

Monika JAKUBIAK  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin  
Wydział Ekonomiczny

## **DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH PRZYSZŁYCH MENEDŻERÓW**

**Streszczenie.** Problematyka niniejszego opracowania dotyczy projektu skierowanego na rozwój umiejętności potencjalnych menedżerów w zakresie doskonalenia zawodowego, realizowanego w ramach Działania 2.1 ZPORR przez Biuro Karier Studenckich funkcjonujące przy Politechnice Lubelskiej. Celem projektu „Osobista Strategia Kariery – Doradztwo zawodowe dla studentów PL” było zwiększenie zdolności w zakresie dostosowywania umiejętności i kwalifikacji zawodowych studentów (potencjalnych menedżerów) do wymogów rynku pracy.

Opracowanie prezentuje wyniki badań ankietowych prowadzonych w ramach projektu oraz wywiadów z uczestnikami zajęć. Badania wykazały, że potencjalni menedżerowie widzą potrzebę doskonalenia już podczas studiów. Mają świadomość, że ukończenie nawet najlepszej uczelni nie gwarantuje dziś sukcesu zawodowego. Aby nadążać za zmianami w otoczeniu, kompetentny menedżer powinien wciąż doskonalić swoje umiejętności.

Warto uczyć potencjalnych menedżerów inwestowania we własny rozwój jeszcze podczas studiów. Duże możliwości w tym zakresie dają dziś środki unijne, dzięki którym zainteresowane osoby mogą wziąć udział w szkoleniach, warsztatach czy doradztwie. Udział w tego typu programach pozwala na możliwość doskonalenie umiejętności umożliwiających zdobycie i utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku pracy.

**Słowa kluczowe:** doskonalenie menedżerów, projekty „miękkie”, programy doskonalenia

## **POTENTIAL MANAGERS' DEVELOPMENT**

**Summary.** This article regards the project aimed at skill development in potential managers in the field of professional refinement. The project is being implemented under the activity 2.1 ZPORR by the Student Career Office at Lublin University of Technology. The aim of the project entitled “Individual Career Strategy – Career

Advice for the students of Lublin University of Technology” was to expand professional skills and qualifications in students (potential managers) in order for them to adapt to the job market requirements.

The article presents opinion poll results. The opinion poll was conducted within the project and also as part of the interview among classes’ participants. The research shows that potential managers see the need to improve their skills already during their studies. They are aware of the fact that even finishing the best university does not guarantee a professional success today. To follow the changes in the environment a competent manager has to constantly work on their skills.

It is worth teaching potential managers to take care of their professional development while they are still students. A great potential in this field lies these days in the EU funds, thanks to which people have the possibility to take part in workshops, trainings or get professional advice. Participating in such programmes gives an opportunity to develop and improve skills needed in order to gain and keep a position on the competitive job market.

**Keywords:** managers’ development, soft projects, improvement programmes

## 1. Wstęp

Studenci kierunku zarządzanie i marketing to potencjalni menedżerowie różnego typu instytucji. Przedmioty znajdujące się w programie studiów menedżerskich umożliwiają im nabycie wiedzy teoretycznej potrzebnej do pełnienia w przyszłości funkcji zarządczych. W mniejszym stopniu studia obejmują zagadnienia praktyczne, rozwijające równie istotne z punktu widzenia pracy zawodowej umiejętności zwane „miękkimi”.

Istotną rolę, wspierającą studentów i absolwentów w wejściu na coraz bardziej wymagający rynek pracy, pełnią powoływane w strukturach szkół wyższych jednostki zwane biurami karier. Są to wyspecjalizowane komórki prowadzące poradnictwo zawodowe, szkolenia, organizujące programy stażowe oraz spotkania z pracodawcami. Wraz z przystąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej pojawiły się możliwości finansowania działań uczelni ze środków unijnych. Jednym z priorytetów jest przeciwdziałanie bezrobociu i wspieranie rozwoju zasobów ludzkich.

Problematyka niniejszego opracowania dotyczy projektu ukierunkowanego na rozwój umiejętności potencjalnych menedżerów, studentów kierunku zarządzanie i marketing, w zakresie doskonalenia zawodowego. Projekt realizowany był w latach 2005-2006 przez Biuro Karier Studenckich funkcjonujące przy Politechnice Lubelskiej w ramach Działania 2.1<sup>1</sup> Priorytetu II Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

---

<sup>1</sup> Działanie 2.1: Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie.

## 2. Badana problematyka w świetle literatury przedmiotu

Na potrzeby niniejszego artykułu przez pojęcie kompetencji przyjęto rozumieć „zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu, czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Kompetencja dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu”<sup>2</sup>.

„Kompetencje są pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny”<sup>3</sup>. Według cytowanych autorek można przyjąć, że kompetencje menedżerskie są dyspozycjami w zakresie trzech elementów, tj. wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalającymi menedżerom na realizację zadań na odpowiednim poziomie. „Kompetencje to coś więcej niż umiejętności wyuczone, to umiejętność rozwiązywania problemów na podstawie wiedzy i doświadczenia”<sup>4</sup>.

Model umiejętności menedżerskich niezbędnych do pełnienia ról kierowniczych stworzył w 1955 r. Robert L. Katz<sup>5</sup>. Wyróżnił on trzy grupy umiejętności menedżera:

- techniczne (zdolność posługiwania się narzędziami i technologią w określonej specjalności),
- społeczne (zdolność współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania),
- koncepcyjne (umysłowa zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji).

Rola umiejętności, wg Katza, zmienia się w zależności od szczebla kierowania. Wraz z jego wzrostem maleje ważność umiejętności technicznych, wzrasta zaś znaczenie umiejętności koncepcyjnych. Umiejętności społeczne są natomiast równie ważne dla wszystkich menedżerów, niezależnie od zajmowanej pozycji w hierarchii firmy.

W warunkach szerokiego dostępu do źródeł informacji także wiedza menedżerska jest osiągalna dla coraz szerszego grona osób. Dlatego w doskonaleniu współczesnych menedżerów większego znaczenia nabierają ich umiejętności i cechy osobiste. W praktycznym podejściu kluczowe dla menedżerów jest posiadanie umiejętności interpersonalnych i kierowania sobą. Wynika z tego konieczność doskonalenia następujących umiejętności:

---

<sup>2</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>3</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna. <http://studenci.pl/zarządzanie/zasludzkie/sem40.html>, kwiecień 2007.

<sup>4</sup> Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 51.

<sup>5</sup> Peterson T.O., Van Fleet D.D.: The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills, [w:] Management Decision 2004, No. 42, p. 1297-1308.

- osobistych, tj.: kierowanie stresem, samoświadomość, twórcze rozwiązywanie problemów,
- interpersonalnych, przejawianych w bezpośrednich kontaktach z ludźmi (delegowanie, motywowanie, komunikacja interpersonalna, zdobywanie władzy i wpływu, grupowe podejmowanie decyzji, rozwiązywanie konfliktów)<sup>6</sup>.

„Doskonalenie ma na celu przeciwdziałanie dezaktualizacji zawodowej, podniesienie kwalifikacji i w efekcie sprawności działania”<sup>7</sup>. T. Listwan podkreśla, że proces rozwoju tzw. talentów kierowniczych czy liderów organizacji powinien się odbywać ze świadomym, czynnym udziałem samych zainteresowanych. Do rozwoju menedżerów niezbędne jest bowiem posiadanie wizji własnego doskonalenia i rozwoju, korzystanie z coraz szerszej dostępnych źródeł informacji, technologii, możliwości kształcenia. Autor zauważa także celowość powiązania przygotowania teoretycznego menedżerów z doskonaleniem umiejętności praktycznych.

### **3. Europejski Fundusz Społeczny źródłem finansowania programów szkoleniowych**

Akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej stworzyła obywatelom naszego kraju nowe możliwości w zakresie korzystania z funduszy unijnych, przeznaczonych na różnego rodzaju cele.

Środki unijne przekazywane są odbiorcom przez instytucje wdrażające w formie dofinansowania do realizowanych przez nich projektów. Definicja określa projekt jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, które mają wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami”<sup>8</sup>.

Projekty, na które można uzyskać dofinansowanie ze środków unijnych, dzielą się na „twarde” (inwestycyjne)<sup>9</sup> oraz „miękkie” (nieinwestycyjne)<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 69.

<sup>7</sup> Listwan T.: Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnej organizacji, [w:] Borkowska S. (red.): Zarządzanie talentami. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 22-23.

<sup>8</sup> Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Wydanie III, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 47.

<sup>9</sup> Projekt jest uważany za infrastrukturalny, jeśli jest on realizowany po otrzymaniu zezwolenia na budowę lub roboty budowlane w ramach projektu przekraczają 70% całkowitego kwalifikowalnego budżetu projektu.

<sup>10</sup> Projekty „miękkie” występują w przypadku, gdy inwestycje wynoszą mniej lub są równe 25% całkowitego kwalifikowalnego budżetu projektu.

Projekty unijne kojarzą się najczęściej z infrastrukturą, pracami budowlanymi czy modernizacyjnymi, które są zauważalne. Jednak duża część środków unijnych (na lata 2007-2013 przewidziano prawie 15%<sup>11</sup>) wykorzystywana jest na projekty „miękkie” dotyczące promocji, szkoleń, kursów, studiów, e-learningu bądź doradztwa zawodowego.

Projekty nieinwestycyjne dofinansowywane są z podstawowego narzędzia Unii Europejskiej, jakim jest Europejski Fundusz Społeczny (w skrócie: EFS)<sup>12</sup>. Zamierzeniem powstania EFS było przeciwdziałanie bezrobociu oraz wspieranie rozwoju zasobów ludzkich. Polska korzysta z finansowania w ramach tego funduszu od 2004 r. W poprzednim okresie programowania funduszy strukturalnych (przypadającym na lata 2004-2006) podstawę do realizacji polityk wspólnotowych związanych z rozwojem zasobów ludzkich stanowiły Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (w skrócie: SPO RZL) oraz Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (w skrócie: ZPORR) wraz z ich uzupełnieniami. W obecnym okresie programowania (lata 2007-2013) ich miejsce zajął Program Operacyjny Kapitał Ludzki, który jest jednym z programów operacyjnych służących realizacji Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007-2013 i obejmuje całość interwencji Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce<sup>13</sup>.

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR) był jednym z siedmiu programów operacyjnych, służących do realizacji Narodowego Planu Rozwoju (w skrócie: NPR)/Podstaw Wsparcia Wspólnoty w latach 2004-2006 (NPR/CSF). Program ten rozwijał cele NPR, określając priorytety, kierunki i wysokość środków przeznaczonych na realizację polityki regionalnej państwa, które były uruchamiane z udziałem funduszy strukturalnych w pierwszym okresie członkostwa Polski w Unii Europejskiej<sup>14</sup>. W ramach ZPORR Polska korzystała z dwóch funduszy strukturalnych – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (w skrócie: EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Celem strategicznym ZPORR było „Tworzenie warunków wzrostu konkurencyjności regionów oraz przeciwdziałanie marginalizacji niektórych obszarów w taki sposób, aby sprzyjać długofalowemu rozwojowi gospodarczemu kraju, jego spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej oraz integracji z Unią Europejską”<sup>15</sup>. Cel strategiczny ZPORR realizowany był przez koncentrację interwencji państwa na trzech głównych zadaniach<sup>16</sup>, zgodnych z priorytetami polityki rozwoju regionalnego sformułowanymi w Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2001-2006. Priorytety I i III ZPORR finansowane były ze

---

<sup>11</sup> [www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Podstawowe+informacje/](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Podstawowe+informacje/)

<sup>12</sup> Założenia EFS powstały już w 1957 r.

<sup>13</sup> [www.efs.gov.pl/20072013/](http://www.efs.gov.pl/20072013/)

<sup>14</sup> [www.zporr.gov.pl](http://www.zporr.gov.pl)

<sup>15</sup> Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004-2006.

<sup>16</sup> Priorytet IV ZPORR: Pomoc Techniczna dotyczył wsparcia procesu wdrażania ZPORR oraz programowania Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013.

środków EFRR<sup>17</sup>, zaś Priorytet II „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach” – współfinansowany był ze środków EFS.

Niniejsze opracowanie dotyczy projektu Politechniki Lubelskiej realizowanego w latach 2005-2006 w ramach Działania 2.1 Priorytetu II ZPORR. Działania te sfinansowane zostały przez EFS (75%) i budżet państwa (25%).

#### **4. Rola Biura Karier Politechniki Lubelskiej w rozwoju przyszłych menedżerów**

Studenci kierunku zarządzanie i marketing Politechniki Lubelskiej to potencjalni menedżerowie, którzy mogą znaleźć zatrudnienie w różnego rodzaju organizacjach, przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych. Studia menedżerskie mają ich przygotować do pełnienia funkcji zarządczych. Według standardów kształcenia „absolwenci kierunku zarządzanie powinni posiadać umiejętności skutecznego komunikowania się, negocjowania, przekonywania oraz pracy w zespole”<sup>18</sup>. W praktyce zajęcia o ww. tematyce stanowią jedynie niewielką część programu nauczania przyszłych menedżerów, absolwentów Politechniki Lubelskiej (w skrócie: PL). Programy skierowane na rozwój umiejętności studentów i absolwentów stanowią jedno z ważniejszych założeń strategii uczelni, która, jako jedyna uczelnia techniczna w Makroregionie Środkowo-Wschodnim, kształci studentów z zakresu wiedzy technicznej i wykorzystania nowoczesnych technologii. Absolwenci uczelni są cenionymi przez pracodawców, doskonale wykształconymi specjalistami ze swoich dziedzin. Brakuje im jednak umiejętności planowania własnej ścieżki kariery zawodowej, często nie wiedzą, jak poruszać się na rynku pracy czy zaprezentować swoje kwalifikacje przed pracodawcą.

Działania ukierunkowane na wsparcie studentów i absolwentów uczelni w tym zakresie podejmuje Biuro Karier Studenckich Politechniki Lubelskiej, stanowiące ogniwo łączące uczelnię, jej studentów i absolwentów z rynkiem pracy. Wzorem jednostek tego typu działających przy innych uczelniach, Biuro Karier PL nieodpłatnie świadczy pomoc studentom i absolwentom uczelni przy wyborze drogi zawodowej, prowadzi poradnictwo zawodowe, gromadzi oferty pracy oraz informacje o pracodawcach i sytuacji na rynku pracy. Celem biura jest uzyskanie informacji na temat obecnych wymagań i potrzeb potencjalnych pracodawców oraz przekazanie ich studentom i absolwentom uczelni. Nadrzędnym celem (misją) biur karier działających przy polskich uczelniach jest „nie tyle znalezienie pracy dla

---

<sup>17</sup> Pozostałe Priorytety ZPORR: Priorytet I: Rozbudowa i Modernizacja Infrastruktury Służącej Wzmacnianiu Konkurencyjności Regionów, Priorytet III: Rozwój Lokalny.

<sup>18</sup> Standardy kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie, [www.bip.nauka.gov.pl/\\_gAllery/24/33/2433/116\\_zarzadzanie.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/24/33/2433/116_zarzadzanie.pdf), październik 2008.

wszystkich absolwentów, ile zapewnić każdemu zainteresowanemu doradztwa zawodowego, pozwalającego profesjonalnie zdiagnozować najbardziej optymalne ścieżki rozwoju kariery zawodowej, oraz dostarczenie praktycznej wiedzy, jak zachować się na rynku pracy, by zostać zatrudnionym przez wybranego przez absolwenta pracodawcę<sup>19</sup>. Działania biur karier skierowane są do kilku grup odbiorców – studentów i absolwentów, uczelni, jej władz i pracowników, instytucji rynku pracy, pracodawców. Najważniejszymi klientami biur są młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy i do nich skierowana jest najszersza oferta. Zawiera ona m.in.:

- bazę aktualnych ofert pracy, staży, praktyk zawodowych,
- indywidualne i grupowe doradztwo (poradnictwo) zawodowe,
- informatorium na temat rynku pracy,
- podręczną biblioteczkę, w której gromadzone są publikacje i czasopisma związane z rynkiem pracy, poradnictwem zawodowym, zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, itp.

Kluczowym działaniem biur karier jest indywidualne i grupowe poradnictwo zawodowe. Poradnictwo zawodowe to system długofalowych i wieloetapowych działań doradczych towarzyszących danej osobie w trakcie jej rozwoju zawodowego. Obejmuje ono całokształt działań związanych z udzielaniem pomocy zarówno osobom uczącym się, jak i dorosłym w planowaniu, tworzeniu i rozwoju kariery zawodowej przynoszącej danej osobie satysfakcję i sukces zawodowy.

Podstawowym celem poradnictwa zawodowego jest stymulacja rozwoju zawodowego prowadząca do umożliwienia aktywnego i samodzielnego wyboru własnej drogi zawodowej<sup>20</sup>. Cel ten może być spełniony przez zapewnienie odpowiednich warunków i środków, a także opracowanie specjalnych, zróżnicowanych odpowiednio do wieku i potrzeb konkretnych osób, programów i metod, które umożliwią im:

- poznanie siebie, swoich słabych i mocnych stron,
- poznanie wymagań określonych zawodów: zadań i czynności, wymagań psychofizycznych stawianych kandydatom do pracy,
- poznanie dróg prowadzących do określonego zawodu: szkół lub kursów, które pozwalają uzyskać kwalifikacje zawodowe,
- wykształcenie umiejętności podejmowania decyzji,
- opanowanie zasad i technik relaksujących, radzenia sobie ze stresem,

---

<sup>19</sup> Pawlak P.: Biura Karier jako instrumenty efektywnego wsparcia młodzieży akademickiej w wejściu na rynek pracy – na przykładzie doświadczeń Biura Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów UMK, *Metody Badania Losów i Karier Absolwentów Szkół Zawodowych*, s. 93, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.

<sup>20</sup> Stopińska-Pająk A.: *Edukacja dorosłych, doradca zawodowy, rynek pracy*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006.

- właściwe zaprezentowanie siebie,
- poznanie zasad komunikowania niewerbalnego,
- przygotowywanie podań, ofert, listów motywacyjnych, życiorysów zawodowych (CV).

Doradztwo może być prowadzone w formie spotkań indywidualnych lub grupowych.

Poradnictwo indywidualne to spotkanie lub kilka spotkań klienta z doradcą zawodowym, podczas których wspólnie pracują oni nad rozwiązaniem sytuacji problemowych, które mogą dotyczyć m.in. wyboru drogi zawodowej, rozwoju lub zmiany kwalifikacji zawodowych, poszukiwania zatrudnienia. Poradnictwo indywidualne prowadzone jest najczęściej przy wykorzystaniu metod, takich jak rozmowa, ćwiczenia, warsztaty, testy (psychologiczne, zdolności intelektualnych, osobowości). Doradca dobiera odpowiednie metody, dostosowując je do potrzeb i możliwości klienta.

Grupowe poradnictwo zawodowe to zajęcia warsztatowe prowadzone pod kierunkiem doradcy zawodowego, który przez realizację określonego programu stymuluje grupę w działaniach zmierzających do uzyskania przyjętych celów. Zajęcia odbywają się w małych grupach (8-16 osób) przy zastosowaniu aktywizujących technik pracy. Czas ich trwania uzależniony jest od przyjętego programu. Zazwyczaj jest to kilka spotkań tej samej grupy osób. Tematyka zajęć jest zróżnicowana; dotyczy doskonalenia takich umiejętności, jak m.in.:

- skuteczna komunikacja,
- asertywność,
- współpraca w grupie – poznanie własnej roli grupowej,
- planowanie – gospodarowanie czasem,
- radzenie sobie ze stresem,
- przygotowanie dokumentów aplikacyjnych,
- autoprezentacja.

Poza zdobywaniem nowych i doskonaleniem posiadanych umiejętności, niewątpliwą korzyścią z uczestnictwa w zajęciach grupowych jest zawieranie nowych znajomości, przełamywanie barier związanych z nawiązywaniem kontaktu z innymi. Takie spotkania są też okazją do oceny swoich możliwości na tle grupy, wzmocnienia poczucia wartości, dzielenia się doświadczeniami<sup>21</sup>.

Biuro Karier PL od momentu powstania w strukturze uczelni (2002 r.) prowadzi zajęcia związane z poradnictwem zawodowym dla studentów i absolwentów. Przed akcesją Polski do Unii Europejskiej zajęcia odbywały się jednak sporadycznie, bowiem w biurze nie był na stałe zatrudniony doradca zawodowy. Dopiero środki strukturalne umożliwiły utworzenie takiego etatu i prowadzenie zajęć doradczych na szerszą skalę.

---

<sup>21</sup> Paszowska-Rogacz A., Tarkowska M.: Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym. Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2004.



## 5. Rezultaty projektu „Osobista Strategia Kariery”

W odpowiedzi na potrzeby studentów, w celu ułatwienia im startu na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy powstał pierwszy projekt Biura Karier dofinansowany ze środków strukturalnych<sup>22</sup>, tj.: „Osobista Strategia Kariery – Doradztwo zawodowe dla studentów PL” (w skrócie: OSK). Projekt wspierał identyfikację oczekiwań, celów zawodowych, umożliwiał poznanie własnych mocnych i słabych stron, a w konsekwencji podjęcie przez studentów decyzji dotyczącej kariery zawodowej.

Celem projektu było zwiększenie mobilności zawodowej i zdolności w zakresie dostosowywania umiejętności i kwalifikacji zawodowych studentów Politechniki Lubelskiej do wymogów regionalnego rynku pracy oraz poprawa ich aktywności zawodowej już podczas studiów.

W ciągu dwóch lat realizacji projektu (2005-2006) w zajęciach z doradcą zawodowym wzięło udział 400 studentów PL. Mieli oni możliwość korzystania z poradnictwa indywidualnego (rozmowy doradczej, diagnozy predyspozycji przy użyciu testów) oraz grupowego, realizowanego w formie zajęć warsztatowych. Zajęcia te organizowane były zazwyczaj jako cykl kilku spotkań z doradcą, podczas których uczestnicy mieli możliwość nabywania lub rozwoju kompetencji ułatwiających im wejście na rynek pracy. Założeniem organizatorów zajęć doradczych była także poprawa tzw. „umiejętności miękkich” potencjalnych menedżerów, studentów kierunku zarządzanie i marketing Politechniki Lubelskiej, będących uczestnikami doradztwa grupowego. Umiejętności badano przy zastosowaniu specjalnie do tego celu zaprojektowanego kwestionariusza ankiety. Respondentów badano dwukrotnie – przed przystąpieniem do udziału w cyklu zajęć grupowych oraz po ukończeniu tego cyklu.

Kwestionariusz ankiety składał się z krótkiej metryczki oraz pytań dotyczących stopnia posiadania przez respondentów wybranych umiejętności miękkich (takich, które można było rozwijać, uczestnicząc w cyklu zajęć doradczych).

Przed rozpoczęciem zajęć zbadano 89 studentów kierunku Zarządzanie i marketing Politechniki Lubelskiej (54% stanowiły kobiety). Wśród badanych większość pochodziła z miasta (83%). Po udziale w cyklu zajęć badaniu poddano 56 studentów (w tym 46% kobiet). W tej grupie 75% osób pochodziło z miasta.

---

<sup>22</sup> Projekt realizowany przez Biuro Karier Studenckich PL w ramach Priorytetu II ZPORR Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach współfinansowany był w 75% ze środków EFS, zaś w 25% z budżetu państwa.

Respondenci oceniali stopień posiadania przez siebie umiejętności miękkich w skali 1-5, gdzie 5 oznaczało najwyższą wartość. Ocenie poddano następujące umiejętności:

- autoprezentacji,
- komunikowania się,
- organizacyjne,
- pracy w zespole,
- radzenia sobie ze stresem,
- przygotowania dokumentów aplikacyjnych,
- poszukiwania ofert pracy,
- bycia asertywnym,
- wskazania swoich zalet,
- wskazania swoich wad.

Organizatorzy zajęć założyli, że uczestnicy nabędą lub udoskonalą posiadane umiejętności. Osiągnięcie założonych rezultatów miało zagwarantować realizację celu projektu, zakładającego wzrost aktywności zawodowej studentów i lepsze dostosowywanie ich kwalifikacji do wymogów współczesnego rynku pracy.

Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1 oraz graficznie przedstawiono na rysunku 1.

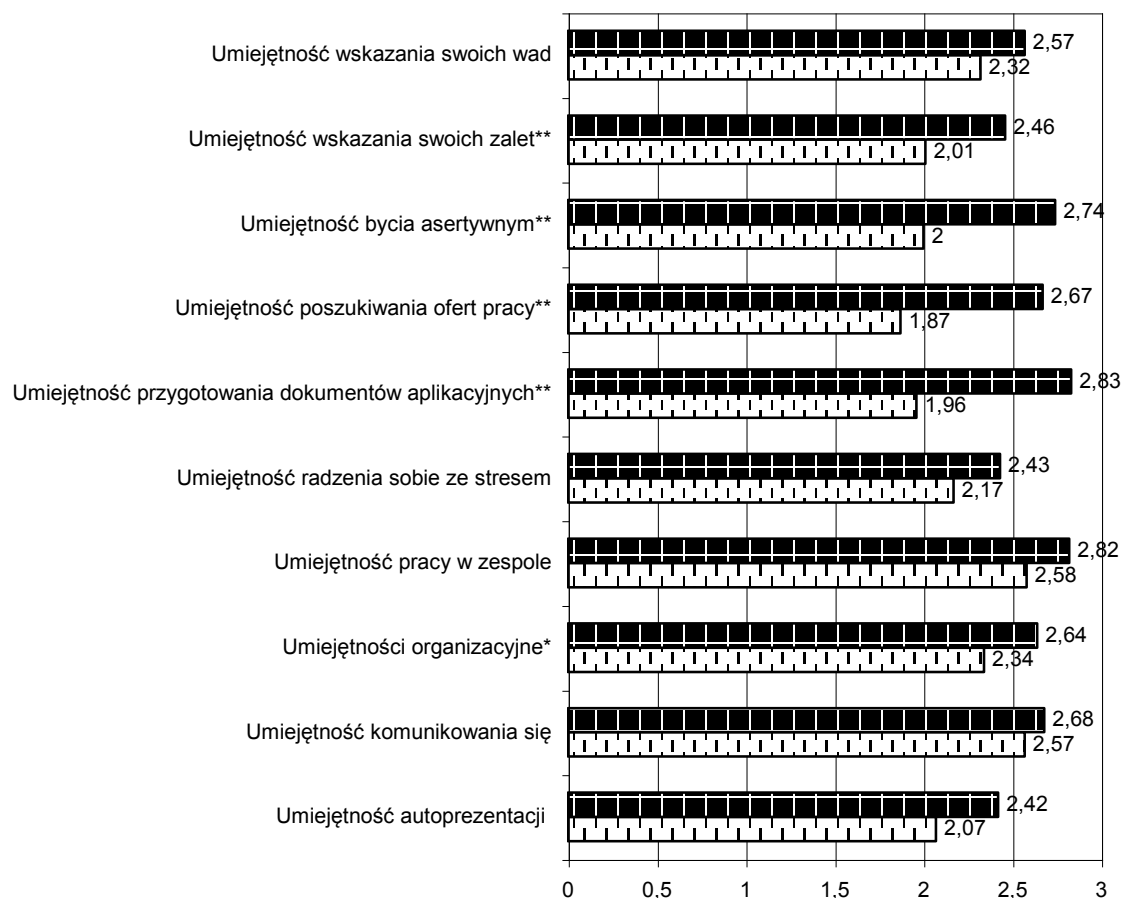
Tabela 1

Różnice w średnich arytmetycznych ocenianych umiejętności  
przed i po udziale w cyklu zajęć warsztatowych  
(w skali 1-5, gdzie 1 oznacza najniższą, zaś 5 – najwyższą wartość)

Lp.	Oceniane umiejętności	Średnie arytmetyczne		Poziom istotności
		przed	po	p
1	Autoprezentacji	2,07	2,42	n.i.
2	Komunikowania się	2,57	2,68	n.i.
3	Organizacyjne	2,34	2,64	*
4	Pracy w zespole	2,58	2,82	n.i.
5	Radzenia sobie ze stresem	2,17	2,43	n.i.
6	Przygotowania dokumentów aplikacyjnych	1,96	2,83	**
7	Poszukiwania ofert pracy	1,87	2,67	**
8	Bycia asertywnym	2,00	2,74	**
9	Wskazania swoich zalet	2,01	2,46	**
10	Wskazania swoich wad	2,32	2,57	n.i.

Oznaczenia:

- \* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,10$ ,
- \*\* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,05$ ,
- n.i. – brak istotnych statystycznie różnic.



Oznaczenia:

\* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,10$ ,

\*\* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,05$ .

Rys. 1. Poziom ocenianych umiejętności przed i po cyklu warsztatów

Fig. 1. The level of the evaluated skills before and after participating in a cycle of workshops

Źródło: opracowanie własne.

Analiza statystyczna zebranego materiału empirycznego pokazała wyższe wartości każdej z ocenianych umiejętności po odbyciu szkolenia w stosunku do danych wejściowych, przy czym istotne statystycznie różnice odnotowano w zakresie niektórych ocenianych kwalifikacji. Wartość testu t-Studenta wskazuje na znamienne wyższy poziom w zakresie następujących umiejętności:

- organizacyjnych,
- przygotowania dokumentów aplikacyjnych,
- poszukiwania ofert pracy,
- bycia asertywnym,
- wskazania swoich zalet.

Wprawdzie założenia projektu przewidywały poprawę wszystkich ocenianych umiejętności, jasne jednak było, iż nie wszystkie z nich mogą się różnić istotnie. Wynika to z faktu, że poziom niektórych umiejętności można udoskonalić znacząco już podczas trwania zajęć warsztatowych (jak np.: przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, poszukiwanie ofert pracy, wskazywanie swoich zalet), inne natomiast wymagają dłuższej, systematycznej pracy nad sobą.

Podjęto również próbę analizy, w jakim stopniu zmienne metryczkowe charakteryzujące respondentów (płeć badanych, miejsce zamieszkania) miały wpływ na ich wypowiedzi.

W wyniku przeprowadzonej analizy statystycznej zgromadzonego materiału okazało się, że jedynie płeć jest czynnikiem różnicującym poziom nabytych umiejętności miękkich. Samoocena kobiet w zakresie większości ocenianych kwalifikacji była wyższa niż ich kolegów, przy czym istotne różnice wystąpiły w zakresie:

- przygotowywania dokumentów aplikacyjnych,
- umiejętności wskazania swoich zalet (tab. 2; rys. 2).

Wydaje się, że wynika to z faktu większej aktywności kobiet w kierunku samodoskonalenia, zaangażowania w zakresie podejmowanych przez siebie działań. W zawodach tradycyjnie postrzeganych jako typowo „męskie” kobiety często czują konieczność pokazania swojej przewagi, by zdobyć równorzędne stanowiska. Już podczas studiów uwidaczniają się takie postawy kobiet, które zwykle są ambitniejsze, bardziej pilne i obowiązkowe. Częściej też szukają dodatkowych możliwości podniesienia kwalifikacji, zdobycia nowych umiejętności<sup>23</sup>.

Tabela 2

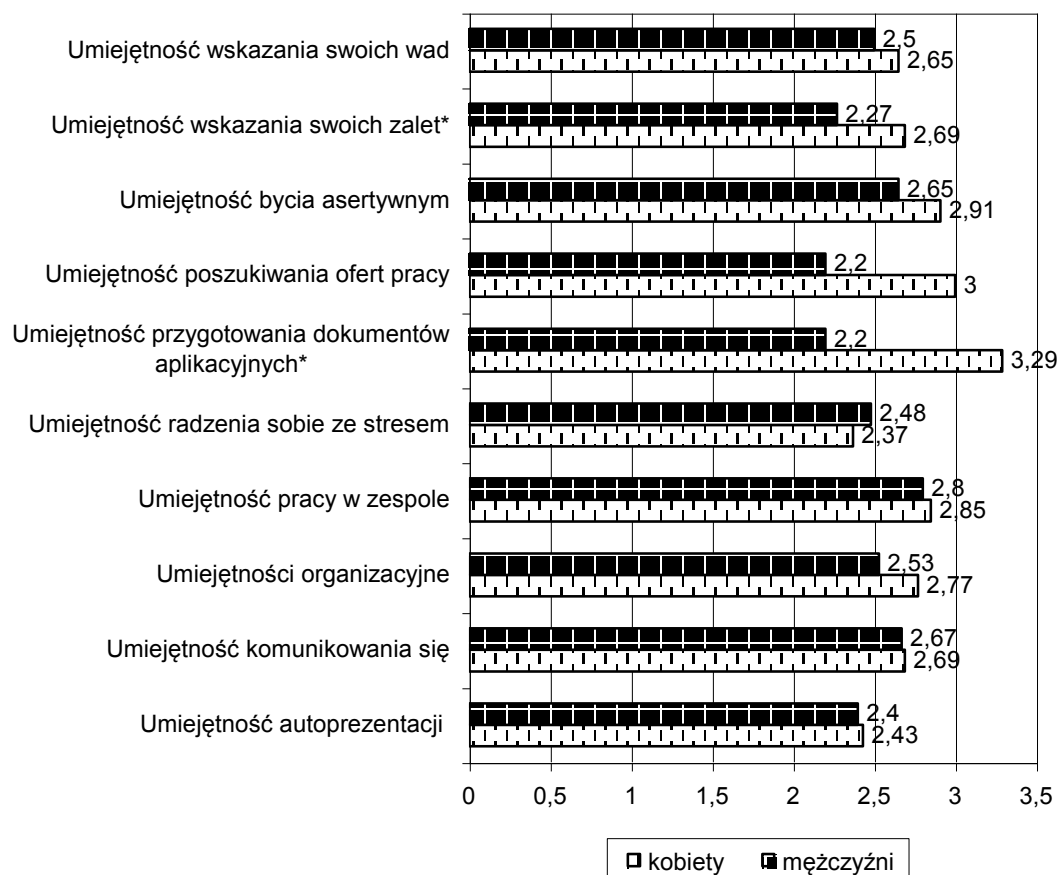
Poziom ocenianych umiejętności a płeć badanych  
(w skali 1-5, gdzie 1 oznacza najniższą, zaś 5 – najwyższą wartość)

Lp.	Oceniane umiejętności	Średnie arytmetyczne		Poziom istotności
		kobiety	mężczyźni	p
1	Autoprezentacji	2,43	2,40	n.i.
2	Komunikowania się	2,69	2,67	n.i.
3	Organizacyjne	2,77	2,53	n.i.
4	Pracy w zespole	2,85	2,80	n.i.
5	Radzenia sobie ze stresem	2,37	2,48	n.i.
6	Przygotowania dokumentów aplikacyjnych	3,29	2,20	*
7	Poszukiwania ofert pracy	3,00	2,20	n.i.
8	Bycia asertywnym	2,91	2,65	n.i.
9	Wskazania swoich zalet	2,69	2,27	*
10	Wskazania swoich wad	2,65	2,50	n.i.

Oznaczenia:

- \* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,10$ ,
- n.i. – brak istotnych statystycznie różnic.

<sup>23</sup> Paszkowska-Rogacz A.: Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2005.



Oznaczenia:

\* – różnice istotne statystycznie,  $p < 0,10$ .

Rys. 2. Poziom ocenianych umiejętności po udziale w cyklu szkoleń a płeć badanych  
 Fig. 2. The level of the evaluated skills after participating in a cycle of workshops vs. the sex of people under examination

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wykazały potrzebę organizacji grupowych zajęć doradczych dla studentów uczelni. Uczestnicy spotkań pozytywnie oceniali wszystkie elementy zaproponowanych zajęć, uznając je za interesujące i przydatne w doskonaleniu kompetencji zawodowych.

Uzupełnieniem zaprezentowanych wyżej wyników badań ankietowych były wywiady z uczestnikami zajęć. Zadawano im pytania dotyczące źródła informacji o możliwości udziału w projekcie, motywacji do podjęcia decyzji o przystąpieniu do niego. Pytano także o to, które zagadnienia pojawiające się na zajęciach warsztatowych uważają za najistotniejsze z punktu widzenia przydatności w ich doskonaleniu, a co organizator powinien w przyszłości poprawić.

Wywiady pokazały, że studenci podejmowali udział w projekcie, kierując się przede wszystkim chęcią nabywania wiedzy niedostępnej w programie kształcenia na wybranym przez siebie kierunku studiów. Respondenci podkreślali jednocześnie potrzebę podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Młodzi ludzie mają świadomość, że ukończenie studiów nawet na najlepszej uczelni nie gwarantuje dziś sukcesu zawodowego. Aby go osiągnąć, muszą podejmować inne aktywności. Większość z nich uważa, że uczestnictwo w zajęciach warsztatowych zdecydowanie zwiększyło ich szanse na podjęcie interesującego zatrudnienia w wyuczonym zawodzie, pomogło poznać bliżej samego siebie, udoskonalilo umiejętności komunikacji, asertywności, pracy w grupie, zarządzania czasem, przygotowania dokumentów aplikacyjnych. Cenna była też dla nich możliwość dyskusji, wymiany doświadczeń związanych z poszukiwaniem pracy z innymi uczestnikami zajęć.

## **Podsumowanie**

W dobie coraz szerszego dostępu do informacji, globalnej konkurencji odpowiedzią na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu jest realizacja koncepcji organizacji uczącej się. Aby nadażać za zmianami, kompetentny menedżer powinien wciąż doskonalić swoje umiejętności, jednocześnie motywując i wspierając rozwój pozostałych pracowników organizacji. Zyskujące na popularności kształcenie ustawiczne nie jest pustym sloganem, warto bowiem uczyć potencjalnych menedżerów inwestowania we własny rozwój jeszcze podczas studiów. Duże możliwości w tym zakresie dają dziś środki unijne, umożliwiające zainteresowanym wziąć udział w szkoleniach, warsztatach czy doradztwie.

Głównym narzędziem wspierającym rozwój zasobów ludzkich w ramach Unii Europejskiej jest Europejski Fundusz Społeczny, w ramach którego dofinansowywane są projekty nieinwestycyjne. Udział w tego typu programach umożliwia doskonalenie umiejętności pozwalających absolwentom uczelni na zdobycie i utrzymanie konkurencyjnej pozycji na współczesnym rynku pracy.

Wyniki przeprowadzonych badań pokazały zasadność organizacji zajęć doradczych dla studentów uczelni. Uczestnicy zorganizowanych warsztatów pozytywnie ocenili bowiem wszystkie elementy zaproponowanych zajęć, podkreślając ich przydatność w doskonaleniu kompetencji zawodowych. Uzyskane wyniki świadczą o realizacji założonych przez organizatorów celów zajęć prowadzonych przez Biuro Karier PL w ramach doradztwa zawodowego. Wskazują na to wyższe wartości każdej z ocenianych umiejętności po odbyciu szkolenia w stosunku do danych wejściowych.

**Bibliografia**

1. Borkowska S. (red.): Zarządzanie talentami. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
2. Jakubiak M., Goluch D., Stanisławek M.: Osobista Strategia Kariery – Doradztwo zawodowe dla studentów PL. Publikacja podsumowująca realizację projektu, Lublin 2006.
3. Paszkowska-Rogacz A.: Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych. Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2005.
4. Paszkowska-Rogacz A., Tarnowska M.: Metody pracy z grupą w poradnictwie zawodowym. Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2004.
5. Pawlak P.: Biura Karier jako instrumenty efektywnego wsparcia młodzieży akademickiej w wejściu na rynek pracy – na przykładzie doświadczeń Biura Zawodowej Promocji Studentów i Absolwentów UMK. Metody Badania Losów i Karier Absolwentów Szkół Zawodowych. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.
6. Peterson T.O., Van Fleet D.D.: The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills, "Management Decision" 2004, No. 42, p. 1297-1308.
7. Rakowska A.: Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
8. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000.
9. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Kompetencje menedżerskie i kultura organizacyjna, <http://studenci.pl/zarządzanie/zasludzkie/sem40.html>, kwiecień 2007.
10. Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
11. Standardy kształcenia dla kierunku studiów: Zarządzanie, [www.bip.nauka.gov.pl/\\_gALLERY/24/33/2433/116\\_zarzadzanie.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/_gALLERY/24/33/2433/116_zarzadzanie.pdf), październik 2008.
12. Stopińska-Pajak A.: Edukacja dorosłych, doradca zawodowy, rynek pracy. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006.
13. Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami, Wydanie III, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
14. Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004-2006 oraz jego Uzupełnienie.

15. [www.efs.gov.pl/20072013/](http://www.efs.gov.pl/20072013/)
16. [www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Podstawowe+informacje/](http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Podstawowe+informacje/)
17. [www.zporr.gov.pl](http://www.zporr.gov.pl)

Recenzenci: prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz  
dr hab. Agnieszka Sitko-Lutek, prof. UMCS