

# Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz

## Jakie kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych są nam potrzebne? Wywiady z pracodawcami Mazowsza

W artykule przedstawiono charakterystykę kwalifikacji i kompetencji, jakie absolwenci szkół wyższych posiadają i jakie są oczekiwane przez pracodawców Mazowsza. Wykorzystano w tym celu wyniki badania jakościowego, a dokładnie 45 pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z szefami i właścicielami firm (małych, średnich i dużych) regionu. W trakcie badania zostały m.in. zidentyfikowane i opisane stosowane w firmach mechanizmy i procedury, które umożliwiają ocenę stopnia dostosowania kwalifikacji i kompetencji, w które wyposaża absolwentów uczelnia do tych, których oczekuje rynek, a także proces rekrutacji oraz system ocen i weryfikacji kwalifikacji oraz podejmowane przez pracodawców działania w przypadku zaistnienia rozbieżności między wymaganiami pracy a kompetencjami pracownika. Okazało się, że przyjęte kryteria doboru pracodawców, tj. forma prawna, wielkość firmy i obszar jej działania, różnicują w sposób widoczny stosowane przez nich procedury (rekrutacyjne, oceny i weryfikacji kwalifikacji, szkoleniowe, adaptacyjne). W artykule pokazano także te różnice. Ponieważ kwestią, która wywołuje wiele emocji i dyskusji, jest dostosowanie, a raczej niedostosowanie struktury kierunkowej szkolnictwa wyższego do potrzeb rynku pracy i ponieważ brak jest informacji o tych potrzebach, podjęto w nim również próbę odpowiedzi na postawione w tytule artykułu pytanie.

Słowa kluczowe: absolwenci, kompetencje, kwalifikacje, pracodawcy Mazowsza, szkoły wyższe.

## Wprowadzenie

Zagadnienie kwalifikacji i kompetencji rozumianych jako efekty kształcenia/uczenia się od kilku lat znajduje się w obszarze zainteresowania badaczy. Wiąże się to ze wzrostem znaczenia uczenia się przez całe życie, jako nieodłącznego procesu towarzyszącego nie tylko aktywności zawodowej, ale także każdej innej. Efekty kształcenia/uczenia się pokazują nam bowiem to, co człowiek wie, co potrafi wykonać, do czego czuje się zobowiązany w życiu osobistym, zawodowym, publicznym, ale nie zawsze są one wynikiem sformalizowanego kształcenia. Również nieformalnego i pozaformalnego. Nowym sposobem porządkowania kwalifikacji jest Polska Rama Kwalifikacji (PRK), nad której ostatecznym kształtem trwają intensywne prace badawcze. Prace te stanowią część procesu obejmującego całą Unię Europejską i wiążą się z ułatwieniem mobilności zawodowej w obszarze otwartego rynku europejskiego (zob. *Zalecenie* 2008; *Rozporządzenie* 2011). Mają także za zadanie promowanie uczenia się przez całe życie. Wykształcenie odgrywa kluczową rolę w rozwoju społeczno-ekonomicznym (zob. Becker i in. 2007; Becker i in. 2010). W nurt ten wpisuje się także realizowany od ponad dwóch lat w Polsce projekt „Bilans Kapitału Ludzkiego”, będący ważnym źródłem informacji dla administracji publicznej i przedsiębiorców (zob. Górniak, red. 2011; Górniak, red. 2012).

W niniejszym artykule, który dotyczy kompetencji i kwalifikacji absolwentów, korzystamy, co oczywiste, z dotychczasowego dorobku badaczy zajmujących się tym zagadnieniem, m.in. ze słownika pojęć używanych przy analizie zagadnień związanych z kwalifikacjami i kompetencjami (zob. *Słownik...* 2010). Jest to o tyle istotne, że zmienia się dotychczas używane i utrwalone w polskiej literaturze przedmiotu pojęcie kwalifikacji i kompetencji oraz zmienia się znaczenie uczenia się nieformalnego i pozaformalnego, a ponadto jest wiele prób definiowania tych pojęć. Autorzy wspomnianego badania kapitału ludzkiego przyjęli inną definicję kompetencji niż w PRK, co pozwoliło im stworzyć szczegółową klasyfikację kompetencji i bardziej precyzyjnie zdiagnozować rynek pracy pod względem wymagań i dostępnych zasobów kapitału ludzkiego (zob. Strzebońska, Dobrzyńska 2011). W naszym projekcie, ponieważ łączyliśmy badanie kwalifikacji i kompetencji, posłużenie się definicjami z PRK było uzasadnione.

Przedstawiamy wyniki badania jakościowego, którego celem była eksploracja kwalifikacji i kompetencji nabytych przez absolwentów podczas sformalizowanego kształcenia w szkole wyższej, ocenianych przez pracodawców Mazowsza. Interesowały nas przede wszystkim efekty kształcenia powiązane z nauką w szkole wyższej, ale także te procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, które pozwalają te efekty ocenić (rekrutacja) i rozwijać (adaptacja do pracy i rozwój zawodowy pracownika).

## Opis badania

Prezentowane badanie, podobnie jak inne opisywane w tym numerze półrocznika (por. S. Macioł, E. Moskalewicz-Ziółkowska, M. Romanowska), zostało zrealizowane w ramach projektu „Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza «Akademickie Mazowsze 2030»” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

Źródłem informacji o zapotrzebowaniu na określone kwalifikacje i kompetencje absolwentów uczelni Mazowska są pracodawcy, z którymi przeprowadzono 45 pogłębionych wywiadów indywidualnych – IDI (*Individual In-Depth Interview*). Wywiady służyły uzupełnieniu i wyjaśnieniu problemów zidentyfikowanych w badaniach ilościowych.

Pozwoliły one na szczegółową charakterystykę i skomentowanie:

- niedoborów oraz „nadwyżek” kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych;
- zasad rekrutacji pracowników w firmach i procesów rekrutacji (dotyczy procesu rekrutacji pracowników z wyższym wykształceniem na stanowiska specjalistów);
- strategii firm w zakresie adaptacji absolwentów szkół wyższych do pracy i ich rozwoju zawodowego.

Scenariusz badania składał się z 36 pytań zogniskowanych wokół 4 zagadnień: podstawowe informacje o firmie, kwalifikacje i kompetencje oczekiwane od absolwentów szkół wyższych, rekrutacja nowych pracowników, szkolenia i przysposobienie do pracy. Badanie IDI zrealizowała firma badawcza Pro-Akademia od października do grudnia 2011 roku.

Pracodawcy zostali dobrani według następujących kryteriów: formy własności, wielkości, rodzaju prowadzonej działalności i obszaru działania:

- w sektorze publicznym, w małych, średnich i dużych firmach, z ponad 50% udziałem Skarbu Państwa, przeprowadzono 21 IDI. Firmy reprezentowały administrację państwową, szkolnictwo publiczne różnych szczebli, opiekę społeczną i część instytucji z obszaru: działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;
- w sektorze prywatnym przeprowadzono 24 IDI. Podobnie jak w sektorze publicznym, pracodawcy byli zróżnicowani pod względem wielkości firmy, formy prawnej, rodzaju prowadzonej działalności (jw.). Szczegółowe dane co do doboru firm zamieszczono w tabeli II w Aneksie do tego artykułu.

Do badania zaproszono pracodawców działających w następujących obszarach: przetwórstwo przemysłowe, budownictwo, działalność finansowa i ubezpieczeniowa, opieka zdrowotna i opieka społeczna, handel hurtowy i detaliczny oraz rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tym także przetwórstwo żywności), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Respondentami były osoby odpowiedzialne za politykę kadrową (w dużych podmiotach), właściciele lub współwłaściciele oraz prezesi i dyrektorzy badanych jednostek.

## Obszary kształcenia i oczekiwania pracodawców

Z obszarami działalności pracodawców (i ich wymaganiami/oczekiwaniem w zakresie kwalifikacji i kompetencji) łączono absolwentów uczelni Mazowska (i ich kwalifikacje, i kompetencje), którzy najczęściej trafiają tam do pracy. Charakterystykę szkolnictwa wyższego Mazowska oraz obszary działalności firm wybranych do badania przedstawia tabela

Tabela 1

Obszary działalności firm i instytucji wybranych do badania oraz charakterystyka szkolnictwa wyższego Mazowsza w roku akademickim 2010/2011

Obszary działalności badanych firm i instytucji	Szkoły wyższe Mazowsza, z których mogą pochodzić potencjalni kandydaci do pracy
<b>Budownictwo</b>	Liczba uczelni: 110 (w tym 3 szkoły wojskowe). Wszystkie typy uczelni, z wyjątkiem morskich.
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	Wszystkie poziomy kształcenia (studia I, II i III stopnia). Formy studiów: stacjonarne i niestacjonarne (przeważająca forma studiów: niestacjonarne, odpłatne).
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	Około 130 kierunków kształcenia (w tym tzw. unikatowe, makrokierunki i studia międzywydziałowe). Studia podyplomowe: 56,6 tys. słuchaczy (największy ośrodek akademicki w kraju, głównie Warszawa).
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	Studenci: 334,3 tys. , tj. 18,2% wszystkich studentów w kraju (bez uczelni wojskowych).
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (tylko badanie IDI)</b>	Doktoranci: 835 uzyskało stopień doktora (spośród 4449 w kraju). Absolwenci: 83,7 tys. , tj. 17,5% ogółu absolwentów polskich uczelni.
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	Nauczyciele akademicy: 19 tys. (spośród 103,5 tys. w kraju).
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże przetwórstwo żywności) (tylko badanie IDI)</b>	Na podstawie ocen Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz oceny parametrycznej jednostek wydawanej przez MNiSW wiodąca w kraju rola uczelni Mazowsza w kształceniu studentów (przede wszystkim Warszawa).

Źródło: dane GUS.

Uzyskane w wywiadach informacje na temat zapotrzebowania pracodawców na absolwentów określonych kierunków kształcenia w szkołach wyższych pokazują znaczne zróżnicowanie w tym zakresie w zależności od obszaru działalności firmy, którą reprezentują. W tabeli 2 przedstawiono te oczekiwania w odniesieniu do obszarów działalności będących przedmiotem naszego zainteresowania.

**Tabela 2**  
Oczekiwania „kierunkowe” pracodawców

Obszary	Oczekiwania „kierunkowe”
<b>Budownictwo</b>	budownictwo; inżynieria lądowa; ochrona środowiska, prawo, ekonomia, zarządzanie, administracja (większość firm oczekuje na inżynierów budownictwa, inżynierii lądowej i ochrony środowiska)
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	ekonomia, bankowość, zarządzanie, informatyka (firma A); bankowość; ekonomia, finanse (firma B)
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	nie ma dominujących kierunków, liczą się raczej predyspozycje indywidualne wyznaczone przez dziedziny działalności profesjonalnej i naukowej (firma A); biologia, biotechnologia, chemia, psychologia (firma B)
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	zarządzanie, administracja; ekonomia, matematyka, pedagogika, finanse i rachunkowość (firma A); farmacja, ekonomia, prawo, logistyka, mikrobiologia (firma B)
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna</b>	kierunki medyczne, administracja; medycyna, psychiatria, psychologia, ekonomia, księgowość, zarządzanie służbą zdrowia, pielęgniarstwo; psychologia kliniczna
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	kierunki techniczne: mechaniki i budowy maszyn, do tego automatyka, elektrotechnika; technologia żywności (cukrownictwo); automatyka; chemia
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże produkcja żywności)</b>	transport i logistyka; zależy od działu, do jakiego jest przyjmowany pracownik. Zasadniczo jednak jest pewna dowolność w tym zakresie, gdyż większe znaczenie ma doświadczenie niż kierunek studiów. Może też nieco zaważyć ukończona uczelnia, gdyż preferowani są absolwenci SGH (firma A); oprócz kierunków rolniczych, weterynarii, produkcji paszowej, także planowanie produkcji oraz kierunki ekonomiczne (dział finansowy) (firma B)

Źródło: badanie IDI.

**Tabela 3**  
Badane obszary działalności z perspektywy potrzeb zatrudnieniowych

Obszar działalności	Cechy				
	Rotacja pracowników	Wiek pracowników	Rola wykształcenia formalnego	Rola doświadczenia w zawodzie	Znaczenie uczenia się przez całe życie i rozwoju zawodowego
<b>Budownictwo</b>	Zróżnicowana, w zależności od sektora własności	Osoby z dużym stażem zawodowym, kadra w wieku średnim	Znacząca, szczególnie w obszarze uprawnień budowlanych	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b>	Raczej duża	Większość od 30 do 40 lat	Zróżnicowana, dyplomy konkretnych uczelni	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna</b>	Mała	Zróżnicowany w zależności od stanowiska, dopływ młodej kadry	Znacząca	Znacząca	Znaczące i stale rosnące
<b>Handel hurtowy i detaliczny</b>	Mała	Zróżnicowany, przewaga osób w średnim wieku	Uzależniona od stanowiska; często praca poniżej posiadanych kwalifikacji	Uzależniona od stanowiska	Uzależnione od stanowiska, znaczenie samokształcenia
<b>Opieka zdrowotna i pomoc społeczna</b>	Zróżnicowana, uzależniona od kontraktów	Przewaga osób w średnim wieku	Znacząca	Duża, uzależniona od stanowiska	Znaczące, uzależnione od stanowiska, wynikające z szybkiego rozwoju technologii
<b>Przetwórstwo przemysłowe</b>	Zróżnicowana, planowane przyjęcia do pracy	Osoby z dużym stażem zawodowym, a także w wieku średnim	Uzależniona od stanowiska, głównie dyplomy inżynierskie	Duża	Duże, ale uzależnione od polityki firmy
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo (w tymże przetwórstwo żywności)</b>	Mała, wymiana pokoleniowa pracowników	Powyżej 35 lat	Zróżnicowana, praca nie zawsze zgodna z wuczonym zawodem (kierunkiem studiów)	Duża, znacząca w przetwórstwie żywności	Uzależnione od stanowiska i polityki firmy, znaczenie samokształcenia

## Rekrutacja do pracy, wymagania „na wejściu”

Specyfika procesów rekrutacyjnych jest pochodną bardziej sektora własności i wielkości przedsiębiorstwa niż obszaru jego działalności. Wyjątek mogą stanowić obszary działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, w których wymagania dotyczące kwalifikacji i kompetencji przyszłych pracowników są ściśle określone i wynikają z innych regulacji prawnych niż tych dotyczących przedsiębiorstw (np. dotyczących zawodów regulowanych czy ustawy o instytutach badawczych – *Ustawa...* 2010). Przedsiębiorstwa oraz instytucje państwowe są zobligowane do przestrzegania wytycznych wynikających m.in. z takich aktów prawnych, jak: ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych (zob. *Ustawa...* 1996) czy ustawa o przedsiębiorstwach państwowych (zob. *Ustawa...* 1981).

Wpływ zasad sformułowanych w powyższych dokumentach znajduje swoje odzwierciedlenie w wielu aspektach polityki kadrowej instytucji i przedsiębiorstw państwowych, np.: w zasadach rekrutacji, co przejawia się w konieczności organizowania konkursów na stanowiska w instytucjach i przedsiębiorstwach państwowych, w ustalaniu wynagrodzeń, z czego wynika konieczność odniesienia planowanego wynagrodzenia do wynagrodzeń w danym regionie, w sposobie formułowania ścieżki awansu i w polityce szkoleniowej.

W badanych firmach/instytucjach procesy rekrutacyjne mają swoją specyfikę, będącą następstwem ich formy własności. Instytucje oraz przedsiębiorstwa państwowe są zobowiązane do podporządkowania się wytycznym ustawowym (np. publikacja ogłoszenia na stronach Biuletynu Informacji Publicznej, tworzenie komisji rekrutacyjnej). Rekrutacja składa się w nich z co najmniej dwóch etapów: wstępnej selekcji otrzymanych CV oraz z rozmowy kwalifikacyjnej prowadzonej przez komisję rekrutacyjną. W dużych, wyspecjalizowanych instytucjach często stosowane są testy wiedzy i rozmowy sprawdzające wiedzę merytoryczną, co wydłuża proces rekrutacji do czterech etapów. W przypadku rekrutacji na wyższe stanowiska przeprowadzane jest badanie kompetencji kierowniczych przez psychologa.

Małe firmy publiczne, podobnie jak podmioty prywatne, nie korzystają z zewnętrznej pomocy firm rekrutacyjnych, najczęściej stosuje się w nich ogłoszenia prasowe i polecenia (rekomendacje). Proces rekrutacji ogranicza się do spotkania z kandydatem i rozmowy dotyczącej m.in. jego CV. Respondenci stosują te same procedury rekrutacyjne również w stosunku do absolwentów.

Jeśli chodzi o podaż absolwentów, w opinii respondentów występuje nadmiar chętnych na stanowiska administracyjne, ekonomiczne i prawnicze, a niedobór na specjalistyczne, wymagające uprawnień. W przypadku braku odpowiednich kandydatów przyjmowane są osoby z „niedoborem” kwalifikacji, który jest uzupełniany w systemie szkoleń i pracy pod nadzorem doświadczonych pracowników. Na etapie oceny CV doceniane są pierwszej kolejności duże, stołeczne uczelnie publiczne, ze wskazaniem na Politechnikę Warszawską, Szkołę Główną Handlową, Szkołę Główną Gospodarstwa Wiejskiego, a w przedsiębiorstwach z obszaru województwa mazowieckiego – uczelnie publiczne spoza Warszawy.

Wśród podmiotów sektora publicznego plany związane z zatrudnieniem są ściśle związane z decyzjami, które zapadają na poziomie właścicielskim i większość z nich nie planuje wzrostu zatrudnienia. Jedynie podmioty mające wyraźne plany rozwojowe wynikające ze specyfiki działalności – pełnienie funkcji publicznych niezależnie od wyniku finansowego

– deklarują jednoznacznie chęć zatrudnienia nowych pracowników. Będą one poszukiwać specjalistów: biologów, mikrobiologów, lekarzy specjalistów, absolwentów kierunków ochrona środowiska i inżynieria środowiska. Warto podkreślić, że w firmach państwowych bardziej zwraca się uwagę na wykształcenie kierunkowe i na doświadczenie niż na tzw. kompetencje miękkie.

Respondenci sektora prywatnego najczęściej korzystają z ogłoszeń w Internecie i w prasie, prowadzą także rekrutację wewnętrzną. Każda informacja o rekrutacji jest jednocześnie sygnałem dla pracowników, że są wolne miejsca pracy. Małe firmy prywatne prowadzą rekrutację we własnym zakresie. W zależności od obszaru działalności może to być tylko rozmowa kwalifikacyjna, a weryfikacja kwalifikacji i kompetencji następuje w praktyce (budownictwo), jak i analiza CV oraz poszukiwanie odpowiedzi na konkretne pytania, np. czy przy częstych zmianach pracy umowa kończyła się, czy była wypowiedziana. Firmy średnie i duże w przypadku rekrutacji na stanowiska wymagające specjalnych kwalifikacji i kompetencji korzystają z wyspecjalizowanych firm zewnętrznych. W obu sektorach własności cennie są uprawnienia branżowe.

### **Adaptacja do pracy, niezbędne szkolenia**

W pierwszym okresie zatrudnienia absolwenci są wprowadzani do wykonywania zadań zawodowych przez zapoznanie się z poszczególnymi stanowiskami w całej instytucji. Nad procesem tym czuwa najczęściej bezpośredni przełożony sprawujący opiekę nad absolwentem oraz koledzy z zespołu.

W każdym przypadku (co wynika z Kodeksu pracy) nowo przyjęty pracownik przechodzi szkolenie BHP. W wielu badanych firmach absolwent jest kierowany do poszczególnych działów przedsiębiorstwa/instytucji, aby zapoznał się z ich funkcjonowaniem. Następnie młody pracownik podejmuje powierzone mu zadania, najczęściej we współpracy ze starszymi i doświadczonymi pracownikami. W opinii większości badanych, dopiero (czy już?) po co najmniej roku można uznać, że pracownik jest w pełni samodzielny. W niektórych badanych firmach pracownik otrzymuje na początku swojej pracy prezentację dotyczącą firmy, w której szczegółowo przedstawiona jest jej historia, asortyment, klienci, sprawy socjalne itp.

Większość badanych podmiotów nie miała zaplanowanej polityki szkoleń, mimo iż przeznaczone były na ten cel środki w budżecie. Podobnie jak w obszarze rekrutacji, w polityce szkoleniowej można zauważyć znaczące różnice w podejściu do szkoleń między podmiotami małymi i średnimi a dużymi. Firmy małe i średnie korzystają głównie ze szkoleń otwartych, zwykle jedno- lub dwudniowych. Procedura wyboru szkolenia jest niesformalizowana, inicjatywa może wyjść zarówno od pracownika, jak i od przełożonego. Duże podmioty dofinansowują studia podyplomowe/uzupełniające. Firmy specjalistyczne, np. farmaceutyczne, mają system szkoleń wewnętrznych oraz korzystają ze szkoleń dedykowanych, w tym modułowych. Przeważnie podmioty te planują budżet na szkolenia, a plan szkoleń jest wpisany w opis danego stanowiska.

Zakres szkoleń zależy od poziomu wiedzy pracownika i stanowiska, na którym pracuje. Ale nowo przyjęci pracownicy, zanim „wejdą” w system szkoleń, obligatoryjnie przechodzą szkolenia wstępne (przysposabiające do pracy i uzupełniające podstawową wiedzę wyma-

ganą na danym stanowisku). Większość badanych podmiotów korzysta z zewnętrznych firm szkoleniowych. Instytucje pełniące funkcje służb publicznych korzystają z szerokiego programu szkoleń organizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów dla pracowników służby cywilnej. Podmioty te, także częściej niż inne, stosują Indywidualne Ścieżki Rozwoju Zawodowego, które są ściśle związane z planem szkoleń.

Biorąc pod uwagę fakt zatrudniania w firmach/instytucjach absolwentów, którzy wcześniej byli praktykantami i stażystami, to okres ich stażu i praktyk można traktować również jako działalność szkoleniową firm, spełniającą dodatkowo, poza realizacją przewidzianego programu stażu/praktyki, funkcję adaptacji do pracy, chociaż procesy te – stażu/praktyki i zatrudnienia mogą być odsunięte w czasie.

Podmioty publiczne częściej współuczestniczą w organizacji staży i praktyk dla studentów i absolwentów szkół wyższych niż podmioty prywatne. W firmach komercyjnych staż czy praktyka są często punktem wyjścia do zatrudnienia absolwenta, natomiast w przypadku instytucji publicznych, ze względu na ograniczenia formalne, osoby takie muszą przejść przez ogólnie przyjęte procedury. Firmy chętnie korzystają z praktyk i staży, jednak kilku respondentów zauważyło, że ich oczekiwania różniły się w sposób znaczący od oczekiwań praktykantów i stażystów.

Aktywność pracodawców w tym obszarze (organizacji staży i praktyk, współpracy z uczelniami) zależy od sytuacji na rynku pracy. Jest większa, gdy potrzebują lub wiedzą, że będą potrzebować pracownika, a trudno jest bez większych starań go znaleźć, mniejsza – gdy nadmiar absolwentów o poszukiwanych kwalifikacjach i kompetencjach przekłada się na większą ich dostępność i aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia.

Respondenci deklarują chęć współpracy z uczelniami, jednak tylko jeden z dużych podmiotów miał doświadczenie w tym zakresie. Jedna z firm wystąpiła z inicjatywą współpracy do uczelni, ale ta nie była zainteresowana współdziałaniem w żadnym z proponowanych obszarów. Respondenci nie znają programów studiów, ale panuje wśród nich powszechna opinia, że absolwenci uczelni publicznych są lepiej przygotowani do wejścia na rynek pracy. Również w subiektywnym odczuciu respondentów uczelnie warszawskie kształcą lepiej niż te spoza stolicy, co jest związane z lepszym zapleczem i lepszą kadrą naukową.

## **Jaki rozwój zawodowy mogą zapewnić pracodawcy?**

Na podstawie przeprowadzonego badania trudno wskazać obszary działalności oraz przedsiębiorstwa/instytucje, które prowadziłyby zróżnicowaną politykę rozwoju zawodowego w stosunku do pracowników z doświadczeniem i nowo zatrudnionych. Najczęściej przeważają rozwiązania, w których ścieżki awansu i rozwoju kariery zawodowej są jednakowe dla wszystkich pracowników. Absolwenci uczelni, po okresie adaptacji i wstępnych szkoleniach, mają przed sobą podobne szczeble kariery jak pracownicy z doświadczeniem.

Wynagrodzenia w instytucjach i przedsiębiorstwach publicznych są regulowane ustawowo, absolwenci zaczynają zazwyczaj od najniższych stawek 980 – 2400 zł. Wspólnym kryterium wskazywanym przez respondentów, które jest brane pod uwagę przy podwyżkach po okresie próbnym, jest efektywność pracy oraz wykazanie, że absolwent posiada cechy, które deklarował na początku, w momencie zatrudniania.

## Ocena pracowników i weryfikacja ich kompetencji i kwalifikacji

Identyfikowane w wywiadach oczekiwania pracodawców dotyczyły kilku obszarów:

- 1) kierunków kształcenia (absolwentów jakich kierunków zatrudniają i planują zatrudnić na stanowiskach wymagających wyższego wykształcenia);
- 2) kompetencji (które są niezbędne na stanowiskach specjalistów);
- 3) kwalifikacji (kluczowych dla potrzeb firmy);
- 4) szczególnych wymagań/uprawnień istotnych z punktu widzenia charakteru wykonywanej pracy.

Na pytania: „W jakim stopniu absolwenci spełniają oczekiwania związane z pracą w wyuczonym zawodzie? Jakiego typu kompetencji im brakuje?” respondenci odpowiedzieli:

„Mają dużą wiedzę teoretyczną, aczkolwiek brakuje im doświadczenia zawodowego oraz, bardzo często, chęci do pracy”.

„Absolwenci mają pewną przewagę na starszymi stażem pracownikami. Otóż lepiej korzystają z nowoczesnych środków komunikowania się (Internet) oraz posiadają nowocześniejszą w wielu obszarach wiedzę”.

„Generalnie można powiedzieć, że obecnie kształcenie na uczelniach jest zróżnicowane, ale ma się ku gorszemu”.

„Jak ktoś przychodzi po studiach, to jedyne co jemu jest potrzebne, to praktyka. [...] Brakuje hands on attitude, takiego podejścia, że jak jest coś do zrobienia, to trzeba to zrobić, brakuje bardziej niż wykształcenia, które odbiega od potrzeb”.

Kluczowa dla analizowanego problemu jest identyfikacja pól i przyczyn niedostosowań kwalifikacji i kompetencji. Są firmy, które mają opracowany i wdrożony system ocen i weryfikacji kwalifikacji, są także takie, które dopiero myślą o jakichś rozwiązaniach systemowych w tym zakresie oraz pozostałe, które ograniczają się jedynie do obserwacji pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego. W różnych obszarach sektora publicznego i prywatnego przyjmowane są następujące rozwiązania powyższego problemu:

### ● w obszarze handel hurtowy i detaliczny

W sektorze publicznym: przyjęty system zależy od wielkości firmy. W małych – takie oceny przeprowadzane były nieregularnie, w większych – albo regulują to procedury ISO, albo dokonywana jest coroczna ocena – samoocena pracownika i ocena pracownika przez jego bezpośredniego przełożonego. Może ona skutkować albo zwolnieniem, albo zmianą stanowiska, utrzymaniem stanowiska bądź premią. Może być także system ocen półrocznych: przełożeni oceniają pracownika według trzech kryteriów: terminowości, jakości merytorycznej i jakości wykonania. Taka ocena jest traktowana jako narzędzie rozwoju pracownika.

W sektorze prywatnym: małe firmy albo są ... za małe, żeby wdrażać jakieś systemy oceny (może będzie wprowadzony w przyszłości), albo kluczowa jest ta, której dokonuje się w czasie rekrutacji. W firmach średnich jest to ocena bezpośredniego przełożonego, w dużych – albo ocena wszystkich pracowników raz w roku, albo tylko nowych w postaci oceny wykonania stawianych im zadań<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Po pierwszych trzech miesiącach prowadzona jest rozmowa, w czasie której oceniane jest wykonane zadanie oraz nastawienia pracownika do pracy. Jeśli wypada negatywnie, daje mu się jeszcze jedną szansę.

### ● w obszarze działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

W sektorze publicznym: w małych firmach i niektórych dużych jest tylko ocena bezpośredniego przełożonego<sup>2</sup>, w większych – zależy od charakteru firmy i stanowiska, na jakim jest zatrudniany pracownik. Jeśli chodzi o korpus służby cywilnej – obowiązują tam ściśle ustalone procedury: po roku (umowa wstępna) przeprowadzana jest pierwsza ocena. Jeśli jest pozytywna, podpisywana jest umowa na stałe i ustalane są kryteria oceny pracownika (raz na 24 miesiące). Efektem takiej oceny jest indywidualny program rozwoju zawodowego, który uwzględnia szkolenia i oczekiwania wobec pracownika na okres pomiędzy ocenami.

W sektorze prywatnym: zależy to od rodzaju firmy. W pracowni badawczej – zgodnie z regulacjami ustawowymi, w małej firmie – ocena wyników pracy przez przełożonego, w dużej – w zależności od czasu zatrudnienia (nie ma zintegrowanego systemu ocen dla osób, które są w okresie próbnym; dla pozostałych pracowników – oceny roczne, ilościowe i jakościowe realizacji planu rocznego lub kwartalnego<sup>3</sup>).

### ● w obszarze opieka zdrowotna i pomoc społeczna

W sektorze publicznym: w małych firmach – nie ma rozwiązań systemowych w tym zakresie, w średnich – obowiązuje system ocen okresowych (co dwa lata). Jasno określone są wymagania i niezbędne kwalifikacje – a więc ocena prowadzona jest na podstawie dokładnej procedury, w dużych – są oceny roczne, kaskadowe, polegające na wyznaczaniu i sprawdzaniu realizacji celów (ma to wpływ na awans lub zwolnienie).

W sektorze prywatnym: w badanych firmach nie ma systemu ocen. Kryterium – a jednak – są opinie pacjentów.

### ● w obszarze działalność finansowa i ubezpieczeniowa

W sektorze publicznym: we wszystkich badanych firmach jest system ocen i weryfikacji kwalifikacji nowo przyjętych pracowników. Albo w czasie 7-miesięcznego okresu próbnego<sup>4</sup>, albo po 3-miesięcznym okresie próbnym i później w systemie rocznym – oceny kompetencyjne (podlegają im postawy, zachowania, efekty).

W sektorze prywatnym: zależy głównie od firmy: albo ocena przez bezpośredniego przełożonego na podstawie obserwacji pracownika podczas pracy, albo złożona z trzech części (samoocena pracownika, ocena kierownika i ocena dyrektora), raz w roku (w pierwszym kwartale).

### ● w obszarze budownictwo

W sektorze publicznym: przyjęty system zależy od rodzaju firmy: albo systematyczna coroczna ocena wszystkich pracowników na podstawie realizacji Indywidualnego Planu Rozwoju Pracownika (ma wpływ na awans zawodowy i wynagrodzenie) (w dużej firmie),

<sup>2</sup> Gdy pracownik otrzyma jakieś dodatkowe zadania, na które poświęca dodatkowo czas, ma szansę na dodatkowe – z tego tytułu – wynagrodzenie.

<sup>3</sup> Jest przełożenie tych ocen na przydzielane pracownikom kolejne zadania i ich wynagrodzenie.

<sup>4</sup> Pracownicy nowo przyjęci są oceniani pod względem efektów pracy, realizacji celów, sposobu adaptacji w środowisku i we wszystkich innych aspektach istotnych z punktu widzenia zarządzania kadrami. Przedsiębiorstwo poznaje pracownika, rozpoznaje jego sposób układania sobie relacji z innymi, umiejętność uczenia się i rozwiązywania problemów. Pod uwagę brane są również odczucia samych pracowników w kwestii pracy w grupie na określonym stanowisku.

albo – wynikająca z ustawy o służbie cywilnej – ocena komisyjna, która nie ma wpływu na wynagrodzenie, ale ma na przydzielane zadania (firma średnia), albo tylko systematyczna bieżąca obserwacja wszystkich pracowników<sup>5</sup> (w firmie małej).

W sektorze prywatnym: albo obserwacja w czasie okresu próbnego, albo przyjmowanie tylko pracowników z doświadczeniem i uprawnieniami budowlanymi (co – w domyśle – zwalnia od takiej okresowej oceny), albo coroczna ocena każdego pracownika, w zależności od firmy.

### ● w obszarze przetwórstwo przemysłowe

W sektorze publicznym: w żadnej z badanych firm działających w tym obszarze nie ma regularnego systemu ocen i weryfikacji kwalifikacji pracowników. Jedynie po okresie próbnym lub stażu. Kwalifikacje są weryfikowane na bieżąco na podstawie pracy: terminowości, dokładności i jakości rozwiązań.

W sektorze prywatnym: nie ma żadnego zorganizowanego systemu weryfikacji kwalifikacji. Albo są rozmowy roczne – podsumowanie – ze wszystkimi pracownikami. To informacja i forma motywacji dla pracownika. Nie ma ona wpływu na wynagrodzenia (małe firmy). Albo stosuje się po prostu obserwację nadzoru technicznego (i nowych pracowników, i tych ze stażem). Konsekwencją tak prowadzonej weryfikacji może być np. przerzucenie pracownika do innej pracy, niżej płatnej lub awansowanie go na wyższe stanowisko (firmy średnie), albo systematyczna, bieżąca ocena bezpośrednich przełożonych (firmy duże).

### ● w obszarze rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo

W sektorze publicznym: deklarowane kwalifikacje weryfikuje się podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Na etapie próbnego okresu zatrudnienia prowadzona jest zespołowa obserwacja i ocena. Oceny te są następnie poddawane pod dyskusję podczas zebrań rady naukowej (wydziału, instytutu, kolegium), która opiniuje kandydatów do zatrudnienia. Dotyczy to zwłaszcza absolwentów szkół wyższych. W przypadku pracowników naukowych określone są ściśle zasady realizacji ścieżki zawodowej, które, jeśli nie zostaną spełnione, skutkują zwolnieniem bądź (w przypadku osób, które nie zrobią doktoratu) przesunięciem na stanowiska techniczne (średniej wielkości instytut badawczy). W przypadku pozytywnych ocen stosuje się w dużej mierze pozapłacowe metody motywowania pracowników (np. pochwały na naradach), choć są też przyznawane premie (średniej wielkości). Po okresie próbnym następuje wstępna ocena pracownika i – jeśli jest pozytywna – podpisywana jest umowa na czas określony, później – pierwsza ocena okresowa pracownika, która determinuje podpisanie umowy na czas nieokreślony. Pierwsza ocena okresowa jest jednocześnie zbieżna z regularnymi, rocznymi ocenami okresowymi (duża firma).

W sektorze prywatnym: pracownicy produkcyjni są oceniani pod kątem ich stażu. Specjaliści muszą mieć przede wszystkim wykształcenie techniczne oraz pewne doświadczenie w branży. W okresie próbnym przechodzą przez różne działy, co też jest formą weryfikacji kwalifikacji, i dopiero później zapada decyzja, czy i gdzie zatrudnić pracownika. Ocenie są poddawane wszystkie kompetencje poszczególnych grup pracowników, a efektem oceny jest plan szkoleń i plan awansów. Przy przyjmowaniu pracowników wprowadzono testy kompetencji, np. z zagadnień jakościowych w produkcji, z obsługi progra-

<sup>5</sup> Czas na weryfikację kwalifikacji jest po zakończeniu okresu próbnego.

mów komputerowych, znajomości języka (w firmach średniej wielkości). W dużych firmach stosowana jest obserwacja codziennej pracy. Taka ocena pomaga zdiagnozować braki i pracować nad nimi poprzez szkolenia. Odpowiedzi pracodawców wskazały na ich zróżnicowane podejście do sposobu oceny kwalifikacji i kompetencji zatrudnianych pracowników. Jest ono, w jakiejś mierze, zależne od wielkości firmy<sup>6</sup> – w mniejszych w zasadzie nie ma rozwiązań systemowych w tym zakresie. Jest ocena wstępna, w czasie rekrutacji (albo po odbyciu stażu) i później, zwykle bieżąca, przez bezpośredniego przełożonego (związana z realizacją przydzielanych zadań).

W wielu firmach (średnich i dużych) są – po tych wstępnych ocenach – regularne oceny roczne (w niektórych firmach publicznych są one standardem i wynikają z obowiązujących regulacji). System ocen jest często skoordynowany z polityką rozwoju kadry: jeśli zostanie zdiagnozowana potrzeba uzupełnienia kwalifikacji, pracownik kierowany jest na szkolenie; czasem ocena ma wpływ na ścieżkę kariery pracownika – na awans, podwyżkę wynagrodzenia, czasem skutkuje zmianą charakteru pracy, a w wyjątkowych przypadkach – zwolnieniem.

### **Przyczyny niedopasowania kompetencji i kwalifikacji absolwentów do potrzeb firm**

Na podstawie badania można sądzić, że przyczyną różnic między oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami absolwentów są:

- niezgodny z przygotowaniem (nieadekwatny do przygotowania nabytego w szkole wyższej) charakter pracy, którą wykonują<sup>7</sup>;
- luki w przygotowaniu wyniesionym ze studiów.

Z zebranego materiału wynika, że absolwenci szkół wyższych zatrudnieni w badanych firmach nie zawsze wykonywali pracę, która była zgodna z ich poziomem wykształcenia i zawodem. Wykonywali pracę, która rozmiętała się z ich kwalifikacjami, bo pracodawcy, mając możliwość wyboru, zatrudniali osoby po studiach, chociaż poszukiwali kogoś ze średnim wykształceniem. Częściej taka niezgodność występowała na stanowiskach administracyjnych albo w przypadku kadry o bardzo długim stażu pracy (o zwykle niższym poziomie wykształcenia), albo jeśli firma – przy zatrudnianiu nowych pracowników – przedkładała doświadczenie nad poziom wykształcenia. Luki w przygotowaniu wyniesionym ze studiów to przede wszystkim brak umiejętności pracy zespołowej (współpracy i współdziałania), ale także brak umiejętności merytorycznych istotnych z punktu widzenia funkcjonowania firmy i charakteru pracy, jaką mieli wykonywać. W tabeli 4 przedstawiono zidentyfikowane przez respondentów niedostatki kwalifikacji i kompetencji absolwentów szkół wyższych.

<sup>6</sup> Ale też od obszaru, w jakim działa i chyba w największym stopniu – od rodzaju firmy.

<sup>7</sup> Co może wynikać z asymetrii informacji (pracodawców o potrzebach w tym zakresie i absolwentów o możliwości ich zaspokojenia), ale może być także konsekwencją świadomej polityki firmy – bez względu na potrzeby zatrudnia „lepszych”, tzn. z wyższym (niż potrzebuje) wykształceniem i zgody absolwenta na zatrudnienie poniżej kwalifikacji, albo zatrudnia osoby z niższym niż potrzebuje wykształceniem, ale z doświadczeniem.

**Tabela 4**  
Zidentyfikowane przez pracodawców niedostatki kompetencji i kwalifikacji absolwentów szkół wyższych

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
<p><b>Działalność finansowa i ubezpieczeniowa</b></p>	<p>Zależy od osobowości człowieka (publiczna średnia i prywatna duża) Większość absolwentów kształcona jest na indywidualistów, myślących głównie o własnej karierze (prywatna średnia).</p>	<p>Mają problemy z umiejętnościami miękkimi (publiczna mała). Mają za mało praktycznego przygotowania. Na uczelni powinna być większa specjalizacja (publiczna średnia, prywatna mała). Największe braki w obszarze matematyki i statystyki (publiczna duża)<sup>8</sup> Brak umiejętności praktycznych<sup>9</sup> (prywatna mała i średnia).</p>	<p>Brak doświadczenia zawodowego (publiczna duża, prywatna średnia i prywatna duża)<sup>10</sup>. Brakuje im wiedzy kierunkowej, umiejętności analitycznego myślenia, umiejętności zawodowych<sup>11</sup>, rozwiązywania problemów, nawiązywania kontaktów, kreatywności (prywatna średnia).</p>
<p><b>Opleka zdrowotna i pomoc społeczna</b></p>	<p>Zdarzają się indywidualiści (KSAP) (publiczna, średnia). Umiejętności miękkie to indywidualne cechy każdej osoby – tego się nie da nauczyć na studiach (publiczna duża; prywatna duża). Braki tkwią w umiejętności nawiązywania współpracy – po jakimś czasie to funkcjonuje dobrze (prywatna mała).</p>	<p>Brakuje im głównie praktyki (publiczna średnia) i pewności siebie (prywatna mała). Nie umieją pracować w zespole, ale to pochodna charakteru (prywatna mała).</p>	<p>Tylko brak wiary we własne umiejętności i kompetencje (prywatna mała). Nie mają wiedzy na temat specyficznych procedur czy konkretnych zadań (publiczna średnia).</p>

<sup>8</sup> W ostatnich 10 latach bardzo widoczny jest spadek poziomu kształcenia.

<sup>9</sup> Powinni mieć więcej zajęć warsztatowych i więcej praktycznych ćwiczeń.

<sup>10</sup> Według respondentów pozwoliliby im to poprawić umiejętności miękkie, takie jak praca w grupie, i pomogło określić swoją przyszłą ścieżkę kariery i edukacji.

<sup>11</sup> Zastosowań praktycznych.

cd. tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	To raczej jest kwestia cech osobowych (publiczna mała). Pracują i podejmują decyzje najczęściej samodzielnie, ale taka jest specyfika urzędu (publiczna średnia). Nie, większość absolwentów to indywidualiści (publiczna duża) <sup>12</sup> .	Brakuje im przede wszystkim praktyki (publiczna mała i prywatna mała). Trzeba ich zazwyczaj doszkalać z zakresu specyfiki pracy bądź obsługi klienta. Nie mają doświadczenia zawodowego (publiczna duża). Są nieprzygotowani, niedojrzali do tego, żeby podjąć pracę (prywatna duża) <sup>13</sup> .	Doświadczenia i często chęci do pracy (publiczna duża). Brakuje im wiedzy zawodowej, umiejętności analitycznego myślenia, rozwiązywania problemów i nawiązywania kontaktów (część młodych ma problem z komunikacją) oraz znajomości języków obcych (prywatna mała).
Handel hurtowy i detaliczny	Nie bardzo mogą się wykaazać takimi umiejętnościami z uwagi na przewagę osób starszych sztażem (publiczna mała). Absolutnie nie <sup>14</sup> (publiczna średnia). Ważniejszy od umiejętności pracy zespołowej jest ich stosunek do pracy – bardzo zły (publiczna duża). Dzisiejsi absolwenci to raczej indywidualiści (prywatna mała). Zdecydowanie nie <sup>15</sup> (2 x prywatna średnia i prywatna duża) <sup>15</sup> .	Nie mają praktyki/umiejętności praktycznych (publiczna mała, prywatna mała <sup>17</sup> , prywatna duża). Poziom wiedzy można uznać za odpowiedni, natomiast do pracy za bardzo słabe (publiczna duża). Brakuje chęci do wychodzenia z inicjatywą i angażowania się. Ich wiedza (chodzi o absolwentów uczelni niepublicznej) jest zbyt ogólna i nie ma odniesień technicznych (prywatna, średnia).	Nie znają specjalistycznych programów używanych przez firmy (publiczna mała). Brakuje im kierunkowej wiedzy, średnio idzie im rozwiązywanie problemów (publiczna średnia). Mają wyuczoną wiedzę, a nie zawód (prywatna średnia). Brakuje im umiejętności pracy w zespole, inicjatywy, samodzielności i zaangażowania (prywatna średnia).

<sup>12</sup> Powinni mieć więcej godzin praktyk – mogliby zdobywać takie doświadczenie w firmach.

<sup>13</sup> Ich poziom bardzo się obniżył.

<sup>14</sup> Dają tylko i wyłącznie o własne interesy i gonią za sukcesem. Brak im umiejętności budowania zespołu<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> „Dzisiaj na uczelni wprawia się studentom, że z dużą wiedzą teoretyczną znajdują od razu zatrudnienie i że będą dostawać duże pieniądze za małą ilość pracy”. „Absolwenci nie są przygotowani. Brakuje im chęci do pracy, gotowości dania czegoś z siebie, zanim zaczną mieć oczekiwania placówek”.

<sup>16</sup> „Absolwenci szkół wyższych mają nierealne wymagania dotyczące zarówno plac, jak i zakresu obowiązków. Mają problemy z pracą w grupie, motywacją do pracy, punktualnością, analizą danych. Nie mają wglądu w rozwój zawodowego, nie są nastawieni na żaden cel. U części z nich, głównie u absolwentów studiów inżynierskich, można też zaobserwować braki w wychowaniu, co dodatkowo utrudnia pracę w grupie”.

cd.tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
Przetwórstwo przemysłowe	<p>Ocena negatywna; nie ma reguły (publiczna średnia i publiczna duża).</p> <p>Nie<sup>18</sup> (mała prywatna); Zdarza się, ale nie ma reguły (publiczna średnia i publiczna duża).</p>	<p>Bardzo negatywna ocena i wiedzy, i umiejętności<sup>18</sup> (prywatna duża).</p> <p>Brak im doświadczenia, muszą się doszkalać z zakresu specyfiki branży i firmy (prywatna mała).</p> <p>Kreatywności (prywatna duża).</p> <p>Młodzi ludzie nie mają elementarnej wiedzy (średnia prywatna).</p> <p>Nie umieją obsługiwać specjalistycznego sprzętu (publiczna duża).</p> <p>Wiedza absolwentów jest coraz mniejsza. Jest coraz niższy poziom wykształcenia.</p> <p>Absolwentom brakuje podstaw wiedzy technicznej (średnia publiczna).</p>	<p>Brakuje im podstawowych, praktycznych kompetencji (prywatna duża).</p> <p>Nie potrafią praktycznie wykorzystać posiadanej wiedzy. Brakuje im także umiejętności interpersonalnych (prywatna duża).</p> <p>Wiedzy zawodowej, używania narzędzi informatycznych, umiejętności zawodowych, umiejętności rozwiązywania problemów, pracy zespołowej (choć nie ma reguły).</p> <p>często brak znajomości języków obcych (prywatna mała).</p> <p>Brakuje im wiedzy i umiejętności kreatywnego myślenia (prywatna duża)</p> <p>Prócz wiedzy merytorycznej brakuje także kreatywności, otwartości, chęci do stawiania czoła nowym wyzwaniom, problemom (średnia prywatna).</p> <p>Brakuje im umiejętności zawodowych (średnia publiczna).</p>

<sup>17</sup> „Na uczelniach nie uczy się ich łączenia różnych usług, rozwiązywania problemów. Nie są kreatywni i otwarcie. Umieją odłazić wiedzę” (prywatna średnia).

<sup>18</sup> „Większość ma cząstkową wiedzę teoretyczną oraz braki w wiedzy praktycznej. Np. absolwenci automatyki znają się na oprogramowaniu procesorów, których w Polsce jest mało, a nie mają pojęcia o sterownikach przemysłowych do maszyn i urządzeń. Niektórzy absolwenci zajmujący się maszynami znają wyliczne definicje, natomiast nie wiedzą, jakiego klucza użyć do jakiej śruby”.

<sup>19</sup> Są uczeni tych umiejętności w firmie. Pracuje się też nad umiejętnościami menedżerskimi, nad umiejętnościami zarządzania zasobami w różnych kontekstach i różnych obszarach

cd. tabeli 1

Obszary	Ocena przygotowania do pracy zespołowej (przytoczone przykłady, tylko jeśli negatywna)	Czego przede wszystkim absolwenci nie potrafią?	Jakiego typu kompetencji im brakuje?
<b>Budownictwo</b>	Tak, odczuwa się brak umiejętności miękkich (to powinni zdobywać w czasie praktyk) (prywatna mała)	Brak doświadczenia praktycznego (prywatna mała i duża, mała publiczna). Nie mają wiedzy praktycznej, nie umieją podejmować decyzji, są niepewni (średnia publiczna).	Młodym się wydaje, że mają bardzo dużo kompetencji – trzeba ich hamować. Trzeba ich uczyć umiejętności rozwiązywania problemów, samodzielności. Po ok. 3 latach można powiedzieć, że są samodzielni (mała publiczna). Brak praktyki, brak umiejętności rozwiązywania problemów, brak umiejętności informacyjnych (średnia publiczna).
<b>Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo ...</b>	Nie <sup>20</sup> (średnia prywatna). Trudno to ocenić, to pochodna charakteru <sup>21</sup> (duża prywatna, średnia publiczna). Nie są. Na studiach nie jest kształtowana umiejętność pracy w zespole i nie są rozwijane miękkie kompetencje (średnia prywatna). Zdarza im się bardzo rozszewlować (średnia mała publiczna).	Często brakuje im podstaw teoretycznych, specyficznej praktyki, mają także braki językowe (średnia prywatna). To zależy od kierunków. Absolwenci na ogół nie znają Office'a, nie zawsze znają języki, często nie potrafią współpracować (duża prywatna). Brak wykształcenia praktycznego – umiejętności obsługi aparatury <sup>22</sup> (średnia publiczna).	Brakuje im specjalistycznych uprawnień (średnia prywatna). Brakuje im samodzielności, kreatywności i specjalistycznej wiedzy (duża prywatna). Brak im natomiast wiedzy praktycznej, warsztatu, umiejętności rozwiązywania problemów, odporności na stres, odpowiedzialności za to, co się robi. Są też braki w komunikacji (porozumiewaniu się) (średnia prywatna).

<sup>20</sup> Absolwentom szkół wyższych trudno się jest porozumieć z pracownikami niższego szczebla. Ponadto w relacjach z pracownikami fizycznymi zasady kooperacji nie zawsze się sprawdzają. Pomocne byłoby w tym względnie nauczanie psychologii biznesu na studiach – jej nauka powinna być w dużej mierze oparta na analizie przykładów.

<sup>21</sup> Największym brakiem w tym zakresie jest nieumiejętność obiektywnej oceny własnych kwalifikacji i co za tym idzie – zbyt wysokie aspiracje.

<sup>22</sup> Można powiedzieć, że obecnie kształcenie na uczelniach jest zróżnicowane, ale jest tendencja spadkowa poziomu nauczania. Ograniczenie środków finansowych sprawiło, że w przypadku interesujących nas kierunków studiów tworzone są duże grupy laboratoryjne uniemożliwiające na życie umiejętności praktycznych. Wysokie koszty aparatury i odczynników też nie umożliwiają samodzielnego prowadzenia doświadczeń. Skutkiem powyższych jest brak wykształcenia praktycznego wśród absolwentów. Głównie nie potrafią obsługiwać aparatury. Spowodowane jest to konserwatywnym nauczycieli uniwersyteckich z dużym stażem pracy, niechętnych do zmiany programów, techniki nauczania, przywiązanych do wykładów, a unikających pracy indywidualnej. Studenci mają przez to trudności z poszukiwaniem i weryfikowaniem wiedzy.

Ocena przygotowania absolwentów do pracy zespołowej nie wygląda najlepiej (choć nie wszyscy rozmówcy byli krytyczni), przy czym warto zwrócić uwagę na fakt, że część badanych pracodawców przypisuje winę uczelni (za mało jest praktyk w programie studiów, uczelnie kształcą indywidualistów, którzy myślą tylko o własnej karierze, którzy mają rozszereżone podejście i do pracy, i do życia), ale są i tacy, którzy uważają, że uczelnie nie są w stanie przygotować do pracy, bo umiejętność pracy zespołowej i w ogóle chęć do współdziałania to pochodna osobowości i charakteru. W świetle wypowiedzi respondentów absolwentom często brakuje umiejętności zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce, brakuje im doświadczenia i wielu umiejętności miękkich (m.in. są niedojrzali, nie umieją pracować w zespole, są niepewni, nie umieją podejmować decyzji, są niesamodzielnymi, mało kreatywnymi, nie umieją stawiać czoła nowym wyzwaniom...), a niektórym z nich, w zależności od branży – wiedzy kierunkowej, umiejętności zawodowych i umiejętności językowych.

## Zakończenie

Aby móc odpowiedzieć na pytanie o możliwość zaspokojenia przez uczelnie, czy może raczej przez ich absolwentów, oczekiwań pracodawców, trzeba w pierwszej kolejności je usystematyzować i sporządzić ich katalog. Nie jest to łatwe z uwagi na zróżnicowanie badanych podmiotów. Respondenci różnili się wielkością, formą własności, lokalizacją, skalą działania, zajmowaną na rynku pozycją, obszarem działania i wreszcie stosowanymi procedurami i rozwiązaniami, a także przyjętą strategią działania. Trudno uznać któryś z tych podziałów za kluczowy. Każde z tych kryteriów, w jakiejś mierze, różnicowało ich opinie. Stąd też trudno jest uśredniać ich wypowiedzi czy znaleźć wśród nich jakieś prawidłowości.

Firmy publiczne podzielone zostały na pięć kategorii (i do każdej z nich przypisane zostały właściwe dla tej kategorii oczekiwania dotyczące kwalifikacji i kompetencji oraz kierunków studiów i uprawnień). Te kategorie to: (1) jednostki prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną, (2) jednostki prowadzące działalność w branży budowlanej i służba zdrowia, (3) jednostki prowadzące działalność w branży handlowej oraz finansowej i ubezpieczeniowej, (4) jednostki o płaskiej i smukłej strukturze organizacyjnej i (5) jednostki oddalone od centrum regionu. Jeśli chodzi o firmy prywatne udało się zidentyfikować coś, co je łączy: oczekiwały od absolwentów przede wszystkim doświadczenia praktycznego, a w mniejszym stopniu – kompetencji miękkich. W przypadku pozostałych ich oczekiwań widoczne były znaczące różnice na poziomie branżowym.

W związku z powyższym nie było możliwe sporządzenie jakiegось uniwersalnego dla wszystkich badanych modelu/zestawu oczekiwanych kwalifikacji i kompetencji. Różnicowanie mazowieckiego rynku pracy przekłada się na różnice w oczekiwaniach wobec kandydatów do pracy. I w zakresie wiedzy, i umiejętności i postaw.

Odpowiedź na pytanie: „Czy i jak szkoły odpowiadają na te oczekiwania?” umożliwiły wnioski z analizy zasobów firm – posiadanych przez zatrudnionych w nich absolwentów kompetencji i kwalifikacji. Dzięki takiej diagnozie udało się zidentyfikować rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami (pracodawców) a ofertą uczelni w tym zakresie<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Przykładowo, w sektorze prywatnym, częściej niż w publicznym, respondenci wspominali o występującym niedopasowaniu kompetencji rozumianym jako praca na stanowiskach poniżej wykształcenia. Badani upatrywali przyczynę nie-

Warto w tym miejscu podkreślić, że pracodawcy godzą się na jakiś obszar/margines niedostosowania<sup>24</sup>. Z wielu powodów. Nie zawsze mogą znaleźć na rynku pracy osobę, której właśnie potrzebują, niektórzy z nich – z racji specyfiki firmy – wiedzą, że takiej osoby nie znajdą (bo uczelnie nie kształcą w tym zakresie). Na „rynku pracodawcy” firmy mogą wybierać – często więc zatrudniają osoby z wyższym poziomem kwalifikacji niż potrzebują. Dokonują też innych wyborów: (1) zatrudniają młodych z uwagi na ich niektóre przewagi nad doświadczoną kadrą – np. umiejętności komputerowe, kreatywność, zapał, kwestionowanie przyjętych regulacji i rozwiązań, wychodzenie poza schematy, albo zatrudniają doświadczonych, którzy mają niższy poziom kwalifikacji, ale z racji doświadczenia właśnie inne znaczące dla nich atuty.

Jak można zbliżyć do siebie ofertę uczelni i oczekiwania pracodawców w tym zakresie? Jest to możliwe poprzez ściślejszą współpracę i przepływ informacji. Obecnie ta współpraca jest raczej okazjonalna i śladowa. W obszarze praktyk i staży – w dużej mierze wynika z inicjatywy samych studentów, przy konstruowaniu programu – są na to tylko pojedyncze przykłady. W kilku przypadkach deklarowana jest wola współpracy w tym obszarze, ale i te deklaracje są mało przekonujące i nie zapowiadają znaczących zmian na tym polu.

## Literatura

### **Badanie... 2008**

*Badanie treści modułowych ogłoszeń rekrutacyjnych, zapotrzebowanie pracodawców na zawody i kwalifikacje*, Instytut Homo Homini dla Urzędu Pracy m.st. Warszawy, Warszawa, grudzień.

### **Becker S.O., Woessmann L. 2007**

*Was Weber Wrong?: A Human Capital Theory of Protestant Economic History*, Universität München, München.

### **Becker S.O., Hornung E., Woessmann L. 2010**

*Education and catch Up in the Industrial Revolution*, „American Economic Journal: Macroeconomics”, t. 3, nr 3.

### **Boni M. (red.) 2011**

*Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.

### **Górniak J. (red.) 2011**

*Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce*, PARP, Warszawa.

### **Górniak J. (red.) 2012**

*Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*, PARP, Warszawa.

dopasowania w: – trudnej sytuacji na rynku pracy; – braku kierunkowego wykształcenia; – niskim poziomie absolwentów, zwłaszcza uczelni prywatnych; – braku przygotowania praktycznego na studiach; – zbyt wygórowanych oczekiwaniach młodych osób oraz braku motywacji i ambicji; – traktowania pracy tymczasowo.

<sup>24</sup> Na przykład niedopasowanie jest tolerowane w małych i średnich firmach, które chętnie „wychowują” sobie pracowników, łącznie z finansowaniem studiów.

**Macioł S. 2011**

*Losy zawodowe absolwentów SGH w świetle wyników badań ankietowych z 2011 roku*, w: B. Minkiewicz: *System monitorowania losów absolwentów SGH, III etap*, ORSE SGH, Warszawa.

**MEN 2010**

*Od Europejskich do Polskich Ram Kwalifikacji. Model Polskich Ram Kwalifikacji, Priorytet III Po KL, działanie 3.4., poddziałanie 3.4.1.*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa, styczeń ([www.krk.org.pl/slownik-pojec](http://www.krk.org.pl/slownik-pojec)).

**Rozporządzenie... 2011**

*Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*, „Dziennik Ustaw” Nr 253, poz. 1520.

**Słownik... 2010**

*Słownik kluczowych pojęć związanych z krajowym systemem kwalifikacji*, Warszawa ([www.krk.org.pl/slownik-pojec](http://www.krk.org.pl/slownik-pojec)).

**Strzebońska A., Dobrzyńska M. 2011**

*Kompetencje jako przejaw kapitału ludzkiego*, PARP, Warszawa.

**Szkoły wyższe... 2011**

*Szkoły wyższe i ich finanse w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

**Uczelnie... 2012**

*Uczelnie niepubliczne w Polsce 1991–2011*, portal internetowy Perspektywy.pl ([www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=...](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=...)).

**Ustawa... 1981**

*Ustawa z dnia 25 września 1981 roku o przedsiębiorstwach państwowych*, tekst jednolity „Dziennik Ustaw” z 2002 r. Nr 112, poz. 981, z późn. zm.

**Ustawa... 1996**

*Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, tekst jednolity „Dziennik Ustaw” z 2002 r. Nr 171, poz. 1397, z późn. zm.

**Ustawa... 2010**

*Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 roku o instytutach badawczych*, „Dziennik Ustaw” Nr 96, poz. 618, z późn. zm.

**Ustawa... 2011**

*Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku 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*, „Dziennik Ustaw” Nr 84, poz. 455.

**Zalecenie... 2008**

*Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej”, 5 maja 2008 roku, Bruksela.

## ANEKS

Tabela I  
Definicje robocze

TERMIN	DEFINICJA ROBOCZA
<b>POZIOM KWALIFIKACJI</b> (w ramie kwalifikacji)	Główna zasada porządkowania, według której w ramie kwalifikacji grupuje się kwalifikacje. Kwalifikacje przypisane do tego samego poziomu (w ramie), są nadawane po osiągnięciu przez uczącego się tego samego zestawu ogólnie określonych efektów uczenia się, opisanych w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.
<b>KWALIFIKACJA</b>	<p>Określony zestaw efektów uczenia się, zgodnych z ustalonymi standardami, których osiągnięcie zostało formalnie potwierdzone przez uprawnioną instytucję.</p> <p>Kwalifikacją jest tylko taki zestaw efektów uczenia się (kompetencji), który został wpisany do krajowego rejestru kwalifikacji i tym samym przyporządkowany do odpowiedniego poziomu PRK (Polskiej Ramy Kwalifikacji) (s. 40).</p> <p>Istotne dla realizowanych badań są:</p> <p><b>Kwalifikacje pierwszego stopnia</b> – efekt kształcenia na studiach pierwszego stopnia, zakończonych uzyskaniem tytułu zawodowego licencjata, inżyniera lub równorzędnego określonego kierunku studiów i profilu kształcenia, potwierdzony odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18f, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje drugiego stopnia</b> – efekt kształcenia na studiach drugiego stopnia, zakończonych uzyskaniem tytułu zawodowego magistra, magistra inżyniera lub równorzędnego określonego kierunku studiów i profilu kształcenia, potwierdzony odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18g, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje trzeciego stopnia</b> – uzyskane w drodze przewodu doktorskiego... stopnia naukowego doktora w określonej dziedzinie nauki w zakresie dyscypliny nauki lub doktora sztuki określonej dziedziny sztuki w zakresie dyscypliny artystycznej, potwierdzone odpowiednim dyplomem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18h, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p> <p><b>Kwalifikacje podyplomowe</b> – osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia na studiach podyplomowych, potwierdzone świadectwem (Prawo o szkolnictwie wyższym, art. 2, pkt 1, ust. 18i, „Dziennik Ustaw” Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.).</p>
<b>KOMPETENCJE</b>	Udowodniona (w pracy, nauce oraz w rozwoju osobistym) zdolność stosowania posiadanej wiedzy i umiejętności z uwzględnieniem zinternalizowanego systemu wartości. Kompetencje społeczne określa się bazując na kategoriach odpowiedzialności i autonomii (s. 36).

**Tabela II**  
Struktura doboru respondentów do badań jakościowych

SEKTOR	BRANŻA	WIELKOŚĆ FIRMY	KOMPETENCJE	POWIAT
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Duża	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy, biolodzy i mikrobiolodzy, absolwenci kierunków rolniczych	ciechanowski
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Mała	ekonomiści, inżynierowie-technicy, automatycy, robotycy	Warszawa
prywatny	Przetwórstwo przemysłowe	Średnia	ekonomiści, inżynierowie-technicy, prawnicy, informatycy, absolwenci kierunków rolniczych, chemicy	radomski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Mała	ekonomiści, inżynierowie-technicy, pirotechnicy, mechanicy, informatycy	radomski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Duża	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy, biolodzy i mikrobiolodzy, biotechnolodzy, chemicy	pruskowski
publiczny	Przetwórstwo przemysłowe	Średnia	ekonomiści, inżynierowie-technicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Budownictwo	Mała	ekonomiści, inżynierowie	kozienicki
prywatny	Budownictwo	Duża	ekonomiści, inżynierowie, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
prywatny	Budownictwo	Średnia	ekonomiści, inżynierowie, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
publiczny	Budownictwo	Duża	ekonomiści, inżynierowie: budowa mostów, autostrad, specjaliści ochrony środowiska	Warszawa
publiczny	Budownictwo	Mała	ekonomiści, prawnicy, inżynierowie: budownictwo, specjaliści ochrony środowiska	siedlecki

cd. tabeli II

publiczny	Budownictwo	Średnia	ekonomiści, inżynierowie: budownictwo sanitarne, specjaliści ochrony środowiska	warszawski zachodni
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Duża	ekonomiści: bankowość, finanse, prawnicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Mała	ekonomiści, prawnicy, informatycy, inżynierowie	warszawski zachodni
prywatny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Średnia	ekonomiści: bankowość, zarządzanie, informatycy	wołomiński
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Duża	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Średnia	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
publiczny	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	Mała	ekonomiści, prawnicy, informatycy	Warszawa
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Mała	ekonomiści, prawnicy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska	nowodworski
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Duża	ekonomiści, prawnicy, psychologzy, socjologzy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska, informatycy, inżynierowie, chemicy, fizycy	Warszawa
prywatny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Średnia	ekonomiści, prawnicy, filologzy, psychologzy, socjologzy, biologzy i mikrobiologzy, specjaliści ochrony środowiska, chemicy, informatycy	Warszawa

## cd. tabeli II

publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Mała	ekonomiści, specjaliści po studiach rolniczych: studia leśne i gospodarka leśna, specjaliści ochrony środowiska, informatycy	garwoliński
publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Średnia	ekonomiści, prawnicy, filolodzy, psychologdy, socjologdy, biolodzy i mikrobiologdy, specjaliści ochrony środowiska, informatycy, inżynierowie, chemicy	Warszawa
publiczny	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	Duża	ekonomiści, prawnicy, filolodzy, psychologdy, socjologdy, biolodzy, informatycy, inżynierowie, chemicy, fizycy	Warszawa
prywatny	Handel	Duża	ekonomiści: zarządzanie, marketing, inżynierowie-technicy, informatycy	ciechanowski
prywatny	Handel	Mała	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, handlowcy	garwoliński
prywatny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, farmaceuci	Piaseczyński
prywatny	Handel	Duża	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, biolodzy i mikrobiologdy, farmaceuci, specjaliści do spraw logistyki, HR-owcy, marketingowcy	Warszawa
prywatny	Handel	Mała	ekonomiści, handlowcy	Warszawa
prywatny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy i mikrobiologdy, handlowcy	radomski
publiczny	Handel	Średnia	ekonomiści, psychologdy, socjologdy, filolodzy, biolodzy, mikrobiologdy	warszawski zachodni
publiczny	Handel	Duża	ekonomiści, prawnicy, psychologdy, socjologdy, geologdy, inżynierowie wiertnicy	Warszawa

cd. tabeli II

publiczny	Handel	Mała	ekonomiści, psychologdy, socjologdy	Warszawa
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Mała	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, ekonomiści, lekarze	warszawski zachodni
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Średnia	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, lekarze	Warszawa
prywatny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Duża	psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, chemicy, lekarze	Warszawa
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Średnia	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści, chemicy, lekarze	radomski
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Duży	specjaliści do spraw higieny środowiska, bezpieczeństwa zdrowotnego wody, inżynierowie: zdrowie publiczne, psychologdy, ekonomiści, prawnicy	Warszawa
publiczny	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	Mała	pracownicy opieki społecznej, psychologdy, pedagogdy, ekonomiści	pruszkowski
prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Mała	absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, specjaliści do spraw logistyki i transportu	grójecki
prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Duże	ekonomiści, absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności	Warszawa

## cd. tabeli II

prywatny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Średnia	absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, konsultanci do spraw żywienia, produkcji paszowej, planowania produkcji	grodziski
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Średnie	biolodzy, absolwenci kierunków rolniczych, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska, specjalności dotyczące fizjologii zwierząt, biotechnolodzy, lekarze weterynarii	legionowski
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Mała	ekonomiści, absolwenci kierunków leśniczych	płoński
publiczny	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	Duża	ekonomiści, socjologodzy, psychologodzy, absolwenci kierunków rolniczych i technologii żywności, specjaliści ochrony środowiska i inżynierii środowiska	Warszawa

Źródło: opracowanie według CBI Pro-Akademia.