którymi będą one musiały się zmierzyć by odnieść sukces w rywalizacji o najcenniejsze zasoby rynkowe – zasoby ludzkie. Szczególnie istotne spośród nich zostały omówione w kolejnej części niniejszego opracowania.

44 Wśród publikacji dotyczących problematyki poruszanej w niniejszym opracowaniu można wymienić m.in. raporty: „Współpraca firm z sektorem edukacji”, „Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami. Przykładowe rozwiązania”. Pierwszy raport prezentuje wyniki badania przedsiębiorstw i instytucji edukacyjnych, przeprowadzonego w ramach projektu realizowanego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”. Pełny tekst opracowania jest dostępny pod adresem internetowym:

http://konfederacjalewiatan.pl/wydawnictwa/_files/publikacje/lewiatan_educacja.pdf.

Drugie opracowanie, przygotowane przez Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej koncentruje się na przykładach dobrych praktyk oraz możliwościach dalszego rozwoju współpracy szkół zawodowych z sektorem przedsiębiorstw w Polsce.

Komentarz prof. dr hab. Marty Juchnowicz

Zjawisko niżu demograficznego stanowi niewątpliwie kłopot dla systemu ubezpieczenia społecznego. Równocześnie jest szansą dla młodego pokolenia Polaków, gdyż zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia zatrudnienia adekwatnego do posiadanego wykształcenia.

W Polsce istnieją obecnie niewykorzystane rezerwy kapitału ludzkiego, których dowodem jest niski współczynnik aktywności zawodowej (około 56% ludności w wieku 15 lat i więcej jest aktywnych zawodowo). Jeszcze niższy jest wskaźnik zatrudnienia. W Polsce pracuje aktualnie tylko połowa ludności. Niska aktywność i zatrudnialność dotyczy szczególnie osób w wieku 15-24. Można to częściowo wytłumaczyć kontynuowaniem nauki, lecz także trudnościami w znalezieniu pracy. Co czwarty młody Polak w wieku 15-24 posiada zatrudnienie. W tej grupie wiekowej jest ponad dwukrotnie wyższe bezrobocie od przeciętnego. Niepokojący jest wzrost stopy bezrobocia osób w wieku 25-29 lat, z 12% w 2010 r. do 20% w 2012 r.

Spadek liczby ludności w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym jest także szansą jakościową dla instytucji edukacyjnych. Zmniejszony popyt na ich usługi i wzrost konkurencji wymusi staranie tych instytucji o dostosowanie kierunków kształcenia i programów do potrzeb rynku pracy oraz poprawę jakości przygotowania absolwentów.

Luka pokoleniowa poprawi sytuację na polskim rynku pracy poprzez ograniczenie skali zjawiska nadwyżki kwalifikacyjnej w młodszych grupach pracujących. Wyniki analiz na polskim rynku pracy na tle innych krajów każą uznać skalę nadwyżki za poważny problem. Główną przyczyną jest obecnie brak dostępu do adekwatnego zatrudnienia spowodowany niedopasowaniem strukturalnym oraz błędami rekrutacyjnymi.

Polityka i system edukacji może istotnie ograniczyć skalę negatywnych skutków trendów demograficznych. Zadaniem dla instytucji edukacyjnych jest rozwój systemu edukacji ustawicznej, począwszy od wieku przedszkolnego po uniwersytety „trzeciego wieku”. Celem takiego systemu jest dopasowanie podaży kompetencji do popytu na rynku pracy. Jest to także szansa na aktywizację osób w wieku 55 lat i więcej. Obecnie pracuje tylko 20% ludności w tej grupie wiekowej.

Głównym wyzwaniem staje się aktywny udział państwa i biznesu w „wojnie o talenty”, która toczy się od lat 90. na światowym rynku pracy, niezależnie od trwającego kryzysu finansowego.

Celowe jest także większe niż dotychczas zaangażowanie firm w rozwój swoich pracowników, także metodami niskokosztowymi np. poprzez *jobcoaching* oraz stosowanie różnych innych form rozwoju, które ułatwią przekwalifikowanie pracowników. Od organizacji procesu rozwoju należy oczekiwać wymiany pokoleniowej wiedzy i umiejętności wewnątrz firmy (zastępowalność pokoleniowa).

Prof. dr hab. Marta Juchnowicz – profesor w dziedzinie nauk ekonomicznych, kierownik Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

2. Wyzwania dla biznesu

Dopasowanie podaży i popytu na pracę jest priorytetem Komisji Europejskiej i flagową inicjatywą strategii *Europa 2020*. Istotną rolę mają do odegrania w tym procesie przedsiębiorstwa poprzez nawiązanie współpracy z sektorem edukacji i aktywny udział w ocenie wyników nauczania oraz wzmacnianie atrakcyjności zawodowych ścieżek kształcenia. Warunkiem wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firm jest więc szersze wyjście na zewnątrz organizacji i włączenie się w działania edukacyjne w celu wzmacniania i pozyskiwania kompetencji najcenniejszych z punktu widzenia kierunków rozwoju gospodarczego. Niezbędne wydaje się także przeprowadzenie rzetelnej analizy zasobów już posiadanych przez firmy oraz przebudowa systemu zarządzania i jego priorytetów w sposób pozwalający na uwolnienie drzemącego w nich potencjału. W świetle bieżących uwarunkowań gospodarczych i demograficznych, do największych wyzwań stojących przed pracodawcami i działami HR należy obecnie: pozyskanie kompetencji zgodnych z potrzebami przedsiębiorstwa, skuteczne konkurowanie o młodych pracowników i „talenty”, zapewnienie stałego rozwoju posiadanych zasobów kompetencyjnych, upowszechnienie zarządzania wiekiem i różnorodnością.

2.1. Wyzwania kompetencyjne

Truizmem jest stwierdzenie, że aby zgromadzić w firmie odpowiednie zasoby kompetencyjne, trzeba uprzednio ustalić, jakiej wiedzy, umiejętności czy też postaw firma potrzebuje. Wymaga to przeprowadzenia dogłębnej analizy obecnych zasobów przedsiębiorstwa oraz nakreślenia planów jego rozwoju. Niezbędne w tym procesie wydaje się opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach⁴⁵. Podczas gdy w USA i wielu krajach europejskich było to już standardem pod koniec ubiegłego wieku (podejście kompetencyjne stosowało tam w zarządzaniu 75% przedsiębiorstw⁴⁶), to w Polsce nie jest to jeszcze praktyka powszechna. Z danych pozyskanych w ramach badania „Trendy HRM w Polsce” wynika, że w 2011 r. niespełna połowa przedsiębiorstw (42%) zarządzała kompetencjami, przy czym zdecydowanie częściej robiły to przedsiębiorstwa duże, niż reprezentujące sektor MŚP⁴⁷.

45 W polskiej literaturze częściej stosuje się termin „zarządzanie kompetencjami” (ZK) nie w pełni oddający ideę zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Z uwagi na dużą popularność pojęcia ZK w niniejszym opracowaniu zarządzanie kompetencjami i zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach będą stosowane wymiennie.

46 K.W. Cook, P. Bernthal, *Job/Role Competency Practices Survey Report, Development Dimensions International*, 1998.

47 M. Jończak, A. Woźny, *Trendy HRM w Polsce*, PSZK, Deloitte, Warszawa 2011.

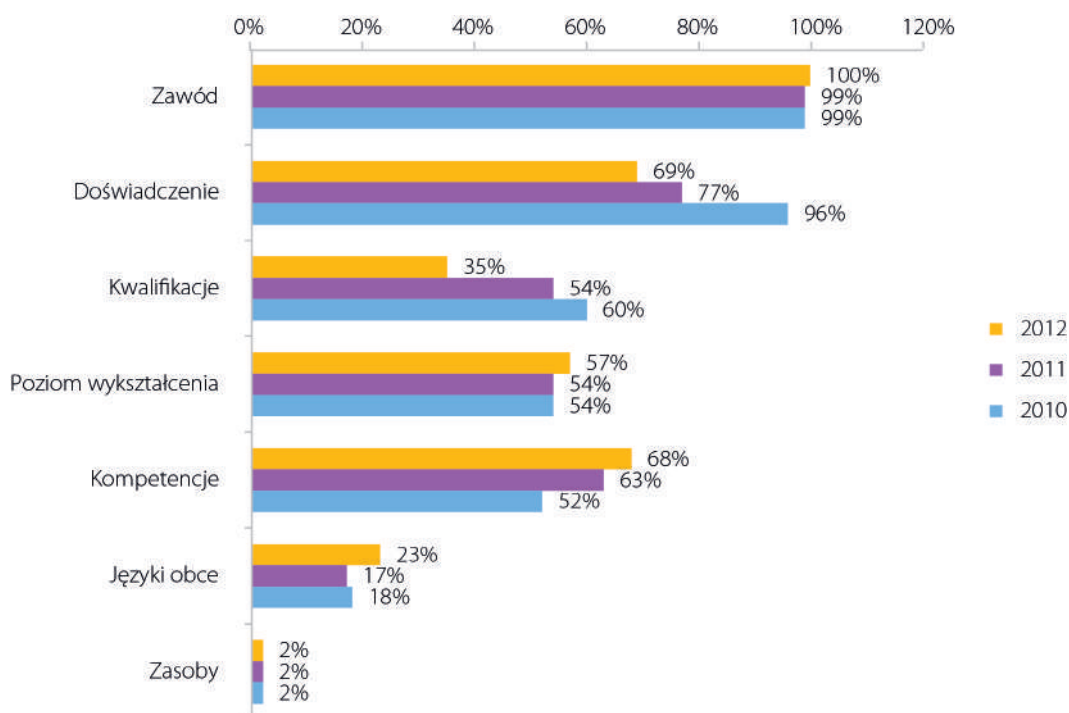
Do najczęściej wskazywanych barier utrudniających wdrożenie zarządzania kompetencjami należą wysokie koszty opracowania modelu kompetencji i jego implementacji oraz związany z natłokiem codziennych zajęć brak czasu⁴⁸. Tymczasem, jak pokazują wyniki badań, wprowadzenie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach przynosi firmie namacalne korzyści. Wśród najistotniejszych wymienić można⁴⁹:

- wzrost elastyczności i adaptacyjności do zmiennych warunków rynkowych,
- poprawa wyników i wzrost produktywności,
- poprawa jakości pracy,
- wszechstronny i ciągły rozwój kadr,
- wzrost zaangażowania pracowników, satysfakcji z pracy i kreatywności.

Jest to możliwe dzięki lepszemu dopasowaniu systemu zarządzania zarówno do potrzeb pracodawcy, jak i oczekiwań pracowników.

Analiza posiadanych zasobów, poprzedzająca wdrożenie w firmie zarządzania kompetencjami, pozwala na zdefiniowanie luk, które przedsiębiorstwo musi zapełnić, by osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jak wspomniano wcześniej, obecnie rośnie znaczenie kompetencji transferowalnych. Ich przydatność dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, wynika z ich elastyczności i łatwości przenoszenia. W literaturze przedmiotu zalicza się do nich, m.in. zdolności analityczne, łatwość przyswajania wiedzy, kreatywność, znajomość języków obcych i innych kultur, umiejętność działania w warunkach niepewności i adaptacji do zmian oraz zdolność komunikowania się i współpracy z innymi⁵⁰. Kadra zarządzająca polskich przedsiębiorstw podkreśla, że obecnie większego znaczenia niż posiadane kwalifikacje nabiera potencjał rozwojowy pracownika lub kandydata do pracy, tj. jego umiejętność ciągłego uczenia się oraz otwartości na zmiany⁵¹. Znajduje to odzwierciedlenie w pojawiających się na polskim rynku ofertach pracy, w których coraz większy nacisk kładziony jest na kompetencje, przy jednoczesnym spadku wagi kwalifikacji (Rys. 10). Jakkolwiek decydujące znaczenie ma nadal wyuczony zawód oraz doświadczenie zawodowe. Warto podkreślić, że doświadczenie w niektórych definicjach kompetencji bywa traktowane jako jeden z ich elementów składowych⁵².

Rys. 10 Ogólne wymagania wobec poszukiwanych pracowników formułowane przez pracodawców w ofertach pracy w latach 2010–2012



Źródło: M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy, Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP, Warszawa 2012.

48 Por. K.W. Cook, P. Bernthal, *Job/Role Competency...*, op. cit.

49 Opracowanie na podstawie: A.R. Levenson, W.A. Van der Stede and S.G. Cohen, Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance, *Journal of Management*, Vol 32, No 3, 2006; B. Plawgo, J. Kordecki, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010; J.E. Salter, *Skill-Based Pay. Case Analysis*, 2002.

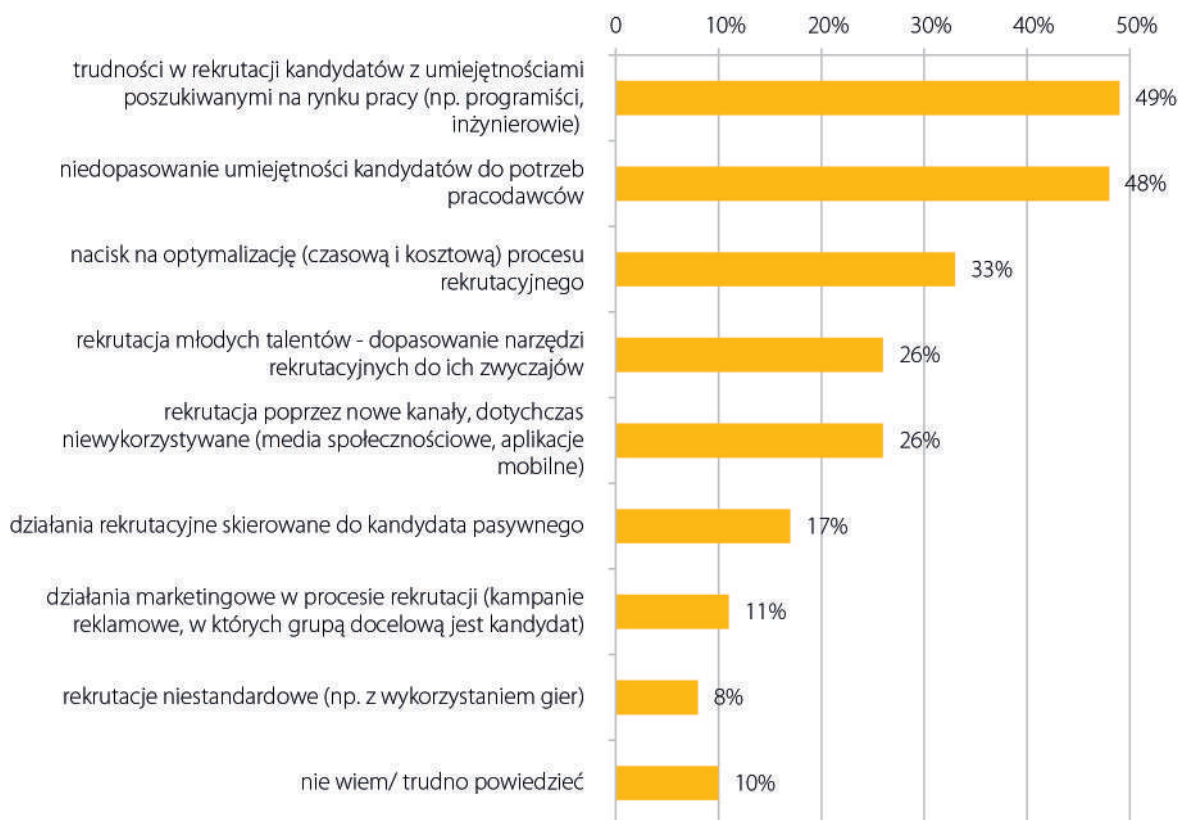
50 A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, 2008.

51 P. Kordel, J. Kordecki, A. Kowalczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje - zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa 2010.

52 Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 39; A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 119, 126; R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 19-20.

Pozyskanie najbardziej poszukiwanych kompetencji nastęrcza polskim pracodawcom niemałych problemów. Wiąże się to z koniecznością modyfikowania dotychczasowych strategii i metod rekrutacji. Pracownicy działów HR funkcjonujących w Polsce przedsiębiorstwach są tego świadomi. Znajduje to wyraz w ich opiniach o najważniejszych wyzwaniach w obszarze rekrutacji w roku 2013 (por. Rys.11).

Rys. 11 Największe wyzwania w obszarze rekrutacji w 2013 r.

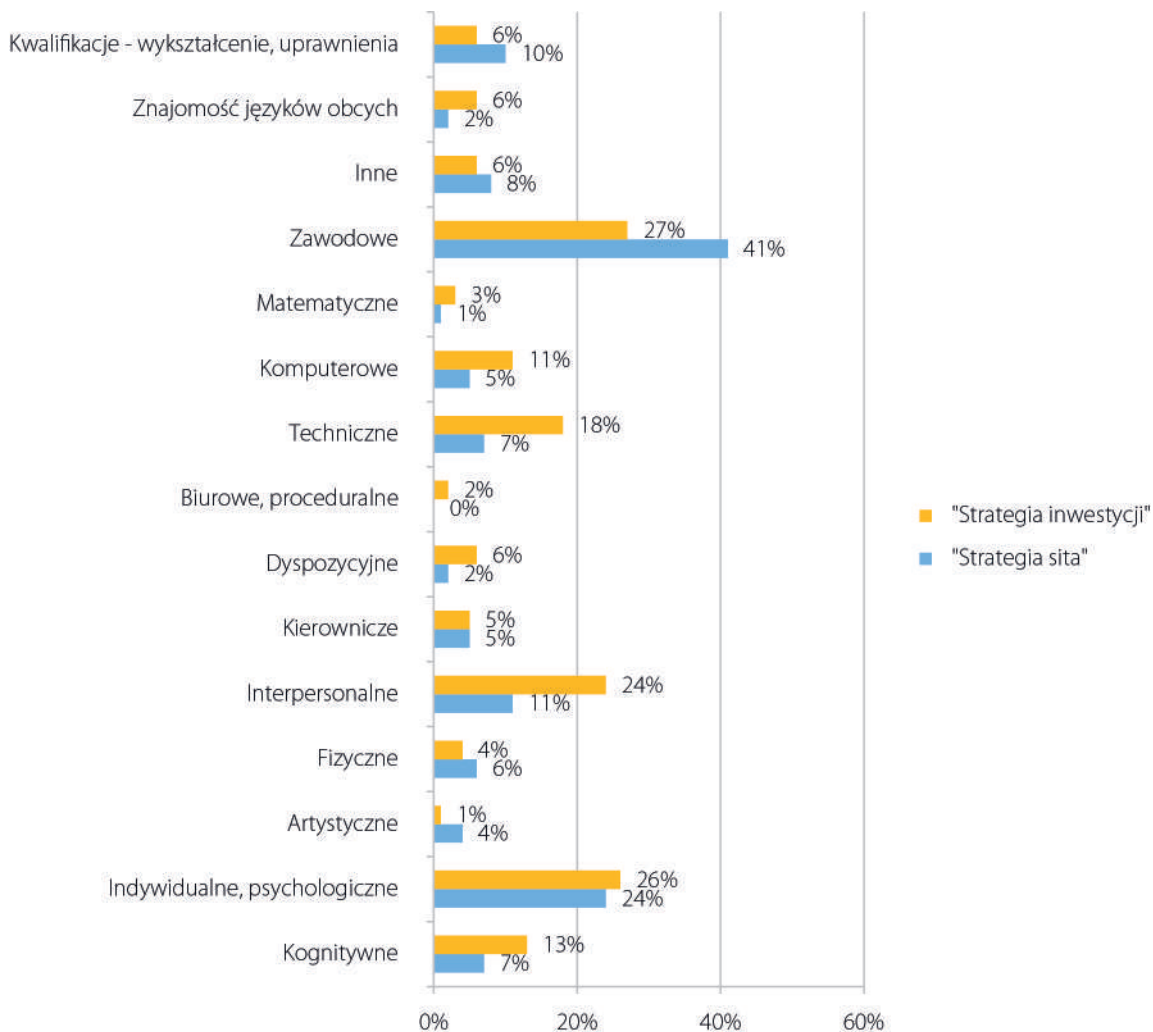


Źródło: Badanie „Wyzwania HR w 2013 roku”, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa 2012.

Nie przekłada się to jednak na praktykę. W rekrutacji pracodawcy preferują tradycyjnie raczej „strategię sita” niż „strategię inwestycji”. Chcą pozyskać kandydata, już wyposażonego w wymagane kompetencje, a niekoniecznie dopiero w niego inwestować. Zgodnie z wynikami badań BKL (2012), aż 71% pracodawców deklaruje, że chce zatrudniać pracowników już dobrze przygotowanych do określonego stanowiska. Co trzeci pracodawca oczekuje, że w procesie rekrutacji pozyska pracownika w pełni przygotowanego do wykonywania obowiązków, 37% dopuszcza konieczność niewielkiego przeszkolenia. Takie podejście dominuje wśród wszystkich firm bez względu na ich wielkość, można jednak wskazać różnice związane ze stopniem rozwoju przedsiębiorstwa. Firmy rozwijające się znacznie częściej zatrudniają kandydatów wymagających większego przeszkolenia niż firmy stagnacyjne, które wolą zatrudnić najlepszego na rynku kandydata, wyposażonego w pełni w wymagane kompetencje. Strategię rekrutacji pracowników wymagających szkoleń stosują najczęściej najmniejsze podmioty (30%), a najrzadziej podmioty średnie (18%). Dominacja „strategii sita” wyjaśnia duże trudności w procesie rekrutacji zgłaszane przez pracodawców.

Należy zwrócić uwagę, że podmioty stosujące strategię pozyskiwania w pełni kompetentnych pracowników lub wymagających niewielkiego doszkolenia („strategia sita”) oraz podmioty zakładające znaczne inwestycje w rekrutowanego pracownika („strategia inwestycji”), inaczej oceniają niedobory kompetencyjne kandydatów (Rys. 12). Kluczowym brakiem u kandydatów na stanowiska w firmach stosujących „strategię sita” były kompetencje zawodowe (41%). W drugiej grupie odsetek wskazujący na kompetencje zawodowe był również wysoki (27%), ale częściej zwracano uwagę na niewystarczające kompetencje interpersonalne (24%), kognitywne (13%) oraz techniczne i komputerowe (18%, 11%).

Rys. 12 Kompetencje, jakich brakuje kandydatom a strategii rekrutacji



Źródło: M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy, Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP, Warszawa 2012.

Obok konieczności zapełnienia luk kompetencyjnych (zwłaszcza w obszarze kompetencji transferowalnych) narastającym problemem staje się spadek liczby osób młodych na rynku pracy. Wymaga to od przedsiębiorstw nasilenia starań o pozyskanie ich do pracy w firmie. Oznacza to, że poszukiwanie przyszłych pracowników warto rozpocząć jeszcze na etapie ich edukacji.

Obecnie przedsiębiorstwa wdrażają programy edukacyjne już dla studentów II i III roku studiów wyższych, a w niektórych przypadkach inicjują je nawet w szkołach średnich. Warto podkreślić, że taka polityka może być korzystna zarówno z punktu widzenia makroekonomicznego, jak i z perspektywy pojedynczych firm, gdyż pozwala zbudować trwałą przewagę konkurencyjną. Opracowując skuteczne strategie rekrutacyjne jak również programy szkoleniowe i edukacyjne skierowane do młodszych uczestników rynku pracy, przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę specyfikę tej generacji, jej potrzeby i oczekiwania dotyczące przyszłego zatrudnienia.

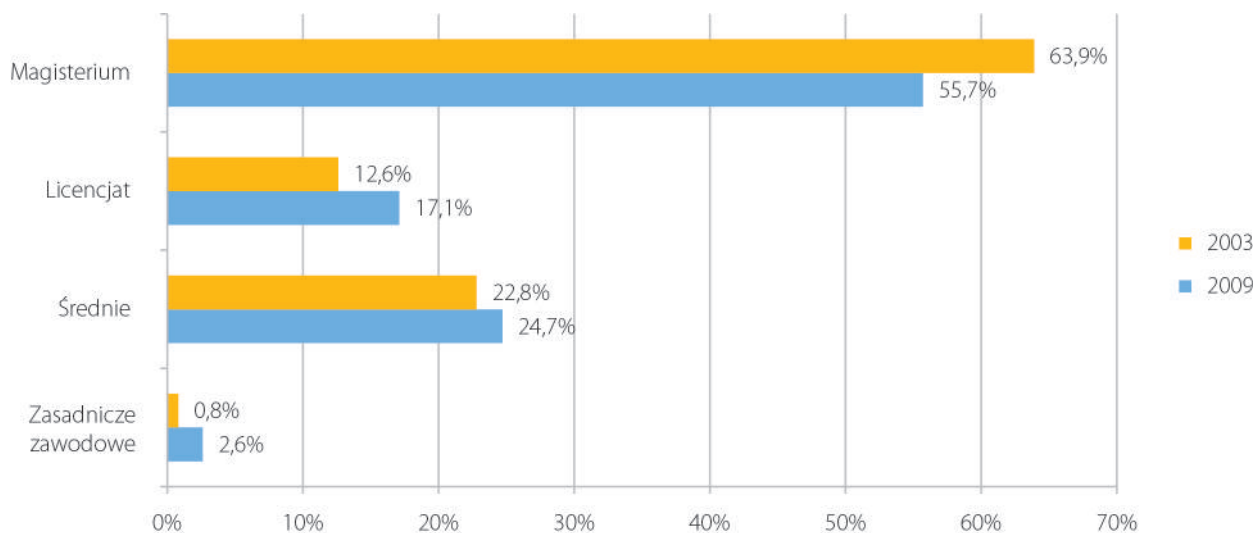
2.2. Pokolenie młodych Polaków na rynku pracy

Osoby urodzone w okresie od późnych lat 70. do drugiej połowy lat 90. XX wieku (tj. najmłodsze obecnie osoby z grupy Polaków w wieku produkcyjnym) w literaturze przedmiotu określa się mianem generacji Y lub pokolenia millenium, jako że okres wkraczania przez nie w dorosłość przypadł na przełom wieków⁵³. M. Kozłowski podkreśla, że ich wyjątkowość wynika po części z faktu, iż dzięki rozwojowi wysokich technologii (Internet, nowe kanały komunikacji) i postępującej wraz z nimi globalizacji są to osoby pod wieloma względami podobne, niezależnie od kraju pochodzenia⁵⁴. Reprezentantom pokolenia Y przypisuje się takie cechy jak: dużą pewność siebie i niezależność, która sprawia, że niechętnie podporządkowują się oni z góry narzuconym regułom. Zwykli je kwestionować, dążąc do wypracowania rozwiązań ich zdaniem najdogodniejszych. Generacja Y, co oczywiste, posiada doskonale rozwinięte kompetencje związane z obsługą komputera i korzystaniem z mediów cyfrowych. Jednocześnie życie w warunkach globalizacji i łatwość dostępu do międzynarodowych programów stypendialnych sprawia, że są to osoby cechujące się dużą tolerancją i otwartością na zachodzące wokół nich zmiany. Młodych Polaków wyróżnia także bardzo racjonalne podejście do decyzji edukacyjnych.

2.2.1. Postawa młodzieży wobec edukacji

Jak wynika z analiz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów młodzież ogranicza obecnie swoje aspiracje edukacyjne dostrzegając, że zbyt ambitne plany związane z edukacją mogą okazać się nieopłacalne⁵⁵. Na zmianę preferencji dotyczących kształcenia mają wpływ takie czynniki jak: stosunkowo niska wartość dyplomu szkół wyższych (w porównaniu do ich wartości jeszcze kilka lat temu), oferty kształcenia nieodpowiadające realiom i potrzebom rynku pracy, rosnące bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych, a także wysokie koszty kształcenia. Coraz więcej osób zamierza zakończyć swoje wykształcenie na poziomie zasadniczej szkoły zawodowej⁵⁶, a szczególnym zainteresowaniem cieszą się obecnie szkoły techniczne. Młodzież rzadziej planuje ukończenie studiów wyższych: wśród osób rozpoczynających edukację w szkołach ponadgimnazjalnych zainteresowanie studiami wyższymi spadło o 8,2% w ciągu 6 lat⁵⁷. Zmiany preferencji edukacyjnych na przestrzeni lat 2003 i 2009 prezentuje Rys. 13.

Rys. 13 Zmiany aspiracji edukacyjnych w latach 2003-2009



Źródło: J. Domalewski, *Spoleczne, środowiskowe i edukacyjne uwarunkowania dróg szkolnych młodzieży*, IRWiR PAN, Warszawa 2010.

53 W obrębie pokolenia Y wydziela się czasem dwie grupy tzw. „młodych dorosłych” (osoby dorastające po okresie transformacji w Polsce, mające obecnie nieco ponad trzydzieści lat) oraz młodzież urodzoną po roku 1989.

54 M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

55 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi...*, op. cit.

56 Ibidem, s. 44.

57 Dane pochodzą z badań przeprowadzonych w 2003 roku, a następnie w roku 2009 we wszystkich szkołach regionu toruńskiego. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku objęły one pełną populację uczącej się młodzieży (w 2003 roku N = 4069, w 2009 roku N = 3019). Jeszcze większy spadek odnotowano w badaniu 19-letniej młodzieży, zob. *Młodzież 2010*, CBOS, Warszawa 2011, s. 14.

Inne badania, zrealizowane przez CBOS, prowadzone na grupie młodych ludzi uczących się w szkołach ponadgimnazjalnych pokazują, że większość młodzieży zamierza kontynuować naukę⁵⁸. Zdecydowana większość uczniów liceów ogólnokształcących (82%) deklaruje zamiar dalszej nauki na wybranym kierunku studiów, takie same plany ma 45% uczniów, zarówno techników, jak i liceów zawodowych. Część z nich (19%) planuje dalszą naukę w szkołach pomaturalnych. Ponad połowa uczniów zasadniczych szkół zawodowych chce kontynuować naukę w technikach lub liceach (52%), najczęściej w połączeniu z pracą. Założenie własnej firmy nie jest popularnym pomysłem wśród młodzieży, która nie zamierza kontynuować nauki: takie plany ma 7-8% młodzieży szkół zawodowych i 2% licealistów.

Myślenie o przyszłości zawodowej, w tym również o ryzyku bezrobocia, powoduje u współczesnej młodzieży zmianę postawy wobec edukacji. Młodzi ludzie są świadomi, że wykształcenie może nie zapewnić sukcesu w życiu zawodowym, choć posiadanie dyplomu uczelni wyższej wciąż wiąże się z wyższą pozycją społeczną. Jest to wystarczający powód, dla którego zainteresowanie studiami wyższymi nie słabnie. Zmianie ulega obecnie podejście do nauki i stylu studiowania. Wykształcenie staje się instrumentem służącym do osiągnięcia pozycji społeczno-zawodowej. Coraz częściej mamy do czynienia z indywidualizacją ścieżek kształcenia, studiowaniem dwóch fakultetów naraz, łączeniem studiów ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego. Wybór studiów podyktowany jest potrzebą zdobycia nowego doświadczenia, pożądanego przez pracodawców, co sprawia, że młodzież oczekuje od uczelni przekazania jej konkretnych, praktycznych umiejętności.

2.2.2. Postawa młodzieży wobec pracy

Pokolenie Y na tle wcześniejszych generacji wyróżnia także odmienny stosunek do pracy. Nie jest ona dla nich wartością samą w sobie, a raczej narzędziem służącym do innych celów. Te zaś są związane przede wszystkim z życiem osobistym, nie zaś zawodowym. Do trzech najważniejszych wartości młodych Polaków należą 1. rodzina i szczęście osobiste, 2. poziom życia, przyjemności i czas wolny, 3. praca podporządkowana zasadzie *work-life balance*⁵⁹. Hedonistyczne nastawienie do życia idzie w parze z rozwiniętym konsumpcjonizmem. Interaktywne badanie Instytutu Badań Rynkowych pokazało, że najbardziej popularnym zajęciem, najchętniej wybieranym przez młodzież w wolnym czasie, jest wizyta w centrum handlowym (68% wskazań)⁶⁰. Dotyczy to przede wszystkim młodszych reprezentantów pokolenia Y. Znacznie częściej podkreślają oni wagę pieniędzy, dostatniego życia, przywiązują większą wagę do niekonwencjonalności, barwności, indywidualizmu, cenią sobie bycie wyjątkowymi. Słabiej związani są z tradycyjnymi wspólnotami (religią, narodem), jednak silniej potrzebują poczucia wspólnoty pomiędzy sobą. Różnice pomiędzy młodzieżą oraz „młodymi dorosłymi” widoczne są również w ich oczekiwaniach dotyczących pracy. Młodzi częściej marzą o bardziej spektakularnej karierze i preferują pracę dającą poczucie niezależności. Co zaskakujące, wyrażają mniejszą gotowość do mobilności zawodowej niż starsi przedstawiciele pokolenia Y, chociaż takie realia współczesnego rynku pracy akceptuje prawie połowa uczącej się młodzieży. Jeśli chodzi o oczekiwania zawodowe, dla obu generacji liczą się najbardziej: płaca, brak napięć i stresów, atmosfera w pracy, możliwość rozwoju osobistego i stabilność zatrudnienia⁶¹. Pomimo opisywanego wcześniej spadku aspiracji edukacyjnych młodzieży, przekonanie o większej opłacalności inwestycji w wykształcenie niż wczesnego podjęcia pracy utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie (Tab. 1). Wśród młodzieży pogląd ten jest podzielany częściej niż w grupie młodych dorosłych. Jako najbardziej atrakcyjne odbierane są zawody związane z funkcjami kierowniczymi lub rolą przedsiębiorcy (bardziej niż role szeregowych lub najemnych pracowników). Młodzi ludzie nastawieni są elastycznie do rynku pracy, biorą pod uwagę konieczność lub chęć przekwalifikowania – ponad połowa ankietowanych uznała, że warto próbować różnych zajęć i zawodów. Interesujący jest fakt, że znacznie większy odsetek grupy 19-latków opowiedział się za opcją trzymania się jednego wyuczonego zawodu, niż miało to miejsce w grupie 30-latków. W młodszej grupie ankietowanych, 43,9% uznało również, że lepiej pracować u jednego pracodawcy, natomiast jedynie 37,6% było zdania, że korzystniej jest zmieniać miejsca pracy. Odwrotny procentowy rozkład opinii zaobserwowano w przypadku starszej grupy ankietowanych. Znacznie większy odsetek młodzieży był zdecydowany na mieszkanie w jednym miejscu (53,1%), niż na zmienianie miejsca zamieszkania w zależności od potrzeb (34,2%). Może to świadczyć o mniejszej gotowości do mobilności w porównaniu do starszych ankietowanych.

58 Młodzież 2010, CBOS, Warszawa 2011, s. 13.

59 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi...*, op. cit.

60 M. Mrozińska, *Polowanie na młodzież*, „Marketing & More” 2007, nr 5.

61 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi...*, op. cit., s. 43.

Tab. 1 Przekonania dotyczące pracy (2008)

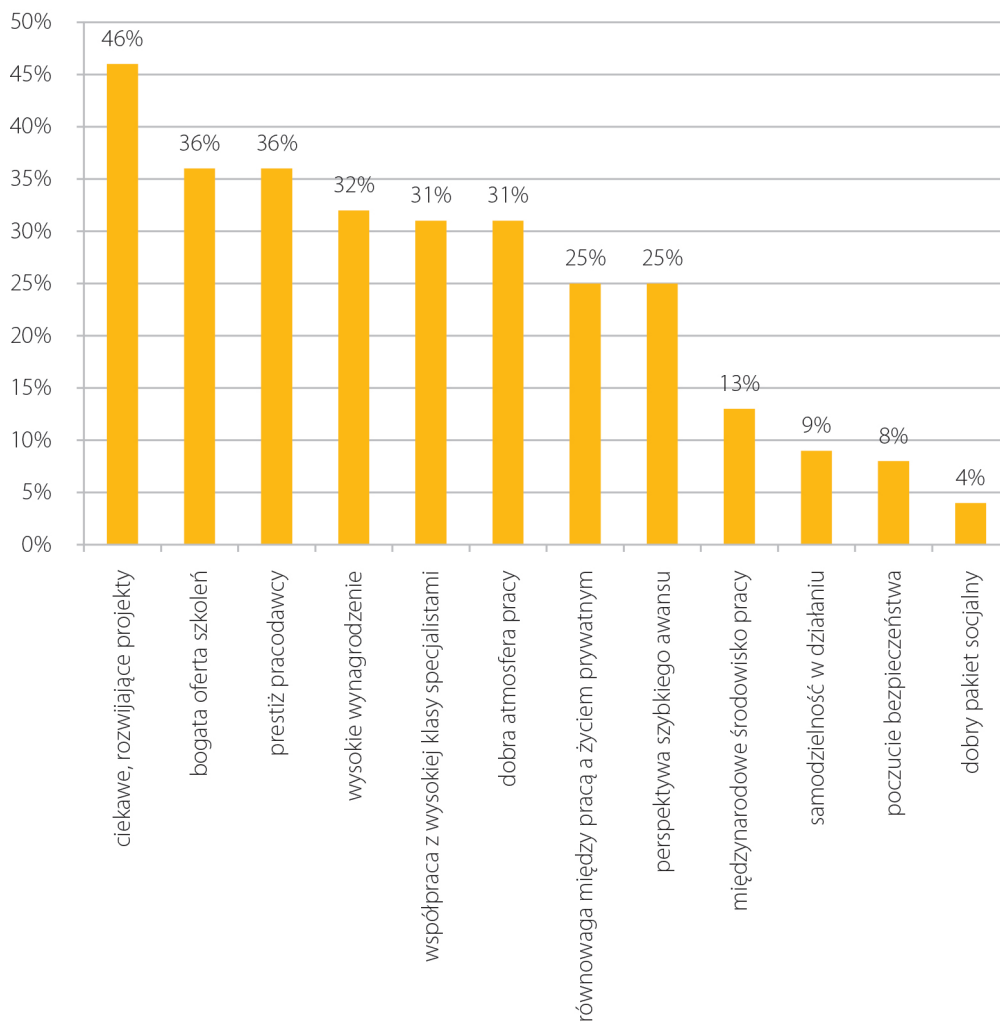
Który z dwóch sposobów postępowania uważasz za lepszy w dzisiejszych czasach?		19-latkowie	30-latkowie
A.	1) Jak najwcześniej podjąć pracę	28,3	27,6
	2) Najpierw zdobyć wysokie kwalifikacje zawodowe	62,1	56,9
	3) Trudno wybrać	9,6	15,5
B.	1) Być pracownikiem najemnym	24,9	30,9
	2) Być przedsiębiorcą	62,3	53,5
	3) Trudno wybrać	12,8	15,6
C.	1) Być szeregowym pracownikiem	23,4	22,1
	2) Sprawować funkcje kierownicze	68,2	60,1
	3) Trudno wybrać	8,4	17,5
D.	1) Trzymać się wyuczonego zawodu	36,1	29,9
	2) Próbować różnych zajęć i zawodów	51	55,3
	3) Trudno wybrać	12,9	14,8
E.	1) Zmieniać miejsca pracy	37,6	38,8
	2) Trzymać się jednego pracodawcy	43,9	35,4
	3) Trudno wybrać	18,6	25,7
F.	1) Mieszkać w jednym miejscu	53,1	44,5
	2) Zmieniać miejsce zamieszkania w zależności od potrzeb	34,2	38,8
	3) Trudno wybrać	12,8	16,6

Źródło: M. Boni, K. Szafranec, *Młodzi 2011*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 49.

Zdający sobie sprawę ze specyfiki pokolenia Y pracodawcy modyfikują swoje metody zarządzania w sposób zapewniający zaspokojenie potrzeb firmy przy jednoczesnej dbałości o spełnienie oczekiwań młodych pracowników. Kluczowe staje się zapewnienie tej grupie pracowników dużej elastyczności (dotyczy to zarówno czasu pracy, jak i form zatrudnienia) oraz, co szczególnie ważne, możliwości pogodzenia życia zawodowego z osobistym. Codziennością jest dla młodzieży praca zdalna, z wykorzystaniem wysokich technologii, kontakty bezpośrednie przedkładają nad komunikację elektroniczną. Pokolenie Y nie przywiązuje się do miejsca pracy, toteż dużym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest zatrzymanie takiego uzdolnionego pracownika w firmie jak najdłużej. Służy temu powierzanie młodym różnorodnych, ambitnych zadań, w których będą mogli się oni realizować, nie narażając się na popadnięcie w rutynę i wypalenie zawodowe.

Badania realizowane przez SGH i Deloitte wykazały, że najważniejszym atutem (46% wskazań) poszukiwanej przez młodzież pracy jest możliwość udziału w interesujących, rozwijających projektach (Rys. 14). Dla blisko 1/3 badanych istotny jest dostęp do szkoleń, możliwość pracy z ekspertami w branży oraz przyjazna atmosfera w pracy. Podobna grupa respondentów wskazała na duże znaczenie atrakcyjnego wynagrodzenia (32%) oraz szans na szybki awans stanowiskowy. Kwestia pogodzenia życia prywatnego z życiem zawodowym została uznana za ważny atut pracy w danej firmie przez 67% badanych, a jedynie dla 8% był to element nieistotny.

Rys. 14 Najważniejsze aspekty poszukiwanej pracy (odsetek wskazań pozytywnych)



Źródło: *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 23.

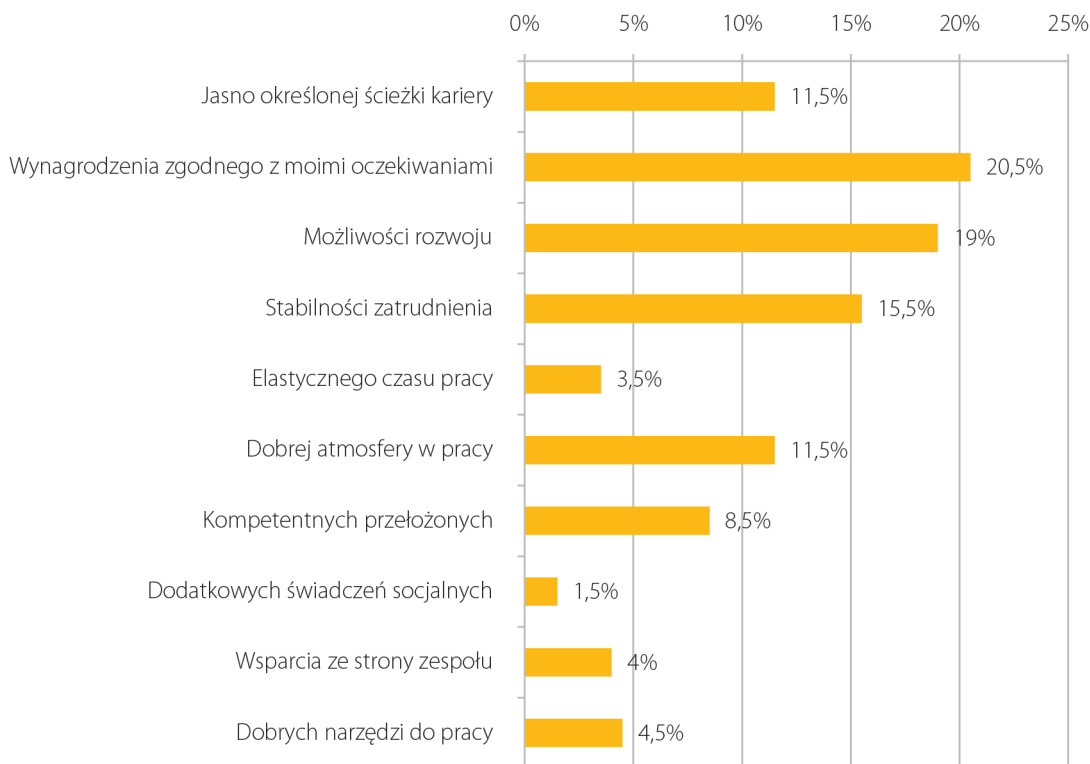
Młodzi ludzie oczekują od pierwszej pracy lub stażu zaangażowania w zadania i projekty dające możliwość zdobycia doświadczenia i rozwinięcia kompetencji. Chcą uczyć się praktycznych rozwiązań i wykorzystywać wiedzę zdobytą w czasie studiów. Jest dla nich ważne, w jaki sposób zostaną wprowadzeni do firmy. Ceniona jest należyta troska pracodawcy o właściwe przeszkolenie nowych pracowników, dedykowanie mentora, opiekuna, do którego można zwrócić się o pomoc i wsparcie, a także zapewnienie rozwoju nowemu pracownikowi. Studenci oczekują również dobrej atmosfery, przyjaznego i życzliwego zespołu współpracowników, dobrych relacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi, wymiany informacji, spotkań i wyjazdów integracyjnych. Młodzi ludzie po odbyciu stażu chcieliby mieć perspektywę dalszej współpracy z pracodawcą.

Inne wymieniane przez studentów oczekiwania dotyczące pierwszej pracy to⁶²:

- odpowiedzialne i ciekawe zadania,
- informacja zwrotna na temat postępów w pracy,
- zapoznanie ze strukturą firmy,
- elastyczne godziny pracy,
- adekwatne wymagania w stosunku do oferowanych warunków pracy,
- autonomia,
- nowoczesne technologicznie środowisko,
- dynamiczny i wspierający zespół,
- perspektywy rozwoju,
- komfortowe warunki pracy,
- stabilność zatrudnienia,
- szkolenia.

Kryteria wyboru miejsca pracy zazębiają się z głównymi oczekiwaniami studentów wobec pracodawców (Rys. 15). Obok atrakcyjnego wynagrodzenia (20,5%) młodzież zwraca uwagę na precyzyjne określenie drogi rozwoju zawodowego. Dla 19% respondentów najistotniejsze są możliwości rozwoju, a dla 11,5% przejrzysta ścieżka kariery. Na ostatnim miejscu plasują się dodatkowe świadczenia socjalne – oczekuje ich od przyszłych pracodawców zaledwie 1,5% studentów.

Rys. 15 Oczekiwania w stosunku do przyszłego pracodawcy

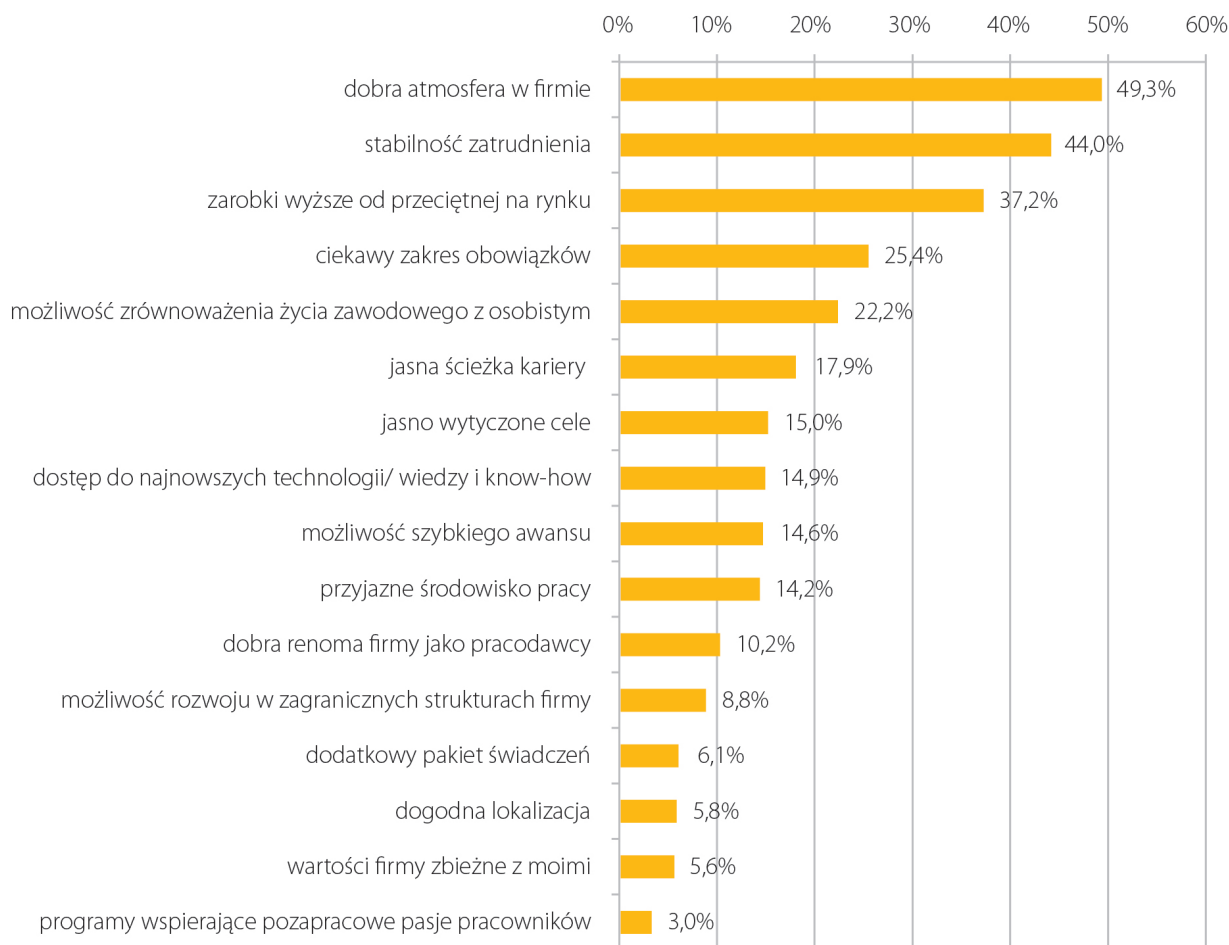


Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 27.

62 Raport IV edycji programu edukacyjnego Twoja Perspektywa, rok akademicki 2011/2012.

Na Rys. 16 przedstawiono opinie ankietowanej grupy dotyczące dobrego pracodawcy. Najważniejsze cechy dobrego pracodawcy to zdaniem badanych dobra atmosfera w pracy, stabilność zatrudnienia oraz zarobki wyższe od przeciętnych na rynku.

Rys. 16 Cechy dobrego pracodawcy



Źródło: Raport IV edycji programu edukacyjnego *Twoja Perspektywa*, rok akademicki 2011/2012, s. 27.

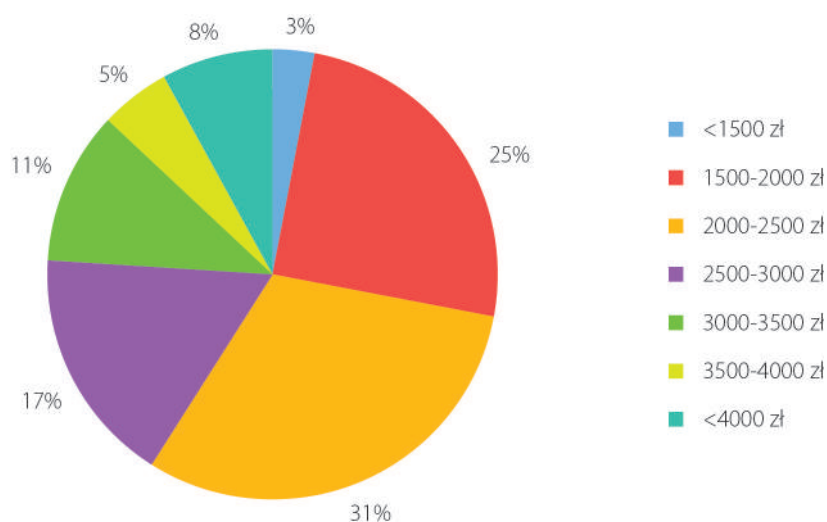
W badaniu jakościowym studenci wymieniali następujące cechy jako przymioty dobrego pracodawcy:

- stabilna firma, lider w swojej branży,
- zapewniający wysoką jakość swoich produktów,
- budujący swój wizerunek (działania CSR),
- dbający o klientów oraz o swoich pracowników,
- stwarzający równe szanse rozwoju i awansu,
- dbający o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem osobistym,
- zapewniający wdrożenie w działalność przedsiębiorstwa dla nowych pracowników,
- mobilizujący do rozwoju, stawiający ambitne cele,
- zapewniający rozwój i ścieżkę kariery,
- dodatkowo nagradzający najlepszych pracowników,
- słowny i uczciwy, dotrzymujący obietnic,
- wyrozumiały i wymagający,
- dbający o komfort pracy i narzędzia pracy.

W motywowaniu pokolenia Y do pozostania w organizacji i oddanej pracy na jej rzecz pomocne będzie szerokie stosowanie wynagradzania za efekty oraz bodźców pozafinansowych (sama atrakcyjna płaca może okazać się niewystarczająca). Wśród nich szczególnie istotne staje się zapewnienie możliwości rozwoju, wykonywania wielu zróżnicowanych zadań jednocześnie oraz praca w atrakcyjnych projektach. Choć młodzi ludzie dobrze odnajdują się w pracy zespołowej, są raczej indywidualistami, skupionymi na własnych potrzebach. Jak podkreśla M. Kozłowski zdają sobie sprawę z własnej wartości i lubią konkurować, ale nie za wszelką cenę. Często wskazują, że według nich czas poświęcany pracy nie może przekreślać możliwości rozwijania własnych zainteresowań, a także nie powinien odbierać prawa do wypoczynku czy przebywania z rodziną⁶³. Obrana przez przedstawicieli pokolenia Y ścieżka kariery przewiduje częste awanse, co może być problemem w organizacjach o spłaszczonej strukturze organizacyjnej.

W oczekiwaniach płacowych dotyczących pierwszej pracy przejawia się racjonalizm młodzieży. Blisko 1/3 (28%) badanych uwzględniając aktualną sytuację gospodarczą nie ma oczekiwań zbyt wygórowanych i za satysfakcjonującą uznaje kwotę maksymalnie 2 000 zł netto (Rys. 17). Prawie połowa studentów liczy na wynagrodzenie wyższe, mieszczące się w przedziale od 2 000 do 3 000 zł netto.

Rys. 17 Oczekiwane wynagrodzenie netto w pierwszej pracy



Źródło: Raport IV edycji programu edukacyjnego *Twoja Perspektywa*, rok akademicki 2011/2012, s. 26.

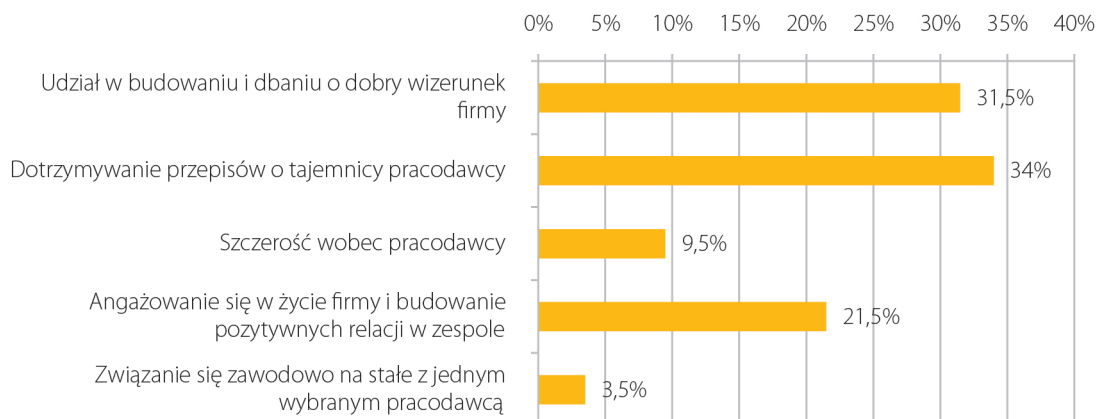
Co do oczekiwań finansowych przyszłych inżynierów, to oscylują one pomiędzy 1 900 – 3 500 netto (25,5% respondentów chciałaby zarabiać między 1 900 – 2 400 zł, 22,5% spodziewa się miesięcznego wynagrodzenia pomiędzy 2 500 – 2 900 zł, a 26,5% od przyszłego pracodawcy będzie oczekiwać płacy w przedziale 3 000 – 3 500 zł)⁶⁴. Mniejszość stanowi grupa respondentów, którzy chętni są do podjęcia pierwszej pracy za wynagrodzenie w przedziałach 1 000 – 1 500 zł (6,5%) oraz 1 600 – 1 800 zł (6% wskazań). Stosunkowo wąskie grono (13%) stanowią również studenci, których oczekiwania są wyższe niż 3 500 zł – tylko 6,5% chce zarabiać na starcie zawodowym w granicach 3 600 – 4 000 zł netto, 4,5% w przedziale 4 100 – 5 000 zł, a powyżej 5 000 zaledwie 2%. Po 3 latach pracy większość studentów uczelni technicznych oczekuje wynagrodzenia mieszczącego się w przedziale 2 600 – 5 000 zł netto miesięcznie. Można zatem zauważyć, iż oczekiwania płacowe przyszłych inżynierów, zdających sobie sprawę z atrakcyjności posiadanych kompetencji, są wyższe niż oczekiwania pozostałych studentów.

63 M. Kozłowski, *Employer branding...*, op. cit.

64 Program edukacyjny *ZainSTALuj się*, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 28.

Młodzi ludzie różnie definiują pojęcie lojalności w pracy. Najmniejszy odsetek (3,5%) ankietowanych studentów rozumie ją jako związanie się zawodowo z jednym pracodawcą. Najwięcej, bo aż 34% przyszłych inżynierów, rozumie lojalność jako dotrzymywanie przepisów o tajemnicy służbowej. Dla 31,5% respondentów lojalność polega na udziale w budowaniu dobrego wizerunku firmy i dbaniu o niego, a tylko dla 9,5% pojęcie to jest równoznaczne ze szczerością wobec pracodawcy (Rys. 18).

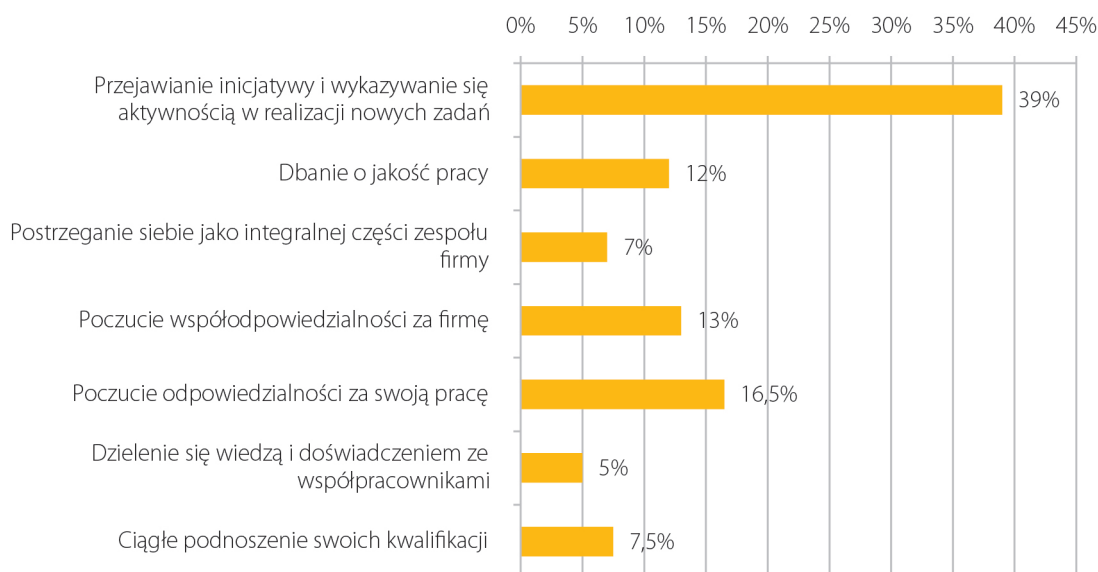
Rys. 18 Definicja lojalności wobec pracy



Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 29.

Rozumienie zaangażowania w pracę jest także zróżnicowane (Rys. 19). Dla większości ankietowanych studentów jest to przede wszystkim przejawianie inicjatywy i wykazywanie się aktywnością w realizacji nowych zadań. Na drugim miejscu plasuje się odpowiedź dotycząca poczucia odpowiedzialności za swoją pracę, a na trzecim poczucie współodpowiedzialności za firmę.

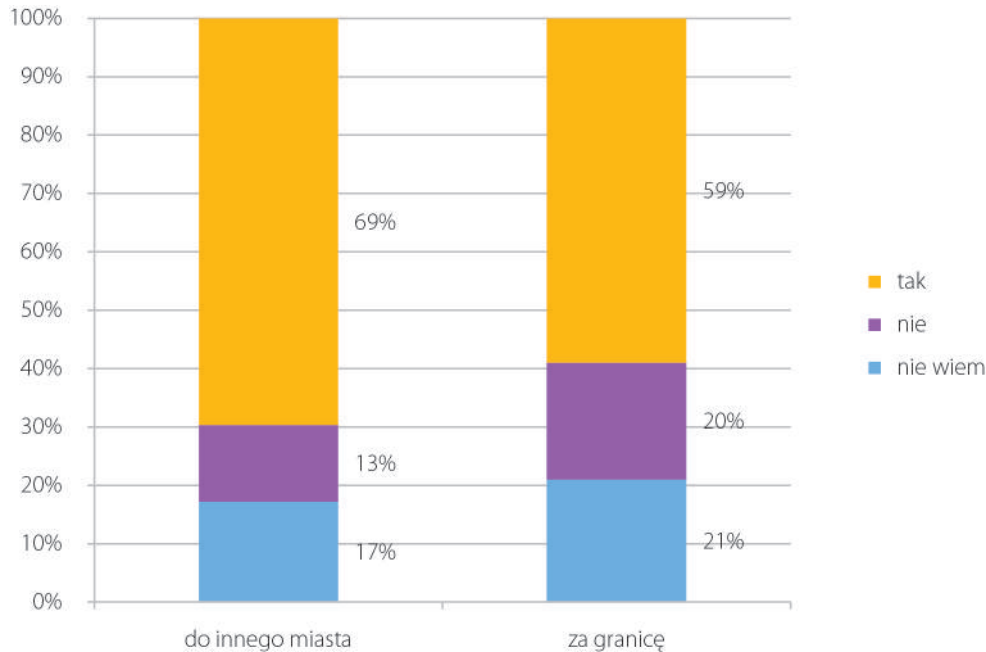
Rys. 19 Zaangażowanie w pracę to:



Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 2.

Młodzi ludzie, w przeciwieństwie do osób z wcześniejszych pokoleń nie mają oporów przed zmianą miejsca zamieszkania w poszukiwaniu atrakcyjnej pracy. Aż 69% badanych jest skłonna przeprowadzić się do innego miasta, a 59% za granicę, pod warunkiem otrzymania ciekawej oferty zatrudnienia (Rys. 20). Należy podkreślić, że dla młodych Polaków gotowość do zmiany miejsca zamieszkania na terenie kraju jest wyższa, w porównaniu do studentów innych państw regionu, ale najniższa jeśli chodzi o wyjazd do innego kraju. Większą gotowość do relokacji za granicę zanotowano wśród mężczyzn i osób już pracujących, np. na stażu. Przyczyną takiej sytuacji może być różnica wielkości porównywanych rynków pracy i gospodarek państw regionu.

Rys. 20 Gotowość do przeprowadzki ze względu na ciekawą ofertę pracy



Źródło: Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 24.

Specyfika pokolenia Y wymaga od pracodawców przebudowy metod rekrutacji i zarządzania tą grupą pracowników. Jak wynika z zaprezentowanych badań najistotniejsze staje się zapewnienie młodzieży możliwości rozwoju i wykonywania atrakcyjnych zadań, a także docenianie efektów ich pracy poprzez zapewnienie adekwatnego do nich wynagrodzenia. Przedsiębiorcy pragnący zmotywować młodych pracowników do związania się z ich firmą na trwałe, będą zmuszeni do uwzględnienia tych oczekiwań. Jednak jeszcze większym wyzwaniem pozostaje przyciągnięcie do firmy osób o najwyższych kompetencjach, tzw. Talentów. W dobie zasygnalizowanych w pierwszej części niniejszego opracowania niedoborów kompetencyjnych oraz spadku liczby osób młodych na rynku pracy można oczekiwać nasilonej konkurencji o te najcenniejsze, z punktu widzenia przedsiębiorstw, kadry.

2.3. Jak przyciągnąć talenty?

Biorąc pod uwagę specyfikę gospodarki wolnorynkowej oraz nieustannie zmieniający się rynek konsumencki, coraz więcej firm świadomych jest wartości, jakie niosą ze sobą pracownicy. Dlatego też w swoich organizacjach wdrażają indywidualne programy zarządzania talentami. Trzonem tej grupy pracowników są z reguły ludzie młodzi, w wieku nie więcej niż 30 lat.

Dobrze wykwalifikowani i dopasowani do potrzeb pracodawców kandydaci mają ogromny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa, szczególnie w czasach niepewności rynkowej. Wybór oraz utrzymanie odpowiednich pracowników zyskują na znaczeniu. W czasie, kiedy duża część pracodawców ma problem z rekrutacją talentów, długofalowa strategia HR gwarantująca dostęp do potrzebnych kwalifikacji i kompetencji na różnych etapach rozwoju firmy, jest jednym z filarów przyszłego sukcesu rynkowego. Winna być ona ściśle powiązana z przemyślaną polityką motywacyjną, która zatrzyma osoby o kluczowych kompetencjach w firmie jak najdłużej.

Efektywnym narzędziem w trwającej rywalizacji o talenty jest oparta na kompetencjach strategia planowania zatrudnienia i utrzymania specjalistów oraz kluczowych dla firmy pracowników. Wiele przedsiębiorstw w Polsce konkuruje przede wszystkim o inżynierów różnych specjalności. Jest to zjawisko występujące w wielu krajach, które wynika z małej popularności studiów technicznych. Mimo promocji tych kierunków, liczba absolwentów uczelni technicznych wciąż nie zaspokaja wszystkich potrzeb rynku pracy. Tymczasem postępująca technologizacja różnych aspektów naszego życia zwiększa zapotrzebowanie na wiedzę inżynierską. Niedobór talentów obserwować można również w kluczowych jednostkach biznesu wielu firm, np. badawczo-rozwojowych lub IT. Brak pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje może przyczynić się do zahamowania innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Otwarty rynek pracy Unii Europejskiej oferuje wiele możliwości dla najlepszych pracowników. Dla wielu polskich specjalistów może okazać się on interesującą alternatywą.

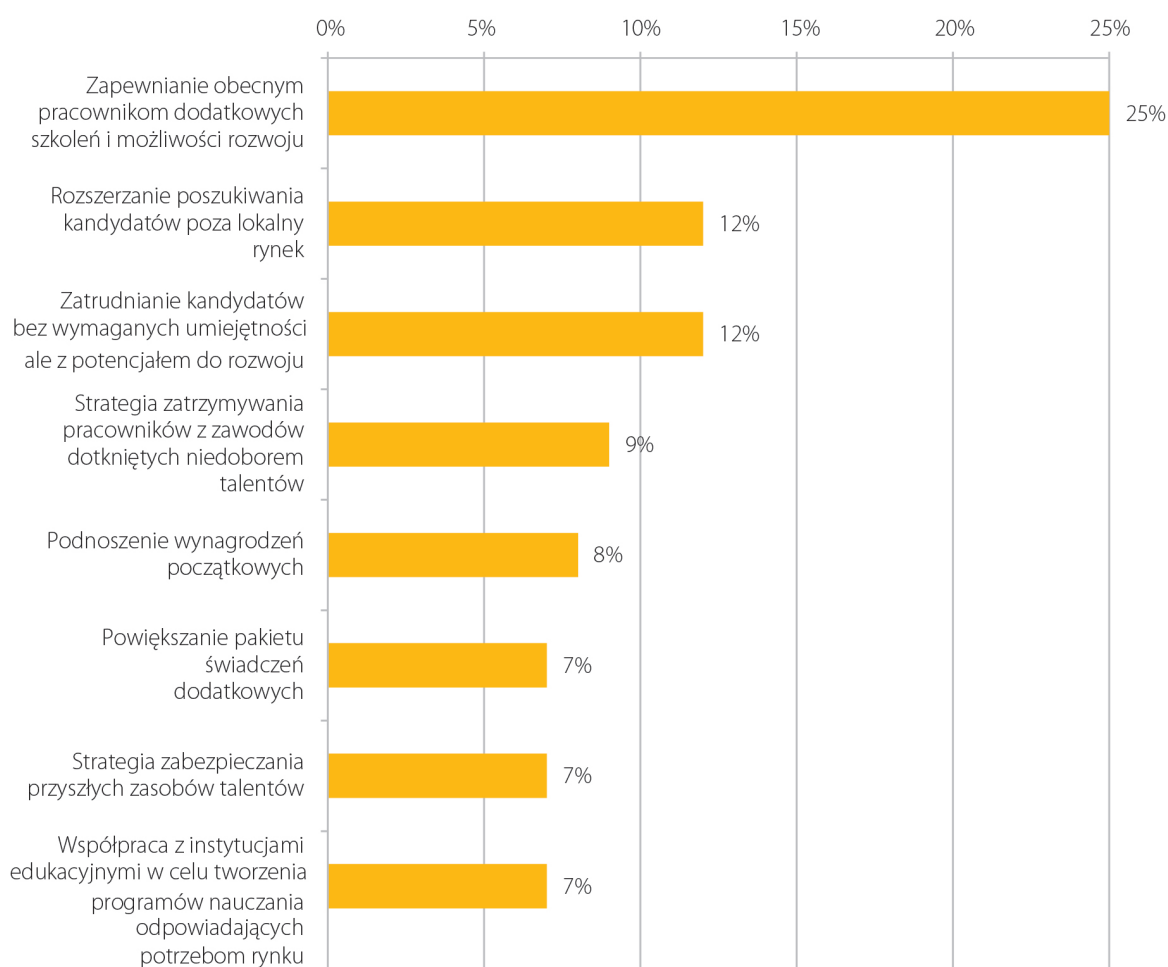
Niemalym wyzwaniem jest też planowanie rozwoju talentów wewnątrz organizacji. Działy HR są odpowiedzialne za oparte na strategii biznesowej firmy, długofalowe plany w tym zakresie. Stąd duża waga powinna być przykładana do nowoczesnych narzędzi retencyjnych, formalnych systemów zarządzania karierą, planów sukcesji, indywidualnych ścieżek kariery. Tworzone w niektórych firmach programy rozwoju talentów mają najczęściej na celu⁶⁵:

- szybki rozwój kompetencji pracowników,
- awansowanie wybranych pracowników,
- stworzenie menedżerskiej kadry rezerwowej,
- budowę eksperckiej/specjalistycznej kadry rezerwowej,
- budowę kadry sukcesorów.

65 Stan kapitału ludzkiego w Polsce, PSZK, Warszawa 2008.

Raport opracowany przez ManpowerGroup (2012) pokazuje, że niektóre przedsiębiorstwa w odpowiedzi na problemy z pozyskaniem talentów wprowadzają do swoich organizacji innowacyjne rozwiązania (Rys. 21). Jedna czwarta pracodawców zapewnia dodatkowe szkolenia swoim pracownikom, a 12% szukając kandydatów do pracy, rozszerza zakres poszukiwań poza rynek lokalny. Co dziesiąty (12%) przedsiębiorca decyduje się na zatrudnienie pracowników, którzy nie spełniają wszystkich kryteriów, ale mają wysoki potencjał rozwojowy. Najczęściej stosowane rozwiązania przynoszą efektywność w krótkiej perspektywie czasowej. Do trwałego przezwyciężenia problemu potrzebne jest holistyczne podejście, polegające na ścisłym powiązaniu strategii HR z planami rozwoju przedsiębiorstwa. Niepokój budzić musi fakt, iż zaledwie niewielki odsetek (7%) ankietowanych przedsiębiorstw podejmuje współpracę z instytucjami edukacyjnymi, mającą na celu zmniejszenie skutków niedoboru talentów w danej firmie. Przemyślana strategia HR powinna uwzględniać zarówno aspekty wewnętrzne (m.in. plany biznesowe firmy, długoterminowe zapotrzebowanie na pracowników), jak również zewnętrzne (np. nowe technologie, trendy demograficzne, otoczenie konkurencyjne). Opracowując taką strategię, działy HR mogą zdecydować się na wprowadzenie specjalistycznych rozwiązań, najlepiej odpowiadających potrzebom, możliwościom i celom danej organizacji. Przykładami mogą być: strategiczna migracja, elastyczne formy zatrudnienia, hiperspecjalizacja, czy rozszerzenie źródeł zasobów w celu znalezienia najlepszych pracowników⁶⁶.

Rys. 21 Strategie stosowane przez firmy w obliczu niedoboru talentów



Źródło: *Jak przezwyciężyć globalny niedobór talentów. Wyzwania współczesnego rynku pracy*, ManpowerGroup, Warszawa 2012, s. 6.

W gospodarce opartej na wiedzy nasilenie konkurencji o talenty stanie się wkrótce istotnym elementem strategii rozwoju wielu innowacyjnych firm. Polskie firmy mają szansę wygrania rywalizacji z firmami zachodnimi tylko wówczas, gdy będą posiadać porównywalny kapitał ludzki i zaplecze intelektualne. Aby nie zostać w tyle za konkurencją, warto z wyprzedzeniem planować zapotrzebowanie i działania pozwalające na rekrutację i utrzymanie najlepszych pracowników. Program budowy pożądanego wizerunku pracodawcy na rynku ułatwia pozyskanie najlepszych kandydatów do pracy oraz zatrzymanie ich w organizacji.

Obok pozyskania do pracy w firmie ludzi młodych oraz szczególnie uzdolnionych, świadome budowanie przewagi konkurencyjnej na posiadanych zasobach kompetencyjnych będzie wymagało od przedsiębiorstw zapewnienia możliwości ciągłego rozwoju wszystkim pracownikom firmy, także tym, związanym z nią od dawna.

⁶⁶ *Jak przezwyciężyć globalny niedobór talentów. Wyzwania współczesnego rynku pracy*, ManpowerGroup, Warszawa 2012, s. 9 i dalej.

2.4. Zapewnienie stałego rozwoju kompetencji pracowników

Polskie przedsiębiorstwa przywiązują coraz większą wagę do rozwoju swoich pracowników. Opracowują programy, które łączą wspieranie rozwoju kariery pracowników z korzyściami dla całej organizacji. Jednak pod względem powszechności stosowania nowoczesnych form kształcenia osób zatrudnionych, nasz kraj wciąż dzieli pewien dystans od innych państw europejskich. Średni unijny odsetek pracowników korzystających z narzędzi rozwoju kwalifikacji wynosi ok. 37%, podczas gdy dla Polski jest to tylko 22%. Nasz kraj wyróżnia się z kolei na tle innych państw w podejściu przedsiębiorstw do szkoleń. Tylko co piąte szkolenie organizowane jest wewnątrz firmy, a ponad połowa kursów, seminariów i konferencji prowadzona jest przez firmy zewnętrzne. W krajach UE występuje odwrotna tendencja – ok. 40% to szkolenia wewnętrzne, a zewnętrzne to jedynie 18%. Jeśli chodzi o liczbę narzędzi służących do rozwoju kwalifikacji sponsorowanych przez pracodawcę, Polska osiąga bardzo wysoki wskaźnik. W Polsce ponad 90% takich inicjatyw jest finansowana częściowo lub w całości przez przedsiębiorstwa – jest to czołowe miejsce w UE, dla której średnia wynosi 70%. Polska przewyższa średnią europejską również w liczbie godzin poświęconych rocznie przez pracownika na edukację, zarówno w toku edukacji formalnej (studiów, szkół licealnych, policealnych, techników), jak i pozaformalnej, w postaci różnego rodzaju szkoleń, seminariów, czy kursów inicjowanych przez pracodawcę lub pracownika. W Europie pracownik poświęca edukacji formalnej średnio 386 godzin rocznie, a edukacji nieformalnej 76 godzin. W przypadku polskiego pracownika jest to odpowiednio 420 i 80 godzin⁶⁷.

Wyniki badań BKL wskazują, że w 2011 roku 71% pracodawców finansowało lub współfinansowało działania związane z rozwojem kompetencji i kwalifikacji swoich pracowników⁶⁸. Wyniki kolejnej edycji badania sugerują, że aktywności tego typu podejmują częściej duże przedsiębiorstwa. Ogólną tendencją jest też dużo niższa aktywność związana z edukowaniem pracowników branż tradycyjnych w stosunku do branż związanych z tzw. nową gospodarką. Pracodawcy dysponujący funduszem zakładowym lub budżetem szkoleniowym znacznie częściej prowadzili działania podnoszące kompetencje pracowników – 95% pracodawców dysponujących tym instrumentem, podczas gdy dla pozostałej grupy było to tylko 68%. Jednak tylko 11% firm zadeklarowało posiadanie takiego punktu w swoim budżecie (BKL, 2011).

W badaniach BKL (2011) potwierdzona została zależność pomiędzy rozwojem przedsiębiorstwa a rozwojem kompetencji jego pracowników⁶⁹. Okazuje się, że w silnie rozwiniętych firmach, niezależnie od ich wielkości, pracodawcy często inwestują w kształcenie zatrudnionych osób. Najniższą aktywnością w zakresie edukowania pracowników charakteryzują się mikroprzedsiębiorstwa w fazie stagnacji (57%), najwyższą zaś – rozwijające się duże firmy (99%). Występowanie tego typu zależności skłania do analizy kierunku jej występowania – czy rozwój stymuluje inwestycje w pracowników, czy też kształcenie pracowników sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa? Można stwierdzić, że te dwa procesy wzajemnie się warunkują i wzmacniają. Rozwój firmy wymaga bowiem podnoszenia kompetencji pracowników, a wysokie kompetencje zespołu wpływają na lepszą sytuację firmy. Kadra zarządzająca firm o wysokim wskaźniku rozwoju wydaje się zauważać te zależności w większym stopniu niż kadra zarządzająca firm stagnacyjnych. O ile większość firm stagnacyjnych (57%) nie widzi potrzeby inwestycji w pracowników i deklaruje pełne zadowolenie z ich kompetencji, to 62% firm silnie rozwijających się stwierdza, że istnieje potrzeba zwiększania kompetencji pracowników, mimo że poziom ich obecnych kompetencji jest zadowalający⁷⁰.

Wyzwaniem dla przedsiębiorców pozostaje zwiększanie liczby narzędzi oferowanych pracownikom do podnoszenia ich kwalifikacji, a także poprawa skuteczności i efektywności tych metod oraz dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb pracowników i przedsiębiorstw. Większość organizacji boryka się z problemem zarezerwowania środków finansowych umożliwiających utrzymanie programów rozwojowych⁷¹.

Jak wykazało badanie przeprowadzone przez PKPP Lewiatan (2010), jako główny cel podnoszenia kwalifikacji pracodawcy wymieniają doskonalenie pracownika na zajmowanym obecnie stanowisku. W przypadku firm, gdzie polityka działów HR jest zgodna ze strategią organizacji, duże znaczenie odgrywa zwiększenie motywacji pracowników, a także ich rozwój pod kątem planowania dalszej kariery w organizacji (plany sukcesji, awanse)⁷².

Strategie inwestycji w pracowników można poznać, analizując wachlarz instrumentów stosowanych przez pracodawców. Najmniejsze firmy posiadają najmniejszą ofertę pod względem liczby sposobów kształcenia swoich pracowników – 36% pracodawców wskazało tylko jedną formę, a 60% dwie). W przypadku firm dużych, połowa wskazała nie więcej niż trzy formy kształcenia, kolejna połowa – między czterema a siedmioma formami.

67 *Population and social conditions, 2009, Eurostat,*

68 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012.

69 W badaniu BKL 2012 w ocenie stopnia rozwoju firmy wzięto pod uwagę 3 wskaźniki odnoszące się do ostatniego roku funkcjonowania: wzrost zysku, wzrost zatrudnienia, wprowadzenie innowacyjnych produktów, usług lub sposobów produkcji. W ocenie poziomu rozwoju brane pod uwagę były wyłącznie przedsiębiorstwa.

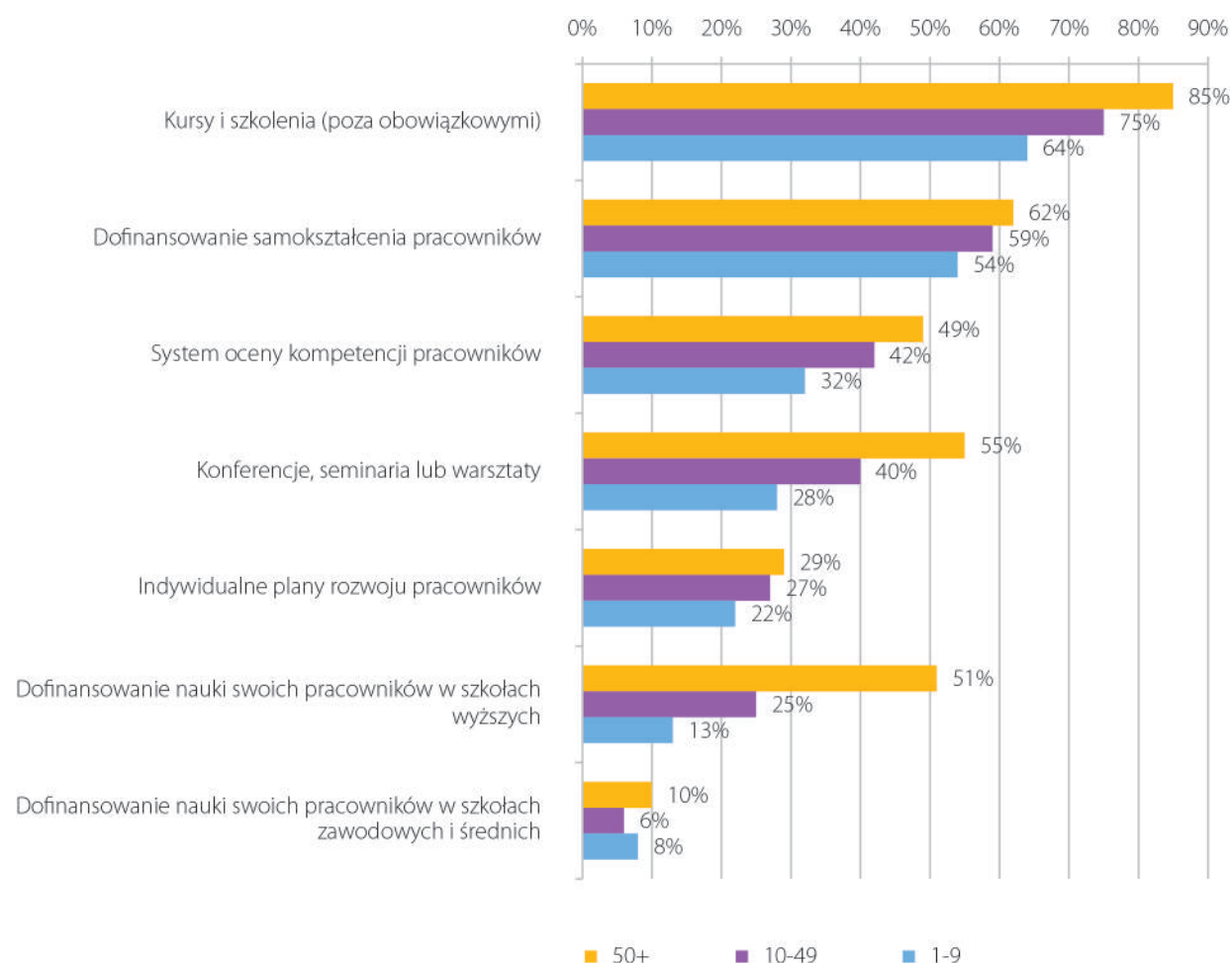
70 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie...*, op. cit.

71 *Formowanie kwalifikacji pracowniczych. Raport z badania*, PKPP Lewiatan, KPMG, Warszawa 2010, s. 10.

72 *Ibidem*, s. 20.

Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, najpopularniejszą formą kształcenia są kursy i szkolenia (Rys. 22). Kolejne miejsce zajmuje dofinansowanie samokształcenia pracowników. Ponadto duże firmy często inwestują w udział swoich pracowników w konferencjach, seminariach lub warsztatach, a także w dofinansowanie nauki pracowników w szkołach wyższych. W stosunku do wyników badań obejmujących rok 2011, większego znaczenia nabrał system oceny kompetencyjnej w przypadku małych i mikrofirm, co można oceniać jako formę strategicznego podejścia do rozwoju pracowników. Wciąż słabo wykorzystywanym narzędziem pozostają indywidualne plany rozwoju pracowników. Dofinansowanie nauki w różnych typach szkół jest mało popularną formą inwestycji (wyjątek stanowią najwięksi pracodawcy inwestujący w rozwój w szkołach wyższych), gdyż z reguły wiąże się to z dużymi nakładami finansowymi oraz długoterminowym związaniem się z pracownikiem.

Rys. 22 Formy inwestowania w rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników według wielkości podmiotu (% odpowiedzi)



Źródło: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012.

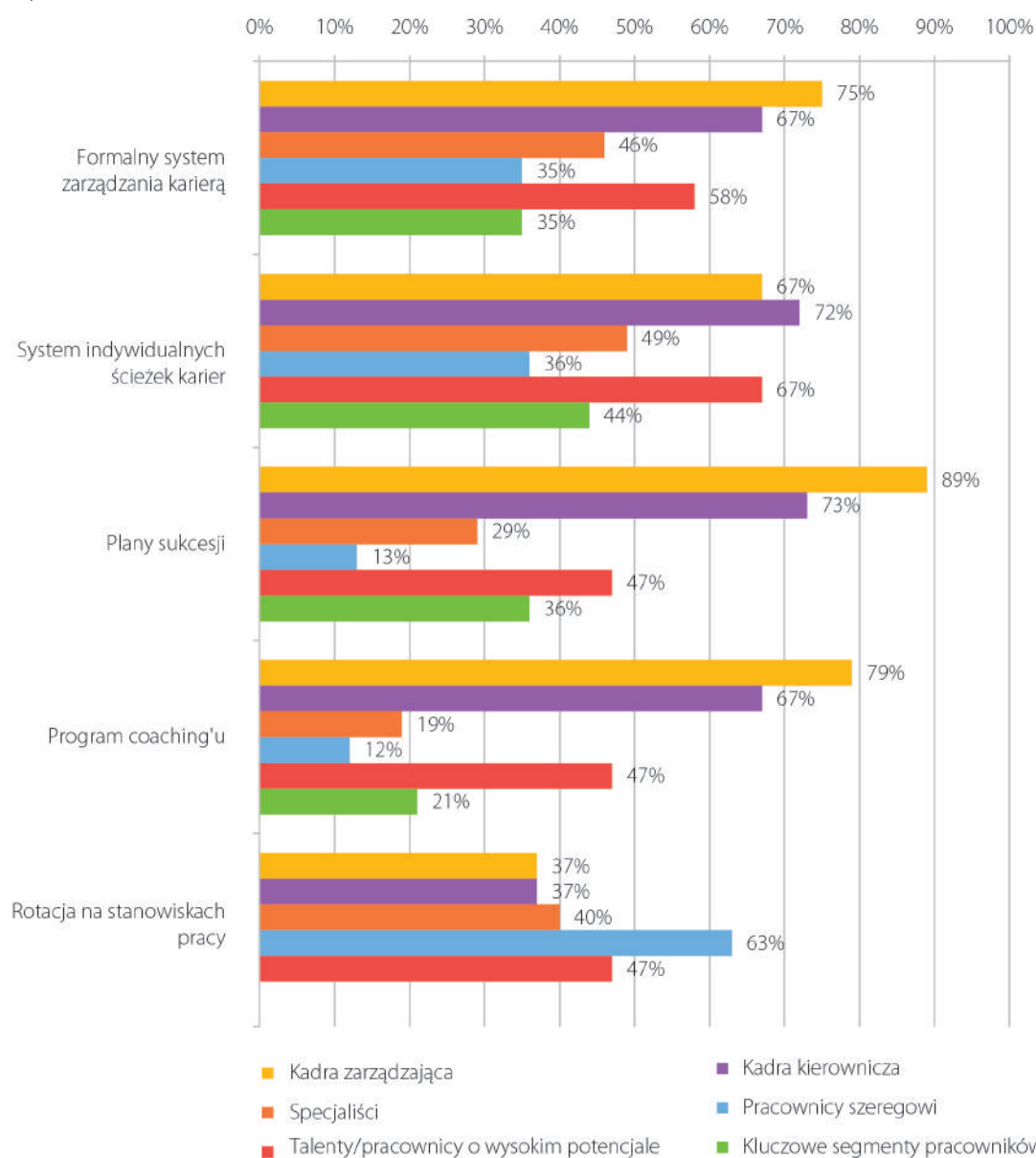
Badania przeprowadzone przez PKPP Lewiatan (2010) wskazują z kolei na różnorodność narzędzi rozwoju kwalifikacji pracowników, szczególnie w przypadku korporacji. W badanej grupie przedsiębiorstw co najmniej połowa pracowników korzystała z narzędzi rozwojowych przynajmniej raz w roku, przy czym ponad połowa firm deklaruowała, że była to zdecydowana większość pracowników. Najpopularniejszą formą podnoszenia kwalifikacji pracowników pozostają szkolenia. Ponad połowa pracodawców umożliwia pracownikom udział zarówno w szkoleniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Szkolenia wewnętrzne cenione są przez przedsiębiorców nie tylko z uwagi na niższe koszty, ale także ze względu na lepszą znajomość potrzeb i realiów firmy przez trenerów wewnętrznych oraz możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami różnych działów firmy. Zauważalnym trendem jest kierowanie szkoleń grupowych przede wszystkim do pracowników średniego szczebla, zaś szkoleń indywidualnych dla średniej i wyższej kadry zarządzającej. Ostatnie z wymienionych grup często obejmowane są również programami menedżerskimi. Wiele organizacji oferuje dostęp do szkoleń e-learningowych czy firmowych baz wiedzy. Stosowane przez pracodawców narzędzia rozwojowe najczęściej dotyczą specjalistycznej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz umiejętności miękkich. Ankietowani przedsiębiorcy deklarują, że często wykorzystywaną formą podnoszenia kwalifikacji jest także udział pracowników w konferencjach i seminariach, szczególnie jeśli chodzi o pracowników na specjalistycznych stanowiskach. W przypadku kadry średniego i wyższego szczebla, pracodawcy często oferują naukę na studiach podyplomowych czy studiach MBA. W przedsiębiorstwach produkcyjnych powszechną praktyką jest podnoszenie kwalifikacji pracowników na poziomie szkolnictwa zawodowego i średniego. Doksztalcanie

na poziomie szkolnictwa wyższego jest bardziej powszechną praktyką stosowaną w przedsiębiorstwach o różnych profilach działalności. Jeśli chodzi o plany rozwoju pracowników, ankietowani przedsiębiorcy zamierzają przede wszystkim wykorzystywać obecnie stosowane narzędzia. W kontekście wyzwań związanych ze stałym poszerzaniem zasobów kompetencyjnych, przed jakimi stoją współczesne organizacje, zaskakuje fakt, iż tylko niespełna połowa ankietowanych przedsiębiorców posiada stały plan rozwoju pracowników, zgodnie z którym proponują oni poszczególne narzędzia podnoszenia kwalifikacji⁷³.

Polskim przedsiębiorstwom wciąż brakuje kompleksowego spojrzenia na rozwój karier ich pracowników. Jak wskazuje raport opracowany przez Deloitte „Trendy HRM w Polsce”, wśród wdrożonych inicjatyw firmy najczęściej wymieniają formalny system zarządzania karierą (40%) oraz plan sukcesji (37%). Do najbardziej zaniedbanych narzędzi należą natomiast system rotacji na stanowiskach i indywidualne ścieżki kariery⁷⁴.

Analizę możliwości rozwoju oferowanych poszczególnym grupom pracowników przedstawia Rys. 23. Nowoczesne formy planowania i budowy kariery obejmują przede wszystkim kadrę zarządzającą i kierowniczą oraz pracowników zidentyfikowanych jako talenty dla organizacji. Przedstawiciele tych grup zawodowych często charakteryzują się wyższymi oczekiwaniami w kontekście swojego rozwoju i doskonale znają wartość własnej pracy. Pracownicy szeregowi w wielu organizacjach objęci są rotacją na stanowiskach pracy, której celem jest przede wszystkim umożliwienie rozszerzania pracownikom już posiadanych kwalifikacji oraz zdobywania nowych doświadczeń i pogłębiania wiedzy na temat procesów zachodzących w organizacji.

Rys. 23 Stosowane lub planowane formy rozwoju kariery wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć inicjatywę w podziale na uprawnione grupy pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jończyk, A. Woźny, *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Deloitte, PSZK, Warszawa 2011.

73 *Ibidem*, s. 20 i dalej.

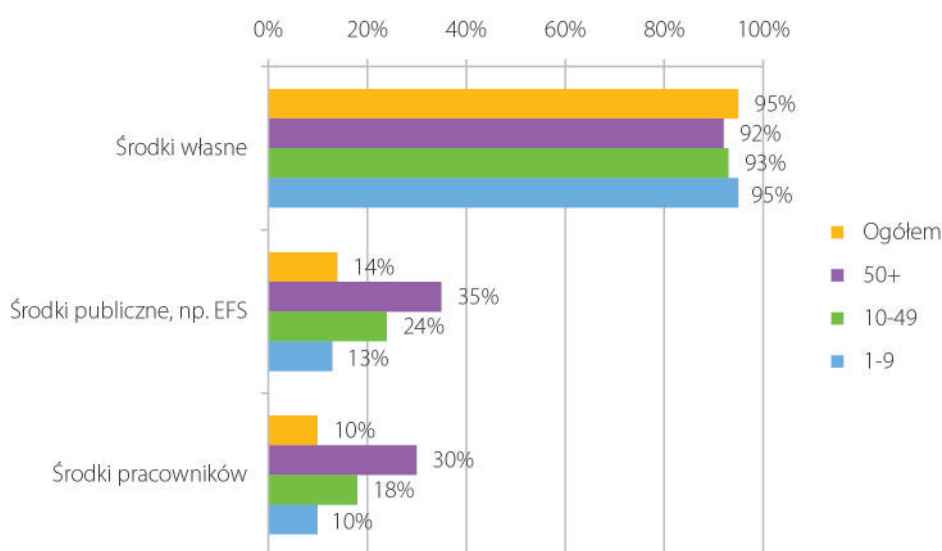
74 M. Jończyk, A. Woźny, *Czy polscy pracodawcy...*, op. cit.

Według badań przeprowadzonych w ramach BKL, wśród pracodawców kształcących swoich pracowników poprzez kursy i szkolenia dominującą strategią były usługi zewnętrznych firm szkoleniowych⁷⁵. Korzystając wyłącznie z własnych zasobów, tzn. za pomocą szkoleń wewnętrznych, swoich pracowników szkolił niespełna co siódmy pracodawca. 37% firm stosowało strategię mieszaną. W przypadku najmniejszych podmiotów dominowały szkolenia zewnętrzne. Im większy podmiot, tym częściej łączono szkolenia zewnętrzne z wewnętrznymi.

Większość pracodawców sama ponosi koszty kształcenia pracowników – prawie 75% z nich korzysta wyłącznie z własnych funduszy, 14% pracodawców skorzystało ze środków publicznych (np. EFS). Częściej korzystali z nich pracodawcy zatrudniający powyżej 50 pracowników. Może wskazywać to na wysoki koszt szkoleń lub trudności (np. organizacyjne) z pozyskaniem tego typu środków przez najmniejsze firmy. Koszty własne przedsiębiorstw poniesione na podniesienie kwalifikacji pracowników wyniosły w 2010 roku średnio na 1 pracownika 691 zł (przy czym wartość mediany wyniosła tylko 333 zł)⁷⁶ (Rys. 24). Pracownicy firm mikro, małych i średnich mieli porównywalne szanse na dofinansowanie uczestnictwa w szkoleniach przez pracodawcę (28-30%). W przypadku firm dużych szanse na dofinansowanie były nieco mniejsze (25%). Pracodawcy pozytywnie oceniają efekty inwestycji w szkolenia (75% wybrałoby ponownie taką formę dokształcania pracowników).

Partycypacja pracowników w kosztach dokształcania nie jest częstym źródłem finansowania, a spotyka się ją najczęściej w przypadku firm o większej liczbie zatrudnionych.

Rys. 24 Źródła finansowania działań podnoszących kompetencje pracowników w zależności od wielkości firmy



Źródło: A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa 2012.

Jak wskazują badania przeprowadzone przez BKL (2012), przyczyny powstrzymywania się pracodawców od inwestycji w kapitał ludzki nie ulegają zmianom. Najczęściej wymienianym powodem jest wysoki poziom zadowolenia z dopasowania kompetencji pracowników przedsiębiorstwa do potrzeb stanowiska pracy (aż 80% pracowników, którzy nie podejmowali inwestycji szkoleniowych w 2011 roku). Kolejną barierą jest wysoki koszt szkoleń (przy jednocześnie niskiej aktywności związanej z poszukiwaniem możliwości ich obniżenia, np. pozyskanie środków unijnych). Ponadto im większa firma, tym więcej innych kluczowych inwestycji, które powstrzymują inwestycje w kapitał ludzki.

Z kolei w badaniach przeprowadzonych przez PKPP Lewiatan ankietowane przedsiębiorstwa podkreślają znaczenie ograniczonego budżetu, jaki firma może przeznaczyć na podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Inną przeszkodą uniemożliwiającą pracodawcom inwestycje w kapitał ludzki, jest ograniczony czas, jaki może być przeznaczony na dokształcanie, ze względu na dużą liczbę bieżących zadań. Rzadziej jako czynnik utrudniający inwestowanie w rozwój pracowników przedsiębiorstwa wymieniają brak odpowiedniej struktury i specjalistów odpowiedzialnych za obszar szkoleń w firmie⁷⁷.

Programy rozwojowe wdrażane w polskich przedsiębiorstwach powinny obejmować jak najszerszą grupę pracowników. Tylko wówczas możliwe będzie utrzymywanie zasobów kompetencyjnych firmy na wciąż wysokim poziomie, pozwalającym na

75 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie...*, op. cit.

76 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie...*, op. cit., s. 51.

77 *Formowanie...*, op. cit., s. 25.

utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Podobnie jak w całym zarządzaniu zasobami ludzkimi, także w obszarze szkoleń i rozwoju zarysowuje się tendencja do stosowania rozwiązań możliwie najbardziej zindywidualizowanych. Pozwalają one bowiem na dopasowanie oczekiwań pracodawcy do potrzeb i możliwości percepcyjnych różnych grup pracowników. Takie podejście przyczynia się do realnego poszerzenia kompetencji zatrudnionych w firmie osób bez względu na ich wiek, płeć czy inne czynniki. Istotnym wyzwaniem staje się więc uwrażliwienie przedsiębiorców na odmienność oczekiwań oraz preferencji różnych grup pracowników dotyczących zakresów i metod kształcenia. Cel ten będzie możliwy do osiągnięcia wraz z upowszechnieniem strategii zarządzania różnorodnością⁷⁸.

2.5. Popularyzacja zarządzania różnorodnością

W warunkach postępującej globalizacji wymagającej współpracy ludzi z różnych kręgów kulturowych oraz w sytuacji niekorzystnych zmian społeczno-demograficznych na polskim rynku pracy (m.in. starzenie się społeczeństwa, niska aktywność zawodowa kobiet i osób po 50 roku życia) wdrożenie w przedsiębiorstwach zarządzania różnorodnością nabiera szczególnego znaczenia.

Jak podkreśla M. Armstrong jego wprowadzenie w firmach wiąże się z:

- uznaniem kulturowych i indywidualnych różnic między pracownikami,
- docenianiem przez organizację różnych wzbogacających pracę atutów osób zatrudnionych,
- eliminacją uprzedzeń i nierównego traktowania w procesach zatrudniania, awansowania, oceniania, wynagradzania i rozwoju,
- koncentracją na różnicach indywidualnych, nie zaś grupowych⁷⁹.

Przebudowa systemu zarządzania w firmie w kierunku zarządzania różnorodnością pozwala na uwolnienie potencjału drzemącego we wszystkich pracownikach, a poprzez zwiększenie ich zaangażowania i motywacji do pracy oraz dalszego rozwoju, przekłada się na poprawę efektywności przedsiębiorstwa. Wśród największych korzyści czerpanych z różnorodności można wymienić m.in.:

- zwiększenie szansy na wypracowanie innowacji, dzięki spojrzeniu na dane zadanie z wielu punktów widzenia oraz możliwości skorzystania z bogatej bazy kompetencji rozwiniętych dzięki różnym doświadczeniom zawodowym członków zespołu;
- ubogacenie pracowników – możliwość czerpania różnorodnej wiedzy od siebie nawzajem przez wszystkich członków zespołu;
- dobrą atmosferę pracy, osiągniętą dzięki temu, że wszyscy pracownicy czują się potrzebni i doceniani;
- przyciąganie talentów zainteresowanych pracą w nowoczesnej, otwartej na wielokulturowość organizacji;
- budowanie prestiżu firmy i wizerunku dobrego pracodawcy⁸⁰.

Mimo tych zalet, w polskich organizacjach zarządzanie różnorodnością nie jest jeszcze zjawiskiem powszechnym. Z analiz przeprowadzonych w ramach Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, że podejście to stosuje zaledwie około 20% objętych badaniami przedsiębiorstw⁸¹. Pozostałe zdają się nie dostrzegać konieczności dostosowywania metod i narzędzi zarządzania do potrzeb różnych grup odbiorców.

Tymczasem badania prowadzone pod kierunkiem M. Juchnowicz wykazały, że poziom motywacji do pracy zmienia się w zależności od wieku pracowników⁸². Najsilniej związane z organizacją czują się osoby starsze, mające powyżej 55 lat. Tylko nieco gorzej wypadli pod tym względem pracownicy z grupy wieku 36-45 lat mający już niemałe doświadczenie zarówno zawodowe, jak i życiowe⁸³. Reprezentanci najmłodszego pokolenia to osoby najmniej przywiązane do danego miejsca pracy.

78 Zarządzanie różnorodnością – dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji i poza nią oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów tworzących sprzyjające warunki dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. [Definicja za: A. Wziątek-Staśko, *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 26].

79 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 139.

80 A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B.R. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, *Firma = Różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 23.

81 M. Gryszko, *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 5.

82 M. Juchnowicz (red.), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 89-90.

83 Warto dodać, że wspomniane badania wykazały, że na poziom zaangażowania pracowników ma także wpływ wielkość firmy. Najwyższe wskaźniki zaangażowania pracowników odnotowały firmy średnie, zatrudniające od 50 do 249 osób.

Na wagę dostosowywania metod zarządzania do wieku zatrudnionych zwróciły także uwagę B. Kaye i S. Jordan-Evans⁸⁴. Autorki dokonały analizy grup pracowników, wyodrębniając cechy wspólne osób z wybranych przedziałów wiekowych oraz wskazując metody budowania ich zaangażowania w pracę i dalszy rozwój, najlepiej odpowiadające ich potrzebom (por. Tab. 2).

Tab. 2 Charakterystyka pracowników ze względu na wiek oraz metody zwiększania ich zaangażowania w pracę i rozwój

Roczniki	Charakterystyka	Metody zwiększania zaangażowania w pracę i rozwój
Pokolenie Y, 1977-1998	Osoby dobrze wykształcone, ambitne, doskonale radzące sobie z wysokimi technologiami, lubiące i umiejące pracować w grupie, ale mające sprecyzowane indywidualne oczekiwania i potrzeby. Ich lojalność i zaangażowanie niełatwo zbudować. Często zmieniają miejsce zatrudnienia, nie przywiązują się do pracodawcy. Szukają wciąż nowych szans rozwojowych.	Włączenie pracownika w proces tworzenia jego ścieżki kariery. Zapewnienie mu możliwości wyboru realizowanych zadań oraz zgłaszania propozycji nowych działań. Wyznaczanie ambitnych celów i nagradzanie za ich realizację. Docenienie, wyrażanie uznania. Otwarta komunikacja oparta na uczciwości i szacunku. Zapewnienie możliwości godzenia życia zawodowego z osobistym.
Pokolenie X, 1965-1976	Osoby te oczekują partnerskich relacji, gdy mają je zapewnione są lojalne wobec zespołu, szefa czy firmy. Dbają o zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.	Zapewnienie nowych wyzwań rozwojowych (np. udział w atrakcyjnych projektach). Zapewnienie dostępu do informacji i dobra komunikacja (bezpośrednia). Zapewnienie dużej elastyczności, swobody w sposobie wykonywania zadań. Umożliwienie godzenia życia zawodowego z prywatnym.
Pokolenie 1946-1964	Osoby sumienne i lojalne. Praca jest dla nich wartością samą w sobie. Bywają podwójnie obciążeni: opieką nad dziećmi i starszymi członkami rodziny.	Rozwijanie pasji, powierzenie nowych zadań, w których będą mogli się samorealizować (np. w ramach rotacji stanowisk). Wzbogacenie stanowiska pracy. Nagradzanie ich oddania, lojalności i wytężonej pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 256-264.

Wiek, a także płeć pracowników są istotnymi czynnikami wpływającymi na sposób oceny skuteczności narzędzi ich motywowania. Badania przeprowadzone wśród osób z 28 krajów wykazały, że kobiety i mężczyźni reprezentujący różne grupy wiekowe inaczej oceniają sposób oddziaływania wybranych instrumentów budowania zaangażowania⁸⁵. Wpływ wywierany przez motywy materialne kobiety i mężczyźni oceniają podobnie, istnieją natomiast różnice w wadze przypisywanej wybranym świadczeniom dodatkowym. Kobiety zwracają większą uwagę na przyjazną atmosferę w pracy, dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym oraz o równe traktowanie wszystkich zatrudnionych. Mężczyźni najbardziej doceniają pewność zatrudnienia. Dla mężczyzn młodych (mających od 18 do 25 lat) motywy materialne mają większe znaczenie niż dla ich rówieśniczek. Mężczyźni bardziej dojrzały, pomiędzy 26 a 45 rokiem życia szczególnie cenią pewność zatrudnienia. Z kolei kobietom mającym od 26 do 35 lat zależy na dobrych relacjach w pracy, zaś starszym, do 45 r.ż., na możliwościach samorealizacji i poszerzaniu zakresu swojej odpowiedzialności i decyzyjności. Po 45 roku życia pracownicy doceniają pewność zatrudnienia, ich koledzy natomiast w większym stopniu zwracają uwagę na udane relacje ze współpracownikami. Kobiety i mężczyźni, którzy ukończyli 55 r.ż. podobnie oceniali większość instrumentów motywowania.

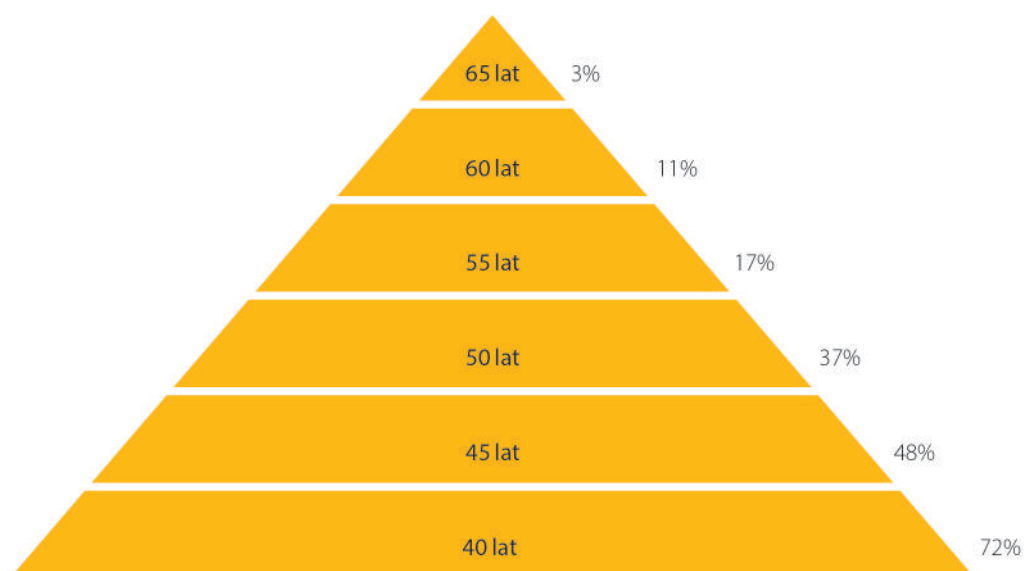
84 B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

85 A. Wziątek-Staško, *Diversity...*, op. cit., s. 104-145.

Odpowiedni dobór narzędzi budowania zaangażowania w pracę do oczekiwań pracowników reprezentujących różne generacje czy płeć może uchronić firmę przed odpływem cennych kompetencji. Szczególnie w przypadku kobiet, jak pokazują wyniki badań, bardziej niż mężczyźni obciążonych obowiązkami domowymi⁸⁶, oraz dla osób po 50 r.ż. istotne stają się te rozwiązania, które pozwalają im na godzenie życia zawodowego z osobistym. Brak równowagi pomiędzy tymi sferami w przypadku tych osób nierzadko kończy się decyzją o zakończeniu aktywności zawodowej. Wdrożenie zarządzania różnorodnością wymaga jednak zmiany sposobów postrzegania niektórych grup pracowniczych przez przedsiębiorców. Jak to sygnalizowano wcześniej stereotypy dotyczące zwłaszcza osób ze starszych pokoleń Polaków oraz kobiet (ale także szkodliwe wyobrażenia np. o reprezentantach mniejszości narodowych czy osobach niepełnosprawnych) wpływają na ich sytuację na rynku pracy. Nie zatrudniając osób o różnorodnym doświadczeniu zawodowym i życiowym pracodawcy odcinają sobie możliwość dostępu do cennych kompetencji. Jak wynika z badań, firmy osiągające największe sukcesy (notowane na liście Fortune), tworzą zespoły zróżnicowane pod względem cech demograficzno-społecznych⁸⁷.

Niestety polscy pracodawcy niechętnie poszukują kandydatów do pracy wśród osób ze starszych generacji. Znaczna ich część, zwłaszcza z sektora MŚP, ma jasno określone preferencje dotyczące wieku przyszłych pracowników. Najmilej widziane są osoby pomiędzy 24 a 44 rokiem życia⁸⁸. Jak wynika z danych zaprezentowanych na Rys. 25, dla pracodawców kandydaci do pracy po 40 r.ż. stają się z każdym kolejnym rokiem wyraźnie mniej atrakcyjni.

Rys. 25 Odsetek pracodawców poszukujących pracowników (wyrażających preferencje wiekowe), którzy akceptowali do pracy kandydata w podanym wieku lub starszego (połączone dane z lat 2010-2012)



Źródło: J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Raport podsumowujący III edycję badań BKL z roku 2012*, PARP, Warszawa 2013, s. 100.

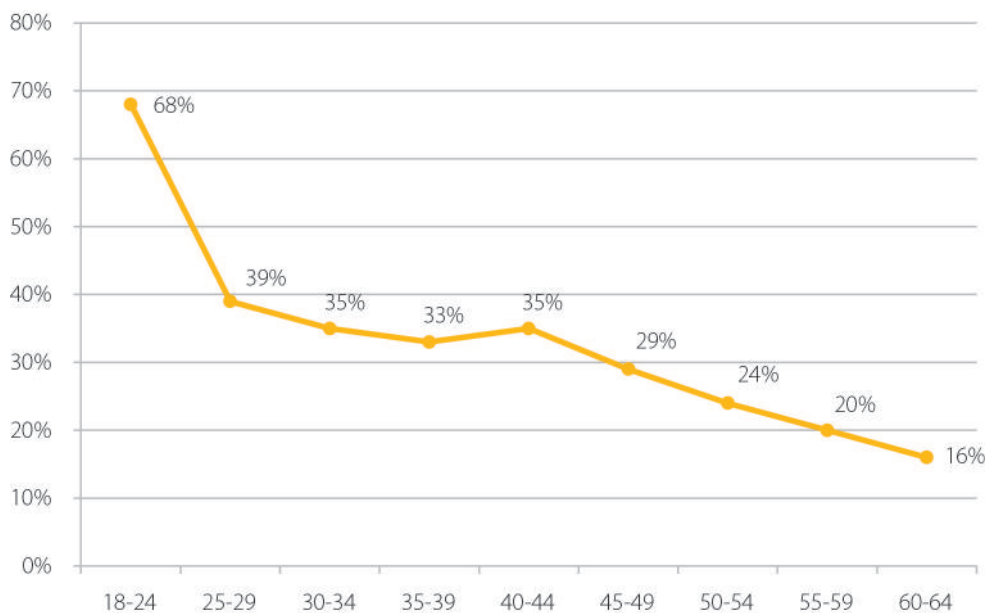
86 B. Bobrowicz, *Alokacja czasu: praca zawodowa i edukacja versus funkcje opiekuńcze i prace domowe*, [w:] I.E. Kotowska, U. Sztanderska, I. Wóycicka (red.), *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 85.

87 A. Morawska-Wilkowska, A. Krajnik, B.R. Remisko, M. Wolsa, P. Kaczmarek, 2009, *Firma = Różnorodność...*, op. cit., s. 23

88 J. Górniak (red.), *Młodość...*, op. cit., s. 101.

Te osoby starsze, które znalazły już zatrudnienie wciąż napotykają na utrudnienia w dostępie do szkoleń. Mimo że starsze pokolenia to najbardziej oddana firmie grupa pracowników, analizy BKL wskazują, że po ukończeniu 42 lat wraz z wiekiem spada częstotliwość udziału w jakichkolwiek formach rozwoju (por. Rys. 26).

Rys. 26 Podnoszenie kompetencji w ostatnich 12 miesiącach ze względu na wiek. Odsetek ludności, która uczestniczyła w jakiegokolwiek formie podnoszenia kompetencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Górniak (red.), *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa 2013, s. 89.

Wyniki badań realizowanych w ramach BKL przeczą natomiast tezie o utrudnionym dostępie kobiet do programów rozwojowych oferowanych przez pracodawcę. Niezależnie od wieku uczestniczą one w szkoleniach częściej niż mężczyźni. Po 45 r.ż., gdy udział mężczyzn korzystających ze szkoleń dynamicznie spadał, w grupie kobiet obniżył się on tylko nieznacznie. W zdecydowanie gorszej sytuacji są natomiast kobiety bezrobotne, których szanse na udział w szkoleniach spadają z chwilą osiągnięcia 45 lat do minimum. W przypadku mężczyzn proces ten zachodzi znacznie wolniej, a rozpoczyna się średnio siedem lat później⁸⁹.

Oddziaływanie stereotypów dotyczących różnych grup pracowników można osłabić m.in. poprzez szkolenie kadr odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Zwiększanie ich świadomości z zakresu korzyści płynących z zarządzania różnorodnością, wskazanie narzędzi służących równemu traktowaniu kandydatów w procesie rekrutacji oraz pracowników w wynagradzaniu, awansowaniu, realizacji założonych ścieżek karier, to tylko niektóre działania mogące w wydajny sposób przyczynić się do poprawy zasobów kompetencyjnych firmy i wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej. Istotne jest przy tym zadbanie o przekazanie wiedzy z zakresu równego traktowania wszystkich zatrudnionych w firmie osób także pozostałym pracownikom. Świadomość, że pracodawca dostrzega różnicowanie potrzeb każdej z grup pracowników i stara się je uwzględnić w codziennym działaniu silnie motywuje do pozostania w organizacji, dalszego rozwoju i jak najefektywniejszej pracy.

Jak wskazano powyżej, przed pracodawcami stoi obecnie wiele wyzwań. Obok analizy potrzeb kompetencyjnych i zapewnienia dostosowanego do jej wyników rozwoju kadr z uwzględnieniem zarządzania różnorodnością, niezbędne staje się opracowanie nowych strategii przyciągnięcia do firmy młodych pracowników i talentów. Z punktu widzenia przyszłych zasobów kompetencyjnych firm kluczowa wydaje się rola instytucji edukacyjnych. Do nich bowiem należy wyposażenie uczniów i studentów w wiedzę i umiejętności, które pozwolą im bez trudu odnaleźć się na rynku pracy i wnieść realny wkład w dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw. Jednak nie mniej istotnym zadaniem jest szersze włączenie się edukacji w procesy kształcenia ustawicznego skierowanego do osób ze starszych grup wiekowych. Oznacza to, że polskie placówki edukacyjne będą musiały ewoluować, dostosowując swoje programy oraz metody nauczania do nowych wyzwań rynkowych. Problematyce kierunków rozwoju i priorytetów działań edukacji w Polsce poświęcona została kolejna część niniejszego opracowania.

89 J. Górniak (red.), *Młodość...*, op. cit., s. 90.

Komentarz dra Łukasza Sienkiewicza

Obecne uwarunkowania rynku pracy oraz otoczenia konkurencyjnego powodują z perspektywy przedsiębiorstwa szereg problemów czy raczej wyzwań zarówno o charakterze temporalnym, jak i strategicznym.

Do jednych z kluczowych wyzwań należy dopasowanie kompetencyjne pomiędzy pracownikiem (oraz potencjalnym pracownikiem – kandydatem do pracy) oraz pracodawcą. Co warto podkreślić, wyzwanie to nie ma jedynie charakteru lokalnego, czy regionalnego – ograniczonego do polskiego rynku pracy. Coraz więcej państw członkowskich UE oraz krajów poza Europą zmagają się z problemem niedopasowania kompetencji, będącym efektem procesów wychowania i kształcenia do zmiennych przecież z natury oczekiwań pracodawców. Dużym wyzwaniem jest więc nie tylko bieżące dostosowanie programów edukacyjnych do potrzeb rynku pracy, ale także określenie przyszłościowych zawodów oraz wymaganych kompetencji, tak aby można było projektować zgodnie z nimi treści edukacyjne na wszystkich etapach kształcenia. Również w Polsce, co widać na przykładzie badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, czy inicjatyw lokalnych – podejmowanych w ramach regionalnych obserwatoriów rynku pracy – coraz częściej podejmuje się działania zmierzające do określenia obecnych i przyszłych wymagań pracodawców, jako podstawy do projektowania (oraz zmiany) procesów edukacyjnych.

Niemniej jednak, jak pokazują badania porównawcze krajów UE, polscy pracownicy charakteryzują się relatywnie niewielką mobilnością przestrzenną (szczególnie w ramach naszego kraju, a wyjątkowo – w ramach tzw. mobilności międzywojewódzkiej) oraz – co szczególnie dotkliwe w odniesieniu do omawianego problemu – niską mobilnością zawodową, mierzoną nie tylko skłonnością do zmiany pracodawcy, ale przede wszystkim – skłonnością do zmiany zawodu czy też przekwalifikowania. W związku z tym niedopasowania kompetencyjne na lokalnym rynku pracy (uwarunkowane historycznie oraz pogłębiane poprzez powolny proces dostosowawczy sektora edukacji do potrzeb rynku pracy) w powiązaniu z niską mobilnością zawodową i przestrzenną, prowadzić mogą do utrwalenia strukturalnego bezrobocia. Co więcej – brak odpowiedniej (głębokiej, systemowej oraz opartej na rzetelnej analizie rzeczywistych obecnych oraz przyszłych potrzeb pracodawców) zmiany obecnego stanu rzeczy dotknie, czy już dotyka, przede wszystkim ludzi młodych, stawiających pierwsze kroki na rynku pracy. Jest to niepokojące nie tylko z perspektywy indywidualnej (wolniejszego, bardziej dotkliwego startu kariery zawodowej, pozostawiającego prawdopodobnie trwałe ślady w psychice osób młodych), ale także w perspektywie społecznej i ekonomicznej – ze względu na swoiste „marnotrawienie” kapitału ludzkiego młodego pokolenia – który przecież w znacznej części wykreowany został z wykorzystaniem środków publicznych (przynajmniej w obszarze edukacji formalnej).

Zmianie podlegają także oczekiwania i postrzeganie miejsca pracy (oraz kariery zawodowej) osób młodych, wchodzących na rynek pracy. Przedsiębiorstwa nie mogą pozwolić sobie na to, aby tych zmian nie dostrzegać lub je ignorować – prowadzić to może do utraty pozycji rynkowej – pamiętać bowiem trzeba, że firmy konkurują nie tylko na rynku produktu, ale także na rynku pracy – szczególnie o osoby wybitne, utalentowane, pracowników o wysokim potencjale.

W związku z tym przedsiębiorstwa są coraz częściej świadome narastających – i jak wydaje się dosyć trwałych – wyzwań, wpływających na możliwości zastosowania i kształt rozwiązań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Stąd zaobserwować można dynamiczny rozwój programów zarządzania talentami (szczególnie dla absolwentów uczelni wyższych) czy nowoczesnych, dopasowanych do zmieniających się oczekiwań młodych pracowników (szczególnie z pokolenia Y) form i narzędzi rozwoju kompetencji. Wydaje się również, że mimo ciągle przeważającej „monokulturowości” w większości przedsiębiorstw działających na rynku polskim, większą popularność zdobywać zaczną rozwiązania w obszarze zarządzania różnorodnością. Niemniej jednak, aby programy te mogły być uznane za formę strategicznej odpowiedzi przedsiębiorstwa na wyzwania współczesności, powinny wpływać z głębokiej rynkowej potrzeby. W innym wypadku postrzegane będą przez firmy jako zbędny koszt, który przy zmianie koniunktury zostanie uznany za niepotrzebny.

dr Łukasz Sienkiewicz – adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, ekspert Europejskiego Obserwatorium Polityk Zatrudnienia.

3. Wyzwania dla edukacji

W budowaniu kapitału ludzkiego w Polsce kluczową rolę mają do odegrania placówki edukacyjne. Omówione w rozdziale 1. zmiany demograficzne wywrą piętno zarówno na strukturze polskiego systemu edukacji, jak i kierunkach jego rozwoju. Spadek liczby osób młodych wiąże się ze stałym odpływem uczniów i studentów ze szkół. Naturalnym trendem wydaje się więc skoncentrowanie na potrzebach starszych roczników Polaków i stworzenie bogatej oferty edukacyjnej w ramach kształcenia ustawicznego. Można także oczekiwać nasilenia się konkurencji o uczniów między placówkami edukacyjnymi. Z kolei w edukacji młodzieży, w związku z dużymi odsetkami osób bezrobotnych w tej grupie wiekowej, kluczowego znaczenia nabiera lepsze powiązanie wiedzy teoretycznej z praktyczną. Rośnie zatem rola przedsiębiorstw, jako partnerów w procesie rozwijania kompetencji najmłodszych pokoleń Polaków. Jednocześnie niezbędne staje się dokonywanie przez placówki edukacyjne systematycznych analiz procesów rynkowych, ze szczególnym uwzględnieniem przyszłego zapotrzebowania na zawody i kompetencje. Ich wyniki powinny być wykorzystywane do modyfikacji programów edukacyjnych oraz korekt kierunków kształcenia. Wokół tych, najistotniejszych z punktu widzenia przyszłości polskiej edukacji wyzwań skoncentrowano się w tej części opracowania.

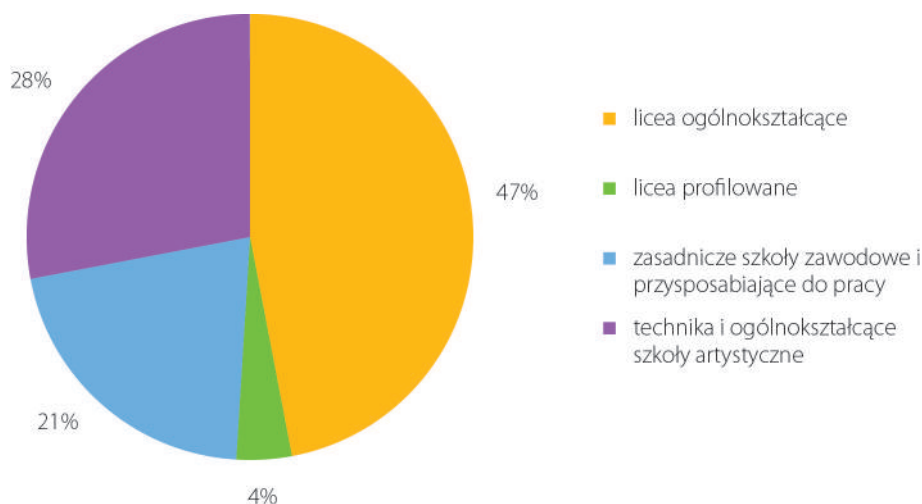
3.1. Edukacja w Polsce w liczbach

Z zaprezentowanych poniżej danych wynika, że część placówek edukacyjnych już dziś odczuwa skutki niżu demograficznego. Najprawdopodobniej w najbliższych latach liczba instytucji świadczących usługi edukacyjne będzie nadal malała, pozostaną tylko najlepsze, wybierane przez uczniów i studentów ze względu na atrakcyjne programy edukacyjne, dobrze przygotowujące ich absolwentów do wejścia na rynek pracy.

Szkoły ponadgimnazjalne

Zgodnie z danymi GUS, w roku szkolnym 2011/2012 działało 10,9 tys. szkół ponadgimnazjalnych. W stosunku do roku poprzedniego ich liczba spadła o 0,9%⁹⁰. Blisko połowę (47%) szkół ponadgimnazjalnych stanowią licea ogólnokształcące (por. Rys. 27), zaś 1/5 ukierunkowane na zdobycie wiedzy specjalistycznej szkoły zawodowe.

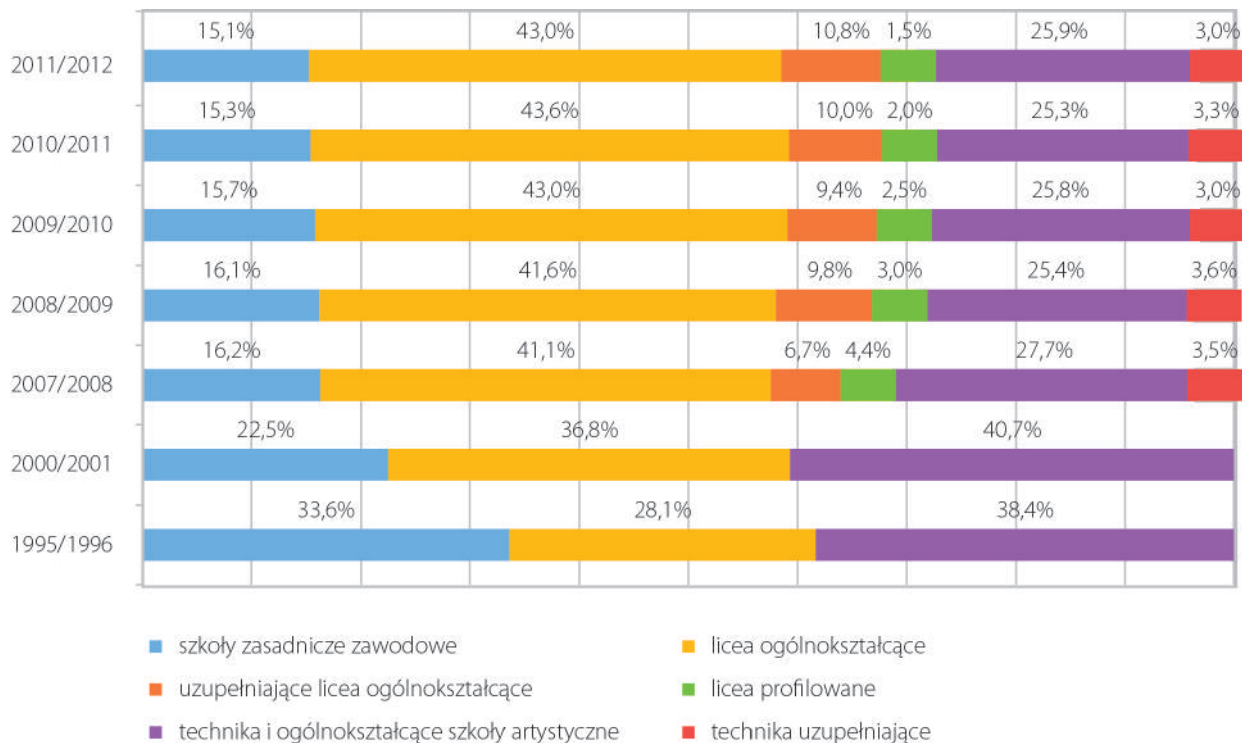
Rys. 27 Szkoły ponadgimnazjalne według typów w roku szkolnym 2011/2012



Źródło: Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012, GUS, Warszawa 2012, s. 68.

To właśnie one w ostatnich latach odnotowały trend malejący w ogólnej liczbie uczniów (Rys. 28). W roku szkolnym 1995/1996, co trzeci uczeń pobierał naukę w szkole zawodowej (33,6%), obecnie odsetek ten spadł do 15,1% (w roku szkolnym 2011/2012).

Rys. 28 Uczniowie klas pierwszych w ponadgimnazjalnych szkołach ogólnokształcących i zawodowych (dla młodzieży i dorosłych)⁹¹



Źródło: GUS, 2012, Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012, Warszawa, s. 70.

90 Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012, GUS, Warszawa 2012, s. 68.

91 Do szkół ponadgimnazjalnych zalicza się: specjalne szkoły przysposabiające do pracy, zasadnicze szkoły zawodowe, licea ogólnokształcące, uzupełniające licea ogólnokształcące, licea profilowane, technika, technika uzupełniająca, ogólnokształcące szkoły artystyczne dające uprawnienia zawodowe oraz szkoły policealne. W celu zwiększenia czytelności opisu procesów zachodzących w systemie edukacji, zasadnicze szkoły zawodowe są prezentowane łącznie ze specjalnymi szkołami przysposabiającymi do pracy. Szkoły policealne, ze względu na fakt, że stanowią wyższy szczebel kształcenia, nie zostały ujęte w powyższym wykresie.

Jednocześnie wzrasta zainteresowanie liceami ogólnokształcącymi, które są obecnie najczęściej wybieraną formą podnoszenia kompetencji wśród młodzieży. Ich uczniowie w roku szkolnym 1995/1996 stanowili 28,1% ogółu, zaś w roku szkolnym 2011/2012 aż 43%. Obecnie zdecydowana większość uczniów kształci się w szkołach dających możliwość uzyskania świadectwa dojrzałości i kontynuowania nauki na studiach wyższych.

Spadek liczby uczniów spowodowany niżym demograficznym szczególnie uwidacznia się w przypadku szkół uzupełniających (techników, liceów), a także szkół policealnych. Najbardziej stabilną sytuację odnotowują technika, licea ogólnokształcące i profilowane oraz szkoły artystyczne. Niezależnie od typu szkoły, niż demograficzny uderza przede wszystkim w szkoły małe, podczas gdy większe jednostki nie mają problemów ze spadkiem liczebności uczniów.

W ostatnim okresie nieco ustabilizowało się zainteresowanie szkołami zawodowymi i technikami. Zjawisko to może łączyć się z popytem na pracowników posiadających kwalifikacje do wykonywania konkretnego zawodu. W roku szkolnym 2011/2012 do techników przyjęto o 4,5 tys. osób mniej niż w roku poprzednim, w przypadku szkół zawodowych było to o 6,2 tys. uczniów mniej. Ten nieco mniej liczny nabór w ostatnich 3 latach może być skutkiem trendów demograficznych w grupie osób w wieku 16-18 lat, gdyż proporcja liczby osób uczących się w szkołach zawodowych w stosunku do liczby osób w liceach ogólnokształcących zmieniła się jedynie w nieznacznym stopniu.

Inną tendencją jest spadające zainteresowanie liceami profilowanymi, które dają absolwentom wykształcenie ogólne i jedynie pewną orientację w zawodzie profilowanym, jednak bez żadnych uprawnień do jego wykonywania. W roku szkolnym 2011/2012 do tego typu szkół przyjęto o 21,9% uczniów mniej niż w okresie poprzednim. Z roku na rok spada również liczba osób kształcących się w uzupełniających liceach ogólnokształcących oraz uzupełniających technikach dla młodzieży. W związku z tym od roku szkolnego 2012/2013 wstrzymany został nabór do klas pierwszych ponadgimnazjalnych uzupełniających szkół dla młodzieży, liceów profilowanych (ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty, Dz. U. 2011, Nr 205, poz. 1206)⁹².

Jak już wspomniano, w ostatnich latach upowszechniło się w Polsce szkolnictwo średnie, co niewątpliwie zbliża nas do grupy krajów nowoczesnych. Jednak skala i kierunek tych przemian przynoszą nowe wyzwania. Odwrócenie proporcji pomiędzy szkolnictwem ogólnokształcącym a zawodowym i spadek liczby uczniów szkół zawodowych spowodowały niedobór osób przygotowanych do wykonywania niektórych prac wymagających wiedzy specjalistycznej⁹³. Tymczasem większe zapotrzebowanie na kwalifikacje absolwentów szkół zawodowych daje im większe szanse na znalezienie pracy w zawodzie⁹⁴. Duża liczba młodych osób decydujących się na szkoły maturalne nie ma sprecyzowanych preferencji zawodowych. Badania wskazują jednak, że niemal 87% licealistów oraz 60% uczniów techników ma zamiar kontynuować naukę na studiach wyższych⁹⁵.

Sytuacja na rynku pracy skłania do racjonalnych korekt decyzji edukacyjnych, co wiąże się coraz częściej z wyborem szkół przygotowujących do wykonywania konkretnego zawodu. Badania BKL 2011 dowodzą, iż wskaźniki zatrudnienia, bezrobocia i aktywności zawodowej znacząco różnią się, jeśli weźmiemy pod uwagę poziom wykształcenia badanych. Ogólną tendencją wszystkich grup, niezależnie od wykształcenia, jest spadek wskaźników bezrobocia wraz ze wzrostem czasu, jaki minął od momentu ukończenia szkoły. Jednak widać wyraźnie, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni posiadający wykształcenie wyższe w pierwszych latach po zakończeniu edukacji zdecydowanie najlepiej radzą sobie na rynku pracy. Wśród osób kończących studia nie dalej niż rok wcześniej wskaźnik zatrudnienia wyniósł 70%. W przypadku osób bez matury, po 5 latach od zakończenia szkoły wskaźnik ten wyniósł nieco ponad 40%, przy znacznie wyższej stopie bezrobocia. Wskaźniki dla kobiet są mniej korzystne niż w przypadku mężczyzn, przy czym najmniejsze różnice między płciami występują w przypadku wykształcenia wyższego. We wszystkich grupach, wyróżnionych ze względu na czas jaki upłynął od ukończenia nauki, wśród kobiet z wykształceniem niższym aż 40-50% pozostawało nieaktywnych zawodowo. Wśród kobiet z dyplomem szkoły wyższej było to jedynie 10%.

Jak wynika z badań, czas poświęcony na kontynuowanie edukacji na studiach wyższych procentuje. Bezrobocie w najmniejszym stopniu dotyka absolwentów tych szkół. Jednak nie każdy kierunek kształcenia na uczelniach wyższych gwarantuje zdobycie wymarzonej pracy.

92 *Oświata...*, op. cit., s. 71.

93 *Kwalifikacje dla potrzeb...*, op. cit.

94 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi...*, op. cit., s. 155.

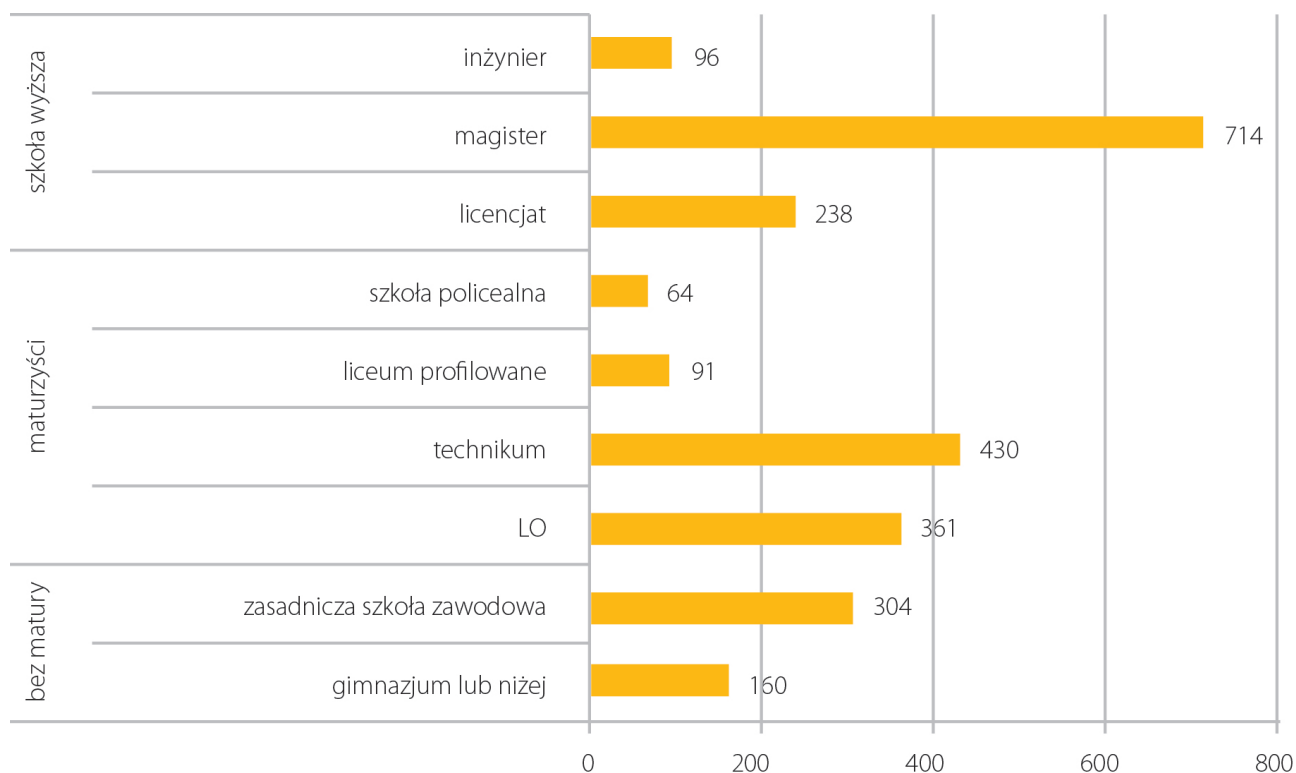
95 *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku*, PARP, Warszawa 2011.

Szkoły wyższe

W ostatnich 5 latach na rynek pracy weszło 2,5 mln osób w wieku poniżej 30 lat, które zakończyły edukację formalną i nie zdecydowały się na dalsze kontynuowanie nauki.

43% z nich było absolwentami szkół wyższych, zaś 38% to osoby, które zdobyły średnie wykształcenie. 19% stanowili absolwenci zasadniczych szkół zawodowych, gimnazjalnych lub podstawowych. Rys. 29 przedstawia liczbę absolwentów w ostatnich 5 latach, w podziale na typ ukończonej szkoły. Zdecydowanie największą liczbę stanowili posiadacze tytułu magistra.

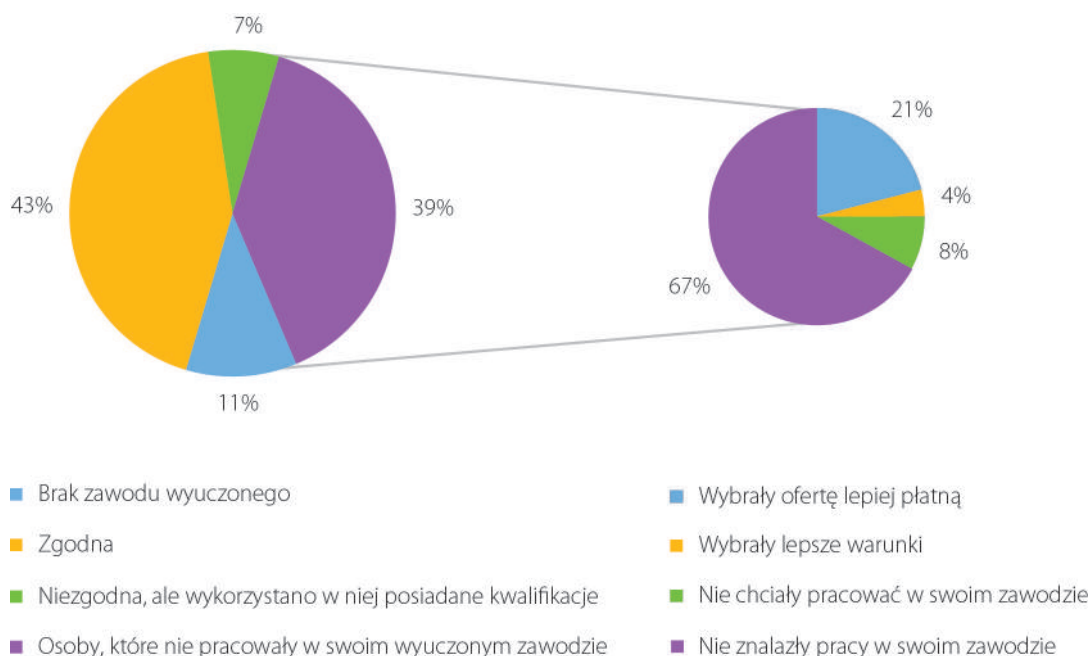
Rys. 29 Liczba absolwentów (w tys.) z ostatnich 5 lat (w wieku poniżej 30 lat) w podziale na typ ukończonej szkoły



Źródło: J. Górniak J. (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012, s.104.

Obecnie na polskich uczelniach wyższych kształcą się blisko 2 miliony studentów, co daje naszemu krajowi jeden z najwyższych na świecie wskaźników scholaryzacji. Nakłady przyznawane uczelniom publicznym na jednego studenta są jednak niskie (trzy-, czterokrotnie niższe w porównaniu z niektórymi krajami UE). W ostatnich dwóch dziesięcioleciach znacznie szybciej rosła liczba studentów, niż wysokość nakładów finansowych przeznaczanych na szkolnictwo, co sprawiło, iż wydatki w przeliczeniu na jednego studenta systematycznie malały⁹⁶. Studiowanie stało się w zasadzie normą, czasem zupełnie „naturalnym” i oczywistym etapem w edukacji, nie zawsze wynikającym z racjonalnych przesłanek. Wskutek nadmiernej podaży wykształcenia wyższego dochodzi do dewaluacji dyplomu. Jego wartość spada, ale jednocześnie jego posiadanie, w związku z wymaganiami rynku, staje się niezbędne w rozpoczęciu kariery zawodowej. O ile wzrost aspiracji edukacyjnych młodzieży jest zjawiskiem jak najbardziej pożądanym, coraz częściej poruszonym problemem dotyczącym rynku pracy jest przeedukowanie. Połowa młodych ludzi podejmujących zatrudnienie, wykonuje taką pracę, która częściowo lub w pełni jest zgodna z wyuczonym zawodem. Osoby niepracujące w swoim zawodzie w większości deklarują, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest niemożność znalezienia pracy zgodnej z ich kwalifikacjami. Dla pozostałych był to wybór świadomy, związany z korzystniejszą ofertą. Tylko 11% młodych ludzi podejmuje pracę bez wyuczonego zawodu (Rys. 30). Największe prawdopodobieństwo znalezienia pracy w wyuczonym zawodzie występuje w przypadku najwyższych kwalifikacji – dla osób ze stopniem naukowym (co najmniej doktora) jest to niemal pewne. Dyplom uczelni wyższej daje taką możliwość w około 66%⁹⁷. Kluczowy staje się nie sam fakt ukończenia szkoły wyższej, ale kierunek studiów. Jak wspomniano wcześniej, wśród osób bezrobotnych przeważają absolwenci kierunków humanistycznych i społecznych. Fakt ten nie wpływa jednak w znaczący sposób na wybory młodzieży.

Rys. 30 Stopień zgodności pierwszej pracy z zawodem wyuczonym wśród absolwentów w 2009 r.



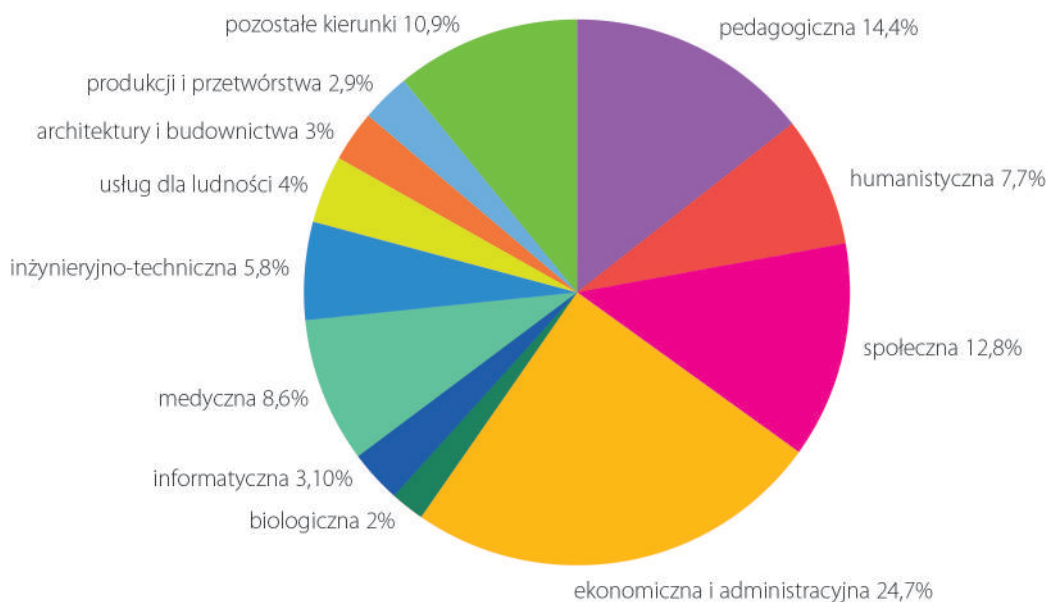
Źródło: *Wejście ludzi młodych na rynek pracy w Polsce w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2011.

96 <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/dane-statystyczne-o-szkolnictwie-wyzszym/> (dostępny: 15.01.2013).

97 M. Boni, K. Szafraniec, *Młodzi...*, op. cit., s. 155.

Z danych zaprezentowanych na Rys. 31 wynika, że największą popularnością (mierzoną liczbą absolwentów danej specjalności opuszczających mury uczelni w ostatnim okresie) cieszą się takie kierunki jak: pedagogika, nauki humanistyczne i społeczne, nauki ekonomiczne i administracja. Takie specjalności posiadało blisko 60% osób kończących naukę.

Rys. 31 Absolwenci według grup kierunków studiów w roku akademickim 2010/2011



Źródło: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 33.

Zmiany zachodzące w gospodarce, zwłaszcza stały rozwój wysokich technologii, sprawiają, że w najbliższych latach będzie rosło zapotrzebowanie na osoby posiadające kompetencje związane przede wszystkim z naukami ścisłymi. W tym kontekście wybory edukacyjne dokonywane przez młodych Polaków wydają się nietrafione. Przełamaniu niesłabnącej popularności studiów humanistycznych i społecznych służyło stworzenie programu kierunków zamawianych⁹⁸.

98 [http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/;](http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/)

<http://www.ncbir.pl/fundusze-europejskie/program-operacyjny-kapital-ludzki/aktualnosci> (dostępny: 15.01.2013).

3.2. Kierunki zamawiane

Waga podejmowania różnorodnych działań służących zwiększaniu zainteresowania młodzieży studiami związanymi z naukami ścisłymi stale rośnie. Do tej pory wprowadzono m.in. stypendia zachęcające do rozpoczynania studiów na kierunkach zamawianych (ścisłych). Szeroko zakrojona kampania została podjęta na rzecz popularyzacji studiów technicznych. Ich efektem jest większa liczba osób nowo przyjętych na kierunkach z tej grupy, a także ponadprzeciętne zainteresowanie kobiet studiami technicznymi.

Finansowany ze środków europejskich program kierunków zamawianych realizowany jest od 2008 roku⁹⁹. Polega on nie tylko na dofinansowaniu uczelni, ale również na bezpośrednim wsparciu studentów, którzy w ramach uatrakcyjnienia studiowania na danym kierunku studiów otrzymują stypendia dla najlepszych, czy biorą udział w programach wyrównawczych przeznaczonych dla studentów I roku. Uczelnie wyłonione w konkursie mają szansę na otrzymanie dodatkowych środków na unowocześnienie programów studiów, zajęcia dydaktyczne prowadzone przez wybitnych specjalistów, kursy i staże odbywane u potencjalnych pracodawców, wyjazdy studyjne do przedsiębiorstw oferujących zatrudnienie absolwentom, czy też udział studentów w konferencjach naukowo-technicznych.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w lipcu 2013 roku ogłosiło już V edycję konkursu, którego celem jest zwiększenie liczby studentów na kierunkach technicznych, matematycznych oraz przyrodniczych. Te grupy kierunków zostały uznane przez ekspertów jako strategiczne dla rozwoju polskiej gospodarki. Projekty wyłonione w konkursie zostaną wsparte kwotą 50 mln zł. Łączna pula środków w programie do roku 2013 przekroczy 1 mld zł.

Niezależnie od działań podejmowanych na szczeblu centralnym, placówki edukacyjne powinny same dokonywać analiz dotyczących aktualnych zmian zachodzących na rynku pracy oraz rodzących się wraz z nimi potrzeb kompetencyjnych. Wyniki takich analiz byłyby pomocne w podejmowaniu decyzji o uruchomieniu nowych kierunków studiów oraz przebudowie programów edukacyjnych.

3.3. Monitorowanie zapotrzebowania na kompetencje

Na jakość prowadzonego kształcenia wpływa posiadanie przez uczelnie wyższe aktualnej wiedzy dotyczącej sytuacji na rynku pracy. Uczelnie wyższe powinny mieć informacje dotyczące zarówno obecnych, jak i prognozowanych uwarunkowań tego rynku. Większość uczelni deklaruje gromadzenie informacji o stanie rynku pracy przy wykorzystaniu ogólnodostępnych źródeł informacji (opracowania urzędów pracy, informacje Obserwatoriów Rynku Pracy, analiza ofert pracy na portalach internetowych i w ogłoszeniach prasowych). Placówki edukacyjne rzadko jednak opracowują krótko- i średniookresowe projekcje zapotrzebowania na umiejętności i kwalifikacje poszukiwane na rynku pracy.

Rady Biznesu

Niektóre uczelnie współpracują bezpośrednio z pracodawcami działającymi na regionalnym rynku. Jedną z form takiej kooperacji są Rady Biznesu – powoływane przy danej uczelni ciała doradcze, w skład których wchodzi zarówno przedstawiciele danej uczelni, jak i przedsiębiorstw. Głównym celem tego typu inicjatyw jest poprawa przepływu informacji pomiędzy światem biznesu i uczelnią wyższą, co może skutkować możliwością przygotowania lepszej oferty programowej, adekwatnej do zachodzących w otoczeniu zmian.

Nie mniej przydatną formą pozyskiwania informacji o rynkowym zapotrzebowaniu na kompetencje jest analiza zestawień dotyczących zawodów nadwyżkowych i deficytowych.

⁹⁹ W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach Poddziałania 4.1.2 „Zwiększenie liczby absolwentów kierunków o znaczeniu kluczowym dla gospodarki opartej na wiedzy”.

Monitorowanie zawodów

Zgodnie z Ustawą z 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy¹⁰⁰, zadaniem samorządu województwa oraz samorządu powiatu jest opracowanie analiz rynku pracy, w tym monitorowanie zawodów deficytowych i nadwyżkowych.

Biorąc pod uwagę strukturę wolnych miejsc pracy zgłaszanych do ewidencji urzędów pracy w pierwszym półroczu 2012 roku, najwięcej ofert pracy skierowanych było do dużej grupy pracowników sektora usług i sprzedawców (29,2% całkowitej liczby ofert) oraz robotników przemysłowych i rzemieślników (18,1%). Równocześnie te same grupy miały największy udział w ogólnej liczbie bezrobotnych pod koniec 2011 r. (odpowiednio 22,9% i 17,2%)¹⁰¹. Należy ponadto zauważyć, że obie grupy są również najliczniejsze w liczbie napływających bezrobotnych (udział powyższych grup w ogólnym napływie bezrobotnych wyniósł odpowiednio 15,8% oraz 22,6%). Może to świadczyć o niedopasowaniu kompetencji posiadanych przez bezrobotnych należących do tych grup do zapotrzebowania zgłaszanego przez pracodawców.

Dodatковым źródłem informacji o bilansie popytu i podaży pracowników jest raport z badania *Bilans Kapitału Ludzkiego*, które pokazuje w bardziej holistyczny sposób sytuację na rynku pracy (raport oparty jest na badaniu pracodawców, osób w wieku produkcyjnym, a także na analizie ofert pracy pojawiających się na rynku).

Analizując wskazania pracodawców w badaniach BKL, najbardziej poszukiwanymi przez nich pracownikami były osoby reprezentujące trzy grupy zawodowe¹⁰²:

- robotnicy wykwalifikowani – wśród których przeważali robotnicy budowlani różnych specjalizacji, kierowcy i operatorzy maszyn i urządzeń, robotnicy obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń, elektrycy. Połowa pracodawców poszukujących kandydatów do pracy miała problemy ze znalezieniem kandydatów na stanowiska robotnika wykwalifikowanego;
- specjaliści – średni personel ds. biznesu i administracji, specjaliści nauk fizycznych, matematycznych i technicznych, specjaliści ds. zdrowia i specjaliści ds. ekonomicznych i zarządzania. W tej kategorii wzrosła liczba pracodawców wskazujących na problemy rekrutacyjne – z 30% w 2011 r. do 40% w 2012 r.;
- pracownicy usług i sprzedawcy – pracownicy usług osobistych (tacy jak fryzjerzy, kucharze, kelnerzy i barmani), sprzedawcy oraz pracownicy opieki osobistej.

Z kolei według raportu ManpowerGroup, w 2012 r. na czele listy najtrudniejszych do obsadzenia zawodów w Polsce znaleźli się po raz pierwszy inżynierowie. Badania prowadzone na terenie naszego kraju już od 5 lat wskazują, że pozyskanie kandydatów o tym profilu jest rosnącym problemem. Kolejne miejsce zajmują wykwalifikowani pracownicy fizyczni (we wcześniejszych edycjach grupa ta zajmowała pierwsze miejsce pod względem niedoborów). Następne pozycje to technicy, kierowcy, przedstawiciele handlowi, pracownicy działów IT, szefowie kuchni/kucharze, menedżerowie projektów, operatorzy maszyn oraz pracownicy działów księgowości i finansów¹⁰³.

Pomocnym rozwiązaniem w procesie monitorowania rynku pracy pod kątem zapotrzebowania na określone kompetencje jest analiza losów zawodowych, kierunków, które kończyli oraz ich aktualnej sytuacji zawodowej.

100 Dz. U. nr 69 z 2008 r., poz. 415, art. 8, ust.1 pkt 9.

101 *Zawody deficytowe i nadwyżkowe w I półroczu 2012*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2012.

102 M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy...*, op. cit.

103 *Niedobór talentów 2012. Wyniki badania*, ManpowerGroup, Warszawa 2012, s. 28.

Badanie losów absolwentów

Zgodnie z nowelizacją ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*, uczelnie wyższe zobowiązane są do monitorowania kariery zawodowej swoich absolwentów w celu dostosowywania kierunków studiów oraz programów kształcenia do potrzeb rynku pracy¹⁰⁴. Pierwsze doświadczenia z rynkiem pracy umożliwiają bowiem absolwentom ocenę umiejętności zdobytych w procesie kształcenia dzięki ich konfrontacji z rzeczywistymi wymaganiami pracodawców. Gromadzenie informacji o zawodowych losach absolwentów uczelni stanowi więc całościową ocenę wyników kształcenia wyższego i stanu przygotowania absolwentów do potrzeb rynku pracy. W momencie przygotowywania niniejszego raportu, znaczna część uczelni wyższych prowadzi badania albo przygotowuje się do publikacji ich wyników. Obowiązek monitorowania losów zawodowych absolwentów oznacza często nowe wyzwania organizacyjne dla uczelni i jednostek odpowiedzialnych za to przedsięwzięcie. Ustawa nie narzuca bowiem uczelniom metodologii, standardów i formatu, w jakich mają odbywać się powyższe badania. Nie określa także technik gromadzenia danych. Niektóre uczelnie przygotowują systemy posiadające wiele udogodnień zarówno dla respondentów, jak i badaczy. SGH i UW planują integrację narzędzi badawczych z uczelnianymi systemami obsługi studentów, które służą np. do rejestracji na zajęcia w formie on-line. Umożliwi to dołączanie danych o wyborach przedmiotów dokonywanych przez studentów oraz ich wynikach w trakcie studiów, co pozwoli także na wielowymiarową analizę. Integracja danych ułatwi także dotarcie do respondentów z informacją o badaniu w odpowiednim momencie. Dla UW monitoring prowadzi Pracownia Ewaluacji Jakości Kształcenia przy Uniwersytecie Warszawskim, która rozszerzy badania o metody jakościowe (grupy fokusowe, indywidualne wywiady pogłębione). Zakładane jest także włączenie danych z bazy ZUS.

Potencjalnym problemem, podkreślanym przez uczelnie prowadzące pierwsze badania, może być wskaźnik odpowiedzi na badania. Kluczowe jest uzyskanie zgody na udział w badaniu. Właściwym momentem jej uzyskania wydaje się być etap związany z obroną pracy magisterskiej lub licencjackiej. Istotne są również narzędzia internetowe zintegrowane z bazami uczelnianymi (w przypadku większych uczelni). Mniejsze szkoły wyższe mogą być natomiast zainteresowane zakupem rozwiązań od jednostek zewnętrznych.

Ze względu na bardzo ogólne ustawowe zapisy dotyczące monitorowania oraz zróżnicowanie sytuacji polskich uczelni, interesującym rozwiązaniem systemowym w tym zakresie mogłoby być powołanie jednostki koordynującej, nadzorowanej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, która współpracowałaby z uczelniami i biurami karier prowadzącymi badania na uczelniach. Mniejsze uczelnie nie będą miały możliwości i środków na miarę projektów dużych uczelni. Z tego względu, dobrym pomysłem może okazać się wprowadzenie ogólnych ram i standardów dostosowanych do różnych profili uczelni, a także dostęp do podstawowego narzędzia pozwalającego na przeprowadzenie badania w formie internetowego kwestionariusza z funkcją logowania. Jako przedsięwzięcie długofalowe można rozważyć natomiast stworzenie centralnej bazy danych w Polsce, która gromadziłaby informacje z różnych uczelni w kraju.

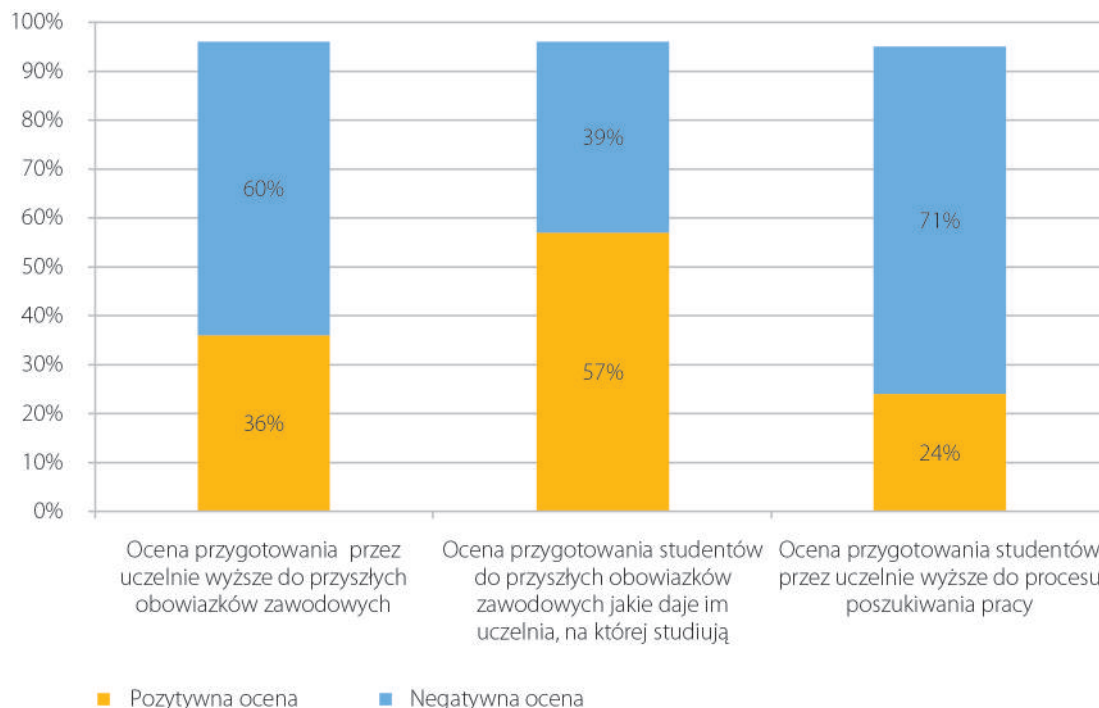
Obok wymienionych źródeł informacji pozwalających na wypracowanie wniosków dotyczących dokonania ewentualnych zmian w programie, kierunkach kształcenia oraz stosowanych metodach, istotne staje się zasięgnięcie opinii głównych odbiorców działań placówek edukacyjnych – ich studentów i absolwentów.

104 Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.), Art. 13a.

3.4. Opinie studentów o jakości kształcenia i posiadanych kompetencjach

Badania przeprowadzone przez firmę Deloitte i SGH pokazują, że polscy studenci w większości negatywnie oceniają swoje przygotowanie do przyszłych obowiązków zawodowych, uzyskane na krajowych uczelniach (Rys. 32) – aż 60% badanych w tym kontekście krytycznie wypowiada się o systemie szkolnictwa wyższego. Właściwie z odwrotnymi proporcjami odpowiedzi pozytywnych i negatywnych mamy do czynienia w przypadku pytania dotyczącego przygotowania, jakie daje studentom uczelnia, na której sami obecnie studiują – pozytywnie wypowiada się 57% ankietowanych. Bardziej krytyczne odpowiedzi niż w przypadku przygotowania do pełnienia obowiązków służbowych pojawiały się na pytanie o ocenę przygotowania do procesu poszukiwania pracy. Aż 71% studentów pod tym względem oceniło uczelnie wyższe negatywnie.

Rys. 32 Ocena systemu szkolnictwa wyższego według absolwentów



Źródło: *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 20.

Badania zrealizowane przez Orange Polska¹⁰⁵ i ArcelorMittal Poland¹⁰⁶ pozwalają wyciągnąć wnioski na temat opinii studentów o ich obecnej sytuacji na rynku pracy w wybranych aspektach. Badania przeprowadzone zostały w ramach programów edukacyjnych i dotyczyły m.in. oceny własnych szans na rynku pracy przez studentów oraz znajomości jego realiów i wymagań. Obecnie obserwuje się duże zapotrzebowanie na inżynierów. Jak się okazuje, studenci kierunków technicznych znają tę tendencję i mają świadomość wartości swojego wykształcenia na rynku. Z badania oczekiwań przyszłych inżynierów (badanie ArcelorMittal Poland) wynika, że studenci kierunków technicznych stosunkowo pozytywnie oceniają swoje szanse na rynku pracy, ale jednocześnie nie do końca trafnie identyfikują oczekiwania kompetencyjne pracodawców.

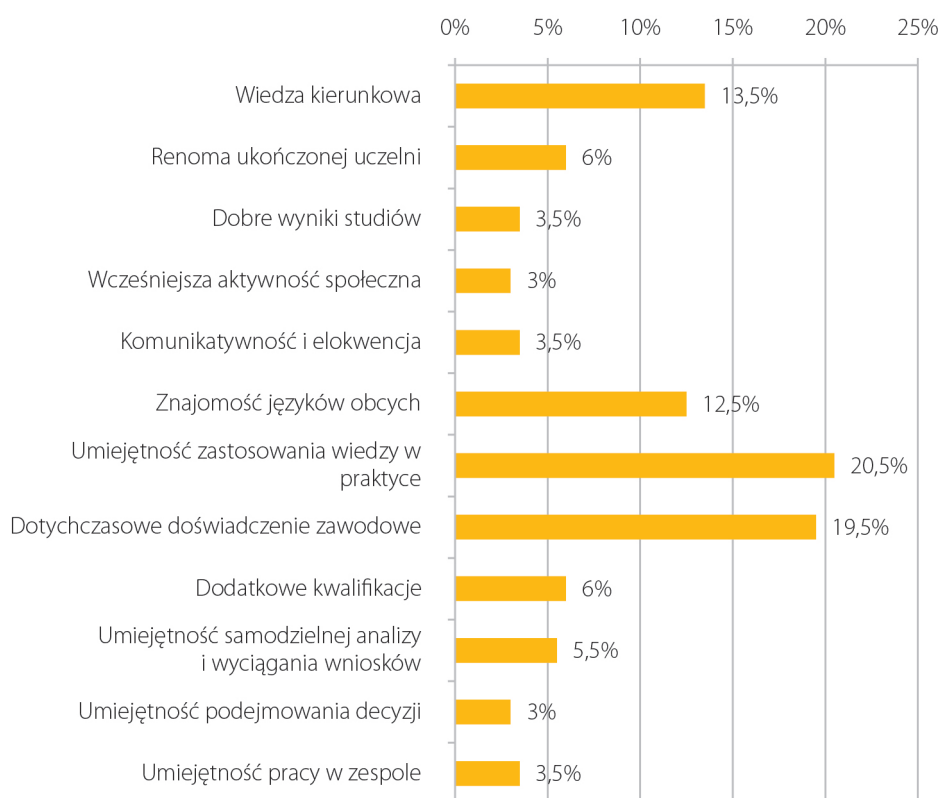
105 Raport IV edycji programu edukacyjnego *Twoja Perspektywa*, rok akademicki 2011/2012.

106 Program edukacyjny *ZainSTALuj się*, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011.

Zdaniem przyszłych inżynierów, pracodawcy podczas rekrutacji absolwentów największą wagę przywiązują do: umiejętności zastosowania wiedzy w praktyce (20,5% odpowiedzi), doświadczenia zawodowego (19,5%), wiedzy kierunkowej (13,5%) oraz znajomości języków obcych (12,5%) (Rys. 33). Za najmniej istotne na rynku pracy respondenci uznali kompetencje interpersonalne, takie jak komunikatywność i umiejętność pracy w zespole (odpowiednio po 3,5% odpowiedzi), czy umiejętność podejmowania decyzji (3%). Zaledwie 5,5% studentów w rankingu najistotniejszych kryteriów oceny kandydatów do pracy wymieniło umiejętność myślenia analitycznego, którą rynek pracy definiuje jako zdolność do samodzielnego analizowania sytuacji oraz wyciągania wniosków. Warto zaznaczyć, że jest to kompetencja zyskująca na znaczeniu w procesach rekrutacyjnych, zwłaszcza w przypadku inżynierów. Zdaniem ankietowanych studentów, pracodawcy małą wagę przywiązują do renomy ukończonej uczelni i wyników w nauce – odpowiednio 6% i 3,5% wskazań.

Istotnym wnioskiem, płynącym z badań jest fakt, że studenci nie zdają sobie sprawy z wagi kompetencji interpersonalnych i samoorganizacyjnych. O ile trafnie wskazali, że kompetencje zawodowe związane ze specyfiką obowiązków służbowych są bardzo istotne dla pracodawców (Rys. 33), o tyle do pozostałych kompetencji, wskazywanych przez pracodawców jako deficytowe, młodzi ludzie nie przywiązują wagi (umiejętność kontaktów z innymi ludźmi, współdziałanie w grupie, samodzielność, decyzyjność, przedsiębiorczość, inicjatywa, motywacja do pracy, odporność na stres). Skutkiem tego mogą być poważne problemy w znalezieniu pracy, pomimo przygotowania zawodowego.

Rys. 33 Dla przyszłego pracodawcy u absolwenta najważniejsze są:

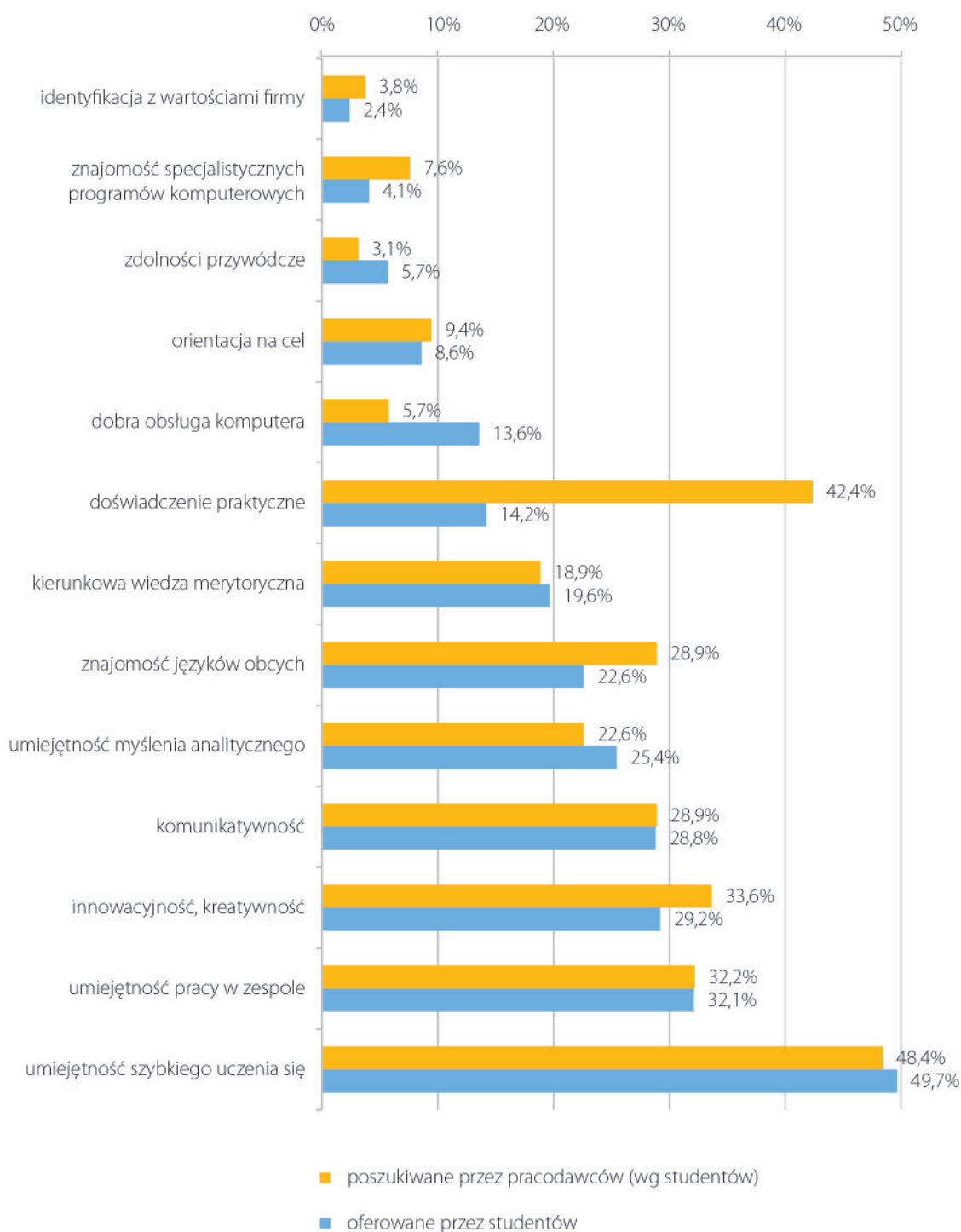


Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 26.

Ocena własnych kompetencji i sposoby ich rozwijania

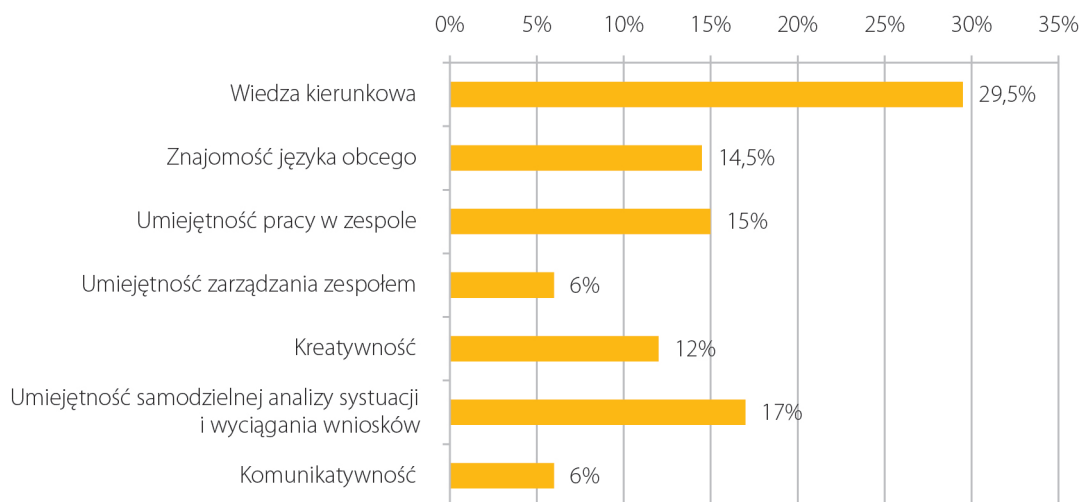
Studenci zdają sobie sprawę z dużych wymagań pracodawców dotyczących doświadczenia zawodowego. Jednocześnie stosunkowo niewielki odsetek, bo tylko 14,2% ankietowanych, deklaruje posiadanie doświadczenia zawodowego (Rys. 34). Według młodych ludzi wymagania pracodawców przewyższają ich kompetencje także w kwestii innowacyjności i kreatywności, znajomości języków obcych oraz znajomości specjalistycznych programów komputerowych. Z drugiej strony należy zauważyć, że według studentów istnieją umiejętności, które posiadają oni w większym stopniu, niż wymagają tego pracodawcy. Należą do nich: dobra obsługa komputera, umiejętność analitycznego myślenia, zdolności przywódcze oraz umiejętność szybkiego uczenia się (wymieniana przez prawie połowę studentów). W ogólnym obrazie nie ma bardzo znaczących różnic pomiędzy kompetencjami posiadanymi przez studentów, a ich opinią na temat tego, jakich kompetencji poszukują pracodawcy. Jednak w ujęciu jednostkowym, różnice te są bardzo wyraźne (niewielka grupa respondentów oceniła, że ich umiejętności są dopasowane do potrzeb pracodawców).

Rys. 34 Umiejętności oferowane przez studentów vs umiejętności poszukiwane przez pracodawców (wg studentów)



Przyszłemu pracodawcy studenci kierunków technicznych mają do zaoferowania przede wszystkim wiedzę kierunkową (29,5%) oraz umiejętność myślenia analitycznego (17%). 14,5% respondentów za swój atut na rynku pracy uważa znajomość języka obcego oraz kreatywność (12%). 15% deklaruje umiejętność pracy zespołowej, ale tylko 6% umiejętność zarządzania zespołem. Mocną stroną studentów uczelni technicznych nie jest również komunikatywność, którą wskazało zaledwie 6% uczestników badania (Rys. 35).

Rys. 35 Umiejętności, jakie mogą zaoferować przyszłemu pracodawcy studenci kierunków technicznych



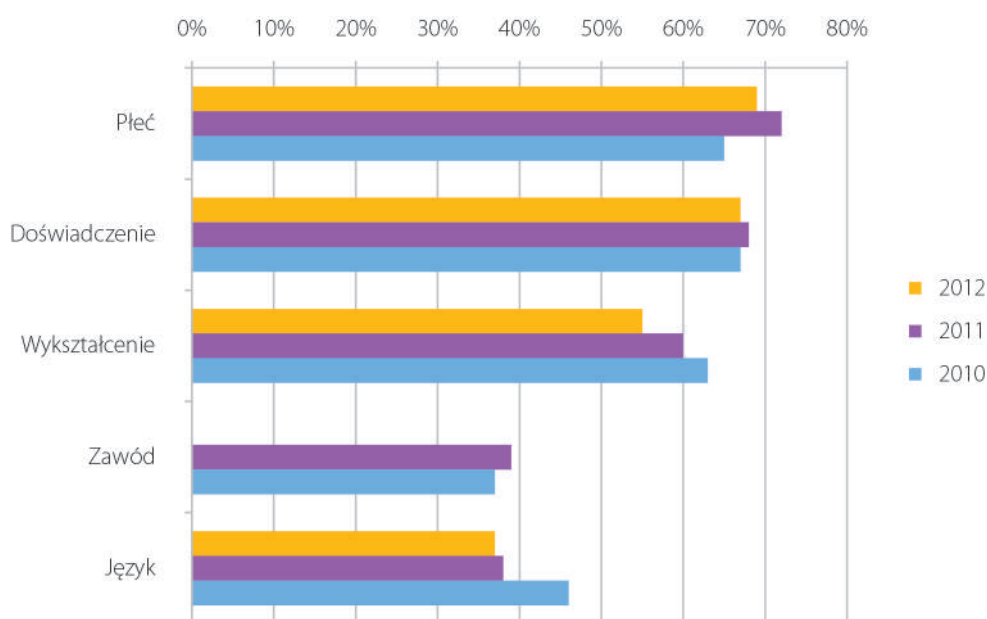
Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 25.

Instytucje edukacyjne obok zasięgnięcia opinii bezpośrednich odbiorców swoich usług powinny również dokonywać wnikliwych analiz wyników badań pracodawców. Szczególnie pomocne mogą być wnioski dotyczące planów rekrutacyjnych, luk kompetencyjnych zaobserwowanych u kandydatów do pracy oraz ich przygotowania praktycznego do wykonywania zawodu.

3.5. Analizy potrzeb kompetencyjnych pracodawców

Jak pokazują wyniki trzech edycji badań BKL¹⁰⁷, główne kryteria oceny kandydatów przez pracodawców pozostają niezmiennie (Rys. 36) – najważniejszymi z nich są płeć i doświadczenie mierzone stażem pracy na podobnym stanowisku. Te czynniki wskazane zostały przez około 2/3 badanych. Kobiety były preferowane w rekrutacjach na stanowiska pracowników usług i sprzedawców, mężczyźni zaś w zawodach robotniczych. W przypadku stanowisk umysłowo – kierowniczych i stanowisk średniego szczebla, płeć kandydatów do pracy okazała się nieistotna. Wymagania pracodawców dotyczące długości stażu pracy są dość wysokie. Im większe przedsiębiorstwo, tym wyższe wymagania stawia, jeśli chodzi o posiadane doświadczenie, szczególnie w przypadku zawodów kierowniczych i specjalistycznych. Jeśli chodzi o kryterium wykształcenia kandydatów do pracy, traci ono z roku na rok na istotności, co wydaje się być konsekwencją negatywnej oceny jakości poziomu edukacji. Pracodawcy, poszukując kandydatów do pracy, coraz częściej zwracają uwagę na inne kryteria. W badaniu Manpower (2012) wymagania co do wykształcenia układały się w dość oczywisty wzór – im bardziej specjalistyczny zawód, tym wyższego poziomu wykształcenia oczekiwali od kandydatów pracodawcy.

Rys. 36 Ogólne wymagania pracodawców poszukujących pracowników wobec kandydatów



Źródło: M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy, Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP, Warszawa 2012.

Analizy realizowane w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących kompetencji, jakich pracodawcy oczekują od młodych osób poszukujących zatrudnienia¹⁰⁸. Do najistotniejszych, obok umiejętności ściśle związanych z wykonywanym zawodem, należą kompetencje transferowalne takie jak: dobry kontakt z ludźmi, z klientami, komunikatywność, wysoka kultura osobista oraz sztuka autoprezentacji. Dodatkowo przedsiębiorcy zwracają uwagę na te cechy kandydata do pracy, które gwarantują odpowiednią jakość wykonania zadań. Można wśród nich wymienić: odpowiedzialność, dyscyplinę, uczciwość, wiarygodność, pracowitość, staranność, dokładność i dbałość o szczegóły. Niemalże znaczenie w warunkach dynamicznych zmian otoczenia organizacji ma dla potencjalnego pracodawcy także dyspozycyjność i kreatywność.

Oceniając przygotowanie zawodowe absolwentów szkół wyższych, pracodawcy zwracają uwagę na zbyt mały zasób umiejętności praktycznych w porównaniu do wiedzy teoretycznej, jak również na problemy z wykorzystaniem nabytej wiedzy teoretycznej w praktyce¹⁰⁹. Priorytetem w działaniach uczelni wyższych powinno więc stać się położenie większego nacisku na praktykę. Realizacja tego typu inicjatyw możliwa jest poprzez rozwijanie współpracy uczelni z pracodawcami, zarówno przez badanie zapotrzebowania na kwalifikacje i umiejętności zgłaszane przez przedsiębiorców, jak i umożliwianie studentom zdobywania doświadczenia, m.in. podczas praktyk i staży. W tym obszarze kluczowa wydaje się być dobrze zorganizowana praca Akademickich Biur Karier, których rolą jest obsługa strony popytowej i podażowej, czyli studentów i absolwentów oraz pracodawców.

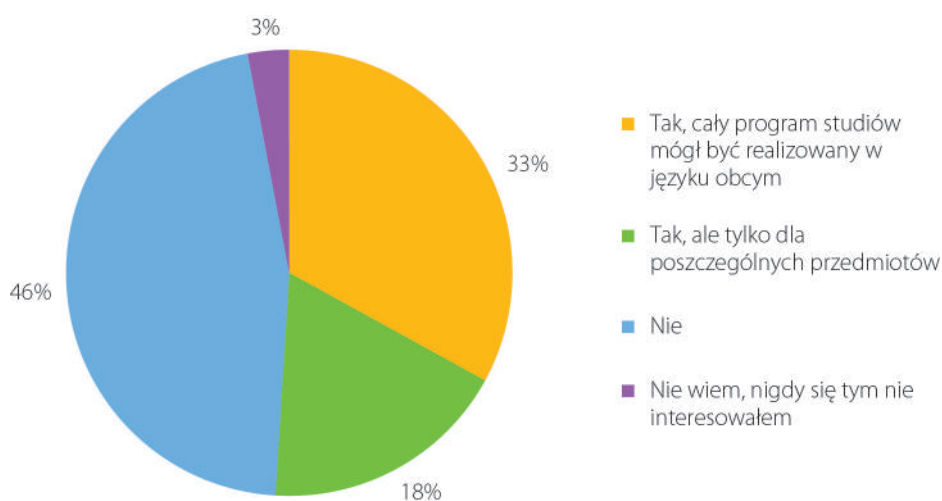
107 M. Kocór, A. Strzebońska, M. Dawid-Sawicka, *Pracodawcy o rynku pracy...*, op. cit.

108 M. Jelonek, D. Szklarczyk, A. Bałcerzak-Raczyńska, *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra*, PARP, Warszawa 2012, s. 11.

109 Ł. Arendt, *Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010.

Kolejnym aspektem, na który zwracają uwagę pracodawcy, jest niedostateczna znajomość języków obcych wśród absolwentów, mimo powszechności ich nauczania na uczelniach wyższych. Najwyższe wymagania w tym zakresie mają firmy międzynarodowe, gdzie znajomość języka obcego jest niezbędna. Aby umożliwić studentom zdobycie tego typu kompetencji, dobrym rozwiązaniem wydaje się być kształcenie studentów w języku obcym. Jednak tego typu inicjatywy wymagają ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych przez uczelnie, odpowiednich kompetencji nauczycieli akademickich i wysokiego poziomu znajomości języka obcego przez studentów. W rezultacie, zgodnie z danymi z 2010 r., duży odsetek studentów (46%) nie miał możliwości studiowania w języku obcym (Rys. 37). Szansą na zdobycie potrzebnej znajomości języka obcego jest jednak możliwość realizacji części studiów w innym kraju, w ramach współpracy pomiędzy uczelniami.

Rys. 37 Możliwość studiowania w języku obcym



Źródło: Ł. Arendt, *Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2010, s. 16.

Szkoły zawodowe i ich absolwenci w oczach pracodawców

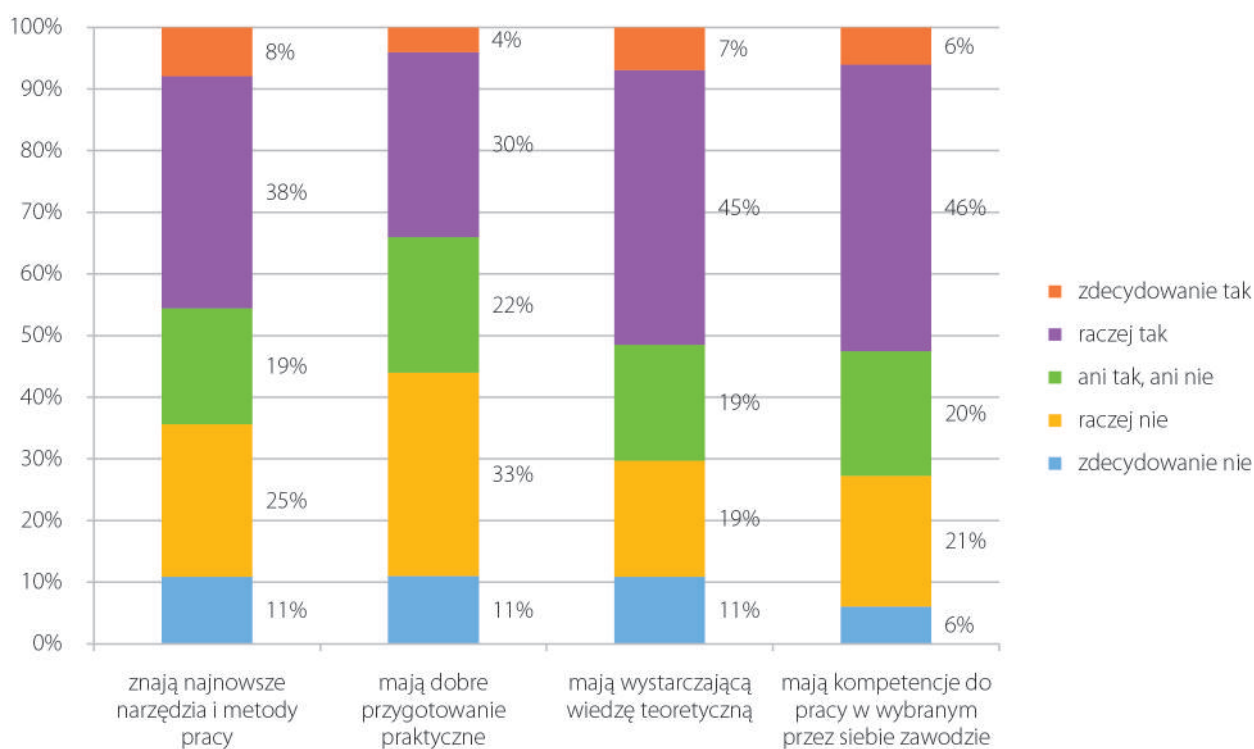
Oferta szkół zawodowych budzi wiele zastrzeżeń zarówno ze strony pracodawców, jak i młodych ludzi. Główną przyczyną takiej sytuacji jest niedopasowanie kształcenia do potrzeb obecnego rynku pracy, niewystarczający nacisk na znajomość praktycznej strony zawodu, nowych technologii w nim stosowanych, czy też języka obcego.

Jak opisano wcześniej, pracodawcy doświadczają obecnie trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych robotników. Jednocześnie mamy do czynienia z relatywnie wysoką stopą bezrobocia wśród osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Aż 75% przedsiębiorców mówi o problemach ze znalezieniem dobrze wykwalifikowanego absolwenta szkoły zawodowej, a 66% zauważa brak absolwentów szkół zawodowych na rynku¹¹⁰. Jest to efekt niedostosowania szkolnictwa zawodowego w wymiarze przestrzennym, programowym i jakościowym do potrzeb rynku pracy. Wzrost aspiracji edukacyjnych młodzieży nie ułatwia rozwiązania tego problemu i odwrócenia istniejącej tendencji.

Ponad 50% pracodawców uważa, że absolwenci posiadają kompetencje do pracy w wybranym przez siebie zawodzie, a także wiedzę teoretyczną (Rys. 38). Niższy odsetek pozytywnych opinii dotyczy znajomości najnowszych narzędzi i metod pracy. Jeśli chodzi o przygotowanie praktyczne, przeważają niestety negatywne opinie – 44% pracodawców twierdzi, że absolwenci nie posiadają praktycznego przygotowania, a tylko 34% uważa odwrotnie. Badanie pokazało, że nieco lepsze zdanie na temat posiadanych przez absolwentów umiejętności mają pracodawcy, którzy obecnie współpracują ze szkołami. Warto podkreślić, że zdecydowana większość przedsiębiorców (ponad 70%) zadeklarowała, że na stanowisko specjalisty zatrudniłaby absolwenta szkoły zawodowej.

Rys. 38 Opinie przedsiębiorców o absolwentach szkół zawodowych

Czy w Pana(-i) opinii absolwenci szkół zawodowych...?

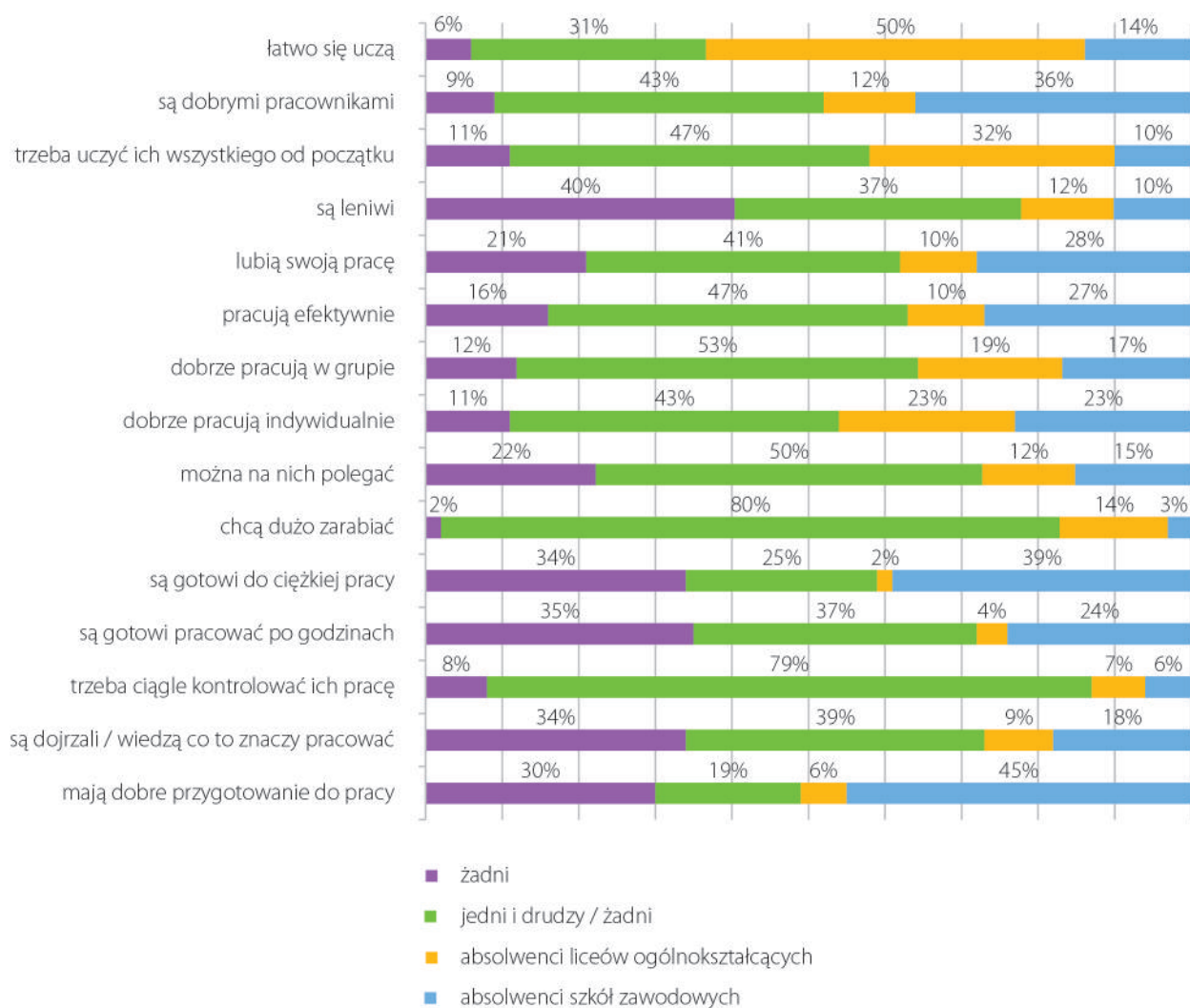


Źródło: Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI, MEN, Warszawa 2010, s. 63.

110 Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI, MEN, Warszawa 2010, s. 64.

Absolwenci szkół zawodowych w oczach pracodawców wypadają korzystniej na tle absolwentów szkół ogólnokształcących (Rys. 39). Osoby, które skończyły szkołę zawodową częściej są postrzegane jako pracowite i gotowe do ciężkiej pracy, a także dobrze przygotowane do pracy w danym zawodzie. Z kolei absolwenci szkół ogólnokształcących posiadają umiejętność łatwego uczenia się. Pracodawcy twierdzą, że obie grupy absolwentów cechują zbyt wygórowane wymagania finansowe, a ich praca wymaga ciągłej kontroli. Przedsiębiorcy spośród kandydatów do pracy wyraźnie preferują osoby ukierunkowane zawodowo. Jako przyszłego pracownika ponad 66% pracodawców wolałoby zatrudnić absolwenta szkoły zawodowej niż ogólnokształcącej.

Rys. 39 Opinie przedsiębiorców o absolwentach szkół zawodowych i ogólnokształcących



Źródło: Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI, MEN, Warszawa 2010, s.66.

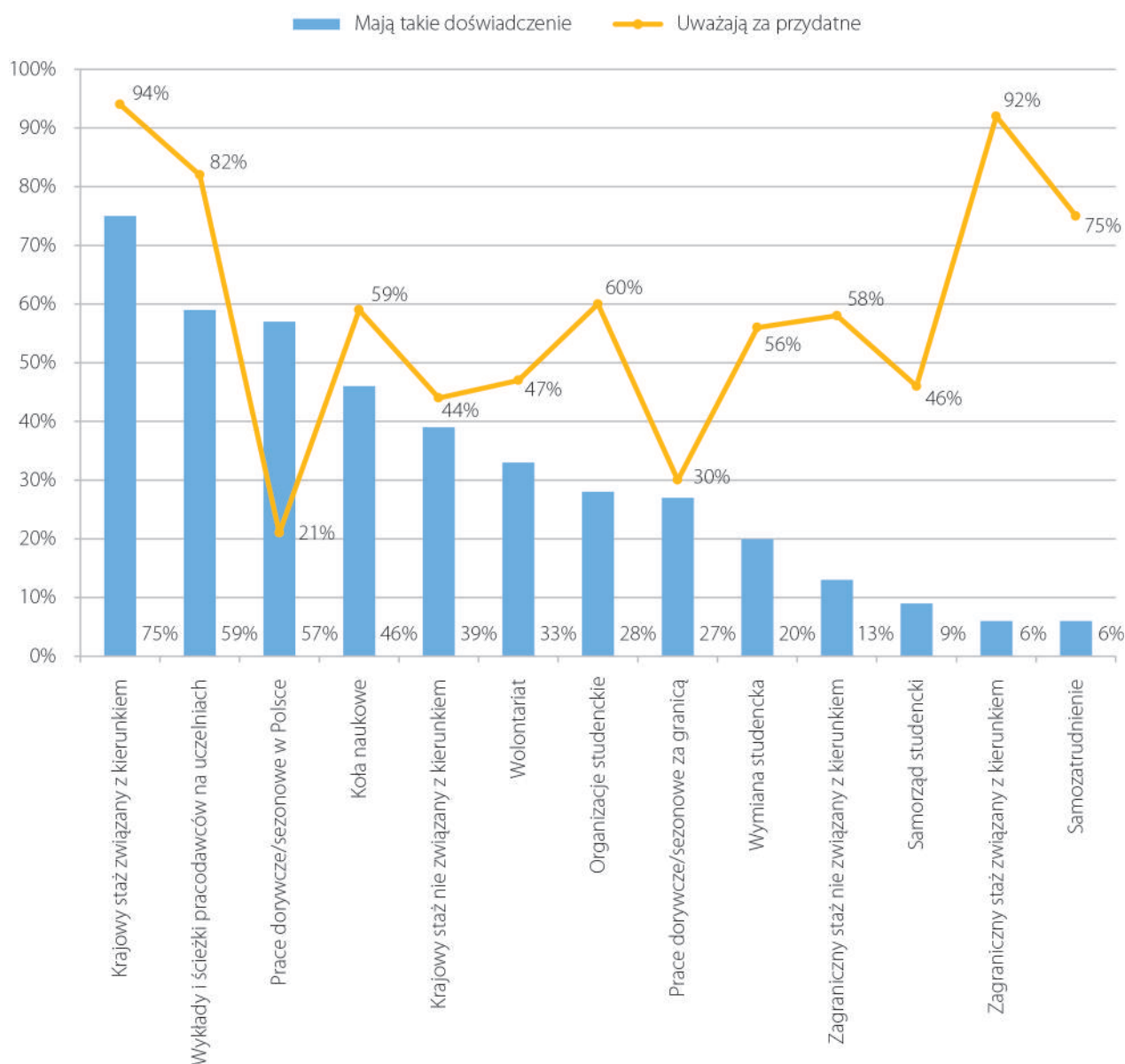
Jak wynika z zaprezentowanych badań dla pracodawców jednym z kluczowych kryteriów, branych pod uwagę w procesie rekrutacji jest szeroka wiedza praktyczna i doświadczenie zawodowe kandydata. Placówki edukacyjne dzięki współpracy z przedsiębiorstwami mogą rozwijać praktyczne kompetencje uczniów i studentów. Część młodzieży, odczuwając pewien niedosyt wiedzy specjalistycznej, podejmuje też inne działania służące rozwinięciu konkretnych umiejętności przydatnych w miejscu pracy.

3.6. Poszerzanie umiejętności praktycznych

Jak pokazują badania Deloitte i SGH¹¹¹ (Rys. 40), młodzi ludzie starają się zdobywać doświadczenie zawodowe, uczestnicząc w stażach związanych z tematyką swoich studiów, przede wszystkim w kraju (75% ankietowanych studentów). Co trzeci badany (39%) uczestniczył ponadto w stażach niezwiązanych z kierunkiem studiów, 57% podejmowało dorywcze prace sezonowe w Polsce, a 33% działało jako wolontariusze (zdecydowanie częściej kobiety). Pod względem częstości podejmowania staży polscy studenci są na czele państw regionu Europy Środkowo-Wschodniej (obejmującego Czechy, Słowację, Litwę i Łotwę). Bardzo dużym zainteresowaniem cieszą się programy edukacyjne oferowane studentom przez pracodawców (59% badanych uczestniczyło w tego typu inicjatywach). Mężczyźni znacznie częściej niż kobiety uczestniczą w pracach samorządów studenckich, organizacjach studenckich oraz kołach naukowych.

Za najbardziej przydatne w poszukiwaniu pracy studenci uważają krajowe i zagraniczne staże związane z kierunkiem studiów (odpowiednio 94% i 92% ankietowanych). Kolejne miejsce zajmują wykłady i ścieżki oferowane przez pracodawców na uczelniach (82%). Jako najmniej przydatne studenci oceniają prace dorywcze sezonowe, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Okazuje się, że kobiety częściej uczestniczą w programach Erasmus i oceniają je znacznie lepiej niż mężczyźni. Podobne zróżnicowanie ocen przydatności danego rodzaju działalności w zależności od płci pojawiło się w przypadku działalności w kołach naukowych i organizacjach studenckich, a także wolontariatu. Można wysnuć wniosek, że kobiety w bardziej kompleksowy sposób podchodzą do zdobywania doświadczenia i w większym stopniu doceniają możliwość zdobywania umiejętności miękkich dzięki różnego rodzaju aktywnościom.

Rys. 40 Zdobyte doświadczenia i ocena ich przydatności w poszukiwaniu pracy

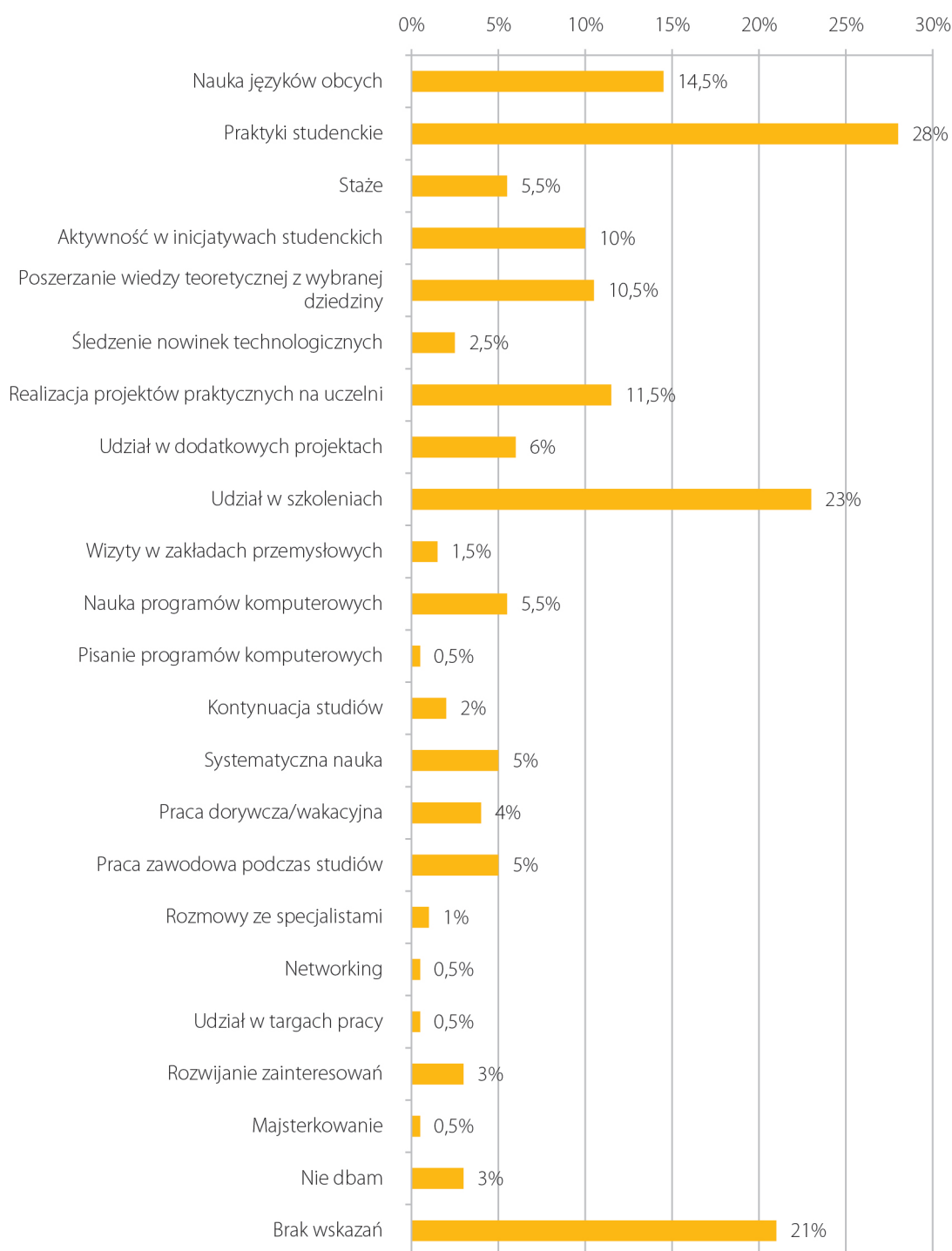


Źródło: Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 21.

111 Pierwsze kroki..., op. cit., s. 21 i dalsze.

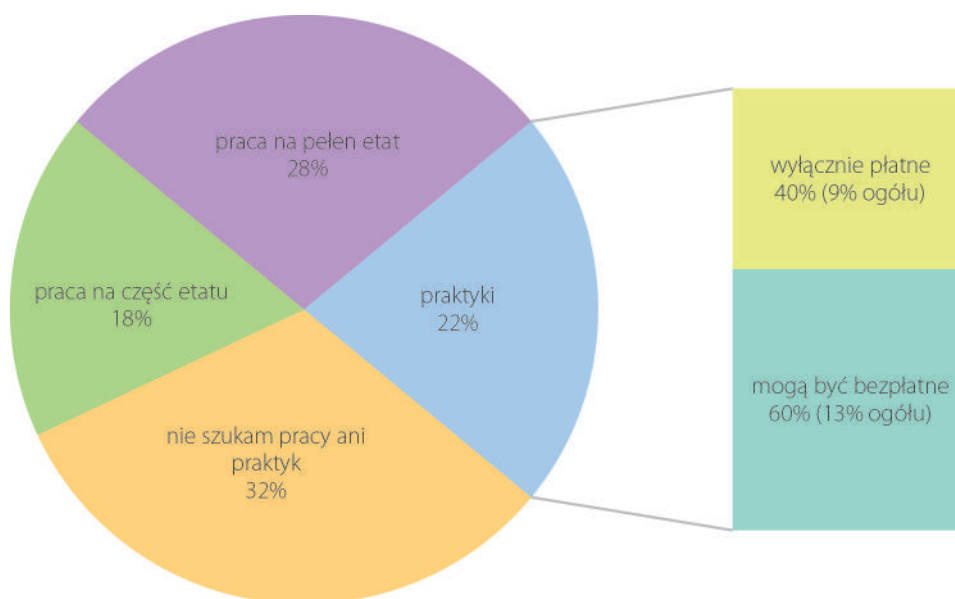
W raporcie z III edycji Programu edukacyjnego ZainSTALuj się (rok akademicki 2010/2011) studenci odpowiadali między innymi na pytanie o to, jak rozwijają umiejętności praktyczne (Rys. 41). Pytanie było sformułowane w sposób otwarty, dzięki czemu studenci mogli podać wiele wykorzystywanych przez siebie możliwości. Przeważająca liczba odpowiedzi wskazywała na praktyki studenckie, realizowane w ramach obowiązkowego, uczelnianego programu praktyk zawodowych i dyplomowych (28%). Zdecydowanie mniejsze grono, bo zaledwie 5,5% respondentów, wskazało poszukiwanie we własnym zakresie dodatkowych możliwości rozwijania umiejętności praktycznych na stażach. Kolejnymi odpowiedziami były: udział w szkoleniach (23%) oraz nauka języków obcych (14,5%), jako sposób zwiększenia w przyszłości swojej konkurencyjności na rynku pracy. Innymi wskazywanymi odpowiedziami studentów były aktywność w inicjatywach studenckich czy realizacja projektów praktycznych na uczelni. W badaniu wzięli udział głównie studenci trybu dziennego, spośród których zaledwie 5% zadeklarowało rozwijanie umiejętności praktycznych poprzez pracę zawodową. Jedynie 4% ankietowanych wskazało, że stara się pogodzić naukę z pracą dorywczą lub wakacyjną. Niepokojąco duży odsetek, 21% respondentów, nie wskazał żadnej opcji doskonalenia umiejętności praktycznych, a 3% otwarcie przyznało, że nie dba o rozwój tego typu umiejętności.

Rys. 41 Sposoby rozwijania umiejętności praktycznych (odpowiedzi studentów)



Prawie jedna trzecia ankietowanych studentów nie poszukuje ani pracy ani praktyk (Rys. 42), co stanowi wzrost o 5% w porównaniu do poprzedniej edycji badania w 2010 roku. Pracy na pełen etat poszukuje 28% studentów, natomiast na część etatu 18%. Spośród tych, którzy szukają praktyki, 40% myśli wyłącznie o jej płatnej formie.

Rys. 42 Poszukiwanie pracy i praktyk przez studentów

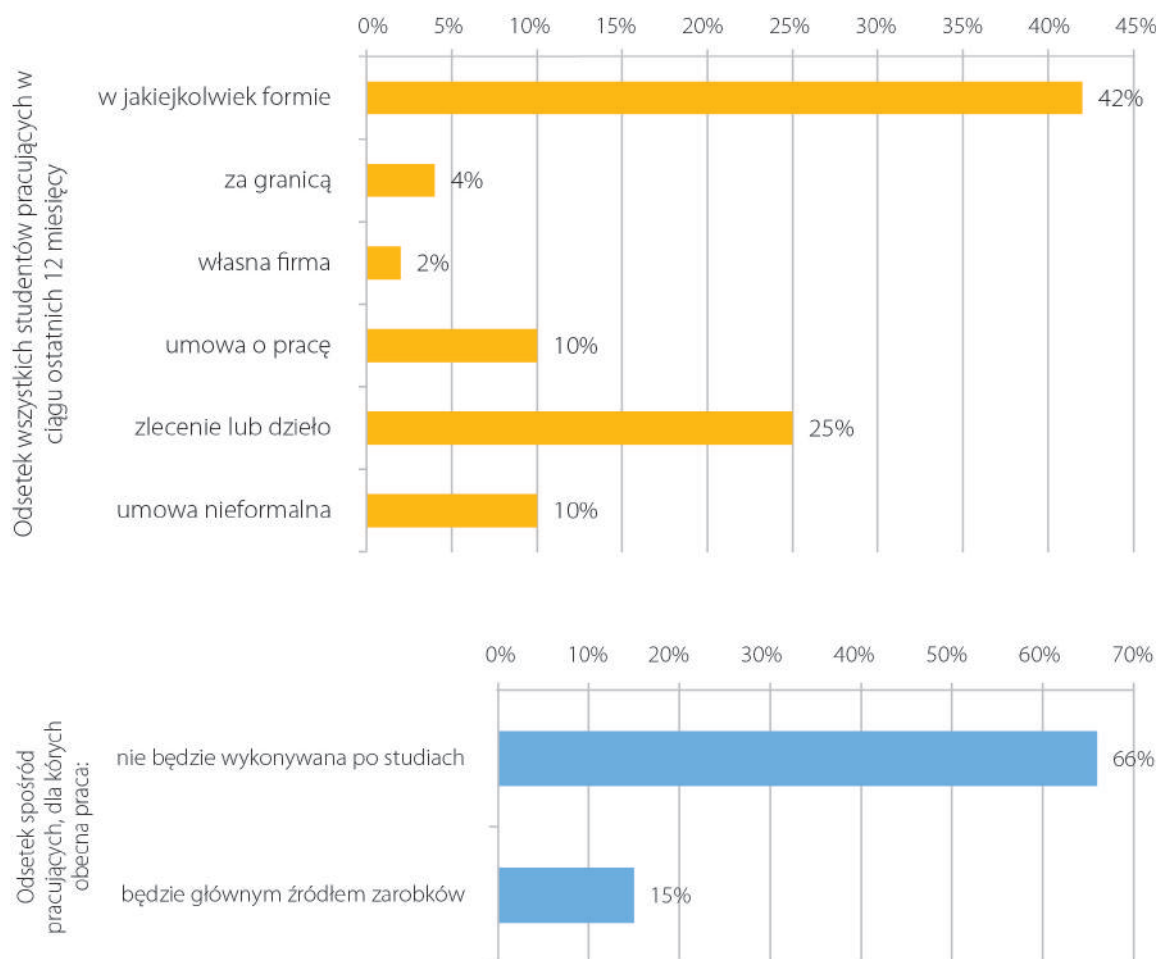


Źródło: Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, s. 26.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez Deloitte, prawie połowa studentów poszukujących staży lub pracy w ciągu ostatnich 6 miesięcy wysłała 1-5 aplikacji, a 18% więcej niż 20.

Badania realizowane w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego wskazują natomiast, że duży odsetek absolwentów szkół wyższych stara się zdobyć doświadczenie zawodowe podejmując pracę już w trakcie studiów. Łącząc naukę i pracę zawodową, młodzi ludzie zdają sobie sprawę z wagi umiejętności praktycznych, tak często oczekiwanych od pracodawców. Znaczna część (42%) studentów ostatnich lat studiów pracowała (Rys. 43), jednak w większości przypadków było to zajęcie tymczasowe, podejmowane głównie w celach zarobkowych¹¹². O tymczasowości tej pracy świadczy również forma zatrudnienia – jedynie 10% pracujących studentów posiadało umowę o pracę.

Rys. 43 Odsetek studentów pracujących w ciągu ostatnich 12 miesięcy oraz ich stosunek do wykonywanej pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Górniak (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa 2012, s. 108.

Zatrudnienie może być obecnie oferowane w polskim systemie prawnym w formie wielu różnych rozwiązań innych niż umowa o pracę na czas nieokreślony. Ich wykorzystanie może wynikać z różnorodnych motywacji pracodawcy i pracobiorcy. W przypadku zatrudniania ludzi młodych, pracodawcy przede wszystkim liczą na możliwość weryfikacji niedoświadczonego pracownika, a także na obniżenie potencjalnych kosztów związanych z zatrudnieniem niewłaściwej osoby do pracy. Oferowanie zatrudnienia na podstawie umowy innej niż umowa o pracę bywa również rekompensatą wyższych nakładów ponoszonych przez pracodawcę na inwestycje w doszkolenie pracownika. Z punktu widzenia młodych ludzi, elastyczne formy zatrudnienia pozwalają łączyć naukę z pracą zarobkową.

112 J. Górniak (red.), *Kompetencje...*, op. cit.

Poziom wykształcenia w znacznym stopniu różnicuje formę zatrudnienia. Wśród absolwentów kończących edukację w ostatnich 5 latach na najniższym poziomie, jedynie 13% kiedykolwiek pracowało na etat. Wśród absolwentów technikum i zasadniczych szkół zawodowych odsetek ten wyniósł nieco więcej niż 50%. W przypadku absolwentów studiów magisterskich lub inżynierskich było to około 80%¹¹³.

Zmieniająca się gospodarka wymaga obecnie nie tylko dbałości ze strony systemu edukacyjnego o kompetencje poszukiwane na rynku pracy, ale również połączenia okresu przygotowującego do wejścia na rynek pracy z systemem szkoleń, dobrze zorganizowanym doradztwem zawodowym, a także treningiem umiejętności społecznych. W tych obszarach współpraca ze światem biznesu wydaje się niezbędna. Wraz z malejącą liczbą osób młodych na rynku pracy rośnie także znaczenie kształcenia ustawicznego.

3.7. Uczenie się przez całe życie

Dostosowanie placówek edukacyjnych do potrzeb starszych pokoleń uczących się Polaków wymaga wprowadzenia szeregu zmian programowych i metodycznych. Należy podkreślić, że pewne kroki w tym kierunku zostały już podjęte – uchwalona w 2011 r. ustawa wprowadza możliwość kształcenia wyższego przy udziale pracodawcy, a także kształcenie na jego zamówienie. Praktycy z organizacji gospodarczych, publicznych i społecznych mają być włączani do procesu dydaktycznego na kierunkach o profilu praktycznym (przy tworzeniu programu studiów, realizacji procesu kształcenia, ocenie jego wyników)¹¹⁴. Niezbędne wydają się również działania wspierające powstawanie instytucji doradztwa zawodowego i osobistego, które byłyby jednostkami pomagającymi osobom w różnym wieku w wyborze dalszej ścieżki edukacyjnej, kariery zawodowej i w rozwoju osobistym.

Promowanie uczenia się przez całe życie jest wyzwaniem tym pilniejszym, że jak pokazują wyniki badania zrealizowanego w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego w 2011 r. jedynie 1/5 osób w wieku produkcyjnym korzystała z jakiegokolwiek formy doksztalcenia¹¹⁵. Jednocześnie podjęcie takiej inicjatywy w przyszłości planuje tylko 19% respondentów. Wśród uczących się, zaledwie 4,9% uczestniczyło w kształceniu formalnym lub pozaformalnym (kursy, szkolenia). Paradoksalnie najczęściej o stały rozwój dbają osoby z wykształceniem wyższym, o najwyższych kompetencjach (specjaliści oraz kadra kierownicza), których pozycja na rynku pracy jest znacznie lepsza niż pracowników gorzej wyedukowanych lub osób bezrobotnych.

Polacy korzystający z różnych form uczenia się przez całe życie najczęściej wybierali programy rozwojowe dotyczące: budownictwa i przemysłu, tematyki medycznej, pracy socjalnej, psychologii, pierwszej pomocy oraz języków obcych.

Niskie zainteresowanie ciągłym poszerzaniem swoich kompetencji w połączeniu z odpływem najstarszych Polaków z rynku pracy, malejącą liczbą osób młodych i dużą grupą osób posiadających wykształcenie nieadekwatne do wyzwań współczesności, musi budzić niepokój. W połączeniu z dezawuowaniem się kompetencji przy wciąż nazbyt niskich współczynnikach aktywności zawodowej nie pozostanie bez negatywnych konsekwencji dla krajowej gospodarki. Tymczasem upowszechnienie uczenia się przez całe życie może przyczynić się do wzrostu zatrudnienia i ograniczenia liczby osób bezrobotnych, zaś wśród pracowników firm do zwiększenia zaangażowania oraz satysfakcji, przekładających się na efekty pracy. Przedsiębiorstwom kształcenie ustawiczne przynosi wymierne korzyści, zwiększa prawdopodobieństwo opracowania rozwiązań innowacyjnych oraz przekłada się na wzrost produktywności. Naturalne wydaje się więc połączenie wspólnych wysiłków pracodawców i placówek edukacyjnych na rzecz poszerzania kompetencji zarówno osób młodych, jak i dojrzałych, mających już pewne doświadczenia zawodowe. Współpraca ta przyniesie korzyści całej gospodarce.

113 J. Górniak (red.), *Kompetencje...*, op. cit., s. 114.

114 Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 84, poz. 455 z późn. zm.).

115 A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Kształcenie...*, op. cit., s. 7 i dalsze.

Komentarz dra hab. Jacka Gulińskiego

Wzrost liczby studentów w Polsce w ciągu ostatniego 20-lecia (4- lub 5-krotny) jest faktem. Boom edukacyjny był traktowany jako sukces naszej transformacji i to w skali europejskiej (wskaźniki skolaryzacji w naszym kraju osiągnęły średni poziom dla UE w strategii Europa 2020 na rok 2020). Teraz okazuje się, że dla części z nas ten sukces jest dyskusyjny, a jego osiągnięcie skutkuje poważnymi problemami. Co oczywiście musiało się odbyć kosztem jakości kształcenia, przynajmniej w zeszłym wieku, przy przyroście kadry o kilkanaście procent oraz nieznacznych inwestycjach w szkolnictwie wyższym. Masowość studiów trudno jest pogodzić z ich elitarnością. Pierwsza dekada obecnego wieku to wielki boom infrastruktury polskich szkół wyższych, on jeszcze trwa i napotyka coraz mniejszą liczbę studentów, bo... demografia jest nieubłagana. Już 3 – 4 lata temu przetoczyła się na różnych poziomach naszego środowiska debata nt. kondycji polskiego szkolnictwa wyższego. Jej owocem są opracowania obu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego, przygotowane zarówno przez reprezentantów środowiska, jak i zewnętrznych ekspertów, często także będących jego reprezentantami. Co charakterystyczne, obie diagnozy pochyliły się w podobnym stopniu nad jakością wyższego wykształcenia, a może nawet bardziej nad jego niskim poziomem.

Nikt nie może zapomnieć także o tym, że jakość kształcenia zależy od stopnia przygotowania kandydatów na studia (a tu wchodzimy już w dyskurs dotyczący sprawności całego systemu edukacji, którego nie chciałbym kontynuować), a potem od ich postawy na studiach. Nie udawajmy, że przy bezsprzecznej masowości studiów każdy student garnie się do nauki i z zapalem chłonie wiedzę. Wielu studentów równolegle pracuje zawodowo, wielu na studiach zakłada rodziny.

Idąc dalej śladem braku kompetencji to nie oszukujmy się, nie każdy z nas nauczycieli akademickich (złośliwi mogą twierdzić, że zdecydowana większość i kto wie czy nie mają racji) jest dobrym nauczycielem. Bo do tego potrzeba wiedzy, daru przekazywania, znajomości interpersonalnych technik i technologii, a nawet trochę zdolności teatralnych.

Jakość kształcenia w szkołach wyższych to wynik wielu zmiennych, tkwiących zarówno w środowisku studentów, jak i nauczycieli (a także poza nim). Dlatego słuszne postulaty poprawy poziomu kształcenia tak trudno zrealizować. System prawny, nowelizacje pakietu ustaw dotyczących obszaru nauki i szkolnictwa wyższego dokonane w latach 2010 i 2011 dają wyraźne przesłanie, że już najwyższy czas na zmiany. Wdrażanie Krajowych Ram Kwalifikacji, które spędza sen z powiek władzom uczelni i wydziałów (a jeszcze bardziej kadrze dydaktycznej) stanowi znakomitą okazję, aby zmierzyć się z poziomem naszej pracy dydaktycznej. Przebudowa programów studiów i poszczególnych przedmiotów pod kątem efektów kształcenia, koncentracja na kompetencjach i umiejętnościach (w tym uniwersalnych), odpowiednia ocena poziomu studiów (może przez zewnętrznego audytora), wdrażanie instrumentów projakościowych, wprowadzenie uczciwej oceny naszej pracy dydaktycznej i systemu motywacyjnego dla najlepszych nauczycieli akademickich – to wielkie zadania na rok akademicki 2014/2015. Czas skończyć z przeładowanymi programami studiów i niepotrzebnymi zajęciami, których prowadzenie ma jedynie na celu zapewnienie pensum naszym kolegom.

Faktem jest, że zarówno w Polsce, jak i Unii Europejskiej rośnie bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych. Zarówno instytucje krajowe, jak i europejskie zwracają uwagę na to zjawisko i gorączkowo szukają rozwiązań. Zatrudnienie młodych ludzi po studiach stało się wyzwaniem dla całej Unii. Jeżeli ktoś dysponuje prostą receptą na rozwiązanie tego problemu, to mija się z prawdą. Szczególnie w obecnej sytuacji gospodarczej naszego kontynentu. Jednym z rozwiązań jest wspieranie samozatrudnienia poprzez ułatwienie zakładania własnego biznesu. Ale jest to wyjście dla nielicznych.

Jaki jest ten wymarzony absolwent polskiej uczelni? Gdy zapytamy przedsiębiorców, niezależnie od profilu firmy, powtarzać się będą te same oczekiwane postawy i umiejętności (tutaj wymienię bez hierarchii ważności):

- podstawa znajomości komputera / użytecznych programów,
- co najmniej jeden język obcy na dobrym poziomie,
- zdolność do pracy w systemie projektowym,
- umiejętność pracy w zespole i przyjęcie roli lidera,
- przekonanie o potrzebie ciągłego uczenia się,
- apetyt na wiedzę i otwarcie na zmiany,
- zdolność do podejmowania decyzji nawet przy ograniczonym rozeznaniu sytuacji,
- przedsiębiorczość i zdolność do godzenia się z porażką,
- umiejętność prezentacji siebie i swoich poglądów,
- podstawowy zasób wiedzy dot. ekonomii oraz prawa,
- postawa prospołeczna i etos pracy.

Takiego absolwenta potrzebują wszyscy: sektor nauki, gospodarki, banki, samorządy, kultura. Naszym, naszych uczelni zadaniem jest takiego absolwenta dostarczyć na rynek pracy. Czy wiedza z określonego obszaru jest tylko dodatkiem? Oczywiście, że nie, ale postawa i umiejętności to klucz do sukcesu! Jeżeli w czasie kariery zawodowej tegoroczny absolwent uczelni będzie parokrotnie zmieniał miejsce pracy, i co istotniejsze i zdecydowanie trudniejsze, zawód – to zasób informacji i wiedzę będzie musiał ciągle uzupełniać i aktualizować. Pamiętajmy, że rozwój nauki przyspiesza, co kilkanaście lat zasób wiedzy przyrasta znacząco. Często się podwaja. Nie możemy, w tej sytuacji, bazować w miejscu pracy na wiedzy zdobytej na uczelni, na przykład 30 lat temu. Aby zmierzyć się z tym problemem, potrzebna jest właściwa postawa i umiejętności, wykształcone w trakcie studiów. A przede wszystkim wykształcony głód wiedzy.

Nasi absolwenci nie są edukowani jedynie dla potrzeb rynku pracy. A Europa? A świat? Wielu nieźle radzi sobie poza granicami kraju, co także zadaje kłopot twierdzeniu o „fabrykach bezrobotnych”. Oczywiście ogólnokrajowy nadmiar pedagogów i socjologów i niedostatek inżynierów, to również są fakty. Stąd działania wspierające nabór na niektórych kierunkach tzw. kierunkach zamawianych. Są tacy, co twierdzą, i można się z tym po części zgodzić, że to trochę niemoralne kusić niezłym stypendium „średnio zdolnych” studentów, tym bardziej, że mogą po roku np. zrezygnować ze studiów i pieniędzy nie zwrócić. W tej inicjatywie można znaleźć silne i słabe strony, analizujemy te zjawiska i będziemy modyfikować zasady naboru w następnej perspektywie finansowej. Ale wzrost liczby studiujących kierunki techniczne i ściśle w ostatnich latach jest faktem odnotowanym w statystykach.

A co zrobić, by kształcenie ustawiczne i praktyka zmiany profesji w razie braku pracy dla danego zawodu stały się normą? Nie ma ucieczki przed kształceniem ustawicznym. Wymusza to dynamiczny rynek pracy, przedłużanie się wieku dyspozycji zawodowej, pędzący rozwój techniczny, technologiczny i cywilizacyjny. Dużo zależy od nas – nauczycieli akademickich, aby to studentom wpajać. Już teraz widzę, że absolwenci chemii mogą się dobrze sprawdzać w bankach, ubezpieczeniach czy firmach sektora ICT, że można być szefem dużego koncernu chemicznego po ... filozofii, że zdobyte formalne wykształcenie nie przesądza jednoznacznie o karierze zawodowej, profesjonalnej ścieżce rozwoju. Na szczęście się różnimy, mamy różne pasje i umiejętności, zakodowane w genach i/lub wykształcone przez otoczenie. Zmiany profesji już stają się normą, w niedalekiej przyszłości na pewno się staną. Czy to nam się podoba, czy nie za bardzo...

dr hab. Jacek Guliński – profesor Wydziału Chemii na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

4. Współpraca przedsiębiorstw z systemem edukacji w Polsce

Współpracę przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi można uznać za formę długofalowej inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego w organizacji. Taka forma działalności ma niewątpliwie pozytywny wpływ na zmniejszenie niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy, głównie dzięki poprawie oferty instytucji edukacyjnych. Pojęcie współpracy biznesu z sektorem edukacji można zdefiniować jako „przebiegającą na wcześniej uzgodnionych zasadach obustronną wymianę doświadczeń i czerpanie ze współpracy korzyści zarówno przez pracodawcę, jak i instytucję edukacyjną”¹¹⁶. Samo korzystanie z oferty instytucji edukacyjnej przez przedsiębiorstwo, np. poprzez zamówienie szkoleń lub studiów podyplomowych dla pracowników, nie oznacza w związku z tym współpracy z tą instytucją.

4.1. Cele współpracy

Jak pokazują wyniki wspomnianego raportu PKPP Lewiatan (2010), jako główne cele współpracy z sektorem edukacji firmy wskazują przede wszystkim:

- regularne podnoszenie kwalifikacji obecnych pracowników (najczęściej dzięki organizacji szkoleń, kursów, studiów podyplomowych na potrzeby przedsiębiorstwa, rzadziej programów kończących się uzyskaniem określonych certyfikatów),
- pozyskiwanie i kształcenie nowych pracowników w sposób zgodny z zapotrzebowaniem firmy,
- budowanie dobrego wizerunku wśród obecnych i potencjalnych pracowników.

Najczęściej współpraca przedsiębiorstw z sektorem edukacji wynika z ich indywidualnych potrzeb i celów, zwykle nie są to więc długofalowe działania z zakresu CSR, które mogłyby przyczynić się do pozytywnych zmian w systemie edukacji. Z próbami wpływania na kształt systemu oświaty można spotkać się w przedsiębiorstwach, które mają, lub potencjalnie będą mieć, problemy biznesowe związane np. z przechodzeniem na emeryturę pracowników, dla których nie można znaleźć zastępstwa wśród młodych ludzi z uwagi na lukę w systemie kształcenia obecnej młodzieży i brak odpowiednich kompetencji.

116 *Współpraca firm z sektorem edukacji*, PKPP Lewiatan, KPMG, Warszawa 2010.

W obszarze współpracy z jednostkami szkolnictwa zawodowego pracodawcy wymieniają dodatkowo następujące cele:

- możliwość pozyskania przez przedsiębiorstwo najlepszych uczniów,
- wprowadzenie nowej technologii do procesu kształcenia zawodowego,
- pozyskanie przyszłych pracowników do wykorzystania określonej technologii w zawodzie,
- praca wykonywana przez uczniów na rzecz przedsiębiorstwa.

Współpraca pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a edukacją może przebiegać na wielu płaszczyznach i przyjmować bardzo różnicowane formy.

4.2. Formy współpracy

Formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami edukacyjnymi różnią się znacznie, w zależności od rodzaju placówki edukacyjnej, np. w ramach szkolnictwa wyższego albo zawodowego. Wszystkie formy współpracy łączy jednak fakt, że najlepsze efekty i rezultaty przynoszą rozwiązania systemowe, które gwarantują transparentność działań, ułatwiają wzajemne kontakty, a także umożliwiają przedsiębiorcom dotarcie do większej liczby instytucji edukacyjnych potencjalnie zainteresowanych współpracą¹¹⁷.

Działania koncentrujące się w obrębie uczelni

Jedną z form współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi, o kluczowym znaczeniu dla przyszłości rynku pracy jest wspólna praca nad programami zajęć w szkołach oraz metodami przekazywania wiedzy. Może ona przybierać postać mniej lub bardziej sformalizowanych procedur konsultacyjnych. Przy niektórych uczelniach powstają stałe ciała doradcze, w skład których powoływani są reprezentanci świata biznesu. Konsultacje prowadzone są przede wszystkim w celu dopasowania oferty edukacyjnej do zmiennych potrzeb rynku pracy. Poniżej zostały zaprezentowane przykładowe formy współpracy biznesu i edukacji.

- *Konsultacje dotyczące programu nauczania.* Poznanie potrzeb kompetencyjnych pracodawców pozwala władzom uczelni na zmodyfikowanie procesu nauczania w sposób zapewniający uczniom czy studentom rozwijanie tych umiejętności, wiedzy i postaw, które pozwolą im na łatwe wejście na rynek pracy po opuszczeniu murów uczelni. Proces dostosowywania programu nauczania do oczekiwań przedsiębiorstw jest czasochłonny i wymaga systematyczności. Znaczna zmienność otoczenia przedsiębiorstw sprawia, że ich potrzeby ewoluują, toteż jedynie stała współpraca z sektorem edukacji może zapewnić odpowiedni poziom dopasowania programów nauczania do nowych wyzwań rynkowych. Konsultacje mogą dotyczyć ogólnych trendów w rozwoju kompetencji lub zapotrzebowania na konkretne umiejętności, specjalistyczne dla danej branży czy nawet danego przedsiębiorstwa. Te ostatnie służą raczej opracowaniu programów konkretnych ścieżek specjalizacyjnych lub kursów, niż dostępnych dla wszystkich uczniów czy studentów programów edukacyjnych realizowanych przez uczelnię.
- *Konsultacje metod oceny wyników.* Spotkania z udziałem kadry uczelni oraz przedsiębiorstw mogą także służyć wypracowaniu rozwiązań pozwalających na dokonanie możliwie najbardziej rzetelnej oceny wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej ucznia lub studenta. Udział pracodawcy jest w tym procesie szczególnie istotny z uwagi na fakt, iż może on zaproponować zadania wynikające z codziennej praktyki przedsiębiorstw, wymagające konkretnych kompetencji, np. umiejętności podejmowania decyzji w warunkach niepewności czy też pracy pod presją czasu. Ocenienie takich kompetencji poprzez wypełnienie zwykłych testów sprawdzających wiedzę może być trudne.
- *Wykłady i kursy prowadzone przez lub z udziałem pracowników firm.* Przykładem działań bezpośrednio angażujących pracodawców w proces dzielenia się wiedzą z uczniami i studentami są zajęcia prowadzone przez samych przedstawicieli firm lub z ich udziałem. Mogą one przybierać formę jednorazowych wykładów lub warsztatów bądź cyklicznych spotkań ze słuchaczami w ramach kursów, ścieżek specjalizacyjnych czy też zajęć fakultatywnych. Wśród najważniejszych zalet nawiązania tego typu współpracy instytucji edukacyjnych z biznesowymi należy wymienić:
 - umożliwienie uczniom i studentom dostępu do najbardziej aktualnych informacji o potrzebach i oczekiwaniach przedsiębiorstw oraz skonfrontowanie posiadanej wiedzy teoretycznej z codzienną praktyką przedsiębiorstw,
 - stworzenie pracodawcom możliwości poznania systemu wartości, sposobów myślenia i najdogodniejszych metod komunikacji z reprezentantami młodszych pokoleń,
 - umożliwienie nauczycielom zaktualizowania informacji o sytuacji w przedsiębiorstwach i potrzebach rynkowych oraz rozważenia ewentualnych modyfikacji w dotychczasowym programie zajęć i formach przekazywania wiedzy.

117 *Współpraca firm...*, op. cit., s. 9.

Specjalne kursy, dostosowane do potrzeb określonego pracodawcy, mogą być realizowane w ramach tzw. klas patronackich. Patron, czyli firma współpracująca z uczelnią dba zarówno o dostarczenie młodzieży określonej wiedzy teoretycznej, jak i rozwinięcie w niej konkretnych umiejętności przydatnych w miejscu zatrudnienia. Są to umiejętności specjalistyczne, związane z branżą reprezentowaną przez patrona. Wykłady i warsztaty prowadzone przez praktyków mogą odbywać się poza murami uczelni, w siedzibie firmy. Rozwiązanie takie ma ten walor, że młodzież ma możliwość sprawdzenia zdobytej wiedzy w praktyce, w najbardziej naturalnych warunkach.

- *Sponsoring*. Popularną formą współpracy biznesu (zwłaszcza dużych przedsiębiorstw) z edukacją jest przekazywanie uczelniom wsparcia finansowego na potrzeby realizacji wybranych przedsięwzięć. Dzięki takim działaniom organizacje biznesowe zwiększają rozpoznawalność swojej marki wśród uczniów i studentów. Sponsoring może dotyczyć wydarzeń o charakterze naukowym np. pikników czy też konkursów edukacyjnych, skierowanych zarówno do węższego grona odbiorców – osób uczących się w danej placówce lub szerszego, np. do społeczności lokalnej. Firmy nierzadko decydują się także na wsparcie codziennej działalności uczelni poprzez finansowanie remontów sal wykładowych lub ich wyposażenia. Pomoc finansowa świadczona przez przedsiębiorstwo w celu zakupu przez placówkę edukacyjną niezbędnych narzędzi dydaktycznych wiąże się zwykle z planowaniem długotrwałej współpracy. Może się ona opierać na stałym wspieraniu działalności badawczo–rozwojowej szkoły, której efekty będą także przydatne dla współpracującego z placówką przedsiębiorstwa. Pomoc ta może jednak ograniczać się np. do sponsorowania zakupu lub modernizacji sprzętu komputerowego. Przynosi wówczas korzyści zarówno placówce edukacyjnej, mającej odtąd dostęp do nowoczesnych technologii i urządzeń dydaktycznych, jak i sponsorowi, którego marka staje się rozpoznawalna wśród studentów i uczniów. Może to zwiększyć motywację absolwentów danej uczelni do poszukiwania zatrudnienia w firmie, z którą zetknęli się już podczas nauki.
- *Akademickie Biura Karier*. Wyższe uczelnie standardowo posiadają w swojej strukturze Akademickie Biura Karier (ABK) lub jednostki pełniące tę funkcję. Zgodnie z „Ustawą o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy”¹¹⁸ są to jednostki prowadzone przez szkołę wyższą lub organizację studencką, działające na rzecz aktywizacji zawodowej studentów i absolwentów szkoły wyższej. Do zadań ABK należy przekazywanie studentom i absolwentom informacji dotyczących rynku pracy oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, a także pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Biura Karier powinny zajmować się gromadzeniem, klasyfikacją oraz udostępnianiem ofert praktyk zawodowych, staży i pracy. Ponadto dodatkową ich funkcją jest prowadzenie bazy danych studentów oraz absolwentów uczelni, którzy są zainteresowani znalezieniem pracy. W stosunku do pracodawców, rolą ABK jest pomoc w pozyskaniu odpowiednich kandydatów na wolne miejsca pracy i staże zawodowe. Głównym obszarem współpracy pomiędzy ABK i pracodawcami jest przekazywanie informacji o wolnych miejscach pracy lub organizacja praktyk i staży dla studentów. Obie strony rzadko jednak kooperują w zakresie przekazywania informacji dotyczących zapotrzebowania na umiejętności i kwalifikacje.
- *Współpraca w zakresie B+R*. Przedsiębiorstwa mogą podjąć współpracę z placówkami edukacyjnymi także w celu wypracowania rozwiązań innowacyjnych, będących efektem wspólnych prac badawczych. W realizację takich projektów zaangażowana jest zarówno kadra uczelni i przedsiębiorstwa, jak również studenci. Owocem wspólnie realizowanych projektów B+R mogą być rozwiązania unikalne, których istotnym walorem jest fakt, iż zostały stworzone z myślą o konkretnej firmie bądź uczelni, z uwzględnieniem jej specyfiki i potrzeb. Innym przykładem współpracy z uczelniami w obszarze B+R jest zamawianie przez przedsiębiorstwa tematów prac dyplomowych (licencjackich lub magisterskich). Pozwalają one firmie na dokonanie pogłębionej analizy wybranego problemu, zwykle związanego z działalnością przedsiębiorstwa. Student przygotowujący pracę zyskuje łatwy dostęp do bogatego materiału badawczego i, co szczególnie cenne, wgląd w praktykę gospodarczą. Satysfakcjonujący efekt takiej współpracy może zaowocować podjęciem przez kierownictwo przedsiębiorstwa decyzji o zatrudnieniu absolwenta będącego autorem zamawianej pracy dyplomowej.
- *Wsparcie w zbieraniu danych do studenckich prac dyplomowych*. Inną metodą budowania wizerunku dobrego pracodawcy chętnie dzielącego się wiedzą jest pomoc świadczona przez firmy osobom przygotowującym prace licencjackie oraz magisterskie. Przedsiębiorstwa w ramach współpracy ze szkołą mogą ułatwić dostęp do niektórych, zwykle nieupowszechnianych, danych o firmie i praktycznym zastosowaniu rozwiązań, które studenci poznają w trakcie edukacji. Ta forma wsparcia udzielanego placówkom edukacyjnym ze względu na obopólne korzyści płynące z jej wprowadzenia oraz stosunkowo niewielki stopień nakładu czasu i środków, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo jest szczególnie warta upowszechnienia.

118 Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.

Działania koncentrujące się w obrębie przedsiębiorstwa

Coraz liczniejsze jest grono przedsiębiorstw nawiązujących współpracę z uczelniami w celu przyciągnięcia do firmy najzdolniejszych uczniów i studentów. Służą temu staże, praktyki, stypendia oraz konkursy, w których główną nagrodą jest dołączenie do załogi przedsiębiorstwa.

- *Staże i praktyki.* Obie wymienione formy współpracy z przedsiębiorstwami pozwalają uczniowi lub studentowi na pogodzenie zdobywania pierwszych doświadczeń zawodowych z dalszą nauką. Okres stałej obecności stażysty lub praktykanta w firmie – trwający zwykle od jednego do trzech miesięcy – to także czas, w którym pracodawca może poznać potencjał tej osoby i zdecydować się na podjęcie z nią stałej współpracy w przyszłości. Obok dłuższych staży i praktyk przedsiębiorstwa mogą rozwijać kompetencje uczniów i studentów w ramach krajowych lub, w przypadku koncernów międzynarodowych, zagranicznych wizyt studyjnych. Trwają one zwykle kilka dni, ale pozwalają na poznanie specyfiki danej firmy, jej kultury organizacyjnej oraz zaplecza technicznego. Zaprezentowane rozwiązania są jedną ze skuteczniejszych form rekrutacji zdolnych młodych ludzi do pracy w firmie, zwłaszcza, że poprzez wprowadzenie na danej uczelni oferty staży i praktyk przedsiębiorstwo przyczynia się także do zwiększenia rozpoznawalności swojej marki. Podobne cele firmy mogą realizować poprzez zatrudnianie studentów w niepełnym wymiarze godzin lub w ramach pracy tymczasowej.
- *Konkursy i stypendia.* Sposobem na dotarcie przez przedsiębiorstwo do najzdolniejszych młodych ludzi jest organizacja konkursów, w których nagrodą główną może być zatrudnienie absolwenta w firmie. Znaczenie tej formy współpracy z uczelniami w dobie nasilającej się konkurencji o tzw. talenty będzie rosło. Przedsiębiorstwa nierzadko poszukują talentów nie tylko wśród osób kończących naukę, ale także nieco wcześniej, na pierwszych latach studiów. Najzdolniejsza młodzież uczelni współpracujących z przedsiębiorstwami może liczyć wówczas na objęcie systemem stypendialnym. Może on opierać się tylko na wsparciu finansowym udzielanym studentowi lub, w przypadku tzw. stypendiów dedykowanych, gwarantować mu także zatrudnienie w firmie po ukończeniu studiów. Zarówno konkursy jak i stypendia, podobnie jak inne wcześniej opisane rozwiązania, mogą stać się doskonałą okazją do rozpowszechnienia informacji o firmie i zwiększeniu motywacji młodzieży do poszukiwania zatrudnienia właśnie w tej organizacji.
- *Współpraca w procesie rekrutacji.* Placówki edukacyjne mogą w istotny sposób wspierać swoich absolwentów w wejściu na rynek pracy. Począwszy od zamieszczania na swoich stronach internetowych oraz tablicach ogłoszeń informacji o wakujących stanowiskach w firmach współpracujących z uczelnią, poprzez wspólną organizację targów pracy, po utrzymywanie stałego kontaktu Biura Karier funkcjonującego przy placówce edukacyjnej z firmami. Dzięki znajomości potrzeb kompetencyjnych przedsiębiorstw Biura Karier mogą stać się ważnym partnerem w procesie rekrutacji prowadzonej przez przedsiębiorstwa, zgłaszając kandydatów najlepiej odpowiadających profilowi kompetencyjnemu poszukiwanych przez firmę osób.

Pozostałe działania

- *Wspólne projekty edukacyjne.* Dzięki funduszom europejskim instytucje biznesowe i edukacyjne zyskały możliwość korzystania z nowych w polskiej rzeczywistości form współpracy, takich jak np. zawieranie partnerstw na potrzeby realizacji projektów badawczych oraz rozwojowych. Szczególnie cenne wydają się projekty innowacyjne wdrożeniowe, których efekty mogą na trwałe zmienić oblicze polskiej gospodarki¹¹⁹. Wspólna realizacja inicjatyw badawczych i rozwojowych przynosi korzyści zarówno firmom jak i placówkom edukacyjnym. Studenci i uczniowie zaangażowani w prace projektowe mają okazję do rozwinięcia swojej kreatywności, zdolności analitycznych, samoorganizacji oraz umiejętności interpersonalnych. Kadra uczelni poszerza doświadczenia z zakresu komercjalizacji wyników badań oraz dostosowywania oferty edukacyjnej do potrzeb rynkowych. Organizacje biznesowe zyskują natomiast dostęp do profesjonalnej bazy wiedzy i zasobów kompetencyjnych, z których będą mogły korzystać także po zakończeniu realizacji projektu.
- *Centra kształcenia zawodowego i ustawicznego*¹²⁰. Ich powołanie do życia jest przykładem rozwiązania systemowego, służyło ono konsolidacji edukacji zawodowej i ustawicznej. Współpraca Centrów z pracodawcami oraz organizacjami pozarządowymi jest ich obowiązkiem ustawowym. W ramach swojej działalności prowadzą one m.in. kwalifikacyjne kursy zawodowe oraz poradnictwa zawodowego. Centrum mogą tworzyć:
 - szkoły zawodowe dla młodzieży (technika i zasadnicze szkoły zawodowe, szkoły policealne prowadzące kwalifikacyjne kursy zawodowe);
 - szkoły dla dorosłych (podstawowe, gimnazja, licea ogólnokształcące, szkoły policealne);
 - centra kształcenia ustawicznego, oferujące kształcenie w formach pozaszkolnych, w tym we współpracy z urzędami pracy w zakresie szkolenia osób zarejestrowanych w tych urzędach i pracodawcami w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników;
 - centra kształcenia praktycznego, prowadzące zajęcia praktyczne dla uczniów szkół zawodowych i/lub zajęcia uzupełniające z zakresu praktycznej nauki zawodu dla młodocianych pracowników oraz pozaszkolne formy kształcenia;
 - ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego prowadzące dokształcanie teoretyczne młodocianych pracowników oraz pozaszkolne formy kształcenia.

Jak wynika ze wspomnianych już badań realizowanych przez PKPP Lewiatan, polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej nawiązują i zacieśniają współpracę z sektorem edukacji. Zwykle raz zainicjowany kontakt firmy ze szkołą owocuje wieloletnim, satysfakcjonującym dla obu stron współdziałaniem. Najpopularniejszą formą współpracy są staże i praktyki zawodowe oraz kursy i warsztaty prowadzone przez posiadających szeroką wiedzę praktyczną pracowników przedsiębiorstw. Analiza strony finansowej inicjatyw podejmowanych razem przez biznes i edukację wskazuje, że zwykle główny ciężar ich kosztów ponoszą same przedsiębiorstwa. Niemniej jednak stopniowo rośnie udział placówek edukacyjnych, które także wnoszą wkład finansowy w zadania realizowane wspólnie z firmami. Wzrasta także popularność wdrażania wspólnych projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej¹²¹.

4.3. Doświadczenia współpracy przedsiębiorstw z uczelniami wyższymi w Polsce

Jednym z popularniejszych modeli współpracy z uczelnią wyższą jest przekazywanie informacji o wolnych miejscach pracy do Akademickich Biur Karier (ABK), które funkcjonują w strukturach zdecydowanej większości szkół wyższych. Część uczelni nie jest jednak w stanie podać podstawowych danych dotyczących działalności ABK, co wskazywać może na niewielką skuteczność i znaczenie tych jednostek¹²². Zbadane w raporcie zatytułowanym „Młodzi na rynku pracy”¹²³ akademickie biura karier (Politechniki Warszawskiej, Szkoły Głównej Handlowej, Uczelni Łazarskiego, Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Radomskiej) podejmują szereg aktywności na rzecz studentów i absolwentów. Aktywności te są zróżnicowane ze względu na zasoby uczelni, ich charakter oraz możliwości współpracy z partnerami zewnętrznymi. Biura karier uwzględnione w badaniu uczelni wyższych współpracują z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Warszawie, którego inicjatywą było powstanie Mazowieckiej Sieci Biur Karier¹²⁴.

119 Projekty te realizowane są w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Nawiązaniu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a placówkami edukacyjnymi dedykowane są także m.in. wybrane programy Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

120 P. Zaręba, R. Kępczyk, J. Misztal, M. Hadrian, A. Biernat, *Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami. Przykładowe rozwiązania*, KOWEŻiU, Warszawa 2013, s. 62-63.

121 *Współpraca firm...*, op. cit., s. 9 i dalsze.

122 Ł. Arendt, *Raport z badań...*, op. cit., s. 18.

123 M. Pańków, *Młodzi na rynku...*, op. cit.

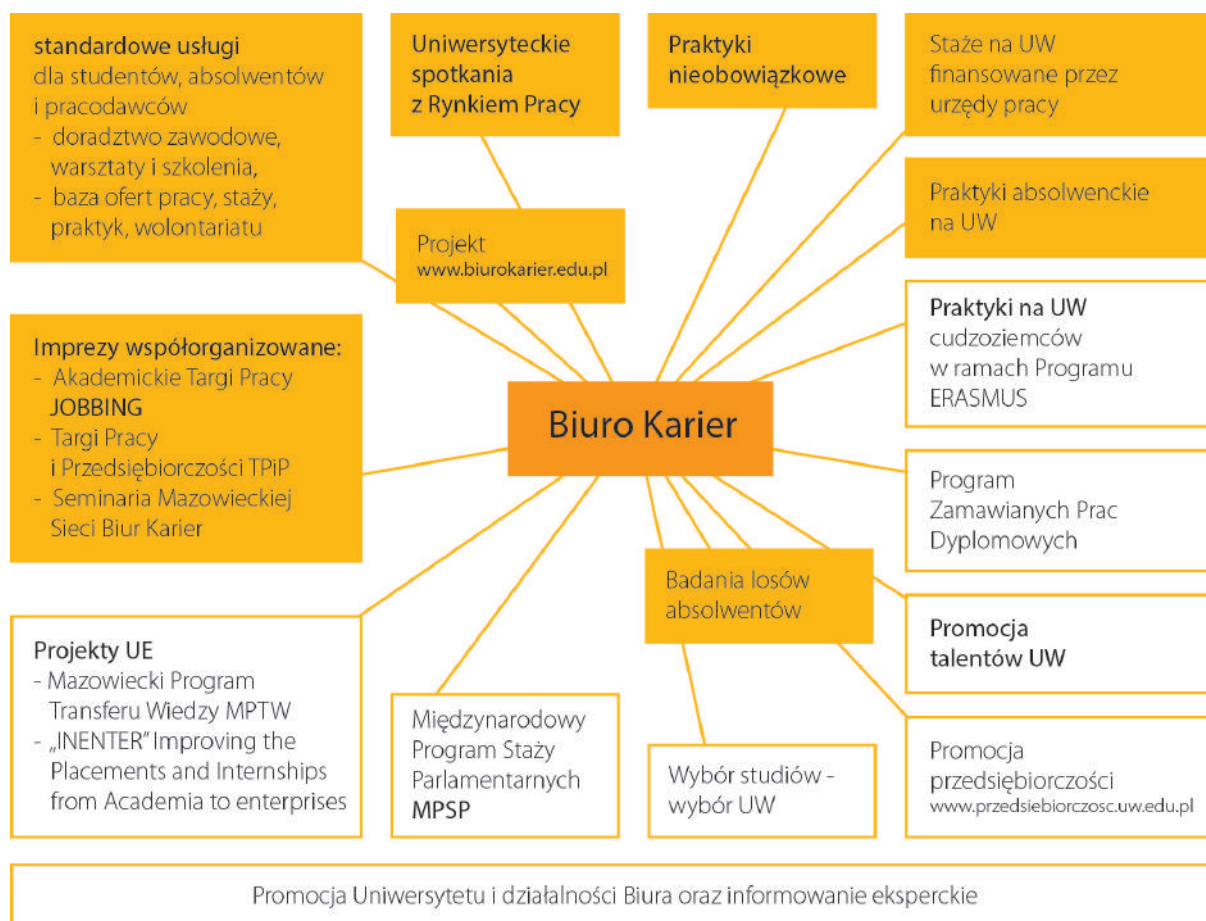
124 E. Drogosz-Zabłocka, S. Macioł, B. Minkiewicz, E. Moskalewicz-Ziołkowska, M. Romanowska, *Analiza szkół wyższych Warszawy i Mazowsza. Raport analityczny na temat potencjału, kluczowych kompetencji, strategii oraz działania szkół wyższych na Mazowszu, w ramach Projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Warszawa 2010.

Biuro Karier Politechniki Warszawskiej oferuje studentom i absolwentom konsultacje z doradcą zawodowym, które obejmują omówienie ścieżki zawodowej, sporządzenie dokumentów aplikacyjnych i przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej. Projekt realizowany dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego pozwala na organizację warsztatów z zakresu umiejętności miękkich dla studentów. Biuro Karier oferuje również testy psychologiczne pozwalające na określenie predyspozycji zawodowych, a także konsultacje prawne z zakresu prawa pracy oraz spotkania z anglistą, służącym pomocą w profesjonalnym przygotowaniu aplikacji w języku angielskim.

Dział Praktyk i Karier Uczelni Łazarskiego odpowiedzialny jest zarówno za praktyki i staże dodatkowe, jak i koordynację oraz nadzór nad przebiegiem praktyk obowiązkowych, które wynikają z programu studiów. Z tego powodu kontakt z działem ma każdy student, niezależnie od trybu studiów. Oferowanymi studentom usługami są: warsztaty i szkolenia, konsultacje doradcze, targi pracy, konkursy organizowane przez pracodawców, serwis ofert pracy. Jednostka pomaga studentom wzbogacać swoje CV również dzięki aktywnościom, jakie oferowane są przez samą uczelnię – akademickiemu inkubatorowi przedsiębiorczości, studenckiej poradni prawnej, programowi Erasmus Student Network, kołom naukowym, działalności społecznej w jednostkach uczelnianych i instytucjach badawczych.

Dobrą praktyką w zakresie działalności Akademickiego Biura Karier jest także działalność Biura Karier Uniwersytetu Warszawskiego. Misją Biura Karier UW jest „świadczanie usług studentom i absolwentom Uniwersytetu Warszawskiego w zakresie kształtowania umiejętności pozwalających na konkurowanie na wymagającym rynku pracy oraz pomoc w znalezieniu zatrudnienia odpowiadającego ich kwalifikacjom i aspiracjom”¹²⁵. Działalność Biura Karier UW ma szeroki zakres, a jego schemat przedstawia Rys. 44.

Rys. 44 Działalność Biura Karier Uniwersytetu Warszawskiego



Źródło: M. Piasecka, *Rola biur karier w animowaniu współpracy uczelni z pracodawcami*, dobra praktyka na przykładzie Biura Karier Uniwersytetu Warszawskiego, prezentacja podczas seminarium „Biznes dla edukacji”, Warszawa 20 listopada 2012 r.

Standardowym działaniem Biura Karier UW z zakresu usług dla studentów, absolwentów i pracodawców jest organizacja warsztatów i szkoleń, a także doradztwo zawodowe. Podstawowe warsztaty i szkolenia dotyczą pisania CV i listów motywacyjnych, metod aktywnego poszukiwania pracy oraz rozmów kwalifikacyjnych. Jako ofertę uzupełniającą i rozszerzającą Biuro Karier UW oferuje

125 <http://portal.uw.edu.pl/web/biuro-karier/biuro-karier-uw> (dostępny: 15.01.2013).

takie zagadnienia jak: ABC przedsiębiorczości, zarządzanie projektami, praca zespołowa, autoprezentacja, asertywność, negocjacje. Ciekawą inicjatywą zaproponowaną przez Uniwersytet Warszawski jest system *biurokarier.edu.pl*. Idea jego stworzenia powstała w ramach pracy magisterskiej na UW, a obecnie system rozwijany jest jako projekt Międzyuniwersyteckiego Centrum Informatycznego. Jest to platforma przeznaczona dla Biur Karier, studentów i absolwentów, a także dla pracodawców. Do obsługi tych grup użytkowników wyodrębniono osobne moduły. Celem serwisu jest ułatwienie kontaktów pomiędzy pracodawcami oraz studentami i absolwentami zarejestrowanymi w Akademickich Biurach Karier. Obecnie z serwisu korzystają następujące uczelnie: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Rzeszowski oraz Uniwersytet Opolski.

Biuro Karier Uniwersytetu Warszawskiego jest także współorganizatorem Uniwersyteckich Spotkań z Rynkiem Pracy, razem z Samorządem Studentów UW, Biurem Karier Wydziału Zarządzania oraz samorządami Wydziałów Biologii i Chemii. W spotkaniach tego typu biorą udział zarówno małe i średnie przedsiębiorstwa, jak i największe firmy działające w kraju, a także firmy szkoleniowe i agencje pośrednictwa pracy. W programie ujęte są prezentacje firm i warsztaty. Działaniem o podobnym charakterze jest współorganizacja Akademickich Targów Pracy JOBBING, Targów Pracy i Przedsiębiorczości TPIP oraz Seminariów Mazowieckich Sieci Biur Karier.

Formy współpracy pracodawców z uczelniami, poza działaniami prowadzonymi poprzez ABK, zostały przedstawione w Tab. 3. Znaczny odsetek przedsiębiorstw deklaruje udział w konferencjach naukowych oraz współpracuje z pracownikami uczelni w celu tworzenia nowych rozwiązań biznesowych. Przedsiębiorcy chętnie biorą też udział w targach pracy czy spotkaniach na uczelniach lub w swoich siedzibach – jest to dla nich okazja do szerokiego zaprezentowania branży, firmy, dostępnych ścieżek kariery, czy też informacji dotyczącej wolnych miejsc pracy.

Tab. 3 Formy współpracy podejmowane przez pracodawców z uczelniami wyższymi poza ABK

Zakres współpracy	Odsetek wskazań
Rekrutacja studentów na praktyki i staże	91%
Udział w konferencjach i seminariach naukowych organizowanych przez uczelnie	66%
Współpraca z pracownikami uczelni w zakresie tworzenia nowych rozwiązań biznesowych (produkty, usługi, metody zarządzania, itp.)	58%
Organizowanie targów pracy, prezentacji firm na uczelniach	56%
Pracownicy firmy prowadzą zajęcia na uczelni	38%
Przeprowadzenie naboru i preselekcji studentów i absolwentów na zlecenie pracodawców	19%
Współpraca w zakresie wdrożeń	19%
Współpraca z akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości	12%
Członkostwo organu doradczego działającego przy uczelni/wydziale (np. Rada Pracodawców, Rada Biznesu)	10%

Źródło: Arendt Ł., *Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom, 2010*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 19.

Przykładem konferencji, wykładów czy paneli dyskusyjnych, w których biorą udział zarówno przedstawiciele środowiska biznesowego, jak i naukowego może być cykl IBM Academic Day. Inicjatywa przewiduje spotkania dotyczące rozwiązań technologicznych oferowanych przez IBM. Podobnym projektem są działania firmy Hochtief Polska S.A. na uczelniach technicznych. Podczas spotkań prezentowane są przykłady realizacji projektów budowlanych. Największą korzyścią dla studentów wynikającą z tego typu działań jest możliwość zapoznania się z praktycznymi aspektami zdobywanej na uczelni wiedzy¹²⁶.

¹²⁶ *Ibidem*, s.17.

Współpraca z uczelniami wyższymi może wiązać się też z tworzeniem kierunku studiów podyplomowych lub programów MBA na potrzeby pracodawcy lub kilku instytucji z tej samej branży. Są to działania bardzo rzadko spotykane na polskim rynku, można jednak znaleźć ich przykłady zainicjowane w ostatnich latach. Firma Acus Sp.j., w ramach współpracy z Akademią Leona Koźmińskiego w Warszawie, uruchomiła w 2009 r. kierunek studiów podyplomowych, oferujący kształcenie w specjalności „Zarządzanie w sektorach mody”.

Inną mało popularną formą współpracy, wymagającą dość znacznych nakładów finansowych, jest tworzenie na uczelniach wyższych centrów badań i rozwoju dla określonej dziedziny. Przykładem może być firma IBM Polska Sp. z o.o., która otwiera centra badawcze na partnerskich uczelniach wyższych¹²⁷. Tego typu inicjatywy podejmowane są przede wszystkim przez duże firmy, w szczególności przez zagraniczne koncerny, które posiadają już doświadczenie w tym zakresie oraz dysponują niezbędnymi środkami finansowymi. Centra badawcze przyczyniają się do rozwoju technologicznego branży, wpływając jednocześnie na rozwój nauki w tym obszarze. Pracownicy naukowcy często mają możliwość prowadzenia projektów przy wykorzystaniu najnowszych technologii, które oferuje firma. Kolejnym przykładem może być Orange Labs, centrum badawcze Orange Polska, które nawiązało współpracę z uczelniami wyższymi w całym kraju. Prowadzenie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych możliwe jest w ramach porozumienia o współpracy podpisanego przez firmę z daną uczelnią. Określa ono precyzyjnie obszar współpracy (np. wykorzystanie teleinformatyki w medycynie), warunki uczestnictwa studentów w pracach Orange Labs, a także możliwość odbywania przez nich praktyk i staży zawodowych w Orange Polska. Owocem współpracy Orange Labs z Politechniką Łódzką jest program B-Link, który umożliwia osobom niepełnosprawnym ruchowo korzystanie z komputera za pomocą mrugnięć powiekami. Program zdobył złoty medal na 38. Międzynarodowej Wystawie Wynalazków w Genewie¹²⁸.

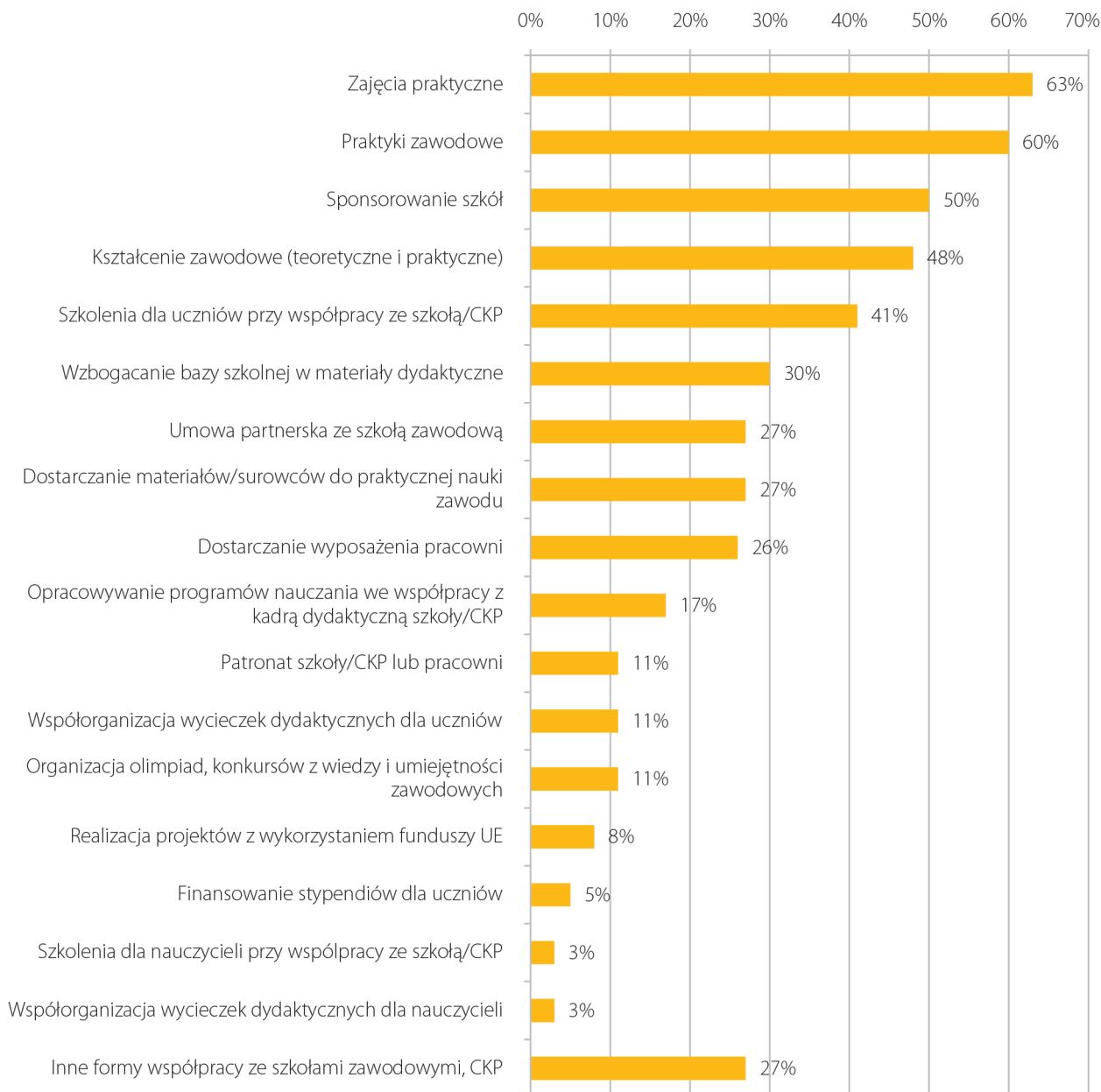
127 *Ibidem*.

128 *Ibidem*, s. 18.

4.4. Doświadczenia współpracy przedsiębiorstw ze szkołami zawodowymi w Polsce

Badania przeprowadzone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej z zakresu współpracy firm z placówkami kształcenia zawodowego¹²⁹ wskazują, że 23% organizacji objętych badaniem współpracuje ze szkołą lub centrum kształcenia praktycznego (CKP). Rzeczywisty odsetek firm angażujących się w tego typu projekty jest niższy, o czym można wnioskować na podstawie wysokiej liczby odmów uczestnictwa w badaniu ze strony firm niewłączających się w tego typu współpracę. Najczęściej inicjatywę współpracy z jednostkami edukacyjnymi przejawiały firmy średniej wielkości, dużo rzadziej firmy mikro. Formy współpracy ze szkołami zawodowymi lub CKP wymieniane przez pracodawców przedstawia Rys. 45.

Rys. 45 Formy współpracy przedsiębiorstw współpracujących ze szkołami lub centrami kształcenia praktycznego

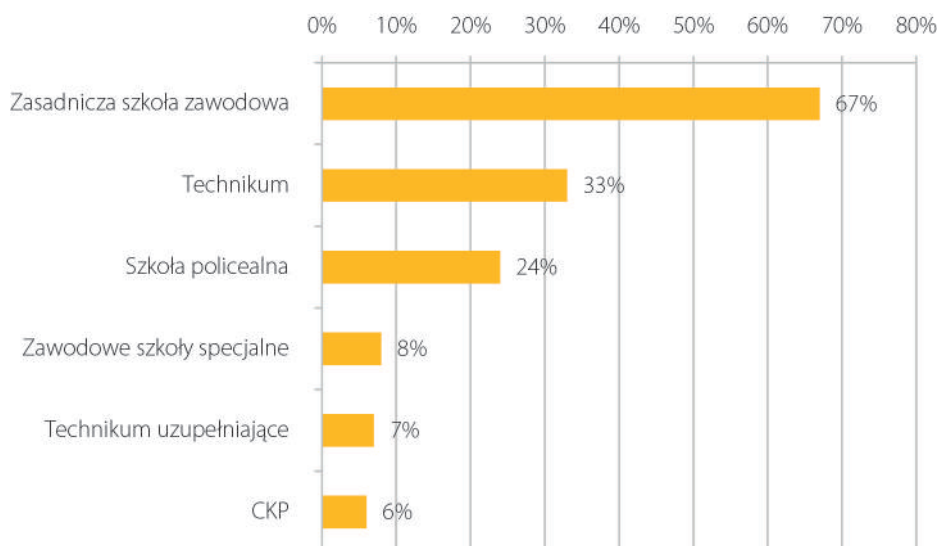


Źródło: Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI, MEN, Warszawa 2010, s. 18.

129 Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI, MEN, Warszawa 2010.

Jeśli chodzi o rodzaje placówek szkolnictwa zawodowego, z jakimi współpracują przedsiębiorcy, w zdecydowanej większości przypadków są to zasadnicze szkoły zawodowe, na drugim miejscu zaś technika (Rys. 46). Zdecydowana większość przedsiębiorców deklaruje kontakt tylko z jedną wybraną szkołą. Współpraca ma długofalowy wymiar – najdłuższa okazuje się kooperacja ze szkołami zawodowymi, średnio jest to niemal 10 lat, z technikami – 8 lat, ze szkołami policealnymi – 6 lat.

Rys. 46 Typy szkół/CKP z jakimi współpracują przedsiębiorstwa



Źródło: *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI*, MEN, Warszawa 2010, s. 19.

Zarówno zajęcia praktyczne, jak i praktyki zawodowe realizowane w ramach współpracy przedsiębiorstw z zasadniczymi szkołami zawodowymi, prowadzone są najczęściej w obszarze gastronomii i produkcji spożywczej, mechanicznym, turystyki i hotelarstwa oraz branży ekonomiczno-finansowo-biurowej. Najrzadziej zaś w grupach zawodowych z obszaru rolno-hodowlanego, włókienniczo-odzieżowego i skórzanego, a także poligraficzno-drukarskiego i papierniczego.

Biorąc pod uwagę bardzo poważne problemy, jakie przeżywa obecnie szkolnictwo zawodowe oraz poważne trudności w rekrutacji osób posiadających odpowiednie kompetencje zawodowe, coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na wprowadzenie programów mających na celu nie tylko organizację praktyk dla młodych ludzi, lecz także zmiany systemowe dotyczące edukacji w danej branży. Przykładem działania, gdzie pracodawca angażuje się w praktyczne przygotowanie zawodowe absolwentów, a także wpływa na kształt programu nauczania i dostosowanie go do swoich potrzeb, jest program firmy PGNiG TERMIKA SA (poprzednio Vattenfall Heat Poland). W tym przypadku firma dążyła do przywrócenia do klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego zapisu o zawodzie technik energetyk. Natomiast firma Corpo Sp. z o.o., przy współpracy z Krajowym Ośrodkiem Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, jest inicjatorem stworzenia podstaw programowych dla szkół odzieżowych.

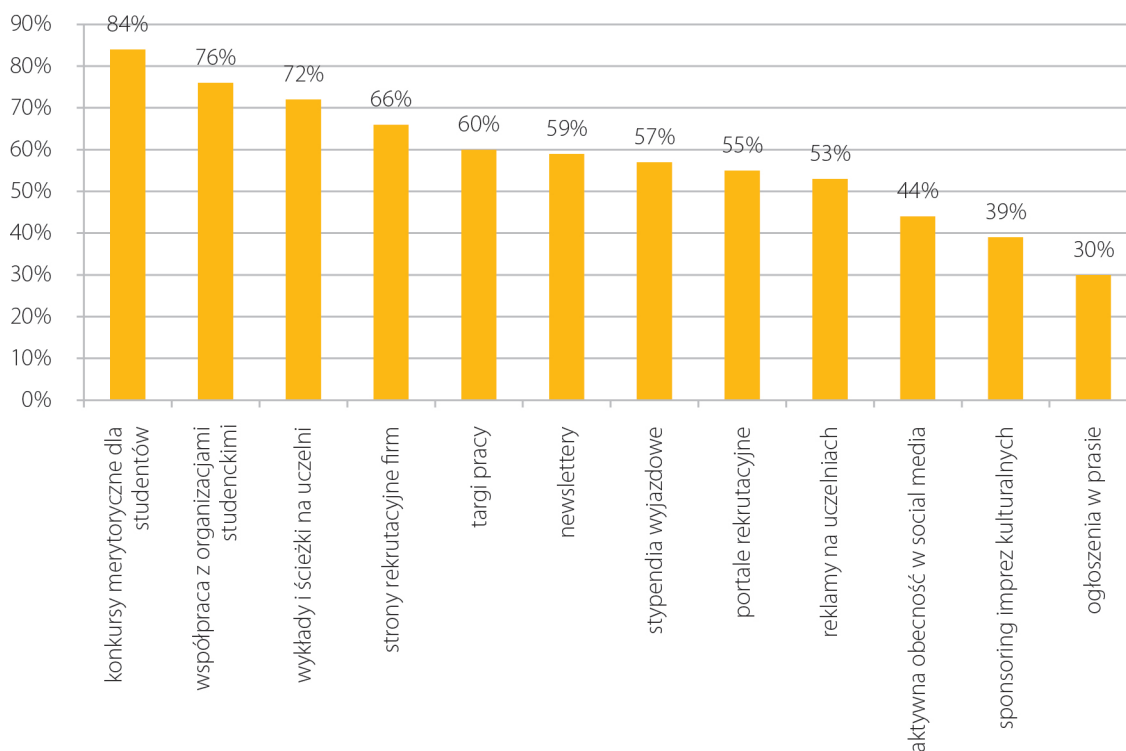
Warto podkreślić, że prawie co piąte przedsiębiorstwo (19%) z własnej inicjatywy kontaktowało się z dyrekcją szkoły, kuratorium oświaty, starostwem powiatowym lub też urzędem pracy w celu uruchomienia kształcenia w konkretnym zawodzie. Najczęściej tego typu inicjatywę przejawiały firmy obecnie współpracujące ze szkołami/CKP (40%), firmy duże, działające dłużej niż 10 lat i przedsiębiorstwa innowacyjne¹³⁰.

130 *Ibidem*, s. 62.

4.5. Atrakcyjność wybranych form współpracy biznesu i edukacji w opinii studentów

Zdaniem studentów, najbardziej atrakcyjną formą kontaktu z pracodawcą są konkursy merytoryczne organizowane dla młodych ludzi (aż 84% wskazań). Na kolejnych miejscach znalazły się współpraca z organizacjami studenckimi oraz wykłady i obecność pracodawców na uczelni. Należy zwrócić uwagę, że wskazane formy kontaktu dają młodym możliwość nawiązania bezpośrednich relacji z pracownikami firmy oraz zdobycia praktycznych doświadczeń. Jako najmniej atrakcyjne formy kontaktu pracodawców ze studentami badani wskazali ogłoszenia w prasie, sponsoring imprez kulturalnych oraz aktywną obecność pracodawców w mediach społecznościowych (Rys. 47).

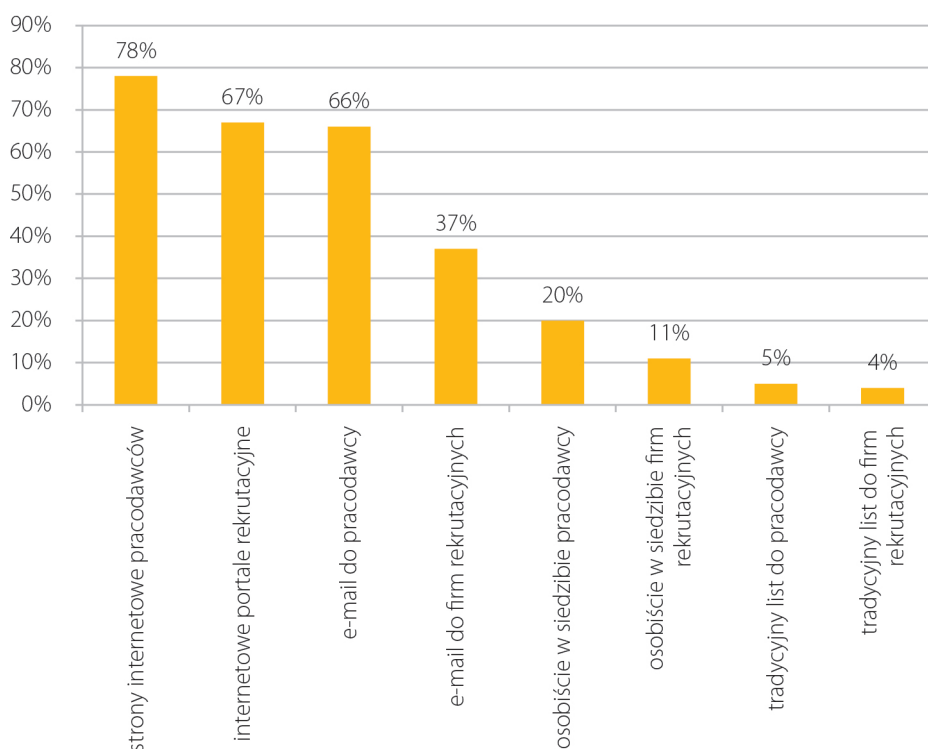
Rys. 47 Atrakcyjność różnych form kontaktu pracodawcy ze studentami (odsetek wskazań pozytywnych)



Źródło: *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 25.

Ocena efektywności kontaktu z pracodawcami jest związana z częstotliwością korzystania z różnych dostępnych kanałów kontaktu. Jeśli chodzi o metody składania aplikacji (odpowiedź na ofertę pracodawcy), najczęstszą deklarowaną formą są zgłoszenia wysyłane drogą elektroniczną – poprzez strony internetowe pracodawców, internetowe portale rekrutacyjne oraz e-mail do pracodawcy (Rys. 48). Porównując odpowiedzi studentów z innymi krajami regionu Europy Środkowo-Wschodniej z odpowiedziami Polaków, zauważymy, że polscy studenci bardziej od innych cenią wartość bezpośrednich kontaktów z pracodawcami (poprzez znajomych, staże czy organizacje studenckie). Jako mniej efektywne wymieniane są za to targi pracy czy ogłoszenia prasowe. Jako najbardziej efektywną formę kontaktu z pracodawcami polscy studenci wskazali rekomendacje osób pracujących w danej firmie i wykorzystanie bezpośrednich znajomości w przedsiębiorstwie (odpowiednio 85% i 88%).

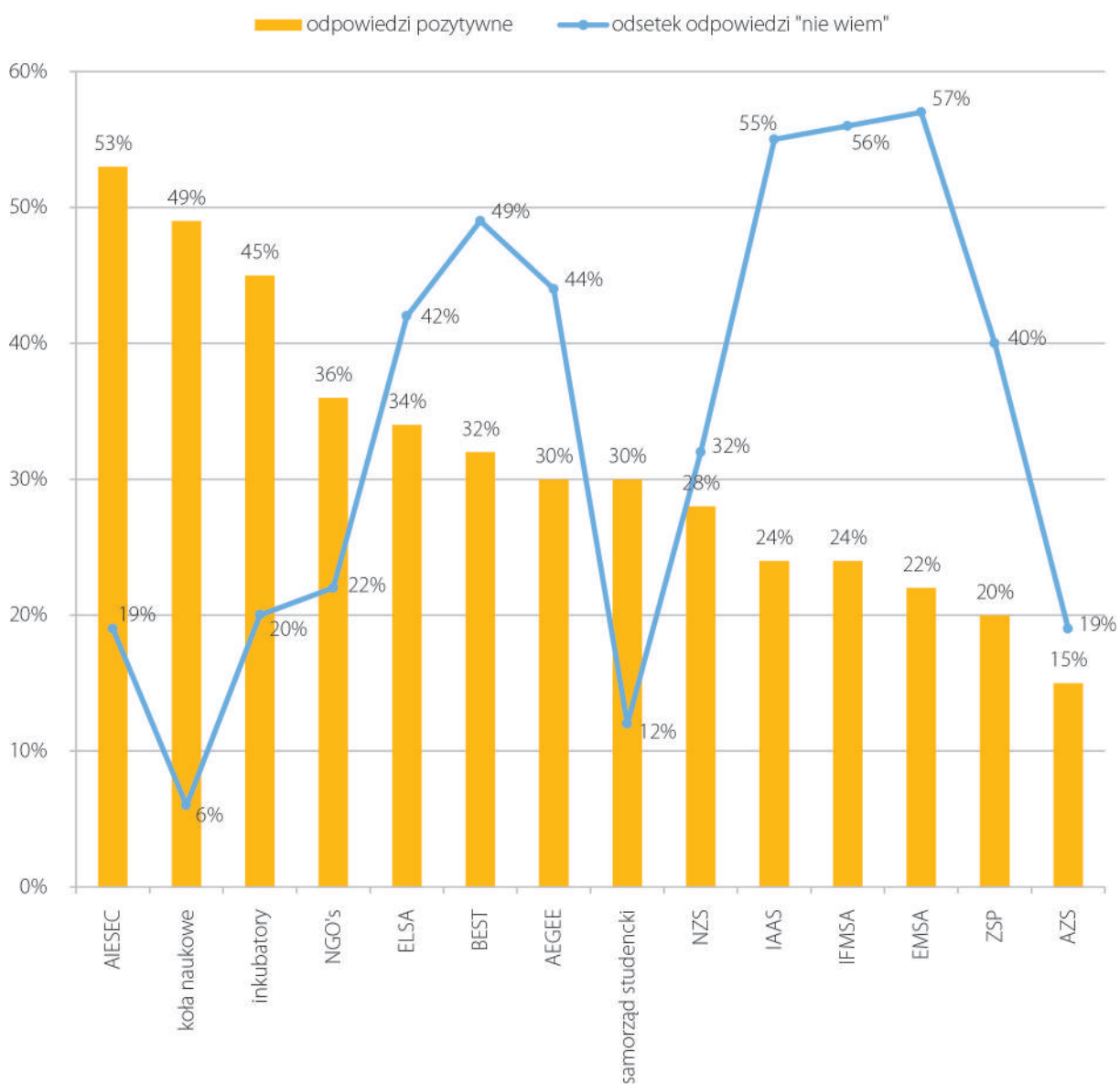
Rys. 48 Częstotliwość użycia różnych metod składania aplikacji (odpowiedzi „często” i „bardzo często”)



Źródło: Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 29.

O ofertach staży i praktyk ankietowani dowiadują się najczęściej ze stron internetowych firm (częściej korzystają z nich mężczyźni) i portali rekrutacyjnych (66%). Targi pracy i biura karier stanowią źródło informacji dla około 30% studentów (większy odsetek kobiet). Jeśli chodzi o przydatność organizacji studenckich, w przypadku wielu z nich ankietowani nie byli w stanie podać swojej oceny, co najprawdopodobniej wynikało z niskiej rozpoznawalności tych organizacji (Rys. 49). Najwyżej oceniono przydatność organizacji AIESEC (pozytywne odpowiedzi 53% badanych).

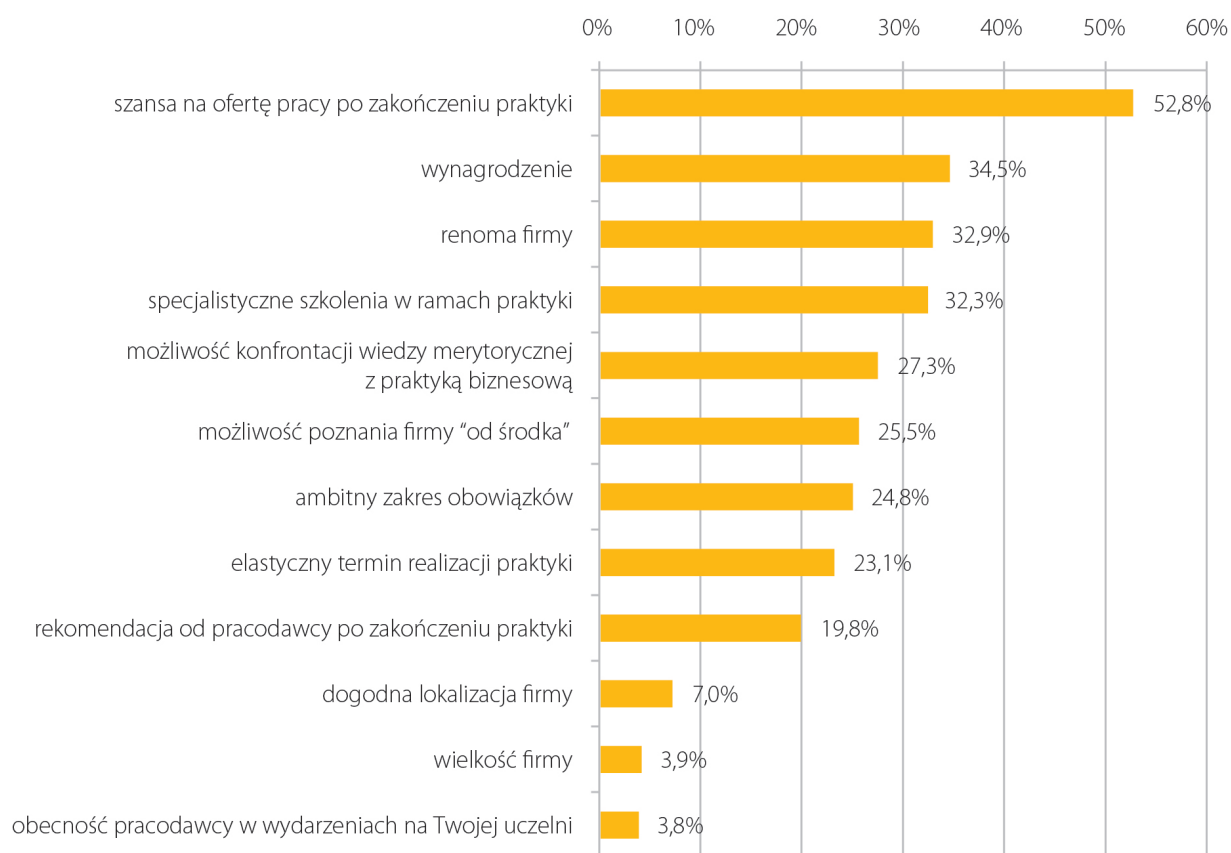
Rys. 49 Ocena przydatności organizacji studenckich w procesie poszukiwania pracy



Źródło: Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 27.

Jak pokazuje Rys. 50, motywacją do podjęcia praktyki studenckiej jest głównie szansa na otrzymanie propozycji pracy u danego pracodawcy (mniej istotne, ale również ważne są: wynagrodzenie, szkolenia w ramach praktyk oraz renoma firmy).

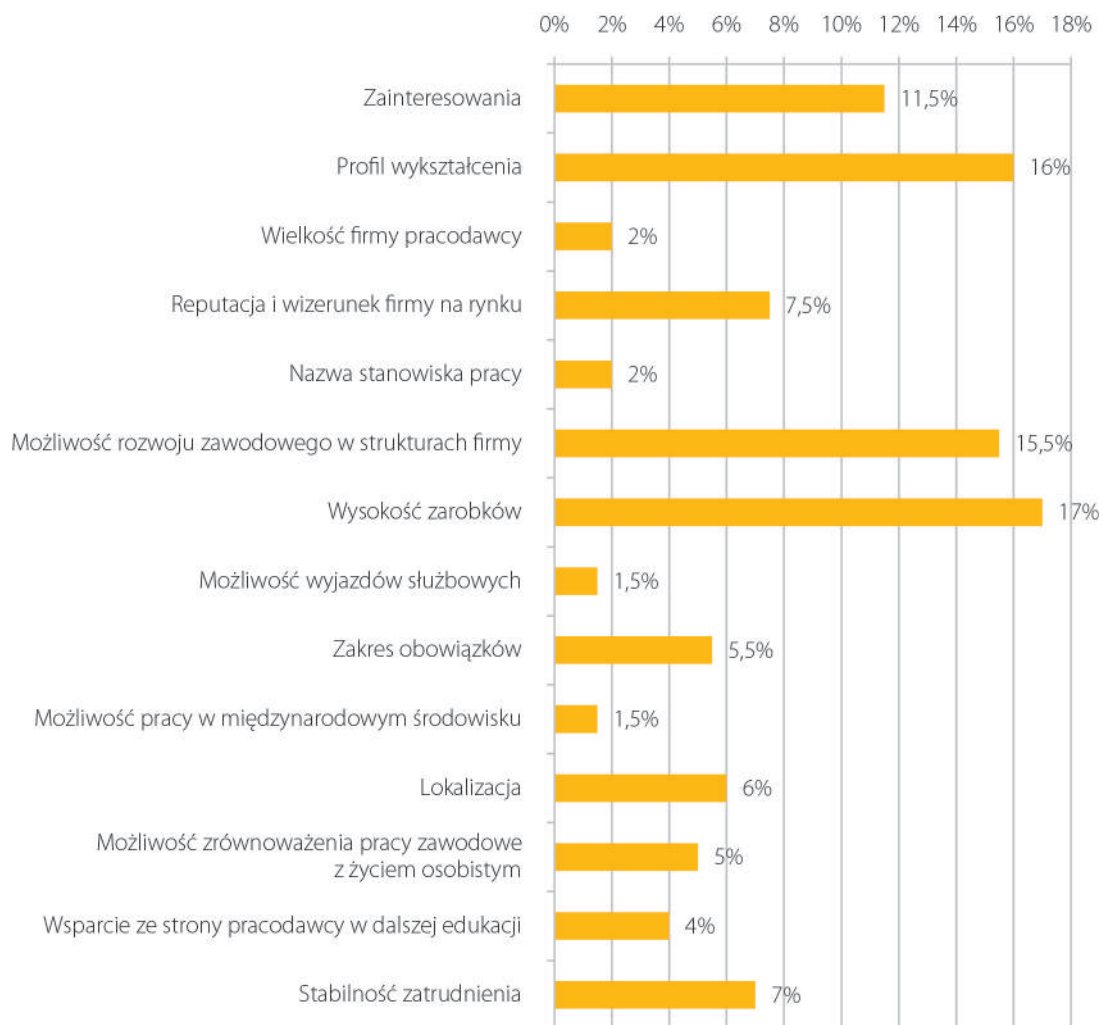
Rys. 50 Czynniki zachęcające do odbycia praktyki studenckiej



Źródło: Raport IV edycji programu edukacyjnego *Twoja Perspektywa*, rok akademicki 2011/2012, s. 26.

Głównym kryterium, brany pod uwagę przez studentów przy poszukiwaniu przyszłej pracy, jest przede wszystkim wysokość zarobków (Rys. 51). 16% studentów wskazało również profil wykształcenia i możliwość rozwoju zawodowego w strukturach firmy. Najmniej istotnymi dla studentów aspektami są wielkość firmy, nazwa stanowiska pracy, możliwość wyjazdów służbowych oraz możliwość pracy w międzynarodowym środowisku.

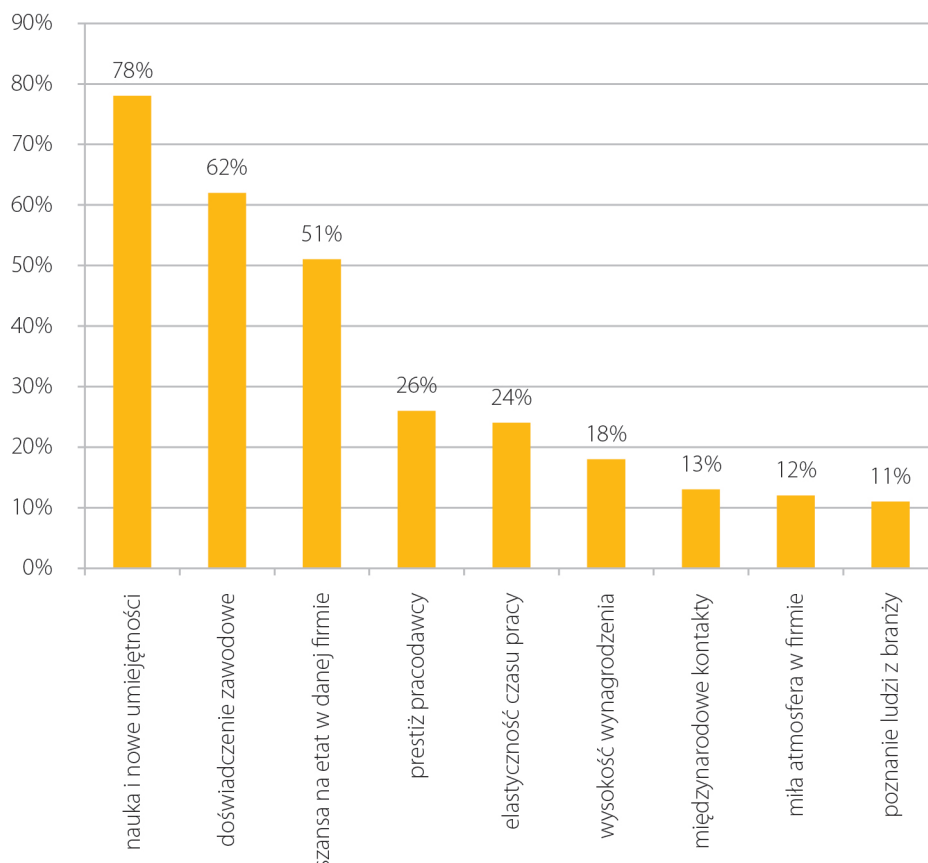
Rys. 51 Istotne kryteria brane pod uwagę przy poszukiwaniu pierwszej pracy



Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 27.

Wyniki badania przeprowadzonego przez Deloitte i SGH wskazują, że studenci bardzo wysoko oceniają przydatność staży i praktyk zawodowych, jednocześnie nie oceniając zbyt wysoko ich dostępności (jedynie 17% ankietowanych stwierdziło, że jest ich wystarczająca ilość). Jeśli chodzi o kryteria wyboru staży zawodowych we wspomnianym badaniu, studenci typowali czynniki pokazane na Rys. 52. Największy odsetek wskazań dotyczył możliwości nauki i pozyskania nowych umiejętności, zdobycia doświadczenia zawodowego, a także szansy na późniejsze zatrudnienie w danej firmie. Polacy, nieco częściej niż pozostali studenci w regionie, wskazywali prestiż pracodawcy i atrakcyjne wynagrodzenie jako ważne czynniki wyboru stażu. Warto podkreślić, że ocena znaczenia prestiżu pracodawcy przy wyborze stażu maleje wraz z rokiem studiów i wiekiem badanych studentów.

Rys. 52 Najważniejsze kryteria wyboru stażu (odsetek wskazań pozytywnych)

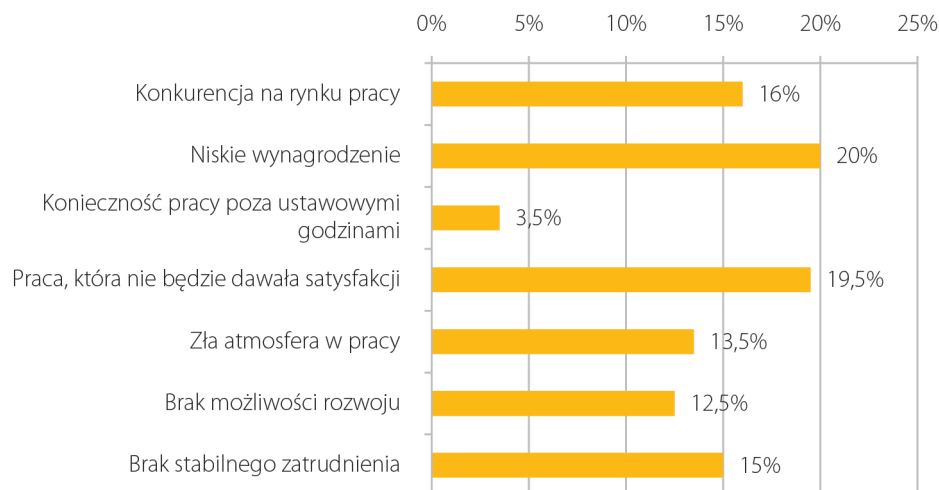


Źródło: *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, SGH, Warszawa 2011, s. 22.

Jak się okazuje, czynnikiem najbardziej zniechęcającym młodych ludzi do wysyłania kolejnych aplikacji jest brak odpowiedzi na wcześniejsze listy do pracodawcy (50% ankietowanych, najwięcej w regionie). 16% badanych uznało za najbardziej demotywującą negatywną opinię znajomych o firmie.

W badaniu obejmującym studentów uczelni technicznych pytano o ich obawy dotyczące przyszłej aktywności zawodowej. Uczestnicy badania najbardziej obawiają się niskiego wynagrodzenia oraz niesatysfakcjonującej pracy (Rys. 53). Część respondentów obawia się również utrudnionego startu na rynku pracy ze względu na dużą konkurencję. Najmniejszym problemem byłyby dla nich konieczność pracy poza ustawowymi godzinami (zaledwie 3,5% wskazań). Warto podkreślić, że stosunkowo dużo wskazań dotyczyło braku możliwości rozwoju.

Rys. 53 Obawy dotyczące przyszłej pracy



Źródło: Program edukacyjny ZainSTALuj się, Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011, s. 26.

4.6. Bariery we współpracy biznesu i edukacji

Potencjalne bariery we współpracy środowiska biznesowego z systemem edukacji mogą leżeć zarówno po stronie instytucji edukacyjnej, jak i przedsiębiorstwa lub też wynikać z uwarunkowań zewnętrznych.

W opinii pracodawców przeszkodami w kooperacji są¹³¹:

- skomplikowane i długotrwałe procedury, które towarzyszą nawiązaniu współpracy,
- biurokracja (zarówno w firmach, jak i placówkach edukacyjnych),
- brak regulacji prawnych wspierających tego typu współpracę,
- brak zachęt finansowych i prawnych dla przedsiębiorców,
- nieodpowiadające potrzebom przedsiębiorstw programy edukacyjne szkół i uczelni wyższych, które przez wiele firm traktowane są jako punkt wyjścia (duża część firm skarży się na brak w regionie szkół kształcących w interesujących firmę zawodach)¹³²,
- niezgodność oczekiwań związanych z formą oraz zakresem współpracy – zdaniem przedsiębiorców jednostki edukacyjne myślą w niektórych przypadkach współpracę merytoryczną ze sponsoringiem, oczekując np. finansowania prac remontowych.

131 *Współpraca firm...*, op. cit., s. 19.

132 *Badanie funkcjonowania...*, op. cit.

Poważną przeszkodą może okazać się również kwestia finansowania tego typu aktywności. Pracodawcy postrzegają współpracę jako koszt dla firmy, dodatkowo często napotykać na trudności związane z systemem podatkowym (m.in. podatek od darowizny). Brakuje korzystnych rozwiązań podatkowych (związanych ze składkami ZUS, stawkami VAT). W przypadku wielu firm kryzys gospodarczy spowodował ograniczenie wydatków, w tym również tych przeznaczonych np. na praktyki zawodowe. Roczny budżet firmy na współpracę z sektorem edukacji jest zazwyczaj w dużym stopniu uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa. W niektórych firmach kwota na ten cel przekracza 100 tys. zł. Dotyczy to zazwyczaj dużych firm, a często również korporacji międzynarodowych (np. IBM Polska Sp. z o.o., PGNiG Termika, Microsoft Sp. z o.o.). Warto jednak zauważyć, że wielkość budżetu nie zawsze świadczy o jakości i wartości podejmowanych działań. Przykładem wspomnianym wcześniej może być w tym miejscu firma Corpo Sp. z o.o., której budżet na ten cel zamyka się w kwocie 5 tys. zł. Większość przedsiębiorstw pokrywa koszty współpracy z własnego budżetu, tylko część z nich dzieli się kosztami z instytucją edukacyjną. Warto zauważyć, że niewielka liczba przedsiębiorców ubiega się o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Znacznie częściej o takie dofinansowanie wspólnego projektu ubiega się instytucja edukacyjna¹³³.

Osobną kwestią jest temat aktywnego uczestnictwa i zainteresowania kooperacją obydwu stron. Pracodawcy zauważają, że w niektórych przypadkach niechęć do nawiązania współpracy może wynikać z obawy przed posądzeniem o czerpanie prywatnych korzyści ze współpracy z przedsiębiorstwem, faworyzowanie i promowanie rozwiązań technologicznych danej firmy przez uczelnie, lub też z przekonania, że renomowana uczelnia nie potrzebuje współpracy ze środowiskiem biznesowym. Opór może być też związany z dodatkowym nakładem pracy potrzebnym zarówno ze strony firmy, jak i uczelni (np. do zmiany programu zajęć czy sporządzenia nowego skryptu nauczania). Doświadczenia części pracodawców wskazują, iż współpraca jest bardziej efektywna poza dużymi aglomeracjami miejskimi. Okazuje się, że szkoły partnerskie z małych miasteczek i terenów wiejskich bardziej angażują się w podejmowane inicjatywy i pełniej wykorzystują możliwości współpracy. Barierą leżącą wyłącznie po stronie przedsiębiorstwa są niekiedy kwestie organizacyjne, m.in. brak odpowiedniej struktury, jednostki lub osoby odpowiedzialnej za kwestię współpracy z uczelniami lub szkołami średnimi.

Wskazane utrudnienia w podejmowaniu współpracy biznesu z edukacją wydają się niekiedy trudne do pokonania. Współczesność niesie jednak zarówno przedsiębiorstwom, jak i placówkom edukacyjnym tak wiele wyzwań, że tylko wspólne działanie może przynieść najlepsze efekty. Mnogość dostępnych obecnie form współpracy sprawia, że niemal każda instytucja może wprowadzić takie rozwiązania, które najlepiej odpowiadają jej potrzebom i możliwościom. Przytoczone w rozdziale pozytywne przykłady omawianej współpracy mogą posłużyć tu za inspirację. Największe korzyści płynące z realizacji takich inicjatyw: realny wpływ na zapełnianie rynkowych luk kompetencyjnych oraz dostęp do najcenniejszych, dobrze przygotowanych do życia zawodowego młodych talentów, powinny zachęcić nawet najbardziej sceptyczne instytucje do włączenia się w ten nurt działań. Należy jednak podkreślić, że najlepsze wyniki współpraca sektora przedsiębiorstw z edukacją przyniesie wówczas, gdy będzie to rezultat przemyślanej, dopracowanej strategii działania. Strategii, czerpiącej zarówno z idei społecznej odpowiedzialności biznesu, jak i praktyk marketingowych. Obie te perspektywy łączy w sobie koncepcja employer branding, szerzej omówiona w dalszej części opracowania.

133 *Współpraca firm...*, op. cit., s. 18.

Komentarz Haliny Frańczak, Dyrektor Marketingu i Komunikacji w Polsce i Europie Środkowej, Deloitte

Młodzi ludzie w całej Europie Środkowej bardzo krytycznie oceniają poziom programów edukacyjnych realizowany na studiach. Polscy studenci są bardziej niezadowoleni z jakości programu oferowanego przez studia niż ich koledzy z Czech. Zdecydowana większość studentów uważa, że studia słabo przygotowują do zawodu, a jeszcze słabiej do poruszania się po rynku pracy. Zdaniem studentów na studiach brakuje także zajęć rozwijających takie umiejętności jak praca w grupie, prezentacja, negocjacje czy skuteczna komunikacja. Jest to jeden z powodów, dla których jak najszybciej pragną zdobywać praktyczne umiejętności na stażach. W krytycznych opiniach na temat studiów zgodni ze studentami są pracodawcy, którzy organizują własne ścieżki przygotowania młodych ludzi do obowiązków zawodowych.

Zdobycie dobrej pracy w dobie kryzysu jest dla młodych ludzi ogromnym wyzwaniem. Dlatego studenci jak najwcześniej starają się nabywać doświadczenie uzupełniające wiedzę pozyskaną na studiach. Najcenniejsze doświadczenie na początku kariery zawodowej związane jest zawsze z pracą w firmach, w których młodzi ludzie pracują, realizując ciekawe projekty. Zarówno na stażu, jak i na początku kariery, renoma firmy, program szkolenia i możliwość uczenia się od najlepszych to podstawowe atuty firmy. Pieniądze i komfort pracy to dodatkowe mocne strony pracodawcy. Przy tym należy pamiętać, że polscy studenci, mimo przynależności do pokolenia Y, znacznie częściej niż ich koledzy z Czech czy krajów bałtyckich, są zdecydowani na intensywną pracę na początku swojej kariery. Młodzi ludzie skutecznie i szybko wymieniają między sobą informacje o wielu szczegółach związanych z pracą w firmach. Bariery komunikacji praktycznie nie istnieją. To dodatkowe wyzwanie, ale także dodatkowa szansa dla pracodawców najlepszych, których pracownicy są najlepszymi ambasadorami i promotorami marki.

Ostatnie kilka lat przyniosło dużą zmianę w formach komunikacji między kandydatem a pracodawcą. Internet króluje w rekrutacji już od dekady. Jednak prawdziwy dialog między pracodawcą a kandydatem zaczął się niedawno wraz z pojawieniem się mediów społecznościowych. Komunikację między młodymi ludźmi zdominowały Facebook, YouTube, Twitter i ulubione portale. To one narzucają język i dynamikę dialogu. Pracodawcy, chcą czy nie chcą, są też w nich obecni, bo młodzi ludzie rozmawiają między sobą także o pracy. Kandydaci oczekują od pracodawców rozmowy, dialogu, konkretnych informacji, które ich interesują. Wymagają szybkich i szczerych odpowiedzi na pytania. Czekają na nie zarówno na swoich ulubionych portalach w Internecie, jak również w formie odpowiedzi na aplikacje przesłane pocztą elektroniczną bądź za pomocą programów na stronach internetowych. Jedną z niedocenianych przez pracodawców form komunikacji są gry i konkursy. Media społecznościowe są wielkim światem rozrywki, którą młodzi ludzie bardzo cenią. Warto o tym pamiętać w komunikacji rekrutacyjnej.

Halina Frańczak jest absolwentką wydziałów socjologii, dziennikarstwa i nauk politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Obecnie pracuje w firmie doradczej Deloitte na stanowisku Dyrektora Marketingu i Komunikacji w Polsce i Europie Środkowej. Posiada prawie 15-letnie doświadczenie w marketingu, public relations i badaniach marketingowych.

5. Narzędzia employer brandingów skierowane do młodych

W dobie wzmożonej konkurencji o pracowników posiadających najbardziej poszukiwane kompetencje na rynku pracy rośnie znaczenie rozwiązań w umiejętny sposób łączących funkcjonujący w firmach system zarządzania zasobami ludzkimi, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu z perspektywą marketingową. Problematyką świadomego budowania marki przedsiębiorstwa od lat zajmują się teoretycy i praktycy employer brandingów. Pojęcie to, pojawiające się w literaturze anglojęzycznej od lat 90. ubiegłego wieku, można przetłumaczyć na język polski jako budowanie wizerunku pracodawcy lub budowanie wizerunku dobrego pracodawcy. Istnieje wiele definicji employer brandingów. M. Kozłowski ujmuje go jako „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”¹³⁴. Inni autorzy podkreślają wagę wiązania tego pojęcia z perspektywą potrzeb pracowników oraz wielu innych grup interesariuszy firmy¹³⁵.

Z międzynarodowych badań realizowanych cyklicznie przez Bernard Hodes Global Network wynika, że na przestrzeni ostatnich kilku lat zainteresowanie przedsiębiorstw ideą employer brandingów systematycznie rośnie. W roku 2012 ponad połowa (51%) objętych analizą przedsiębiorstw posiadała opracowaną strategię budowania wizerunku dobrego pracodawcy. Jedynie 3% firm nie posiadało takiego dokumentu i nie planowało jego przygotowania w przyszłości¹³⁶. Z kolei analizy dokonane przez Employer Brand International wskazują, że blisko 40% (39%) ankietowanych przedsiębiorstw zamierzało w roku 2013 zwiększyć inwestycje w działania ukierunkowane na budowanie wizerunku¹³⁷. W Polsce problematyka employer brandingów nie doczekała się dotąd obszernych analiz badawczych, można jednak oczekiwać, że i w naszym kraju grupa przedsiębiorstw przywiązujących wagę do świadomego tworzenia swojej marki będzie się poszerzała. Przypuszczenie to jest tym bardziej uzasadnione, że employer branding przynosi stosującym go organizacjom szereg wymiernych korzyści.

134 M. Kozłowski, *Employer branding...*, op. cit., s. 13.

135 Por. J. Sullivan, *Eight elements of a successful employment brand*, "ER Daily", 23 February 2004; Nigel Wright Recruitment Employer branding survey, 2008, Nigel Wright Recruitment, Newcastle, s. 6

136 *The Growing Value of Employer Brands*, Bernard Hodes Group, 2012, s. 6

137 Por. B. Minchington, *Employer Branding & the new world@work*, Collective Learning Australia, Torrensville 2013.

5.1. Dlaczego warto wdrażać employer branding?

Działania ukierunkowane na budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, z racji tego, że są kierowane zarówno do wewnątrz organizacji, jak i do jej otoczenia zewnętrznego mogą przynosić dwojakie korzyści. Z jednej strony pozwalają firmie zwiększyć swoją rozpoznawalność na rynku i opierając się na dobrej opinii o organizacji pozyskać najcenniejsze zasoby kompetencyjne, z drugiej zaś poprawiać efekty pracy dzięki zwiększaniu motywacji swoich kadr. Przedsiębiorcy wdrażający strategię employer branding oczekują, że pozwoli im ona przede wszystkim na przyciągnięcie do organizacji osób o unikalnych, wysokich kompetencjach, ale także przyczyni się m.in. do zwiększenia zaangażowania pracowników i satysfakcji klientów zewnętrznych¹³⁸. Istotne są także czynniki związane ze wzrostem produktywności przedsiębiorstwa oraz ograniczeniem kosztów operacyjnych (m.in. z uwagi na spadek rotacji pracowników).

Wśród innych możliwych do uzyskania korzyści, jakich można spodziewać się implementując strategię employer branding, należy wymienić:

- zbudowanie obrazu „pracodawcy z wyboru”,
- zwiększoną liczbę aplikacji samoistnych,
- wyższą jakość składanych aplikacji,
- większą akceptację warunków finansowych oferowanych przez firmę,
- większą liczbę referencji pracowniczych (zwiększony odsetek zatrudnienia w wyniku poleceń), co przekłada się również na zmniejszenie finansowych obciążeń związanych z rekrutacją,
- przyciągnięcie i zatrzymanie talentów,
- zapobieganie rotacjom pracowników,
- lepsze wskaźniki retencji,
- zwiększenie wskaźników rekrutacji,
- silniejszą kulturę organizacyjną,
- mniej negatywnych opinii dotyczących pracodawcy,
- wsparcie marek produktowych firmy,
- zwiększone zainteresowanie mediów (media często podejmują tematy związane z nagrodami, czołowymi miejscami w rankingach, prezentacjami na konferencjach branżowych),
- zapewnienie przewagi konkurencyjnej,
- wzrost wartości dla akcjonariuszy (firma Russell Investment Group wykazała pozytywną korelację pomiędzy występowaniem organizacji na liście Fortune's Best Places to Work oraz ceną akcji firmy).

W wymiarze finansowym prowadzenie kampanii employer brandingowej jest z reguły dużą inwestycją dla firmy. Należy pamiętać jednak, że jest to zazwyczaj działanie strategiczne i długofalowe. Przy odpowiednim poziomie inwestycji w ten obszar wraz z upływem czasu zmniejszają się koszty rekrutacji związane z kupowaniem miejsca na ogłoszenia, gdyż kandydaci sami będą szukać ofert znanej marki na stronach poświęconych karierze. Profesjonalista świadomy renomy firmy sam podejmie starania o pracę. Wprowadzenie przemyślanej długofalowej strategii EB może przyczynić się do zmniejszenia ryzyka braku kandydatów posiadających odpowiednie kwalifikacje. Na rynku można znaleźć wiele przykładów firm, które inwestując w budowę wizerunku pracodawcy, zdominowały swoje branże i są w stanie pozyskiwać najlepszych kandydatów na rynku.

Projekty z zakresu employer branding mogą zatem w znaczący sposób przyczynić się do sukcesu całej organizacji. Dzięki rozpoznawalnej marce, firmy są w stanie zatrudniać najbardziej utalentowanych pracowników, mają niższy wskaźnik rotacji, a także posiadają bardziej zaangażowany i zmotywowany zespół.

Jaka zatem powinna być strategia employer branding, by spełniła pokładane w niej oczekiwania?

138 *The Growing Value...*, op. cit., s. 15-16.

5.2. Budowanie strategii employer branding

Przygotowania do opracowania strategii powinna poprzedzić pogłębiona analiza sytuacji firmy (z uwzględnieniem jej wartości, zasobów, specyfiki branży, planów rozwojowych, lokalizacji) oraz jej otoczenia zewnętrznego (warunków gospodarczych, sytuacji na rynku pracy). Od jej wyników w dużym stopniu zależeć będzie wybór priorytetów działania z uwzględnieniem perspektywy krótko- i długookresowej. Istotne jest określenie jak przedsiębiorstwo ma być postrzegane (marka), co przybliży je do tego celu (narzędzia) oraz kiedy będzie wiadomo, że cel został osiągnięty (ewaluacja).

Doświadczenia przedsiębiorstw zagranicznych wskazują, że najlepsze rezultaty przynosi powiązanie strategii budowania wizerunku pracodawcy ze strategią:

- ogólną przedsiębiorstwa,
- zarządzania zasobami ludzkimi,
- marketingową¹³⁹.

Ich wzajemne przenikanie się i umacnianie pozwala na osiągnięcie efektu synergii podejmowanych działań. Jednocześnie należy podkreślić, że w pracach nad strategią employer branding kluczową rolę odgrywa dział zarządzania zasobami ludzkimi. Ze wspomnianych wcześniej badań wynika, że w blisko 40% (36%) firm mających opracowany taki dokument, pracami nad jego przygotowaniem kierował dział HRM¹⁴⁰. Jednocześnie z badań wynika, że w coraz większym stopniu odpowiedzialność za zarządzanie marką pracodawcy bierze na siebie kadra zarządzająca lub wręcz dyrektorzy generalni (15% i 13% w 2011 r. w porównaniu z odpowiednio 2% i 1% w badaniu z 2009 r.)¹⁴¹. Ten wynik zdaje się sugerować wzrost zrozumienia zarządów dla strategicznego znaczenia działań employer brandingowych w firmach.

Istotnym zadaniem w procesie tworzenia strategii budowy wizerunku firmy jest wybór grup docelowych projektowanych działań. Mogą być one rozpatrywane w dwóch wymiarach: w węższym ujęciu to grupa osób o danym profilu wykształcenia i kompetencjach oraz w szerszym – całe pokolenie. Wdrożone rozwiązania, by przyniosły pożądany efekt, powinny zatem brać pod uwagę różnice w oczekiwaniach, postawach i wartościach pracowników i kandydatów do pracy, reprezentujących różne grupy społeczno-demograficzne. Największym wyzwaniem pozostaje więc opracowanie takiego modelu wartości komunikowanych przez markę firmy (Employer Value Proposition, EVP), który będzie podzielany przez wszystkie grupy docelowe działań employer brandingowych. EVP oznacza zbiór korzyści, jakie otrzymuje pracownik (obecny lub potencjalny) od pracodawcy za swoją pracę w organizacji¹⁴². Istotne jest przy tym, by wartości te współgrały z zewnętrzną i wewnętrzną komunikacją przedsiębiorstwa, tworząc spójny przekaz. Tak określony pakiet wartości oferowany obecnym lub przyszłym pracownikom może zawierać zarówno korzyści emocjonalne (m.in. wartości, atmosfera, satysfakcja z pracy, prestiż), jak i racjonalne (możliwość rozwoju, stabilizacja zatrudnienia, benefity, work-life balance). EVP jest więc swoistą wizytówką firmy, jaką chcemy przedstawiać obecnym i przyszłym pracownikom oraz innym grupom interesariuszy¹⁴³. Wybór atrakcyjnych i wiarygodnych EVP powinien być oparty na analizie aktualnego wizerunku firmy z określeniem jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (analiza SWOT).

Wyniki międzynarodowych, prowadzonych w 16 krajach, badań wykazały, że najważniejsze z punktu widzenia potencjalnych pracowników EVP to interesująca praca oraz możliwość rozwoju kariery. Kolejne miejsca zajęły pakiet wynagrodzeń, zgodność wartości firmy z osobistymi wartościami i możliwość rozwoju osobistego. Analizy wskazują, że występują różnice w zależności od kraju i regionu w ocenie znaczenia tych czynników¹⁴⁴. W przypadku firm międzynarodowych uwzględnienie różnic kulturowych wydaje się niezbędne. Przekaz dotyczący EVP powinien także uwzględniać różnice istniejące pomiędzy grupami docelowymi działań employer brandingowych.

Na skuteczność działań employer brandingowych w niemalym stopniu wpływa kultura organizacyjna firmy. Jest ona nośnikiem wartości promowanych przez przedsiębiorstwo i jako taka wskazuje, które działania i postawy pracownicze są w nim uznawane za szczególnie cenne. Ów specyficzny dla danej organizacji kanon wartości, stanowiący o jej wyjątkowości, jest podstawą wizerunku firmy, którego zadaniem jest także oddziaływanie na jej otoczenie.

Działania skierowane do grupy uczniów i studentów są z pewnością tylko wycinkiem możliwego wachlarza aktywności pracodawców w obszarze employer branding. Ze względu na tematykę niniejszego raportu, jak również z intencją jego praktycznej użyteczności, w dalszej części skupiono się na omówieniu dwóch narzędzi: przygotowaniu i wdrożeniu kompleksowego programu edukacyjnego oraz stażach i praktykach.

139 Por. *The Growing Value...*, op. cit.

140 B. Minchington, *Employer Branding...*, op. cit.

141 <http://www.employerbrandingonline.com/news/research/346-new-research-findings-ebis-2011-employer-branding-global-research-study.html> (dostępny: 15.01.2013).

142 B. Minchington, *Employer Branding...*, op. cit.

143 B. Minchington, *Your most important employer brand asset – your EVP*, <http://www.bretminchington.com/free-resources/strategy/139-your-most-important-employer-brand-asset-your-evp.html> (dostępny: 15.01.2013).

144 *Ibidem*.

5.3. Programy edukacyjne

Budowanie wizerunku wśród studentów i uczniów w formie przemyślanych, długofalowych działań jest praktyką stosowaną przez coraz większą liczbę organizacji w Polsce, chociaż nadal pozostaje domeną dużych, międzynarodowych korporacji. Młody człowiek to często przyszły specjalista lub partner biznesowy, jednak w przeważającej większości przypadków to obecny bądź przyszły klient, konsument bądź odbiorca usług. Studenci i uczniowie posiadają ponadto silny głos opiniotwórczy, gdyż w szerokim zakresie wykorzystują media społecznościowe. Kierując swoje działania do tej grupy, pracodawcy budują swój obecny jak i przyszły wizerunek w wymiarze znacznie szerszym niż wizerunek pracodawcy.

Obecnie firmy budują coraz szerszą ofertę skierowaną do studentów, nie ograniczając się wyłącznie do praktyk i staży. Jednymi z najdłużej i najaktywniej działających wśród studentów przedsiębiorstw w Polsce są firmy z tzw. wielkiej czwórki (KPMG, PwC, Deloitte, Ernst&Young). Ich plakaty promujące szeroką ofertę employer brandingową znajdziemy na większości polskich uczelni. Ponadto, firmy te organizują i uczestniczą w wielu innych przedsięwzięciach skierowanych do studentów, np. konkursy, targi pracy, dni kariery. Posiadają również precyzyjnie określone ścieżki karier, dzięki czemu młody człowiek dokładnie wie, jak wyglądają kolejne etapy rozwoju kariery. Firmy te są w pełni świadome tego, że inwestycja w employer branding z pewnością się zwróci (możliwość zatrudnienia najlepszych wyselekcjonowanych kandydatów), a dodatkowo pozwoli wypromować markę wśród potencjalnych klientów.

Wśród wielu możliwości działań skierowanych do studentów i uczniów wymienić można m.in.:

- dni otwarte firmy dla wybranych studentów i uczniów,
- konkursy,
- warsztaty i studia przypadków,
- wykłady na uczelniach z udziałem pracowników,
- targi pracy i dni kariery,
- rozbudowane sekcje dotyczące kariery na stronach internetowych,
- gry flashowe,
- współpracę z portalami studenckimi,
- newslettery zewnętrzne,
- stypendia dla najlepszych studentów,
- współpracę ze studentami i uczniami przy pisaniu prac dyplomowych,
- programy ambasadorskie,
- reklamę w informatorach o rynku pracy dla młodych,
- wirtualne targi pracy organizowane przez portale rekrutacyjne.

Młodzi ludzie niezwykle cenią sobie tego rodzaju inicjatywy podejmowane przez pracodawców. Ważne jest jednak to, aby z całej palety możliwych aktywności skierowanych do uczniów i studentów wybrać te najbardziej skuteczne, a przede wszystkim, aby całość zaplanowanych w tym obszarze działań była efektem przemyślanej i długofalowej strategii.

Program edukacyjny to promowana w projekcie *Biznes dla edukacji* formuła współpracy pracodawców ze studentami lub uczniami, która scala w przemyślane, spójne przedsięwzięcie różnorodne metody obecności pracodawców w szkołach i na uczelniach. Poniżej zaprezentowano sposób przygotowania *Programu edukacyjnego*.

Ocena sytuacji w organizacji

Kluczem do przygotowania dobrego *Programu edukacyjnego* jest dokładna i rzetelna ocena obecnej sytuacji organizacji. Jest to pierwszy krok, który powinien poprzedzać decyzję o realizacji programu. Analiza sytuacji firmy powinna dotyczyć największych wyzwań i potrzeb organizacji w obszarze rekrutacji i budowy wizerunku dobrego pracodawcy. Krótko mówiąc, pracodawca powinien jak najbardziej szczegółowo odpowiedzieć sobie na pytanie: dlaczego potrzebuję takiego programu employer brandingowego w naszej firmie?

Poniższa lista prezentuje najważniejsze obszary analizy i pytań istotnych w przygotowaniu „szytego na miarę” programu edukacyjnego:

- plany rekrutacyjne – jakich pracowników (profil kompetencyjny i stanowiska) poszukiwać będzie firma w najbliższym czasie?
- aktualne trudności rekrutacyjne organizacji – czy występują i jeśli tak, to w jakich grupach pracowników?
- jakie narzędzia rekrutacji stosowane są w firmie i jaka jest ich efektywność?
- struktura wiekowa – czy istnieje luka pokoleniowa lub ryzyko jej wystąpienia w przyszłości?
- poziom rotacji pracowników – w szczególności analizie warto poddać przyczyny odejść dobrowolnych w firmie;
- profile kompetencyjne – pożądany profil kompetencyjny, w szczególności w zakresie kompetencji ogólnych oraz kompetencji na stanowiska, na których występują trudności rekrutacyjne;
- jakich kompetencji brakuje absolwentom przyjmowanym do Twojej firmy?
- ścieżki rozwoju zawodowego w firmie – istotne w kontekście komunikacji przewag w grupach docelowych programu edukacyjnego;
- program zarządzania talentami – dotyczy szczególnie większych firm – czy istnieje, a jeśli tak, jak jest skonstruowany?
- elastyczne formy zatrudnienia – czy firma je stosuje i jeśli tak, to jakie?
- wartości oferowane pracownikom, które firma podkreśla w komunikacji do potencjalnych pracowników (Employer Value Proposition – EVP np. możliwość rozwoju, atrakcyjne wynagrodzenie);
- wartości, które są ważne dla firmy z punktu widzenia relacji pracownik – pracodawca i stosunku pracownika do firmy (np. lojalność, uczciwość);
- efektywność dotychczas stosowanych kanałów komunikacji wykorzystywanych w informowaniu o procesie rekrutacji absolwentów;
- wizerunek organizacji jako pracodawcy – czy firma brała udział w badaniach wizerunku, czy porównuje się z konkurencją, jakie są aktualne i potencjalne przewagi konkurencyjne w tym obszarze?
- programy praktyk i staży – czy istnieją, w jaki sposób są organizowane i dla kogo?
- analiza efektywności dotychczas wykorzystywanych metod budowania wizerunku dobrego pracodawcy.

Ustalenie celów strategicznych programu

Programy edukacyjne są projektami wielofunkcyjnymi. Przede wszystkim wpisują się w politykę rekrutacyjną firmy i w budowę jej dobrego wizerunku jako pracodawcy, ale również w działania PR i marketingu oraz aktywności z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Przy przygotowywaniu programu warto zadać sobie pytanie, jakim szczegółowym celem ma on służyć oraz jakie inne obszary działalności firmy poza budowaniem jej marki jako pracodawcy może synergicznie wspierać. Przykładowe dodatkowe funkcje programu:

- promocja firmy jako odpowiedzialnej społecznie poprzez zaangażowanie w edukację (szczególnie istotne dla lokalnych społeczności, funkcja wpisuje się w działania CSR firm),
- informowanie o zapotrzebowaniu na określone kompetencje i zawody,
- promocja produktów firmy (o ile pokrywa się z odbiorcami grupy docelowej programu).

Stworzenie scenariusza programu

Ponieważ program edukacyjny powinien być dopasowany do konkretnych potrzeb firmy, stąd jego ostateczny kształt i obszar merytoryczny zależą od wielu, wymienionych powyżej czynników. Po dokonaniu analizy sytuacji w firmie i jej otoczeniu rynkowym, należy nakreślić wstępny scenariusz programu podejmując decyzje co do:

- grupy docelowej projektu,
- preferowanej liczby uczestników programu,
- zasięgu i tematyki wybranych wydarzeń,
- placówek edukacyjnych.

Zbiór możliwych do wykorzystania narzędzi, które będą stanowić elementy programu, może być bardzo szeroki. Poniżej zaprezentowano najpopularniejsze i najefektywniejsze:

- *program ambasadorski* – działalność promocyjna i organizacyjna wybranych w procesie rekrutacji studentów, którzy są reprezentantami programu i firmy;
- *kluby pracodawców* – rodzaj organizacji studenckiej skupionej wokół nakreślonej przez pracodawcę tematyki i angażującej się w działania realizowane przez pracodawcę;
- *program mentoringu pracowniczego* – forma wolontariatu pracowniczego wybranych specjalistów z firmy. Jego celem jest ułatwienie bezpośredniego kontaktu uczniów i studentów z pracownikami firmy oraz zwiększenie dostępu grupy docelowej do wiedzy i technologii stosowanych w organizacji, dzięki spotkaniom ze specjalistami z firmy;
- *warsztaty edukacyjne* – czyli spotkania, które umożliwiają szkolenie i podnoszenie kompetencji ważnych z punktu widzenia firmy. Zapewniają efektywny transfer wiedzy merytorycznej i praktycznej pomiędzy specjalistami z firmy, a grupą docelową,
- *warsztaty językowe* – możliwość nauki branżowego języka obcego;
- *program stypendialny* – forma wyróżnienia najzdolniejszych i najaktywniejszych uczestników programu;
- *badania* – narzędzie umożliwiające lepsze poznanie oczekiwań grupy docelowej w wybranym obszarze oraz dopasowanie do nich działań programowych, pomagają organizacji zaplanować zarządzanie kapitałem ludzkim w dłuższej perspektywie i wesprzeć proces zarządzania marką;
- *konkursy* – poszerzają program merytorycznie, dodatkowo angażują uczestników do działań w programie, nadają prestiż i rozgłos medialny;
- *strona internetowa programu* – platforma informacyjno-edukacyjna dla bezpośrednich uczestników, ale również wszystkich osób zainteresowanych branżą firmy. Powinna zostać w jasny sposób podzielona na moduły tematyczne, tak aby każdy odwiedzający bez problemu odnalazł informacje o aktualnościach programowych czy materiały na temat wybranej firmy;
- *newsletter programu, media społecznościowe* – dopełnienie strony internetowej programu i narzędzie wspierające komunikację z grupą docelową.

Dobór zespołu programu

Aby zapewnić prawidłowy przebieg programu, zespół projektowy odpowiedzialny za jego realizację powinien być dobrany w przemyślany sposób. Z doświadczeń wynika, że warto w nim uwzględnić:

- *Ambasadorów* – studentów działających na zasadach wolontariatu na uczelniach, w szkołach partnerskich programu. Ich rola umożliwi rozwój kompetencji miękkich oraz ułatwi dostęp do realizowanych w ramach programu działań, a także praktyk i staży w firmie. Ambasadorzy powinni być wyłonieni z grona najaktywniejszych uczniów lub studentów grupy docelowej, wykazujących się wysokimi umiejętnościami organizacyjnymi, komunikatywnością, inicjatywą oraz doświadczeniami wyniesionymi z działalności w szkolnych lub akademickich organizacjach non-profit.
- *Campus Recruiterów* – osoby odpowiadające za rekrutację Ambasadorów, monitorowanie ich działań oraz wyłanianie talentów z grona uczestników wydarzeń programowych. W ścisłej współpracy z Ambasadorami organizują działania edukacyjne, nadzorują, a następnie raportują ich przebieg liderom.
- *Mentorów programu* – pracowników firmy, którzy angażują się w jego realizację poprzez prowadzenie warsztatów, spotkań tematycznych czy np. opracowanie pytań konkursowych.
- *Lidera Projektu* – osobę z firmy organizatora programu, która odpowiada za koordynowanie pracy całego zespołu i realizację poszczególnych działań.

Pozyskanie patronów programu

Kolejny krok po ustaleniu celów projektu, jego formuły, grupy docelowej, zespołu projektowego, to pozyskanie patronów programu. Przyznane patronaty dają duże wsparcie w organizacji poszczególnych wydarzeń, np. patronat Rektora wybranej uczelni zwiększa zarówno prestiż projektu, jak i zaangażowanie danych władz w realizację programu. Bardzo ważną rolę odgrywają patroni medialni, z którymi współpraca owocuje ugruntowaniem wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy wśród społeczności lokalnej, jak również w świecie biznesu. Warto skoncentrować uwagę również na typowo studenckich/uczniowskich inicjatywach, jak portale internetowe, czasopisma branżowe, koła naukowe i gazetki, gdyż decydując się na udzielenie konkretnemu programowi swojego patronatu, czy wsparcia w promocji, znacznie ułatwiają dotarcie do grupy docelowej.

Budowanie sieci kontaktów

Dotarcie do właściwych ludzi nie tylko ułatwi realizację, ale również przyczyni się do sukcesu programu. W bazie kontaktów programu edukacyjnego nie może zabraknąć:

- przedstawicieli instytucji władz miasta, w którym realizujemy działania,
- przedstawicieli władz uczelni,
- opiekunów i przewodniczących tematycznych kół naukowych,
- kierowników biur karier,
- dyrekcji szkół,
- pedagogów,
- dziennikarzy.

W przypadku programów skierowanych do młodego pokolenia, działania programu edukacyjnego powinny być kierowane przede wszystkim do studentów, uczniów i to kontakty z tego środowiska powinny stanowić większość. Dzięki studentom/uczniom informacje o programie będą rozprzestrzeniały się przy wykorzystaniu marketingu szeptanego – jednego z najskuteczniejszych narzędzi reklamowych w tej grupie.

Uczniowie i studenci, uczestnicząc w działaniach programu edukacyjnego, mają możliwość nabywania nowych umiejętności i angażowania się w przedsięwzięcia „od nich i dla nich”. To natomiast ma przełożenie na efektywność i wiarygodność podejmowanych przez pracodawcę inicjatyw, wpływa na wzrost identyfikacji uczestników z wybraną marką oraz lojalność wobec niej. Działania edukacyjne współgrają również z innymi wartościami cenionymi przez pokolenie Y, takimi jak dzielenie się wiedzą czy stały rozwój zawodowy.

5.4. Przykłady praktycznej realizacji Programów edukacyjnych

Poniżej zaprezentowanych zostało 10 Programów edukacyjnych realizowanych z wybranymi grupami pracodawców w partnerskich szkołach oraz na uczelniach wyższych w ramach projektu *Biznes dla edukacji*. Dzięki różnego rodzaju aktywnościom przewidywanym w programach, pracodawcy mają okazję nie tylko do budowania pozytywnego wizerunku swojej firmy, ale również do przekazywania środowiskom uczniowskim i studenckim informacji na temat swoich potrzeb oraz wymagań.



Automotywacja to Program edukacyjny skupiający firmy, które chcą nawiązać współpracę z uczelniami i poprzez bezpośredni kontakt ze studentami realizować wydarzenia edukacyjne dostosowujące kompetencje ludzi młodych do potrzeb pracodawców. Tematem przewodnim Programu jest pasja do motoryzacji i szeroko rozumiany rozwój, co oddaje motto Programu „Kariera bez hamulców”. Wspólna inicjatywa i działania firmy Faurecia – lidera wśród globalnych graczy branży motoryzacyjnej i głównego partnera Programu – przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowo-szkoleniowego KMP oraz firmy DES ART specjalizującej się w usługach inżynierskich i pracach badawczo-rozwojowych, mają pokazać, że kierując się pasją, można znaleźć „złoty środek” w dążeniu do samorealizacji i satysfakcji zawodowej.

Program realizowany jest na Politechnice Wrocławskiej oraz Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technologicznym w Szczecinie, ale do udziału w niektórych działaniach zachęceni są również studenci innych uczelni o profilach technicznych, jak Politechnika Warszawska, Lubelska oraz Łódzka.

W ramach Programu edukacyjnego pracodawcy organizują Program Ambadorski, warsztaty, konkursy, dni pracodawcy. Elementy Programu zostały przygotowane w taki sposób, aby pokazać możliwości jakie oferuje branża motoryzacyjna. Bezpośrednią korzyścią dla uczestników Programu edukacyjnego Automotywacja, którzy wykażą się określonymi umiejętnościami, jest dodatkowo możliwość odbycia rocznego, płatnego stażu w firmie Faurecia.



Budujemy lepszą przyszłość to *Program edukacyjny* realizowany we współpracy z przedstawicielami branży budowlanej. Poprzez wspólne inicjatywy firma CEMEX Polska – jeden z największych producentów materiałów budowlanych w Polsce i lokalne przedsiębiorstwa MJM (Chełm) i Remur (Rudniki), prowadzą działania zachęcające do pracy w branży.

Motywy przewodnie programu to:

- Zaawansowane technologie,
- Innowacyjne rozwiązania,
- Odpowiedzialni pracodawcy.

Poszczególne działania firm realizowane są na Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie i Politechnice Częstochowskiej oraz w Zespole Szkół Zawodowych nr 5 im. ks. Stanisława Staszica w Chełmie, Technicznych Zakładach Naukowych im. gen. Władysława Sikorskiego w Częstochowie i Zespole Szkół Zawodowych im. Bolesława Prusa w Częstochowie. Uczestnictwo w Programie to dla uczestników przede wszystkim możliwość poszerzenia teoretycznej wiedzy akademickiej czy szkolnej o praktyczne umiejętności oraz szansa na rozwinięcie kompetencji poszukiwanych przez firmy partnerskie. Z punktu widzenia firm biorących udział w Programie największymi wyzwaniem w zakresie kompetencji kandydatów do pracy są: brak umiejętności adaptacji w nowym miejscu pracy, niedostateczna wiedza nt. standardów działania organizacji oraz brak sprecyzowanych oczekiwań zawodowych.



Filary Sukcesu to *Program edukacyjny* tworzony wspólnie przez grupę Saint-Gobain, Naj International oraz firmę szkoleniową Polański & Partners Business Training. Motywem przewodnim skierowanego do tych pracodawców Programu są Filary Sukcesu, które określają pożądane na rynku pracy kompetencje. Jako kluczowe u młodych pracowników wyodrębniono wiedzę teoretyczną oraz praktyczne umiejętności – zarówno bezpośrednio związane z kierunkiem studiów, jak i z funkcjonowaniem społecznym. Trzecim elementem są postawy proaktywne i szeroko rozumiane miękkie kompetencje, które wpisują się w przyjęte przez firmy systemy kompetencji i wartości, w których ceni się zaangażowanie zawodowe oraz innowacyjność.

Celem realizowanych działań jest nawiązanie współpracy firm z ośrodkami edukacyjnymi. Program Filary Sukcesu stawia na aktywne zaangażowanie młodych ludzi w wydarzenia organizowane przez firmy – udział w licznych konkursach, spotkaniach, aktywność na stronie internetowej oraz profilu FB. W ramach dwóch wybranych uczelni: Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie oraz Politechniki Warszawskiej prowadzone są seminaria i warsztaty skierowane do osób planujących karierę w branży budowlanej, produkcji i sprzedaży zaawansowanych rozwiązań technicznych.

Filary Sukcesu to także rozbudowany Program Ambadorski umożliwiający współpracę z mentorem oraz udział w konkursach stworzonych przez ekspertów z zaangażowanych firm. W ramach zaplanowanych działań partnerzy Programu wyłonią grupę najlepszych studentów, których zaproszą do programu praktyk i staży.



Program edukacyjny **getSMarTer** realizowany jest przez SMT Software i IT Support Group. W jego trakcie firmy poznają narzędzia przydatne w procesie budowania wizerunku pracodawcy wśród przyszłych pracowników. Odbiorcami działań w Programie są osoby planujące swoją przyszłość zawodową w branży IT. **getSMarTer** pozwoli im nie tylko na pogłębienie wiedzy z dziedziny IT, lecz także na bezpośredni kontakt, wymianę doświadczeń z pracownikami firm partnerskich i poznanie codziennej pracy specjalistów IT w wiodących w branży firmach.

Na dwóch wybranych uczelniach: Politechnice Wrocławskiej oraz Politechnice Śląskiej, pod hasłem **getSMarTer** organizowane są różnorodne wydarzenia informacyjno-edukacyjne. Wśród nich znajdują się warsztaty oraz seminaria, pozwalające studentom na podniesienie umiejętności komunikacyjnych i poznanie konkretnych narzędzi przydatnych w przyszłej pracy specjalisty IT. Dla tych, którzy chcą bliżej zapoznać się z pracą w firmach informatycznych oraz sprawdzić swoją wiedzę w praktyce, przygotowano atrakcyjny Program Ambadorski.

Program **getSMarTer** to także liczne konkursy motywujące studentów do ciągłego poszukiwania wiedzy i rozwoju swoich umiejętności z zakresu programowania. Udział w Programie to dla SMT Software i IT Support Group szansa na pozyskanie talentów i nawiązanie z nimi długoterminowej współpracy. W toku Programu obie firmy wyłonią grupę najlepszych studentów, których zaproszą do programu praktyk i staży.



Nauka od Kuchni to Program edukacyjny stworzony przez pracodawców, którzy w swojej branży oraz regionie dostrzegają luki kompetencyjne młodych ludzi wchodzących na rynek pracy i chcą przeciwdziałać temu problemowi. Program realizowany jest przy współpracy Amica Wronki S.A. – lidera w produkcji urządzeń AGD na polskim rynku, wraz z partnerskimi firmami serwisowymi: Bartex oraz Naprawa Sprzętu AGD Koźlik Bogdan.

Celem zaplanowanych działań jest efektywne nawiązanie współpracy firm z uczelniami oraz szkołami technicznymi i zachęcanie do kariery w branży, która oferuje pracę przy zaawansowanych technologiach. Program przy okazji uświadamia uczniom i studentom, jak ważne dla całej kariery zawodowej jest łączenie kompetencji społecznych z wiedzą praktyczną już w trakcie edukacji. Wszystkie działania realizowane w projekcie, takie jak warsztaty, wizyty w siedzibach firm i spotkania ze specjalistami, mają doprowadzić do tego, by przyszli inżynierowie oraz technicy poszerzali swoją wiedzę, ale też zdobywali pożądane na rynku pracy umiejętności i doświadczenie.

Działania w Programie prowadzone są głównie na Politechnice Poznańskiej. Bardzo ważnym aspektem projektu Nauka od Kuchni jest integracja środowiska uczniowskiego z uniwersyteckim, poprzez dedykowany Program Ambadorski, w ramach którego mają miejsce wspólne projekty tematyczne o charakterze edukacyjno-promocyjnym czy spotkania z ekspertami. Uczestnicy Programu Ambadorskiego mają również możliwość odbycia praktyk letnich w firmach partnerskich projektu.



Pigutka Sukcesu to Program edukacyjny realizowany przez firmy partnerskie z branży farmaceutycznej, będące częścią międzynarodowego koncernu Novartis, przy współpracy z firmami z branży HR – Employees i Nowe Motywacje. Podejmowane w Programie inicjatywy pozwalają na ukazywanie korzyści płynących z obopólnej współpracy biznesu z edukacją. Program realizowany jest na Uniwersytecie Warszawskim, Politechnice Łódzkiej oraz wybranych uczelniach medycznych.

Motywym przewodnim Programu jest zdrowy rozwój, a wszelkie organizowane wydarzenia są z nim powiązane. Idea zdrowego rozwoju promowana jest w kilku obszarach: jako prowadzenie zdrowego i aktywnego trybu życia, w odniesieniu do kariery zawodowej – jako świadomego i zaplanowanego rozwoju kompetencji oraz pracy w obszarach, które są pasją i wyzwaniem. Kolejnym elementem jest też wskazanie na istotę utrzymywania dobrych relacji z innymi oraz zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Dodatkowo w Programie prowadzone są działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, które angażują do współpracy studentów i pracowników firm partnerskich.

Program edukacyjny Pigutka Sukcesu umożliwia młodym pracownikom zapoznanie się z zagadnieniami biznesowymi powiązаныmi bezpośrednio z kierunkami kształcenia – takimi jak marketing, finanse, zarządzanie produkcją i inne. Dzięki temu, że firmy partnerskie oferują nie tylko warsztaty i wykłady, ale również płatne praktyki i staże w wielu obszarach, możliwe jest także przekazywanie wiedzy w praktyce. Zarówno studenci Uniwersytetu, jak i Politechniki oraz uczelni medycznych mogą wykazać się wiedzą i posiadanymi umiejętnościami podczas organizowanych konkursów, a dla najbardziej aktywnych uczestników wydarzeń przewidziane są dodatkowe benefity.

Program edukacyjny Pigutka Sukcesu to dla firm szansa na pozyskanie talentów. Specjaliści z firm partnerskich, korzystając z szerokiego spektrum narzędzi, mają okazję przedstawić pracę w swoich organizacjach jako ciekawą i umożliwiającą ciągły rozwój. Dla uczestników zaś udział w Programie stanowi możliwość lepszego poznania branży farmaceutycznej i nawiązania pierwszych kontaktów z biznesem.



Program edukacyjny **Stery kariery** to wspólne przedsięwzięcie wchodzących w skład korporacji United Technology firm (PZL Mielec, WSK "PZL Rzeszów" S.A., UTC CCS Manufacturing Polska, Pratt & Whitney Tubes), realizowane na Akademii Górniczo-Hutniczej oraz Politechnice Rzeszowskiej.

Program daje Partnerom możliwość stałej obecności na uczelni i bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi pracownikami, a przyszłym inżynierom umożliwia rozwój kompetencji miękkich, pracy zespołowej, czy też kształtowanie umiejętności przywódczych.

Dzięki Programowi Stery kariery można sprawdzić swoje umiejętności w praktyce, dołączając do grona ambasadorów, stażystów czy praktykantów w jednej z firm partnerskich lub skorzystać z ich oferty edukacyjnej. Udział w Programie to również dostęp do najświeższej wiedzy nt. nowych technologii, konstrukcji, zarządzania produkcją czy Lean Management. Dodatkowo realizowane są także spotkania eksperckie, konkursy wiedzy, case studies opracowane przez specjalistów z firm, a także wizyty w firmach partnerskich.

Uzupełnieniem wydarzeń Programu jest strona internetowa www.sterykariery.pl, gdzie znajdują się m.in. wywiady ze specjalistami poszczególnych dziedzin, ciekawe materiały dotyczące planowania swojego rozwoju, a także angielskie słownictwo branżowe.



Ticket to Your Future to *Program edukacyjny* realizowany we współpracy z koncernem Infosys BPO Poland oraz firmami PASJA Grupa Dobrych Trenerów Jakub Lewandowski oraz Kancelaria Adwokacka adw. Alicja Bień. Poprzez działania Programu firmy partnerskie tworzą zbiór dobrych praktyk w zakresie poszukiwania aktywnych studentów, którzy chcieliby rozpocząć swoją karierę w międzynarodowym środowisku pracy.

Celem Programu jest nawiązanie współpracy firm z placówkami edukacyjnymi i przybliżenie studentom kierunków lingwistycznych, ekonomicznych i informatycznych możliwości budowania swojej przyszłości zawodowej w branży outsourcingowej oraz wyposażenie ich w kompetencje ułatwiające podjęcie swojej pierwszej pracy w międzynarodowej korporacji. Ticket to Your Future to także poszerzenie oferty edukacyjnej uczelni o warsztaty rozwijania kluczowych kompetencji zawodowych studentów. Warsztaty te obejmują następujące bloki tematyczne: „Humanista w biznesie”, „Finansista w biznesie” oraz „SAP-kierunek z przyszłością”. W ich trakcie pracownicy firm wprowadzają młodych ludzi w tematykę BPO. Przy okazji promowane są również postawy tolerancji międzykulturowej i otwartości na różnorodność.

Program realizowany jest na dwóch uczelniach: Uniwersytecie Wrocławskim oraz Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Na obu uczelniach działania Programu Ticket to Your Future wspierają wyłonieni wśród studentów Ambasadorzy. Dla uczestników Programu Ambadorskiego przygotowane zostały ciekawe zadania i pakiet szkoleń, a wszystkie wyróżniające się osoby Infosys BPO Poland rekomenduje do Students Development Program oraz oferuje im wsparcie specjalisty w przygotowaniu się do procesu rekrutacji. Wśród wydarzeń promujących Program i jego ideę przewodnią: „Work & Travel in Infosys World” są także konkursy przeznaczone zarówno do osób indywidualnych, jak i grup studentów – kół naukowych (case studies).



Program edukacyjny Uwolnij kreatywność stworzony jest z myślą o pracodawcach, którzy szukają młodych profesjonalistów i chcą się dzielić swoją wiedzą i doświadczeniami z osobami planującymi karierę w branży TSL (Transport, Spedycja, Logistyka). Program jest realizowany wspólnie z DPD Polska – wiodącą firmą na polskim rynku usług kurierskich – oraz partnerami biznesowymi: Przedsiębiorstwem Usługowo-Handlowym „GRAFIX” i Przedsiębiorstwem Wielobranżowym RIG. Działania są podejmowane głównie na Wydziale Transportu Politechniki Warszawskiej oraz w Wyższej Szkole Logistyki w Poznaniu.

Motywy przewodnim Programu jest kreatywność. Wszystkie działania mają na celu wyzwolenie energii twórczej młodych logistyków i zachęcenie ich do szukania nowych dróg rozwoju. W ofercie znajdują się warsztaty rozwijające zdolność twórczego myślenia i rozwiązywania problemów oraz wprowadzające do tematyki zarządzania projektami.

W trakcie spotkań z pracodawcą, a także za pośrednictwem strony internetowej uczestnicy Programu mogą dodatkowo zapoznać się z nowoczesnymi rozwiązaniami w logistyce oraz sposobami ich praktycznego zastosowania. W Programie poza warsztatami technicznymi są również spotkania i konkursy polegające na szukaniu rozwiązań case studies zaproponowanych przez firmę. Stanowi to szansę na wykorzystanie swojej wiedzy w pracy nad realnym wyzwaniem logistycznym. W ramach projektu organizatorzy przewidzieli również wycieczki do Centralnej Sortowni DPD Polska (miejsca przeładunku przesyłek), największej i najnowocześniejszej inwestycji tego typu w Europie Środkowo-Wschodniej. Przedstawiając młodym ludziom wymagania na określonych stanowiskach pracy i proponując narzędzia rozwijające pożądane kompetencje, organizatorzy poznają perspektywę młodego pokolenia i ich oczekiwania względem pracodawcy.



Program edukacyjny **Wyzwalamy energię** realizowany jest przez ENERGE wraz ze spółkami partnerskimi – ENERGA Obrót oraz ENERGA Obsługa i Sprzedaż, we współpracy z przedsiębiorstwami: W-TECH Sylwester Wróblewski i Led Electronics. Działania Programu stworzone są wspólnie z pracodawcami z branży energetycznej, którzy dostrzegają luki kompetencyjne u absolwentów i poprzez specjalnie dobrane działania edukacyjne chcą zachęcić młodych ludzi do pracy w branży. Motto Programu zawiera się w treści „Przyszłość wymaga energii”.

Dzięki udziałowi w działaniach, takich jak warsztaty czy spotkania z ekspertami, studenci partnerskich uczelni mają okazję zdobyć wiedzę, nowe umiejętności i kompetencje. Program Wyzwalamy Energię to również szansa na poznanie potrzeb i wymagań pracodawcy w trakcie organizowanych dni kariery czy dzięki wycieczkom do obiektów firmy.

Organizatorzy podkreślają, że celem Programu jest stworzenie platformy kształcenia multidyscyplinarnych umiejętności przyszłych specjalistów, tak bardzo pożądanym w zmieniających się uwarunkowaniach biznesowych. Strategicznym celem Partnerstwa firm zrzeszonych w Programie jest wykształcenie u młodych ludzi synergii kompetencji branżowo-ekonomicznych, gdyż specjaliści o takim profilu są kluczowi dla rozwoju branży.

Komentarz Piotra Palikowskiego, Prezesa Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami

Chociaż na świecie pojęcie employer branding jest już znane od ponad 16 lat, to w Polsce budowanie wizerunku pracodawcy dopiero nabiera znaczenia. Przyczyn, dla których firmy coraz częściej i coraz bardziej świadomie inwestują w działania pozycjonujące je jako rzetelnych pracodawców z wyboru, jest kilka. Przede wszystkim, to wynik sytuacji panującej na współczesnym rynku pracy – pracodawcy muszą konkurować o najlepszych pracowników i wykwalifikowanych specjalistów. Obrazują to chociażby wielokrotnie cytowane w niniejszym raporcie wyniki badania Bilans Kapitału Ludzkiego, zgodnie z którymi prawie 80 proc. pracodawców ma problem z rekrutacją osób o odpowiednich kompetencjach. Co więcej, pokolenie, które dopiero wchodzi na rynek pracy i w niedalekiej przyszłości zasili szeregi firm, to ludzie określani jako wymagający wobec swoich potencjalnych pracodawców.

Aby więc zaistnieć wśród pokolenia Y jako pracodawca nowoczesny, o wysokich standardach zarządzania kapitałem ludzkim, firmy stawiają na komunikację dostosowaną do preferencji i wymagań młodych. Przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać, że inwestycja w employer branding wspomaga kompletowanie efektywnej kadry, ma charakter długofalowy i przekłada się na zwiększenie wydajności i rozwój całej firmy. Ponadto, działania skierowane do uczniów i studentów mają na celu nie tylko wsparcie procesów rekrutacyjnych, ale jednocześnie przyczyniają się do edukacji praktycznej i zmniejszenia zjawiska niedopasowania kompetencyjnego tak powszechnego wśród osób wchodzących na rynek pracy. Nie wspominając już o długofalowym kreowaniu wizerunku danej marki wśród grupy docelowej, która niebawem może nie tylko zasilić szeregi firmy, ale też stać się jej klientem czy partnerem biznesowym.

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi employer brandingowych, które zarówno usprawniają kompletowanie kadry, jak i pomagają młodemu pokoleniu w płynnym przejściu z sektora edukacji na rynek pracy, są programy staży i praktyk. Oczywiście pod warunkiem, że są one przeprowadzane w sposób rzetelny. Właśnie dlatego, PSZK wraz ze zrzeszonymi Członkami Instytucjonalnymi opracowało i zatwierdziło Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk, czyli zbiór norm i standardów dotyczących realizacji programów staży i praktyk w firmach. Jeśli charakteryzują się one wysoką jakością, co zgodnie z założeniami Ram Jakości oznacza m.in. wysoki walor edukacyjny, odpowiednie świadczenia socjalne czy mentoring, to stanowią skuteczną receptę na zbliżenie środowiska biznesu z placówkami edukacyjnymi. Konkurencję na globalnym rynku możemy wygrywać przede wszystkim w oparciu o jakość kapitału ludzkiego, dlatego dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, nie możemy sobie pozwolić na niepełne wykorzystanie potencjału młodych ludzi.

Piotr Palikowski, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Członek Podkomitetu Monitorującego PO KL w województwie mazowieckim oraz Przewodniczący Krajowej Sieci Tematycznej ds. Adaptacyjności w PO KL.

Aneks

1. Staże i praktyki wysokiej jakości

Nie każdy pracodawca, szczególnie mikro, mały lub średni może pozwolić sobie samodzielnie (przede wszystkim z powodów ograniczonych zasobów ludzkich i finansowych), na realizację kompleksowego *Programu edukacyjnego*. Jest to jednak możliwe w formułach kooperacyjnych przy współpracy z innymi mniejszymi lub dużymi firmami. Przykładów takich dobrych praktyk nie brakuje. Wiele z nich opartych jest o środki europejskie, modele klastrowe, czy też aktywność podejmowaną przez instytucje otoczenia biznesu lub bezpośrednio przez ośrodki edukacyjne. Już jednak każdy pracodawca, nawet najmniejszy, może zaoferować potencjalnemu, przyszłemu pracownikowi wysokiej jakości praktykę lub staż. W krajach europejskich, w których bezrobocie wśród młodych jest najniższe (m.in. Niemcy, Austria, Holandia, Dania) podstawowym i powszechnym modelem współpracy biznesu z edukacją są właśnie staże i praktyki.

Warto również zwrócić uwagę na kwestię praktykantów i stażystów jako ambasadorów marki firmy. Programy stażowe są najczęściej przygotowywane jako ścisły element związany z promocją marki jako dobrego, otwartego na młodych ludzi pracodawcy. Dzięki temu od początku swojej kariery student ma świadomość marki firmy oraz wie, gdzie powinien skierować swoje kroki w poszukiwaniu doświadczenia zawodowego. Korzyścią dla pracodawcy wynikającą z zainteresowania firmą jest możliwość wyboru najlepszych kandydatów. Aby stażysta lub praktykant stał się ambasadorem marki, bez względu na to, czy zostanie zatrudniony, należy pamiętać, że jasno ustalone reguły i ich przestrzeganie ukształtują jego pozytywne odczucia w stosunku do organizacji, co przełoży się na reklamę i dobry wizerunek firmy. Wydaje się, że poważne, rzetelne i uczciwe podejście do praktykantów i stażystów jest szczególnie istotne dla firm, których nie stać na kosztowne kampanie reklamowe.

Europejski kontekst wysokiej jakości staży i praktyk

Problem wysokiego bezrobocia wśród młodych jest w ostatnim czasie ważnym tematem na agendzie unijnych instytucji. Długi czas pozostawania bez pracy, szczególnie w grupie osób dopiero szukających swojego miejsca na rynku, demotywuje do szukania zatrudnienia i powoduje szereg niekorzystnych zjawisk społecznych. Może to pozostawić trwałe ślady na dużej części całego pokolenia młodych ludzi, niosąc szkody dla wydajności i spójności społecznej w chwili obecnej oraz w przyszłości. Według niedawnych wyliczeń Eurofound bezrobocie wśród młodych jest jednoznaczne z utratą korzyści dla gospodarek oraz wypłatą zasiłków i kosztuje państwa członkowskie każdego roku około 153 mld euro. Polska traci przez to 7,5 mld euro rocznie¹⁴⁵. Komisja Europejska w swojej strategii *Europa 2020* wskazuje, że zmniejszenie bezrobocia wśród młodych ludzi nie będzie możliwe bez tworzenia aktywnych „trójkątów wiedzy” z udziałem ośrodków edukacyjnych, pracodawców i instytucji otoczenia biznesu.

W 2010 r. Parlament Europejski przyjął sprawozdanie z inicjatywy własnej pt. „Wspieranie dostępu młodzieży do rynków pracy, poprawy statusu osób odbywających staże i praktyki zawodowe”, wzywając Komisję do zaproponowania Europejskich Ram na Rzecz Jakości Staży, przedstawienia statystyk dotyczących staży i praktyk oraz sporządzenia analizy porównawczej dotyczącej różnych programów staży istniejących w państwach członkowskich¹⁴⁶. Wyniki tych konsultacji wskazują, że w wielu krajach wymiar edukacyjny staży maleje, ponieważ od stażystów wymaga się wykonywania zadań, które nie przyczyniają się do ich rozwoju zawodowego.

Komisja uznała potrzebę zajęcia się tymi kwestiami. W odpowiedzi, w inicjatywie przewodniej strategii *Europa 2020* pt. „Mobilna młodzież” zapowiedziano, że Komisja zaproponuje ramy jakości dla staży obejmujące ich wymiar transnarodowy, rolę partnerów społecznych i kwestie powiązane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw¹⁴⁷. Szczególnie akcentowana w tym kontekście jest rola pracodawców. Bez ich dobrej woli i zaangażowania niemożliwe jest wdrożenie nawet najlepszych wzorców i rozwiązań.

Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk

Temat wysokiej jakości staży i praktyk pojawia się od początku realizacji projektu *Biznes dla edukacji* jako jeden z wiodących tematów podejmowanych przez pracodawców i przedstawicieli edukacji podczas licznych spotkań i seminariów. Postawa przedsiębiorców w zakresie realizacji praktyk i staży, ujmowana szczególnie przez medialny pryzmat „współczesnego niewolnictwa” w kontekście problemu zastępowania stażystami pracowników etatowych, stała się w Polsce przedmiotem szerokiej debaty społecznej. Dlatego pracodawcy skupieni wokół PSZK opracowali i przyjęli w drodze głosowania Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk¹⁴⁸, rozumiane jako zbiór norm i standardów w tym obszarze. Poniżej prezentowana jest ich treść.

145 Eurofound (2012), NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe, Publications Office of the European <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1254.htm>

146 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Quality Framework on Traineeships, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9224&langId=en>

147 Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Inicjatywa „Szanse dla młodzieży”, <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0933:FIN:PL:PDF>

148 Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (2013), <http://pszk.pl/images/pdf/Polskie%20Ramy%20Jakosci%20Stazy%20i%20Praktyk%20PSZK.pdf>

2. Zasady przygotowania dobrego stażu lub praktyki

W oparciu o zasady określone w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk można przygotować wysokiej jakości ofertę i program stażu lub praktyki. Prezentowane w niniejszym podrozdziale wskazówki nie są zależne od ilości oferowanych miejsc dla stażystów lub praktykantów. Nawet jeśli pracodawca planuje nawiązanie współpracy z jednym praktykantem, warto, aby stosował się do poniższych zasad. Szczególnie dla niewielkich organizacji kluczowa jest bowiem efektywna alokacja czasu i zasobów. Poniżej przedstawiany jest skrócony wybór rekomendacji w zakresie przygotowania i realizacji wysokiej jakości stażu lub praktyki opracowany na podstawie *Informatora Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk*¹⁴⁹.

Przygotowanie do realizacji stażu lub praktyki i rekrutacja:

- główne założenia i cele oraz planowany zakres działań powinny zostać wcześniej zdefiniowane i opisane. Dzięki temu, każda osoba zaangażowana w realizację programu, będzie mogła zapoznać się z jego strukturą, założeniami i celami. Ułatwia i usprawnia to przebieg procesu przygotowania i realizacji programu, zarówno osobie z zewnątrz, przyjętej do programu, jak i pracownikom firmy,
- praktykant lub stażysta ma zapewnione miejsce do wykonywania obowiązków spełniające standardy BHP, ergonomiczne, dobrze wyposażone, które ma taki sam standard, jak miejsce pracy pracownika danej organizacji,
- informacja o organizacji programu praktyki lub stażu powinna być przekazywana w sposób transparentny i łatwy do zrozumienia dla docelowej grupy potencjalnych kandydatów,
- należy oszacować optymalny czas trwania współpracy, jaki firma może zaoferować uczestnikom programu. Prowadząc rozmowy z menedżerami niezbędne jest też stworzenie profilu pożądanego kandydata, a także sformułowanie najważniejszych, stawianych wobec niego wymagań,
- wstępna selekcja nadsyłanych aplikacji odbywa się pod kątem zamieszczonych w ogłoszeniu kryteriów. Kandydaci, którzy zostaną zaproszeni na spotkania z przedstawicielami firmy powinni otrzymać informację o wyniku rozmowy, bez względu na to, czy zakwalifikowali się do kolejnego etapu,
- proces adaptacji przyjętego uczestnika powinien zostać przygotowany z odpowiednim wyprzedzeniem. Należy umożliwić nowej osobie zapoznanie się z organizacją, obowiązkami oraz procesami niezbędnymi do sprawnego funkcjonowania w obszarze przydzielonej odpowiedzialności.

Umowa:

- podstawą nawiązania współpracy między praktykantem lub stażystą a organizacją oferującą program praktyki lub stażu jest umowa w formie pisemnej, która w precyzyjny sposób określa warunki współpracy przy realizacji programu,
- umowę należy zawrzeć na czas trwania programu praktyki lub stażu, z wyszczególnieniem stron zaangażowanych w program, liczby godzin do przepracowania w danym okresie rozliczeniowym, zakresu obowiązków oraz informacji o ewentualnym wynagrodzeniu.

Walor edukacyjny:

- należy wyznaczyć cele edukacyjne adekwatne do celów biznesowych organizacji, specyfiki pracy oraz zawodu. Dla młodych ludzi tak skonstruowany program stażu bądź praktyki stanowi jasny i konkretny przekaz co do wiedzy i umiejętności, jakie uczestnik programu w trakcie jego trwania powinien nabyć. Wyznaczanie celów edukacyjnych warto oprzeć o podział na cele dotyczące wiedzy, umiejętności oraz zachowań lub postaw uczestników programu praktyki lub stażu,
- uczestnicy programu mają precyzyjnie określony zakres zadań, dostępny w formie pisemnej zarówno dla praktykanta lub stażysty, jak i dla jego opiekuna lub mentora. Zakres obowiązków powinien być definiowany na bazie aktualnych potrzeb danej organizacji.

149 Informator Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (2013), <http://psz.pl/images/pdf/Informator%20PRJSiP%20PSZK.PDF>

3. Dobre praktyki

Prezentowane poniżej opisy są przykładami dobrych praktyk współpracy pracodawców ze szkołami i uczelniami. Przedstawiane projekty zostały dopasowane do potrzeb konkretnych organizacji, z uwzględnieniem ich problemów i celów biznesowych. Opisy dobrych praktyk w zakresie współpracy przedsiębiorstw z placówkami edukacyjnymi można również odnaleźć na stronie internetowej programu *Biznes dla edukacji* www.biznesdlaedukacji.parp.gov.pl w zakładce „Dobre praktyki”.

Za chęć podzielenia się swoim doświadczeniem składamy podziękowania następującym firmom:

Acus Maria Sobiech i Piotr Stefaniuk Sp. j.
ASTOR
Capgemini Polska
FAKRO Sp. z o.o.
Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.
Grupa Żywiec S.A.
IBM BTO BCS Sp. z o.o.
KGHM Polska Miedź S.A.
„Koleje Mazowieckie – KM” sp. z o.o.
LG Display Poland
Lidl Polska Sklepy Spożywcze Sp. z o.o. Sp. k.
MAPEI Polska Sp. z o.o.
NWR KARBONIA S.A.
Orange Polska
Pearl Stream S.A.
PGNiG TERMIKA SA
PwC
Sanofi – Aventis Sp. z o.o.
SENTE Systemy Informatyczne Sp. z o.o.
Sii Sp. z o.o.
Sitech Sp. z o.o.
Skanska S.A.
Solaris Bus & Coach S.A.
UPC Polska

Acus Maria Sobiech i Piotr Stefaniuk Sp. j.

Branża: ekskluzywna odzież damska (produkcja i handel)

Rok założenia: 1992

Liczba pracowników: 412 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Edukacja zawodowa a świat mody

Acus jest właścicielem ekskluzywnej marki odzieżowej Caterina. Współpraca z sektorem edukacji wynika z dostrzeganej przez firmę małej popularności branży odzieżowej i niechęci młodych ludzi do wiązania z nią swojej kariery poprzez kierunkową edukację zawodową. W konsekwencji tego, firmy zajmujące się modą, borykają się z problemem obsadzenia stanowisk, takich jak np. technik konstrukcji odzieży. Brak wykwalifikowanej kadry dotyczy nie tylko stanowisk produkcyjnych. Istnieje także zapotrzebowanie na pracowników, którzy zajmują się profesjonalną obsługą butików. Celem firmy Acus jest również poprawa wizerunku branży odzieżowej, przedstawienie jej młodym ludziom z perspektywy nowoczesnych technologii i świata mody, który daje możliwość atrakcyjnej ścieżki kariery. Działania firmy Acus nastawione są na zwiększenie efektywności edukacji i jej dopasowania zarówno do realiów biznesowych, jak i specyficznych wymagań branży odzieżowej.

Formy aktywności edukacyjnej

Pozyskując dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, firma Acus uruchomiła szkolenia nie tylko w zawodzie szwaczki czy konstruktora odzieży, ale również profesjonalnego sprzedawcy odzieży i projektanta wystaw.

Acus zwrócił uwagę na dodatkowy czynnik, który może mieć istotny wpływ na sytuację rodzimej branży odzieżowej – brak profesjonalnej kadry zarządzającej firmami odzieżowymi. Polskie przedsiębiorstwa odzieżowe często z trudem odnajdują się w realiach biznesowych ostrej konkurencji ze światowymi koncernami czy stale obniżanych kosztów produkcji.

Wiosną 2009 roku Acus zaproponował Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie zorganizowanie kierunku studiów podyplomowych, oferującego kształcenie w specjalności „Zarządzanie w sektorach mody”. Pomysł ten jest kontynuacją i rozwinięciem kursów stylu, prowadzonych w firmowej Szkole Stylu. W celu kształcenia profesjonalistów branży modowej, prezes Acus wyszedł z inicjatywą założenia VIAMODY – Polsko-Włoskiej Szkoły Designu i Managementu, będącej partnerem i przedstawicielem w Polsce POLIMODY – uznawanego za najlepszą szkołę mody we Włoszech – Międzynarodowego Instytutu Projektowania i Marketingu Mody z siedzibą we Florencji. Współpraca firmy z uczelnią doprowadziła do podpisania umowy o współpracy pomiędzy VIAMODĄ a Akademią. Nadzór merytoryczny nad programem studiów objęła POLIMODA. Tworząc go, firma i uczelnia kładły szczególny nacisk na to, by zajęcia uczyły praktycznego wykorzystywania w branży mody wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania, marketingu i sprzedaży.

Po półrocznych przygotowaniach uruchomiono nabór na pierwszą edycję studiów. Acus wspierał rekrutację kampanią promocyjną, skierowaną do firm partnerskich. Pierwsze zajęcia dla 25-osobowej grupy słuchaczy ruszyły wiosną 2010 roku. Adresatami studiów podyplomowych są osoby wiążące swoją karierę zawodową z branżą mody – przyszli managerowie, właściciele firm odzieżowych na polskim rynku, którzy chcą uzupełnić wiedzę biznesową o znajomość specyfiki organizacji i zarządzania w branży odzieżowej. Studia trwają dwa semestry, są dwujęzyczne (polsko-angielskie). Program dydaktyczny obejmuje zajęcia z zarządzania, marketingu, technik sprzedaży, komunikacji i promocji oraz podstawowej wiedzy branżowej (np. na temat cyklu rozwoju nowego produktu lub z zakresu materiałoznawstwa).

Zajęcia i warsztaty prowadzone są przez wykładowców z Akademii Leona Koźmińskiego oraz wykładowców z POLIMODY i praktyków z Acusa, zatrudnianych przez uczelnię. Studia są płatne. Ich obsługa organizacyjno-administracyjna leży po stronie Akademii Leona Koźmińskiego. W promocji studiów uczestniczą wszystkie strony zaangażowane w projekt. Od momentu uruchomienia kierunku, jego popularność z roku na rok wzrasta. Zainteresowanie studiami wyrażają zarówno osoby prywatne, jak i firmy z branży odzieżowej.

W działania edukacyjne angażuje się 5%–10% pracowników Acusa. Roczny budżet firmy przeznaczony na współpracę z sektorem edukacji mieści się w przedziale 20–50 tys. zł. W przyszłości firma planuje stworzyć szkołę zawodową, kształcąca kluczowych dla branży odzieżowej specjalistów, takich jak konstruktor odzieży czy krawiec, których w chwili obecnej brak na rynku pracy.

ASTOR

Branża: automatyka przemysłowa

Rok założenia: 1987

Liczba pracowników: 59 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

ASTOR zajmuje się dystrybucją produktów z zakresu automatyki, systemów sterowania, robotyki i oprogramowania przemysłowego. Czynnie współpracuje ze szkołami wyższymi od 1993 roku. Wówczas zainicjowane zostały cykliczne wykłady dla studentów na dwóch uczelniach technicznych: Politechnice Krakowskiej i Politechnice Gdańskiej. Obecnie szereg działań związanych z tym sektorem prowadzi równolegle dział marketingu i PR oraz HR.

Inicjatorem przedsięwzięć skierowanych do placówek dydaktycznych był prezes firmy – Stefan Życzkowski, który w podjętych staraniach widział korzyści trójstronne. Inspiracją do tego typu aktywności był wykład, w którym uczestniczył jeszcze w trakcie swoich studiów. Dotyczył on nowoczesnych rozwiązań prowadzonych przez jedną z firm produkcyjnych.

Silna pozycja firmy ASTOR na rynku automatyki, robotyki i informatyki zależy od członków zespołu: doświadczonych specjalistów i znawców branży oraz absolwentów uczelni technicznych. Gwarancją dalszego rozwoju firmy i obszaru jej działalności jest dostęp młodych ludzi do nowoczesnej oferty edukacyjnej na światowym poziomie. Absolwenci mogą zostać pracownikami ASTOR, partnerami lub klientami. Dlatego też firma stale podejmuje szereg działań, wspierających edukację przyszłych inżynierów. Stały kontakt ze środowiskiem naukowym i dokształcanie obecnych specjalistów pozwala minimalizować także koszty związane z pozyskiwaniem najbardziej wartościowych pracowników w branży.

Grupa docelowa

Główne grupy adresatów działań edukacyjnych firmy ASTOR to:

1. Uczniowie i studenci uczelni technicznych – przyszli specjaliści, inżynierowie, informatycy, którzy nie rozpoczęli jeszcze kariery zawodowej.
2. Szkoły i uczelnie techniczne, kształcące przyszłych specjalistów, dla których niezbędne jest posiadanie zaawansowanego zaplecza technologicznego.

ASTOR współpracuje z placówkami dydaktycznymi w całej Polsce. Podstawowym i jedynym kryterium udziału w działaniach firmy jest zaangażowanie zarówno wykładowców, jak i studentów.

Bezpośrednio do studentów i uczniów kierowane są następujące inicjatywy:

- rekrutacja na praktyki i staże – od nich rozpoczyna się ścieżka kariery w firmie, która kończy się rekrutacją na etat. W ten sposób do ASTOR trafiło wielu jej obecnych pracowników. Praktyki i staże są też dla przyszłych inżynierów praktycznym sprawdzianem ich umiejętności i możliwością poszerzenia zdobytej w szkolnych murach wiedzy,
- cykliczny Konkurs Prac Dyplomowych ASTOR w oparciu o rozwiązania z oferty firmy, którego laureaci, prócz nagród pieniężnych, zdobywają ciekawe miejsca pracy. Konkurs jest często przepustką do kariery w renomowanych firmach inżynierskich,
- wsparcie dla inicjatyw organizacji i kół studenckich (finansowe i merytoryczne),
- wykłady i seminaria prowadzone na uczelniach i w szkołach technicznych,
- wypożyczanie sprzętu i wsparcie merytoryczne specjalistów dla studentów na potrzeby dydaktyczne – firmie ASTOR zależy na utrzymywaniu jak najwyższej jakości kształcenia technicznego w Polsce, dlatego firma pomaga w tworzeniu i wyposażaniu uczelni w nowoczesny sprzęt. Każda placówka dydaktyczna może liczyć na specjalne warunki zakupu nowoczesnych rozwiązań z zakresu automatyki, informatyki i robotyki.

Akademia ASTOR jest wewnętrzną jednostką szkoleniową firmy, która angażuje się również w jej zewnętrzne działania edukacyjne. Przykładowe formy współpracy ASTOR z placówkami dydaktycznymi w obszarze edukacji praktycznej w 2012 roku:

1. Szkolenie o tematyce: „Najnowocześniejsze rozwiązania w zakresie sterowników przemysłowych i systemów wizualizacji SCADA”, przeprowadzone na przełomie czerwca i lipca przez trenerów Akademii ASTOR, dla 39 studentów III roku Automatyki i Robotyki Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Szkolenie odbyło się w Beskidzie Śląskim w ramach projektu: Unowocześnienie i rozszerzenie oferty edukacyjnej na kierunku Automatyka i Robotyka na Wydziale Automatyki, Elektroniki i Informatyki Politechniki Śląskiej, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Spotkanie miało charakter wykładów, połączonych z zajęciami praktycznymi na stanowiskach komputerowych, wyposażonych w sterowniki PLC oraz oprogramowanie SCADA. Szkolenie przeprowadzone zostało na urządzeniach GE Intelligent Platforms, oferowanych przez firmę ASTOR. Celem szkolenia było poszerzenie wiedzy teoretycznej i praktycznej uczestników na temat najnowszych osiągnięć w zakresie programowania sterowników PLC, systemów SCADA oraz ich wykorzystania w przemyśle.
2. W maju ASTOR zrealizowała trzecie seminarium z cyklu „Moc Technologii na AGH”, we współpracy z Katedrą Automatyki Wydziału Elektrotechniki, Automatyki, Informatyki i Elektroniki oraz Kołem Naukowym Integra na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Celem seminarium było zapoznanie studentów z zasadami działania, budową i kinematyką robotów Kawasaki, na co dzień wykorzystywanych w przemyśle. W ramach cyklu odbyły się wcześniej dwa wykłady: Optymalizacja Just-In-Time oraz Technologie Informatyczne w Przemysle.
3. Szkolenie dotyczące programowania sterowników PLC i wybranych paneli operatorskich, zrealizowane przez Akademię ASTOR dla Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Głogowie w ramach projektu unijnego: Zamawiane kształcenie na kierunkach technicznych, matematycznych i przyrodniczych – pilotaż. W Szkoleniu uczestniczyło blisko 50 studentów IV roku z kierunku Automatyka i Robotyka. Jego celem było wprowadzenie studentów w świat nowoczesnych technologii, z jakimi spotkają się w pracy zawodowej.
4. Firma ASTOR we współpracy z zewnętrzną firmą szkoleniową, przeprowadziła w sumie 40 godzin lekcyjnych warsztatów z zakresu obsługi technicznej sterowników PLC dla 15 uczniów III i IV klasy technikum Zespołu Szkół w Dobczycach. Zajęcia pozalekcyjne zrealizowano w ramach projektu unijnego: Modernizacja kształcenia zawodowego w Małopolsce.

Stopień zaangażowania pracowników

Pracownicy firmy ASTOR bardzo chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem ze środowiskiem szkolnym i akademickim. Współpraca z edukacją stanowi stały element pracy zarówno dla inżynierów, jak i działów HR, marketingu i PR.

Bezpośrednie korzyści z partnerskich relacji

ASTOR utrzymuje z placówkami edukacyjnymi partnerskie relacje. Są one podstawą współpracy. Poza tym – zadowoleni praktykanci i stażyści świadczą o poziomie prowadzonych przez firmę programów rozwojowych dla studentów i absolwentów. Największą korzyścią dla obu grup docelowych jest dostęp do wiedzy i najnowocześniejszych rozwiązań w branży. Zapewniają go laboratoria wyposażone w sprzęt z oferty ASTOR oraz wykłady i seminaria prowadzone na uczelniach przez pracowników firmy. Dla studentów i uczniów niewątpliwym atutem współpracy jest Konkurs Prac ASTOR oraz wsparcie, jakiego firma udziela ciekawym inicjatywom organizacji studenckich.

Bilans działań

Wyniki dotychczasowej współpracy:

- prawie 600 placówek dydaktycznych w Polsce wyposażonych jest w rozwiązania z oferty ASTOR,
- rozpoznawalność marki ASTOR wśród studentów/uczniów i wykładowców,
- ogromne zainteresowanie programem praktyk i staży studenckich,
- ponad 100 prac dyplomowych zakwalifikowanych do Konkursu Prac ASTOR na przestrzeni 14 corocznych edycji,
- obecność w gronie pracowników firmy najlepszych absolwentów uczelni technicznych w Polsce.

Współpraca ASTOR ze studentami, uczniami i placówkami dydaktycznymi ma charakter stały.

Firma stworzyła również serwis dla edukacji: edukacja.astor.com.pl, na którym można znaleźć szczegółowe informacje o podejmowanych w tym zakresie działaniach.

Capgemini Polska

Branża: outsourcing – Business Process Outsourcing, Infrastructure Services, Software Solution Center, Application Services

Rok założenia: w Polsce od 1996 roku

Liczba pracowników: 5000 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Firma Capgemini zatrudnia w Polsce ponad 5000 osób – w Krakowie, Katowicach, Opolu, Warszawie i Wrocławiu. Tworzy ją zespół wykwalifikowanych i doświadczonych specjalistów o unikalnym potencjale twórczym i pasji do podejmowania nowych wyzwań. Takiego właśnie podejścia, w połączeniu z doskonałymi zdolnościami analitycznymi, interpersonalnymi oraz umiejętnością pracy w zespole, Capgemini poszukuje u kandydatów do pracy.

Doświadczenie biznesowe w procesie edukacji

Od samego początku istnienia w Polsce firma podejmowała działania skierowane do studentów i absolwentów, które obecnie realizuje i rozwija na wybranych uczelniach. To właśnie ośrodki akademickie są naturalnym zapleczem kandydatów do pracy, dlatego inicjatywa współpracy z tym środowiskiem narodziła się w działach HR Capgemini. Stałe i otwarte relacje firmy z uczelniami umożliwiają wsparcie szeroko rozumianej edukacji młodych ludzi chcących podnosić swoje kompetencje. Dzięki nim studenci mogą skorzystać z doświadczeń Capgemini, zgromadzonych przez firmę w ciągu 40 lat realizacji projektów na całym świecie, poznać specyfikę branży i lepiej przygotować się do podjęcia pracy zawodowej.

Dwie główne grupy docelowe działań edukacyjnych Capgemini to:

1. Studenci i absolwenci ze znajomością języków obcych, posiadający kwalifikacje w finansach-księgowości.
2. Studenci i absolwenci ze znajomością języków – przyszli specjaliści IT, programiści Java, analitycy systemów IT, analitycy biznesowi.

Bezpośrednio do studentów szkół wyższych Capgemini Polska kieruje następujące działania:

- Program Praktyk i Staży, który umożliwia studentom zdobycie doświadczenia,
- Program Ambasador mający na celu budowanie wizerunku pracodawcy na uczelniach poprzez działania wybranych studentów,
- Akademia Biznesu – pakiet szkoleń obejmujący rozwijanie umiejętności przydatnych na rynku pracy, skierowany do studentów,
- Wykłady Specjalistyczne – wykłady prowadzone przez specjalistów Capgemini z obszaru IT,
- Wykłady i seminaria prowadzone na uczelniach, które umożliwiają dzielenie się praktyczną wiedzą biznesową ze studentami,
- Wsparcie dla inicjatyw organizacji i kół studenckich – konkursy, patronaty dla wybranych wydarzeń,
- Wykłady w trakcie licznych targów pracy oraz uczestnictwo w targach pracy.

Capgemini współpracuje z Uniwersytetami, Politechnikami, Szkołami Wyższymi na terenie Krakowa, Katowic, Opolu, Warszawy, Wrocławia oraz innych miast. Obecnie są to:

- Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Pedagogiczny, Wyższa Szkoła Europejska, Uniwersytet Rolniczy, Akademia Górniczo-Hutnicza, Politechnika Krakowska, Akademia Wychowania Fizycznego, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego;
- Katowice: Uniwersytet Śląski, Politechnika Śląska, Uniwersytet Ekonomiczny, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Sosnowcu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Gen. J. Ziętka;
- Gliwice: Politechnika Śląska;
- Opole: Politechnika Opolska, Uniwersytet Opolski;
- Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski;
- Wrocław: Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Wrocławski;
- Warszawa: Politechnika Warszawska;
- Poznań: Politechnika Poznańska.

Dwustronne zaangażowanie – wzajemne korzyści

Pracownicy Capgemini, niezależnie od zajmowanego stanowiska, bardzo chętnie dzielą się wiedzą oraz swoim eksperckim doświadczeniem z uczestnikami programów, szkoleń i spotkań akademickich organizowanych przez firmę.

Działania edukacyjne są na stałe wpisane w strategię Capgemini Polska. Korzyści wynikające z realizowanych przez firmę projektów edukacyjnych są obustronne. Studentom stwarzają sposobność podniesienia swoich umiejętności (miękkich i w zakresie narzędziowym) oraz poznania sposobu działania firmy poprzez bezpośredni kontakt z jej pracownikami. Uczestnicy programu Praktyk lub programu Ambasador mają także możliwość nabycia niezbędnego doświadczenia. Pracownicy Capgemini dzielą się z kadrami akademicką swoją wiedzą merytoryczną i doświadczeniem projektowym, co przekłada się na przygotowanie potencjalnych pracowników do pracy w firmie. Capgemini, jako ekspert w biznesie oraz branży nowoczesnych technologii i IT, chętnie też włącza się w nowe projekty realizowane przez uczelnie oraz organizacje studenckie. Dzięki tym wszystkim działaniom marka firmy jest stale obecna w świadomości osób, które niedługo będą decydować o podjęciu pierwszej pracy.

Starania i sukcesy Capgemini w obszarze współpracy z placówkami edukacyjnymi były przez lata honorowane prestiżowymi tytułami, między innymi: Top Employers 2012 oraz Badanie AudIT – najlepsze miejsce pracy IT.

FAKRO Sp. z o.o.

Branża: Producent okien dachowych, wyłazłów, świetlików, schodów strychowych, akcesoriów dodatkowych i montażowych, kołnierzy uszczelniających, automatyki do okien dachowych, systemu solarnego i folii dachowych.

Rok założenia: 1991

Liczba pracowników: 3300 osób

Zasięg działalności: globalny

Praktyczna nauka zawodu z FAKRO

Inicjatywa do podjęcia współpracy ze szkołami i uczelniami wyszła w 1999 roku od Zarządu firmy, który dostrzegł na rynku brak wykwalifikowanych dekarzy. *Edukacja zawodowa w Polsce w zawodzie dekarz nie spełnia niestety oczekiwań i potrzeb pracodawców. W naszej ocenie również współczesne podręczniki przedmiotów zawodowych nie nadążają za rozwojem technologicznym w branży budowlanej. Dlatego też, od wielu lat współpracujemy z uczelniami i szkołami, aby wesprzeć przygotowanie młodych ludzi do wejścia na rynek pracy – do bycia atrakcyjnymi kandydatami dla firm wykonawczych w sektorze budowlanym. Aby osiągnąć ten cel, należy kłaść przede wszystkim akcent na praktyczną naukę zawodu. Naukę, która idzie z duchem czasu i rozwoju w poszczególnych branżach – mówi Paweł Kołbon, Kierownik Działu Szkoleń Produktowych.*

W wydarzeniach edukacyjnych podejmowanych przez FAKRO uczestniczą uczniowie średnich szkół budowlanych, nauczyciele praktycznej i teoretycznej nauki zawodu oraz studenci uczelni technicznych z kierunków budownictwo i architektura.

FAKRO współpracuje z tymi placówkami edukacyjnymi, które chcą zapoznawać z nowoczesnymi technologiami oraz podnosić kwalifikacje zarówno uczniów, studentów, jak i pedagogów. W gronie partnerskich placówek znajdują się:

- uczelnie techniczne:
 - Politechnika Krakowska,
 - Politechnika Częstochowska,
 - Politechnika Rzeszowska,
 - Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny,
 - Politechnika Gdańska,
 - Politechnika Białostocka,
 - Politechnika Warszawska.

- szkoły budowlane w wielu miastach, m.in.: w Nowym Sączu, Tarnowie, Bytomiu, Gliwicach, Strzelinie, Olsztynie, Myślenicach, Białymstoku, Rzeszowie, Czudcu, Zgierzu, Iławie, Wadowicach, Dobczycach, Limanowej, Opolu, Bydgoszczy, Ostrołęce, Gdańsku, Kętrzynie,

- wszystkie szkoły budowlane zrzeszone w Sekcji Szkół Budowlanych PIPHB.

Z częścią placówek edukacyjnych firma ma podpisane umowy o współpracy.

Oferta edukacyjna

W ofercie edukacyjnej FAKRO znajdują się programy szkoleniowe przeznaczone dla uczniów, nauczycieli oraz studentów. Szkolenia odbywają się zarówno w szkołach, na uczelniach, jak i w siedzibie firmy w Nowym Sączu.

Szkolenia w placówkach edukacyjnych eksperci firmy przeprowadzają w oparciu o trzy moduły, możliwe do połączenia w tym samym terminie:

- **Szkolenie teoretyczne** polegające na prezentacji multimedialnej dotyczącej budowy, zalet i zastosowania produktów firmy,
- **Szkolenie praktyczne** polegające na pokazie montażu okien dachowych FAKRO, jak i samodzielnym ćwiczeniu montażu przez uczestników,
- **Prezentacja** związanej z FAKRO Fundacją „Pomyśl o przyszłości”, poświęcona zagadnieniom odnoszącym się do obywatelskiej edukacji ekonomicznej.

Program szkoleń realizowanych w siedzibie FAKRO w Nowym Sączu różni się w zależności od uczestników:

- **Szkolenie dla uczniów i studentów** obejmuje przedstawienie profilu działalności firmy, zwiedzanie zakładu produkcyjnego, dające jednocześnie możliwość zapoznania się z nowoczesnymi technologiami stosowanymi w produkcji okien dachowych. Podczas spotkania młodzi ludzie mogą również obejrzeć jedyną w branży budowlanej prezentację stereoskopową (3D) dotyczącą produktów firmy.
- **Szkolenie dla nauczycieli praktycznej i teoretycznej nauki zawodu** – jednodniowe lub w postaci kilkudniowych staży. Ze względu na wielkość zakładu, firma FAKRO może zaoferować profesjonalne szkolenia dla nauczycieli nie tylko teoretyczne, ale również praktyczne – montażu okien dachowych, wyłazów, świetlików, schodów strychowych, systemów sterowania elektrycznego, systemu solarnego oraz dodatków do okien dachowych. A wszystko to z wykorzystaniem najnowocześniejszych technologii produkcyjnych.

Uzupełnieniem szkoleń jest panel dyskusyjny, poświęcony świadomości ekonomicznej. Brak znajomości podstaw ekonomii sprawia, że przeciętny obywatel nie potrafi korzystać z szans, jakie stwarza gospodarka wolnorynkowa. FAKRO chce to zmieniać.

Zespół koordynujący działania

Za współpracę FAKRO ze środowiskiem szkolnym i akademickim odpowiada Dział Szkoleń Produktowych, reprezentowany przez Kierownika Działu. Osobą odpowiedzialną za rozwijanie i realizację działań jest pracownik Działu Szkoleń Produktowych – Specjalista ds. Szkoleń Produktowych, jednak aby szkolenia mogły dojść do skutku potrzeba zaangażowania kilku, a czasem nawet kilkunastu osób.

Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A.

Branża: przemysł nawozowy i chemiczny

Rok założenia: 1969

Liczba pracowników: 2304 osoby

Zasięg działalności: globalny

Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. podjęły współpracę z sektorem edukacji w 2004 roku. Zainicjowało ją Biuro Personalne Spółki w celu pozyskania z lokalnego rynku uczniów, studentów oraz absolwentów o wysokich kompetencjach, potencjale rozwojowym i motywacji do pracy. Szansą na wyłonienie talentów, a tym samym wsparcie komórek organizacyjnych w realizacji ich działań, stały się programy praktyk i staży.

Odbiorcy działań

Przy doborze partnerskich placówek Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. kieruje się przede wszystkim profilem kształcenia.

Grupę docelową firmy stanowią:

- uczniowie szkół średnich o profilu chemicznym i technicznym,
- studenci po minimum II roku studiów, zwłaszcza uczelni technicznych i kierunków: inżynieria chemiczna i procesowa, technologia chemiczna, ochrona środowiska, inżynieria środowiska, zarządzanie i inżynieria produkcji, transport, logistyka, mechanika, budowa maszyn, automatyka, robotyka, elektrotechnika, energetyka. Mile widziani są również studenci prawa, ekonomii i rachunkowości.

Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. współpracuje ze szkołami i uczelniami z województwa zachodniopomorskiego, do których należą: Uniwersytet Szczeciński, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Akademia Morska, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu. W gronie partnerskich ośrodków akademickich znalazły się także: Politechnika Poznańska, Politechnika Warszawska oraz Szkoła Główna Handlowa.

Moduły współpracy

Współpraca ze szkołami i uczelniami oparta jest na długofalowych umowach. Na ich podstawie organizowane są programy praktyk i staży w firmie. Dodatkowo, z niektórymi uczelniami, na przykład z Zachodniopomorskim Uniwersytetem Technologicznym, Spółka zawarła i realizuje umowę ramową na coroczną rekrutację najlepszych studentów na praktykę. Szkoła Główna Handlowa zorganizowała i prowadzi dedykowaną firmie edycję studiów podyplomowych z zakresu zarządzania. Dla swoich technologów Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. uruchamia od 2013 roku, na podobnych zasadach jak z SGH, studia w zakresie technologii i inżynierii chemicznej. Ponadto, w celu podniesienia kompetencji pracowników controllingu, Uniwersytet Szczeciński organizuje dla firmy specjalną edycję studiów podyplomowych w tym zakresie.

Współpraca Spółki z ośrodkami edukacyjnymi jest wielomodułowa. Wpisują się w nią następujące działania:

- uczestnictwo w targach pracy – przedstawienie studentom Grupy Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A., oferty programów rozwojowych i perspektyw zawodowych w strukturach firmy;
- realizacja staży, praktyk, szkoleń, dni otwartych i innych wydarzeń dedykowanych uczniom oraz studentom;
- dla studentów i absolwentów z preferowanych kierunków firma prowadzi program stażowy „Zielona Kuźnia”;
- bezpośrednia współpraca z wybranymi wydziałami uczelni i poszczególnymi instytutami, która umożliwia dotarcie do pracowników naukowych. Bazując na ich opinii i rekomendacji, firma zaprasza do współpracy przy realizacji różnorodnych projektów najlepszych studentów. Współpraca ta często owocuje propozycją stażu, z perspektywą zatrudnienia;
- Spółka udostępnia studentom swoją aparaturę badawczą do prowadzenia badań związanych z pracami dyplomowymi, dotyczącymi Zakładu Chemicznego „Police” S.A.;
- platformą komunikacji z grupą docelową jest również strona internetowa firmy, na której studenci i absolwenci mogą znaleźć informacje na temat oferowanych im działań.

Zaangażowanie pracowników i korzyści z działań

Aktywność w środowisku akademickim jest dla Grupy Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. jednym z priorytetów. Umożliwia firmie realizację kluczowych projektów badawczych i rozwojowych oraz pozyskanie do współpracy najlepszych studentów, absolwentów i pracowników naukowych uczelni. We współpracy z Zachodniopomorską Szkołą Biznesu zrealizowane zostały także roczne programy podnoszące kompetencje pracowników firmy. Projekty rekrutacyjne w obszarach technologii i techniki Spółka prowadzi wyłącznie we współpracy z uczelniami. Wymieniając korzyści płynące z obecności firmy na uczelniach, nie sposób pominąć szeregu projektów zrealizowanych we współpracy z kadrą naukową. Dla obu stron bezcenna jest możliwość wymiany wzajemnych doświadczeń. Pracownicy naukowcy mają dostęp do praktyki w Zakładach Chemicznych „Police”. Firma natomiast korzysta z dostępu do zaplecza intelektualnego, najnowszych odkryć i rozwiązań naukowych. Unikalnym w skali kraju jest także stworzony przez pracowników i absolwentów Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego, Zespół ds. Rozwoju Amoniaku i Mocznika w Grupie Azoty Tarnów, której Spółka jest częścią.

Włączenie się w działania edukacyjne i naukowe Grupy Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. nie byłoby możliwe bez ogromnego zaangażowania ich pracowników, którzy są otwarci na tego typu zadania i projekty. Często pełnią rolę mentorów, dzieląc się z uczniami i studentami swoją wiedzą i doświadczeniem.

Podstawowe korzyści dla uczniów i studentów wynikające ze współpracy Grupy Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. z ośrodkami edukacyjnymi to:

- możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego w dużej, wiodącej firmie nawozowej i chemicznej,
- udział w innowacyjnych i rozwojowych projektach,
- dla najlepszych – nagroda, np. w postaci udziału w szkoleniach,
- szansa na dalszą współpracę – praca w firmie,
- otrzymanie: opinii, referencji i nagród z praktyki lub stażu.

Począwszy od 2004 roku z oferty praktyk i staży Spółki skorzystała ogromna liczba uczniów i studentów – ponad 600 osób.

Współpraca z ośrodkami edukacyjnymi już na stałe wpisana jest w działania Grupy Azoty Zakłady Chemiczne „Police” S.A. i stanowi ważne narzędzie ich strategii employer brandingowej – umacnia pozytywny wizerunek Spółki zarówno w środowisku lokalnym, jak i w całym kraju.

Grupa Żywiec S.A.

Branża: FMCG

Rok założenia: 1998

Liczba pracowników: 5000 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Warzelnia Talentów w Grupie Żywiec

Szeroko zakrojoną aktywność wizerunkową w środowisku akademickim Grupa Żywiec rozpoczęła już na przełomie 2000/2001 roku. Wtedy właśnie powstała Warzelnia Talentów – rozbudowany projekt rozwojowy dla studentów i absolwentów. Działania zainicjował Zespół Rekrutacji Grupy Żywiec, który odpowiada również za budowanie wizerunku pracodawcy. Miały one na celu zaistnienie Grupy Żywiec w świadomości studentów jako „pracodawcy z wyboru”, który przyciąga i rozwija młode talenty, wzbudzenie ich zainteresowania atrakcyjnymi praktykami i stażami, a tym samym zainteresowanie pracą u potentata polskiego rynku piwa.

Grupa Żywiec jest największym pracodawcą w branży piwnej i zatrudnia prawie 5000 osób. Jej większościowym udziałowcem jest Heineken – największy w Europie i trzeci na świecie producent piwa. Z 5 browarami, centralą w Warszawie, Centrum Finansowo-Księgowym w Bielsku Białej oraz prawie 50 oddziałami w całej Polsce, jest firmą o zasięgu ogólnopolskim z bardzo zróżnicowanym portfelem stanowisk. Podstawowe funkcje realizowane wewnątrz Grupy Żywiec to: marketing, wielopoziomowa sprzedaż, logistyka, kadry, finanse, produkcja, księgowość, etc. Dlatego też obszar koncentracji na wybranej grupie studentów wyznaczany jest w oparciu o bieżące potrzeby firmy. Swoją ofertę kieruje obecnie do wszystkich studentów uczelni ekonomicznych, przyrodniczych, technicznych i uniwersytetów.

Aktualnie najściślej współpracuje z poniższymi uczelniami:

- Gdańsk: Uniwersytet Gdański,
- Katowice: Uniwersytet Śląski,
- Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny,
- Łódź: Uniwersytet Łódzki,
- Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski,
- Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny,
- Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Warszawski, SGGW, Akademia Leona Koźmińskiego,
- Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny.

Podjmując współpracę z wybranymi ośrodkami akademickimi Grupa Żywiec podpisuje porozumienia o partnerstwie z właściwą organizacją studencką AIESEC lub bezpośrednio z konkretną uczelnią.

W ofercie „Ważelni Talentów” Grupy Żywiec znajdują się:

- Praktyki – stworzone dla studentów, którzy chcą zdobyć pierwsze doświadczenia zawodowe jeszcze w trakcie nauki. W zależności od możliwości organizacyjnych w danym czasie, praktyki trwają od 1 do 3 miesięcy.
- Warsztaty Umiejętności – całonocne spotkania specjalistów Grupy Żywiec ze studentami w wybranych lokalizacjach, podzielone na dwa moduły. Pierwszy przygotowuje uczestników do udziału w procesie rekrutacji w firmie, drugi poświęcony jest zagadnieniom doskonalenia własnych kompetencji komunikacyjnych i rozwijaniu swojej kreatywności. Warsztaty są przeznaczone dla studentów trzeciego roku studiów I stopnia oraz studiów magisterskich. Wśród uczestników szkoleń Grupa Żywiec rekrutuje również kandydatów do Programu Stażowego.
- Program Stażowy – to roczny projekt rozwojowy dla osób, które po ukończeniu studiów rozpoczynają swoją karierę zawodową. Większość osób, które pozytywnie zakończyły Program Stażowy znajduje zatrudnienie w Grupie Żywiec.

W trakcie Dni Otwartych Grupa Żywiec oferuje również wybranym studentom z całej Polski możliwość poznania mechanizmów funkcjonowania firmy oraz bezpośredniej rozmowy z pracownikami. To od nich mogą się dowiedzieć np. dlaczego Grupa Żywiec cieszy się jednym z najniższych wskaźników rotacji na tle sektora FMCG, czy też dlaczego jest dla nich pracodawcą z wyboru.

Zarówno w centrali, jak i w lokalnych oddziałach, pracownicy Działu HR współpracują z wybranymi studentami nad promowaniem wizerunku Grupy Żywiec. Oferowane przez firmę możliwości pozwalają przyszłym absolwentom poszerzyć swoje horyzonty, zbliżyć się do świata biznesu, poznać praktyków, którzy motywują ich i wspierają w dalszym rozwoju.

Obecna strategia firmy w obszarze biznes-edukacja definiuje działania do połowy 2014 roku. Inicjatywy w kolejnych latach będą się również koncentrować na przyciąganiu młodych, utalentowanych studentów i absolwentów do Grupy Żywiec.

Więcej informacji na stronie: www.grupazywiec.pl

IBM BTO BCS Sp. z o.o.

Branża: outsourcing usług finansowo-księgowych

Rok założenia: 2002

Zasięg działalności: globalny

IBM BTO BCS to jedna z wiodących międzynarodowych firm świadczących profesjonalne usługi w zakresie wspierania procesów biznesowych. Centrum w Krakowie obsługuje klientów na całym świecie w obszarze outsourcingu finansowo-księgowego. Jego zespół stale się powiększa, oferując pracę zarówno absolwentom wyższych uczelni, jak i osobom z doświadczeniem zawodowym. Od 2006 roku IBM BTO realizuje z sukcesem przedsięwzięcia skierowane do uczniów i studentów, dostosowując je do aktualnych potrzeb rekrutacyjnych.

Swoją ofertę edukacyjną IBM BTO kieruje do studentów kierunków językowych, ekonomicznych, rachunkowych i technicznych oraz do uczniów techników ekonomicznych.

MASTER PRO na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie

Od 2009 roku IBM BTO współpracuje z wydziałem romanistyki Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, w obszarze kształtowania programu studiów na nowatorskim kierunku Przetwarzanie informatyczne i lingwistyczne dokumentów pisemnych. Projekt stworzono w celu dostosowania kompetencji studentów do wymogów rynku pracy poprzez bezpośredni kontakt z biznesem. Część zajęć na wybranym kierunku prowadzą eksperci IBM, którzy dzielą się ze studentami swoją wiedzą i doświadczeniem w tematach takich jak:

- zarządzanie kontrolą jakości,
- podstawy przedsiębiorczości,
- zarządzanie zespołami IT,
- biblioteka najlepszych praktyk ITIL,
- zarządzanie projektem,
- strategię rekrutacyjne,
- etyka w biznesie,
- ścieżki kariery,
- komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie.

Zajęcia te włączone są w tok zajęć obowiązkowych i kończą się egzaminem. W trakcie nauki, pod okiem wykładowców z IBM, studenci wykonują również projekty indywidualne. Umowa z uniwersytetem umożliwia także studentom odbycie 6-miesięcznego, płatnego stażu w jednym z działów firmy. Ze sposobności tej skorzystało już wielu najlepszych studentów. 14 osób odbyło staże i zostało zatrudnionych w IBM BTO.

Akademia IBM

Od 2010 roku IBM BTO współpracuje z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach Akademii IBM. Projekt ten powstał w celu dostarczenia studentom wiedzy z obszarów działalności firmy oraz wsparcia ich w rozwoju konkretnych umiejętności biznesowych. W ramach Akademii, każdego miesiąca eksperci i trenerzy IBM realizują ze studentami jednodniową sesję szkoleniową. Program szkoleń obejmuje:

- procesy księgowość w firmie outsourcingowej,
- strategię HR,
- zarządzanie personelem,
- planowanie kariery w firmie,
- zarządzanie zespołem zgodnie z metodologią PMI,
- komunikacja międzykulturowa w biznesie,
- strategię rekrutacyjne, sztuka pisania CV i listu motywacyjnego.

Do 2011 roku uczestnicy zajęć mogli odbyć staż w jednym z działów IBM BTO. W chwili obecnej firma zaprasza studentów do współpracy w ramach programu praktyk „Integracja Biznes Marzenia”. W ostatnim roku zmieniono formułę programu, dając tym samym studentom możliwość zapisywania się na konkretne szkolenia, bez konieczności udziału w całym cyklu.

Politechnika Krakowska

W roku akademickim 2011/2012 w Międzynarodowym Centrum Kształcenia Politechniki Krakowskiej IBM zrealizowała dwa semestry zajęć z Funkcjonowania Przedsiębiorstwa w języku polskim i angielskim. Uczestników projektu rekrutowano spośród studentów wszystkich wydziałów uczelni. Zajęcia prowadzili eksperci oraz trenerzy z działu szkoleń i rozwoju IBM. Zrealizowane zostały następujące moduły:

- komunikacja w środowisku zróżnicowanym kulturowo,
- zarządzanie jakością,
- społeczna odpowiedzialność w biznesie,
- zarządzanie zespołem międzynarodowym,
- adaptacja nowego pracownika w firmie i wytyczanie ścieżki kariery,
- etyka w biznesie.

W ramach projektu studenci mogli aplikować na praktyki do działów technicznych i finansowych w IBM BTO.

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Od 2010 roku w ramach współpracy z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie, specjaliści IBM BTO prowadzą wykłady dla studentów. Tematyka dotychczasowych zajęć dotyczyła zarządzania zespołem, zarządzania w świecie wirtualnym oraz zarządzania zgodnie ze standardami Project Management Institute, czyli metodologii zarządzania projektem stosowanej przez IBM.

Bilans kompetencji

Niejednokrotnie firma brała udział w inicjatywach realizowanych przez środowisko akademickie, dotyczących dostosowania profili studentów do potrzeb pracodawców. W lipcu 2012 roku zostały zorganizowane spotkania w centrum IBM BTO, podczas których pracownik Uniwersytetu Jagiellońskiego, przy pomocy wcześniej przygotowanego formularza, przeprowadził wywiady z 3 osobami z firmy: rekruterem oraz dwoma specjalistami ds. projektów księgowych. Pytania dotyczyły wymagań, które firma stawia kandydatom. W oparciu o listę kompetencji zostały określone pożądane profile kompetencyjne absolwentów, tak by uczelnie mogły lepiej przygotować studentów do wejścia na rynek pracy.

Podobny projekt miał miejsce 2 lata wcześniej w 2010 roku. W ramach inicjatywy Uniwersytetu Ekonomicznego pracownicy działu HR zaangażowali się w tworzenie „Karty Wymagań Pracodawcy”. Współpraca zaowocowała opracowaniem informacji na temat stanowisk Młodszy analityk i Młodszy księgowy. Dokument uzupełniono o szczegółowe zadania wykonywane na tych stanowiskach oraz wymagania kompetencyjne.

Dni Otwarte IBM

Raz w roku na wybranej uczelni w Polsce IBM BTO organizuje kompleksowe wydarzenie zwane Dniem Otwartym IBM. W wybranym dniu przedstawiciele firmy wychodzą do studentów ze stoiskiem informacyjnym, z programem szkoleń, warsztatów oraz konsultacji indywidualnych. Głównym punktem programu Dnia Otwartego są szkolenia dla grupy 50-60 studentów prowadzone przez praktyków IBM, poświęcone opisowi biznesu F&A (Finance and Accounting) oraz procesów księgowych, tematyce HR – w tym programowi ocen i szkoleń, metodom rekrutacji, zasadom przygotowywania dokumentów aplikacyjnych, jak również symulacjom rekrutacyjnym. Podczas ostatniego Dnia Otwartego IBM w 2012 roku, organizowanego na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, specjaliści firmy przeprowadzili 2 szkolenia – z procesu „Accounts Payable w Outsourcingu” oraz „Jak skutecznie przejść przez proces rekrutacyjny – warsztat tworzenia dobrego CV i uczestnictwa w rozmowie kwalifikacyjnej”. Równocześnie z całodniowym cyklem szkoleń odbywają się indywidualne konsultacje ekspertów IBM BTO ze studentami – w zakresie przygotowania CV czy planowania indywidualnych ścieżek kariery.

Targi Pracy

Centrum IBM BTO bierze udział w licznych targach pracy na uczelniach wyższych oraz uniwersytetach. Ze studentami spotykają się najczęściej osoby zajmujące się na co dzień rekrutacją, wspierane przez menedżerów, praktyków biznesu i pracowników działu IT, którzy opowiadają studentom o technologiach, systemach informatycznych i językach programowania stosowanych w IBM.

Poza uczestnictwem w targach na uczelniach krakowskich, raz do roku przedstawiciel działu rekrutacji IBM BTO bierze udział w targach pracy organizowanych przez Urząd Pracy w Tarnowie, które gromadzą zwykle niewielkie firmy lokalne.

Cykliczny udział w targach pracy pozwolił IBM wyodrębnić obszary, które cieszą się stałym zainteresowaniem studentów:

- Jak rozpocząć karierę zawodową nie posiadając doświadczenia?
- Jak przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej?
- Jakie kompetencje należy szkolić, aby zwiększyć szanse znalezienia pracy?
- Jakie przywileje i obowiązki posiada nowy pracownik?
- Jak zaplanować ścieżkę kariery zawodowej?
- Konsultacje dotyczące dokumentów aplikacyjnych.
- Pytania dotyczące prawa pracy.

Programy praktyk i staży

Programami rozwojowymi IBM BTO sprawnie funkcjonującymi w ciągu ostatnich lat są:

- Program Praktyk IBM BTO „Integracja Biznes Marzenia”,
- Program Praktyk Zawodowych przy współpracy z Zespołem Szkół Ekonomicznych w Krakowie,
- Program Staży przy współpracy z Uniwersytetem Pedagogicznym w Krakowie.

W przypadku programu „Integracja Biznes Marzenia” oraz praktyk zawodowych, studenci oraz uczniowie na okres od 1 miesiąca do 3 (w zależności od dostępności) stają się członkami zespołów projektowych pracujących dla wybranego klienta firmy IBM BTO. W trakcie pobytu w centrum zyskują szansę zobaczenia „od kuchni” jak wygląda praca w księgowości. Każdy z uczestników początkowo obserwuje pracę innych, a później samodzielnie wykonuje powierzone mu zadania na stanowisku zbliżonym do Młodsze Księgowego lub Młodsze Analityka ds. Należności. Ucząc się, zdobywa swoje pierwsze doświadczenia zawodowe, poznaje zasady funkcjonowania centrów outsourcingowych, atmosferę w zespole projektowym oraz kulturę organizacyjną obowiązującą w IBM.

Poza kompetencjami „twardymi” (np. wiedzą, doświadczeniem) uczniowie oraz studenci rozwijają umiejętność pracy w grupie, zdolności interpersonalne, analityczne, logiczne myślenie czy umiejętności samoorganizacyjne.

W przypadku Programu Staży studenci zostają zatrudnieni na podstawie umowy zlecenia na czas określony 6 miesięcy. W trakcie pół roku, po wstępnym wdrożeniu, stażysta wykonuje zadania równorzędne stanowisku Młodsze Księgowego lub Analityka ds. Należności i staje się pełnoprawnym pracownikiem zespołu. Przydzielone mu obowiązki nie różnią się wiele od standardowej pracy na stanowisku.

W ciągu ostatnich trzech lat w ramach Programu Praktyk IBM BTO „Integracja Biznes Marzenia” w centrum IBM BTO pojawiło się łącznie 162 studentów. Spośród 62 praktykantów obecnych w roku 2012 firma podjęła stałą współpracę (poprzez podpisanie umowy o pracę lub umowy zlecenia) z 24 osobami.

Praktyki zawodowe przy współpracy z Zespołem Szkół Ekonomicznych w Krakowie organizowane są w dwóch edycjach: wiosennej i jesienno-zimowej. W roku 2012 do centrum IBM BTO na okres miesiąca do zespołów projektowych oddelegowanych zostało 17 uczniów.

Programy realizowanych przez IBM praktyk i staży cieszą się niezwykłą popularnością wśród uczniów ZSE w Krakowie i studentów uczelni nie tylko krakowskich, lecz także z innych województw. Równie dużym zainteresowaniem studentów cieszą się spotkania z ekspertami IBM oraz prowadzone przez nich wykłady.

Zaangażowanie IBM w edukację wyższą owocuje z kolei większą rozpoznawalnością marki wśród studentów, większą liczbą zatrudnianych studentów, lepszym przygotowaniem kandydatów do rozmów rekrutacyjnych i większą świadomością biznesu. Firma cały czas rozwija swoją ofertę edukacyjną. Otwarta jest na wszelkie uwagi i pomysły uczestników wykładów i szkoleń – przekazywane bezpośrednio tuż po spotkaniu, drogą mailową lub zawarte w ankietach ewaluacyjnych.

Otwartość firmy na potrzeby studentów przejawia się również w elastycznej formie zatrudnienia. Choć preferowaną formą zatrudnienia w centrum IBM BTO jest umowa o pracę, ponad 30 osób zatrudnionych jest na podstawie umowy zlecenie. Mają również sposobność przekonania się czy praca w wybranym środowisku biznesowym jest dla nich satysfakcjonująca. Blisko 10% studentów, zaraz po ukończeniu studiów otrzymuje propozycję kontynuacji zatrudnienia w centrum na podstawie umowy o pracę. IBM BTO planuje kontynuację działań edukacyjnych na szeroką skalę – między innymi poprzez uatrakcyjnianie formuły istniejących oraz wdrażanie nowych projektów.

KGHM Polska Miedź S.A.

Branża: wydobywczo-przetwórcza

Rok założenia: 1961

Liczba pracowników: 18500 osób

Zasięg działalności: globalny

Od początku swojego istnienia KGHM realizuje projekty odpowiedzialne społecznie, wynikające z otwartości na potrzeby regionu. Wpisane są w nie: tworzenie nowych miejsc pracy oraz zaangażowanie w naukę. Od 2005 roku działania firmy zostały usystematyzowane i zintensyfikowane.

Współpraca firmy z sektorem edukacji ma obecnie zasięg ogólnopolski – jest wielowymiarowa i zorientowana na pozyskiwanie przyszłych pracowników. Poprzez wspólną realizację projektów edukacyjnych ze szkołami technicznymi i uczelniami wyższymi, miedziowy koncern wspiera proces kształcenia przyszłych absolwentów, dając im tym samym szansę zapoznania się z potencjalnym środowiskiem pracy.

O wyborze partnerskiej placówki decyduje jej profil kształcenia. Firma współpracuje ze szkołami średnimi i uczelniami, które kształcą w kierunkach: mechanik, górnik, elektryk, elektronik, ekonomista, geolog, metalurg.

Są to między innymi:

- Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
- Politechnika Wrocławska,
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
- Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie,
- Międzynarodowa Wyższa Szkoła Transportu i Logistyki we Wrocławiu,
- Zespół Szkół nr 1 im. B. Krupińskiego w Lubinie,
- Zespół Szkół im. J. Wyżykowskiego w Głogowie,
- Zespół Szkół Mechanicznych w Bolesławcu.

Współpracę z wybranymi placówkami KGHM realizuje w oparciu o umowy, porozumienia, indywidualne wnioski uczelni oraz studentów.

Projekty edukacyjne a możliwość zatrudnienia

Długofalowym projektem KGHM Polska Miedź S.A., rozpoczynającym się już na poziomie szkoły średniej, jest Program Adaptacji Zawodowej Absolwentów Zespołu Szkół nr 1 im. B. Krupińskiego w Lubinie oraz Zespołu Szkół im. J. Wyżykowskiego w Głogowie. Jego celem jest pozyskanie przyszłych pracowników na stanowisko operatora samojezdnych maszyn górniczych, spośród uczniów kończących szkołę o specjalności: technik mechanik, technik górnictwa podziemnego, technik elektryk, technik elektronik, technik automatyk oraz technik hutnik. Program obejmuje udział uczniów w stażach finansowanych przez Powiatowe Urzędy Pracy w regionie Zagłębia Miedziowego oraz w kursach specjalistycznych, a docelowo zatrudnienie jego najlepszych uczestników na stanowiskach operatorskich w oddziałach górniczych spółki oraz, w zależności od potrzeb, w oddziałach hutniczych. W ramach dotychczasowych trzech edycji Programu, KGHM zatrudnił już 40 absolwentów Zespołu Szkół nr 1 w Lubinie.

Od stycznia 2011 roku spółka jest także partnerem strategicznym projektu „Kuznia Kadr IV”, realizowanego wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Ma on na celu przygotowanie wysoko wykwalifikowanej kadry dla regionalnej gospodarki oraz rozbudowę potencjału uczelni, poprzez lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. W ramach „Kuzni Kadr IV” KGHM przygotował dla uczelni ofertę studiów systemowych drugiego stopnia „Menedżer Projektu”. Spółka pomogła także zaktualizować dotychczasowe programy kształcenia ustawicznego, dostosowując je do potrzeb pracodawców. Studenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu mogli też skorzystać z oferty jedno- i trzymiesięcznych staży w KGHM. Jednym z elementów projektu było opracowanie raportu na temat przygotowania absolwentów uczelni do potrzeb rynku pracy, którego prezentację połączono z panelem dyskusyjnym z udziałem kadry zarządzającej spółki. KGHM za swoje zaangażowanie w projekt „Kuznia Kadr IV” dwukrotnie otrzymał statuetkę „Najlepszy Pracodawca Organizator Staży” w 2010 i 2011 roku. Projekt będzie realizowany do grudnia 2015 roku.

W 2010 roku KGHM współpracował również z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Głogowie, realizującą projekt „Krok do sukcesu – zwiększenie potencjału dydaktycznego uczelni”, współfinansowany przez Unię Europejską. W stażach i praktykach wzięło udział 45 osób – studentów i absolwentów PWSZ w Legnicy oraz PWSZ w Głogowie.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom środowiska akademickiego, spółka oferuje także współpracę w zakresie udostępniania materiałów do realizacji prac dyplomowych. Propozycję kieruje przede wszystkim do studentów wydziałów górniczych, mechanicznych, elektrotechniki, automatyki przemysłowej, ekonomicznych oraz pedagogicznych i psychologicznych. Umożliwia tym samym przyszłym absolwentom zdobycie doświadczenia oraz zapoznanie się ze specyfiką przedsiębiorstwa wydobywającego miedź. W 2010 i 2011 roku z możliwości tej skorzystało około 250 studentów. Dodatkową zachętą jest ogłoszony jesienią 2011 roku program stypendialny oraz konkurs o nagrodę Prezesa Zarządu na najlepszą pracę dyplomową. Jego celem jest wyłonienie wysoko wykwalifikowanych absolwentów uczelni wyższych oraz uzyskanie przygotowanych przez studentów opracowań analitycznych dotyczących istotnych problemów spółki, zrealizowanych pod kierunkiem pracowników naukowych uczelni oraz pracowników KGHM Polska Miedź S.A.

Firma organizuje również cyklicznie praktyki i staże, w trakcie których uczniowie i studenci mogą zdobyć praktyczne umiejętności. Programy rozwojowe dostosowane są do ich potrzeb i prowadzone na różnych stanowiskach: robotniczych i nierobotniczych, pod ziemią, w hutach, w biurach, we wszystkich Oddziałach i w Biurze Zarządu.

W 2012 roku spółka opracowała program „Kopalnia talentów”, skierowany do studentów piątego roku oraz absolwentów studiów ekonomicznych i technicznych. To pierwszy taki projekt w branży wydobywczej. Jego celem jest rozwój kompetencji wyselekcjonowanej grupy studentów i absolwentów o wysokim potencjale w obszarze działalności finansowej, strategicznej i produkcyjnej KGHM, podniesienie rangi firmy jako pracodawcy, przyciągnięcie i utrzymanie talentów oraz przyjęcie długofalowego i kompleksowego podejścia do inwestycji w rozwój młodych ludzi. Wybranym studentom i absolwentom spółka oferuje rotacyjny program rozwoju w trzech obszarach firmy (w tym możliwość staży zagranicznych), ścieżkę kariery i system ocen okresowych, ponad 40 dni specjalnie przygotowanych dla nich szkoleń, a także program mentoringu. Członkowie „Kopalni talentów” uczestniczą w realizacji ambitnych projektów, na przykład integracji z nowo przejętymi spółkami zagranicznymi, czy ocenie opłacalności projektów inwestycyjnych.

Kluczowymi dla naszej organizacji są kompetencje menedżerskie oraz znajomość języków obcych, w połączeniu z adekwatną wiedzą branżową. Nasze oczekiwania podyktowane są zarówno profilem KGHM, jak i dzisiejszymi realiami biznesowymi – lokalnymi oraz globalnymi. Nasz system edukacji nie nadąża za przeobrażeniami rynkowymi, przez co program nauczania nie koreluje w pełni z potrzebami pracodawców. Pozytywne wyniki naszych programów edukacyjnych potwierdzają jednak otwartość szkół i uczelni na współpracę z biznesem, w celu uzupełnienia luki kompetencyjnej swoich wychowanków i ułatwienia im startu zawodowego – mówi Cecylia Stankiewicz, dyrektor naczelny ds. pracowniczych KGHM Polska Miedź S.A.

Mentorzy i plany dalszej aktywności edukacyjnej

W każdą z przedstawionych form współpracy KGHM z ośrodkami edukacyjnymi zaangażowani są merytorycznie pracownicy firmy. Uczestniczą w wykładach i prelekcjach dla przyszłych absolwentów oraz kadry dydaktycznej. Pełnią również funkcję mentorów uczniów lub studentów w procesie adaptacji w firmie.

Wspieranie młodych ludzi w zdobywaniu wiedzy oraz oferowanie im zatrudnienia to najbardziej wymierne korzyści płynące z działań KGHM.

„Koleje Mazowieckie – KM” sp. z o.o.

Branża: Pasażerski Transport Kolejowy

Rok założenia: 2004

Liczba pracowników: 2621 osób

Zasięg działalności: województwo mazowieckie

W 2006 roku Spółka „Koleje Mazowieckie – KM” sp. z o.o. rozpoczęła współpracę z Zespołem Szkół im. Stanisława Wysockiego (d. „Kolejówka”) w Warszawie. Grupę docelową dla Spółki stanowią bowiem uczniowie szkół, kształcący się w kierunku kolejowym, a wybór partnerskiej placówki był podyktowany oferowanym przez nią nauczaniem w zawodzie technik elektroenergetyk transportu szynowego. Współpracę, polegającą na objęciu patronatem klasy o profilu technik elektroenergetyk transportu szynowego, zainicjowała Pani Halina Sekita, ówczesna prezes Spółki. Pomysł ten wynikał z konieczności uzupełnienia braków kadrowych w zespole drużyn trakcyjnych KM. Władze Spółki doszły do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie zatrudnianie młodej kadry – osób posiadających wiedzę kierunkową zdobytą w szkole, które po odbyciu kursu byłyby w stanie rozpocząć pracę na stanowisku pomocnika maszynisty.

Edukacja praktyczna i perspektywa pracy

Patronat, jaki Spółka KM objęła nad klasą w Zespole Szkół im. S. Wysockiego w Warszawie, umożliwia uczniom udział w dwudziestodniowych praktykach zawodowych. W ich trakcie młodzi ludzie, pod okiem fachowców, zdobywają wiedzę z zakresu organizacji ruchu kolejowego i przewozów pasażerskich, a także poznają zasady bezpiecznej jazdy. Uczniowie ostatnich klas mają możliwość odbycia – w roli obserwatora – jazdy w kabinie maszynisty. Po ukończeniu szkoły najlepsi z nich znajdują w KM pracę. Realizację bezpośrednich działań w ramach patronatu prowadzi Biuro Spraw Pracowniczych Spółki, w szczególności Wydział Rozwoju Kadry i Spraw Socjalnych we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi Spółki, zwłaszcza sekcjami napraw i eksploatacji taboru, w których uczniowie odbywają praktyki zawodowe. Oferta skierowana do uczniów nie jest jedynym działaniem edukacyjnym Spółki – inwestuje ona także w szkolenia nowo przyjętych pracowników. Łączny koszt wyszkolenia jednego pracownika do momentu uzyskania uprawnień maszynisty sięga nawet 60 tys. zł.

Dotychczasowa współpraca, a plany na przyszłość

Współpraca jest korzystna dla obu stron, dlatego przewiduje się kontynuację rozpoczętych działań. Co roku Spółka przyjmuje na praktyki uczniów szkoły, co roku także zostają przyjęci kolejni absolwenci, którzy po przeszkoleniu na stanowisko pomocnika maszynisty, a następnie maszynisty, rozpoczynają samodzielnie pełnić obowiązki związane z prowadzeniem pociągu. W latach 2006–2012 w praktykach zawodowych w „Kolejach Mazowieckich – KM” sp. z o.o. uczestniczyło 23 uczniów – 13 z nich zostało zatrudnionych w Spółce. W planach Spółki jest nawiązanie współpracy z kolejnymi szkołami, a także wdrożenie programu stypendialnego dla najlepszych uczniów ostatnich klas wybranych szkół średnich.

LG Display Poland

Branża: produkcja, elektronika

Rok założenia: w Polsce 2006 r.

Liczba pracowników: ok. 2 000 osób

Zasięg działalności: rynek dolnośląski (jedyna fabryka w Europie; siedziba główna w Korei)

Działania LG Display Poland ukierunkowane na współpracę z sektorem edukacji zainicjował na przełomie 2009/2010 roku Kierownik Działu Personalnego. Początkowo opierały się na uczestnictwie firmy w targach pracy na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i Politechnice Wrocławskiej. Kolejnym krokiem była współpraca z organizacją studencką AIESEC.

W 2011 r., po zmianach organizacyjnych w firmie, Kierownik Działu Rekrutacji rozpoczął długofalową i szeroko rozumianą współpracę z uczniami i studentami.

Grupa docelowa

Swoje działania LG Display Poland kieruje do trzech grup:

1. Studentów i absolwentów ze znajomością języka angielskiego, posiadających kwalifikacje w zarządzaniu produkcją, zarządzaniu jakością, elektronice, energetyce, mechanice i budowie maszyn.
2. Studentów i absolwentów ze znajomością języka angielskiego, posiadających kwalifikacje w finansach, księgowości, HR i logistyce.
3. Uczniów i absolwentów szkół ponadgimnazjalnych o profilu: mechanicznym, mechatronicznym i elektronicznym.

Współpraca LG Display ze szkołami i uczelniami ma charakter lokalny. Głównym kryterium przyjętym przez firmę przy doborze partnerskich ośrodków edukacyjnych jest profil oraz jakość kształcenia. W chwili obecnej do grona partnerów zaliczają się:

- Politechnika Wroclawska,
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wroclawiu,
- Uniwersytet Wroclawski,
- Zespół Szkół Nr 1 „Radiobuda” w Dzierżoniowie,
- szkoły ponadgimnazjalne z województwa dolnośląskiego, które w ramach zajęć przyjeżdżają zwiedzić fabrykę.

Z Zespołem Szkół nr 1 w Dzierżoniowie firma LG Display podpisała umowę o współpracy (2012 r.). Współpraca z uczelniami ma charakter niesformalizowany – poza podpisaną w 2013 r. umową z Uniwersytetem Ekonomicznym w sprawie organizacji konkursu dla studentów „Praktykomania”, mającym na celu poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania jakością.

Oferta edukacyjna dla uczniów i studentów

Oferta edukacyjna LG Display Poland jest zróżnicowana i dopasowana do potrzeb konkretnej grupy docelowej.

Działania kierowane do studentów:

- udział w targach pracy;
- Open Day LG Display Poland – zwiedzanie firmy, zapoznanie się z procesem produkcyjnym, kulturą koreańską oraz spotkanie z wybranymi Managerami/ inżynierami działów;
- program praktyk, staży studenckich;
- możliwość pisania prac dyplomowych w oparciu o rozwiązania LG Display;
- specjalistyczne wykłady na uczelniach;
- mentoring dla studentów, w ramach którego menedżerowie LG Display wspierają studentów w pierwszych krokach na rynku pracy, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem;
- projekty organizowane wspólnie z uczelnią, biurami karier, kołami studenckimi, tj. „Absolwent Wrocławski”, w ramach którego specjaliści firmy prowadzą w języku angielskim rekrutacje (Assessment Center), zajęcia z komunikacji wielokulturowej oraz kreatywnego rozwiązywania problemów;
- „Praktykomania” – konkurs zainicjowany przez koło studenckie „Qualiteam” pod patronatem Uniwersytetu Ekonomicznego, który ma na celu poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania jakością; nagrodą były dwie płatne praktyki w dziale jakości;
- zainicjowanie zajęć z koreanistyki na Uniwersytecie Wrocławskim.

Działania kierowane do uczniów szkoły w Dzierżonowie:

- zwiedzanie firmy, zapoznanie się z procesem produkcyjnym, kulturą koreańską, tzw. Open Day;
- warsztaty na terenie firmy dla małych grup uczniów (4–5 osób) wraz z opiekunem – całodzienne zajęcia dla uczniów prowadzone przez inżynierów LG Display na terenie firmy;
- praktyki w okresie wakacyjnym;
- szkolenie dla uczniów kończących szkołę: „Pierwsze kroki na rynku pracy” – jak poprawnie stworzyć CV oraz przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej.

Działania dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych:

- zwiedzanie firmy, zapoznanie się z procesem produkcyjnym, tzw. Open Day – co miesiąc 2–3 grupy uczniów przyjeżdżają do fabryki, w celu zapoznania się z procesem produkcyjnym oraz specyfiką pracy w fabryce.

Bilans zysków

Współpraca ze środowiskiem szkolnym i uniwersyteckim jest obecnie jednym z głównych elementów strategii LG Display. Stanowi wsparcie dla realizowanych w firmie procesów rekrutacyjnych. Umożliwia znalezienie i pozyskanie najlepszych kandydatów na pojawiające się wakaty, praktyki oraz staże – do tej pory z praktyk/staży skorzystało około 80 studentów/uczniów, z czego 12 zostało zatrudnionych. Współpraca LG Display z sektorem edukacji jest również nieodzownym elementem umacniania wizerunku firmy jako pracodawcy wspierającego osoby rozpoczynające karierę zawodową.

Bezpośrednie korzyści z aktywności edukacyjnej LG Display czerpią również sami uczniowie i studenci. Kontakt z firmą pozwala im na poznanie wymagań pracodawcy, możliwości rozwoju zawodowego w wybranych obszarach, mechanizmów funkcjonowania korporacji, a także wzbogacenie swojej wiedzy na temat kultury koreańskiej. Poprzez udział w szkoleniach, spotkaniach z managerami i inżynierami oraz programach rozwojowych nabywają umiejętności praktyczne.

Zaangażowanie LG Display w sektor edukacji ma charakter stały. Firma chce sukcesywnie rozwijać swoją ofertę o kolejne przedsięwzięcia.

Lidl Polska Sklepy Spożywcze Sp. z o.o. Sp. k.

Branża: sprzedaż detaliczna

Rok założenia: 1999 (do 2004 roku jako Lidl Polska Sp. z o.o.)

Liczba pracowników: ok. 12000 osób w Polsce

Zasięg działalności: międzynarodowy

Projekt „Lidl Akademia Handlowa”

W 2011 roku Zarząd Lidl Polska, w porozumieniu z Polsko-Niemiecką Izbą Przemysłowo-Handlową, rozpoczął realizację projektu edukacyjnego „Lidl Akademia Handlowa”. Projekt, zatwierdzony jako innowacyjna edukacja, opiera się na współpracy firmy ze szkolnictwem zawodowym o profilu handlowym. Ma na celu budowanie wizerunku firmy Lidl jako atrakcyjnego pracodawcy oraz wyposażenie przyszłych pracowników Lidl Polska w wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy w sklepach, magazynach i centrali na różnych stanowiskach, w tym kierowniczych. Dodatkowo, od 2009 roku Lidl Polska jest Głównym Partnerem organizacji studenckiej AIESEC, a w 2011 roku firma przystąpiła do Klubu Partnera Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Skala i oferta współpracy

Beneficjentami działań „Lidl Akademia Handlowa” są uczniowie szkół handlowych, klas o profilu technik handlowiec. W trakcie całego okresu nauki firma oferuje im:

- warsztaty – realizowane raz w miesiącu, w wymiarze 8 godzin. Składają się z części teoretycznej (prezentacji) oraz praktycznej (praca w grupach, zadania problemowe). Ich tematyka dotyczy treści zawartych w „ABC Pracownika sklepu sieci Lidl” – w tym m.in. technik sprzedaży, zarządzania pracownikami czy prawa pracy;
- praktyki – obowiązkowe zimowe i nieobowiązkowe, płatne letnie;
- naukę języka niemieckiego – bezpłatne lekcje branżowego języka niemieckiego, w wymiarze 1 godziny lekcyjnej tygodniowo;
- stypendium naukowe – stypendia w postaci nagrody finansowej, przyznawane na okres semestru szkolnego.

Na koniec każdego semestru uczniowie otrzymują ocenę całościową, złożoną z trzech elementów: łącznej oceny z warsztatów, praktyk, języka niemieckiego oraz frekwencji na poszczególnych zajęciach. Tych, którzy mogą się pochwalić najwyższymi wynikami, Lidl Polska nagradza stypendium.

Głównym kryterium wyboru partnerskich placówek, poza profilem nauczania, jest zasięg ich działalności, prestiż oraz rozpoznawalność na rynku usług edukacyjnych. Obecność Lidl w szkołach oparta jest na umowie o współpracy.

Współpracę z ośrodkami edukacyjnymi Lidl Polska realizuje zarówno w skali lokalnej (Zespół Szkół Handlowych w Poznaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza), jak i ogólnopolskiej, poprzez kontakt z AIESEC (Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Gdański, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Uniwersytet Rzeszowski, Politechnika Wroclawska, Politechnika Poznańska).

Współpracę z uczelniami wyższymi firma realizuje poprzez:

- płatne praktyki i staże dla studentów (w wielu różnych działach): Międzynarodowy Program Praktyk, Program Praktyk Letnich „Rozwiń z nami skrzydła”,
- stypendia naukowe dla studentów Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą,
- Ambasadorów Marki Lidl – program współpracy ze studentami w zakresie promocji w środowisku akademickim oferty staży i praktyk dla studentów wszystkich lat,
- Youth to Business Forum – jest to cykl sześciu dwudniowych konferencji dla studentów z całej Polski, o tematyce związanej z budowaniem kariery zawodowej,
- Konferencję FORCE – są to szkolenia i warsztaty dla około 200 liderów i koordynatorów organizacji studenckich,
- obecność na Targach Pracy, Dniach Kariery, Akademii Przedsiębiorczości i innych wydarzeniach uczelnianych w celu dotarcia do studentów z informacją o możliwości udziału w korporacyjnych programach rozwojowych,
- udział w konkursie „Grasz o staż”.

W każde z powyższych działań zaangażowani są pracownicy Lidl Polska – uczestniczą w Targach Pracy, nadzorują działania Ambasadorów, przeprowadzają szkolenia i warsztaty, a także pełnią rolę opiekunów i mentorów praktykantów i stażystów.

Udział w działaniach edukacyjnych Lidl Polska daje uczniom i studentom możliwość współpracy z praktykami, pozyskania wiedzy z zakresu kompetencji miękkich i konkretnych narzędzi biznesowych, a także zdobycia pierwszego doświadczenia zawodowego.

Współpraca z instytucjami edukacyjnymi przynosi także wiele korzyści samej firmie: procentuje bardzo dobrym wizerunkiem Lidl Polska jako pracodawcy, jak również kształtuje świadomość uczniów i studentów w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa handlowego.

Niezależny Instytut CRF przyznał sieci Lidl Polska certyfikat Top Employers 2012 w trzeciej edycji rankingu najlepszych pracodawców w Polsce. Certyfikat Top Employers trafia wyłącznie do firm, które spełniają najwyższe standardy w dziedzinie zarządzania i polityki pracowniczej. Co więcej, firma Lidl Polska przeszkoliła w trakcie ostatnich lat kilkuset studentów i uczniów zarówno z umiejętności miękkich (negocjacje, zarządzanie czasem, komunikacja, zarządzanie projektami), jak i z wiedzy i umiejętności handlowych oraz sprzedażowych. Zostały również zorganizowane staże i praktyki letnie, które kilkudziesięciu osobom dały możliwość poznania pracy w dużej, międzynarodowej firmie oraz samodzielnego zrealizowania projektu pod okiem wysokiej klasy specjalisty z danej dziedziny. Większość z nich, po zakończeniu programu rozwojowego, znalazła w firmie zatrudnienie na umowę o pracę.

MAPEI Polska Sp. z o.o.

Branża: produkty chemiczne dla budownictwa

Rok założenia: w Polsce – 2001, we Włoszech (siedziba główna Grupy MAPEI) – 1937

Liczba pracowników: 269 osób (w MAPEI Polska)

Zasięg działalności: ogólnopolski

Szkoła Pod Patronatem MAPEI – Program MAPEI BRANDED SCHOOL

Współpracę MAPEI Polska z ośrodkami edukacyjnymi zainicjował Dział Marketingu, obejmując patronatem, przy ścisłej współpracy z Działem Technicznym, szereg szkół zawodowych i centrów kształcenia. Firma dołączyła tym samym do grona tych przedsiębiorstw, które współpracę z sektorem edukacji rozumieją jako inwestycję w przyszłych pracowników i klientów.

Program MAPEI BRANDED SCHOOL – Szkoła Pod Patronatem MAPEI powstał w 2007 roku. Z założenia miał być odpowiedzią na brak specjalistów w sektorze chemii budowlanej. Wypełnienie luki na polskim rynku wyspecjalizowanych pracowników budowlanych stanowi duże wyzwanie, zwłaszcza biorąc pod uwagę kolejne fale emigracji i niekorzystne zmiany demograficzne. Dlatego też w programie MAPEI BRANDED SCHOOL mogą brać udział uczniowie już na etapie szkoły średniej.

Cel i charakter współpracy

Współpraca MAPEI z placówkami edukacyjnymi opiera się na obustronnym wsparciu. Szkoły zyskują dostęp do nowoczesnych technologii, a firma ma okazję do budowania świadomości przyszłego klienta.

W pierwszej fazie trwania projektu opracowano wspólny program nauczania w klasach kształcących posadzkarzy i technologów robót wykończeniowych, a w jego ramach (na bazie umów barterowych) MAPEI szkoliła kadrę pedagogiczną w centrum szkoleniowym w Gliwicach oraz wyposażała placówki w stosowne zestawy produktów chemii budowlanej, narzędzi oraz materiałów informacyjnych – w zamian zyskując usługę reklamową.

W kolejnej fazie zmieniony został model współpracy. Samochód szkoleniowy MAPEI odwiedza wiele placówek oświatowych rocznie, prowadząc dla uczniów każdej z nich cykl szkoleń teoretycznych i praktycznych.

Mobilne centrum szkoleniowe MAPEI

Samochód szkoleniowy MAPEI to nowa jakość na rynku szkoleń technicznych. Wyposażony w pełen zestaw narzędzi, paneli pokazowych i multimedia, umożliwia interesującą i praktyczną formę prezentacji najnowocześniejszych technologii i produktów oferowanych przez firmę na polskim rynku. Samochód pełni funkcję mobilnego Centrum szkoleniowego dla wykonawców robót wykończeniowych i budowlanych. Mieści się w nim sala wykładowa, w której doradcy techniczni MAPEI przeprowadzają szkolenia. W części teoretycznej uczniowie poznają technologię i produkty, by następnie w części praktycznej móc samodzielnie wypróbować metody aplikacji. Dzięki temu uczniowie, czyli przyszli wykonawcy prac budowlanych, posiadają nie tylko wiedzę na temat nowości w produktach chemii budowlanej, ale również zdobywają umiejętność jej praktycznego zastosowania.

Partnerskie ośrodki edukacyjne

Do uczestnictwa w programie firma MAPEI zaprosiła wstępnie 16 szkół budowlanych z całej Polski. Patronat obejmował kilka klas o profilu: posadzkarz i technolog robót wykończeniowych. Niezwykle wsparcie w fazie startowej okazał Pan Dyrektor Janusz Mazur z Zespołu Szkół Architektoniczno-Budowlanych w Sosnowcu, który pomógł zebrać zainteresowane programem szkoły. Pierwsze spotkanie w Centrum Szkoleniowym w Gliwicach odbyło się jeszcze w 2007, natomiast „pełną parą” program ruszył w roku szkolnym 2008/2009.

Różne placówki były obejmowane patronatem w poszczególnych okresach trwania programu, wśród nich: Zespół Szkół Zawodowych nr 1 w Skierniewicach, Głogowskie Centrum Edukacji Zawodowej, Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Nr 15 w Łodzi, Zespół Szkół Budowlanych im. Żołnierzy Armii Krajowej w Olsztynie, Centrum Kształcenia Praktycznego w Będzinie, Zespół Szkół nr 3 w Chmielniku, Państwowe Szkoły Budownictwa w Gdańsku, Centrum Kształcenia Praktycznego w Mińsku Mazowieckim, Zespół Szkół Architektoniczno-Budowlanych w Sosnowcu, Powiatowe Centrum Edukacyjne w Lęborku, Centrum Kształcenia Praktycznego w Tarnobrzegu, Zespół Szkół nr 4 w Olkuszu, Zespół Szkół Techniczno-Ekonomicznych w Myślenicach, Zespół Szkół Budowlano-Geodezyjnych w Białymstoku, Zespół Szkół nr 1 w Ostrowi Mazowieckiej i wiele innych.

Obecnie MAPEI współpracuje ze szkołami z całej Polski. Firmowy samochód szkoleniowy odwiedza placówki w najbardziej odległych zakątkach naszego kraju.

Bezpośrednie korzyści beneficjentów działań

Do bezpośrednich korzyści wynikających z tych działań można zaliczyć:

- dostęp do wysokiej klasy materiałów edukacyjnych – bezpłatne materiały dydaktyczne w szkołach i dobrze wyposażone sale do praktycznej nauki zawodu,
- bezpłatne szkolenia dla uczniów – ćwiczenia praktyczne przy użyciu nowoczesnych produktów chemii budowlanej MAPEI, umożliwiające zapoznanie się z nowymi technologiami,
- zdobycie kontaktów z branży w celu odbycia praktyk zawodowych oraz ukształtowania przyszłej kariery.

NWR KARBONIA S.A.

Branża: górnictwo

Rok założenia: 1999

Liczba pracowników: 34 osoby

Zasięg działalności: województwo śląskie

NWR KARBONIA S.A. specjalizuje się między innymi w wydobyciu węgla kamiennego i innych kopalin towarzyszących oraz w pracach geologiczno-poszukiwawczych. Należy do międzynarodowej firmy New World Resources N.V. ("NWR"). NWR jest jednym z wiodących producentów węgla kamiennego i koksu w Europie Środkowej.

Edukacja zawodowa dla sektora górniczego z NWR KARBONIA

„Edukacja z KARBONIA” oparta jest na współpracy firmy z Zespołem Szkół w Czerwionce-Leszczynach w zakresie edukacji zawodowej uczniów. Z inicjatywy Spółki w Zespole Szkół reaktywowano w 2011 roku kształcenie o profilu górnim, otwierając dwie nowe specjalizacje: technik górnictwa podziemnego oraz górnik eksploatacji podziemnej. W tym samym roku NWR KARBONIA rozpoczęła inwestycję budowlaną w Czerwionce-Leszczynach – najbardziej zaawansowany projekt rozwojowy „Dębieńsko”. W kopalni znajdują pracę absolwenci szkoły partnerskiej.

W Zespole Szkół kształcono w dziedzinie górnictwa do 2000 roku, tj. do czasu zamknięcia kopalni Węgla Kamiennego „Dębieńsko”. Reaktywacja klas przez NWR KARBONIA jest powrotem do tradycji edukacji górniczej w Czerwionce.

Pomysł ścisłej współpracy Spółki ze szkołą zrodził się na jednym ze spotkań menedżerskich. Firma wyznaje zasadę, że zrównoważony rozwój to serce jej strategii biznesowej. Jednym z jej elementów jest wspieranie edukacji. Współpraca ze szkołą jest teraz integralną częścią programu o nazwie *NWR – dobry sąsiad*. Wybór partnerskiej placówki edukacyjnej podyktowany był sąsiedzką lokalizacją oraz profilem kształcenia młodzieży. Działania na linii biznes-edukacja koordynuje Manager Spółki ds. PR i CSR. Ich głównym celem jest edukacja przyszłych specjalistów, którzy zasilą zespół firmy, przedstawienie uczniom eksploatacji węgla kamiennego jako kierunku perspektywicznego zawodowo.

Program motywacyjny dla uczniów

Na podstawie umowy o współpracy NWR KARBONIA wspiera finansowo szkołę w Czerwionce-Leszczynach oraz umożliwia uczniom odbycie praktyki zawodowej na powierzchni swojej kopalni. Motywuje również uczniów do nauki poprzez stypendia, których wysokość uzależniona jest od postępów w nauce. Adeptci górnictwa mają również zapewnioną pracę w kopalni „Dębieńsko” po zakończeniu kształcenia i odbyciu praktyk.

Program stypendialny, realizowany we współpracy z Fundacją Ramża, zakłada dwa kryteria przyznawania stypendiów: frekwencję oraz wyniki w nauce. Aplikujący o stypendium uczeń powinien mieć średnią z przedmiotów zawodowych co najmniej 3,5. Oceny z przedmiotów ogólnokształcących nie powinny dać średniej poniżej 3,0. Uczniowie technikum spełniający te kryteria mogą otrzymać 250 złotych. Dla najlepszych stypendia osiągają wysokość nawet 750 złotych. W szkole zawodowej kwoty są zbliżone – jest to odpowiednio 200 i 600 złotych. 29 marca 2012 roku, w ramach pierwszej edycji programu, stypendia dla przyszłych sztygarów zostały przyznane grupie najzdolniejszych uczniów Zespołu Szkół w Czerwionce-Leszczynach. Wsparcie finansowe dla uczniów stwarza lepsze warunki do nauki, umożliwia zaopatrzenie się w materiały dydaktyczne. Przekłada się również na większą motywację uczniów do nauki – od momentu zainicjowania współpracy NWR KARBONIA z Zespołem Szkół, wzrosła liczba uczniów uzyskujących wysoką średnią.

Współpraca NWR KARBONIA w obszarze edukacji dopiero się rozwija. Firma planuje wspierać sektor edukacji w zakresie rozwoju górniczego szkolnictwa zawodowego w sposób długofalowy. W przyszłości firma chciałaby współpracować również ze szkołami wyższymi.

Działania edukacyjne NWR w Czechach

NWR aktywnie wspiera kształcenie techniczne także w Czechach, gdzie obecny system edukacji nie odpowiada potrzebom czeskiej gospodarki opartej na silnej produkcji przemysłowej.

We współpracy z technikum w Karwinie, w 2009 roku należąca do NWR Spółka OKD przywróciła po blisko 20 latach praktyki górnicze. Od 2011 roku umową o współpracy firma objęła także szkołę średnią w Hawierzowie-Szymbarku. Przy wsparciu OKD obie szkoły realizują programy techniczne dla stanowisk elektryka operacji górniczych i ślusarza operacji górniczych. Placówki te były tradycyjnie kuźniami kadr górniczych dla OKD. W ramach współpracy Spółka oferuje uczniom szereg korzyści, takich jak stypendia finansowe (w wysokości 1000 koron miesięcznie), praktyki na powierzchni kopalni, możliwość podjęcia pracy w firmie w niepełnym wymiarze czasu w okresie wakacyjnym. Uczniom z zadowalającymi wynikami w nauce Spółka daje też perspektywę stałego zatrudnienia po zakończeniu edukacji na okres co najmniej 3 lat. Po szkole średniej uczeń może liczyć na dalsze wsparcie ze strony OKD. Firma udziela stypendium w wysokości do 5000 koron, jeśli uczeń wybiera naukę przedmiotu technicznego w celu zdania egzaminu dojrzałości lub kontynuuje kształcenie na uczelni.

Firma OKD zawarła również porozumienie w sprawie długofalowej współpracy z Politechniką w Ostrawie, która jest kuźnią inżynierów w specjalnościach związanych z górnictwem. Oferuje wsparcie studentom kierunków górniczych, technicznych i dziedzin pokrewnych w formie stypendiów, staży na różnych stanowiskach oraz konsultacji w trakcie pisania prac dyplomowych.

Orange Polska

Branża: telekomunikacja

Rok założenia: 1947

Liczba pracowników: 22500 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Orange Polska to największa grupa telekomunikacyjna w Europie Centralnej. Jest częścią światowej grupy telekomunikacyjnej France Telecom, liderem na polskim rynku telefonii stacjonarnej, Internetu i transmisji danych. Jako operator oferuje kompleksowe rozwiązania telekomunikacyjne dostępne w całym kraju.

Rola programu Twoja Perspektywa

Twoja Perspektywa jest autorskim programem edukacyjnym dla studentów kierunków technicznych i ekonomicznych, który Orange Polska realizuje od 2008 roku. To unikatowy tego typu projekt w branży telekomunikacyjnej. Jest częścią długofalowej strategii HR-owej firmy.

W roku akademickim 2011/2012 realizowana była IV edycja programu na 18 uczelniach w 10 największych ośrodkach akademickich w Polsce. W gronie partnerskich uczelni znalazły się:

- Bydgoszcz: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy,
- Gdańsk: Politechnika Gdańska, Uniwersytet Gdański,
- Gliwice: Politechnika Śląska w Gliwicach,
- Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Uniwersytet Jagielloński,
- Lublin: Politechnika Lubelska,
- Łódź: Politechnika Łódzka,
- Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski,
- Poznań: Politechnika Poznańska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu,
- Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, Politechnika Warszawska, Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych, Szkoła Główna Handlowa, Uniwersytet Warszawski,
- Wrocław: Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Wrocławski.

Program Twoja Perspektywa został objęty patronatem rektorów uczelni partnerskich

Twoja Perspektywa wspiera Orange Polska w kształtowaniu wizerunku marki, jako dobrego pracodawcy – firmy zaangażowanej społecznie, zaawansowanej technologicznie i innowacyjnej. Umożliwia budowanie efektywnego kanału komunikacji ze środowiskiem akademickim oraz pomaga uczelniom w przygotowaniu studentów i absolwentów do realiów branży telekomunikacyjnej, poprzez uzupełnianie ich praktycznej wiedzy biznesowej. Dzięki programowi edukacyjnemu Orange Polska pozyskuje młodych, zmotywowanych i zdolnych pracowników. Studenci dostarczają firmie również wiele pomysłów, m.in. poprzez udział w inicjatywie Innovation Farms.

Grupa docelowa

Działania Twojej Perspektywy kierowane są do studentów najlepszych polskich uczelni technicznych i ekonomicznych, zafascynowanych światem telekomów, nowych technologii, którzy chcą budować swoją karierę w branży telekomunikacyjnej. Program adresowany jest w szczególności do studentów profili telekomunikacyjnych, informatycznych, marketingu i zarządzania. Dobór uczelni partnerskich oparty został przede wszystkim na wewnętrznej analizie potrzeb rekrutacyjnych (pod kątem praktyk i zatrudnienia) w poszczególnych regionach działalności Orange Polska oraz polityce rozwoju rodzin zawodowych. Przeprowadzona została również analiza głównych uczelni i kierunków studiów, dopasowanych do potrzeb rekrutacyjnych w danych regionach.

Działania programowe

Program składa się z pięciu podstawowych elementów:

- warsztatów,
- konkursu,
- Programu Ambadorskiego,
- Studenckich Klubów Orange,
- płatnych praktyk w Orange Polska.

W IV edycji zrealizowane zostały 54 bezpłatne warsztaty na 18 uczelniach partnerskich, w których wzięło udział łącznie blisko 900 studentów. Poprowadzili je eksperci, specjaliści, menedżerzy i trenerzy Orange Polska, którzy podzielili się ze studentami swoją praktyczną wiedzą biznesową oraz zapoznali ich z nowatorskimi projektami marki Orange.

Istotną częścią programu jest ogólnopolski konkurs Twoja Perspektywa skierowany do młodych ludzi, których pasjonują nowoczesne technologie oraz ich zastosowanie w nowych obszarach biznesowych i codziennym życiu. Konkurs jest wieloetapowy i rozgrywany w trzech dziedzinach: telekomunikacja, informatyka oraz marketing i zarządzanie. IV edycja przyciągnęła 2000 studentów. Każdego roku na laureatów konkursu czekają nagrody finansowe oraz praktyki w Orange Polska.

Oferta edukacyjna IV edycji Twojej Perspektywy została poszerzona o spotkania Studenckich Klubów Orange w 4 miastach Euro 2012: Gdańsku, Poznaniu, Warszawie i we Wrocławiu. Ideą przyświecającą spotkaniom było zbudowanie społeczności studenckiej wokół zagadnień związanych z praktycznymi aspektami rynku pracy, które pozwolą świadomie planować i budować ścieżkę zawodową. W 11 spotkaniach Klubów wzięło udział ponad 500 studentów.

Twoja Perspektywa to także Program Ambadorski Orange, który opiera się na ścisłej współpracy firmy z uczelniami za pośrednictwem grupy Ambasadorów Orange, czyli studentów wyłonionych według ściśle określonych kryteriów. IV edycja ruchu Ambadorskiego to 64 studentów zainteresowanych branżą telekomunikacyjną, którzy na co dzień reprezentowali Orange Polska na swoich uczelniach.

Efektywną komunikację ze studentami organizatorom programu umożliwia strona www.twojaperspektywa.pl (46 tys. unikalnych użytkowników rocznie), profil na Facebooku oraz sprofilowane newslettery. Organizatorzy Twojej Perspektywy utrzymują również stały kontakt z ok. 200 organizacjami studenckimi, samorządami studenckimi oraz biurami karier.

Dodatkowym narzędziem, które w IV edycji Twojej Perspektywy wsparło Orange Polska w zweryfikowaniu potrzeb i oczekiwań studentów względem rynku pracy oraz postrzegania przez nich Orange jako pracodawcy i jako dostawcy usług i marki, było badanie ilościowe (ankietowe) oraz jakościowe (fokusy) na początku i końcu edycji. Wyniki pokazały, jak wizerunek firmy zmieniał się pod wpływem kluczowych projektów Orange, takich jak Euro 2012 czy rebranding.

Stopień zaangażowania pracowników

120 pracowników Orange Polska poza zespołem projektowym i poza swoimi obowiązkami zaangażowało się w: prowadzenie warsztatów, przygotowywanie zadań konkursowych oraz ich ocenę.

Korzyści dla firmy z prowadzonych działań

Twoja Perspektywa umożliwia Orange Polska budowanie wysokiego poziomu wiedzy, przygotowanie do pracy zawodowej studentów uczelni technicznych, a przy tym pozyskanie do praktyk, a następnie pracy w firmie, najlepszych kandydatów. Program Twoja Perspektywa to również kształtowanie wizerunku Orange Polska jako dobrego pracodawcy, wspierającego rozwój kompetencji wśród studentów i pracowników, a także budowanie dobrych relacji i współpracy z uczelniami, zwłaszcza technicznymi, w całym kraju.

Więcej informacji na stronie: www.twojaperspektywa.pl

Pearl Stream S.A.

Branża: produkcja do branży elektronicznej i automotive

Rok założenia: 2011

Liczba pracowników: 240 osób

Zasięg działalności: Strzelce Opolskie, województwo opolskie, Polska

Spółka Pearl Stream powstała w 2010 roku z połączenia dwóch odmiennych kapitałów biznesowych – niemieckiego i koreańskiego. W następnym roku firma uruchomiła produkcję w Strzelcach Opolskich. Władze spółki od początku zdawały sobie sprawę, jak ważne jest zapewnienie kluczowych kompetencji w firmie i służące temu ustanawianie sukcesorów spośród pracowników niższego szczebla. Jednak w tak młodej organizacji jak Pearl Stream jest to jeszcze trudne do przeprowadzenia.

Współpraca z uczniami a plany rozwojowe firmy

Współpracę Pearl Stream z sektorem edukacji zainicjował we wrześniu 2012 roku Prezes Spółki, Park Kye Soo oraz Dyrektor Personalna, Bożena Magiera, mająca doświadczenie w tym obszarze oraz przygotowanie pedagogiczne uprawniające do opieki nad uczniami. Firma skontaktowała się z największą lokalną szkołą w regionie – Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Strzelcach Opolskich, która kształci młodzież w 10 zawodach w technikum i 22 zawodach w zasadniczej szkole zawodowej, jak również prowadzi kursy zawodowe. Przy wyborze szkoły Pearl Stream kierowała się jej dostępnością, długimi tradycjami oraz możliwościami warsztatowymi. Nie bez znaczenia była też jej lokalizacja, zapewniająca uczniom dogodny dojazd do miejsca odbywania praktyk. Współpraca z CKZiU umożliwia aktywne wsparcie kształcenia uczniów w zawodach, które są kluczowe dla organizacji o profilu produkcyjnym (takich jak mechanik i mechatronik). Działanie takie ma ułatwić pozyskanie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, znających nie tylko specyfikę zawodu i procesów technologicznych, ale również oczekiwania i środowisko pracodawcy. W działaniach Pearl Stream istotny jest również wymiar społeczny, którym jest możliwość wsparcia CKZiU w dostosowaniu kształcenia do realnych potrzeb pracodawców.

Uczniom swoich klas patronackich firma zapewnia praktyki na terenie zakładu produkcyjnego. Pearl Stream gwarantuje również wsparcie opiekuna praktyki oraz mentora ze strony HR, w obszarze doradztwa w zakresie komunikacji, pracy w zespole, asertywności, zaangażowania, aż po ocenę okresową i informację zwrotną na temat praktykanta. Spółka przygotowuje się do tworzenia stanowisk pracy dla najlepszych uczniów, co będzie najbardziej wymiernym efektem współpracy. Grupą docelową dla Pearl Stream jest również młodzież w wieku gimnazjalnym. Firma zaplanowała szereg wydarzeń, w tym spotkań, skierowanych do uczniów III klas gimnazjum, którzy lada chwila rozpoczną naukę w szkołach średnich. Spotkania z przedstawicielami biznesu mogą im ułatwić podjęcie właściwej decyzji o wyborze kierunku, również mając na względzie możliwości pracy w Pearl Stream.

Do korzyści, jakie uczniowie mogą wynieść ze współpracy ich szkoły z Pearl Stream, należą przede wszystkim:

- zapoznanie się z ofertą firmy i zwrócenie szczególnej uwagi na potrzebę rekonstrukcji ginących zawodów, m.in. podczas wycieczek zawodoznawczych do zakładu produkcyjnego Pearl Stream,
- możliwość odbycia praktyki zawodowej i nabycia umiejętności zawodowych,
- możliwość uzyskania pracy bezpośrednio po zakończeniu praktyki,
- opieka zawodowa i HR-owa w czasie praktyk, a także w pierwszych tygodniach po rozpoczęciu pracy.

W działania edukacyjne ze strony Pearl Stream zaangażowani są merytorycznie managerowie i pracownicy administracyjni poszczególnych działów produkcyjnych, opiekunowie praktyk, specjalista ds. BHP oraz cały Dział HR. Łącznie to grono 15 osób. W kontakt z praktykantami jest również aktywnie włączony dziesięcioosobowy, obcojęzyczny zarząd, dla którego tego rodzaju inicjatywy są świadectwem, że szkolnictwo w połączeniu z biznesem jest w stanie stworzyć silne więzi oparte na współpracy. Ponadto zarząd firmy, który w całości wywodzi się z Korei Południowej, widzi w takim działaniu absolutną zbieżność z systemem wartości i kulturą pracy wyznawaną w firmach koreańskich: nauka, praca, przyjazne relacje i budowanie długoletniej więzi pracownika z pracodawcą. Zgodnie z tą dewizą, członkowie zarządu aktywnie uczestniczą w pracy podległych sobie działów.

Na ocenę pierwszych efektów współpracy Pearl Stream ze szkołą trzeba będzie poczekać do zakończenia całego cyklu praktyk. W przyszłości Spółka planuje zaprosić do współpracy także inne szkoły oraz uczelnie.

PGNiG TERMIKA SA

Branża: energetyczna

Rok założenia: 1993

Liczba pracowników: 1075 osób (stan zatrudnienia na 01.12.2012 r.)

Zasięg działalności: Mazowsze

Program edukacyjny „Zagrzewamy do nauki”

Działania skierowane do technicznych szkół średnich są odpowiedzią na zainicjowane przez Zarząd Spółki analizy odejść pracowników z uprawnieniami emerytalnymi w obszarze produkcji w perspektywie długofalowej, prognozowaną sytuację na rynku pracy w Polsce oraz brak możliwości kształcenia w kierunkach energetycznych. Powyższe wyzwania stanowiły inspirację do nawiązania przez Spółkę w 2008 roku współpracy z Zespołem Szkół nr 40 im. Stefana Starzyńskiego w Warszawie oraz Zespołem Szkół Technicznych im. Tadeusza Kościuszki w Radomiu. W 2009 roku firma poszerzyła ofertę działań skierowanych do młodzieży ze szkół partnerskich oraz gimnazjalnych z regionu mazowieckiego, tworząc program edukacyjny „Zagrzewamy do nauki”. Jego realizację wspiera Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami i Business for Society.

Dobór partnerskich placówek edukacyjnych

Głównymi kryteriami doboru partnerskich instytucji edukacyjnych była ich lokalizacja (Mazowsze), oferta edukacyjna (nauczanie w zawodach związanych z energetyką – początkowo w klasach o profilu technik mechanik i technik elektryk, a od 2010 roku technik energetyk), zaplecze dydaktyczne szkół, chęć i wizja współpracy z firmą, otwartość na zmiany i wyzwania związane z wprowadzaniem nowych działań i rozwiązań edukacyjnych, plan rozwoju placówki zgodny z oczekiwaniami firmy, jak również dodatkowe aktywności prowadzone przez szkołę.

Współpraca firmy ze szkołami partnerskimi realizowana jest na mocy umów trójstronnych, podpisywanych co roku w dniu rozpoczęcia roku szkolnego. Umowy zawierane są pomiędzy PGNiG TERMIKA SA, szkołą partnerską oraz partnerem zewnętrznym – firmą Business for Society. Dokument w sposób szczegółowy określa ramy współpracy w danym roku szkolnym oraz zobowiązania każdej ze stron.

Promocja zawodu technik energetyk

Głównym celem programu „Zagrzewamy do nauki” jest pozyskanie młodych, wykwalifikowanych pracowników technicznych, znających specyfikę pracy w branży energetycznej i zakładach firmy oraz świadomych umiejętności, które są ważne z punktu widzenia przyszłej pracy. Program ma także na celu promocję zawodu technik energetyk wśród gimnazjalistów na terenie Mazowsza, świadomego wyboru technicznego kierunku kształcenia, jak również wsparcie edukacyjne i finansowe szkół oraz najzdolniejszych uczniów.

Program „Zagrzewamy do nauki” to szeroka oferta różnorodnych aktywności dedykowanych młodzieży ze szkół partnerskich, uczęszczających do klas kształcących przede wszystkim w zawodzie technik energetyk, jak również technik mechanik i technik elektryk oraz uczniów gimnazjów zainteresowanych kontynuowaniem nauki w technikum. W obu szkołach objętych programem realizowany jest cykl praktycznych warsztatów technicznych skierowanych do uczniów klas pierwszych i drugich kształcących się w zawodzie technik energetyk oraz warsztatów rozwijających umiejętności miękkie (m.in. z zakresu autoprezentacji, budowania relacji, komunikacji itp.), przygotowujących uczniów do udziału w procesie rekrutacji, jak i do miesięcznych praktyk zawodowych organizowanych na terenie zakładów PGNiG TERMIKA SA, które skierowane są do uczniów klas trzecich. Z kolei maturzyści uczestniczą w zajęciach specjalizacyjnych poszerzających ich zakres wiedzy technicznej. Ponadto uczniowie mają możliwość wzięcia udziału w Programie Stypendialnym, który skierowany jest do najzdolniejszych uczniów zainteresowanych rozwojem w branży energetycznej. W ramach programu „Zagrzewamy do nauki” wspierane są również działania promocyjne szkół wśród gimnazjalistów, stojących przed decyzją wyboru szkoły średniej (między innymi poprzez organizowanie konkursów wiedzy na temat branży energetycznej, z nagrodami rzeczowymi fundowanymi przez firmę).

Najważniejsze korzyści dla młodzieży biorącej udział w programie edukacyjnym

- profesjonalne przygotowanie do wykonywania w przyszłości zawodu technik energetyk,
- zdobycie specjalistycznej wiedzy zawodowej poprzez uczestnictwo w warsztatach technicznych i miękkich oraz zajęciach specjalizacyjnych,
- poznanie branży energetycznej, zakładów firmy oraz zadań realizowanych na określonych stanowiskach,
- bezpośredni kontakt z pracownikami firmy,
- zwiększenie dostępu młodych ludzi do wiedzy i technologii stosowanych w branży energetycznej,
- możliwość zweryfikowania wyobrażeń o pracy w energetyce z rzeczywistością oraz kształtowanie bardziej świadomego sposobu myślenia i decydowania o ewentualnym podjęciu pracy w zakładach PGNiG TERMIKA SA.

Absolwenci szkół partnerskich, uczestniczący w programie „Zagrzewamy do nauki”, są w pierwszej kolejności brani pod uwagę podczas prowadzonych rekrutacji do zakładów firmy w obszarze produkcji. Osoby spełniające postawione w procesie rekrutacyjnym kryteria, otrzymują propozycję zatrudnienia w organizacji.

Zespół Projektowy – Program Mentoringu Pracowniczego

Sześcioosobowy zespół projektowy „Zagrzewamy do nauki” złożony jest z przedstawicieli PGNiG TERMIKA SA, firmy Business for Society oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Realizacja działań programowych nie byłaby możliwa bez zaangażowania i chęci dzielenia się wiedzą 21 mentorów – pracowników firmy biorących udział w Programie Mentoringu Pracowniczego.

Zespół projektowy koordynuje realizację programu, natomiast mentorzy prowadzą warsztaty, zajęcia specjalizacyjne oraz opiekują się praktykantami podczas praktyk zawodowych. Przygotowują także materiały na zajęcia i układają pytania testowe oraz pytania merytoryczne na potrzeby konkursów wiedzy. Przedstawiciele ze strony PGNiG TERMIKA SA wchodzący w skład zespołu projektowego pełnią także funkcję mentorów.

Wymierne korzyści z prowadzonej aktywności edukacyjnej

- przywrócenie nauczania w zawodzie „technik energetyk” w szkołach średnich (Dz. U. nr 60, z dnia 13.04.2010 poz. 374),
- współtworzenie przez specjalistów z organizacji podstaw programowych do nauczania zawodu technik energetyk,
- utworzenie klas kształcących w zawodzie technik energetyk w dwóch szkołach partnerskich:
 - Radom – 2010/2011, 2011/2012, 2012/2013,
 - Warszawa – klasy kształcące zarówno energetyków, jak i elektryków - 2011/2012, 2012/2013,
- zatrudnienie w PGNiG TERMIKA SA w 2012 roku pierwszej grupy dziesięciu absolwentów szkół partnerskich (w najbliższych latach planowane są kolejne przyjęcia do firmy),
- budowanie wizerunku organizacji jako firmy odpowiedzialnej społecznie oraz inicjującej zmiany edukacyjne, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą oraz otwartej na różnorodność (zarządzanie międzypokoleniowe),
- nawiązanie ścisłej współpracy z samorządami lokalnymi,
- liczne raporty pokazujące „Zagrzewamy do nauki” jako przykład dobrych praktyk, a także kilkaset publikacji medialnych dotyczących programu, energetyki oraz edukacji technicznej w Polsce.

Współpraca ze szkołami w ramach programu „Zagrzewamy do nauki” wpisuje się w cele strategiczne organizacji oraz cele prowadzonej polityki personalnej. Będzie realizowana do momentu, do którego firma będzie prognozowała zapotrzebowanie na pracowników posiadających kwalifikacje i umiejętności zdobyte podczas nauki w szkołach partnerskich oraz różnorodnych działaniach realizowanych w ramach programu edukacyjnego.

Program edukacyjny „Zagrzewamy do nauki” został pokazany jako przykład dobrych praktyk, m.in. w Raporcie z badania „Współpraca firm z sektorem edukacji”, który powstał w 2010 r., jako część projektu „Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców”, realizowanego przez PKPP Lewiatan w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Więcej informacji na stronie: www.zagrzewamydonauki.pl

Branża: doradztwo, audyt

Rok założenia: w Polsce od 1990 r.

Liczba pracowników: 1600 osób

Zasięg działalności firmy: międzynarodowy, ogólnopolski

PwC jest organizacją globalną, która świadczy usługi w obszarach: audyt, doradztwo prawno-podatkowe, doradztwo biznesowe.

Działania PwC na rynku edukacyjnym sięgają początków aktywności firmy na rynku polskim. Początkowo obszar związany z budowaniem wizerunku PwC jako pracodawcy (Attraction PwC) funkcjonował w ramach zespołu Marketingu. Od kilku lat zespół Attraction (wizerunku pracodawcy) zorganizowany jest w ramach Human Capital. Powodem takiego umiejscowienia jest coraz większe przenikanie się działań wizerunkowych z obszarem rekrutacyjnym i HR-owym. Dzięki temu firma osiąga synergię, uwzględniając przy tym aktualne potrzeby rekrutacyjne.

PwC jest firmą opartą na kapitale intelektualnym, czyli na odpowiednio wykwalifikowanych pracownikach, tak więc obszar związany z wizerunkiem pracodawcy i rekrutacją jest strategiczny z punktu widzenia firmy. Dzięki osobom o określonych kwalifikacjach i potencjale, PwC jest w stanie dostarczać swoim klientom poszukiwaną przez nich wartość biznesową. Dlatego, od początku obecności w Polsce, PwC prowadzi działania skierowane do studentów, traktując je jako jeden z kluczowych priorytetów.

Program Discover Talent – grupa docelowa i działania

PwC działa na skalę ogólnopolską, jest aktywna na rynkach lokalnych. Firma jest otwarta na studentów wszystkich kierunków studiów. Współpracę ze szkolnictwem wyższym rozwija wśród uczelni ekonomicznych, humanistycznych (uniwersytety) i technicznych, w ramach programu Discover Talent. Koncentruje się na regionach, w których ma swoje biura. Obecnie są to:

- Gdańsk – Uniwersytet Gdański,
- Kraków – Akademia Górniczo-Hutnicza, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny,
- Katowice – Akademia Górniczo-Hutnicza, Uniwersytet Ekonomiczny,
- Łódź – Uniwersytet Łódzki, Politechnika Łódzka,
- Poznań – Uniwersytet Ekonomiczny,
- Warszawa – Szkoła Główna Handlowa, Politechnika Warszawska, Uniwersytet Warszawski,
- Wrocław – Uniwersytet Ekonomiczny.

Działania kierowane do środowiska studenckiego PwC dzieli na trzy poziomy zaangażowania:

1. Edukacyjny – dotychczas przeprowadzonych ponad 30 warsztatów.
2. Promocyjno-edukacyjny – konkursy wprowadzające studentów w charakter pracy, połączone z warsztatami.
3. Partnerski – Program Ambadorski, budowanie relacji ze środowiskiem akademickim, udostępnianie powierzchni biurowej na potrzeby szkoleń i wydarzeń studenckich.

Do działań promocyjno-edukacyjnych podejmowanych przez PwC należy między innymi interaktywny konkurs Experience PwC. Dotychczas odbyło się już siedem jego edycji. Adresowany jest do studentów i absolwentów uczelni wyższych, którzy znają język angielski i interesują się tematyką finansów, rachunkowości, prawa podatkowego oraz zagadnieniami związanymi z branżą konsultingową. Konkurs składa się łącznie z trzech etapów – od testów i case studies w wersji on-line, po trzydniową Konferencję Finałową, na której najlepsi uczestnicy opracowują w zespołach studium przypadku. Na zwycięską grupę czekają atrakcyjne nagrody. Wielu laureatów konkursu rozpoczęło karierę zawodową w PwC.

Cel aktywności na uczelniach

Celem działań PwC na uczelniach jest pokazanie młodym ludziom, czym zajmuje się firma, jakie prowadzi projekty, z czym wiąże się i jakie możliwości daje praca w jej strukturach. Wspiera tym samym studentów w wyborze ścieżki rozwoju zawodowego oraz wskazuje umiejętności kluczowe do pracy w branży doradczej. Daje im równocześnie możliwość zdobywania i rozwijania umiejętności, a także zastosowania wiedzy w praktyce poprzez uczestnictwo w warsztatach i konkursach. Działając na uczelniach, firma przybliża również swój proces rekrutacji, co w efekcie umożliwia pozyskanie najlepiej wykwalifikowanych kandydatów do pracy i na praktyki w firmie – rokrocznie ponad 200 studentów i absolwentów.

Z uczelniami objętymi swoimi działaniami firma podpisuje ramową umowę o współpracy. Zawiera również umowy z organizacjami studenckimi i kołami naukowymi, wspierając niektóre wydarzenia partnerskich inicjatyw studenckich.

Zaangażowanie pracowników

We współpracy z sektorem edukacji jest zaangażowanych wielu pracowników PwC. Uczestniczą oni w targach pracy, dniach kariery, warsztatach, konferencjach oraz konkursach. Zaangażowanie przybiera różne formy – od merytorycznego przy opracowaniu case studies, poprzez prowadzenie prezentacji, wykładów, spotkań, dyskusji, pracę w jury konkursowym, aż po publikacje studenckie.

Współpraca PwC ze środowiskiem studenckim ma charakter ciągły. Firma cały czas poszukuje nowych, efektywnych form budowania relacji z młodymi ludźmi.

Sanofi – Aventis Sp. z o.o.

Branża: farmaceutyczna i dermokosmetyczna

Rok założenia: 2006 (po połączeniu spółek Sanofi-Synthelabo i Aventis)

Liczba pracowników: ok. 800 osób

Zasięg działalności: globalny

Program stażowy „Student on Board” w Grupie Sanofi

Działania skierowane do studentów Grupa Sanofi rozpoczęła w 2009 roku poprzez współpracę z Nowoczesną Firmą, która w tamtym okresie realizowała Program „Krok do Kariery”. Wsparł on promocję Grupy w środowisku akademickim jako potencjalnego miejsca do odbycia praktyk letnich lub staży.

W 2010 roku, z inicjatywy Działu HR, firma podjęła decyzję o stworzeniu własnej marki Programu Stażowego – „Student on Board”, skierowanego do studentów ostatnich lat studiów i absolwentów. Był on konsekwencją zmiany strategii biznesowej Grupy Sanofi, a co za tym idzie, poszerzenia gamy produktów, począwszy od leków innowacyjnych, przez generyczne, aż po dermokosmetyki. Zdywersyfikowany portfel produktów wymagał nowego, bardziej kreatywnego podejścia w zakresie funkcjonowania firmy na rynku. Grupie Sanofi zależało na świeżym, nieszablonowym spojrzeniu na biznes, które zapewniłoby konkurencyjność nie tylko w branży farmaceutycznej, ale i dermokosmetycznej.

Powszechnie wiadomo, że studenci i absolwenci, dążąc do wejścia na rynek pracy, wykazują się bardzo dużym zaangażowaniem i z zapałem podejmują nowe wyzwania. Młodzi ludzie są swego rodzaju katalizatorem kreatywnych pomysłów i rozwiązań. To właśnie dla nich firma stworzyła Program Staży, jako odpowiedź na potrzeby biznesu.

W 2011 roku Program „Student on Board” otrzymał wyróżnienie Studenckiego Produktu Roku, przyznawane przez Magazyn Studencki „Dlaczego?”. Wyróżnienie szczególnie ważne, ponieważ w plebiscycie tym to sami studenci nominowali swoje ulubione marki i produkty.

Rok 2012 to już III Edycja Programu „Student on Board” i 21 uczestników.

Grupa docelowa

Grupa docelowa działań Grupy Sanofi to studenci i absolwenci różnych kierunków kształcenia – w zależności od profilu staży – od typowo biznesowych (zarządzanie, marketing, ekonomia), humanistycznych (psychologia, socjologia), po ścisłe (statystyka, informatyka) i medyczne (farmaceutyka).

Program trwa od 6 miesięcy do 1 roku i obejmuje swoim zasięgiem kluczowe działy firmy w warszawskiej siedzibie Grupy Sanofi. Przy wyborze partnerskich ośrodków akademickich firma kieruje się nie tylko lokalizacją, ale również ich renomą. Głównymi odbiorcami oferty Programu „Student on Board” są studenci uczelni warszawskich: Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, Szkoły Głównej Handlowej, Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej i Politechniki Warszawskiej. Różnorodne kanały promocji i komunikacji pozwalają Grupie Sanofi na dotarcie z informacją o stażach do środowiska studentów w całej Polsce.

Współpraca z uczelniami i biurami karier oparta jest na promowaniu Programu „Student on Board” (poprzez materiały promocyjne, jak np. plakaty, ulotki, etc.) oraz wsparciu działań rekrutacyjnych poprzez zamieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych czy dokonywanie wstępnej selekcji CV.

W każdej edycji „Student on Board” okres od stycznia do października jest dla pracowników Grupy Sanofi czasem intensywnej promocji Programu oraz prowadzenia procesów rekrutacji. W roku 2012 w pracę zaangażowanych było około 30 osób z całej firmy. Działania promocyjne w środowisku akademickim wspierali również „nieoficjalni” Ambasadorzy marki „Student on Board” – stażyści z poprzednich edycji Programu.

Korzyści wynikające ze stażu

Główne korzyści płynące dla młodych ludzi z udziału w Programie „Student on Board” to:

- możliwość przyjmowania odpowiedzialności za projekty – samodzielność w realizacji pierwszych projektów i zadań owocuje w przyszłości sukcesem zawodowym,
- konfrontacja posiadanej wiedzy z praktyką w dużej, międzynarodowej korporacji,
- udział w szeregu szkoleń, które pomagają stażystom lepiej zrozumieć realia branży oraz rozwinąć umiejętności ważne w środowisku biznesowym,
- płatny staż i wsparcie Opiekuna Stażu – zdobycie doświadczenia zawodowego, bezpośredni kontakt ze specjalistami firmy, którzy dzielą się ze stażystami swoją wiedzą i doświadczeniem oraz pomagają opracować własną ścieżkę rozwoju,
- udział w wewnętrznych procesach rekrutacji Grupy Sanofi – możliwość otrzymania wewnętrznych ofert pracy.

Bilans trzyletniej współpracy

Od trzech edycji Program „Student on Board” wspiera Grupę Sanofi poprzez dostarczanie odpowiednich kandydatów. Dodatkowo swoim podopiecznym, doświadczonym już na stażach, daje możliwość uczestniczenia w wewnętrznych procesach rekrutacji w ramach całej Grupy, co w części przypadków kończy się propozycją pracy.

O sukcesie Programu świadczy liczba stażystów zatrudnionych w poszczególnych latach:

- 2010 – 11 stażystów/ 7 osób zatrudnionych po odbyciu stażu,
- 2011 – 8 stażystów/ 7 osób zatrudnionych po odbyciu stażu,
- 2012 – 21 stażystów/ 14 osób zatrudnionych po odbyciu stażu,
- 2013 – 30 stażystów/ staż trwa nadal do 31/05/2014.

Niezależnie od tego, czy po zakończeniu programu jego uczestnik pozostanie w organizacji, czy w swoim doświadczeniu posiada „tylko” staż w Grupie Sanofi, jest on pozytywnie odbierany przez innych pracodawców.

Z roku na rok rośnie również rozpoznawalność Programu „Student on Board”. Dzięki jego marce firma ma możliwość zaprezentowania siebie jako pracodawcy otwartego na współpracę ze środowiskiem uniwersyteckim i chcącego wspierać młodych ludzi w wejściu na rynek pracy. Korzyści z takiej współpracy czerpią obie strony – biura karier dbają o swojego najważniejszego Klienta, jakim jest student, pozyskują od przedsiębiorstw oferty pracy, praktyk i staży, które umożliwiają studentowi podniesienie swoich kwalifikacji, rozwój zgodny z zainteresowaniami i preferencjami zawodowymi oraz bezpośredni kontakt z pracodawcą. Pracodawcy mają natomiast zapewnioną stałą promocję w gronie potencjalnych pracowników. Dotychczasowe powodzenie Programu motywuje Grupę Sanofi do jego kontynuacji i rozwoju. Dodatkową zachętę dla firmy stanowią pozytywne informacje zwrotne od partnerów biznesowych na temat wysokiej jakości pracy stażystów oraz ich zaangażowania.

Więcej informacji o Programie na stronach: www.sanofi.pl, www.studentonboard.pl

SENTE Systemy Informatyczne Sp. z o.o.

Branża: IT – produkcja oprogramowania ERP

Rok założenia: 2000

Liczba pracowników: 40 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Adresaci działań edukacyjnych

SENTE współpracuje z ośrodkami akademickimi, które są kuźnią potencjalnych talentów firmy. Kryterium doboru partnerskich uczelni jest także wysoki poziom kształcenia. Jest on dla firmy gwarancją, że inicjowane przez nią działania i oferta praktycznego rozwoju umiejętności znajdą odbiorców, którzy dysponują już wystarczającą wiedzą merytoryczną. Klasycznymi beneficjentami działań edukacyjnych firmy są studenci ostatnich lat oraz absolwenci uczelni technicznych o profilu informatycznym, elektronicznym lub pokrewnym. Są to osoby, które mają już nie tylko sporą wiedzę teoretyczną z tej dziedziny, ale czasem także pierwsze doświadczenia zawodowe.

SENTE współpracuje przede wszystkim z uczelniami wyższymi na terenie Dolnego Śląska oraz sąsiednich województw, prowadząc projekty zarówno cykliczne, jak i stałe. Aktualnie w gronie partnerskich ośrodków akademickich znajdują się:

- Politechnika Wroclawska,
- Uniwersytet Wroclawski,
- Uniwersytet Ekonomiczny we Wroclawiu,
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nysie,
- Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”.

Z większością instytucji edukacyjnych SENTE łączy stałe porozumienia lub umowy o współpracy. Podczas realizacji różnego typu projektów edukacyjnych firma współpracuje także z Biurami Karier.

Charakter działań

Współpraca SENTE ze środowiskiem akademickim obejmuje organizację i udział w różnorodnych projektach, w tym m.in.:

- główny patronat nad konferencją „Informatyka biznesowa”,
- projekt indywidualnego mentoringu dla wybranych studentów,
- „Akademia ERP” – cykl bezpłatnych wykładów na uczelniach z zakresu oprogramowania ERP oraz jego zastosowania biznesowego. Projekt dedykowany studentom kierunków informatycznych z trzech wrocławskich uczelni: Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego i Uniwersytetu Wrocławskiego. Prawie 200 uczestników i ponad 100 przyznanych certyfikatów – to bilans akcji edukacyjnej, zorganizowanej po raz pierwszy przez SENTE w 2011 roku,
- współpraca z naukowcami w ramach projektu „Staż sukcesem naukowca”,
- program Praktyk Letnich,
- płatne staże dla studentów,
- udział w spotkaniach studentów z pracodawcami – między innymi w Programie „Mentoring dla studentów”, organizowanym we współpracy z Dolnośląską Siecią Biur Karier,
- współpraca z kołami naukowymi,
- warsztaty techniczne prowadzone na uczelniach,
- konkurs dla studentów na najciekawszą pracę magisterską lub licencjacką o systemach ERP,
- Program Ambasadorów marki dla studentów II-IV roku na Politechnice Wrocławskiej,
- e-Słownik pojęć o ERP na stronie internetowej SENTE – pierwszy internetowy słownik pojęć o systemach zintegrowanych, adresowany do studentów informatyki i zarządzania oraz wszystkich, którzy chcą poszerzyć swoją wiedzę w tej dziedzinie.

Co ciekawe, w niektórych z tych wydarzeń biorą udział także uczniowie – zwykle pasjonaci IT z techników o profilu informatycznym, którzy chcą wiedzieć więcej o systemach informatycznych i ich przydatności w biznesie.

Obustronne korzyści

Współpraca ze środowiskiem akademickim jest stałym, ważnym elementem pozwalającym na realizację potrzeb rekrutacyjnych firmy. Jest to również relacja typu win-win, bowiem dzięki codziennej obecności na uczelniach i sukcesywnemu budowaniu wizerunku marki, studenci mają możliwość poznania przyszłego pracodawcy, poznania kultury organizacyjnej firmy, zasad i standardów pracy. Częsta obecność pracowników SENTE na uczelniach daje młodym ludziom sposobność kontaktu i rozmowy z praktykami z branży, ale także zweryfikowania swojego wyobrażenia o pracy na wybranym stanowisku. To stwarza okazję do bezpośredniej selekcji i rekrutacji najlepszych talentów, co jest szczególnie łatwe w przypadku kontaktów typu: prowadzący zajęcia – student.

Studenci i uczniowie, którzy wzięli dotychczas udział w organizowanych przez SENTE projektach zyskiwali podwójnie – oprócz zdobycia cennej wiedzy (w przypadku warsztatów czy staży), mogli także zgłębić praktyczne aspekty pracy w wybranym przez siebie zawodzie. Dzięki zetknięciu się z prawdziwymi, codziennymi wyzwaniami, na jakie natrafiają ich starsi o kilka lat pracujący koledzy, studenci i uczniowie mogą znacznie lepiej przygotować się do rozpoczęcia swoich własnych karier, kładąc nacisk na rozwój tych umiejętności, które są ważne dla pracodawców. Część studentów, którzy uczestniczyli w prowadzonych przez SENTE projektach jest obecnie pracownikami firmy.

Więcej informacji na temat działań edukacyjnych SENTE na stronie: www.sente.pl

Sii Sp. z o.o.

Branża: outsourcing IT

Rok założenia: 2006

Liczba pracowników: 1000 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Sii Sp. z o.o. świadczy usługi w zakresie outsourcingu IT i inżynierii produktu. Wspiera klientów w obszarach: doradztwa, analiz i testów, rozwoju oprogramowania, zarządzania infrastrukturą oraz integracji i utrzymania systemów. Realizuje projekty dla wiodących firm na polskim rynku z sektorów bankowości i finansów, ubezpieczeń, telekomunikacji, energetyki i przemysłu oraz FMCG.

Celowość działań edukacyjnych

Działania skierowane do uczniów i studentów były obecne niemal od samego początku istnienia Sii – od 2006 roku. Z inicjatywy Prezesa Gregoire'a Nitota zostały one wpisane w jej długoterminową strategię. Już wówczas firma była świadoma, że za kilka lat studenci, a następnie absolwenci, będą cennymi kandydatami do pracy. Silna marka pracodawcy jest szczególnie cenna na polskim rynku IT z powodu dużej konkurencji i ograniczonej liczby kandydatów do pracy w tej branży. Pojawił się też inny powód. W związku z wprowadzeniem staży i praktyk, a także rozwojem elastycznych form współpracy, Sii zaczęli interesować kandydaci jeszcze studiujący, niekoniecznie tylko absolwenci. W trakcie rozwoju firmy powstał Dział Rekrutacji. To on przejął prowadzenie działań employer brandingowych na uczelniach. Obecnie ich koordynacja spoczywa na Działach Rekrutacji w poszczególnych oddziałach: w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu, Poznaniu, Krakowie i Łodzi.

Głównymi celami prowadzonych przez Sii aktywności w środowisku szkolnym i akademickim są rekrutacja oraz edukacja studentów w zakresie zawodów informatycznych. Różnorodność stanowisk pracy związanych z informatyką i biznesem jest obecnie bardzo duża i rośnie wraz z innowacjami pojawiającymi się w technologii. Młodzi ludzie najczęściej kojarzą pracę w firmie informatycznej z językami programowania i zawężają grupę związanych z nią zawodów do programistów czy np. testerów. Tymczasem wachlarz stanowisk jest szeroki: analitycy biznesowi, architekci rozwiązań, project managerowie, wszystkie stanowiska związane z wpływem konkretnych rozwiązań informatycznych na procesy biznesowe. W takich zawodach najczęściej pracują ludzie nie mający wiele wspólnego z językami programowania czy studiowaniem na politechnice. Działania Sii skierowane do uczniów i studentów mają na celu szerzenie wiedzy w tym zakresie – wiedzy na temat perspektywicznych zawodów, które studenci w przyszłości mogą wykonywać, do których mają predyspozycje i kompetencje.

Grupa docelowa i charakter działań

Grupę docelową działań Sii stanowią przyszli inżynierowie – studenci uczelni technicznych, kierunków takich jak: informatyka, robotyka, automatyka, etc. Bardzo często są to również studenci i absolwenci kierunków ekonomicznych oraz humanistycznych (np. socjologii czy statystyki). Firma działa tam, gdzie młodzi ludzie nabywają kompetencje potrzebne do pracy w przedsiębiorstwie takim jak Sii. Ponieważ Sii posiada oddziały w 6 największych ośrodkach akademickich w Polsce, działania skierowane do studentów mają miejsce na terenie całego kraju. Sii współpracuje z uczelniami wyższymi, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi w największych polskich miastach: Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu, Krakowie, Poznaniu, Łodzi czy Lublinie, czyli np. z Politechniką Warszawską, Wojskową Akademią Techniczną, Akademią Górniczo-Hutniczą, Politechniką Poznańską, Politechniką Gdańską, Politechniką Wrocławską, Politechniką Lubelską, Polsko-Japońską Wyższą Szkołą Technik Komputerowych i wieloma innymi. Współpraca Sii z uczelniami opiera się o umowę o współpracy w ramach organizacji danego wydarzenia. Czasami firma działa w ośrodkach akademickich bez zawierania konkretnych umów. Występuje w roli pracodawcy na targach pracy, prowadzi spotkania ze studentami, realizuje na uczelniach warsztaty dla młodych adeptów informatyki, organizuje staże i praktyki oraz Letnią Akademię Talentów. Współpracowała także z Wydawnictwem IDG przy projekcie edukacyjnym „Gdzie na studia IT” – w ramach którego powstał specjalny raport uczelni technicznych wraz ze słownikiem zawodów IT autorstwa Sii.

Przykładowe projekty edukacyjne, w których Sii uczestniczyła w 2012 roku:

- Specjaliści Sii, w ramach współpracy z kołem naukowym CyberGuru na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej, poprowadzili dla studentów cykl sześciu 2-godzinnych, bezpłatnych warsztatów „Net w biznesie”, z zakresu wykorzystania technologii Net przy tworzeniu złożonych rozwiązań biznesowych.
- Udział Sii w imprezie „Drogowskazy Kariery” organizowanej przez Niezależne Zrzeszenie Studentów na Uniwersytecie Gdańskim. Specjaliści firmy poprowadzili dla studentów spotkanie o tematyce: „Analiza biznesowa i jej aspekty. Jak połączyć kompetencje interpersonalne z ukierunkowaną wiedzą”.

Zaangażowanie pracowników Sii

Stopień zaangażowania pracowników Sii w działania prowadzone na uczelni jest wysoki, zwłaszcza osób bezpośrednio w nich uczestniczących, czyli m.in. działów rekrutacji i inżynierów prowadzących warsztaty. W niektórych okresach, np. na wiosnę i na jesieni, większa część pracowników działów HR (obecnie ponad 20 osób w całej Polsce) poświęca na organizację targów pracy czy warsztatów prawie 100% swojego czasu pracy.

Obustronne korzyści i wyniki działań

Działania Sii przynoszą korzyści zarówno studentom i uczelniom, jak i samej firmie jako potencjalnemu pracodawcy. Sii rekrutuje średnio 35 inżynierów miesięcznie. Ze względu na tak duże potrzeby personalne, działania edukacyjne firmy mają charakter ciągły. Rekrutacja studentów jest wzmocniona w okresie przedwakacyjnym, w trakcie naboru do corocznej Letniej Akademii Talentów Sii. Część działań skierowanych do środowiska akademickiego ma charakter employer brandingowy – jako jeden z liderów outsourcingu IT, firma chce być stale obecna w świadomości nawet najmłodszych informatyków z niewielkim doświadczeniem lub też bez doświadczenia. Bezpośrednie korzyści z działań Sii wynoszą młodzi ludzie, którzy współpracują z firmą w ramach różnych form zatrudnienia i w różnym wymiarze czasu pracy – np. studenci, którzy odbywają praktyki, mogą jednocześnie zdobywać doświadczenia pod opieką starszych kolegów i kontynuować edukację na uczelni. Dzięki warsztatom prowadzonym przez ekspertów Sii na uczelniach, studenci zdobywają i poszerzają wiedzę. Korzyścią jest też wyższa świadomość na temat przyszłościowych kierunków studiów czy zawodów, które można wykonywać w innowacyjnym biznesie. Wraz z rosnącą świadomością rosną szanse na dobre zatrudnienie studentów w dobrej, stabilnej firmie – niekoniecznie w Sii. Do najważniejszych wyników współpracy Sii z sektorem edukacji należy wzrost świadomości marki jako eksperta na rynku IT oraz dobrego, stabilnego pracodawcy. Efektem działań Sii jest ponad 200 CV przesłanych na jedną edycję Letniej Akademii Talentów.

Sitech Sp. z o.o.

Branża: motoryzacja/produkcja

Rok założenia: 1998

Liczba pracowników: 1800 osób

Zasięg: międzynarodowy

Firma Sitech w Polkowicach należąca do koncernu Volkswagen, specjalizująca się w produkcji metalowych stelaży siedzisk samochodowych, jest największym pracodawcą na terenie Legnickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Zakłady grupy Sitech znajdują się w Polkowicach, Wolfsburgu, Hanowerze i Emden oraz Dongchang w Chinach. W 2013 roku został uruchomiony nowy zakład produkcyjny w Głogowie. Fabryka w Głogowie jest drugą lokalizacją Sitech Sp. z o.o. w Polsce.

Polkowicki zakład Sitech współpracuje z sektorem edukacji od 2002 roku. Początkowo współpraca opierała się głównie na organizacji praktyk i staży. Od 2007 roku obejmuje również edukację zawodową uczniów w ramach kształcenia pracowników młodocianych. Sformalizowane działania skierowane do studentów zostały zainicjowane w 2010 roku podpisaniem ramowej umowy o współpracy z Politechniką Wrocławską i Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu.

Od roku 2011 firma nawiązuje współpracę z kolejnymi szkołami i uczelniami w następujących obszarach:

- badania naukowe,
- dostęp do bazy naukowo-dydaktycznej,
- organizacja nauczania,
- udział w ważnych wydarzeniach partnerskich ośrodków edukacyjnych oraz spotkaniach ze studentami,
- rekrutacja personelu,
- kontakt z mediami.

Podejmowane działania mają na celu transfer wiedzy pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesowym, którego następstwem jest pozyskiwanie utalentowanych studentów i absolwentów do programów rozwojowych oraz na nowe wakaty w firmie. Działania te wpisują się idealnie w przyjętą przez Sitech strategię koncernową „Mach’18”, która zakłada, że to właśnie kapitał ludzki stanowi najcenniejszy zasób dla przedsiębiorstwa.

Przy wyborze partnerskich ośrodków kształcenia Sitech kieruje się lokalizacją, profilem nauczania oraz prestiżem placówki. W przypadku uczelni wyższych, grupę docelową stanowią studenci zarówno kierunków technicznych (zarządzanie i inżynieria produkcji, mechanika i budowa maszyn), jak i ekonomicznych (ekonomia, rachunkowość, finanse i inne). We współpracy ze szkołami średnimi realizowana jest praktyczna nauka zawodu.

Partnerskie ośrodki kształcenia:

- Uniwersytet Wrocławski,
- Politechnika Wrocławska,
- Dolnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach,
- Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie,
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie,
- Zespół Szkół w Chocianowie,
- Centrum Kształcenia Praktycznego w Legnicy.

Dostęp do bazy naukowo-dydaktycznej

W kwietniu 2012 roku Sitech uroczystie przekazał na rzecz Wydziału Mechanicznego Politechniki Wrocławskiej robot o nazwie Fanuc2000iA F165, który będzie wykorzystywany do zrobotyzowanych procesów spawania i zgrzewania, a studentom posłuży m.in. do realizowania prac dyplomowych. W październiku 2012 roku miało miejsce oficjalne otwarcie biura badawczo-rozwojowego Sitech przy Politechnice Wrocławskiej, w którym prowadzone są specjalistyczne badania nad nowymi technologiami i materiałami przeznaczonymi do produkcji seryjnej. Konstruktorzy będą eksperymentować z wykorzystaniem nowych materiałów produkcyjnych, łącząc metale i tworzywa sztuczne oraz pracować nad lekkimi konstrukcjami foteli samochodowych i regulatorem nachylenia oparcia. Wydarzenie to jest krokiem milowym zarówno z perspektywy środowiska akademickiego, jak i dalszego rozwoju firmy.

Organizacja nauczania

Od września 2007 roku Sitech współpracuje z Zespołem Szkół w Chocianowie, w obszarze kształcenia zawodowego uczniów na kierunkach: monter mechatronik, elektryk, operator obrabiarek skrawających. W czasie 3-letniej nauki pracownicy młodociani poszerzają swoją wiedzę i zdobywają doświadczenie zawodowe w dziale utrzymania ruchu oraz tłoczni. Kształcenie teoretyczne odbywa się w Zespole Szkół w Chocianowie. Zajęcia praktyczne podczas pierwszego roku odbywają się w Centrum Kształcenia Praktycznego w Legnicy. Od drugiego roku nauki uczniowie rozpoczynają praktykę zawodową w Sitech. Absolwenci otrzymują świadectwa ukończenia szkoły, a po zdaniu egzaminu praktycznego, dyplomy potwierdzające kwalifikacje zawodowe. Z uwagi na nowoczesny park maszynowy firma promuje osoby spostrzegawcze, charakteryzujące się twórczym myśleniem, zmysłem technicznym i wysoką koncentracją uwagi. Ważna jest także umiejętność pracy w zespole oraz odpowiedzialność. Zatrudniając pracowników młodocianych, Sitech stwarza możliwość rozwoju tych umiejętności, które uczynią ich wartościowymi kandydatami na rynku pracy oraz zwiększą szansę na zdobycie zatrudnienia w zawodzie – nie tylko w przedsiębiorstwach zaangażowanych w projekt.

Uczestnictwo w ważnych wydarzeniach, spotkania ze studentami i uczniami

Przedstawiciele Sitech uczestniczą w szeregu wydarzeń uczelnianych i szkolnych: studenckich targach pracy (regularnie od 2011 roku), inauguracjach roku akademickiego, panelach dyskusyjnych, forach zawodowych, targach edukacyjnych dla uczniów gimnazjów czy tzw. drzwiach otwartych. Spotykają się również ze studentami w celu bliższego przedstawienia firmy, zaprezentowania specyfiki pracy oraz przedstawienia ofert praktyk i staży. Specjaliści Sitech biorą udział w wydarzeniach, które dotyczą współpracy biznesu z edukacją. Zaangażowanie w tym obszarze ma charakter długofalowy. Przykładem jest członkostwo dyrektora zarządzającego ds. ekonomicznych Sitech w Konwencie Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach (od 2010 roku) oraz Uczelni Zawodowej Zagłębia Miedziowego w Lubinie (od 2011 roku). Konwent zrzesza czołowych przedstawicieli przemysłu, biznesu i samorządu, a jego zadaniem jest doradzanie i konsultacje z uczelnią w zakresie jej rozwoju, w tym także tworzenia nowych kierunków kształcenia.

Konkursy dla studentów

W październiku 2011 roku, w ramach XVI edycji Akademickich Targów Pracy na Politechnice Wrocławskiej oraz podczas „Spotkań z Pracodawcą” na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, został przeprowadzony konkurs wiedzy o Sitech. Wśród uczestników konkursu rozlosowano między innymi wycieczkę do Wolfsburga oraz płatny, trzymiesięczny staż w wybranym dziale firmy. W ramach wycieczki, która odbyła się w styczniu 2012 roku, grupa studentów z Politechniki Wrocławskiej i Uniwersytetu Ekonomicznego zwiedziła m.in. zakład Sitech GmbH, Autostadt, Centrum Naukowe Phaneo.

Współpraca Grupy Sitech z władzami uczelni

W marcu 2012 roku przedstawiciele Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu zostali zaproszeni do Wolfsburga. Efektem spotkania było podpisanie przez prezesa Grupy Sitech – Hansa-Joachima Schreintera oraz rektora UE – prof. Bogusława Fiedora listu intencyjnego, którego celem jest zacieśnienie kontaktów pomiędzy uczelnią a polkowskim zakładem oraz nawiązanie współpracy z obszarem ekonomicznym Sitech GmbH. Ważnym wydarzeniem była uroczysta inauguracja roku akademickiego 2012/2013 na Politechnice Wrocławskiej, podczas której prezes Grupy Sitech otrzymał tytuł Honorowego Profesora Politechniki Wrocławskiej.

Podsumowanie

Współpracę Sitech z sektorem edukacji w latach 2011-2012 można podsumować w liczbach:

- 20 pracowników młodocianych,
- 50 praktykantów i stażystów,
- 40 projektów studenckich (w tym prac dyplomowych),
- 8 Targów Pracy.

Koordinacją współpracy ze szkołami i uczelniami zajmują się:

- pracownicy centrum personalnego (w zakresie m.in. organizacji praktyk, staży, udziału w targach pracy),
- pracownik działu prawno-organizacyjnego (wymiana wiedzy i doświadczeń, wspólne projekty),
- kierownik działu konstrukcyjnego (aspekt naukowo-badawczy).

Sitech stwarza uczniom i studentom możliwość poszerzenia swojej wiedzy, zastosowania w praktyce umiejętności zdobytych podczas studiów oraz nauki w szkole średniej, poznania specyfiki pracy w międzynarodowym środowisku oraz znalezienia zatrudnienia w stabilnym i innowacyjnym przedsiębiorstwie. Realizowane przez centrum personalne programy praktyk i staży dają szansę na profesjonalne przygotowanie się do przyszłej pracy zawodowej w życzliwym otoczeniu i z solidnym zapleczem gospodarczym.

Skanska S.A.

Branża: budownictwo

Rok założenia: 2000 (rok rozpoczęcia działalności w Polsce), Skanska na świecie działa od 1887 roku

Liczba pracowników: 7700 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Realizację działań skierowanych do studentów w Polsce Skanska rozpoczęła w 2006 roku. Decyzja o nawiązaniu współpracy z uczelniami wyższymi została podjęta na podstawie analizy potrzeb rekrutacyjnych firmy zarówno krótko-, jak i długoterminowych. W Skanska bardzo dużą wagę przykładają się do zatrudniania odpowiednich pracowników, wychodząc z założenia, że to właśnie oni stanowią o rozwoju i sukcesie organizacji. Współpraca firmy ze szkołami wyższymi ma przede wszystkim na celu pozyskanie do pracy najlepszych kandydatów, ale też zapewnienie im możliwości rozwoju zawodowego.

Grupa docelowa

Grupą docelową firmy są w głównej mierze studenci wszystkich lat studiów i absolwenci uczelni technicznych, które w swoich ofertach mają kierunki związane z budownictwem:

- konstrukcje budowlane i inżynierskie,
- budownictwo drogowe i mostowe,
- inżynieria środowiska, inżynieria wodna i sanitarna, klimatyzacja i wentylacja,
- inżynieria kolejowa, energetyka kolejowa, trakcje elektryczne,
- elektryka, elektrotechnika, automatyka przemysłowa, mechanika,
- architektura,
- bezpieczeństwo i higiena pracy lub kierunki pokrewne.

Swoje działania Skanska kieruje również do studentów i absolwentów uczelni ekonomicznych z preferowanych kierunków:

- zarządzanie i marketing,
- ekonomia,
- finanse,
- IT.

Edukacja przez praktykę – budowanie kompetencji przyszłych pracowników

Firma ma świadomość, że współpraca uczelni z biznesem jest bardzo ważnym elementem kształcenia i rozwoju zawodowego młodych ludzi. Dlatego też jej aktywność edukacyjna ma przede wszystkim wymiar praktyczny. Skanska daje studentom możliwość aktywnego zdobywania wiedzy kierunkowej, nowych umiejętności oraz doświadczenia, proponując udział w następujących działaniach:

- Ambasadorzy Skanska – to program dla aktywnych i zaangażowanych studentów 22 uczelni technicznych, którzy ściśle współpracują z firmą i są jej reprezentantami w środowisku akademickim. Ambasadorzy pośredniczą w kontaktach z władzami uczelni oraz kadrą naukową, odpowiadają za organizację i promocję wydarzeń inicjowanych przez firmę na uczelniach i umacniają wizerunek marki. Realizują również swoje indywidualne projekty i inicjatywy wizerunkowe, zdobywając tym samym nowe doświadczenia.
- Program Praktyk Letnich – z myślą o studentach, firma organizuje Program Praktyk Letnich Skanska. Przez 12 tygodni młodzi ludzie, pod okiem doświadczonych opiekunów, realizują pełne wyzwania zadania, zdobywają nowe umiejętności, uczestniczą w szkoleniach rozwojowych i spotkaniach integracyjnych oraz uczą się, jak być inżynierem lub specjalistą. Co najważniejsze, udział w programie gwarantuje zatrudnienie tym studentom, którzy ukończą praktykę z pozytywną oceną, czyli sprawdzą się w realnych działaniach.
- Prezentacje inżynierskie – to cykl prezentacji, które w marcu każdego roku Skanska organizuje na uczelniach. Prezentacje prowadzone są przez pracowników firmy i mają na celu przekazywanie studentom wiedzy o projektach, nowych technologiach czy nowościach w branży budowlanej.
- Gra strategiczna „Wciel się w rolę Menedżera Projektu” – to jesienne szkolenia z zarządzania projektem budowlanym w formie około 5-godzinnej gry strategicznej. Prowadzą je co roku wewnętrzni trenerzy firmy. Interaktywna gra zespołowa pozwala studentom poznać specyfikę branży budowlanej, kulturę pracy oraz zasady funkcjonowania firmy budowlanej w Polsce.
- Wycieczki na budowy – w trakcie roku akademickiego Skanska organizuje dla studentów wycieczki na swoje budowy w całej Polsce. Uczestnicy mają możliwość poznania sposobu pracy przy różnego rodzaju realizacjach, bezpośredniej rozmowy z pracownikami oraz zdobycia szerszej wiedzy na temat technologii wykorzystywanych w nowoczesnym budownictwie.

Dodatkowo firma uczestniczy gościnnie w wielu różnorodnych konferencjach i wydarzeniach na uczelniach.

Wydarzenia kierowane do studentów rokrocznie wymagają zaangażowania wielu pracowników przedsiębiorstwa. Ich wkład w całe przedsięwzięcie jest nieoceniony – od prowadzenia spotkań, szkoleń, prezentacji, organizacji wycieczek na budowach, przez współpracę z Ambasadorami, po rekrutację praktykantów i realizację Programu Praktyk Letnich.

Pracodawca z wyboru

Wydarzenia, które Skanska realizuje na uczelniach, to dla studentów również sposobność do zdobycia wiedzy o firmie – jednego z największych i najciekawszych przedsiębiorstw budowlanych na świecie. Również z tego powodu cieszą się one ogromnym zainteresowaniem młodych ludzi. Tylko w 2012 roku, w wiosennych prezentacjach inżynierskich, przeprowadzonych na 22 uczelniach, wzięło udział blisko 2,5 tys. studentów. Hasłem kampanii promocyjnej był: „Most: Temat rzeka”, a prezentacje dotyczyły najdłuższego mostu przez Wisłę w Grudziądzu, który firma zbudowała w ciągu autostrady A1.

Obecność firmy w środowisku akademickim przekłada się bezpośrednio również na zainteresowanie studentów Programem Praktyk Letnich Skanska. Tylko w 2012 roku o udział w nim starało się prawie 3,5 tys. osób. Coraz większą popularnością cieszy się także Program Ambasadorów. Do pełnienia tej roli w roku akademickim 2012/2013 swoje zgłoszenia przesłało 159 kandydatów.

Skanska chce być pracodawcą z wyboru, miejscem, z którym ludzie chętnie się identyfikują i w którym chcą budować swoją karierę. O skuteczności działań firmy w tym obszarze mogą świadczyć liczne wyróżnienia i nagrody. W 2012 roku, kolejny raz z rzędu, firma odebrała tytuł „Idealnego Pracodawcy” wśród studentów w rankingu Universum oraz tytuł „Firmy dla Inżyniera” w rankingu Banku Danych o Inżynierach. Wygrała także w rankingu „Wymarzone praktyki” portalu studentbuduje.pl.

Więcej informacji na stronie: www.skanska.pl

Solaris Bus & Coach S.A.

Branża: czołowy europejski producent pojazdów komunikacji publicznej

Rok założenia: 1996

Liczba pracowników: 2200 osób w Polsce oraz 300 w 25 zagranicznych oddziałach firmy

Zasięg działalności: międzynarodowy

Solaris Bus & Coach jest jednym z kluczowych pracodawców w Wielkopolsce. Od momentu uruchomienia produkcji w 1996 roku, firmę opuściło już blisko 10 000 autobusów i trolejbusów, które jeżdżą po drogach 25 krajów Europy oraz w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Szybki i intensywny rozwój spółki w obszarze produkcji autobusów i tramwajów skutkuje dużym zapotrzebowaniem na pracowników z wykształceniem zawodowym i średnim technicznym. W pierwszym roku działalności firma zatrudniła 36 pracowników, po 15 latach zespół Solaris przekroczył 2000 zatrudnionych osób. Tylko w 2010 roku, w poszczególnych działach produkcji przybyło blisko 400 pracowników, a w 2011 roku zatrudnienie wzrosło o kolejnych 150 osób.

Przy takiej dynamice zmian pozyskanie odpowiedniej kadry stanowi duże wyzwanie, szczególnie wobec bardzo wąskiego zakresu kluczowych dla firmy kwalifikacji i ograniczonego dostępu do nich na rynku pracy. Solaris poszukuje specjalistów takich profesji jak: elektryk, elektronik, mechanik, monter czy spawacz. Rekrutacji nie ułatwia również zlokalizowanie dwóch głównych zakładów: w Bolechowie i Środzie Wielkopolskiej co dla wielu osób stanowi barierę komunikacyjną.

Próbą wyjścia z impasu i szukaniem konstruktywnych rozwiązań stał się dla firmy program kształcenia przyszłej kadry pracowniczej. Solaris adresuje go zarówno do uczniów, jak i studentów. Przyszłym absolwentom proponuje program praktyk studenckich, a uczniom technicznych szkół średnich umożliwia odbycie miesięcznych praktyk zawodowych w swojej fabryce w Bolechowie lub w Środzie Wielkopolskiej. Z myślą o uczniach szkół zawodowych powstał Program Praktycznej Nauki Zawodu.

Współpraca ze środowiskiem akademickim

Solaris współpracuje głównie z poznańskimi uczelniami wyższymi, zwłaszcza z Politechniką Poznańską i Uniwersytetem Ekonomicznym. Wraz z IAESTE prowadzi wspólne projekty w ramach międzynarodowego programu praktyk studenckich. Dzięki tak szerokim działaniom praktykę lub staż w firmie odbywa blisko 50 studentów rocznie. Najlepszym z nich oferowane jest zatrudnienie.

Program Praktycznej Nauki Zawodu jako inwestycja w lokalny rynek pracy

Współpraca pomiędzy Solaris a Zasadniczą Szkołą Zawodową w Murowanej Goślinie (należącą do Zespołu Szkół w Bolechowie im. Gen. D.A. Chłapowskiego) rozpoczęła się w 2006 roku. Jej celem jest kształcenie przyszłej kadry pracowniczej przy jednoczesnym wspieraniu lokalnego szkolnictwa i inwestowaniu w miejscowy rynek pracy.

Pierwsi uczniowie rozpoczęli naukę w firmie Solaris we wrześniu 2007 roku. Początkowo była to niewielka grupa, jednak z roku na rok zainteresowanie programem dydaktycznym oferowanym przez Solaris rosło. Dzięki temu, w roku szkolnym 2011/2012, firmie udało się zrealizować swój kolejny cel – utworzyć Klasę Patronacką kształcącą w zawodzie monter mechanik. Jej uczniowie są zatrudnieni w Solaris w ramach praktycznej nauki zawodu. Wiąże się to ze znaczną poprawą jakości kształcenia, bo dzięki finansowaniu nauki przez powiat poznański, możliwe jest nauczanie przedmiotów zawodowych przez cały rok szkolny, równoległe do całego procesu kształcenia, a nie jak wcześniej w systemie miesięcznych kursów organizowanych raz w roku. W kolejnym roku liczba osób przystępujących do programu sięgnęła dwudziestu. Stanowi to dowód zasadności i efektywności projektu, a także zachętę dla młodych ludzi do kształcenia się w zawodzie objętym przez firmę patronatem. Proces rekrutacji do Klasy Patronackiej opiera się na krótkiej rozmowie instruktora praktycznej nauki zawodu i przedstawiciela Działu Personalnego firmy Solaris z uczniem i rodzicem lub opiekunem. Jest to okazja do poznania wzajemnych oczekiwań, ale przede wszystkim do przedstawienia korzyści, jakie płyną z podjęcia nauki w firmie. Wszyscy uczestnicy Programu Praktycznej Nauki Zawodu Solaris Bus & Coach S.A. są zatrudnieni na podstawie umowy o pracę i otrzymują w kolejnych latach nauki wynagrodzenie prawie dwukrotnie wyższe niż minimalne wynagrodzenie przewidziane przepisami prawa dla młodocianych pracowników. Objęci są również świadczeniami z ZFŚP oraz otrzymują świadczenia dodatkowe, np. upominki świąteczne. Zajęcia praktyczne realizowane są w fabryce zlokalizowanej w Bolechowie-Osiedlu. Proces nauki jest ściśle powiązany z procesem produkcji autobusów. Uczniowie zdobywają praktyczne umiejętności bezpośrednio przy linii montażowej, poznając jednocześnie najnowsze rozwiązania technologiczne w budowie

autobusów. W trakcie trwania nauki uczniowie co pół roku rotują pomiędzy wybranymi stanowiskami produkcyjnymi, pracując w różnych brygadach pracowniczych: od montażu podzespołów, poprzez elektrykę, pneumatykę, po hydraulikę. Ten sposób pracy jest optymalny z punktu widzenia zdobywania umiejętności zawodowych. Praktyczną naukę wieńczy egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe.

Dotychczasowa współpraca Solaris ze Szkołą w Murowanej Goślinie zaowocowała ofertą zatrudnienia dla ponad dwudziestu uczestników programu.

Program Praktycznej Nauki Zawodu Solaris został w roku szkolnym 2012/2013 wdrożony również w fabryce w Środzie Wielkopolskiej, gdzie uczniowie Zespołu Szkół Rolniczych przygotowują się do pracy na stanowisku spawacza. Od roku szkolnego 2013/2014 firma planuje rozpoczęcie kształcenia w zawodach elektryka i lakiernika.

Współpraca ze szkołami ponadgimnazjalnymi obejmuje również szkoły techniczne z Poznania i powiatu (głównie Technikum Logistyczne w Zespole Szkół im. Generała Chłapowskiego w Bolechowie, Zespół Szkół Elektrycznych nr 1 im. Henryka Zygałskiego w Poznaniu, Zespół Szkół Elektrycznych nr 2 im. ks. Piotra Wawrzyniaka w Poznaniu, Zespół Szkół Łączności im. Mikołaja Kopernika w Poznaniu, Zespół Szkół Samochodowych im. inż. Tadeusza Tańskiego w Poznaniu). Rocznie na praktykę przyjmowanych jest około 10 uczniów, którym firma oferuje miesięczne praktyki w zawodach: technik logistyk, elektronik, elektryk, mechanik i mechatronik. Solaris jest jednym z nielicznych pracodawców, którzy kształcą młodych ludzi w zawodzie monter mechatroniki.

Wartość i znaczenie kształcenia zawodowego

Promując Klasę Patronacką, Solaris prowadzi spotkania z uczniami okolicznych gimnazjów i zachęca do kształcenia w mało popularnych, lecz bardzo cenionych na rynku zawodach. Firma liczy na to, że podejmowane przez nią działania edukacyjne w dłuższej perspektywie będą skutkowały wzrostem zainteresowania kształceniem zawodowym i zdobywaniem wykształcenia w profesjach tak bardzo poszukiwanych przez pracodawców.

Kadra Solaris Bus & Coach S.A. nie ma wątpliwości, że budowanie świadomości młodych ludzi na temat wartości i znaczenia kształcenia zawodowego powinno być wspólnym wyzwaniem dla pracodawców, rodziców, nauczycieli i szkół gimnazjalnych. Dlatego też niezwykle istotne jest bardziej elastyczne podejście szkół zawodowych do profili kształcenia, tak by odpowiadały one potrzebom pracodawców i zmieniającego się dynamicznie rynku pracy.

UPC Polska

Branża: telekomunikacja

Rok założenia: 1989

Liczba pracowników: 1746 osób

Zasięg działalności: ogólnopolski

Projekt edukacyjny Technikariera

Od 2006 roku UPC Polska, dostawca potrójnej usługi: telewizji cyfrowej, Internetu i telefonii, realizuje wraz z 17 technicznymi szkołami średnimi w 8 miastach Polski, projekt edukacyjny Technikariera. Projekt opracowany przy współpracy Działów Personalnego oraz Technicznego polega na propagowaniu edukacji technicznej wśród uczniów oraz podnoszeniu poziomu umiejętności, kwalifikacji i potencjału zawodowego osób, które myślą o związaniu swojej kariery zawodowej z branżą telekomunikacyjną.

UPC Polska zainicjowała współpracę z sektorem edukacyjnym w 2006 roku, w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie rekrutacyjne firmy na pracowników technicznych.

Poprzez działania realizowane w ramach Technikariery firma pozyskuje praktykantów, którzy wspierają Działy: Techniczny, IT oraz Obsługi Klientów. Projekt wpisuje się również w politykę społeczną odpowiedzialnego biznesu UPC Polska, która kładzie nacisk na dzielenie się wiedzą i przygotowanie młodych ludzi do wejścia na rynek pracy w dobie rozwijającej się technologii. Technikariera daje im dostęp do najnowszych rozwiązań stosowanych w telekomunikacji oraz bezpośredni kontakt z praktykami i specjalistami w tej dziedzinie. To z kolei umożliwia uczniom poznanie praktycznych aspektów wykonywania wybranych zawodów.

Działania edukacyjne Technikariery i ich adresaci

Grupę docelową działań edukacyjnych Technikariery stanowią przede wszystkim uczniowie technicznych szkół średnich, którzy kształcą się na kierunkach: telekomunikacja, teleinformatyka, mechatronika. W programie uczestniczą technika telekomunikacyjne i teleinformatyczne z Bytomia, Dąbrowy Górniczej, Dzierżoniowa, Katowic, Krakowa, Kędzierzyna-Koźła, Leszna, Sosnowca, Warszawy i Wrocławia.

W ramach programu UPC Polska realizuje spotkania młodzieży ze swoimi przedstawicielami i wycieczki edukacyjne. Program zajęć uwzględnia zarówno część teoretyczną, jak i praktyczną. W części teoretycznej uczniowie poznają zagadnienia techniczne. W części praktycznej, która ma na celu przygotowanie absolwentów szkół średnich do wejścia w życie zawodowe, mają oni możliwość rozmowy z przedstawicielami działów technicznego oraz IT. Są również przygotowywani do rozmów kwalifikacyjnych.

Najlepsi uczniowie biorący udział w projekcie mają też szansę odbycia praktyk w działach technicznym oraz IT UPC Polska.

W programie uczestniczą także studenci uczelni wyższych, kierunków kształcenia odpowiadających profilowi biznesowemu UPC Polska. Firma kieruje do nich bogatą ofertę edukacyjną – dostęp do wiedzy specjalistycznej w ramach szkoleń, targów i praktyk studenckich. UPC współpracuje z Uniwersytetem Śląskim, Wyższą Szkołą Technologii Informatycznych w Katowicach, Politechniką Śląską w Gliwicach, Wydziałem Informatyki Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Politechniką Warszawską oraz Politechniką Wrocławską.

Przy wyborze partnerskich placówek edukacyjnych UPC Polska kieruje się nie tylko preferowanymi kierunkami kształcenia, ale również rozpoznawalnością i renomą szkoły oraz poziomem edukacji jej absolwentów. Z większością wybranych szkół i uczelni firma podpisała umowę o współpracy. W technicznych szkołach średnich UPC tworzy również klasy patronackie.

Do czerwca 2012 r. przeprowadzono pięć edycji projektu, które można podsumować w liczbach:

- 19 spotkań edukacyjnych, w których uczestniczyło kilkuset uczniów,
- 6 wycieczek edukacyjnych do Biur Regionalnych,
- 56 praktykantów – uczestników praktyk uczniowskich w UPC Polska,
- kilkunastu pracowników pozyskanych poprzez praktyki.

Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie pracowników firmy w działania edukacyjne jest wielowymiarowe. Uczestniczą oni w spotkaniach z uczniami i studentami, opracowują materiały merytoryczne, opiekują się praktykantami. Firma wspiera również dydaktycznie proces edukacji uczniów, przekazując partnerskim placówkom m.in. sprzęt techniczny.

Wymierne korzyści współpracy

UPC Polska jest otwarta na dalszą współpracę z sektorem edukacji w ramach programu Technikariera. Placówki edukacyjne zyskują doświadczonego partnera z wiedzą fachową. Renoma szkoły posiadającej partnerów biznesowych skutecznie przyciąga także najlepszych absolwentów gimnazjów. W przypadku szkół technicznych współpraca z biznesem stwarza nowe możliwości – wiedza i umiejętności, jakie posiadają pracownicy dużych firm dają młodym ludziom szansę edukacji dopasowanej do dynamicznie rozwijającej się technologii i warunków rynkowych. Dzięki temu szkoły oferują swoim uczniom nie tylko wiedzę techniczną, ale również praktyczne doświadczenia i umiejętności przydatne w zdobyciu pierwszej pracy.

Literatura

Analiza [2012], *Analiza sytuacji osób z wyższym wykształceniem z województwa lubelskiego pozostających bez zatrudnienia na podstawie danych statystycznych (porównanie województwa lubelskiego na tle sytuacji w kraju)*, PUP w Lublinie, ZPP Lubelszczyzny Lewiatan, WSEil w Lublinie, Lublin.

Arendt Ł. [2010], *Raport z badań w projekcie Uczelnia Przyjazna Pracodawcom*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

Armstrong M. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków.

Backhaus K., Tikoo S. [2004], *Conceptualizing and researching employer branding*, Emerald 9, http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/journals.htm?articleid=1509267&show=html&WT.mc_id=alsoread#idb68.

Badanie [2010], *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Raport z badania wśród przedsiębiorstw metodą wywiadów telefonicznych CATI*, MEN, Warszawa.

Barrow S., Mosley R. [2006], *The employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley, Chichester.

Berłowski P., Flasińska E. Remisiewicz M. (red.) [2012], *Badanie „Wyzwania HR w 2013 roku”*, Pracuj.pl i Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa.

Bernard Hodes Group [2012], *The Growing Value of Employer Brands*, Bernard Hodes Group.

Bilans [2011], *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku*, PARP, Warszawa.

Bobrowicz B. [2007], *Alokacja czasu: praca zawodowa i edukacja versus funkcje opiekuńcze i prace domowe*, [w:] Kotowska

I. E., Sztanderska U., Wóycicka I. (red.) [2007], *Aktywność zawodowa i edukacyjna a obowiązki rodzinne w Polsce w świetle badań empirycznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Boni M. (red.) [2009], *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Warszawa.

Boni M., Szafraniec K. [2011], *Młodzi 2011, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*, Warszawa.

CEDEFOP [2012], *Skill mismatch. The role of the enterprise*, Research Paper No 21, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Cook K. W., Bernthal P. [1998], *Job/Role Competency Practices Survey Report*, Development Dimensions International.

Cook S. [2008], *The Essential Guide to Employee Engagement. Better business performance through staff satisfaction*, Kogan Page Limited.

Croston D. [2008], *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney.

Czarnik S., Turek K. [2012], *Aktywność zawodowa Polaków*, PARP, Warszawa.

Deloitte [2011], *Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, SGH, Warszawa.

- Domalewski J.** [2010], *Społeczne, środowiskowe i edukacyjne uwarunkowania dróg szkolnych młodzieży*, IRWiR PAN, Warszawa.
- Drogosz-Zabłocka E., Macioł S., Minkiewicz B., Moskalewicz-Ziołkowska E., Romanowska M.** [2010], *Analiza szkół wyższych Warszawy i Mazowsza. Raport analityczny na temat potencjału, kluczowych kompetencji, strategii oraz działania szkół wyższych na Mazowszu, w ramach Projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Warszawa.
- EWCS** [2010], *European Working Conditions Survey*, <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/>
- Federman B.** [2009], *Employee engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Górniak J.** (red.) [2012], *Kompetencje, jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, PARP, Warszawa.
- Górniak J.** (red.) [2013], *Młodość czy doświadczenie? Kapitał ludzki w Polsce. Raport podsumowujący III edycję badań BKL z 2012 roku*, PARP, Warszawa.
- Gryszko M.** [2009], *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- GUS** [2009], *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2011], *Wejście ludzi młodych na rynek pracy w Polsce w 2009 r.*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2012], *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.*, GUS, Gdańsk.
- GUS** [2012], *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2011/2012*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2012], *Szkoły wyższe i ich finanse w 2011 r.*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2013], *Ludność. Stan i struktura demograficzno-społeczna. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań 2011*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2013], *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności z 24.09.2013 r.*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2013], *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy z 30.08.2013*, GUS, Warszawa.
- GUS** [2013], *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2012 roku*, Notatka informacyjna z 29.01.2013 r., GUS, Warszawa.
- GUS** [2013], *Roczne Wskaźniki Makroekonomiczne*, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm.
- Jelonek M., Szklarczyk D., Balcerzak-Raczyńska A.** [2012], *Oczekiwania pracodawców a pracownicy jutra*, PARP, Warszawa.
- Jończak M., Woźny A.** [2011], *Trendy HRM w Polsce*, PSZK, Deloitte, Warszawa.
- Juchnowicz M.** (red.) [2012], *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Kaye B., Jordan-Evans S.** [2012], *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kochan T. A., Dyer L.** [1993], *Managing transformational change: the role of human resources professionals*, *International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (3).
- Kocór M., Strzebońska A., Dawid-Sawicka M.** [2012], *Pracodawcy o rynku pracy. Raport z badania pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, PARP, Warszawa.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Pylak K., Wiktorowicz J.** [2010], *Inteligentne organizacje - zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, PARP, Warszawa.
- Kozłowski M.** [2012], *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Levenson A. R., Van der Stede W. A. and Cohen S. G.** [2006], *Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*, "Journal of Management", Vol 32, No 3.
- Liwiński J., Sztanderska U.** [2010], *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
- ManpowerGroup** [2012], *Jak przezwyciężyć globalny niedobór talentów. Wyzwania współczesnego rynku pracy*, ManpowerGroup, Warszawa.
- ManpowerGroup** [2012], *Niedobór talentów 2012. Wyniki badania*, ManpowerGroup, Warszawa.
- Minchington B.** [2010], *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*, Collective Learning, Australia.
- Minchington B.** [2013], *Employer Branding & the new world@work*, Collective Learning Australia, Torrensville.

- Młodzież 2010** [2011], *Młodzież 2010*, CBOS, Warszawa.
- Morawska-Wilkowska A., Krajnik A., Remisko B. R., Wolsa M., Kaczmarek P.** [2009], *Firma = Różnorodność, Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- MPiPS** [2012], *Rynek pracy w Polsce w pierwszym półroczu 2012 roku*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
- Mrozińska M.** [2007], *Polowanie na młodzież*, „Marketing & More”, nr 5.
- Nigel Wright Recruitment** [2008], *Nigel Wright Recruitment Employer branding survey*, Nigel Wright Recruitment, Newcastle.
- OECD** [2005], *Promoting Adult Learning*, OECD Publishing.
- Oleksyn T.** [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pańków M.** [2012], *Młodzi na rynku pracy*, ISP, PZU Fundacja, Warszawa.
- Piasecka M.** [2012], *Rola biur karier w animowaniu współpracy uczelni z pracodawcami*, Warszawa; dobra praktyka na przykładzie Biura Karier Uniwersytetu Warszawskiego, prezentacja podczas seminarium „Biznes dla edukacji”, Warszawa, 20 listopada 2012 r.
- Pickton, D. W., Wright, S. W.** [1998], *What's SWOT in strategic analysis?*, Strategic Change, Vol. 7, No.2, March – April 1998.
- Plago B., Konecki** [2010], *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Population and social conditions** [2009], *Population and social conditions*, Eurostat.
- PSZK** [2008], *Stan kapitału ludzkiego w Polsce*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami, Warszawa.
- Rakowska A.** [2008], *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4.
- Raport** [2011], *Program edukacyjny ZainSTALuj się. Raport III edycji, rok akademicki 2010/2011*.
- Raport** [2012], *Raport IV edycji programu edukacyjnego Twoja Perspektywa, rok akademicki 2011/2012*.
- Sajkiewicz A.** [2008], *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Salter J. E.** [2002], *Skill-Based Pay. Case Analysis*.
- Sienkiewicz Ł.** [2012], *(Nie)dopasowania kompetencyjne a funkcjonowanie przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych, [w:] Materiały na konferencję Szkoły i pracodawcy – razem ku lepszemu jakości kształcenia zawodowego*, KOWEŻiU, Warszawa.
- Smith J.** [2006], *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Smythe J.** [2009], *CEO dyrektor do spraw zaangażowania*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sullivan J.** [2004], *Eight elements of a successful employment brand*, „ER Daily”, 23 February 2004.
- Szczucka A., Turek K., Worek B.** [2012], *Kształcenie przez całe życie*, PARP, Warszawa.
- Ustawa** [2004], *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001)*.
- Ustawa** [2005], *Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.)*.
- Ustawa** [2011], *Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 84, poz. 455 z późn. zm.)*.
- Walkowiak R.** [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń.
- Węsierska, S., Emerling, A. i Orlińska, A.** [2010], *Formowanie kwalifikacji pracowniczych. Raport z badania*, PKPP Lewiatan, KPMG, Warszawa.
- Węsierska, S., Emerling, A. i Orlińska, A.** [2010], *Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania*, PKPP Lewiatan, KPMG, Warszawa.
- Wziątek-Staśko A.** [2012], *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa.
- Zaręba P., Kępczyk R., Misztal J., Hadrian M., Biernat A.** [2013], *Współpraca szkół zawodowych z pracodawcami. Przykładowe rozwiązania*, KOWEŻiU, Warszawa.
- Zawody deficytowe i nadwyżkowe I półroczu 2012** [2012], Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raportysprawozdania/rynek-pracy/zawody-deficytowe-i-nadwyzkowe/rok-2012/>.

Przydatne strony internetowe

<http://www.bankier.pl>

<http://www.bardzohr.pl>

<http://www.bezrobocie.org.pl>

<http://www.biurokarier.edu.pl/index.php>

<http://www.biznesdlaedukacji.parp.gov.pl>

<http://www.brettminchington.com>

<http://www.ceo.cxo.pl>

<http://www.cie.men.gov.pl/index.php/sio.html>

<http://www.doradztwozawodowe.koweziu.edu.pl>

<http://www.ec.europa.eu>

<http://www.e-mentor.edu.pl>

<http://www.employerbranding.pl>

<http://www.employer-branding.pl>

<http://www.employerbrandingclub.com>

<http://www.employerbrandingonline.com>

<http://www.employerbrandingtoday.com>

<http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu>

<http://www.eqavet.eu/gns/about-eqavet/welcome.aspx>

<http://www.eurofound.europa.eu>

<http://www.eurostudent.pl/Pokolenie-Y,artykul,1944,artykuly.html>

<http://www.forbes.pl>

<http://www.hrnews.pl>

<http://www.hrstandard.pl>

<http://www.kno-koweziu.pl>

<http://www.koweziu.edu.pl>

<http://www.ksztalчениemodulowe-koweziu.pl>

<http://www.kwalifikacje.org.pl>

<http://www.men.gov.pl>

<http://www.mpips.gov.pl>

<http://www.nauka.gov.pl>

<http://www.ncbir.pl/>

<http://www.obserwatorium.mazowsze.pl>

<http://www.ore.edu.pl/>

<http://www.pokl.koweziu.edu.pl>

<http://www.polityka.pl>

<http://www.portal.uw.edu.pl/web/biuro-karier/biuro-karier-uw>

<http://www.prawo.rp.pl>

<http://www.psz.praca.gov.pl>

<http://www.qpracy.pl>

<http://www.simon-barrow.blogspot.com>

<http://www.sio.edu.pl/>

<http://www.stat.gov.pl>

<http://www.szkolazawodowa.men.gov.pl>

<http://www.treco.pl>

<http://www.universumglobal.com>

<http://www.wyborcza.biz/biznes/>

http://www.wyborcza.biz/biznes/1,100896,11498260,Rosnie_bezrobocie_wsrod_mlodych_Polakow__Jak_je_zmniejszyc_.html

Spis Rysunków

Rys. 1	Liczba ludności w Polsce w 2012 r. vs prognoza liczby ludności do roku 2035.	12
Rys. 2	Ludność wg ekonomicznych grup wieku w odsetkach: stan aktualny 2000-2012 i prognoza 2015-2035.	13
Rys. 3	Współczynnik aktywności zawodowej i stopa bezrobocia osób w wieku produkcyjnym w II kwartale 2013 roku (wg grup wieku w %) ..	14
Rys. 4	Ocena poziomu kompetencji aktualnie zatrudnionych pracowników (dane w %)	17
Rys. 5	Procent pracodawców uznających dany poziom wykształcenia za adekwatny do wykonywanej pracy zawodowej (dane procentowe w podziale na wielkie grupy zawodowe ISCO-08)	19
Rys. 6	Najważniejsze braki wytykane przez pracodawców kandydatom zgłaszającym się do pracy w latach 2010-2012 (% wskazań)	20
Rys. 7	Trudności w obsadzeniu stanowisk z powodu niedoboru talentów	20
Rys. 8	Braki kompetencyjne kandydatów zgłaszających się do pracy w 2012 r. (dane w %)	21
Rys. 9	Umiejętności deficytowe w oczach pracodawców	22
Rys. 10	Ogólne wymagania wobec poszukiwanych pracowników formułowane przez pracodawców w ofertach pracy w latach 2010–2012	27
Rys. 11	Największe wyzwania w obszarze rekrutacji w 2013 r.	28
Rys. 12	Kompetencje, jakich brakuje kandydatom a strategii rekrutacji	29
Rys. 13	Zmiany aspiracji edukacyjnych w latach 2003-2009	30
Rys. 14	Najważniejsze aspekty poszukiwanej pracy (odsetek wskazań pozytywnych)	33
Rys. 15	Oczekiwania w stosunku do przyszłego pracodawcy	34
Rys. 16	Cechy dobrego pracodawcy	35
Rys. 17	Oczekiwane wynagrodzenie netto w pierwszej pracy	36
Rys. 18	Definicja lojalności wobec pracy	37
Rys. 19	Zaangażowanie w pracy to:	37
Rys. 20	Gotowość do przeprowadzki ze względu na ciekawą ofertę pracy	38
Rys. 21	Strategie stosowane przez firmy w obliczu niedoboru talentów	40
Rys. 22	Formy inwestowania w rozwój kwalifikacji i umiejętności pracowników według wielkości podmiotu (% odpowiedzi)	42
Rys. 23	Stosowane lub planowane formy rozwoju kariery wśród organizacji, które wdrożyły lub planują wdrożyć inicjatywę w podziale na uprawnione grupy pracowników.	43
Rys. 24	Źródła finansowania działań podnoszących kompetencje pracowników w zależności od wielkości firmy	44
Rys. 25	Odsetek pracodawców poszukujących pracowników (wyróżniających preferencje wiekowe), którzy akceptowali do pracy kandydata w podanym wieku lub starszego (połączone dane z lat 2010-2012)	47
Rys. 26	Podnoszenie kompetencji w ostatnich 12 miesiącach ze względu na wiek. Odsetek ludności, która uczestniczyła w jakiegokolwiek formie podnoszenia kompetencji	48
Rys. 27	Szkoły ponadgimnazjalne według typów w roku szkolnym 2011/2012	51
Rys. 28	Uczniowie klas pierwszych w ponadgimnazjalnych szkołach ogólnokształcących i zawodowych (dla młodzieży i dorosłych)	51
Rys. 29	Liczba absolwentów (w tys.) z ostatnich 5 lat (w wieku poniżej 30 lat) w podziale na typ ukończonej szkoły	53
Rys. 30	Stopień zgodności pierwszej pracy z zawodem wyuczonym wśród absolwentów w 2009 r.	54
Rys. 31	Absolwenci według grup kierunków studiów w roku akademickim 2010/2011	55

Rys. 32	Ocena systemu szkolnictwa wyższego według absolwentów	59
Rys. 33	Dla przyszłego pracodawcy u absolwenta najważniejsze są:	60
Rys. 34	Umiejętności oferowane przez studentów vs umiejętności poszukiwane przez pracodawców (wg studentów)	61
Rys. 35	Umiejętności, jakie mogą zaofiarować przyszłemu pracodawcy studenci kierunków technicznych	62
Rys. 36	Ogólne wymagania pracodawców poszukujących pracowników wobec kandydatów	63
Rys. 37	Możliwość studiowania w języku obcym	64
Rys. 38	Opinie przedsiębiorców o absolwentach szkół zawodowych	65
Rys. 39	Opinie przedsiębiorców o absolwentach szkół zawodowych i ogólnokształcących	66
Rys. 40	Zdobyte doświadczenia i ocena ich przydatności w poszukiwaniu pracy	67
Rys. 41	Sposoby rozwijania umiejętności praktycznych (odpowiedzi studentów)	68
Rys. 42	Poszukiwanie pracy i praktyk przez studentów	69
Rys. 43	Odsetek studentów pracujących w ciągu ostatnich 12 miesięcy oraz ich stosunek do wykonywanej pracy	70
Rys. 44	Działalność Biura Karier Uniwersytetu Warszawskiego	79
Rys. 45	Formy współpracy przedsiębiorstw współpracujących ze szkołami lub centrami kształcenia praktycznego	82
Rys. 46	Typy szkół/CKP z jakimi współpracują przedsiębiorstwa	83
Rys. 47	Atrakcyjność różnych form kontaktu pracodawcy ze studentami (odsetek wskazań pozytywnych)	84
Rys. 48	Częstotliwość użycia różnych metod składania aplikacji (odpowiedzi „często” i „bardzo często”)	85
Rys. 49	Ocena przydatności organizacji studenckich w procesie poszukiwania pracy	86
Rys. 50	Czynniki zachęcające do odbycia praktyki studenckiej	87
Rys. 51	Istotne kryteria brane pod uwagę przy poszukiwaniu pierwszej pracy	88
Rys. 52	Najważniejsze kryteria wyboru stażu (odsetek wskazań pozytywnych)	89
Rys. 53	Obawy dotyczące przyszłej pracy	90

Spis Tabel

Tab. 1	Przekonania dotyczące pracy (2008)	30
Tab. 2	Charakterystyka pracowników ze względu na wiek oraz metody zwiększania ich zaangażowania w pracę i rozwój	44
Tab. 3	Formy współpracy podejmowane przez pracodawców z uczelniami wyższymi poza ABK	78

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007-2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej oraz aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014-2020.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami (PSZK) jest największym i najstarszym profesjonalnym stowarzyszeniem skupionym na rozwoju i promocji najwyższych standardów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach i organizacjach działających w Polsce. Od prawie 20 lat, PSZK rozwija członkowską sieć networkingową praktyków HRM, którzy łącznie odpowiadają za zatrudnienie ponad 4 milionów pracowników.

PSZK bada trendy i wyzwania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, jest platformą wymiany wiedzy i doświadczeń, promuje najlepsze praktyki HR, podnosi prestiż i rangę zawodu HR.

PSZK jest organizacją zaufania publicznego. Pracuje w komisjach rządowych i regionalnych oraz międzynarodowych sieciach HRM.