

**BILANS KOMPETENCJI BRANŻ  
BPO I ITO W KRAKOWIE  
RAPORT KOŃCOWY Z PRZEPROWADZONYCH  
BADAŃ**

Raport przygotowany na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa przez

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych

Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji

Uniwersytet Jagielloński

Kraków, wrzesień 2012

# SPIS TREŚCI

Słowo wstępne i podziękowania .....	4
Zespół badawczy .....	6
O projekcie .....	8
Założenia bilansu kompetencji.....	10
Wprowadzenie do tematyki kompetencji.....	10
Definicja kompetencji i innych właściwości .....	10
Wprowadzenie do tematyki efektów kształcenia.....	11
Metodologia badań .....	14
Sektor BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie.....	16
Podstawowe pojęcia.....	16
BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie.....	17
Rosnąca rozpoznawalność.....	18
Polska i Kraków na tle innych ośrodków .....	19
BPO/SSC i ITO/IT w kontekście celów i strategii miasta Krakowa.....	19
Dlaczego Kraków? .....	20
Jaka przyszłość? .....	23
Podsumowanie.....	25
Krakowskie uczelnie w świetle celów i strategii miasta.....	26
Zapotrzebowanie sektora BPO/SSC i ITO/IT na kompetencje .....	28
Popyt na kompetencje w ujęciu ilościowym.....	28
Kompetencje ważne i trudne do zdobycia – BPO/SSC.....	30
Kompetencje ważne i trudne do zdobycia – ITO/IT .....	32
Kompetencje przyszłości – czego będą poszukiwać pracodawcy?.....	34
BPO/SSC .....	35
ITO/IT .....	36
Podsumowanie.....	37
Lista kompetencji (opis i słownik).....	37
Słownik kompetencji wspólnych dla BPO/SSC i ITO/IT .....	38
Słownik kompetencji specyficznych dla BPO/SSC .....	44
Słownik kompetencji specyficznych dla ITO/IT .....	45
Języki obce.....	49
Popyt na kompetencje w ujęciu jakościowym .....	51
Rekrutacja i selekcja .....	51
Rozwój pracowników.....	52
Mocne strony studentów i absolwentów .....	52

Słabe strony studentów i absolwentów .....	53
Podsumowanie .....	54
Efekty kształcenia istotne dla BPO/SSC oraz ITO/IT .....	54
Efekty kształcenia w ujęciu ilościowym .....	58
Osiągnięcie zakładanych efektów kształcenia .....	63
Efekty kształcenia w ujęciu jakościowym .....	69
Współpraca z biznesem .....	71
Języki obce .....	72
Bariery dostosowywania programów nauczania do potrzeb rynku pracy .....	72
Podsumowanie .....	73
Bilans kompetencji – PODAŻ/POPYT .....	74
Wnioski końcowe .....	78
Streszczenie .....	81
Załącznik 1. Arkusz popytu kompetencji IT/ITO .....	83
Załącznik 2. Arkusz popytu kompetencji BPO/SSC .....	87
Załącznik 3. Arkusz podaży krakowskich uczelni wyższych .....	91

## SŁOWO WSTĘPNE I PODZIĘKOWANIA

Niniejszy raport jest końcowym raportem z badań poświęconych bilansowi kompetencji w branżach BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie. Prezentujemy w nim najważniejsze wnioski dotyczące popytu na określone kompetencje ze strony krakowskich firm z branż BPO/SSC oraz ITO/IT oraz podaży tych kompetencji ze strony krakowskich uczelni wyższych. Celem całego projektu jest udzielenie odpowiedzi na kilka fundamentalnych pytań, m.in. o to jakich kompetencji i na jakim poziomie poszukują wśród studentów ostatnich lat i absolwentów krakowskich uczelni pracodawcy z sektora BPO/SSC i ITO/IT, na ile kompetencje te można na rynku pracy obecnie znaleźć i jak sytuacja ta rozwinie się w ciągu kilku następnych lat. Druga grupa pytań dotyczy uczelni i tego na ile oczekiwania biznesu znajdują tam zrozumienie i odzwierciedlenie w ofercie edukacyjnej oraz co stanowi mocną stronę krakowskich uczelni, a gdzie kryją się słabe punkty.

Wnioski prezentowane w raporcie zostały sformułowane na podstawie pogłębionych wywiadów ustrukturalizowanych i badań kwestionariuszowych przeprowadzonych pośród menadżerów personalnych największych krakowskich firm z branż BPO/SSC i ITO/IT oraz dyrektorów podstawowych jednostek naukowych oraz osób odpowiedzialnych za kształcenie języków w ramach kolegiów językowych szkół wyższych. Przedmiotem badań były również ogłoszenia rekrutacyjne, słowniki kompetencji i inne dokumenty dostarczone przez firmy, jak również programy nauczania kluczowych z punktu widzenia firm BPO/SSC oraz ITO/IT kierunków studiów. W celu pozyskania dodatkowych informacji przeprowadzono również wywiady z menadżerami i *team leaderami*, którzy na co dzień zajmują się wdrażaniem nowych pracowników w ich obowiązki i posiadają dużą, wspartą praktyką wiedzę na temat wyzwań związanych z kompetencjami kandydatów.

Projekt zlecony przez Urząd Miasta Krakowa zrealizowany został we współpracy Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ oraz Interdyscyplinarnego Centrum Badań i Rozwoju Organizacji przy Instytucie Psychologii UJ. Przeprowadzenie projektu nie byłoby jednak możliwe gdyby nie życzliwość i profesjonalna pomoc ze strony przedstawicieli Urzędu Miasta, biznesu oraz przedstawicieli krakowskich uczelni wyższych. W tym miejscu chcielibyśmy podziękować w kolejności alfabetycznej:

Przedstawicielom biznesu: Alexander Mann Solutions, Aon Hewitt, ArcelorMittal SSC, Capgemini, Capita (Polska) Sp. z o.o., Cisco Systems Poland, EDF Polska CUW, EPAM Systems Poland, Google, Hitachi Data Systems, HSBC, Motorola Solutions, IBM BTO, International Paper Company, Lumesse, Shell BSC, Sii oraz State Street Services Poland;

Przedstawicielom uczelni: Akademii Górniczo-Hutniczej, Akademii Wychowania Fizycznego, Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Politechniki Krakowskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Pedagogicznego, Uniwersytetu Rolniczego, Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości oraz Kolegiów Językowych.

Szczególne podziękowania składamy również Stowarzyszeniu ASPIRE, zrzeszającemu kilkadziesiąt firm z interesującej nas branży za wsparcie merytoryczne, przekazane materiały i pomoc w przeprowadzeniu badań kwestionariuszowych. Szczególne podziękowania należą się również 5 firmom, których przedstawiciele poświęcili nam swój czas na konsultacje podczas opracowywania arkusza popytu - narzędzia do diagnozy oczekiwań firm oraz zgodzili się podzielić swoimi przemyśleniami na temat rynku pracy i perspektyw jego rozwoju w przyszłości. Dodatkowo, dziękujemy wszystkim firmom, które wzięły udział w badaniach ilościowych i wypełniły specjalnie przygotowane narzędzie badawcze.

Raport staraliśmy się pisać w taki sposób, aby stanowił on pomost i medium komunikacji pomiędzy przedstawicielami biznesu, uczelni oraz samorządu – biznesowy język kompetencji przełożyliśmy na bliższy uczelniom język efektów kształcenia. Mamy nadzieję, że efekty naszych prac i potencjał aplikacyjny tego raportu pozwoli zarówno biznesowi, jak i uczelniom oraz przedstawicielom władz publicznych zainicjować i ukierunkować systemowe działania. Ogólnie życzliwe przyjęcie podczas prowadzenia prac badawczych oraz wyrażane zainteresowanie jego wynikami ze strony sporej części jego uczestników pozwala nam wierzyć, że dzięki zaangażowaniu władz publicznych zmiana i rozwój współpracy na linii nauka-biznes jest jak najbardziej możliwa.

## ZESPÓŁ BADAWCZY

### *Eksperti wiodący:*

**Małgorzata Kossowska** – prof. dr hab., prodekan Wydziału Filozoficznego UJ ds. naukowych, kierownik Zakładu Psychologii Społecznej, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Społecznej, Prezes Zarządu Interdyscyplinarnego Centrum Badań i Rozwoju Organizacji przy Instytucie Psychologii UJ (ICBRO). Prowadzi prace badawcze dotyczące takich zagadnień jak: różnice indywidualne, postawy i przekonania polityczne, uwarunkowania przekonań politycznych, sztywność poznawcza. Laureatka wielu prestiżowych nagród i wyróżnień. Autorka licznych publikacji książkowych oraz artykułów naukowych.

**Jarosław Górniak** – dr hab., prof. UJ, dziekan Wydziału Filozoficznego UJ, kierownik Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, kierownik Zakładu Socjologii Gospodarki, Edukacji i Metod Badań Społecznych Instytutu Socjologii UJ. Socjolog i ekonomista, specjalista w zakresie metod badań społecznych i analizy danych, metodologii ewaluacji i analizy polityk publicznych oraz socjologii gospodarki i organizacji. Kierownik naukowy systemowego projektu badawczego „Bilans kapitału ludzkiego”, a przedtem kierownik wielu projektów badawczych i autor opracowań dotyczących rynku pracy i polityk publicznych. Członek Rady Konsultacyjnej przy Prezydium Miasta Krakowa.

### *Członkowie zespołu:*

**Piotr Prokopowicz** – doktor nauk humanistycznych, absolwent socjologii i psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Asystent Prorektora UJ ds. Rozwoju oraz asystent naukowy w Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ. Współpracownik i wykładowca Cologne Business School i Uniwersytetu Jagiellońskiego, Visiting Fellow w Saint Mary's University w Halifax. Specjalista w zakresie badań organizacji oraz analizy danych. Pracując jako konsultant metodologiczny dla Great Place to Work Institute Europe w Kopenhadze brał udział w przygotowaniu listy 100 najlepszych pracodawców w Europie oraz Ameryce Południowej. Autor i redaktor wielu opracowań, książek i artykułów na temat socjologii i psychologii zarządzania.

**Grzegorz Żmuda** - psycholog i socjolog, Dyrektor Zarządzający ICBRO, kierownik ścieżki specjalizacyjnej psychologii organizacji w Instytucie Psychologii UJ. Specjalizuje się w psychologii zarządzania i organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem psychologicznej diagnozy organizacyjnej, zarządzania partycypacyjnego oraz psychologii personelu. Zajmuje się tworzeniem innowacyjnych narzędzi rozwoju organizacyjnego. Pracuje nad doktoratem z zakresu kształtowania się preferencji stylu zarządzania wśród młodych przedsiębiorców, jest autorem wielu publikacji i wystąpień z zakresu psychologii organizacji.

**Diana Malinowska** – doktor nauk humanistycznych, psycholog, absolwentka psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, gdzie w 2010 roku obroniła doktorat z zakresu motywacyjnych determinant pracoholizmu. Studiowała również na Katholieke Universiteit Leuven w Belgii oraz Valencia University w Hiszpanii. Współpracuje z Polską Fundacją Badań nad Zarządzaniem jako konsultant oraz trener. Współtworzy narzędzia wykorzystywane w diagnozie pracowników oraz prowadzi szkolenia na temat badań w organizacji dla HR. Jej zainteresowania badawcze dotyczą psychologii pracy i organizacji. Członek European Association of Work and

Organizational Psychology. Autorka wielu artykułów naukowych i popularnonaukowych na temat psychologii pracy i organizacji.

**Joanna Pyrkosz** - psycholog, dyrektor Zarządzający ICBRO, kierownik ścieżki specjalizacyjnej psychologii organizacji w Instytucie Psychologii UJ. Specjalizuje się w psychologii zarządzania i organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem psychologii przedsiębiorczości oraz zarządzania projektami. Autorka i koordynatorka wielu projektów rozwojowych dla Uczelni z wykorzystaniem funduszy Unijnych. Pracuje nad doktoratem z zakresu wpływu czynników motywacyjnych młodych przedsiębiorców na ich sukces zawodowy. Posiada brytyjski certyfikat uprawnień doradcy zawodowego NVQ 3.

**Katarzyna Jaśko** – doktor nauk humanistycznych, psycholog. Specjalizuje się w psychologii społecznej i politycznej. Prowadzi badania nad uwarunkowaniami przekonań o sprawiedliwości, szczególnie w kontekście relacji międzygrupowych. Interesuje się także psychologią celów i motywacji oraz kreatywnością. Autorka artykułów na temat motywowania poprzez wynagrodzenia.

**Marianna Król** – psycholog. Doktorantka w Zakładzie Psychologii Społecznej Instytutu Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jako trener i coach specjalizuje się w prowadzeniu programów rozwojowych dla firm i organizacji, w ramach których prowadzi szkolenia z zakresu umiejętności miękkich niezbędnych do skutecznego działania w złożonym środowisku biznesowym oraz indywidualne sesje coachingowe skoncentrowane na zwiększaniu efektywności i motywacji pracowników

**Bartłomiej Baryła** – socjolog. Specjalizuje się w psychologii społecznej oraz w ekonomii behawioralnej, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów znajdujących się na styku psychologii, socjologii i ekonomii. Stypendysta Central European University na Węgrzech oraz Antioch College w USA.

## O PROJEKCIE

**Temat dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy staje się coraz ważniejszym zagadnieniem, zarówno z perspektywy biznesu, jak i uczelni wyższych.** Coraz więcej instytucji edukacyjnych intensyfikuje swoje działania w celu rozpoznania losów absolwentów – gdzie pracują, jak długo poszukiwali pracy, jakie kompetencje nabyte podczas studiów były im przydatne, a które nie. Rzadko kiedy jednak takie inicjatywy mają charakter systemowy, obejmujący swym zasięgiem różne grupy interesariuszy. Również pracodawcy coraz klarowniej wyrażają swoje oczekiwania i potrzeby<sup>1</sup> odnośnie kompetencji, których w największym stopniu poszukują u absolwentów i studentów ostatnich lat. Nawet jednak jasno wyartykułowane potrzeby biznesu i ich zauważanie przez uczelnie napotyka na poważną barierę komunikacyjną. Bariery tą jest różny język i różne pojęcia stosowane do opisu kapitału ludzkiego przez przedsiębiorstwa i uczelnie wyższe. Z jednej strony mamy biznesowy język słowników kompetencji i umiejętności – bardzo często eklektyczny i zrozumiały wyłącznie w określonej kulturze organizacyjnej, z drugiej zaś ramy kwalifikacji, programy i treści nauczania, które nie do końca dobrze rozumiane są przez przedstawicieli świata biznesu. Prace prowadzone w ramach projektu Bilans kompetencji w branży BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie zleconego przez Urząd Miasta Krakowa stawiają sobie za cel przezwyciężenie tej bariery dzięki unifikacji opisu potrzeb firmy BPO/SSC i ITO/IT, będących jednym z głównych pracodawców w regionie, a następnie przełożenie ich na język efektów kształcenia zrozumiałych i znacznie bliższych uczelniom wyższym.

**W tym celu w pierwszej fazie projektu zebraliśmy oczekiwania ze strony instytucji biznesowych, które prezentujemy w formie uniwersalnego słownika kompetencji poszukiwanych przez firmy BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie.** Aby było to możliwe zespół badawczy dokonał analizy wybranych słowników kompetencji, ogłoszeń rekrutacyjnych i innych materiałów przekazanych przez współpracujące firmy. Na podstawie tych materiałów, jak również najlepszych standardów *Society for Industrial and Organizational Psychology*<sup>2</sup> stworzyliśmy wstępny model zapotrzebowania na określone kompetencje. Model ten następnie został poddany gruntownym konsultacjom z przedstawicielami działów HR oraz z menadżerami na co dzień pracującymi z nowo zrekrutowanymi pracownikami. Dzięki tym działaniom powstał ostateczny model zapotrzebowania na kompetencje oraz narzędzie do analizy popytu na określone kompetencje, wiedzę, umiejętności i zdolności, które mają kluczowe znaczenia dla krakowskich firm BPO/SSC i ITO/IT. Narzędzie to zostało w wersji elektronicznej uzupełnione przez 16 krakowskich firm dając nam wgląd w to czego potrzebuje branża oraz jak sytuacja ta będzie wyglądać w perspektywie 5 najbliższych lat.

**W drugiej fazie projektu zebraliśmy informacje od przedstawicieli kilkudziesięciu kierunków studiów na krakowskich uczelniach. Informacje te dotyczą zakresu w jakim osiąmane są efekty kształcenia oczekiwane przez firmy BPO/SSC oraz ITO/IT oraz tego gdzie tkwią bariery w dostosowywaniu oferty edukacyjnej do wymagań rynku pracy.**

---

<sup>1</sup> Bilans Kapitału Ludzkiego - [www.bkl.parp.gov.pl](http://www.bkl.parp.gov.pl)

<sup>2</sup> [www.sio.org](http://www.sio.org)



Aby było to możliwe zespół badawczy, po analizie zapotrzebowania na kompetencje przełożył je na bardziej zrozumiałą dla uczelni język efektów kształcenia. Dołożyliśmy wszelkich starań, aby nie tracąc istoty określonych kompetencji, możliwie dokładnie opracować efekty kształcenia, które będą proste, zrozumiałe i, co równie ważne, mierzalne. Po przeprowadzeniu konsultacji narzędzia – „Arkusza podaży” – przesłaliśmy go do dyrektorów podstawowych jednostek na krakowskich uczelniach. Dodatkowo przeprowadziliśmy szereg wywiadów z przedstawicielami

kluczowych kierunków oraz kolegami nauczania języków obcych w celu doprecyzowania zdobytych informacji i zweryfikowania podstawowych barier w ewentualnych zmianach w programach nauczania.

Cały proces badawczy umożliwił nam opracowanie uniwersalnego modelu zapotrzebowania na kompetencje w branży BPO/SSC i ITO/IT. Okazało się, że to co jest w różnych firmach nazywane w różny sposób – np. współpraca, *teamwork* czy praca w grupie – jest de facto tym samym oczekiwaniem, które może być opisane za pomocą tego samego określenia. Przełożenie oczekiwań na efekty kształcenia pozwoliło oszacować nam, kształcenie których z nich stanowi silną stronę krakowskich uczelni, a które stanowi ich piętę Achillesową. Na podstawie zebranych informacji stworzyliśmy bazę barier i problemów, z którymi muszą na co dzień borykać się zarówno przedstawiciele uczelni, jak i biznesu. W raporcie tym prezentujemy rekomendacje, które mamy nadzieję, pozwolą na ich przewyciężenie.

Oczywiście raport ten nie stanowi remedium na wszystkie wyzwania pojawiające się na styku nauki i biznesu, ale stanowi bardzo dobre w naszym mniemaniu narzędzie do rozpoczęcia procesu zmian – zarówno po stronie przedsiębiorstw jak i po stronie uczelni. Jesteśmy dalecy od powszechnie spotykanego przekonania, że to zawsze uczelnie muszą się dopasować do rynku pracy. Naszym zdaniem mogą, a nawet powinny, również w pewien sposób go kształtować. Jesteśmy zdania, że z jednej strony oferta edukacyjna uczelni powinna zaspokajać zapotrzebowanie pracodawców (już teraz jasne jest, że aby było to możliwe, modyfikacji wymagają nie tylko programy nauczania, ale również metody i techniki prowadzenia zajęć), z drugiej jednak strony oferta edukacyjna powinna być bardzo mocno nastawiona na przyszłość i zapewnienie kadr, które przyciągną do Krakowa również procesy wyższego rzędu (tzw. KPO, Knowledge Process Outsourcing). W tym celu oprócz oczekiwań obecnych już w Krakowie firm dobrze byłoby objąć badaniami ich działy KPO w innych krajach i dokładnie przeanalizować kompetencje kształcone przez tamtejsze uczelnie wyższe.

**Chcielibyśmy, aby lektura tego raportu umożliwiła Czytelnikom rozpoczęcie rzeczowej dyskusji na temat tego, które z kompetencji oczekiwanych przez największych pracodawców są w największym stopniu dostarczane w ramach prowadzonych kierunków i specjalizacji, a w których występują braki.** Określenie na ile możliwe jest spełnienie specyficznych wymagań przedstawicieli biznesu, jak również na ile, tak często podkreślana konieczność dopasowania programów nauczania do wymagań rynku pracy, zawsze stanowi pożądaną wartość. W związku z rosnącym w regionie znaczeniem branży centrów outsourcingowych jako pracodawców oraz miejsc realizacji karier zawodowych studentów i absolwentów krakowskich uczelni jesteśmy przekonani o niezwyklej wadze tej dyskusji.

# ZAŁOŻENIA BILANSU KOMPETENCJI

## WPROWADZENIE DO TEMATYKI KOMPETENCJI

Pojęcie kompetencji niewątpliwie związane jest z szeregiem niejasności zarówno wśród praktyków zajmujących się dziedziną HR, jak i teoretyków. Z pewnością częściowo wynika to z pochodzenia tego słowa, które stosowane było także w dziedzinie prawa, psychologii klinicznej oraz doradztwie zawodowym. Jakkolwiek już w 1973 roku David McClelland sugerował w głośnym artykule aby testowanie inteligencji zastąpić testowaniem kompetencji, do kontekstu organizacyjnego i do szerszego użycia słowo to trafiło pod koniec lat 80-tych XX wieku, początkowo opisując rzeczywistość na poziomie firm, a nie ludzi (Hamel i Prahalad, 1989). Odnosiło się ono do kluczowych kompetencji firmy (tzw. *core competencies*), dzięki którym organizacje mogły uzyskać przewagę konkurencyjną. Ponowne przeniesienie użycia słowa „kompetencja” z opisu organizacji na opis ludzi spowodowało, że w biznesie funkcjonuje dziś wiele konkurencyjnych znaczeń tego pojęcia. Wymieńmy kilka przykładowych definicji, używanych tak przez praktyków, jak i teoretyków psychologii personelu (zob. Shippman, 2000):

- połączenie wiedzy, umiejętności i motywacji
- kompetencje nie różnią się znacząco od tradycyjnej 'KSAOs' (akronim opisujący angielskie słowa: wiedza, umiejętności, zdolności i inne właściwości, *knowledge, skills, abilities and others*)
- wiedza, umiejętności, zdolności i inne charakterystyki związane z wysokim poziomem wykonania na danym stanowisku (Mirable, 1997)
- spisany opis nawyków w pracy i umiejętności wykorzystywanych do osiągnięcia celów w pracy (Green, 199)

Kłopot z rozumieniem pojęcia podkreślają m.in. badania prowadzone w ciągu 2 lat przez grupę roboczą działającą z ramienia *Society For Industrial and Organizational Psychology* (Shippman, 2000). W badaniach tych wykazano, że nawet wśród jednorodnych grup ekspertów nie ma zgody co do tego czym jest kompetencja.

Praktyka pokazuje, że również w polskich firmach panuje zamęt pojęciowy. Dowodem na to mogą być otrzymane przez nas materiały zawierające opisy kompetencji stosowane w firmach BPO/SSC i ITO/IT. Na listach zawierających nazwy kompetencji i ich rozumienie wielokrotnie wymieniano umiejętności, cechy, czy nawet zdolności (np. niezależność intelektualna, pasja dla biznesu, wytrwałość, pozytywne myślenie), bez odniesienia do złożonych wiązek zachowania, które są z nimi związane. Jednym z naszych podstawowych celów było stworzenie uniwersalnego zbioru kompetencji, który zapewni **rzetelność, trafność i porównywalność** pomiaru popytu kompetencji prowadzonego w różnych firmach branży BPO/SSC i ITO/IT.

## DEFINICJA KOMPETENCJI I INNYCH WŁAŚCIWOŚCI

Nasze rozumienie kompetencji zaczerpnęliśmy z tradycji opisu kompetencji wywodzącej się ze Stanów Zjednoczonych, której podstawy teoretyczne sięgają psychologii behawioralnej<sup>3</sup>. Jednym z przedstawicieli takiego podejścia jest Robert Flangan, twórca kluczowej metody wykorzystywanej w badaniach nad kompetencjami - analizy incydentów krytycznych (*Critical*

---

<sup>3</sup> Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.

*Incident Technique*). Głównym efektem tej metody jest opis jakie zachowania przyczyniające się do porażki lub sukcesu pojawiły się w trakcie wykonywania obowiązków w znaczącej liczbie ważnych sytuacji na stanowisku pracy<sup>4</sup>. W podejściu tym kładzie się nacisk na to, że kompetencja jest kategorią behawioralną zróżnicowaną ze względu na niski lub wysoki poziom i stanowi podstawę skutecznego wykonywania zadań na stanowisku pracy.

Kompetencję w projekcie definiujemy jako **„zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii, umożliwiających skuteczną realizację celów organizacji i zadań na określonym stanowisku pracy, determinowanych przez różnorodne czynniki psychologiczne.”**

W tym rozumieniu kompetencje stanowią zbiory zachowań związanych z charakterystykami oczekiwanymi na określonym stanowisku pracy. Poniższa lista obejmuje identyfikowane w analizie popytu kategorie tych czynników:

- **Wiedza** – wiadomości zdobyte w trakcie uczenia się (np. podstawy ekonomii)
- **Umiejętności** - nabyte wyuczone działania w określonym obszarze (np. obsługa pakietu MS Office, znajomość języka obcego, ale również tak istotne z punktu widzenia miejsca pracy umiejętności społeczne)
- **Zdolności** - wrodzone predyspozycje w określonym obszarze (np. uczenie się, zdolności analityczne)
- **Inne** – te właściwości, których nie można przypisać do wymienionych kategorii (np. certyfikat PRINCE)

O ile rozróżnienie na wiedzę, umiejętności, zdolności oraz inne charakterystyki pozwoliło nam na stworzenie wyczerpującej listy oczekiwań branży BPO/SSC i ITO/IT wobec kandydatów na krakowskim rynku pracy, w raporcie słowem „kompetencje” określać będziemy zbiorczo ich behawioralne przejawy – jest to zgodne zarówno z polską tradycją badawczą oraz powszechnie przyjętą konwencją międzynarodową.

## WPROWADZENIE DO TEMATYKI EFEKTÓW KSZTAŁCENIA

Niemal wszystkie opracowania dotyczące Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) oraz Efektów Kształcenia już na samym wstępie zaznaczają, że zmiany wynikające z rozpoczętego ponad 10 lat temu tzw. Procesu Bolońskiego, są dla uczelni wyższych zarówno wielką szansą, jak i bardzo trudnym wyzwaniem. Wdrażane zmiany z pewnością stanowią szansę z uwagi na znacznie większą autonomię uczelni wyższych w kształtowaniu programów kształcenia, z drugiej jednak strony wiążą się z ogromnym wysiłkiem polegającym na adekwatnym opracowaniu zarówno zakładanych efektów kształcenia, które byłyby zgodne z obowiązującymi przepisami, jak i sposobów ich osiągnięcia oraz oceny/weryfikacji.

We wprowadzeniu tym nie będziemy skupiać się na szczegółowym opisie systemu KRK<sup>5</sup>, a jedynie przytoczymy niezbędne definicje i dookreślenia, które ułatwią lepsze zrozumienie prezentowanych w tym raporcie wyników badań.

Przez Krajowe Ramy Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego rozumiemy szczególnego rodzaju **opis kwalifikacji uzyskiwanych przez absolwentów określonych kierunków**. Zgodnie z

<sup>4</sup> Flanagan, J.C. (1954), „The critical incident technique”, *Psychological Bulletin*, Vol. 51 No. 4, pp. 327-58.

<sup>5</sup> W wyczerpujący sposób system ten został opisany m.in. w A. Kraśniewski (2011). *Jak przygotować programy kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*. Warszawa: MNiSW, oraz w pracy pod redakcją E. Chmieleckiej (2010). *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*. Warszawa: MNiSW.

ustaleniami „ekspertów bolońskich” opis ten powinien być sformułowany w języku efektów kształcenia – czyli języku wymagań, jakim powinien sprostać student po ukończeniu określonego etapu kształcenia<sup>6</sup>. Istota efektów kształcenia, jak pisze Kraśniewski (2012), „sprowadza się do stwierdzenia (...) **co uczący się powinien wiedzieć, rozumieć i być zdolny zrobić po zakończeniu pewnego okresu (procesu) kształcenia**. Okresem kształcenia może być zarówno pojedynczy wykład, kurs akademicki, jak i cały program nauczania na danym kierunku. Nacisk ekspertów kładziony jest również na to, że efektem kształcenia jest nie tyle to, czego student zostanie „nauczony”, ale czego „się nauczy”. Ta drobna semantyczna różnica ma dość ważne praktyczne implikacje – wynika z niej między innymi to, że **równie ważne co treści nauczania są także stosowane metody nauczania, które umożliwiają osiągnięcie określonych efektów kształcenia (zwanymi również efektami uczenia się)**. W kontekście niniejszego raportu ma to o tyle fundamentalne znaczenie, że bardzo duża część efektów kształcenia opracowanych na podstawie oczekiwań biznesu może być osiągnięta właśnie poprzez modyfikację metod nauczania, bez konieczności ingerencji w samą treść.

Efektory kształcenia zwykle dzielić się w Polsce na trzy kategorie: **wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne**. Warto jednak zaznaczyć, że nie zawsze są to kategorie rozdzielne. Mając na uwadze efekt kształcenia, który z punktu widzenia pracodawcy powinien przekładać się na oczekiwane zachowania, niemal zawsze będzie tak, że komponent przejawianych umiejętności, musi zawierać również określoną wiedzę itd. W raporcie tym nie zdecydowaliśmy się na kategoryzację poszczególnych oczekiwań do określonych grup, chcemy jedynie zaznaczyć, że ich zdecydowana większość przynależy do kategorii umiejętności oraz umiejętności społecznych.

Opis efektów kształcenia różni się również jeśli chodzi o poziom szczegółowości oraz dziedzinę, do której się odnoszą<sup>7</sup>. Najogólniejsze mają charakter uniwersalny i mogą być wykorzystywane do opisu efektów uczenia się na wszystkich poziomach (edukacja ogólna, zawodowa i wyższa). Drugi stopień ogólności odnosi się do każdego z wybranych poziomów edukacji i choć może być wykorzystywany w innych to nie posiada znamion uniwersalności. Najmniej ogólnym poziomem określane są te opisy efektów kształcenia, które przygotowywane są dla poszczególnych obszarów – np. w szkolnictwie wyższym są to: studia humanistyczne, przyrodnicze, techniczne, medyczne, rolnicze, leśne i weterynaryjne, sztuka oraz nauki społeczne i ścisłe (dla dziedzin tych zostały opracowane „wzorcowe” efekty kształcenia)<sup>8</sup>. Dodatkowo przyjmuje się, że efekty kształcenia powinny również ująć przyrost wiedzy umiejętności i/lub umiejętności społecznych w czasie, w związku z tym zasadne są różnice pomiędzy studiami I, II i III stopnia.

Przygotowywane i wdrażane przez uczelnie wyższe efekty kształcenia muszą spełniać szereg wymagań formalnych opisanych w Rozporządzeniu w sprawie warunków prowadzenia studiów, dokładnie opisanych przez cytowanego już A. Kraśniewskiego. Do wymagań tych należy m.in.: spójność, konieczność wyrażenia w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz uwzględnienia wymagań dla właściwego kierunku. Z drugiej strony to samo rozporządzenie wskazuje, że definiowanie efektów kształcenia powinno uwzględniać również wyniki analizy **zgodności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy**. Naszym głównym celem jest

<sup>6</sup> Na podstawie: A. Kraśniewski (2011). Jak przygotować programy kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. Warszawa: MNiSW; E. Chmielecka (red.) (2010). Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. Warszawa: MNiSW.

<sup>7</sup> Instytut Badań Edukacyjnych: Budowa krajowego systemu kwalifikacji I

<sup>8</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dn. 02.11.2011 w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego.

więc dostarczenie właśnie tej wiedzy, która umożliwi i ułatwi uczelniom dopasowanie swoich programów nauczania do wyrażonych dość precyzyjnie oczekiwań pracodawców. To dopasowanie zawsze powinno uwzględniać dodatkowe uwarunkowania (również opisane w odpowiednim rozporządzeniu) m.in. związek zakładanych efektów ze zdefiniowaną misją i strategią rozwoju uczelni. Nie należy więc traktować proponowanych w tym raporcie efektów kształcenia jako listy ostatecznej i niemodyfikowalnej – wręcz przeciwnie, jeśli mamy wdrażać zmiany wynikające z Procesu Bolońskiego, zakładane efekty kształcenia powinny być zawsze wynikiem interakcji wielu czynników natury wewnętrznej, jak i środowiskowej.

Sam opis efektów kształcenia można sformułować przy użyciu dwóch podejść:

„Pierwsze to sposób opisowy, a jego przykładem są sformułowania typu: „<<student ma wiedzę w zakresie ...>>, <<student zna i rozumie ...>>, <<student posiada umiejętność ...>> . Zapis taki pozwala łatwo określić treści programowe odpowiadające efektom kształcenia, nie wskazuje jednak poziomu zgłębienia wiedzy, czy też stopnia opanowania danej umiejętności. Alternatywne podejście oparte jest na używaniu czasowników opisujących czynności (działania) wykonywane przez studenta, realizowane w procesie kształcenia – tzw. czasowników opisujących działanie (ang. *action verbs*)(...)Użycie odpowiednich czasowników wskazuje, w jaki sposób student powinien zademonstrować osiągnięcie danego efektu kształcenia. W przypadku definiowania efektów w zakresie wiedzy faktograficznej (jedynie zapamiętanej) prawidłowe może być sformułowanie typu <<student potrafi wymienić ...>>. W przypadku wymagania zrozumienia właściwe jest sformułowanie typu <<student potrafi wyjaśnić ...>>. Sformułowane w ten sposób, tzn. przy użyciu czasowników opisujących działanie, efekty kształcenia pozwalają na łatwe ukierunkowanie form i metod prowadzenia zajęć na osiągnięcie tych efektów. Zapis taki jest również korzystny dla studenta, gdyż jasno pokazuje, co będzie od niego wymagane w procesie oceniania”<sup>9</sup>.

O ile było to możliwe staraliśmy się przygotować efekty kształcenia według drugiego z wymienionych podejść – oprócz wymienionych już zalet, posiada on również tę cechę, że bliskie jest sposobowi, w jaki zwykle opisuje się kompetencje w kontekście biznesowym.

Warunkiem uzyskania dyplomu poświadczającego uzyskanie odpowiednich kwalifikacji jest w nowym systemie udowodnienie, że każdy z zakładanych efektów kształcenia został przez studenta osiągnięty. Z jednej strony wymaga to oczywiście stałego monitorowania i weryfikacji zakładanych efektów uczenia się, z drugiej sprawia, że pojawiają się ryzyka związane ze zbyt ambitnym określeniem zakładanych efektów, które mogą być trudne do osiągnięcia. **Z tego powodu zdecydowaliśmy się na przygotowanie katalogu oczekiwanych przez biznes efektów kształcenia, który będzie dość ogólny, choć ciągle oddający preferencje pracodawców.** Takie sformułowanie efektów kształcenia powinno ułatwić poszczególnym uczelniom odpowiednie ich dopasowanie do kontekstu własnej działalności oraz uwarunkowań lokalnych. Podobnie jak autorzy wzorcowych efektów kształcenia dla poszczególnych obszarów kładą duży nacisk na to, aby poszczególne uczelnie i kierunki nie tyle kopiowały rozwiązania tam zawarte, ile na ich bazie określały własne efekty kształcenia, podkreślały własne rozwiązania i podkreślały swą odmienność od innych kierunków o tej samej nazwie, tak samo przygotowane w ramach Bilansu kompetencji efekty kształcenia istotne z punktu widzenia pracodawców powinny być dostosowywane do możliwości konkretnych uczelni. Liczymy na to, że opracowane przez nas propozycje pozwolą krakowskim uczelniom dopracować i zmodyfikować na ile to możliwe własne efekty kształcenia w taki sposób, aby w pełni wykorzystać szanse, które kryją się za zmianami wynikającymi z Procesu Bolońskiego.

<sup>9</sup> A. Kraśniewski, op cit. str 52-53.

**Duża część opracowanych przez nasz zespół efektów kształcenia w żaden sposób nie zastąpi (i nie powinna zastąpić) głównych treści kształcenia (obszarowych i kierunkowych). Stanowią one natomiast bardzo dobrą bazę oczekiwanych umiejętności, które mogą sprawić, że wiedza ta będzie miała szanse być w praktyce wykorzystana. Innymi słowy, kierunki studiów, które już wdrożyły lub zdecydują się na wdrożenie dużej części oczekiwanych przez biznes efektów kształcenia będą mogły określać się mianem kierunków „stosowanych”.** Można zaryzykować stwierdzenie, że absolwenci tych kierunków będą mieli daleko ułatwiony start życiowy w kwestii „zatrudnialności” i rozwoju własnych karier zawodowych, niezależnie od branży w jakiej zdecydują się pracować. Liczymy również, że opracowane efekty kształcenia będą wsparciem dla uczelni w procesie ustalenia pożądanych efektów kształcenia w grupie umiejętności oraz umiejętności społecznych absolwentów, co ma o tyle istotne znaczenie, że w dyskusji poświęconej KRK bardzo często pojawiają się wątpliwości co do rzetelności przygotowywanych efektów w omawianej grupie. Dzięki projektowi Bilans kompetencji uczelnie uzyskują potwierdzony badaniami zestaw efektów uczenia się, który warto kształcić.

## METODOLOGIA BADAŃ

W celu stworzenia bilansu kompetencji w branżach BPO/SSC i ITO/IT, przeprowadziliśmy badania łącznie wśród 18 krakowskich firm outsourcingowych oraz łącznie wśród 215 kierunków/specjalności, których przedstawiciele uzupełnili arkusz podaży.

Badanie poświęcone popytowi na kompetencje obejmowało cztery główne etapy:

1. **Działania wstępne**, w ramach których opracowana została, w wyniku analizy materiałów udostępnionych przez przedstawicieli branż ITO/IT i BPO/SSC, wstępna wersja głównego narzędzia badawczego („Arkusze popytu”);
2. **Wywiady ustrukturyzowane** z wybranymi przedstawicielami działów personalnych, pozwalające na uzyskanie wglądu w doświadczenia branży związane z rekrutacją, selekcją i rozwojem pracowników, ocenę oraz uzupełnienie „Arkusza popytu” o sugestie specjalistów ds. zasobów ludzkich;
3. **Wywiady ustrukturyzowane** z menedżerami firm BPO/SSC i ITO/IT, dzięki którym możliwe stało się zrozumienie tego, jak w codziennej pracy przejawiają się mocne i słabe strony pracowników w związku z posiadanymi kompetencjami na najbardziej poszukiwanych stanowiskach;
4. **Badanie kwestionariuszowe on-line** z przedstawicielami działów personalnych, wykorzystujące narzędzie „Arkusze popytu”, pozwalające na zebranie danych ilościowych na temat aktualnych i projektowanych potrzeb rynku w zakresie najważniejszych kompetencji absolwentów krakowskich uczelni wyższych.

O ile wywiady ustrukturyzowane służyły uzyskaniu wglądu jakościowego w charakterystykę działań lokalnych firm BPO/SSC i ITO/IT, o tyle głównym narzędziem służącym zebraniu danych ilościowych na temat projektowanego zapotrzebowania na określone stanowiska pracy oraz wymagane w ich zakresie kompetencje stanowił specjalnie przygotowany na potrzeby projektu "Arkusze popytu". Przedstawiciele firm posiadający kompetencje w zakresie strategii zatrudnienia swoich organizacji (najczęściej dyrektorzy personalni), proszeni byli o udzielenie informacji w zakresie:

1. **Identyfikacji nazw stanowisk pracy**, na które firmy ITO/IT i BPO/SSC prowadzą i będą prowadzić rekrutację wśród absolwentów krakowskich szkół wyższych;
2. **Przewidywanej liczby nowych pracowników**, którzy zatrudnieni zostaną na wymienionych stanowiskach w roku 2013 i 2018, skorygowanej o wskaźnik rotacji;
3. **Określenia stopnia, w jakim poszczególne kompetencje wymagane są na wymienionych stanowiskach** (skala od 1 do 5; kompetencje stworzone zostały w oparciu o dokumenty firm BPO/SSC i ITO/IT oraz konsultacje ze specjalistami ds. personalnych z organizacji biorących udział w badaniu; przedstawiciele mieli możliwość uzupełnienia listy kompetencji o własne propozycje);
4. **Oceny ważności poszczególnych kompetencji dla firmy oraz trudności w zakresie pozyskania** poszczególnych kompetencji i innych właściwości na rynku.

Powyższe dane, analizowane na poziomie stanowisk i wzbogacone o analizę dokumentów i wywiady ustrukturyzowane, pozwoliły na uzyskanie kompleksowej wiedzy w zakresie zapotrzebowania na kompetencje w branżach BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie, stanowiącego podstawę przedstawionej w prezentowanym raporcie analizy.

Prace zmierzające do uzupełnienia bilansu kompetencji o część dotyczącą podaży efektów kształcenia składały się z czterech głównych etapów:

1. **Działania wstępne**, w ramach których opracowane zostały oczekiwane efekty kształcenia oraz narzędzie do badania podaży kompetencji („Arkusze podaży”);
2. **Badanie ankietowe online** pośród przedstawicieli uczelni odpowiedzialnych za kształt programów nauczania wykorzystujące narzędzie „Arkusze podaży”. Badanie to pozwoliło na zebranie danych ilościowych na temat aktualnie realizowanych efektów kształcenia oraz projekcji co do liczby absolwentów w przyszłości;
3. **Wywiady ustrukturyzowane** z przedstawicielami wybranych kierunków uczelni wyższych oraz kolegów językowych odpowiedzialnych za kształcenie języków obcych;
4. **Badanie jakościowe programów nauczania** wybranych kierunków pozwalające na weryfikację uzyskanych wcześniej informacji oraz uzupełnienie ich o dane dotyczące kluczowych kierunków, których przedstawiciele nie zdecydowali się na wzięcie udziału w badaniu kwestionariuszowym.

Dzięki wywiadam ustrukturyzowanym zebraliśmy informacje o tym w jakim stopniu w chwili obecnej są realizowane poszczególne efekty kształcenia oraz na ile możliwa jest modyfikacja treści i metod nauczania w celu dopasowania efektów do oczekiwań pracodawców. Zebraliśmy również szereg wątpliwości i uwag dotyczących barier wdrażania zmian oraz ich celowości. Przedstawiciele uczelni wypełniając „Arkusze podaży” poproszeni zostali o udzielenie informacji w zakresie:

1. **Identyfikacji nazw kierunków, profili i specjalności** prowadzonych w ramach danego kierunku;
2. **Przewidywanej liczby absolwentów**, którzy kończyć będą poszczególne specjalności w roku 2013 i 2018;
3. **Określenia stopnia, w jakim poszczególne efekty kształcenia są osiągnane na każdej z podanych specjalności** (skala od 1 do 5; efekty kształcenia zostały sformułowane w oparciu o oczekiwane przez firmy BPO/SSC oraz ITO/IT);

## SEKTOR BPO/SSC I ITO/IT W KRAKOWIE

Outsourcing jest jednym z najsilniejszych czynników kształtujących współczesny kapitalizm. Ciągłe poszukiwania oszczędności, wykorzystywanie efektu skali oraz technologiczne przełomy umożliwiły wielu przedsiębiorstwom wprowadzenie w życie maksymy Henry'iego Forda: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”.

Z jednej strony outsourcing jest elementem wyrównującym poziom życia pomiędzy krajami rozwiniętymi i krajami rozwijającymi się, ale z drugiej może prowadzić do fragmentacji procesów (a przez to pracy). Oba te czynniki można dostrzec na przykładzie Krakowa. Kraków stał się w ostatnich latach jednym z najważniejszych ośrodków lokowania centrów usług wspólnych przez zachodnie korporacje. W ostatnich latach, gdy Kraków stał się rozpoznawalny jako najlepsza lokalizacja dla outsourcingu, swoje centra zaczęły tworzyć tu nawet firmy z Indii. Wbrew powszechnemu przekonaniu outsourcing nie dotyczy wyłącznie najprostszych i najbardziej pracochłonnych procesów. Struktura outsourcingu ulega zmianie: coraz większą rolę odgrywają złożone procesy. Procesy takie jak animacje do filmów, programów telewizyjnych i gier są równie chętnie outsourcowane jak analizy biznesowe, *call center*, finanse i księgowość, HR, działy prawne, testowanie produktów i usług. Wymienienie pełnej listy procesów, które powszechnie się outsourcuje zajęłoby kilka stron. Poza już wymienionymi są to między innymi: obsługa procesów reklamacji, poszukiwanie i analiza dostawców, zarządzanie zmianą, badania rynkowe. Istnieje również rosnący rynek outsourcingu usług i analiz medycznych.

Najważniejszymi<sup>10</sup> czynnikami przemawiającymi za tworzeniem centrów usług wspólnych są: standaryzacja, automatyzacja, uzgodnienie procedur w całej organizacji i łatwiejsze dostosowanie ich do wymogów prawnych, ograniczenie kosztów oraz wzrost jakości usług. Szacunkowa wielkość całej branży BPO/SSC oraz ITO/IT wyniosła 310 miliardów dolarów (USD) w 2008 roku. W 2011 wydatki przedsiębiorstw związane z BPO/SSC lub ITO/IT sięgnęły 732 miliardów dolarów (USD). Zdecydowana większość tego rynku znajduje się w Azji Południowo Wschodniej. Na Europę przypada zaledwie 10%. W Indiach w tych sektorach pracuje ponad 2,5 miliona osób<sup>11</sup>.

### PODSTAWOWE POJĘCIA

W raporcie tym analizie poddana została branża BPO (łącznie z SSC) i ITO (z uwzględnieniem IT) w Krakowie. Aby uniknąć nieporozumień poniżej prezentujemy kilka definicji, które stosujemy przeprowadzając analizę.

**Centra Usług Wspólnych** (ang. *Shared Services Center*, SSC) to wydzielone z organizacji i zgrupowane razem działy generujące koszty takie jak np.: księgowość, HR, IT, dział zakupów. Centrum Usług wspólnych pozostaje w ramach grupy kapitałowej przedsiębiorstwa i nie musi być relokowane do innego kraju. Świadczy usługi wyłącznie dla swojego macierzystego przedsiębiorstwa oraz jego klientów.

<sup>10</sup> Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). Shared service centres – “the 2nd Generation.”

<sup>11</sup> Kaczmarek, M. (2011). Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce: informacje o sektorze usług biznesowych. Uzyskane z <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/raport/id/179>



**Outsourcing procesów biznesowych** (ang. *Business Process Outsourcing*, BPO) to zlecenie wykonywania poszczególnych procesów (najczęściej związanych z administracją i *back office*, czyli księgowość, HR, IT (ITO) oraz z obsługą klienta po stronie *front office*, czyli obsługa klienta i reklamacje) firmom zewnętrznym w celu uzyskania dodatkowych oszczędności. Jest to jeden z najdynamiczniejszych sektorów gospodarki światowej. Proces ten ilustruje wzrost wzajemnej zależności na rynkach dóbr i usług.

**Outsourcing procesów zarządzania wiedzą** (ang. *Knowledge Process Outsourcing*, KPO) to zlecenie prowadzenia takich obszarów jak badania nad nowymi produktami, badania rynkowe, badania i rozwój, interpretacje prawne, badania laboratoryjne, zarządzanie ryzykiem, analizy i przetwarzanie danych. KPO stosują najczęściej duże banki, firmy farmaceutyczne, studia filmowe (w obszarze animacji), firmy doradcze i consultingowe.

**Offshoring** to outsourcing do odległych krajów. Początkowo offshoringowi podlegały przede wszystkim procesy informatyczne, ale wraz z rozwojem telekomunikacji, a przede wszystkim Internetu, zaczęto również przenosić wiele procesów biznesowych. Rodzi to dodatkowe problemy (różnice kulturowe i strefy czasowe), ale i korzyści (procesy mogą być wykonywane w ciągu nocy, czyli praca nad danymi może odbywać się nieprzerwanie przez 24 godziny na dobę).

**Nearshoring** to outsourcing do krajów bliskich geograficznie (dla Stanów Zjednoczonych jest to Ameryka Środkowa, dla Europy Zachodniej jest to Europa Środkowa i Wschodnia). Bliskość geograficzna wiąże się z łatwiejszymi kontaktami twarzą w twarz, co usprawnia współpracę i podnosi jej jakość. Wiąże się również z bliskością kulturową i lingwistyczną co rodzi mniejsze napięcia jeśli outsourcing dotyczy obszaru *Business to Client* (B2C).

## BPO/SSC i ITO/IT W KRAKOWIE

Kraków jako lokalizacja początkowo specjalizował się w procesach IT (obsługa techniczna baz danych, zarządzanie zmianami systemów ERP), księgowych (szczególnie obsługa należności i zobowiązań, księga główna oraz zarządzanie bazami danych) i HR (naliczanie płac i premii, zarządzanie bazami danych pracowników), ale można zaobserwować pojawianie się procesów zarządzania wiedzą i procesów B2C.

Outsourcing w Krakowie pojawił się pod koniec lat 1990-tych wraz z PwC Consulting i Ernst&Young Consulting, które były pierwszymi firmami o światowym zasięgu i renomie oferującymi takie rozwiązania w Krakowie. W wyniku konieczności rozdziału usług audytu od usług consultingowych Ernst&Young oraz PwC odsprzedały swoje centra Capgemini oraz IBM BTO. Po przystąpieniu do Unii Europejskiej Kraków zaczął przyciągać kolejne firmy, które chciały wykorzystać ciągle korzystne różnice kosztowe przy jednoczesnym wzroście stabilności prawnej i ekonomicznej Polski. Dzięki równoległemu intensywnemu rozwojowi usług teleinformatycznych koszty takich usług drastycznie spadły, a ich jakość poprawiła się umożliwiając dynamiczny rozwój outsourcingu i tworzenia centrów usług wspólnych.

W 2009 roku w Krakowie powstała organizacja ASPIRE zrzeszająca organizacje działające w sektorze outsourcingu (procesów biznesowych oraz IT) stawiająca sobie za cel zbieranie informacji o sytuacji sektora i tworzenie raportów opisujących ten stan, lobbying mający na celu poprawę sytuacji na rynku pracy i infrastruktury służącej rozwojowi sektora, usprawnianie współpracy pomiędzy szkołami wyższymi i sektorem oraz poprawie opinii o outsourcingu

poprzez promocję tego sektora wśród potencjalnych pracowników. ASPIRE zrzesza obecnie<sup>12</sup> 2 organizacje stowarzyszone (Australian BPO Association, Central and Eastern European Outsourcing Association), 4 miasta partnerskie (m.in. Kraków, Katowice, Kielce i Lublin), 45 członków stowarzyszonych będących organizacjami stanowiącymi o prawidłowym funkcjonowaniu ekosystemu sektora outsourcingu w Krakowie (m.in. Jones Lang LaSalle, AIESEC, Ernst & Young, London School of Business & Finance) oraz 33 członków zwykłych zatrudniających ponad 12 000 osób w całej Polsce (m.in. IBM, Amway, Shell, State Street). ASPIRE organizuje spotkania, konferencje (w 2012 roku między innymi: „Acting Local, Winning Global 2012: How Big Can We Grow?”, która przyciągnęła takie autorytety jak Wally Olins, Geoffrey West czy Fons Trompenaars) oraz warsztaty promujące outsourcing i zwiększające kompetencje swoich członków.

**W 2010 roku w Krakowskich Centrach Usług Wspólnych pracowało 12 300 osób** (stanowiło to 30% wszystkich zatrudnionych w takich centrach w Polsce). **Zatrudnienie w krakowskich firmach outsourcingowych ma w 2012 roku wzrosnąć do ponad 20 000.** Nowe centra lub poszerzenie tych istniejących zapowiedziały m.in. największa firma outsourcingowa w Wielkiej Brytanii Capita, zaś centrum wsparcia firmy Cisco, Heineken czy Brown Brothers Harriman & Co otworzyły w 2012 roku w Krakowie swoje centrum finansowe. Pracę w tych centrach ma znaleźć ponad kilkaset osób.

#### ROSNĄCA ROZPOZNAWALNOŚĆ

W regularnym raporcie publikowanym przez dwie Indyjskie firmy consultingowe specjalizujące się w sektorze outsourcingu: Tholons oraz Global Services, **Kraków zajmuje najwyższe miejsce spośród wszystkich miast Europy Środkowej i Wschodniej**<sup>13,14</sup>.

Miasto	Kraj	Region	Miejsce 2012	Miejsce 2010	Miejsce 2009	Miejsce 2008	Miejsce 2007
Cebu City	Filipiny	Azja Południowo-Wschodnia	Dojrzałe	Dojrzałe	1	4	1
Szanghaj	Chiny	Azja Wschodnia	Dojrzałe	Dojrzałe	2	2	8
<b>Kraków</b>	<b>Polska</b>	<b>Europa Środkowo-Wschodnia</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
Pekin	Chiny	Azja Wschodnia	2	2	3	3	10
...	...	...	...	...	...	...	...
Praga	Czechy	Europa Środkowo-Wschodnia	10	12	14	14	20
Warszawa	Polska	Europa Środkowo-Wschodnia	28	28	28	28	26
Wrocław	Polska	Europa Środkowo-Wschodnia	68	74	bd.	bd.	bd.

Tabela 1. Wybrane miasta z "Top Emerging Global Outsourcing Cities" (Należy pamiętać, że lista ta zaczyna się od 11 miejsca na liście ogólnej. 10 pierwszych miast jest ustabilizowanymi/dojrzałymi ośrodkami a miejsce 11 to pierwsze miejsce potencjalnie dojrzałej lokalizacji)

Kraków został również zauważony w Raporcie Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD, ang. *United Nations Conference on Trade and Development*) – organu pomocniczego Organizacji Narodów Zjednoczonych. Instytucja ta stawia sobie za cel wsparcie rozwoju gospodarczego, inwestycji i handlu. **Raport zatytułowany „2011 World Investment Report” przywołał dane Tholons i Global Services i umieścił Kraków na pierwszym miejscu rozwijających się lokalizacji dla centrów usług wspólnych.** Według Związku

<sup>12</sup> Stan na maj 2012

<sup>13</sup> Tholons. (2012). 2012 Top 100 Outsourcing Destinations.

<sup>14</sup> Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities (A Global Services-Tholons Study). (2009). Global Services.

Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce<sup>15</sup> powołujących się na analizy AT Kearney, Gartner i UNCTAD Polska jest jedną z najlepszych lokalizacji dla inwestycji zagranicznych a jej najważniejsze atuty, czyli niższe niż w Europie Zachodniej koszty pracy, dostępność powierzchni biurowych i dostęp do licznych absolwentów powoduje, że Polska jest doskonałym miejscem na lokalizację centrów usług wspólnych.

#### POLSKA I KRAKÓW NA TLE INNYCH OŚRODKÓW

##### **Na tle świata Polska pozostaje ciągle dość marginalnym graczem na rynku BPO/SSC.**

W Polsce pracuje w tym sektorze poniżej 100 000 osób. Dla porównania, na Filipinach zatrudnieni w tej branży znajduje między 400 000 a milion osób, w Chinach, w zależności od źródła i definicji około miliona. Jeszcze więcej zatrudnionych jest w Indiach – pomiędzy 1-2,5 miliona osób. Wpływ tego sektora na gospodarkę Polski szacowany jest na 2 miliardy dolarów rocznie. Na Filipinach jest to około 13 miliardów dolarów rocznie. Różny jest też potencjał tych krajów jeśli chodzi o absolwentów. Rocznie w Polsce studia wyższe kończy ponad 400 000 osób, w Indiach i Chinach liczby te są wielokrotnie wyższe. Znajomością angielskiego może pochwalić się ponad 250 milionów mieszkańców Indii (z czego 50% na poziomie bardzo dobrym) i około 85% mieszkańców Filipin. W Polsce do znajomości angielskiego przyznaje się tylko około 10 milionów obywateli.

##### **W 2010 roku w Krakowskich Centrach Usług Wspólnych pracowało 12 300 osób<sup>16</sup>.**

Według innych oszacowań stan zatrudnienia na 2011 to 16-20 tysięcy w 51 centrach<sup>17</sup>.

W 2012 wzrosło do 24 tysięcy. W kolejnych latach do 30 tysięcy<sup>19</sup> (blisko 40% zatrudnionych w tym sektorze w Polsce). Będzie się zwiększać również liczba centrów, które będą lokować się na terenie Krakowa.

#### BPO/SSC i ITO/IT W KONTEKŚCIE CELÓW I STRATEGII MIASTA KRAKOWA

Obecność centrów BPO/SSC i ITO/IT ma pozytywny wpływ na rozwój lokalny. Według jednego z raportów **na każde 1000 miejsc pracy w centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Krakowie powstaje 267 miejsc pracy<sup>20</sup> w lokalnej gospodarce** (w transporcie, szkoleniach, cateringu). Kolejnym elementem wpływu jest zapewnienie absolwentom miejsc pracy co umożliwi nie tylko retencję i rozwój wiedzy zdobytej podczas studiów, kontakt z językami obcymi i kulturą korporacyjną ale przede wszystkim zatrzymuje młodych ludzi w mieście, którego gospodarka nie byłaby w stanie wchłonąć tylu wykwalifikowanych osób. Biorąc pod uwagę strukturę edukacji i fakt, że na rynku pracy znajduje się coraz więcej absolwentów posiadających dyplom ukończenia uczelni wyższej, obecność w Krakowie coraz większej liczby firm BPO/SSC i ITO/IT jest z pewnością zjawiskiem pożądanym. O ile jeśli chodzi o przyciąganie firm zajmujących się bardziej podstawowymi procesami Kraków ma ogromne osiągnięcia, o tyle przyciąganie procesów wyższego rzędu (KPO) jest już polem, które wymaga intensywnych działań.

<sup>15</sup> Kaczmarek, M. (2011). Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce: informacje o sektorze usług biznesowych. Uzyskane z <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/raport/id/179>

<sup>16</sup> Micek, G., Działek, J., & Górecki, J. (2010). Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym.

<sup>17</sup> ASPIRE, Modis International. (2009). What draws the BPO community to Kraków? Roundtable discussion notes.

<sup>18</sup> ASPIRE. (2010). Languages Survey Summary Report.

<sup>19</sup> Uzyskane z <http://www.businessinmalopolska.com>

<sup>20</sup> Micek, G., Działek, J., & Górecki, J. (2010). *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*.

Podstawowymi argumentami za wyborem lokalizacji Centrum Usług Wspólnych jest szereg czynników określających skalę możliwych oszczędności oraz jakość świadczonych usług. W tej pierwszej kategorii najistotniejszymi kwestiami są<sup>21</sup>:

- Lokalny poziom płac
- Ceny i dostępność powierzchni biurowych
- Zachęty finansowe ze strony lokalnych władz
- Stabilność polityczna i ekonomiczna
- Odległość geograficzna

W kategorii jakości świadczonych usług podstawowe elementy to:

- Kompetencje pracowników
- Różnice kulturowe
- Wybór usługodawcy

Według PwC<sup>22</sup> najważniejsze są kwalifikacje pracowników, koszty, bliskość geograficzna wobec klienta oraz lokalna infrastruktura. Lokalizacje SSC przynoszące największe oszczędności to kraje Europy Wschodniej i Środkowej oraz Azja Południowo-Wschodnia. Najwyższa jakość usług świadczona jest w Europie Zachodniej oraz Wschodniej i Środkowej. Polska, będąc największym rynkiem w Europie Środkowo-Wschodniej, ma ogromny potencjał przyciągnięcia usług wymagających wysokiej jakości i niskich kosztów.

#### DLACZEGO KRAKÓW?

Według publikacji „*Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*”<sup>23</sup> **dwa najważniejsze czynniki lokowania centrów usług wspólnych w Krakowie to znajomość języków oraz niskie koszty**. Tezy te są potwierdzone przez liczne wywiady, które autorzy niniejszego raportu przeprowadzili z menedżerami z branży outsourcingu w Krakowie. **Kolejnymi pod względem istotności czynnikami są: dostępność powierzchni biurowej, dobra marka Krakowa, dobra sieć połączeń lotniczych**. Wbrew powszechnemu przekonaniu wsparcie (lub też jego brak) władz lokalnych nie miało wpływu na decyzje o lokalizacji centrów, choć w trakcie wywiadów z menedżerami pojawiały się wątki przeciągających się procedur administracyjnych.

Kraków<sup>24</sup> jest wymieniany jako jedna z najlepszych (*Top Established Global Outsourcing City*) lokalizacji dla takich funkcji jak:

- Analityka biznesowa (*Business Analytics*) (Obok największych centrów Indyjskich oraz Toronto i jako jedyne miasto w Europie)
- Wielojęzyczne centra obsługi klienta (*Multilingual Contact Center*) (Obok m.in. Kairu, Meksyku i Bukaresztu)
- Finanse i księgowość (*F&A*) (Obok centrów Indyjskich oraz Manilii, Szanghaju i Dublina)

<sup>21</sup> Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities (A Global Services-Tholons Study). (2009). Global Services.

<sup>22</sup> Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). Shared service centres – “the 2nd Generation.”

<sup>23</sup> Micek, G., Działek, J., & Górecki, J. (2010). Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym.

<sup>24</sup> Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities (A Global Services-Tholons Study). (2009). Global Services.

Kraków znalazł się również jako potencjalnie jeden z najważniejszych ośrodków (*Emerging Global Outsourcing City*) dla takich funkcji jak:

- HR (Inny wyłaniający się ośrodek w naszym regionie to Tallin)
- R&D (Inne wyłaniające się ośrodki w naszym regionie to Bukareszt i Praga)

**W kontekście Krakowa, nie należy również pomijać potencjału ekonomicznego i ludnościowego całej Polski. Na tle swoich bezpośrednich konkurentów z Europy Środkowo-Wschodniej jedynie Ukraina i Rumunia mają porównywalny potencjał. Polska jest jednak wyżej rozwinięta ekonomicznie i ma bardziej stabilną sytuację polityczno-ekonomiczną.** Polska jest zdecentralizowana co daje jej przewagę nad takimi krajami jak Czechy czy Węgry. Lokalna konkurencja Katowic, Wrocławia, Warszawy, Poznania czy Gdańska powoduje, że stosunkowo łatwa jest również lokalna ekspansja. Decentralizacja oraz relatywnie duży rynek wewnętrzny daje większe możliwości pozyskiwania pracowników, nowych klientów i przygotowywanie dalszej ekspansji na wschód. Do Polski przyciągają przede wszystkim ludzie i potencjał inwestycyjny. Polska jest najludniejszym krajem regionu, a nasz wskaźnik scholaryzacji jest jednym z najwyższych. Oznacza to, że mamy największą pulę absolwentów gotowych do podjęcia pracy za stawki znacznie niższe niż w innych europejskich krajach. Dzięki specjalnym zachętom podatkowym obowiązującym w strefach ekonomicznych oraz funduszom europejskim firmy branży outsourcingowej mają niższe bariery wejścia i tym chętniej lokują swoje centra w Polsce.

Według Andrew Hallama, prezesa Stowarzyszenia ASPIRE, pojawienie się Krakowa na arenie międzynarodowej w branży outsourcingu miało przede wszystkim związek z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Była to konsekwencja tańszych połączeń lotniczych oraz harmonizacji prawa z unijnymi przepisami. Kraków stał się najważniejszym kierunkiem ze względu na zdecydowanie niższe koszty niż pozostałe najważniejsze ośrodki akademickie w tej części Europy. Przewaga kosztowa wynosiła około 40% w porównaniu z Warszawą<sup>25</sup>.

Kraków jako lider w przyciąganiu inwestycji BPO/SSC w tej części Europy tworzy ogromne zapotrzebowanie na powierzchnię biurową. Na tle innych regionalnych miast Kraków charakteryzuje się dużymi inwestycjami w powierzchnie biurowe oraz najwyższą po Warszawie dostępną powierzchnią biurową<sup>26</sup>. Charakterystyczne dla Krakowa jest rozproszenie największych powierzchni biurowych w różnych miejscach miasta. Obecnie jak szacuje Jones Lang LaSalle 41 proc. powierzchni biurowej w Krakowie jest zajmowane przez firmy z sektora BPO/SSC. Dodatkowo spore zróżnicowanie ich usług oraz potencjał przyciągania nowych firm z branży KPO zapewnia dodatkowe bezpieczeństwo inwestorom i deweloperom.

Podaż powierzchni biurowej	414 420 m <sup>2</sup>
Powierzchnia biurowa oddana do użytku w pierwszej połowie 2011 roku	26 400 m <sup>2</sup>
Powierzchnia biurowa planowana do oddania do użytku w drugiej połowie 2011 roku	23 000 m <sup>2</sup>

<sup>25</sup> Can Poland emulate India in BPO? Interview with Andrew Hallam, General Secretary of ASPIRE, on the trends and challenges for Poland as one of the upcoming destinations for the outsourcing industry. (2009). BPO Voice.

<sup>26</sup> CBRE. (2012). Poland Office Destinations.

Popyt na powierzchnię biurową ze strony BPO/SSC/R&D w pierwszej połowie 2011 roku	42 855 m <sup>2</sup>
Powierzchnia biurowa niewykorzystana	11,7%

Tabela 2<sup>27</sup>. Najważniejsze dane dotyczące powierzchni biurowej w Krakowie

Wzrastający popyt na powierzchnię biurową wysokiej klasy powoduje, że mimo ciągłego wzrostu powierzchni liczba niewynajętych biur pozostaje stosunkowo niska (7% do 12% w zależności od okresu). Obecne stawki są porównywalne z innymi regionalnymi miastami i wahają się między 12 a 15 Euro za m<sup>2</sup>. Budowane od podstaw nowoczesne powierzchnie biurowe są wyższej jakości i spełniają najsurowsze normy ekologiczne co w konsekwencji może prowadzić do niższych kosztów utrzymania dla potencjalnych najemców.

Bliskość geograficzna sprawia, że Kraków jest łatwo dostępny zarówno drogą lądową jak i dzięki połączeniom lotniczym (tym tanim i tym standardowym) z Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemiec i krajów Skandynawskich, czyli z krajów swoich najważniejszych klientów. Zapewnia to nie tylko mniejsze różnice w lokalnym czasie (dzięki czemu częstsze mogą być kontakty telefoniczne, a reakcja na zgłaszane problemy może być szybsza), ale przede wszystkim zwiększona możliwość kontaktów twarzą w twarz, co podnosi jakość relacji i zmniejsza liczbę nieporozumień zwiększając jakość świadczonych usług i zadowolenie klientów.

Komunikacja lokalna jest dobrze oceniana nie tylko w skali Polski. W 2010 roku Millward Brown SMG/KRC przeprowadził badania zadowolenia pasażerów z komunikacji miejskiej w największych polskich miastach i Kraków uzyskał najlepsze oceny. Krakowscy pasażerowie korzystają z komunikacji miejskiej intensywniej niż mieszkańcy innych miast w Polsce ze względu na trudności z parkowaniem w centrum a także niedostateczną liczbę miejsc parkingowych przy centrach biurowych. W ocenie magazynu Forbes<sup>28</sup>, który porównywał komunikację miejską na całym świecie Kraków ułokował się na 9 miejscu. W przeciwieństwie do badań Millward Brown SMG/KRC w badaniu Forbesa oceny wystawiali eksperci.

**Kraków jest uznawany za jedno z 5 najlepszych miejsc na świecie dla lokalizacji centrów wymagających wielojęzycznego wsparcia.** Wielojęzyczność została uznana za największy atut Krakowa, w porównaniu z innymi ośrodkami, stanowiący o jego przewadze konkurencyjnej<sup>29</sup>. Dzięki powstaniu dużej liczby centrów w regionie Krakowa zwiększa się zapotrzebowanie na języki podstawowe (angielski, niemiecki, francuski, hiszpański, włoski) oraz te mniej popularne (szczególnie nordyckie, niderlandzki, bałtyckie, słowiańskie). Wzrost ten to około 25-30% rocznie<sup>30</sup>. Dodatkowym atutem jest fakt, że nawet jeśli niektórych języków nie kształci się w wystarczającym stopniu na miejscu, można relatywnie łatwo sprowadzić z innych regionów Polski lub z zagranicy osoby, które świetnie nimi władają. Wszystko to dzięki popularności Krakowa, jako miejsca z bogatą kulturą i przyjaznego młodym ludziom. Potencjał kulturalny<sup>31</sup> Krakowa przyciąga nie tylko studentów z całej Polski ale jest też magnesem dla obcokrajowców, dla których klimat miejsca jest równie ważny co perspektywy finansowe. Kraków przyciąga

<sup>27</sup> ASPIRE & Colliers International. (2011). Real Estate Review BPO/SSC KRAKÓW H1 2011.

<sup>28</sup> Woolsey, M. (2008). World's 10 Best Commutes. Forbes. Uzyskane z [http://www.forbes.com/2008/10/28/commute-cities-world-forbeslife-cx\\_mw\\_1028realestate\\_slide\\_3.html](http://www.forbes.com/2008/10/28/commute-cities-world-forbeslife-cx_mw_1028realestate_slide_3.html)

<sup>29</sup> ASPIRE, Modis International. (2009). What draws the BPO community to Kraków? Roundtable discussion notes.

<sup>30</sup> ASPIRE. (2010). Languages Survey Summary Report.

<sup>31</sup> Can Poland emulate India in BPO? Interview with Andrew Hallam, General Secretary of ASPIRE, on the trends and challenges for Poland as one of the upcoming destinations for the outsourcing industry. (2009). BPO Voice.

liczną grupę Włochów, Hiszpanów, Czechów do pracy w centrach usług wspólnych. Dla wielu jest to okazja do zamieszkania w jednym z najmodniejszych miast Europy Środkowej. Powoduje to, że języki, których nie ma na rynku lokalnym, można z łatwością importować z zagranicy. Opinie te pojawiły się również w opiniach menadżerów z którymi autorzy tego raportu prowadzili wywiady.

Silna pozycja akademicka Krakowa w Polsce przekłada się na poziom wykształcenia absolwentów i ich wiedzę, ale i na znajomość języków obcych. Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Ekonomiczny czy Uniwersytet Pedagogiczny oraz mniejsze uczelnie uczą języków innych niż tylko angielski, niemiecki czy francuski.

Polscy specjaliści IT są wynagradzani lepiej niż specjaliści IT we wszystkich krajach Europy Środkowo-Wschodniej poza Słowenią, której średnie zarobki są bliższe standardom Europy Zachodniej. Konkurencję kosztową wygrywa z Polską Rumunia, Węgry i Ukraina dysponujące porównywalnym lub niewiele mniejszym potencjałem ludnościowym<sup>32</sup>.

W samym Krakowie istnieją liczne ośrodki akademickie szkolące w technologiach informatycznych, a studenci krakowskich uczelni zdobywają liczne nagrody międzynarodowe w konkursach umiejętności i wiedzy o technologii informatycznej. Poza działalnością dydaktyczną krakowskie ośrodki prowadzą aktywną działalność badawczą. Rozwój sektora informatycznego jest według Regionalnej Strategii Innowacji Województwa jednym z priorytetów rozwoju województwa w przyszłości. Wsparcie rozwojowi tych technologii zapewnia również Regionalny System Innowacji<sup>33</sup>.

W kategorii finansów, ekonomii i kierunków pokrewnych w Krakowie szkolą nie tylko na poziomie licencjackim i magisterskim Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Ekonomiczny, ale też liczne firmy szkoleniowe (np. BPP) oraz uczelnie prywatne (np. Akademia Krakowska im. A. Frycza-Modrzewskiego, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości).

## JAKA PRZYSZŁOŚĆ?

Trudno zapewnić jednoznacznie, że centra usług wspólnych nie przeniosą swoich działalności do innych lokalizacji. W tym sensie obawy wielu osób, że ich miejsca pracy zostaną przeniesione do tańszych lokalizacji mogą być słuszne. Ty niemniej obecny trend sprawia, że do Polski przenoszone są centra z Afryki Północnej (destabilizacja polityczna) oraz Ameryki Łacińskiej (wzrost przestępczości i spadek jakości życia) oraz nasila się *nearshoring* z krajów ościennych<sup>34</sup>.

**Nawet jeśli centra usług wspólnych będą migrować do tańszych lokalizacji, to nie pozostawią po sobie próżni.** Kraków w tym obszarze jest i będzie naturalnym zapleczem dla znacznie bogatszych krajów jak Holandia, Niemcy czy kraje skandynawskie. Kraje południa Europy będą chętniej lokalizowały swoje centra w bliższej kulturowo Rumunii lub w przypadku Francji frankofońska Afryka (jeśli ustabilizuje się politycznie i ekonomicznie), USA, Hiszpania i Portugalia Ameryka Łacińska. Tendencje do podziału geograficznego można już dostrzec

<sup>32</sup> Central and Eastern European Outsourcing Association. (2010). Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review 2010.

<sup>33</sup> Gawlik, J.(koordynator) (2008). Regionalna strategia innowacji województwa Małopolskiego 2008-2013.

<sup>34</sup> Micek, G., Działek, J., & Górecki, J. (2010). Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym.

w preferencjach przedsiębiorstw z poszczególnych regionów geograficznych<sup>35</sup>. Istnieje też możliwość pogłębiania się kryzysów społecznych w krajach trzeciego świata co przy rosnącej awersji do niestabilności może spowodować tym większy napływ takich centrów do Polski. PwC w swoim raporcie o centrach usług wspólnych przewiduje wzrost zainteresowania lokowaniem takich centrów w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>36</sup>.

Według słów Andrew Hallama, z cytowanego już wywiadu, Kraków ma około 20 lat do czasu zniwelowania przewagi kosztowej nad Zachodnią Europą i zniwelowania przewagi jakościowej nad Europą Wschodnią. W jego opinii okres ten należy wykorzystać do przyciągnięcia bardziej zaawansowanych procesów opartych na wiedzy i umiejętnościach w większym stopniu niż na samej przewadze kosztowej. W ten sposób migracji centrów do tańszych lokalizacji będzie towarzyszył import bardziej zaawansowanych procesów KPO.

Sektor outsourcingu ewoluje i wewnętrzne zmiany mogą spowodować poważne przetasowania na rynku usług. Outsourcing usług medycznych, zadań sektora publicznego krajów rozwiniętych i procesy, które dopiero staną się możliwe do świadczenia dzięki postępowi technologicznemu, może znacząco zwiększyć liczbę oferowanych usług a przez to powiększyć potencjał do wykorzystania.

**Innym zagrożeniem jest wyczerpywanie się zasobów demograficznych, czyli stosunkowo niska dzietność w Polsce oraz mobilność Polaków.** Blisko 85% Polskich pracowników deklaruje gotowość wyjazdu za granicę<sup>37</sup>. Może to powodować problemy z obsadzeniem najbardziej wymagających stanowisk w dłuższej perspektywie. Można też dołączyć tutaj zagrożenie o podobnym charakterze lecz bliższej perspektywie czasowej - wyczerpywanie się pewnych lokalnych zasobów. Przy braku kilku osób ze znajomością rzadkiego języka obcego potencjalni pracownicy są sprowadzani z innych miast w Polsce lub zza granicy. W przypadku większego zapotrzebowania rządu kilkuset lub kilku tysięcy osób firmy będą poszukiwać lokalizacji w innych miastach w Polsce lub za granicą<sup>38</sup>. Dotyczyć to może szczególnie informatyków, na których popyt przekracza okresowo podaż. Wykorzystać to mogą lokalni konkurenci Krakowa, czyli Katowice, Łódź i Wrocław<sup>39</sup>.

Aby przyciągać nowe firmy Kraków musi ciągle podnosić swój profil i dbać o swoją markę<sup>40</sup>. Należy zadbać o to, by wciąż łatwo było przyciągać „talenty” z zagranicy. Potrzeba większej koordynacji działań pomiędzy władzami lokalnymi i przedstawicielami sektora – w ostatnim czasie obie strony zgodnie podkreślają, że współpraca ta układa się coraz lepiej. Brakuje nieco kooperacji pomiędzy lokalnymi szkołami wyższymi oraz miastem w kierunku zapewniania jak najlepszych absolwentów dla rynku pracy. Sam fakt, że raport ten powstaje zdaje się świadczyć, że pierwszy krok ku zmianie tego stanu rzeczy został już poczyniony. Jeśli uda się uniknąć tych zagrożeń to nastąpi powolne przesuwanie akcentów z kosztów w stronę wyższej jakości kadry.

<sup>35</sup> Can Poland emulate India in BPO? Interview with Andrew Hallam, General Secretary of ASPIRE, on the trends and challenges for Poland as one of the upcoming destinations for the outsourcing industry. (2009). BPO Voice.

<sup>36</sup> Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). Shared service centres – “the 2nd Generation.”

<sup>37</sup> Grafton. (2011). Global Skills Mobility. Jobseeker Survey September 2011. Recruitment Report.

<sup>38</sup> Frąk, M. (2012). Comarch zatrudni w Łodzi tysiąc informatyków. Gazeta Wyborcza. Uzyskane z [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12173797,Comarch\\_zatrudni\\_w\\_Lodzi\\_tysiac\\_informatykw\\_.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12173797,Comarch_zatrudni_w_Lodzi_tysiac_informatykw_.html)

<sup>39</sup> Frąk, M. (2012). HP otwiera biuro w Łodzi. Gazeta Wyborcza. Uzyskane z

[http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,12018481,HP\\_otwiera\\_biuro\\_w\\_Lodzi\\_Kilkaset\\_nowych\\_miejsc\\_pracy.html](http://lodz.gazeta.pl/lodz/1,35153,12018481,HP_otwiera_biuro_w_Lodzi_Kilkaset_nowych_miejsc_pracy.html)

<sup>40</sup> ASPIRE, Modis International. (2009). What draws the BPO community to Kraków? Roundtable discussion notes.



Kraków stanie się wtedy prawdziwym zagłębiem wysoko wykwalifikowanej i specjalistycznej siły roboczej. Jeśli tych zagrożeń nie uda się uniknąć to firmy branży outsourcingu opuszczą Kraków, a wraz z nimi specjaliści.

## PESTER

W skróconej wersji szanse i zagrożenia dla branży BPO/SSC i ITO/IT przedstawiamy w formie analizy PESTER, czyli analizy otoczenia makroekonomicznego sektora.

Obszar otoczenia	Szansy i zagrożenia
Polityczno-Prawne	Zagrożenia związane z regulacją przenoszenia działalności biznesowej poza granice danego kraju Szanse związane z destabilizacją polityczną w krajach trzeciego świata będących ośrodkami outsourcingu (Egipt, Meksyk, Filipiny, Indie, Chiny) Wzrost aktywnej polityki zachęcania do relokowania centrów usług wspólnych Rozpad Unii Europejskiej lub strefy Euro
Ekonomiczne	Destabilizacja ekonomiczna spowodowana kryzysami walutowymi (w tym kryzysem Euro) lub spekulacjami walutowymi (na złotym) Podwyższenie kosztów operacyjnych: cen energii, cen nieruchomości, podatków Wyższe wymagania płacowe Odpływ kadry do krajów wyżej rozwiniętych
Socjokulturowe	Wzrost sentymentów nacjonalistycznych i antyimigranckich Niechęć wobec pracy w sektorze outsourcingu (postrzeganie jej jako gorszej) Spadek liczby studentów, a przez to potencjalnych pracowników
Technologiczne	Zastąpienie znajomości języków przez programy tłumaczące (szczególnie w komunikacji pisanej) Wzrost wirtualizacji komunikacji
Środowisko naturalne	Kryzys surowcowy i/lub energetyczny prowadzący do wzrostu cen utrzymania centrów w Polsce w porównaniu z innymi krajami Przeciągające się susze w Afryce powodujące masowy napływ imigrantów do Europy i destabilizujących ład polityczny
Regulacyjne	Zaostrzenie regulacji dotyczących przejrzystości operacji finansowych Zmiany w regulacjach prawa pracy

Tabela 3. Wielowymiarowa analiza otoczenia PESTER dla branży BPO/SSC i ITO/IT.

## PODSUMOWANIE

**Kraków jest jedną z największych lokalizacji skupiających działalność centrów usług wspólnych, oferując wyjątkowe połączenie stosunkowo niskich kosztów pracy oraz wysoko wykwalifikowanej kadry.**

Choć liczebnie na tle świata Polska wciąż pozostaje z tyłu stawki rynku BPO/SSC, według licznych raportów specjalistycznych, Kraków uznawany jest za najlepszą i najbardziej obiecującą lokalizację dla centrów usług wspólnych. W 2010 roku w Krakowskich Centrach Usług Wspólnych pracowało 12 300 osób, prognozy na rok 2012 podnoszą tę liczbę do 20 000. Sytuacja ta pozostaje nie bez wpływu na rozwój społeczności lokalnej – ocenia się, że na każde 1000 miejsc pracy w centrach usług wspólnych zlokalizowanych w Krakowie powstaje 267 miejsc pracy w lokalnej gospodarce.

Dlaczego międzynarodowi gracze decydują się na umieszczenie swoich centrów outsourcingowych w Krakowie? Najczęściej wskazywane przez biznes czynniki lokowania centrów usług wspólnych w Krakowie to znajomość języków, niskie koszty oraz potencjał ekonomiczny i ludnościowy regionu.

W związku z licznymi zagrożeniami dla wysokiej pozycji Krakowa wśród światowych centrów SSC/BPO (m.in. negatywne prognozy demograficzne, zagrożenie przeniesienia centrów do tańszych krajów), wydaje się, że najistotniejszy czynnikiem mogący ocalić potencjał konkurencyjny miasta jest przyciągnięcie procesów opartych na wiedzy i umiejętnościach w większym stopniu niż na samej przewadze kosztowej (tzw. KPO, *Knowledge Process Outsourcing*)

## KRAKOWSKIE UCZELNIE W ŚWIETLE CELÓW I STRATEGII MIASTA

W dokumencie opisującym Strategię Miasta Krakowa (Załącznik do Uchwały Nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r., wersja zamieszczona w dn. 7 sierpnia 2012 r.) bardzo wyraźnie podkreśla się niewystarczające wykorzystanie potencjału naukowego miasta, na który składa się duża liczba uczelni wyższych, wiele kierunków studiów oraz zróżnicowanie dyscyplin naukowych. Najczęściej obserwowane problemy i symptomy to:

- odpływ zdolnych absolwentów i wysoko wykwalifikowanych pracowników nauki do sektora prywatnego poza Krakowem,
- niewielka liczba naukowców z zagranicy i innych ośrodków akademickich w Polsce, którzy chcieliby pozostać w Krakowie na stałe

Jeśli Kraków ma być centrum nowoczesnej gospodarki, jak zakłada wizja stworzona przez Urząd Miasta, to ważną rolę może odegrać środowisko naukowe. Tylko dzięki rozwiniętej i dobrze wyposażonej bazie naukowo-badawczej możliwe jest stworzenie konkurencyjnej gospodarki. Do tej kwestii odnosi się jeden z celów strategicznych zakładający, że Kraków ma stać się europejską metropolią o ważnych funkcjach nauki (kultury i sportu). Wśród postawionych przez Urząd Miasta celów operacyjnych wspierających realizację wyżej wymienionego celu strategicznego znalazły się:

### 1. Poprawa warunków funkcjonowania krakowskiego ośrodka naukowego.

Działania, które pozwolą ten cel zrealizować to, m.in. nowe inwestycje dotyczące budowy, rozbudowy bądź modernizacji uczelni krakowskich, zwiększanie możliwości prowadzenia badań naukowych na szeroką skalę, organizowanie konferencji i sympozjów naukowych (wymiana specjalistycznej wiedzy i doświadczeń), integracja środowiska naukowego Miasta, współpraca i lepsza koordynacja działań na poziomie krajowym i europejskim.

### 2. Wspieranie instytucji współpracy nauki z gospodarką

Działania, które pozwolą zrealizować ten cel: wspólne przygotowywanie, dofinansowywanie i wdrażanie projektów w ramach współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, uczelniami, ośrodkami badawczymi i instytucjami transferu wiedzy i technologii; zapewnienie odpowiedniej bazy technicznej do rozwoju sektora wysokich technologii (rozwój Krakowskiego Parku Technologicznego).

W odniesieniu do ostatniego z wymienionych celów operacyjnych ważne wydaje się być stanowisko interesariuszy, a więc uczelni i miasta. Dzięki wywiadam przeprowadzonym z przedstawicielami tych środowisk możemy odnieść się do tej kwestii.

Wśród potencjalnych możliwości współpracy między uczelnią a Urzędem Miasta bardzo rzadko padały konkretne propozycje. Oczekiwanie natury ogólnej dotyczy budowania platformy dialogu pomiędzy uczelniami a biznesem i ułatwiania nawiązywania kontaktów. Inne wymienione oczekiwania to: popularyzacja wiedzy naukowej, promocja działań uczelnianych, oferowanie projektów dla studentów. Przedstawiciele uczelni wskazywali także na narzędzia, które mogłyby być w większym stopniu wykorzystywane przez władze publiczne mające na celu rozwój uczelni i współpracy z biznesem takie jak: organizacja targów (lub wsparcie dla uczelni i firm, które chcą w takich targach uczestniczyć w kraju i zagranicą), festiwali i wyjazdów, organizacja konkursów i przyznawanie nagród. Przedstawiciele uczelni liczą także na pomoc w promocji uczelni, która pozwoliłaby przyciągać studentów z innych ośrodków krajowych i zagranicznych (np. wspólna promocja).

Większość przedstawicieli uczelni nie miało jednak skonkretyzowanych oczekiwań odnośnie współpracy z Urzędem Miasta. Co więcej, niektórzy podkreślali, że ważniejszy, z uwagi na potencjalne korzyści jest ich zdaniem, kontakt z biznesem, zatem nie widzą potrzeby uruchamiania działań na rzecz potencjalnej współpracy z Urzędem Miasta. Nasi rozmówcy reprezentujący środowisko naukowe nie dostrzegali roli Urzędu Miasta w tworzeniu pomostu między uczelniami a biznesem. W tym kontekście ważną rolą Miasta może być prowadzenie dialogu z samymi tylko uczelniami, tak aby wspólnie wypracować te obszary, w których wzajemna współpraca może być owocna.

Inne stanowisko w odniesieniu do możliwości współpracy z Urzędem Miasta reprezentują z kolei przedstawiciele biznesu. W ich wypowiedziach pojawiają konkretne oczekiwania względem Urzędu Miasta takie, jak: poprawa infrastruktury, dostępność powierzchni biurowych, przyznawanie pozwoleń na działalność gospodarczą, itp. Wskazywano również, że z racji niewielu inicjatyw podejmowanych przez Urząd Miasta, jest jeszcze bardzo wiele do zrobienia. Biznes dostrzega rolę miasta m.in. jako facylitatora w środowisku uczelnianym. Proponuje, aby miasto ułatwiało otwarcie komunikacji pomiędzy uczelniami. Zdaniem naszych rozmówców uczelnie powinny stworzyć wspólne plany i działania koordynacyjne, które umożliwią dążenie w jednym kierunku zgodnym z popytem zgłaszanym przez firmy. Ponadto, Urząd Miasta może odegrać rolę partnera dla biznesu mającego istotny głos w kwestii polityki zatrudnienia. Wskazywano również na potrzebę utworzenia odpowiedniej komórki w Urzędzie Miasta kontaktującej się z pracodawcami, aby usprawnić sposób komunikacji.

# ZAPOTRZEBOWANIE SEKTORA BPO/SSC I ITO/IT NA KOMPETENCJE

## POPYT NA KOMPETENCJE W UJĘCIU ILOŚCIOWYM

W tabeli nr 4 poniżej prezentujemy listę kompetencji oczekiwanych od absolwentów i studentów ostatnich lat, które są poszukiwane na rynku pracy przez firmy z sektora BPO/SSC i ITO/IT.

Oczekiwania te dotyczą stanowisk podstawowych, na które firmy rekrutują kandydatów bezpośrednio z rynku pracy. Lista ta została opracowana w wyniku badań ilościowych oraz uzupełniona o kilka dodatkowych kompetencji, którym z uwagi na ich rzadkość poświęcamy nieco mniej miejsca w analizie. Niektóre z oczekiwanych kompetencji mają znaczenie zarówno w branży BPO/SSC, jak i ITO/IT, inne liczą się wyłącznie w jednej z nich, co zaznaczono krzyżykiem we właściwej kolumnie.

#	Nazwa kompetencji / oczekiwania	Definicja	BPO/SSC	ITO/IT
1	Inicjatywa	Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności	x	x
2	Innowacyjność	Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę	x	x
3	Komunikacja pisemna	Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych	x	x
4	Komunikacja ustna	Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową	x	x
5	Orientacja na cele	Działania nakierowane na realizację celów krótko – i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy	x	x
6	Orientacja na klienta	Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań	x	x
7	Organizowanie pracy własnej	Zachowania nakierowane na optymalizację swojej pracy i terminowe wykonywanie zadań.	x	x
8	Troska o jakość	Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań	x	x
9	Wpływ na innych	Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia	x	x
10	Współpraca	Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych	x	x
11	Zaangażowanie	Entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy	x	x
12	„Wrażliwość” międzykulturowa	Wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców kulturowych	x	x
13	Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs	Wykorzystywanie w efektywny sposób możliwości podstawowych pakietów oprogramowania biurowego	x	x

14	Umiejętności matematyczne	Przeprowadzanie różnych operacji matematycznych	x	x
15	Uczenie się	Łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy	x	x
16	Adaptacja	Łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach	x	x
17	Radzenie sobie ze stresem	Łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych	x	x
18	Zdolności analityczne	Łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania	x	x
19	Uczciwość	Przestrzeganie uznawanych norm moralnych	x	x
20	Ogólna wiedza o outsourcingu	Posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży outsourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu	x	x
21	Podstawy ekonomii	Rozumienie podstawowych pojęć z zakresu ekonomii i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	x	
22	Podstawy rachunkowości	Rozumienie podstawowych pojęć z zakresu rachunkowości i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	x	
23	Ogólna wiedza o insourcingu	Posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży insourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu		x
24	Język programowania C/C++	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania C/C++ do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
25	Język programowania Java	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania Java do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
26	Sieci komputerowe	Umiejętność obsługi (projektowania, wdrażania, utrzymywania i administrowania) sieciami oraz systemami komputerowymi		x
27	Algorytmy i struktury danych	Umiejętność obsługi (projektowania, implementacji, analizy i programowania) algorytmów i struktur danych		x
28	Umiejętność testowania oprogramowania	Umiejętność przeprowadzania testów i walidacji (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania		x
29	Znajomość metodologii Agile	Umiejętność efektywnej pracy w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (AGILE, SCRUM itp.)		x
30	Dyspozycyjność czasowa	Elastyczność w zakresie godzin pracy, przyjmowanie nadgodzin z możliwością ich późniejszego odebrania	x	x
31	Mobilność	Przyjmowanie propozycji wyjazdów związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych lub uczeniem się (konferencje, szkolenia) poza miejscem pracy	x	x

Tabela 4. Lista kompetencji wykorzystana w projekcie „Bilans kompetencji branży BPO i ITO”, wraz z definicjami oraz przyporządkowaniem do odpowiednich branż. Lista powstała w oparciu o analizę dokumentów dostarczonych przez firmy oraz w wyniku analizy przeprowadzonych wywiadów ustrukturyzowanych.

Dodatkowe oczekiwania i kompetencje wskazane przez firmy z branży BPO/SSC to lojalność oraz kilka dodatkowych języków obcych. Firmy z sektora ITO/IT wskazały dodatkowo znajomość kilku języków programowania i aplikacji: SharePoint, ASP.NET, Selenium, HTML, JavaScript, C# oraz SQL.

Języki obce:

#	Język obcy	Definicja	BPO/SSC	ITO/IT
1	Język angielski	Potrafi komunikować się pisemnie oraz werbalnie w danym języku co najmniej na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego (potrafi zrozumieć zasadnicze aspekty problemów konkretnych lub abstrakcyjnych przedstawionych w tekstach złożonych, w tym dyskusję specjalistyczną dotyczącą własnej tematyki zawodowej. Potrafi porozumieć się na tyle swobodnie i spontanicznie, że rozmowa z rdzennym użytkownikiem języka wolna jest od napięć, tak w przypadku jednej jak i drugiej strony. Potrafi wyrazić się w sposób jasny i szczegółowy na wiele tematów, wyrazić opinię na dany temat wykazując pozytywne i negatywne strony różnych (proponowanych) wyborów.	x	x
2	Język niemiecki		x	x
3	Język francuski		x	x
4	Język włoski		x	x
5	Język niderlandzki		x	x
6	Język fiński		x	
7	Język szwedzki		x	
8	Język węgierski		x	
9	Język hiszpański		x	
10	Język norweski		x	
11	Język czeski		x	
12	Język rosyjski		x	x

Tabela 5. Lista kompetencji językowych wykorzystana w projekcie „Bilans kompetencji branży BPO i ITO”, wraz z definicją oraz przyporządkowaniem do odpowiednich branż. Lista powstała w oparciu o analizę dokumentów dostarczonych przez firmy oraz w wyniku analizy przeprowadzonych wywiadów ustrukturyzowanych.

## KOMPETENCJE WAŻNE I TRUDNE DO ZDOBYCIA – BPO/SSC

Przedstawiciele działów personalnych firm z branży BPO/SSC proszeni byli o wskazanie, na skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza najmniej ważne, a 5 oznacza najważniejsze) w jakim stopniu poszczególne kompetencje uznają za ważne dla swojej organizacji oraz trudne do zdobycia (gdzie 1 oznacza bardzo łatwo pozyskać, a 5 oznacza bardzo trudno pozyskać). Poniżej, w tabelach 6 i 7 prezentujemy listę 6 kompetencji uznawanych przez firmy BPO/SSC za, odpowiednio, najważniejsze i najtrudniejsze do zdobycia.

Najważniejsze kompetencje	
Uczciwość	4,78
Orientacja na klienta	4,67
Komunikacja ustna	4,60
Troska o jakość	4,60
Współpraca	4,60
Język angielski	4,60

Kompetencje najtrudniejsze do zdobycia	
Komunikacja ustna	3,78
Wrażliwość międzykulturowa	3,78
Komunikacja pisemna	3,78
Zaangażowanie	3,67
Zdolności analityczne	3,63
Język włoski	3,57

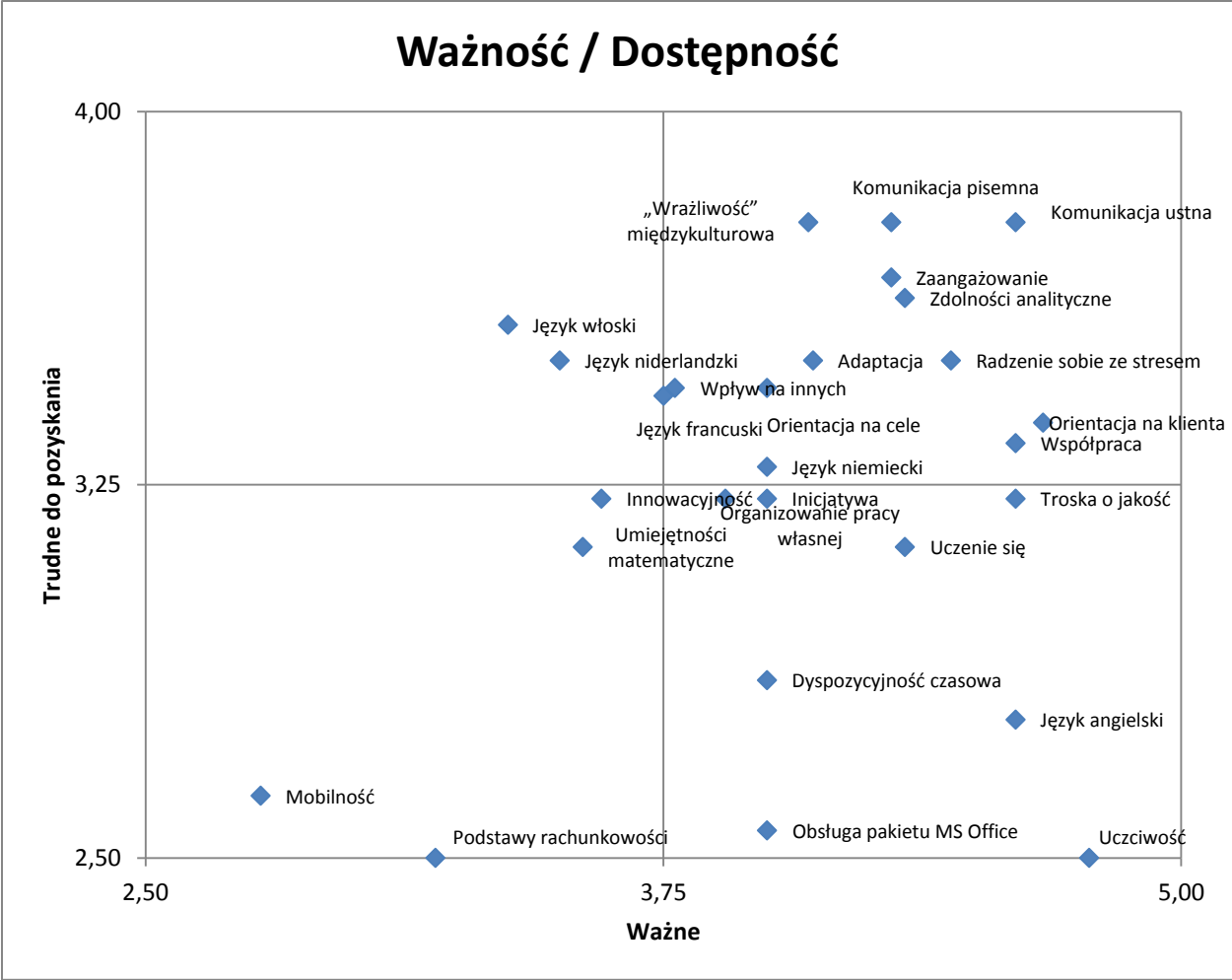
Tabela 6 i 7. Lista kompetencji postrzeganych przez przedstawicieli branży BPO/SSC jako najważniejsze oraz najtrudniejsze do pozyskania (na skali od 1 do 5).

Szczegółowe informacje na temat oceny ważności i dostępności kompetencji w branży BPO/SSC zaprezentowane są poniżej, w Tabeli 8.

Kompetencja	Średnia ważność	Średnia trudność zdobycia
Inicjatywa	4,00	3,22
Innowacyjność	3,60	3,22
Komunikacja pisemna	4,30	3,78
Komunikacja ustna	4,60	3,78
Orientacja na cele	4,00	3,44
Orientacja na klienta	4,67	3,38
Organizowanie pracy własnej	3,90	3,22
Troska o jakość	4,60	3,22
Wpływ na innych	3,78	3,44
Współpraca	4,60	3,33
Zaangażowanie	4,30	3,67
Podstawy ekonomii	2,80	2,33
Podstawy rachunkowości	3,20	2,50
Ogólna wiedza o outsourcingu	1,89	2,33
Umiejętności matematyczne	3,56	3,13
Wrażliwość międzykulturowa	4,10	3,78
Obsługa pakietu MS Office	4,00	2,56
Język angielski	4,60	2,78
Język niemiecki	4,00	3,29
Język francuski	3,75	3,43
Język włoski	3,38	3,57
Język niderlandzki	3,50	3,50
Uczenie się	4,33	3,13
Adaptacja	4,11	3,50
Radzenie sobie ze stresem	4,44	3,50
Zdolności analityczne	4,33	3,63
Uczciwość	4,78	2,50
Mobilność	2,78	2,63
Dyspozycyjność czasowa	4,00	2,86

Tabela 8. Lista kompetencji postrzeganych przez przedstawicieli branży BPO/SSC pod kątem ważności oraz trudności pozyskania (na skali od 1 do 5). Na żółto zaznaczone zostały średnie wartości powyżej 4,5 (ważność) oraz 3,5 (kompetencje).

Zdecydowaną większość kompetencji przedstawiciele firm zaklasyfikowali jako ważne i trudne do zdobycia (średnie wartości wyższe niż 2,5). Aby lepiej przedstawić różnice pomiędzy poszczególnymi kompetencjami/oczekiwania prezentujemy je poniżej na wykresie o zredukowanej skali.



Wykres 1. Matryca kompetencji „Ważność / Dostępność” w branży BPO/SSC.

**Newralgiczną grupę kompetencji** stanowią te, które uznane zostały jednocześnie za ważne i trudne do zdobycia. W grupie tej znalazły się: **komunikacja (ustna i pisemna), zaangażowanie, zdolności analityczne, radzenie sobie ze stresem, adaptacja, orientacja na cele, orientacja na klienta, wrażliwość międzykulturowa, współpraca, wpływ na innych oraz język niemiecki.**

W grupie kompetencji ważnych, ale łatwych do pozyskania, które można określić jako mocniejszą stronę krakowskiego rynku pracy znalazły się: troska o jakość, inicjatywa, organizowanie pracy własnej, uczenie się, dyspozycyjność czasowa, język angielski, obsługa pakietu MS Office oraz uczciwość.

**KOMPETENCJE WAŻNE I TRUDNE DO ZDOBYCIA – ITO/IT**

Czy firmy z branży BPO/SSC i ITO/IT postrzegają podobnie istotność i trudność pozyskania poszczególnych kompetencji na rynku krakowskim? Okazuje się, że różnice są dość znaczne. Poniżej, w tabelach 9 i 10, prezentujemy listę 6 kompetencji uznawanych przez firmy ITO/IT za, odpowiednio, najważniejsze i najtrudniejsze do zdobycia.



Najważniejsze kompetencje	
Język angielski	4,50
Uczciwość	4,50
Inicjatywa	4,43
Troska o jakość	4,43
Zaangażowanie	4,43
Innowacyjność	4,29

Kompetencje najtrudniejsze do zdobycia	
Inicjatywa	3,86
Innowacyjność	3,71
Umiejętność testowania oprogr.	3,60
Zaangażowanie	3,57
Algorytmy i struktury danych	3,50
„Wrażliwość” międzykulturowa	3,50

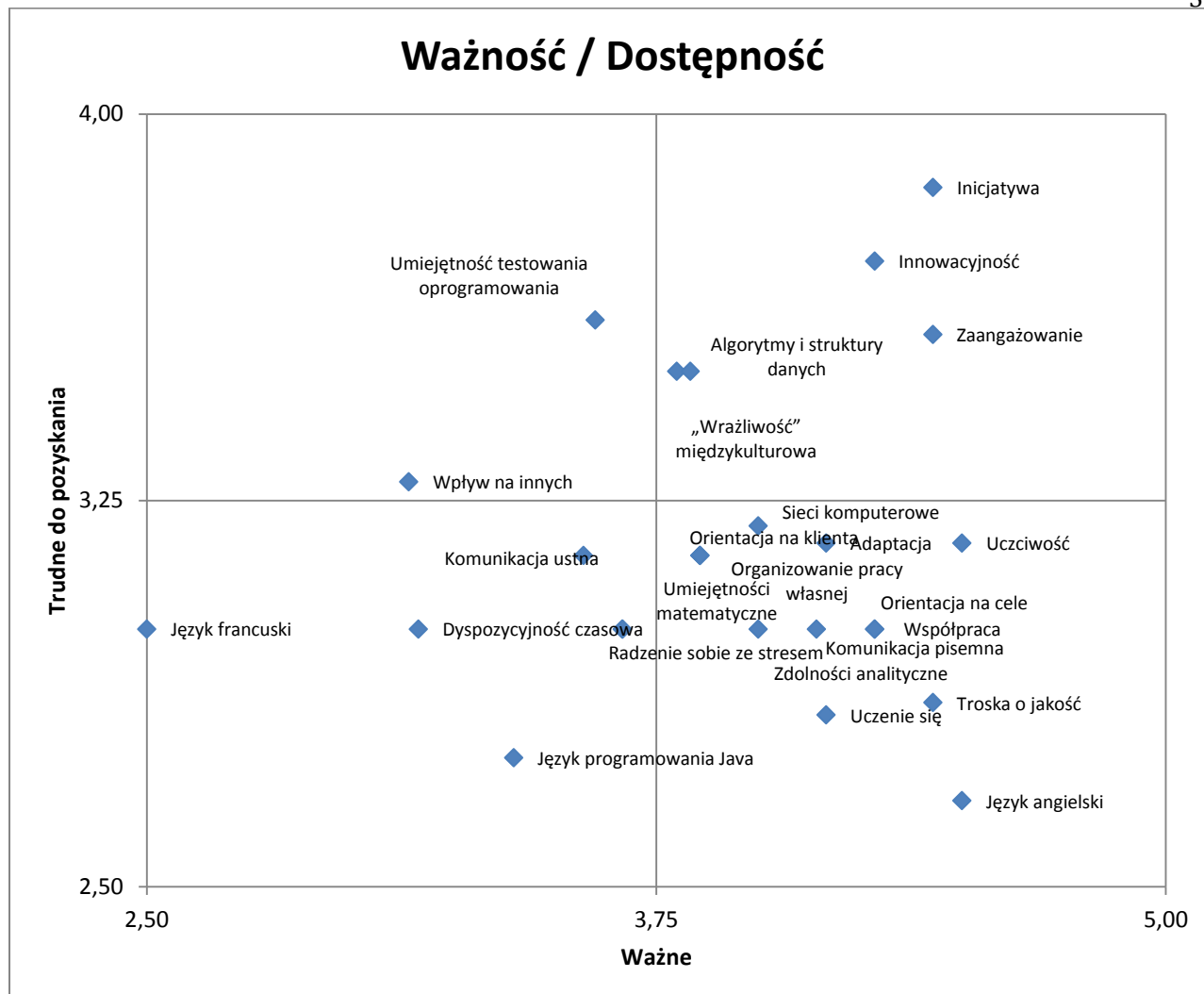
Tabela 9 i 10. Lista kompetencji postrzeganych w branży ITO/IT jako najważniejsze oraz najtrudniejsze do pozyskania.

Szczegółowa ocena ważności i postrzeganej dostępności kompetencji w branży ITO/IT przedstawiona jest poniżej, w Tabeli 11.

Kompetencja	Średnia ważność	Średnia trudność zdobycia
Inicjatywa	4,43	3,86
Innowacyjność	4,29	3,71
Komunikacja pisemna	4,14	3,00
Komunikacja ustna	3,57	3,14
Orientacja na cele	4,29	3,00
Orientacja na klienta	3,86	3,14
Organizowanie pracy własnej	3,86	3,14
Troska o jakość	4,43	2,86
Wpływ na innych	3,14	3,29
Współpraca	4,29	3,00
Zaangażowanie	4,43	3,57
Język programowania C/C++	2,40	3,00
Język programowania Java	3,40	2,75
Sieci komputerowe	4,00	3,20
Algorytmy i struktury danych	3,80	3,50
Ogólna wiedza o insourcingu	1,60	2,50
Ogólna wiedza o outsourcingu	1,83	2,40
Umiejętności matematyczne	3,67	3,00
Umiejętność testowania oprogramowania	3,60	3,60
„Wrażliwość” międzykulturowa	3,83	3,50
Obsługa pakietu MS Office	3,40	2,40
Język angielski	4,50	2,67
Język niemiecki	2,25	3,00
Język francuski	2,50	3,00
Język włoski	1,00	1,00
Uczenie się	4,17	2,83
Adaptacja	4,17	3,17
Radzenie sobie ze stresem	3,67	3,00
Zdolności analityczne	4,00	3,00
Uczciwość	4,50	3,17
Mobilność	2,40	2,50
Dyspozycyjność czasowa	3,17	3,00
Znajomość metodologii agile	2,40	2,25

Tabela 11. Lista kompetencji językowych postrzeganych przez przedstawicieli branży ITO/IT pod kątem ważności oraz trudności pozyskania (na skali od 1 do 5). Na żółto zaznaczone zostały średnie wartości powyżej 4,4 (ważność) oraz 3,5 (kompetencje).

Podobnie jak w przypadku BPO/SSC, również dla kompetencji oczekiwanych przez ITO/IT graficzna ilustracja przy zredukowanej skali daje lepszy obraz sytuacji.



Wykres 2. Matryca kompetencji „Ważność / Dostępność” w branży ITO/IT.

W przypadku firm ITO/IT **kompetencje, które są jednocześnie ważne i najtrudniejsze do pozyskania stanowią: inicjatywa, innowacyjność, zaangażowanie, algorytmy i struktury danych oraz wrażliwość międzykulturowa.** Pośród kompetencji ważnych, ale równocześnie łatwiejszych do pozyskania z rynku pracy znalazły się: sieci komputerowe, orientacja na klienta, adaptacja, uczciwość, organizacja pracy własnej, umiejętności matematyczne, orientacja na cele, współpraca, komunikacja pisemna, zdolności analityczne, troska o jakość, uczenie się oraz język angielski.

### KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – CZEGO BĘDĄ POSZUKIWAĆ PRACODAWCY?

Unikalnym na skalę województwa i kraju aspektem przeprowadzonej w raporcie analizy jest uwzględnienie nie tylko fotograficznego obrazu popytu na kompetencje w branżach BPO/SSC i ITO/IT w Krakowie, ale również uwzględnienie perspektywy długofalowej. Czy pracodawcy zamierzają zwiększyć zatrudnienie na stanowiskach, na które rekrutowani są absolwenci i studenci

krakowskich uczelni wyższych? Czy profil poszukiwanych kompetencji zmienia się na przestrzeni najbliższych 5 lat? W jakie kompetencje najlepiej inwestować dzisiaj, aby znaleźć zatrudnienie po studiach? Na te pytania odpowiada analiza uwzględniająca różnicę pomiędzy projektowanymi liczbami stanowisk wymagających określonych kompetencji w roku 2018 i 2013.<sup>41</sup>

## BPO/SSC

O ile większość analiz zapotrzebowania na kompetencje (np. Bilans Kapitału Ludzkiego), włączając w to przedstawiony raport, podkreśla istotność kompetencji komunikacji werbalnej i pisemnej oraz współpracy jako charakterystyk poszukiwanych zwykle wśród kandydatów na stanowiska pracy, o tyle niezwykle rzadko zadają one pytania dotyczące tego, jakie kompetencje poszukiwane będą w ciągu najbliższych lat. Poniżej prezentujemy listę kompetencji w branży BPO/SSC uporządkowanych według dynamiki wzrostu, rozumianej jako liczba poszukiwanych kandydatów na nowoutworzone stanowiska pracy, które wymagać będą przynajmniej umiarkowanego poziomu danej kompetencji.

Kompetencja	Dynamika	Kompetencja	Dynamika
Innowacyjność	599	Język angielski	529
Wpływ na innych	582	Komunikacja ustna	527
Podstawy ekonomii	582	„Wrażliwość” międzykulturowa	527
Radzenie sobie ze stresem	569	Język francuski	518
Inicjatywa	559	Podstawy rachunkowości	493
Orientacja na cele	554	Podróżowanie	455
Adaptacja	539	Język niderlandzki	453
Zdolności analityczne	539	Język niemiecki	440
Umiejętności matematyczne	537	Mobilność	1
Orientacja na klienta	534	Języki skandynawskie	0
Organizowanie pracy własnej	534	Język rosyjski	0
Troska o jakość	534	Lojalność	-7
Współpraca	534	Język czeski	-20
Zaangażowanie	534	Język hiszpański	-27
Obsługa pakietów biurowych	534	Język fiński	-40
Uczenie się	534	Język węgierski	-40
Uczciwość	534	Język szwedzki	-40
Dyspozycyjność czasowa	534	Język włoski	-47
Komunikacja pisemna	532	Ogólna wiedza o outsourcingu	-212

Tabela 12. Lista kompetencji najbardziej poszukiwanych w przyszłości przez pracodawców z branży BPO/SSC. Im wyższy wskaźnik tym wyższa spodziewana dynamika wzrostu zapotrzebowania na daną kompetencję.

**Wśród wymienionych kompetencji największa dynamika spodziewana jest w zakresie kompetencji takich jak: Innowacyjności, Wpływu na innych, Podstaw ekonomii, Radzenia sobie ze stresem oraz Inicjatywy.** Może oznaczać to, że firmy z branży BPO/SSC potrzebować będą coraz więcej innowatorów oraz kandydatów na liderów i menedżerów, którzy będą w stanie przejawiać postawy charakterystyczne dla gospodarek opartych na wiedzy. Świadczyć o tym może również

<sup>41</sup> Warto zaznaczyć, że przedstawiciele firm podczas pogłębionych wywiadów dość niechętnie wypowiadali się na temat zatrudnienia w przyszłości wskazując czasem na brak decyzyjności w tym zakresie, czasem zaś na dynamiczną sytuację na rynku. Poprosiliśmy ich aby dokonali oszacowania na podstawie wszystkich informacji, które posiadają i własnego doświadczenia uwzględniającego występujące trendy.

stosunkowo niska dynamika zapotrzebowania jeśli chodzi o języki obce – w zasadzie wszystkie poza angielskim, niemieckim i niderlandzkim czeka w perspektywie najbliższych 5 lat spadek dynamiki wzrostu.

## ITO/IT

Nieco odmiennie od sytuacji w branży BPO/SSC prezentuje się spodziewana dynamika wzrostu zapotrzebowania na kompetencję w branży ITO/IT. Poniżej prezentujemy listę kompetencji w branży ITO/IT uporządkowanych według liczby kandydatów poszukiwanych na nowoutworzone stanowiska pracy, które wymagać będą przynajmniej umiarkowanego poziomu danej kompetencji.

Kompetencja	Dynamika	Kompetencja	Dynamika
Inicjatywa	197	Algorytmy i struktury danych	172
Innowacyjność	197	Obsługa pakietów biurowych	167
Komunikacja pisemna	197	Umiejętność testowania oprogr.	159
Komunikacja ustna	197	Język francuski	143
Orientacja na cele	197	Mobilność	143
Organizowanie pracy własnej	197	Ogólna wiedza o insourcingu	137
Współpraca	197	Ogólna wiedza o outsourcingu	135
Zaangażowanie	197	Język programowania Java	132
„Wrażliwość” międzykulturowa	197	Sieci komputerowe	130
Język angielski	197	Znajomość metodologii agile	119
Uczenie się	197	Język programowania C/C++	112
Adaptacja	197	ASP.NET	105
Radzenie sobie ze stresem	197	HTML	85
Zdolności analityczne	197	Język niemiecki	78
Uczciwość	197	JavaScript	65
Dyspozycyjność czasowa	187	Selenium	55
Orientacja na klienta	182	Język rosyjski	23
Umiejętności matematyczne	182	Sharepoint	20
Troska o jakość	177	C#	5
Wpływ na innych	172	SQL	5

Tabela 13. Lista kompetencji najbardziej poszukiwanych w przyszłości przez pracodawców z branży ITO/IT. Im wyższy wskaźnik tym wyższa dynamika wzrostu.

Grupa kompetencji o podobnej przewidywanej dynamice wzrostu jest w branży ITO/IT wyższa niż w przypadku branży BPO/SSC, znajdują się w niej również inne oczekiwania. **Wśród wymienionych kompetencji największa dynamika spodziewana jest w zakresie kompetencji takich jak: Inicjatywy, Innowacyjności, Komunikacji pisemnej, Komunikacji ustnej, Orientacji na cele, Organizowania pracy własnej, Współpracy, Zaangażowania, „Wrażliwości” międzykulturowej, języka angielskiego, Uczenia się, Adaptacji, Radzenia sobie ze stresem oraz Zdolności analitycznych.** Pokazuje to dość jednoznacznie, że branża ITO/IT nastawia się na zwiększające się zapotrzebowanie na tzw. kompetencje miękkie związane z pracą zespołową, w środowiskach wielokulturowych, w której równie ważną rolę co umiejętności techniczne odgrywają umiejętności komunikacji, inicjatywy czy efektywnego radzenia sobie z wyzwaniami. **Warto zwrócić uwagę, że Innowacyjność to jedyna kompetencja, której spodziewana dynamika wzrostu została**

**oceniona zarówno w branży ITO/IT, jak i BPO/SSC jako najwyższa.** Powyższe wyniki nie oznaczają, że kompetencje twarde (np. języki programowania, obsługa programów biurowych) nie są uznawane za istotne przez firmy. Wywiady pogłębione potwierdzają jedynie, że z pozyskaniem ich na rynku krakowskim nie ma większego problemu, natomiast wysoko rozwinięte kompetencje miękkie odróżniają pracowników dobrych od wyśmienitych.

## PODSUMOWANIE

**W naszej analizie za newralgiczne dla branż BPO/SSC i ITO/IT uznaliśmy te kompetencje, które uznane zostały jednocześnie za ważne i trudne do zdobycia.** Dla branży BPO/SSC w grupie tej znalazły się: komunikacja (ustna i pisemna), zaangażowanie, zdolności analityczne, radzenie sobie ze stresem, adaptacja, orientacja na cele, orientacja na klienta, wrażliwość międzykulturowa, współpraca, wpływ na innych oraz język niemiecki. W przypadku firm ITO/IT kompetencje, które są jednocześnie ważne i najtrudniejsze do pozyskania stanowią: inicjatywa, innowacyjność, zaangażowanie, algorytmy i struktury danych oraz wrażliwość międzykulturowa.

Wyjątkowym aspektem przedstawionej w raporcie analizy jest uwzględnienie perspektywy długofalowej w zakresie wymagań związanych z zapotrzebowaniem na określone kompetencje w branżach związanych z outsourcingiem. W przypadku branży BPO/SSC największa dynamika popytu spodziewana jest w zakresie kompetencji Innowacyjności, Wpływu na innych, Podstaw ekonomii, Radzenia sobie ze stresem oraz Inicjatywy. W przypadku branży ITO/IT wśród wymienionych kompetencji największa dynamika spodziewana jest w zakresie kompetencji takich jak: Inicjatywy, Innowacyjności, Komunikacji pisemnej, Komunikacji ustnej, Orientacji na cele, Organizowania pracy własnej, Współpracy, Zaangażowania, „Wrażliwości” międzykulturowej, języka angielskiego, Uczenia się, Adaptacji, Radzenia sobie ze stresem oraz Zdolności analitycznych.

## LISTA KOMPETENCJI (OPIS I SŁOWNIK)

Próba stworzenia uniwersalnego zbioru kompetencji wraz z ich opisem na konkretnych poziomach (od niskiego do wysokiego) dla różnych firm z branży BPO/SSC i ITO/IT jest pewnym uproszczeniem złożonej rzeczywistości działania firm. Niewątpliwie, w każdej firmie zachowania wskazujące na konkretną kompetencję mogą być nieco inne (np. w przypadku jednej firmy dopasowywanie sposobu wypowiedzi do odbiorcy jest kluczowe w komunikacji, a w innej firmie nie ma to znaczenia) lub określać inny poziom (np. udziela wsparcia członkom zespołu jest w jednej firmie wysokim poziomem kompetencji współpraca, a w innej zawiera się w niskim poziomie tej kompetencji). Stworzenie uniwersalnego słownika pozwala jednak stworzyć zręby platformy dla dialogu pomiędzy przedstawicielami biznesu i uczelni i właśnie jako takie narzędzie należy go traktować. Jest to wynik kompromisu pomiędzy bardzo specyficznymi nierzadko oczekiwaniami firm, a koniecznością przełożenia ich na jednorodną listę efektów kształcenia. Dodatkowym gwarantem trafności zastosowanych opisów, oprócz odwołania się do modelu teoretycznego kompetencji jest szereg konsultacji przeprowadzonych z przedstawicielami świata biznesu i oparcie ich o przykłady zachowań podawanych przez same firmy.

## SŁOWNIK KOMPETENCJI WSPÓLNYCH DLA BPO/SSC I ITO/IT

Inicjatywa - rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności	
Poziom	Opis zachowań
1	Krytykuje inicjatywy innych osób. Nie włącza się w działania wykraczające poza zakres obowiązków.
2	Biernie podporządkowuje się inicjatywom w zespole, firmie. Rozpoczyna działania wykraczające poza obowiązki tylko, gdy wymusza to sytuacja.
3	Wskazuje nowe obszary działania dla zespołu. Samodzielnie rozpoczyna działania wykraczające poza zakres obowiązków.
4	Przyjmuje pełną odpowiedzialność za zainicjowane działania. Poszukuje zasobów do realizacji nowych działań.
5	Wskazuje nowe obszary działania dotyczące całej firmy. Angażuje inne osoby w tworzenie inicjatyw.

Innowacyjność - generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę	
Poziom	Opis zachowań
1	Utrzymuje status quo. Krytykuje pomysły innych osób.
2	Stosuje się do usprawnień proponowanych przez innych. Przedstawia wyłącznie schematyczne rozwiązania.
3	Przedstawia użyteczne pomysły na usprawnienia swojej pracy. Wprowadza drobne usprawnienia w swojej pracy.
4	Wskazuje na obszary w zespole, które mogłyby być ulepszone. Znacząco ulepsza pomysły innych osób.
5	Tworzy oryginalne plany działań i rozwiązań prowadzące do zmiany organizacyjnej. Uczestniczy we wdrażaniu proponowanych przez siebie rozwiązań. Wskazuje na obszary w całej organizacji, które mogłyby być ulepszone.

Komunikacja pisemna - przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych	
Poziom	Opis zachowań
1	Popełnia podstawowe błędy w komunikacji pisemnej. Tworzy zbyt zwięzłe lub zbyt rozbudowane komunikaty pisemne.
2	Popełnia drobne błędy w komunikacji pisemnej. Wybiórczo stosuje się do wzorców komunikacji pisemnej dostępnych w firmie (np. wzory listów).
3	Stosuje się do wzorców komunikacji pisemnej dostępnych w firmie (np. wzory listów). Jasno opisuje sytuacje.
4	Dopasowuje sposób komunikacji pisemnej do odbiorcy. Przygotowuje bardzo czytelne raporty.
5	Tworzy nowe wzorce komunikacji. Przygotowywane przez niego komunikaty pisemne mogą być przykładem dla innych.

Komunikacja ustna - przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową	
Poziom	Opis zachowań
1	Wypowiada się chaotycznie. Komunikuje się w sposób niezrozumiały dla otoczenia.
2	Wypowiada się skrótowo. Stosuje żargon techniczny w komunikacji z osobami nie będącymi specjalistami.
3	Jasno przekazuje informacje. Okazuje rozmówcy szacunek.
4	Dopasowuje sposób komunikacji do odbiorcy. Stosuje bogate słownictwo specjalistyczne.
5	Swobodnie komunikuje się nawet w trudnych sytuacjach. Stosuje różnorodne techniki komunikacji (parafraza, pytania otwarte, odzwierciedlanie).

Orientacja na cele - realizacja celów krótko – i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie kończy działań. Zmienia cele w trakcie ich realizacji w nieuzasadnionych przypadkach.
2	Wybiórczo realizuje cele (łatwe, krótkoterminowe). Przekracza terminy realizacji zadań.
3	Z wyprzedzeniem komunikuje potencjalne trudności w realizacji zadań. Terminowo realizuje cele krótko- i długoterminowe.
4	Realizuje cele przed umówionym terminem. Wytrwale działa pomimo przeszkód.
5	Terminowo realizuje zadania, nawet jeśli pojawią się poważne trudności. Optymalizuje sposób działania, aby przekroczyć wyznaczone cele.

Organizowanie pracy własnej - planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom	
Poziom	Opis zachowań
1	Działa bez jakiegokolwiek planu Realizuje nadmierną liczbę zadań w tym samym czasie
2	Dzieli zadania na mniejsze czynności do wykonania Traktuje wszystkie zadania jako ważne i pilne
3	Planuje własną pracę Wyznacza priorytety zgodnie z ważnością i pilnością zadań
4	Przeorganizowuje własne działania stosownie do bieżącej sytuacji Tworzy alternatywne plany działań krótkoterminowych
5	Tworzy długoterminowe plany Dzieli się wiedzą na temat skutecznej organizacji pracy z innymi

Orientacja na klienta - zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań	
Poziom	Opis zachowań
1	Niewłaściwie reaguje na potrzeby klienta Ignoruje to, co mówi klient
2	Schematycznie reaguje na potrzeby zgłoszone klienta Nieuprzejmie odnosi się do klienta
3	Pogłębia potrzeby klienta poprzez zadawanie pytań Uważnie słucha tego, co mówi klient
4	Wychodzi do klienta z nowymi propozycjami Utrzymuje partnerską relację z klientem
5	Analizuje satysfakcję klienta w perspektywie długoterminowej Wskazuje na potencjalne obszary długoterminowej współpracy z klientem

Troska o jakość - działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie stosuje się do procedur firmowych Popełnia poważne błędy narażające firmę na straty finansowe
2	Wybiórczo stosuje procedury istniejące w firmie Popełnia drobne błędy
3	Stosuje się do procedur obowiązujących w firmie Skrupulatnie sprawdza swoją pracę
4	Wykonuje swoją pracę bezbłędnie Stale podnosi jakość swojej pracy
5	Wspiera inne osoby w utrzymywaniu wysokiej jakości pracy Przekazuje innym sprawdzone sposoby jak polepszyć jakość pracy

Wpływ na innych - oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia	
Poziom	Opis zachowań
1	Podporządkowuje się innym ze szkodą dla swoich celów Ulega niezależnie od tego, kto jest osobą przekonywującą
2	Stosuje nacisk w oddziaływaniu na innych Agresywnie przekonuje innych do swojego zdania
3	Przekonuje innych za pomocą racjonalnych argumentów W zdecydowany sposób broni własnych poglądów
4	Dopasowuje argumenty do osoby i sytuacji Stosuje wybrane techniki wpływu
5	Zachowuje partnerską relację w sytuacji wpływu Stosuje różnorodne techniki wpływu skutecznie wspierające zamierzone cele



Współpraca - efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie włącza się w pracę grupy Forsuje cele indywidualne
2	Włącza się w pracę grupy pod wpływem innych osób, sytuacji Podporządkowuje się realizacji celów grupowych
3	Z własnej inicjatywy dzieli się wiedzą i zasobami z innymi osobami Aktywnie wspiera realizację celów grupowych
4	Poszukuje sposobów ulepszenia współpracy w zespole Zachęca innych do współpracy
5	Poszukuje sposobów ulepszenia współpracy w firmie Przez swoje działanie motywuje innych do skutecznej realizacji celów grupowych

Zaangażowanie - entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy	
Poziom	Opis zachowań
1	Okazuje znużenie wykonywaną pracą Publicznie krytykuje swoją firmę
2	Uczestniczy w imprezach firmowych Swoje obowiązki wykonuje bez entuzjazmu
3	Dobrze wypowiada się o swojej firmie Entuzjastycznie podchodzi do realizacji dobrze opanowanych zadań
4	Entuzjastycznie podchodzi do realizacji nawet trudnych zadań Broni dobrego imienia firmy, gdy jest ono zagrożone
5	Jest dla innych przykładem zaangażowania w pracę Swoim zachowaniem wspiera wartości cenione w firmie

Wrażliwość międzykulturowa - wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców kulturowych	
Poziom	Opis zachowań
1	Jednakowo traktuje reprezentantów różnych kultur, nawet gdy dopasowanie się polega na prostych czynnościach Popełnia nietakty w kontakcie z przedstawicielami odmiennych kultur
2	W prosty sposób modyfikuje swoje zachowanie względem reprezentantów różnych kultur Nie upewnia się, że dobrze rozumie reprezentanta odmiennej kultury
3	Z szacunkiem odnosi się do odmienności kulturowej Upewnia się, że właściwie zrozumiał reprezentanta odmiennej kultury
4	Dopasowuje swój sposób zachowania do wymagań różnych kultur Stale pogłębia swoją wiedzę na temat różnic kulturowych
5	Ze swobodą i akceptacją odnosi się do przedstawicieli różnych kultur nawet w trudnych sytuacjach Przygotowuje innych do spotkań i rozmów z przedstawicielami odmiennych kultur

Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs - wykorzystywanie w efektywny sposób możliwości podstawowych pakietów oprogramowania biurowego	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie korzysta z pakietów oprogramowania biurowego. Dokumenty i prezentacje tworzy na papierze lub przy wykorzystaniu prostych programów tekstowych.
2	Tworzy proste dokumenty, arkusze kalkulacyjne i prezentacje w pakietach biurowych. Nie wykorzystuje podstawowych funkcji oprogramowania (zmiana formatu tekstu, wyrównanie tekstu, punktowanie, podstawowe operacje matematyczne w arkuszach kalkulacyjnych)
3	Tworzy i edytuje dokumenty, arkusze kalkulacyjne i prezentacja w pakietach biurowych wykorzystując podstawowe funkcje oprogramowania (zmiana formatu tekstu, wyrównanie tekstu, punktowanie, podstawowe operacje matematyczne w arkuszach kalkulacyjnych)
4	Wykorzystuje niektóre zaawansowane opcje pakietów biurowych (malarz formatów, formatowanie warunkowe, animacje). Stosuje formatowanie nagłówków w dokumentach, dba o wizualny aspekt dokumentów.
5	Tworzy estetyczne, dobrze sformatowane i wykorzystujące schemat nagłówków dokumenty. Stosuje zaawansowane opcje pakietów biurowych, m.in. tabele przestawne, makra, korespondencja seryjna. Tworzy własne szablony dokumentów.

Umiejętności matematyczne - przeprowadzanie różnych operacji matematycznych	
Poziom	Opis zachowań
1	Popełnia błędy przy podstawowych zadaniach arytmetycznych. Unika zadań związanych z liczeniem i operacjami matematycznymi.
2	Przeprowadza bezbłędnie proste działania arytmetyczne (dodawanie i odejmowanie) bez pomocy kalkulatora. Popełnia błędy przy trudniejszych operacjach arytmetycznych (mnożenie i dzielenie).
3	Przeprowadza bezbłędnie podstawowe działania arytmetyczne (dodawanie, odejmowanie, dzielenie i mnożenie) bez pomocy kalkulatora. Popełnia sporadyczne błędy przy działaniach przeprowadzanych na większych liczbach i złożonych działaniach matematycznych.
4	Przeprowadza bezbłędnie podstawowe działania arytmetyczne, bez pomocy kalkulatora, nawet na większych liczbach i złożonych działaniach matematycznych.
5	Przeprowadza bezbłędnie zaawansowane działania arytmetyczne (całkowanie, logarytmy, analiza funkcji). Tworzy własne rozwiązania złożonych problemów matematycznych, logicznych i arytmetycznych.

Uczenie się - łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie radzi sobie z nowymi zdaniami Wymaga szczegółowych instrukcji nawet przy realizacji prostych zadań
2	Potrzuje stałej pomocy przy opanowywaniu nowych zdań Wymaga ogólnych instrukcji przy realizacji prostych zadań
3	Potrzuje wyjaśnienia/demonstracji, aby opanować nowe zadania Szybko opanowuje nowe zagadnienia o średnim stopniu trudności
4	Stale pogłębia swoją wiedzę na tematy związane z wykonywaną pracą. Potrzebuje niewielkiego wsparcia przy opanowywaniu nowych zagadnień o wysokiej trudności
5	Samodzielnie opanowuje nowe zagadnienia o wysokim stopniu trudności Bardzo szybko osiąga biegłość w realizacji nowych zadań

Adaptacja - łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach	
Poziom	Opis zachowań
1	Działa w zdezorganizowany sposób w sytuacji zmiany Podejmuje schematyczne działania niezależnie od zmieniających się warunków
2	Modyfikuje proste działania, jeśli wymaga tego sytuacja W sytuacji zmiany podporządkowuje swoje działania sugestiom innych osób
3	Modyfikuje kluczowe działania, uwzględniając sytuację Zachowuje sprawność działania w sytuacji zmiany
4	Wykorzystuje zmianę do wprowadzenia korzystnych modyfikacji w swojej pracy W sytuacji zmiany sprawdza efektywność wprowadzanych modyfikacji
5	Uczestniczy w kreowaniu zmian w organizacji Wykorzystuje zmianę do wprowadzenia korzystnych modyfikacji w organizacji

Radzenie sobie ze stresem - łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych (nietyczne oczekiwania klienta, konflikty, okres wzmożonej pracy)	
Poziom	Opis zachowań
1	W sytuacjach trudnych działa w sposób całkowicie zdezorganizowany W okresie wzmożonej pracy dostarcza wyników o bardzo słabej jakości
2	W sytuacjach trudnych popełnia liczne błędy W okresie wzmożonej pracy dostarcza wyników o słabej jakości
3	Popełnia drobne błędy wykonując pracę w trudnych sytuacjach W okresie wzmożonej pracy dostarcza wyników o dobrej jakości
4	W sytuacjach trudnych zachowuje wysoką sprawność działania W okresie wzmożonej pracy dostarcza wyników o jakości nieznacznie odbiegającej od pracy w standardowych warunkach
5	W sytuacjach trudnych zachowuje bardzo wysoką sprawność działania W okresie wzmożonej pracy dostarcza wyników o tej samej jakości jak w standardowych warunkach

Zdolności analityczne - łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania	
Poziom	Opis zachowań
1	Ma kłopoty ze zrozumieniem zadania, jakie ma do wykonania Bierze pod uwagę wyłącznie jeden punkt widzenia, przedstawiając stan rzeczy
2	Rozkłada problem na mniejsze aspekty, bez szczególnego uporządkowania Grupuje podobne proste zagadnienia
3	Analizuje związek pomiędzy kilkoma częściami problemu Dociera do informacji z różnych źródeł, aby lepiej zrozumieć złożoną sytuację
4	Szczegóły problemu rozpatruje w szerszym kontekście Określa kilka potencjalnych przyczyn lub konsekwencji sytuacji
5	Przewiduje skutki potencjalnych działań w długoterminowej perspektywie Rozumie współzależności pomiędzy nawet pozornie odległymi problemami

Uczciwość - przestrzeganie uznawanych norm moralnych	
1	Regularnie łamie ogólnie przyjęte normy moralne. Nie dotrzymuje zobowiązań, kłamie, nie postępuje zgodnie z własnymi deklaracjami.
2	Przestrzega norm moralnych tylko po to, by uniknąć kary. Nie potrafi dobrze wyjaśnić celu uczciwego postępowania.
3	Przestrzega ogólnie przyjętych norm moralnych, choć gdy je łamie, nie stara się wyciągać z tego nauki i naprawiać szkód związanych ze swoim działaniem.
4	Przestrzega ogólnie przyjętych normy moralne bez względu na to, czy są z tym związane pozytywne konsekwencje. Stara się postępować zgodnie z własnymi deklaracjami i naprawiać szkody związane ze swoim działaniem.
5	Tłumaczy innym wagę przestrzegania norm moralnych. Dotrzymuje zobowiązań i zachęca innych do ich dotrzymania.

Mobilność - Przyjmowanie propozycji wyjazdów związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych lub uczeniem się (konferencje, szkolenia) poza miejscem pracy				
1	2	3	4	5
bardzo rzadko	rzadko	Czasami	często	bardzo często

Dyspozycyjność czasowa - Elastyczność w zakresie godzin pracy, przyjmowanie nadgodzin z możliwością ich późniejszego odebrania.				
1	2	3	4	5
bardzo rzadko	rzadko	Czasami	często	bardzo często

Ogólna wiedza o outsourcingu - posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży outsourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu	
Poziom	Opis
0	Nie posiada nawet podstawowej wiedzy z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży BPO, SSC i/lub ITO. Brak rozumienia podstawowych pojęć oraz kontekstu funkcjonowania firm z tych branż.
1	Posiada co najmniej ogólną wiedzę na temat funkcjonowania branży BPO, SSC i/lub ITO. Rozumie podstawowe pojęcia (np. KPI, call center, SSC itp.) oraz kontekst funkcjonowania firm z tych branż.

## SŁOWNIK KOMPETENCJI SPECYFICZNYCH DLA BPO/SSC

Podstawy ekonomii - rozumienie podstawowych pojęć z zakresu ekonomii i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	
Poziom	Opis
0	Nie posiada podstawowej wiedzy z zakresu ekonomii. Nie rozumie podstawowych pojęć.
1	Posiada co najmniej podstawową wiedzę z zakresu ekonomii. Rozumie podstawowe pojęcia i potrafi wykorzystać je w praktyce w kontekście organizacyjnym

Podstawy rachunkowości - rozumienie podstawowych pojęć z zakresu rachunkowości i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	
Poziom	Opis
0	Nie posiada podstawowej wiedzy z zakresu rachunkowości. Nie rozumie podstawowych pojęć.
1	Posiada co najmniej podstawową wiedzę z zakresu rachunkowości. Rozumie podstawowe pojęcia i potrafi wykorzystać je w praktyce w kontekście organizacyjnym

### SŁOWNIK KOMPETENCJI SPECYFICZNYCH DLA ITO/IT

Język programowania C/C++ - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania C/C++ do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie stosuje programowania obiektowego w C/C++. Tworzy kod strukturalny, niezoptymalizowany i trudny do rozbudowy.
2	Stosuje podstawy programowania obiektowego C/C++ wykorzystując umiarkowanie złożone struktury danych. Wykorzystuje podstawowe, dołączone do języka biblioteki.
3	Wykorzystuje w pełni potencjał programowania obiektowego C/C++, budując rozszerzalne i zoptymalizowane oprogramowanie, stosując m.in. enkapsulację i polimorfizm. Troszczy się o zużycie pamięci.
4	Tworzy najwyższej jakości oprogramowanie obiektowe w C/C++. Pisze kod jest czysty, nie wymaga refaktoryzacji i jest w pełni przetestowany i kompatybilny z wieloma środowiskami.
5	Wykorzystuje zaawansowane możliwości języka C/C++. Wykracza poza możliwości języka, dostosowując go do specyficznych wymagań klienta i programu, pisząc własne kompilatory lub sterowniki.

Język programowania Java - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania Java do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Tworzy kod niezoptymalizowany i trudny do rozbudowy, stosując podstawowe zasady programowania obiektowego Java.
2	Tworzy kod umiarkowanie zoptymalizowany. Wykorzystuje podstawowe, dołączone do języka Java biblioteki.
3	Buduje rozszerzalne i zoptymalizowane oprogramowanie w języku Java. Wykorzystuje podstawowe biblioteki graficzne.
4	Tworzy w języku Java kod czysty, niewymagający refaktoryzacji i w pełni przetestowany i kompatybilny z wieloma środowiskami. Programuje urządzenia mobilne, wykorzystuje programowanie wielowątkowe.
5	Wykorzystuje zaawansowane możliwości języka Java. Wykracza poza możliwości języka, dostosowując go do specyficznych wymagań klienta i programu, pisząc własne kompilatory lub sterowniki.

Sieci komputerowe - umiejętność obsługi (projektowania, wdrażania, utrzymywania i administrowania) sieciami oraz systemami komputerowymi	
Poziom	Opis zachowań
1	Konfiguruje niewielkie sieci lokalne typu LAN, podatne na ataki z zewnątrz.
2	Konfiguruje niewielkie, zabezpieczone sieci lokalne LAN, rozumie zasady działania translacji NAT.
3	Buduje rozległe, bezpieczne sieci lokalne. Rozumie działanie serwerów proxy, NAT i podstaw routingu.
4	Buduje proste sieci korporacyjne zapewniając im bezpieczeństwo zgodnie z wymaganiami.
5	Posiada umiejętność zbudowania złożonej, bezpiecznej sieci korporacyjnej stworzonej z wielu mniejszych podsieci.

Algorytmy i struktury danych - umiejętność obsługi (projektowania, implementacji, analizy i programowania) algorytmów i struktur danych	
Poziom	Opis zachowań
1	Stosuje błędnie podstawowe zasady analizy algorytmów, nie potrafi rozróżnić elementarnych struktur danych.
2	Wykorzystuje podstawowe zasady analizy algorytmów, rozróżnia i aplikuje elementarne struktury danych.
3	Płynnie stosuje podstawowe algorytmy, sortowanie pozycyjne, metody poszukiwań binarnych. Wykorzystuje podstawowe złożone struktury danych.
4	Stosuje płynnie złożone struktury danych, min. kolejki dwumianowe, kopce Fibonacciego. Wykorzystuje algorytmy grafowe.
5	Stosuje i modyfikuje, dostosowując do potrzeb własnych, złożone struktury danych, stosuje dynamiczne algorytmy grafowe.

Umiejętność testowania oprogramowania - umiejętność przeprowadzania testów i walidacji (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania	
Poziom	Opis zachowań
1	Pisze niskiej jakości testy, które nie testują w pełni kodu źródłowego.
2	Pisze podstawowe testy, które testują podstawowe funkcjonalności kodu źródłowego.
3	Troszczy się o wydajność testów poprzez stosowanie atrap projektów.
4	Pisze testy w pełni pokrywające aplikacje, np. testy funkcjonalne, jednostkowe.
5	Jest wyznawcą metodologii <i>test-driven development</i> . Nie uznaje pisania kodu bez wcześniejszego napisania testu. Jego testy są optymalne, przemyślane.

Znajomość metodologii Agile - umiejętność efektywnej pracy w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (Extreme programming, Crystal Clear, ASD, SCRUM itp.)	
Poziom	Opis zachowań
1	Nie stosuje się do podstawowych założeń metodologii Agile w swoim projekcie.
2	Stosuje podstawowe założenia metodologii Agile w swoim projekcie. Nie posługuje się płynnie słownictwem związanym z żadaną z metodologii Agile.
3	Pracuje w projekcie wykorzystując jedną z metodologii Agile (Scrum, Extreme programming, ASD itp.), płynnie posługuje się związanym z nią słownictwem.
4	Stosuje w praktyce wszystkie założenia manifestu Agile. W razie potrzeby pracuje w projektach wykorzystujących różne metodologie Agile. Płynnie zmienia role w projekcie.
5	Jest pasjonatem metodologii Agile, próbuje doskonalić metodę zarządzania projektem w oparciu o manifest Agile proponując własne usprawnienia.

SharePoint - umiejętność obsługi platformy SharePoint	
Poziom	Opis zachowań
1	Potrafi w stopniu podstawowym korzystać z wybranych możliwości platformy Sharepoint Foundation.
2	Potrafi korzystać z zaawansowanych możliwości platformy Sharepoint Foundation.
3	Potrafi w stopniu podstawowym korzystać z wybranych możliwości platformy Sharepoint Server.
4	Potrafi korzystać z zaawansowanych możliwości platformy Sharepoint Server.
5	Potrafi dostosowywać możliwości platform Sharepoint Server i Sharepoint Foundation do potrzeb organizacji.

ASP.NET - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania ASP.NET do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Wykorzystuje podstawy języka ASP.NET, wykonuje podstawowe manipulacje elementów na stronie.
2	Pisze programy w języku ASP.NET, które modyfikują strukturę drzewa DOM, wykorzystując do tego proste frameworki.
3	Stosuje podstawowe frameworki, dzięki czemu pisze czysty i dobrze zoptymalizowany kod w ASP.NET. Jego programy komunikują się zdalnie z serwerem.
4	Stosuje zaawansowane frameworki, które pozwalają pisać w języku ASP.NET programy noszące cechy 'obiektywności'.
5	Stosuje specjalistyczne frameworki, które pozwalają na pisanie zaawansowanych aplikacji frontowych w ASP.NET w oparciu o wzorzec Model-Widok-Kontroler.

Selenium – umiejętność wykorzystania framework'u Selenium do testowania aplikacji i stron internetowych	
Poziom	Opis zachowań
1	Pisze nieodzwierciadlające potrzeby klienta scenariusze.
2	Pisze podstawowe testy. Testy, które tworzy, czasami zwracają informacje o błędzie bez rzeczywistego występowania błędu w kodzie.
3	Troszczy się o wydajność testów poprzez stosowanie atrap projektów.
4	Pisze testy pokrywające znaczną część funkcjonalności aplikacji i stron internetowych.
5	Pisze pełne scenariusze, sprawdzające wyczerpująco wszystkie funkcjonalności aplikacji i stron internetowych.

HTML - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania HTML do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Pisze kod niepoprawny składniowo, nie zamyka znaczników, miesza znaczniki strukturalne i prezentacyjne.
2	Pisząc kod miesza składnie różnych wersji HTML, domyka znaczniki, jego kod jest zwalidowany.
3	Pisze poprawny, zwalidowany kod HTML używając konsekwentnie standardów danej wersji HTML.
4	Stosuje znaczniki strukturalne zamiast prezentacyjnych (np. <strong> zamiast <b>), używa HTML 5 troszczy się o indeksowania stron w wyszukiwarkach.
5	Pisze bezbłędny, kompatybilny ze wszystkimi przeglądarkami (również w wersjach poprzednich), zwalidowany kod.

JavaScript - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania JavaScript do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Wykorzystuje podstawy języka JavaScript, wykonuje podstawowe manipulacje elementów na stronie.
2	Pisze programy w języku JavaScript, które modyfikują strukturę drzewa DOM, wykorzystując do tego proste frameworki.
3	Stosuje podstawowe frameworki, dzięki czemu pisze czysty i dobrze zoptymalizowany kod w JavaScript. Jego programy komunikują się zdalnie z serwerem.
4	Stosuje zaawansowane frameworki, które pozwalają pisać w języku JavaScript programy noszące cechy 'obiektoowości'.
5	Stosuje specjalistyczne frameworki, które pozwalają na pisanie zaawansowanych aplikacji frontendowych w JavaScript w oparciu o wzorzec Model-Widok-Kontroler.



C# - umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania C# do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	
Poziom	Opis zachowań
1	Tworzy w języku C# kod niezoptymalizowany i trudny do rozbudowy stosując podstawowe zasady programowania obiektowego.
2	Posiada umiejętność wykorzystania podstawowych bibliotek dołączonych do języka C#.
3	Buduje rozszerzalne i zoptymalizowane oprogramowanie w C#.
4	Tworzy w języku C# kod czysty, nie wymagający refaktoryzacji i w pełni przetestowany i kompatybilny z wieloma środowiskami. Programuje urządzenia mobilne i programowanie wielowątkowe.
5	Wykorzystuje zaawansowane możliwości języka C#. Wykracza poza możliwości języka, dostosowując go do specyficznych wymagań klienta i programu.

SQL – umiejętność praktycznego wykorzystania języka zapytań do tworzenia i zarządzania bazami danych	
Poziom	Opis zachowań
1	Tworzy niezoptymalizowane i powielające dane relacje. Nie spełnia wymagań podstawowych postaci normalnych.
2	Tworzy relacje danych minimalizując duplikacje danych. Jego relacje spełniają podstawowe postaci normalne.
3	Tworzy dobrze zoptymalizowane relacje danych. Kiedy istnieje taka potrzeba, tworzy wyzwalacze.
4	Tworzy optymalne struktury danych przystosowane do przetrzymywania i operowania na dużych ilości danych. Wykorzystuje podstawy programowania proceduralnego. Zna podstawy konfiguracji serwerów baz danych pod wymagania klienta lub oprogramowania.
5	Wykorzystuje zaawansowane możliwości programowania proceduralnego. Stworzone przez niego struktury danych są przystosowane do przetwarzania dużych struktur danych w optymalny sposób. Konfiguruje serwery baz danych pod wymagania klienta lub oprogramowania.

Ogólna wiedza o insourcingu - posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży insourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu	
Poziom	Opis
0	Nie posiada nawet podstawowej wiedzy z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży insourcing. Brak rozumienia podstawowych pojęć oraz kontekstu funkcjonowania firm z tej branży.
1	Posiada co najmniej ogólną wiedzę na temat funkcjonowania branży insourcing. Rozumie podstawowe pojęcia (np. KPI, KPO, ITO/IT itp.) oraz kontekst funkcjonowania firm z tej branży.

## JĘZYKI OBCE

Dobrym punktem odniesienia dla potrzeb i oczekiwań firm z branży BPO/SSC i ITO/IT w kontekście umiejętności językowych są ramy Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego. Wymagane minimum to poziom B2 (osoba potrafi zrozumieć zasadnicze aspekty problemów konkretnych lub abstrakcyjnych przedstawionych w tekstach złożonych, w tym

dyskusję specjalistyczną dotyczącą własnej tematyki zawodowej. Potrafi porozumieć się na tyle swobodnie i spontanicznie, że rozmowa z rdzennym użytkownikiem języka wolna jest od napięć, tak w przypadku jednej jak i drugiej strony. Potrafi wyrazić się w sposób jasny i szczegółowy na wiele tematów, wyrazić opinię na dany temat wykazując pozytywne i negatywne strony różnych (proponowanych) wyborów).

Kluczowe zastrzeżenie jakie musimy tu poczynić dotyczy rozłożenia akcentów poszczególnych kompetencji językowych. Wiele wskazuje na to, że choć umiejętność czytania i pisanie oraz znajomość gramatyki języka obcego jest bardzo ważna to kluczowego znaczenia nabiera umiejętność mówienia (*speaking*).

Języki: angielski, niemiecki, francuski, włoski, niderlandzki, fiński, szwedzki, węgierski, hiszpański, norweski, czeski, rosyjski - posługiwanie się językiem obcym umożliwiające prawidłową i sprawną komunikację. <sup>42</sup>	
Poziom	Opis skrócony
A2	Potrafi zrozumieć pojedyncze zdania oraz wyrażenia często używane i związane bezpośrednio z życiem codziennym (np.: dane o sytuacji osobistej i rodzinnej, zakupy, najbliższe otoczenie, praca). Potrafi się porozumieć w trakcie wykonywania zadań prostych, codziennych, wymagających jedynie bezpośredniej i prostej wymiany informacji na znany temat. Potrafi opisać za pomocą prostych środków swoje wykształcenie, swoje bezpośrednie otoczenie i wypowiadać się na tematy związane z niezbędnymi potrzebami.
B1	Potrafi zrozumieć zasadnicze punkty rozmowy, gdy używany jest język jasny i standardowy, a rozmowa dotyczy spraw znanych związanych z pracą, szkołą, czasem wolnym, etc. Potrafi sobie poradzić w większości sytuacji, jakie spotyka w podróży w regionie języka docelowego. Potrafi wypowiedzieć się w sposób prosty i zwięzły na tematy z życia codziennego i dotyczące własnych zainteresowań. Potrafi opowiedzieć wydarzenie, przeżycie osobiste lub sen, wyrazić nadzieję lub cel, jak również przedstawić krótko uzasadnienie lub wyjaśnienie dotyczące projektu lub pomysłu.
B2	Potrafi zrozumieć zasadnicze aspekty problemów konkretnych lub abstrakcyjnych przedstawionych w tekstach złożonych, w tym dyskusję specjalistyczną dotyczącą własnej tematyki zawodowej. Potrafi porozumieć się na tyle swobodnie i spontanicznie, że rozmowa z rdzennym użytkownikiem języka wolna jest od napięć, tak w przypadku jednej jak i drugiej strony. Potrafi wyrazić się w sposób jasny i szczegółowy na wiele tematów, wyrazić opinię na dany temat wykazując pozytywne i negatywne strony różnych (proponowanych) wyborów.
C1	Potrafi zrozumieć szeroką gamę długich i trudnych tekstów oraz zrozumieć ukryte w nich podteksty. Potrafi wypowiedzieć się spontanicznie i biegle nie zastanawiając się zbyt nad doбором słów. Potrafi posługiwać się językiem skutecznie i swobodnie w życiu społecznym, zawodowym lub w czasie studiów. Potrafi budować wypowiedzi na tematy złożone, jasne, o wyraźnej strukturze i wykazać się opanowaniem narzędzi językowych służących organizacji i wewnętrznej spójności dyskursu.
C2	Potrafi zrozumieć bez wysiłku praktycznie wszystko, co czyta lub słyszy. Potrafi odtworzyć fakty i argumenty z różnych źródeł pisemnych i ustnych streszczając je w sposób zwięzły i spójny. Potrafi wypowiedzieć się spontanicznie, bardzo płynnie i precyzyjnie oraz uwydatnić niuanse znaczeniowe tekstów o złożonej tematyce.

<sup>42</sup> Źródło opisów: Europejski System Opisu Kształcenia Językowego (za: Katedra UNESCO do Badań nad Przekładem i Komunikacją Międzykulturową (<http://www.unesco.uj.edu.pl>))

## POPYT NA KOMPETENCJE W UJĘCIU JAKOŚCIOWYM

Wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych dopełniają informacje zebrane w ramach przeprowadzonych badań jakościowych – wywiadów z przedstawicielami działów HR oraz menadżerami pracującymi w firmach BPO/SSC i ITO/IT. **W większości przypadków przedstawicielom biznesu ciężko było określić jakie kierunki i na jakich uczelniach stanowią dla nich najlepszą bazę kandydatów – w dużej mierze wynika to ze specyfiki poszukiwanych kompetencji. Jeśli chodzi o branżę BPO/SSC najczęściej wskazywano na filologię i kierunki ekonomiczne (głównie rachunkowość i finanse). W przypadku ITO/IT najczęściej wskazywanymi kierunkami były programowanie, automatyka i robotyka, informatyka, fizyka i matematyka.**

### REKRUTACJA I SELEKCJA

Jednym z pomostów pomiędzy sytuacją na rynku pracy a pracodawcami są stosowane techniki rekrutacji. Trafnie dobrane pozwalają odnaleźć kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach, błędnie zaś skonstruowane niezależnie od dostępności na rynku pracy odpowiednich kandydatów nie pozwalają na zachęcenie ich do złożenia aplikacji. Przedstawiciele działów *Human Resources* wymienili kilka kluczowych sposobów, w jaki pozyskują kandydatów do pracy wśród studentów i absolwentów. Są to metody zróżnicowane, które w rzeczywistości pozwalają dotrzeć do szerokiej puli potencjalnych kandydatów:

- ogłoszenia zamieszczane na portalach pracy
- wyszukiwanie osób na portalach społecznościowych skupionych na rozwoju kariery
- kontakt podczas targów pracy
- spotkania na uczelniach
- kontakt z biurami karier i stowarzyszeniami skupiającymi absolwentów
- kontakt przez polecenie.

**Można zauważyć, że obok Internetu, ważnym źródłem poszukiwania potencjalnych kandydatów jest również uczelnia.** Kompleksowość podejmowanych działań pozwala z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić, że sytuacja, w której firmy mają problem ze znalezieniem kandydatów z określonymi kompetencjami, wynika raczej z niedoboru takich osób na rynku pracy aniżeli z niedopasowanych metody rekrutacji.

**Wśród technik oceny kompetencji, wiedzy, umiejętności i zdolności w przypadku branży BPO/SSC wymieniano m.in. wywiad telefoniczny, testy analityczne i językowe, rozmowy indywidualne z udziałem bezpośredniego przełożonego.** Interesujące, że w przypadku branży ITO/IT najpierw sprawdzana jest wiedza, jej weryfikacji dokonują inżynierowie (często w trakcie rozmów telefonicznych). W następnym kroku, podczas rozmowy z inżynierami i menedżerem odpowiedzialnym za zatrudnianie pracowników, sprawdzane są umiejętności „miękkie”. Wówczas oceniane są m.in. dopasowanie do konkretnego zespołu i organizacji, inicjatywa i samodzielność na stanowisku pracy oraz motywacja. Menedżerowie z branży BPO/SSC i ITO/IT stwierdzili, że taka ocena jest niewątpliwie trudnym zadaniem, zwłaszcza w przypadku oceny motywacji, dopasowania do kultury organizacyjnej czy uczciwości. Jako przydatne w ocenie menedżerowie wskazywali na tzw. „próbkiwanie”, czyli wykonanie w praktyce konkretnego zadania związanego z przyszłą pracą. Trudności w selekcji odpowiednich kandydatów mogą wynikać z ograniczonego wykorzystywania takich technik jak test sytuacyjny czy Assessment Center, które wykorzystywane są raczej do oceny kompetencji na wyższych stanowiskach.

## ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

**Naiwnością byłoby oczekiwać, że osoby zrekrutowane bezpośrednio z rynku pracy będą posiadały kompletny i wyczerpujący zestaw kompetencji na pożądanym poziomie, których nie trzeba już później w żaden sposób rozwijać.** Przedstawiciele firm doskonale zdają sobie z tego sprawę, a same firmy wdrażają szereg rozbudowanych programów nakierowanych na rozwój pracowników. Wśród głównych narzędzi wymieniono między innymi:

- szkolenia wprowadzające, tzw. *Induction programme* lub *Onboarding*,
- szkolenia dotyczące wiedzy związanej z wykonywaną pracą (określane jako „twarde”), np. rachunkowość, zagadnienia prawne,
- szkolenia doskonalące umiejętności intra- i interpersonalne (określane jako „miękkie”), np. komunikacja, obsługa klienta, radzenie sobie ze stresem, asertywność, praca zespołowa,
- szkolenia językowe,
- mentoring (zwłaszcza w przypadku branży ITO/IT; nowym pracownikom przypisywany jest doświadczony inżynier),
- coaching grupowy prowadzony przez menedżera,
- wizyty w oddziałach firmy,
- warsztaty w spółkach, dla których osoby pracują celem wymiany wiedzy i poznania biznesowego kontekstu operacji,
- wsparcie ze strony bardziej doświadczonego współpracownika w pierwszych miesiącach pracy,
- szkolenia organizowane przez osoby z zespołu.

Można by sądzić, że tak szeroki wachlarz narzędzi jest w pewnym sensie votum nieufności w stosunku do efektów kształcenia uzyskiwanych przez pracowników na uczelniach - rzeczywistość jest jednak dużo bardziej złożona, a obraz taki byłby krzywdzący dla uczelni. Oczywiście w sporej części stosowane szkolenia mają na celu redukcję braków, które przy lepszym dopasowaniu programów uczelni nie byłyby potrzebne. Z drugiej jednak strony zdecydowana większość z nich ma charakter przygotowujący kandydatów do pracy w konkretnym środowisku biznesowym i jako takie są konieczne dla efektywnego działania. Inną grupę stanowią te działania edukacyjne, które wynikają z konieczności ciągłego dopasowywania się firm do zmieniających się warunków biznesowych, rozwoju i zmiany profilu działań.

**W kontekście uczenia się przez całe życie ofertę rozwojową firm branży BPO/SSC i ITO/IT należy uznać za bardzo dobrze opracowaną, co dodatkowo powinno przekładać się na budowanie pozytywnego wizerunku i przyciąganie jeszcze lepszych kandydatów do pracy.** W firmach łączone są dwie ogólne formy, w jakich mogą odbywać się działania rozwojowe: poza stanowiskiem pracy (*off the job*) i na stanowisku pracy (*on the job*). Coraz większą wagę przywiązuje się też do działań nakierowanych na rozwój przez doświadczenie.

## MOCNE STRONY STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW

O ile z reguły zdecydowanie łatwiej rozmawia się o niedostatkach i brakach, o tyle przedstawiciele firm BPO/SSC i ITO/IT nie mają również problemu ze wskazaniem na szereg bardzo pozytywnych aspektów związanych z kompetencjami studentów i absolwentów krakowskich uczelni. Pośród nich znalazły się m.in.:

- wysoki poziom wiedzy,
- dobre wykształcenie techniczne w przypadku inżynierów,
- dużą otwartość i łatwość nawiązywania kontaktów pomocną w kontakcie z klientami,
- sprawną organizację pracy i planowanie zadań,
- dużą elastyczność wyrażającą się m.in. w łatwym zaadaptowaniu do zmian obowiązków, godzin pracy,
- wysoka motywacja do pracy,
- kreatywność,
- duże umiejętności językowe u osób, które ukończyły kierunki filologiczne.

**Menedżerowie doceniali ponadto doświadczenia międzykulturowe studentów - ich zdaniem takie doświadczenia oraz możliwość obcowania na uniwersytetach z obcokrajowcami są bardzo korzystne.** Kształtują one pożądane nawyki związane z rozumieniem różnic kulturowych i sprzyjają właściwym zachowaniom w różnych kontekstach kulturowych nieodłącznie związanych z pracą w branży BPO/SSC.

Ważna dla przedstawicieli firm jest również sama gotowość do nabywania wiedzy i umiejętności, które cechują zwłaszcza absolwentów filologii oraz kierunków humanistycznych i społecznych, dla których dziedzina finansów jest nowa.

#### SŁABE STRONY STUDENTÓW I ABSOLWENTÓW

Jeśli chodzi o słabe strony studentów i absolwentów krakowskich uczelni, wywiady przeprowadzone z menadżerami i specjalistami HR potwierdzają dane zgromadzone w wyniku badań ankietowych. Szczególnie dotkliwe braki zauważają oni m.in. jeśli chodzi o:

- komunikację. Studenci i absolwenci mają trudności z publicznym zabieraniem głosu, preferują kontakt elektroniczny nad bezpośredni.
- wpływ na innych. Występuje brak pewności siebie, zwłaszcza w sytuacji kontaktu z osobą zajmującą wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej lub na szerszym forum.
- pracę zespołową. Dostrzegalne jest nastawienie na indywidualny sukces, występują kłopoty z budowaniem relacji z zespołem.
- przyjmowanie informacji zwrotnej. Studenci i absolwenci reagują emocjonalnie na krytyczne informacje, nie traktują tych informacji jako źródła wiedzy o tym jakie obszary mogą rozwijać.
- zaangażowanie. Obserwuje się słabą identyfikację z firmą, co zdaniem menedżerów i przedstawicieli HR wynika z większej mobilności pokolenia oraz przekonania o łatwości zmiany pracy.
- zastosowanie wiedzy w praktyce. Studenci i absolwenci mają wiedzę akademicką, co jest sprawdzane w toku rekrutacji i wysoko oceniane, ale w realnych sytuacjach nie zawsze potrafią z niej korzystać.
- doświadczenie w pracy. Inną kwestią, wskazywaną w szczególności przez menedżerów, są doświadczenia praktyczne jako takie, nie powiązane z branżą BPO/SSC lub ITO/IT. Ich zdaniem brakuje obycia ze środowiskiem biznesowym i dostosowywania się do reguł wymaganych w miejscu pracy. Wskazywano na korzyści wynikające z wykraczania poza realizację praktyk odbywających się na uczelni. Cenne jest, jeśli osoba pracowała już na jakimś stanowisku i realizowała określone obowiązki.

- poziom znajomości języka angielskiego u filologów. Wskazywano, że o ile absolwenci filologii bardzo dobrze znają języki kierunkowe, to poziom języka angielskiego nie jest zadowalający.

**Jak wskazują przedstawiciele firm w dużej mierze poziom tych kompetencji mógłby być podwyższony przede wszystkim w trakcie realizacji projektów zespołowych w trakcie studiów.** Wówczas osoby zyskałyby realne doświadczenia, a nie tylko dowiedziały się na czym polega skuteczna praca w grupie lub jakie są techniki wpływu. Najlepiej jeśli takie zajęcia odbywałyby się na realnych problemach i studiach przypadków, a kończyły się napisaniem raportu i prezentacją jego wyników.

Interesujące jest to, że poza kwestiami, które mogą w sposobie realizacji programów kształcenia zaadresować uczelnie, wymieniono także aspekty pokoleniowe związane z przemianami obyczajowymi i zdobyczami technologii. Osoby udzielające wywiadów podkreślały, że młode osoby należą do tzw. „pokolenia Y”, cechuje je: dbałość o zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym, większa mobilność w zatrudnieniu, związana z tym słaba identyfikacja z pracodawcą oraz brak lojalności wobec firmy, a także roszczeniowa postawa i brak pokory, które wynikają z troski o własne prawa. Stanowić to może nie lada wyzwanie dla firmy, której zależy na zatrzymaniu dobrego pracownika i niekiedy wymusza zmianę podejścia, które zagwarantuje spełnienie wysokich oczekiwań młodego pokolenia.

## PODSUMOWANIE

**Wydaje się, że przedstawicielom branż BPO/SSC i ITO/IT trudno określić jednoznacznie kierunki oraz uczelnie stanowiące dla nich najlepszą bazę kandydatów, ponieważ w dużej mierze nastawieni są oni na intensywne szkolenia w zakresie wiedzy domenowej wymaganej na danym stanowisku pracy.** Nie znaczy to jednak, że nie dostrzegają oni silnych stron, jeśli chodzi o absolwentów krakowskich uczeni wyższych, oraz ich deficytów w zakresie podstawowych, wymaganych w pracy zawodowej, kompetencji.

Do **silnych stron** krakowskich absolwentów przedstawiciele firm zaliczają m.in. wysoki poziom wiedzy, otwartość i łatwość nawiązywania kontaktów, sprawną organizację zadań, elastyczność, motywację do pracy, twórczość i umiejętności językowe. **Dotkliwe braki** przedstawiciele biznesu widzą z kolei w zakresie komunikacji, wpływu na innych, przyjmowania informacji zwrotnej, praktycznym zastosowaniu wiedzy teoretycznej oraz doświadczeniu w pracy i znajomości języka angielskiego wśród filologów.

## EFEKTY KSZTAŁCENIA ISTOTNE DLA BPO/SSC ORAZ ITO/IT

Uwzględniając specyfikę oczekiwanych przez przedstawicieli biznesu kompetencji posiadanych przez absolwentów, jak również aplikacyjny charakter przygotowywanych rozwiązań zdecydowaliśmy się nie uwzględniać jakichkolwiek podziałów i kategoryzacji efektów kształcenia. Oczekiwane kompetencje, a co za tym idzie efekty kształcenia, mają charakter dość uniwersalny (poza oczekiwaniami *stricte* kierunkowymi jak np. podstawy ekonomii, czy programowanie w wybranych językach) i transferowalny pomiędzy dziedzinami. Kolejnym argumentem na rzecz rezygnacji z wszelkich kategoryzacji jest jedno z głównych założeń przyświecających KRK – a mianowicie autonomii i dowolności budowania efektów kształcenia przez poszczególne uczelnie.

Jest jeszcze jeden powód, dla którego warto, aby każdorazowo przed włączeniem danego efektu kształcenia do własnego katalogu uczelnie mogły w miarę swobodnie przeformułować jego treść i dopasować go do własnych potrzeb i możliwości – tym powodem jest konieczność monitorowania i weryfikacji uzyskania danego efektu kształcenia. Tylko pod tym warunkiem studenci mogą uzyskać dyplom poświadczający zakładane kwalifikacje. Postanowiliśmy więc stworzyć katalog efektów kształcenia, który w możliwie wierny sposób odda oczekiwania biznesu, z drugiej strony zaś pozwoli uczelniom na ich łatwą modyfikację. Ułatwieniem w modyfikacji i ew. uszczegóławianiu efektów kształcenia może być również słownik kompetencji, w którym każde oczekiwanie biznesu zostało rozpisane na zachowania odpowiadające poziomom rozwoju danej kompetencji. Dodatkowo opracowaliśmy krótki katalog wskazówek dotyczący tego w jaki sposób można określić efekty kształcenia osiągać i w jaki sposób je mierzyć.

#	Nazwa kompetencji / oczekiwania	Definicja	Opis efekt kształcenia	BPO /SSC	ITO/ IT
1	Inicjatywa	Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności	Student potrafi samodzielnie rozpocząć nowe działania (inicjatywy) w określonym kontekście organizacyjnym i społecznym przyjmując na siebie odpowiedzialność za ich realizację	x	x
2	Innowacyjność	Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę	Student potrafi samodzielnie generować nowe pomysły (innowacje) w określonym środowisku organizacyjnym, opracowywać je a następnie wdrażać w innowacyjny sposób rozwiązując problemy.	x	x
3	Komunikacja pisemna	Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych	Student potrafi przygotowywać i przedstawiać komunikaty, profesjonalne dokumenty i raporty w formie pisemnej operując adekwatnym językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy/zleceniodawcy.	x	x
4	Komunikacja ustna	Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową	Student potrafi płynnie komunikować się z innymi odpowiednio przygotowując i przedstawiając informacje w formie werbalnej operując językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy.	x	x
5	Orientacja na cele	Realizacja celów krótko - i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy	Student potrafi zrozumieć i zaakceptować cele krótko- i długoterminowe w organizacji, w której funkcjonuje a następnie podejmować działania na rzecz ich terminowej realizacji.	x	x
6	Orientacja na klienta	Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań	Student potrafi zidentyfikować potrzeby i oczekiwania odbiorców swoich działań (klientów lub beneficjentów) w organizacji, w której funkcjonuje a następnie wykorzystać tę wiedzę do podejmowania działań nakierowanych na ich zaspokojenie	x	x
7	Organizowanie pracy własnej	Planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom	Student potrafi adekwatnie zorganizować własne działania i czas, wyznaczyć priorytety i zoptymalizować sposób ich wykonania. Student potrafi wyznaczyć sobie jasne i wymagające cele w pracy nad określonym zadaniem.	x	x
8	Troska o jakość	Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań	Student identyfikuje kryteria jakości wykonania własnej pracy (rozumianej jako spełnienie oczekiwań klienta lub beneficjenta działań). Student potrafi zidentyfikować w jaki sposób jego działania przekładają się na wyniki organizacji, a następnie podejmować działania zgodne z duchem i literą zasad obowiązujących w określonym kontekście organizacyjnym, jest dokładny i skrupulatny w ich wypełnianiu. Student dba o jakość i staranność wykonywanych przez siebie zadań.	x	x

9	Wpływ na innych	Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia	Student potrafi prowadzić merytoryczną dyskusję, wykorzystywać argumentację do przekonywania innych oraz bronić własnego zdania w określonym środowisku organizacyjnym bez antagonizowania relacji.	x	x
10	Współpraca	Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych	Student jest otwarty na współpracę i potrafi współpracować z innymi w grupie, przyjmować określone role w pracy grupowej, które służą realizacji celów zespołowych	x	x
11	Zaangażowanie	Entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy	Student potrafi zaangażować się w działania oraz przejawiać entuzjazm i pasję w realizacji zadań. Student akceptuje znaczenie dbałości o wizerunek firmy w określonym kontekście organizacyjnym	x	x
12	„Wrażliwość” międzykulturowa	Wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców kulturowych	Student potrafi dostosować swoje zachowanie do odmiennych wzorców kulturowych w organizacji. Potrafi zidentyfikować uwarunkowania kulturowe różnych zachowań ludzi w organizacji. Potrafi uszanować odmienność światopoglądową i kulturową współpracowników i klientów.	x	x
13	Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs	Wykorzystywanie w efektywny sposób możliwości podstawowych pakietów oprogramowania biurowego	Student potrafi obsługiwać i wykorzystywać w pracy podstawowe oprogramowanie biurowe (MS Office, OpenOffice, Google Docs).	x	x
14	Umiejętności matematyczne	Przeprowadzanie różnych operacji matematycznych	Student potrafi przeprowadzać różne operacje matematyczne w rozwiązywaniu problemów i generowania wiedzy.	x	x
15	Uczenie się	Łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy	Student potrafi efektywnie i szybko przyswajać nową wiedzę.	x	x
16	Adaptacja	Łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach	Student potrafi dostosowywać swoje nawyki i zachowania do zmieniających się warunków	x	x
17	Radzenie sobie ze stresem	Łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych	Student potrafi działać pod presją stosując efektywne strategie radzenia sobie ze stresem	x	x
18	Zdolności analityczne	Łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania	Student potrafi bez względu na warunki szybko i niezawodnie wyszukiwać, analizować i przetwarzać informacje niezbędne do wykonania zadania.	x	x
19	Uczciwość	Przestrzeganie uznawanych norm moralnych	Student akceptuje potrzebę istnienia standardów zachowań etycznych i uczciwości oraz stosuje je w swoim działaniu.	x	x
20	Ogólna wiedza o outsourcingu	Posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży outsourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży Business Process Outsourcing oraz Shared Services Center. Rozumie pojęcia (BPO, SSC, call center, KPI itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym. Wie jakie kompetencje należy rozwijać aby osiągnąć sukces w tej branży.	x	x
21	Podstawy ekonomii	Rozumienie podstawowych pojęć z zakresu ekonomii i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu ekonomii. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	x	
22	Podstawy rachunkowości	Rozumienie podstawowych pojęć z zakresu rachunkowości i umiejętność wykorzystania ich w praktyce w kontekście organizacyjnym	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu rachunkowości. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	x	
23	Ogólna wiedza o insourcingu	Posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży insourcingowej i kontekstu funkcjonowania firm tego typu	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania biznesów typu Insourcing. Rozumie podstawowe pojęcia (SSC, KPI, KPO, ITO, insourcing itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym. Wie jakie kompetencje należy rozwijać aby osiągnąć sukces w tej branży.		x



24	Język programowania C/C++	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania C/C++ do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania C/C++ do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
25	Język programowania Java	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania Java do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania Java do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
26	Sieci komputerowe	Umiejętność obsługi (projektowania, wdrażania, utrzymywania i administrowania) sieciami oraz systemami komputerowymi	Student potrafi obsługiwać (projektować, wdrażać, utrzymywać i administrować) sieciami oraz systemami komputerowymi		x
27	Algorytmy i struktury danych	Umiejętność obsługi (projektowania, implementacji, analizy i programowania) algorytmów i struktur danych	Student potrafi obsługiwać (projektować, implementować, analizować i programować) algorytmy i struktury danych.		x
28	Umiejętność testowania oprogramowania	Umiejętność przeprowadzania testów i walidacji (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania	Student potrafi przeprowadzać testy i walidację (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania.		x
29	Znajomość metodologii Agile	Umiejętność efektywnej pracy w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (AGILE, SCRUM itp.)	Student potrafi pracować w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (AGILE, SCRUM itp.)		x
30	Dyspozycyjność czasowa	Elastyczność w zakresie godzin pracy, przyjmowanie nadgodzin z możliwością ich późniejszego odebrania	-	x	x
31	Mobilność	Przyjmowanie propozycji wyjazdów związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych lub uczeniem się (konferencje, szkolenia) poza miejscem pracy	-	x	x
32	SharePoint	Umiejętność obsługi platformy SharePoint	Student potrafi w praktyce wykorzystywać platformę SharePoint do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
33	ASP.NET	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania ASP.NET do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania ASP.NET do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
34	Selenium	Umiejętność wykorzystania framework'u Selenium do testowania aplikacji i stron internetowych	Student potrafi w praktyce wykorzystywać framework Selenium do testowania aplikacji i stron internetowych.		x
35	HTML	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania HTML do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania HTML do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
36	JavaScript	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania JavaScript do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania JavaScript do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
37	C#	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka programowania C# do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania C# do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x
38	SQL	Umiejętność praktycznego wykorzystania języka zapytań do tworzenia i zarządzania bazami danych	Student potrafi w praktyce wykorzystywać możliwości bazy danych SQL do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		x

Tabela nr 14. Przełożenie oczekiwań firm z branży BPO/SSC oraz ITO/IT na język efektów kształcenia

## EFEKTY KSZTAŁCENIA W UJĘCIU ILOŚCIOWYM

Z prośbą o wypełnienie „Arkusza podaży” zwróciliśmy się do dyrektorów jednostek dydaktycznych i opiekunów specjalizacji krakowskich uczelni wyższych. Kwestionariusze wypełnili przedstawiciele 215 kierunków/specjalizacji z 8 uczelni – szczegóły dotyczące liczebności poszczególnych grup przedstawia Tabela 15.

Nazwa uczelni	Częstość
Akademia Górniczo-Hutnicza	46
Akademia Wychowania Fizycznego	18
Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego	15
Politechnika Krakowska	6
Uniwersytet Jagielloński	66
Uniwersytet Pedagogiczny	45
Uniwersytet Rolniczy	8
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości	11
Ogółem	<b>215</b>

Tabela 15. Liczba kierunków/specjalizacji z poszczególnych uczelni krakowskich uwzględnionych w analizie.

Jedną z podstawowych kwestii, o jakie spytaliśmy dyrektorów jednostek podstawowych krakowskich uczelni wyższych jest liczba absolwentów przewidywanych na lata 2013 i 2018 na poszczególnych kierunkach. Jak widać wyraźnie z danych przedstawionych w Tabeli 16, pomimo niżu demograficznego, uczelnie spodziewają się, zarówno w przypadku kierunków wskazanych przez branżę ITO/IT, jak i BPO/SSC, zwiększenia liczby absolwentów o około 15%.

Przewidywana liczba absolwentów	Średnia kierunków ITO/IT (N=24)	Średnia kierunków BPO/SSC (N=191)
Rok 2013	31,45	42,12
Rok 2018	36,11	47,36

Tabela 16. Przewidywana liczba absolwentów w latach 2013 i 2018.

Oprócz predykcji dotyczących liczby absolwentów, dyrektorzy i osoby odpowiedzialne za proces dydaktyczny w jednostkach podstawowych uczelni wyższych zostali zapytani o to w jakim stopniu, na skali od 1 do 5, na danym profilu/ścieżce/specjalizacji uzyskiwane są określone efekty kształcenia, gdzie 1 oznacza, że dany efekt kształcenia uzyskiwany jest w bardzo niewielkim stopniu, a 5, że dany efekt kształcenia uzyskiwany jest bardzo wysokim stopniu. Poniżej przedstawiamy porównanie pomiędzy kierunkami stanowiącymi zaplecze dla branży BPO/SSC i ITO/IT pod względem odsetka kierunków, na których dany efekt kształcenia realizowany jest przynajmniej w stopniu umiarkowanym (z prezentacji, z powodu małej liczebności przypadków, wyłączone zostały mało popularne języki obce i języki programowania).

<b>Efekt kształcenia</b>	<b>Średnia BPO/SSC</b>	<b>Średnia ITO/IT</b>
Student potrafi samodzielnie rozpoczynać nowe działania (inicjatywy) w określonym kontekście organizacyjnym i społecznym przyjmując na siebie odpowiedzialność za ich realizację.	69%	<b>86%</b>
Student potrafi samodzielnie generować nowe pomysły (innowacje) w określonym środowisku organizacyjnym, opracowywać je a następnie wdrażać w innowacyjny sposób rozwiązując problemy	67%	<b>82%</b>
Student potrafi przygotowywać i przedstawiać komunikaty, profesjonalne dokumenty i raporty w formie pisemnej operując adekwatnym językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy/zleceniodawcy	75%	<b>91%</b>
Student potrafi płynnie komunikować się z innymi odpowiednio przygotowując i przedstawiając informacje w formie werbalnej operując językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy	<b>83%</b>	<b>86%</b>
Student potrafi zrozumieć i zaakceptować cele krótko- i długoterminowe w organizacji, w której funkcjonuje a następnie podejmować działania na rzecz ich terminowej realizacji	77%	77%
Student potrafi zidentyfikować potrzeby i oczekiwania odbiorców swoich działań (klientów lub beneficjentów) w organizacji, w której funkcjonuje a następnie wykorzystać tę wiedzę do podejmowania działań nakierowanych na ich zaspokojenie	59%	64%
Student potrafi adekwatnie zorganizować własne działania i czas, wyznaczyć priorytety i zoptymalizować sposób ich wykonania. Student potrafi wyznaczyć sobie jasne i wymagające cele w pracy nad określonym zadaniem	75%	<b>86%</b>
Student identyfikuje kryteria jakości wykonania własnej pracy (rozumianej jako spełnienie oczekiwań klienta lub beneficjenta działań). Student potrafi zidentyfikować w jaki sposób jego działania przekładają się na wyniki organizacji.	75%	<b>86%</b>
Student potrafi prowadzić merytoryczną dyskusję, wykorzystywać argumentację do przekonywania innych oraz bronić własnego zdania w określonym środowisku organizacyjnym bez antagonizowania relacji	79%	77%
Student jest otwarty na współpracę i potrafi współpracować z innymi w grupie, przyjmować określone role w pracy grupowej, które służą realizacji celów zespołowych	<b>92%</b>	<b>91%</b>
Student potrafi zaangażować się w działania oraz przejawiać entuzjazm i pasję w realizacji zadań. Student akceptuje znaczenie dbałości o wizerunek firmy w określonym kontekście organizacyjnym	<b>86%</b>	<b>86%</b>

Student posiada podstawową wiedzę z zakresu ekonomii. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	34%	67%
Student posiada podstawową wiedzę z zakresu rachunkowości. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	21%	24%
Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania biznesów typu Inourcing. Rozumie podstawowe pojęcia (SSC, KPI, KPO, ITO, insourcing itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym.	7%	10%
Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży Business Process Outsourcing oraz Shared Services Center. Rozumie pojęcia (BPO, SSC, call center, KPI itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	9%	5%
Student potrafi przeprowadzać różne operacje matematyczne w rozwiązywaniu problemów i generowania wiedzy	36%	<b>86%</b>
Student potrafi dostosować swoje zachowanie do odmiennych wzorców kulturowych w organizacji. Potrafi zidentyfikować uwarunkowania kulturowe różnych zachowań ludzi w organizacji. Potrafi uszanować odmienność światopoglądową i kulturową współpracowników	75%	57%
Student potrafi obsługiwać i wykorzystywać w pracy podstawowe oprogramowanie biurowe (MS Office, OpenOffice, Google Docs)	<b>85%</b>	<b>100%</b>
Student potrafi efektywnie i szybko przyswajać nową wiedzę	<b>88%</b>	<b>100%</b>
Student potrafi dostosowywać swoje nawyki i zachowania do zmieniających się warunków	79%	<b>95%</b>
Student potrafi działać pod presją stosując efektywne strategie radzenia sobie ze stresem	74%	<b>86%</b>
Student potrafi bez względu na warunki szybko i niezawodnie wyszukiwać, analizować i przetwarzać informacje niezbędne do wykonania zadania	<b>82%</b>	<b>95%</b>
Student potrafi obsługiwać (projektować, wdrażać, utrzymywać i administrować) sieciami oraz systemami komputerowymi	7%	67%

Student potrafi obsługiwać (projektować, implementować, analizować i programować) algorytmy i struktury danych	16%	67%
Student potrafi przeprowadzać testy i walidację (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania	16%	43%
Student potrafi pracować w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (AGILE, SCRUM itp.)	7%	43%
Student potrafi komunikować się pisemnie oraz werbalnie w języku angielskim na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego*	<b>83%</b>	<b>95%</b>
Student potrafi komunikować się pisemnie oraz werbalnie w języku niemieckim na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego*	31%	29%
Student potrafi komunikować się pisemnie oraz werbalnie w języku francuskim na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego*	16%	19%
Student potrafi komunikować się pisemnie oraz werbalnie w języku rosyjskim na poziomie B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego*	20%	19%

Tabela 17. Odsetek kierunków, na których dany efekt kształcenia realizowany jest przynajmniej w stopniu umiarkowanym.

Najwyżej ocenianymi przez dyrektorów jednostek efektami kształcenia są te dotyczące komunikacji werbalnej i pisemnej, współpracy, umiejętności szybkiego uczenia się, zdolności analitycznych, obsługi programów biurowych oraz, co ważne, entuzjazmu. Jest to wynik o tyle zaskakujący, że spora część z tych wysoko ocenionych efektów kształcenia jest bardzo nisko oceniana przez pracodawców. Wiele wskazuje na to, o czym będziemy jeszcze pisać w dalszej części raportu, że osiągnięcie ogólnych kompetencji transferowalnych zostało przez respondentów przeszacowane. Wynika to najprawdopodobniej z błędnej oceny oraz nieprzystającym ich rozumieniu.

Poniżej przedstawiamy efekty kształcenia, w których dała zauważyć się największa różnica między kierunkami charakterystycznymi dla branży BPO/SSC a ITO/IT, na korzyść tych drugich.

<b>Efekt kształcenia</b>	<b>Średnia (N=24)</b>	<b>Średnia (N=191)</b>	<b>Różnica</b>
Student potrafi przeprowadzać różne operacje matematyczne w rozwiązywaniu problemów i generowania wiedzy	4,4	2,6	1,8
Student posiada podstawową wiedzę z zakresu ekonomii. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	3,5	2,5	0,9
Student potrafi obsługiwać i wykorzystywać w pracy podstawowe oprogramowanie biurowe (MS Office, OpenOffice, Google Docs)	5,0	4,3	0,7
Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży Business Process Outsourcing oraz Shared Services Center. Rozumie pojęcia (BPO, SSC, call center, KPI itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	1,7	1,2	0,5
Student potrafi dostosowywać swoje nawyki i zachowania do zmieniających się warunków	4,4	3,9	0,5

Tabela 18. Różnice w uzyskiwaniu efektów kształcenia pomiędzy kierunkami/specjalizacjami stanowiącymi naturalne źródło pozyskiwania kandydatów dla firm z branży ITO/IT oraz BPO/SSC

Nie może być zaskoczeniem, że do mocnych stron kierunków będących naturalnym rezerwuarem kandydatów w branży ITO/IT należą kompetencje związane z matematyką, natomiast dziwnym może zdawać się fakt, że absolwenci kierunków charakterystycznych dla ITO/IT przodują pod względem znajomości podstaw ekonomii, adaptacji oraz wiedzy z zakresu BPO/SSC i obsługi MS Office.

<b>Efekt kształcenia</b>	<b>Średnia (N=24)</b>	<b>Średnia (N=191)</b>	<b>Różnica</b>
Student potrafi dostosować swoje zachowanie do odmiennych wzorców kulturowych w organizacji. Potrafi zidentyfikować uwarunkowania kulturowe różnych zachowań ludzi w organizacji. Potrafi uszanować odmienną światopoglądową i kulturową współpracowników	3,3	4,1	-0,8
Student potrafi płynnie komunikować się z innymi odpowiednio przygotowując i przedstawiając informacje w formie werbalnej operując językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy	3,8	4,3	-0,5
Student potrafi prowadzić merytoryczną dyskusję, wykorzystywać argumentację do przekonywania innych oraz bronić własnego zdania w określonym środowisku organizacyjnym bez antagonizowania relacji	3,9	4,2	-0,3
Student jest otwarty na współpracę i potrafi współpracować z innymi w grupie, przyjmować określone role w pracy grupowej, które służą realizacji celów zespołowych	4,3	4,5	-0,2
Student potrafi zidentyfikować potrzeby i oczekiwania odbiorców swoich działań (klientów lub beneficjentów) w organizacji, w której funkcjonuje a następnie wykorzystać tę wiedzę do podejmowania działań nakierowanych na ich zaspokojenie	3,6	3,7	-0,2

Tabela 19. Różnice w uzyskiwaniu efektów kształcenia pomiędzy kierunkami/specjalizacjami stanowiącymi naturalne źródło pozyskiwania kandydatów dla firm z branży BPO/SSC oraz ITO/IT

Do mocnych stron kierunków związanych z BPO/SSC należy kształcenie umiejętności miękkich – wrażliwość międzykulturowa, komunikacja i współpraca oraz perswazja.

## OSIĄGANIE ZAKŁADANYCH EFEKTÓW KSZTAŁCENIA

W tabeli poniżej wskazujemy przykładowe metody i narzędzia, które mogą być wykorzystywane aby pomóc studentom w osiągnięciu danego efektu kształcenia, oraz wybrane narzędzia weryfikacji/oceny czy tak w istocie się stało. Opracowując tę część kierowaliśmy się wytycznymi prac ekspertów bolońskich<sup>43</sup> oraz sugestiami ze strony przedstawicieli uczelni wyższych. Jeśli chodzi o metody dydaktyczne i narzędzia osiągania poszczególnych efektów kształcenia zdecydowaliśmy się nie ograniczać wyłącznie do metod, które mogą być stosowane podczas prowadzenia kursów akademickich, ale również do działań bardziej ogólnych – takich jak nacisk na zwiększenie wymian studenckich, wsparcie dla organizacji studenckich itp. Mamy nadzieję, że taki zabieg pozwoli na uzyskanie szerszej perspektywy. Ogólny kierunek, w którym zmierzają nasze sugestie polega na maksymalnym wykorzystaniu takich narzędzi, które pozwalają na naukę przez doświadczenie<sup>44</sup>. Stąd też nacisk na prace projektowe (również w grupach międzynarodowych), praktyki w organizacjach biznesowych, kursy w formie symulacji, wykorzystanie gier edukacyjnych, warsztaty prowadzone przez przedstawicieli świata biznesu czy wreszcie tzw. „żywych” studiów przypadków<sup>45</sup>.

Dodatkowy komentarz warto poświęcić również kwestii proponowanych narzędzi oceny/weryfikacji osiągania zakładanych efektów kształcenia. Przyjęło się dzielić te narzędzia na dwa główne typy<sup>46</sup>:

- oceny formujące (kształtujące lub formatywne) – dokonywane relatywnie często, których głównym celem jest dostarczenie informacji studentom (dot. postępów w nauce, ew. braków i obszarów rozwoju) oraz nauczycielom akademickim (dot. efektywności własnych działań dydaktycznych)
- oceny podsumowujące (sumatywne lub sumaryczne) – zwykle stosowana raz na zakończenie danego cyklu nauczania odpowiadająca na pytanie czy i w jakim stopniu student osiągnął zakładane efekty kształcenia.

<sup>43</sup> Szereg prezentacji m.in. T. Saryusz-Wolskiego, D. Piotrowskiej, J.M. Pawlikowskiego, M. Ziółek czy E. Chmieleckiej dostępnych jest na stronie internetowej [www.ekspercibolonscy.org.pl](http://www.ekspercibolonscy.org.pl); Dodatkowo korzystaliśmy z pracy: M. Rydzewska-Włodarczyk (2011) Zasady oceny efektów kształcenia – wybrane problemy. Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin. Oeconomica 287 (63), 223–234.

<sup>44</sup> Zob. D. Kolb (1983). *Experiential learning*. Paramus, NJ: Financial Times/Prentice Hall; M. Silberman (red.) (2007). *The Handbook of Experiential Learning*, San Francisco: Pfeiffer.

<sup>45</sup> O ile praktyki, symulacje i gry są już technikami dość dobrze rozpoznanymi na rynku edukacyjnym, o tyle „live case studies” wymagają pewnego wyjaśnienia. Metoda ta, polegająca na większym urealnieniu tradycyjnego wykorzystania studium przypadku w dydaktyce, opiera się na mocniejszym nacisku na pracę projektową oraz przyjmowaniu przez prowadzącego zajęcia różnych ról w trakcie rozwiązywania danego przypadku przez studentów. W poszczególnych etapach projektu staje się on więc raz zleceniodawcą, raz użytkownikiem, raz wykonawcą lub dostawcą. Studenci nie mają jak to z reguły bywa dostępu do wszystkich informacji niezbędnych do rozwiązania przypadku – muszą te informacje zdobyć i opracować w interakcji z prowadzącym, który przyjmuje określoną rolę. Aby tego dokonać muszą wykorzystać różne media komunikacji – rozmowa i negocjacje, emaile itd. Prowadzący zyskuje dodatkowe możliwości aby nauczyć i ocenić, a studenci aby nauczyć się, nie tylko konkretnej wiedzy, ale i istotnych umiejętności, o których była mowa wcześniej – komunikacji, orientacji na klienta, radzenia sobie ze stresem czy empatii itd.

D. Fink (2008). *Living Cases: Authentic Learning in Action*. Proceedings of the EDU-COM 2008 International Conference. Sustainability in Higher Education: Directions for Change, Edith Cowan University, Perth Western Australia.

<sup>46</sup> M. Rydzewska-Włodarczyk (2011) Zasady oceny efektów kształcenia – wybrane problemy. Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin. Oeconomica 287 (63), 223–234

W raporcie tym nie oznaczamy, które narzędzia oceny zaliczyć do jednej z tych dwóch kategorii pozostawiając decyzję nauczycielom, którzy zdecydują się ich używać. Warto jednak zaznaczyć, że to co jest opisywane w literaturze jako ocena formująca, z reguły w świecie biznesu nazywa się po prostu informacją zwrotną. Jako taka może ona pochodzić z różnych źródeł i zgodnie z przyjętymi zasadami nie powinna mieć wpływu na ocenę końcową (czy w przypadku biznesu np. na wynagrodzenie). Celem informacji zwrotnej jest tylko i wyłącznie rozwój osoby, której jest udzielany<sup>47</sup>. Przyjmując takie rozumienie **w proces oceny formującej można, a nawet powinno się w wielu przypadkach włączyć także samych studentów** i innych interesariuszy procesu edukacyjnego (analogicznie do procesu oceny 360 stopni stosowanej w biznesie). Wymaga to oczywiście uprzedniego przygotowania osób udzielających informacji zwrotnej i przyjmujących tą informację, ale spodziewane efekty są z pewnością tego warte. Dla odróżnienia, ocena podsumowująca bliższa jest wynikowi finansowemu firmy i stanowiąc obiektywny probierz sukcesu działań organizacji powinna być podstawowym kryterium oceny całego procesu.

Opracowanie samych narzędzi i szczegółowych kryteriów oceny wykracza poza ramy tego opracowania, ważne jednak, aby były one wypracowane wspólnie przez przedstawicieli biznesu i uczelni. W niektórych przypadkach (np. testy sytuacyjne, próbki pracy czy praktyki), taka współpraca jest absolutnie niezbędna do opracowania rzetelnych i trafnych narzędzi.

Nazwa kompetencji / oczekiwania	Opis efektu kształcenia	Metody i narzędzia dydaktyczne	Narzędzia oceny/weryfikacji
Inicjatywa	Student potrafi samodzielnie rozpoczynać nowe działania (inicjatywy) w określonym kontekście organizacyjnym i społecznym przyjmując na siebie odpowiedzialność za ich realizację	Metoda projektu „Żywe” studium przypadku Praca grupowa Praktyki Organizacje studenckie	Informacje zwrotne od interesariuszy (wykładowcy, członkowie grupy projektowej, klient, współpracownicy, pracodawca, w zestawieniu z samooceną) <sup>48</sup> Rozmowa/y ewaluacyjne Ocena praktyk Sprawozdanie z działalności Obserwacje (arkusz obserwacji zachowań) Ocena pracy projektowej
Innowacyjność	Student potrafi samodzielnie generować nowe pomysły (innowacje) w określonym środowisku organizacyjnym, opracowywać je a następnie wdrażać w innowacyjny sposób rozwiązując problemy.		
Orientacja na cele	Student potrafi zrozumieć i zaakceptować cele krótko- i długoterminowe w organizacji, w której funkcjonuje a następnie podejmować działania na rzecz ich terminowej realizacji.		
Współpraca	Student jest otwarty na współpracę i potrafi współpracować z innymi w grupie, przyjmować określone role w pracy grupowej, które służą realizacji celów zespołowych		
Zaangażowanie	Student potrafi zaangażować się w działania oraz przejawiać entuzjazm i pasję w realizacji zadań. Student akceptuje znaczenie dbałości o wizerunek firmy w określonym kontekście organizacyjnym		
Orientacja na klienta	Student potrafi zidentyfikować potrzeby i oczekiwania odbiorców swoich działań w organizacji, w której funkcjonuje a następnie wykorzystać tę wiedzę do podejmowania działań nakierowanych na ich zaspokojenie.	Metoda projektu „Żywe” studium przypadku Praktyki Gry edukacyjne, symulacje	Informacje zwrotne od interesariuszy Rozmowy ewaluacyjne Obserwacje Ocena projektu Ocena praktyk

<sup>47</sup> Por. Stocki, Prokopowicz, Żmuda (2008). Pełna partycypacja w zarządzaniu. Kraków: Wolters Kluwer.

<sup>48</sup> Opisy poszczególnych metod i technik oceny znajdują się pod tabelką.



Organizowanie pracy własnej	Student potrafi adekwatnie zorganizować własne działania i czas, wyznaczyć priorytety i zoptymalizować sposób ich wykonania. Student potrafi wyznaczyć sobie jasne i wymagające cele w pracy nad określonym zadaniem.		Ocena umiejętności praktycznych Test sytuacyjny Ocena wyniku gry edukacyjnej Wywiad sytuacyjny (egzamin ustny)
Troska o jakość	Student identyfikuje kryteria jakości wykonania własnej pracy (rozumianej jako spełnienie oczekiwań klienta lub beneficjenta działań). Student potrafi zidentyfikować w jaki sposób jego działania przekładają się na wyniki organizacji, a następnie podejmować działania zgodne z duchem i literą zasad obowiązujących w określonym kontekście organizacyjnym, jest dokładny i skrupulatny w ich wypełnianiu. Student dba o jakość i staranność wykonywanych przez siebie zadań.		
Wpływ na innych	Student potrafi prowadzić merytoryczną dyskusję, wykorzystywać argumentację do przekonywania innych oraz bronić własnego zdania w określonym środowisku organizacyjnym bez antagonizowania relacji.		
Adaptacja	Student potrafi dostosowywać swoje nawyki i zachowania do zmieniających się warunków		
Komunikacja pisemna	Student potrafi przygotowywać i przedstawiać komunikaty, profesjonalne dokumenty i raporty w formie pisemnej operując adekwatnym językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy/zleceniodawcy.	Metoda projektu „Żywe” studium przypadku Praca grupowa Praktyki	Informacje zwrotne od interesariuszy Ocena projektu, raportu Ocena praktyk Próbka pracy
Komunikacja ustna	Student potrafi płynnie komunikować się z innymi odpowiednio przygotowując i przedstawiając informacje w formie werbalnej operując językiem i formą zrozumiałymi dla odbiorcy.	Metoda projektu „Żywe” studium przypadku Praca grupowa Dyskusje Praktyki	Informacje zwrotne od interesariuszy Ocena prezentacji Ocena praktyk Próbka pracy
„Wrażliwość” międzykulturowa	Student potrafi dostosować swoje zachowanie do odmiennych wzorców kulturowych w organizacji. Potrafi zidentyfikować uwarunkowania kulturowe różnych zachowań ludzi w organizacji. Potrafi uszanować odmienność światopoglądową i kulturową współpracowników i klientów.	Praca w grupie międzykulturowej (wymiany studenckie) Metoda projektu Gry edukacyjne	Informacje zwrotne od interesariuszy Ocena projektu Ocena wyniku gry edukacyjnej Test sytuacyjny Wywiad sytuacyjny
Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs	Student potrafi obsługiwać i wykorzystywać w pracy podstawowe oprogramowanie biurowe (MS Office, OpenOffice, Google Docs).	Wykłady Ćwiczenia Prezentacje	Ocena projektu Ocena studium przypadku Sprawdzian praktyczny Próbka pracy
Umiejętności matematyczne	Student potrafi przeprowadzać różne operacje matematyczne w rozwiązywaniu problemów i generowania wiedzy.	Wykłady Ćwiczenia Studia przypadków	Test wiedzy Ocena umiejętności Sprawdzian praktyczny
Uczenie się	Student potrafi efektywnie i szybko przyswajając nową wiedzę.	Wykład Ćwiczenia Praktyki Gry edukacyjne	Informacje zwrotne od interesariuszy Ocena praktyk Ocena wyniku gry edukacyjnej
Radzenie sobie ze stresem	Student potrafi działać pod presją stosując efektywne strategie radzenia sobie ze stresem	Metoda projektu Praca grupowa „Żywe” studium przypadku Praktyki	Informacje zwrotne od interesariuszy Ocena projektu Ocena praktyk
Zdolności analityczne	Student potrafi bez względu na warunki szybko i niezawodnie wyszukiwać, analizować i przetwarzać informacje niezbędne do wykonania zadania.	Metoda projektu Ćwiczenia Rozwiązywanie problemów Studia przypadków	Test umiejętności Ocena studium przypadku Sprawdzian praktyczny

Uczciwość	Student akceptuje potrzebę istnienia standardów zachowań etycznych i uczciwości oraz stosuje je w swoim działaniu.	Dyskusja Metoda problemowa Studia przypadku Metoda projektu Praca grupowa	Informacje zwrotne od interesariuszy Prezentacja Test sytuacyjny Wywiad sytuacyjny Obserwacja
Ogólna wiedza o outsourcingu	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania branży Business Process Outsourcing oraz Shared Services Center. Rozumie pojęcia (BPO, SSC, call center, KPI itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym. Wie jakie kompetencje należy rozwinąć aby osiągnąć sukces w tej branży.	Wykład Prezentacja Wizyta studyjna Wykłady/warsztaty gościnne przedstawicieli biznesu	Test wiedzy Egzamin ustny
Ogólna wiedza o insourcingu	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu charakterystyki funkcjonowania biznesów typu Incourcing. Rozumie podstawowe pojęcia (SSC, KPI, KPO, ITO, insourcing itp.) oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym. Wie jakie kompetencje należy rozwinąć aby osiągnąć sukces w tej branży.		
Podstawy ekonomii	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu ekonomii. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym	Wykład Ćwiczenia Rozwiązywanie problemów – studia przypadków Gra edukacyjna	Test wiedzy Ocena studium przypadku Ocena prezentacji
Podstawy rachunkowości	Student posiada podstawową wiedzę z zakresu rachunkowości. Rozumie pojęcia oraz potrafi je w praktyce wykorzystać w kontekście organizacyjnym		
Język programowania C/C++	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania C/C++ do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.	Wykład, ćwiczenia, laboratoria Metoda projektu „Żywe” studium przypadku Praca grupowa Praktyki	Informacje zwrotne od interesariuszy Rozmowy ewaluacyjne Ocena projektu Próbka pracy Ocena praktyk Test wiedzy
Język programowania Java	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania Java do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
Sieci komputerowe	Student potrafi obsługiwać (projektować, wdrażać, utrzymywać i administrować) sieciami oraz systemami komputerowymi		
Algorytmy i struktury danych	Student potrafi obsługiwać (projektować, implementować, analizować i programować) algorytmy i struktury danych.		
Umiejętność testowania oprogramowania	Student potrafi przeprowadzać testy i walidację (planowanie, ocena i realizacja) oprogramowania.		
Znajomość metodologii Agile	Student potrafi pracować w grupach posługujących się miękkimi metodologiami zarządzania projektami (AGILE, SCRUM itp.)		
SharePoint	Student potrafi w praktyce wykorzystywać platformę SharePoint do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
ASP.NET	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania ASP.NET do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
Selenium	Student potrafi w praktyce wykorzystywać framework Selenium do testowania aplikacji i stron internetowych.		

HTML	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania HTML do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
JavaScript	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania JavaScript do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
C#	Student potrafi w praktyce wykorzystywać język programowania C# do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		
SQL	Student potrafi w praktyce wykorzystywać możliwości bazy danych SQL do rozwiązywania problemów specyficznych dla pracy zawodowej programisty.		

Tabela 20. Przykładowe narzędzia/metody dydaktyczne oraz narzędzia oceny/weryfikacji poszczególnych efektów kształcenia.

**Informacje zwrotne od interesariuszy.** Do informacji zwrotnej proponujemy zastosowanie technik analogicznych do wykorzystywanej często w kontekście biznesowym oceny 360 stopni (nazwa pochodzi od pełnego zakresu osób dokonujących oceny). W metodzie tej osoba oceniana jest przez osoby ze swojego bezpośredniego otoczenia w zakresie wymiarów znaczących z punktu widzenia rozwoju wymiarów, najczęściej za pomocą wystandaryzowanego kwestionariusza oceny. Informacje zwrotne na temat realizacji danego efektu kształcenia pochodzące ze zróżnicowanych źródeł (wykładowców, innych studentów, potencjalnych pracodawców) pozwalają nie tylko na zwiększenie obiektywności oceny, ale nadają całemu procesowi znaczny walor rozwojowy, szczególnie, jeśli zestawia się je z samooceną studenta. Ocena 360 stopni nie powinna być przy tym powiązana z oceną z kursu lub nagrodami – w takim przypadku informacja zwrotna udzielana przez innych studentów lub wykładowców mogłaby być zniekształcona osobistymi preferencjami.

**Rozmowy ewaluacyjne** ze studentami powinny być przeprowadzane regularnie, najlepiej przed początkiem roku akademickiego oraz po zakończeniu semestrów, przez wyznaczonych wykładowców lub bardziej doświadczonych i przeszkolonych studentów. W ramach rozmów student miałby okazję wypowiedzieć się na temat własnych postępów w realizacji efektów kształcenia oraz poznać i odnieść się do informacji zwrotnej na swój temat. Rozmowy powinny być powiązane z osobistym, indywidualnym planem rozwoju, który student, razem z pomocą przydzielonego mu mentora, powinien stworzyć na początku studiów. Metody te znane są w perspektywie nauki przez całe życie pod nazwą mentoringu (czyli regularnej pomocy w zakresie rozwiązywania problemów ze strony bardziej doświadczonych współpracowników lub przełożonych) oraz coachingu (czyli regularnej pomocy w zakresie dookreślenia osobistych celów i sposobów ich realizacji).

**Ocena praktyk** to ocena dokonywana przez pracodawców, wykorzystująca stworzone we współpracy biznesu z uczelniami kryteria udzielania informacji zwrotnej. Ocena taka powinna być oparta na wyraźnych, ustalonych wspólnie z praktykantem celach praktyk, przełożonych na język możliwych do ewaluacji efektów kształcenia.

**Sprawozdanie z działalności** powinno opierać się z jednej strony na indywidualnych celach rozwoju studenta, z drugiej na konkretnych epizodach, które ilustrują realizację poszczególnych celów i efektów kształcenia.

**Obserwacje.** Najbardziej trafnymi i rzetelnymi metodami oceny kompetencji i efektów kształcenia są skale opierające się na ocenie obserwowalnych zachowań. Złotym standardem w tym zakresie są Behawioralnie Zakotwiczone Skale Oceny (BARS: *Behaviorally Anchored Rating Scales*). Opierają się one na ocenie istotnych wymiarów działania danej osoby za pomocą kilkupunktowej skali, w której każdy punkt opisany jest poprzez podanie przykładowych, charakterystycznych dla danego poziomu zachowań. O potencjalnie wyjątkowej trafności skal BARS decyduje przede wszystkim sposób ich tworzenia – powstają one w oparciu o tzw. incydenty krytyczne; sytuacje, które opisują epizody wyjątkowo istotne dla realizacji określonych efektów kształcenia lub kompetencji.

**Ocena pracy projektowej** powinna stanowić mikrokosmos globalnej oceny pracy studenta przez cały ciąg jego lub jej trajektorii obecności na uczelni. Powinna ona zawierać zarówno elementy oceny 360 stopni, rozmowy oceniającej, jak i sprawozdania i oceny dokonywanej przez przedstawicieli biznesu.

**Ocena umiejętności praktycznych** powinna się odbywać według najlepszych praktyk związanych z obserwacją i analizą zachowań oraz udzielaniem informacji zwrotnej (praktyki te zostały opisane wcześniej przy innych technikach ewaluacji efektów kształcenia)

**Testy sytuacyjne** to jedna z najlepszych, chociaż ciągle stosunkowo mało popularna technika oceny kompetencji praktycznych. Składają się one z serii dylematów odnoszących się do rzeczywistych sytuacji, z jakimi dana osoba będzie spotykała się na określonym stanowisku pracy. Tworzone w oparciu o sytuacje pochodzące z codziennych doświadczeń profesjonalistów w określonym obszarze zawodowym, są one idealnym narzędziem oceny osób posiadających nie tylko potencjał, ale i odpowiednią wiedzę proceduralną niezbędną do dobrego wykonywania pracy o wysokim stopniu skomplikowania i odpowiedzialności. Co ważne, testy sytuacyjne zapewniają bardzo dobry stosunek trafności do wymaganego wysiłku – w prostym, 10-pytaniowym teście sprawdzane są umiejętności, które pochodzą z doświadczeń wielu ekspertów w danym obszarze.

**Gry symulacyjne**, coraz popularniejsze narzędzie edukacyjne, to jedna z najskuteczniejszych i najlepiej ocenianych technik szkoleniowych. Opierając się na trzech fundamentach: określonych zasobach, jasnych zasadach oraz odzwierciedlających rzeczywistość rolach, są one w stanie zapewnić wyjątkowe zaangażowanie i rozwój uczestników. Jedną z podstawowych zalet gier symulacyjnych jest to, że ich produktem ubocznym jest często wynik, będący odzwierciedleniem jakości podejmowanych decyzji i jednocześnie kryterium wygranej. Wynik taki może stanowić bardzo dobre kryterium oceny realizacji efektów kształcenia.

**Wywiad sytuacyjny** nie różni się pod kątem zawartości od testu sytuacyjnego – jedyna różnica polega na formie (ustnej zamiast pisemnej) przeprowadzania sprawdzianu oraz nieco swobodniejszej ocenie odpowiedzi respondenta.

Zarówno **oceny projektów, jak i oceny raportów** przygotowanych w ramach zajęć o orientacji praktycznej, powinny być dokonywane według kryteriów uzgodnionych z przedstawicielami biznesu. Jeśli to możliwe, oceny tej powinni dokonywać również przedstawiciele

przedsiębiorstw i organizacji, które potencjalnie byłyby zainteresowane wykorzystaniem podobnych realizacji w swoim działaniu.

**Próbki pracy** to najtrafniejsze, pod względem jakości przewidywania przyszłego poziomu wykonania, narzędzie oceny kompetencji i efektów kształcenia. Polega ono na przygotowaniu i przeprowadzeniu testu reprezentującego rzeczywisty element pracy związanej z danym stanowiskiem lub pozycją zawodową (przykładowo, dla kompetencji programistycznych byłoby to stworzenie kodu realizującego określoną funkcjonalność, a dla kompetencji związanych z obsługą pakietów biurowych stworzenie prezentacji lub złożonego arkusza realizującego określone funkcje). Próbką pracy powinna być oceniana według jasnych kryteriów efektów wykonanych działań, a nie sposoby dojścia do nich.

#### EFEKTY KSZTAŁCENIA W UJĘCIU JAKOŚCIOWYM

Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami kierunków kluczowych z punktu widzenia potrzeb branży BPO/SSC oraz ITO/IT, jak również rozmowy z przedstawicielami Kolegiów Językowych, pozwoliły na dookreślenie informacji zebranych w toku ankietowych badań ilościowych oraz uzupełnienie ich o brakujące dane z kierunków i uczelni, które nie zdecydowały się na wzięcie udziału w badaniach ilościowych.

**Wyniki analizy zawartości programów kształcenia krakowskich uczelni potwierdzają opinie pracodawców na temat dobrego przygotowania absolwentów jeśli chodzi o wiedzę teoretyczną i umiejętności techniczne** (np. w przypadku firm ITO/IT nie ma żadnego języka oprogramowania, który byłby oczekiwany, a który nie znalazłby się w programie kształcenia przynajmniej na jednej z uczelni). Można zaryzykować stwierdzenie, że w przeważającej większości przypadków wiedza ta i umiejętność są nawet wyższe niż oczekiwane na stanowiskach, od których zaczynają swoją karierę pracownicy (tzw. *entry level*) – oczywiście jest to stan pożądany i nie powinien być on podstawą do decyzji o obniżeniu jakości kształcenia. Absolwenci, którzy na początku kariery będą mieli kompetencje przewyższające wymagania danego stanowiska pracy, będą mogli szybciej awansować i rozwijać się w organizacjach, z drugiej zaś strony będą oni bardziej „odporni” na potencjalne zmiany profilu działalności firm, zmniejszając tym samym ryzyko długotrwałej utraty pracy. Kształcenie bieżących oczekiwań rynku pracy powinno być także czynnikiem, który ułatwi przyciągnięcie do Krakowa procesów typu KPO (*Knowledge Process Outsourcing*).

**Analiza sposobów uzyskiwania efektów kształcenia wskazuje dość wyraźnie, że opinie o ich osiągnięciu wynikające z analizy ilościowej są nieco zbyt optymistyczne.** O ile w przypadku oczekiwań specjalistycznych oceny przedstawicieli uczelni i biznesu były do siebie dość zbliżone, o tyle w przypadku kompetencji miękkich mamy do czynienia z dużą dysproporcją. Oznacza to, że w pierwszym przypadku prowadzący kierunki dysponują adekwatnymi narzędziami do oceny kompetencji, w drugim zaś wysokie oceny mogą wskazywać raczej na kłopot z adekwatną oceną i brak „luki aspiracyjnej” w tym zakresie. Jest to jeden z powodów wyjaśniających dlaczego absolwenci w oczach pracodawców są pod tym względem oceniani dość nisko. Podobny efekt zaobserwowano między innymi w badaniach Bilans kapitału ludzkiego<sup>49</sup> – wyniki wyraźnie wskazują na zawyżanie przez studentów oceny własnych kompetencji, szczególnie w obszarach kompetencji społecznych i komunikacyjnych.

<sup>49</sup> [www.bkl.parp.gov.pl](http://www.bkl.parp.gov.pl)

Warto jednak zastrzec, że pomiędzy poszczególnymi kierunkami czy specjalizacjami występują znaczne różnice i w związku z tym ogólny bilans kompetencji z natury nie oddaje pełnej różnorodności problemów i wyzwań związanych z kształceniem w zakresie obszarów związanych z wymaganiami branż BPO/SSC i ITO/IT. Staraliśmy się opisać sytuacje i praktyki, z którymi mamy do czynienia najczęściej, wskazując równocześnie na dominujące trendy.

**Jeśli chodzi o same efekty kształcenia oczekiwane przez pracodawców, to w wielu przypadkach na uczelniach nie są one w żaden sposób mierzone lub też zakłada się, że są one uzyskiwane niejako automatycznie w związku z procesem rekrutacyjnym i selekcyjnym** („przychodzą do nas najlepsi studenci, którzy już posiadają inicjatywę”). Niektóre z kompetencji oczekiwanych przez pracodawców zaskakująco często traktowane są przez uczelnie jak predyspozycje osobowościowe, których nie można w żaden sposób rozwijać (np. innowacyjność, zaangażowanie, inicjatywa), nie prowadzi się więc działań, nakierowanych na ich rozwój. I tak studenci, którzy są bardziej proaktywni znajdują sobie sami miejsce, w którym mogą się dodatkowo rozwijać – koła naukowe, organizacje studenckie, praktyki. Ci zaś, którzy z różnych przyczyn nie są proaktywni, nie są również przez uczelnie wspierani w rozwoju. Trzeba przyznać, że wymienione kompetencje istotnie mają związek z predyspozycjami osobowościowymi, ale mogą być również rozwijane dzięki konkretnym technikom. Mogą być więc nauczane i rozwijane, wymagają tylko nieco innego podejścia niż w przypadku przekazywania wiedzy teoretycznej. Spora część przedstawicieli krakowskich uczelni ma tego świadomość i doskonale rozumie tę zależność, natrafiają jednak na szereg barier, które nie pozwalają im efektywnie wdrażać zaplanowanych zmian z przyczyn, o których będziemy pisać pod koniec tego podrozdziału.

**Jedną z oczekiwanych przez pracodawców kompetencji jest współpraca grupowa. Niestety, związana z nią forma nauczania – praca w grupach – nie jest, pomimo pewnych wyjątków, zbyt często wykorzystywana, głównie ze względu na zbyt liczne grupy ćwiczeniowe, ale i sposób organizacji zajęć i stosowaną metodykę nauczania.** Dodatkowym negatywnym efektem zbyt licznych grup ćwiczeniowych jest fakt, że prowadzącym trudno jest poświęcić wystarczająco dużo uwagi każdej z grup projektowych, a co za tym idzie adekwatnie ocenić wkład każdej z osób. Również kształcenie kompetencji z zakresu komunikacji ustnej jest utrudnione z powodu liczebności grup studentów oraz związanym z nią odejściem od egzaminów ustnych na rzecz pisemnych. Jakkolwiek w części programów nauczania oferowane są kursy z zakresu komunikacji, to w skali uczelni krakowskich są to wyjątki, a największy wpływ na rozwój tej kompetencji będą miały nie tyle dodatkowe kursy z tego zakresu, ile uwzględnienie obszaru komunikacji we wszystkich innych zajęciach. Z pewnością sytuację poprawiłaby zmiana w organizowaniu i rozliczaniu pracy nauczycieli akademickich zaangażowanych w rozwój tego typu kompetencji – w wielu przypadkach tradycyjne ćwiczenia mogłyby zostać zastąpione zadaniami projektowymi z procesem konsultacji oraz przekazywania informacji zwrotnej przez wykładowcę.

**Jeśli chodzi o komunikację pisemną, to warto odnotować, iż sami wykładowcy obserwują coraz większe problemy w tym zakresie, także w codziennej komunikacji na linii student – wykładowca<sup>50</sup>.** Studenci mają problemy ze sformułowaniem wiadomości e-mailowych, używaniem właściwych zwrotów grzecznościowych oraz jasnym formułowaniem myśli. Większość z naszych rozmówców dostrzega ten problem i wskazuje stosowane rozwiązania, które mimo, iż z pewnością mają szanse przyczynić się do rozwoju tej kompetencji, idą w innym kierunku niż oczekiwania biznesu. Większość tych rozwiązań skupia się na nauczaniu studentów pisania formalnych

<sup>50</sup> Mimo tego faktu, przedstawiciele uczelni wysoko ocenili uzyskiwanie tego efektu kształcenia.

dokumentów naukowych, podczas gdy przedstawiciele BPO/SSC oraz ITO/IT oczekują praktyki w zakresie pisania dokumentów biznesowych – raportów, streszczeń kierowniczych oraz notek.

**Przedstawiciele uczelni zwracają ogromną uwagę na kwestie związane z uczciwością i promocją zachowań etycznych.** Coraz więcej uczelni stosuje programy antyplagiatowe, wyrывkowe sprawdzanie różnych prac, w tym także kodu źródłowego w przypadku IT. Oszustwa są dość surowo karane, aczkolwiek zdecydowanie mniej uwagi przywiązuje się do promocji zachowań etycznych i wskazywania ich wartości.

#### WSPÓŁPRACA Z BIZNESEM

**W wywiadach z przedstawicielami uczelni poruszyliśmy również temat dotychczasowych doświadczeń we współpracy z biznesem. Uzyskane informacje wskazują na ważną barierę we wzajemnej współpracy.** W większości przypadków, w tym również w kontekście opracowywania KRK, uczelnie mają całkiem spore doświadczenia we współpracy z przedstawicielami świata biznesu. Z reguły nie są to jednak działania systemowe, a raczej współpraca o charakterze sporadycznym. Poszczególne kierunki konsultowały się z wybranymi firmami przy opracowywaniu efektów kształcenia, dość często współpracują przy organizacji praktyk i staży, jak również podejmują współpracę naukową. W ramach współpracy dydaktycznej przedstawiciele dużych firm informatycznych prowadzą czasami seminaria dla studentów - nie są one systematycznie realizowane, ale organizowane są dość regularnie. Niektóre firmy zlecają tematy prac dyplomowych, magisterskich czy licencjackich, co spotyka się z bardzo dobrym odbiorem ze strony uczelni. Choć ze względów formalnych jest to często utrudnione (np. formalne wymagania dot. wykształcenia, widełki dotyczące wynagrodzeń) na uczelniach znajdują zatrudnienie przedstawiciele biznesu prowadząc warsztaty czy zajęcia praktyczne. Udaje się również nawiązać współpracę ze stowarzyszeniami branżowymi, a prace studentów biorą udział w szeregu konkursów branżowych.

**Panuje przekonanie, że kontaktów i wspólnych inicjatyw mogłoby być więcej.** Te, które są, wynikają nierzadko z przypadku, np. tylko z faktu, że prowadzący posiada kontakty osobiste w danej firmie. Uczelnie oczekiwałyby od firm, że będą zgłaszały konkretne problemy i współpracowały na bieżąco ze studentami w ich realizacji (np. konsultacje, udział w prezentacji). **Choć był to wniosek dość niespodziewany, okazało się, że przedstawiciele uczelni doświadczają niskiej otwartości świata biznesu na współpracę.** Jako przykład podawane są odmowy prowadzenia badań przez studentów, doktorantów i pracowników naukowych w rzeczywistym środowisku organizacyjnym. Firmy i sami studenci tracą w ten sposób naprawdę wiele – z jednej strony możliwość wypracowania aplikowalnej wiedzy, z drugiej zaś poznania samej branży jak i sprawdzenia się w określonym kontekście biznesowym. Dodatkowo, niektóre firmy korzystają z pracy studentów przy mniej odpowiedzialnych, a bardziej odtwórczych zajęciach, co nie daje studentom rzeczywistej możliwości nabycia nowych kwalifikacji. Z tej perspektywy przedstawiciele uczelni wskazują na korzyści jakie przyniosłoby doprecyzowanie obszarów współpracy pomiędzy uczelniami a firmami przy uwzględnieniu wzajemnych potrzeb i możliwości.

**Wielu przedstawicieli uczelni krakowskich jest w tym momencie przekonanych o dość instrumentalnym zainteresowaniu BPO/SSC i ITO/IT uczelniami, a przekonanie takie z pewnością utrudnia wypracowywanie dobrych rozwiązań.** Biorąc pod uwagę fakt, że w tym samym tonie o świecie uczelnianym wypowiadają się przedstawiciele świata biznesu, widać, że

niezbędne jest zewnętrzne wsparcie mediujące i moderujące proces nawiązywania współpracy pomiędzy dwoma podmiotami. Rolę tę w znakomity sposób mogą spełnić władze publiczne.

## JĘZYKI OBCE

W ramach prowadzonych badań przeprowadzono również 3 wywiady pogłębione z osobami odpowiedzialnymi za kierowanie centrami językowymi. W zdecydowanej większości ich poglądy na ważne z punktu widzenia uczelni i biznesu tematy są identyczne. Zwracają oni uwagę na największą barierę w procesie kształcenia jaką jest niewystarczająca ilość godzin lektoratu. Wszystkie kolegia starają się dostosowywać nauczanie języka do dziedziny naukowej studentów. W wielu przypadkach jest to ustalane przez władze poszczególnych wydziałów (te najprężniej działające dbają aby studenci uczyli się języka branżowego), aczkolwiek zakres np. języka angielskiego biznesowego stanowi niewielki procent wszystkich realizowanych kursów. **Najczęściej uczonym językiem jest język angielski, w drugiej kolejności popularnością (choć coraz mniejszą) cieszy się język niemiecki, zyskuje natomiast na popularności język hiszpański.** W nauczaniu języków wykorzystuje się prace grupowe, ale nie jest to technika dominująca. Dodatkowo, im niższy poziom językowy, tym rzadziej jest ona stosowana. W miarę możliwości duży nacisk kładzie się na prezentowanie i mówienie. **Przedstawiciele centrów językowych wskazują, że krakowscy studenci najgorzej radzą sobie z pisanem, ich najmocniejszą zaś stroną jest rozumienie ze słuchu.** Wiele wskazuje więc na to, że problemy zgłaszane przez pracodawców dotyczące słabiej rozwiniętych umiejętności mówienia nie wynikają z braków językowych, a raczej autoprezentacyjnych. Większość uczelni kładzie nacisk na kształcenie kompetencji miękkich przy okazji nauczania języka obcego. W trakcie zajęć wykorzystywane są różne metody pracy: autoprezentacja, dyskusja, wystąpienia publiczne, tworzenie notatek służbowych, duży nacisk kładzie się na umiejętności komunikacyjne. W praktyce jednak nie zawsze w pełni udaje się zrealizować te cele. **Mówiąc ogólnie, obserwuje się spadek poziomu językowego studentów rozpoczynających naukę na I stopniu studiów.** Niektóre uczelnie zwracają uwagę na problemy lokalowe i co za tym idzie organizacyjne. Pojawiają się także głosy o przedmiotowym traktowaniu funkcji studiów językowych - jako wyłącznie źródła kosztów dla uczelni, które wciąż podlega cięciom mimo faktu, że oczywista jest waga, jaką do umiejętności językowych przywiązują pracodawcy.

**Przedstawiciele Kolegiów językowych czują się pewnie i kompetentnie jeśli chodzi o dostosowywanie programu do potrzeb pracodawców, ale z drugiej strony twierdzą, że z ich perspektywy kooperacja z przedstawicielami biznesu nie jest czymś absolutnie niezbędnym i radzą sobie bez tego.** Zapewniają, że jeśli pojawi się konkretna oferta to są gotowi do współpracy, ale sami raczej nie przewidują żadnych inicjatyw.

## BARIERY DOSTOSOWYWANIA PROGRAMÓW NAUCZANIA DO POTRZEB RYNKU PRACY

Przedstawiciele uczelni byli zgodni w tym, że oczekiwania biznesu są adekwatne i ważne, natomiast pojawiło się sporo wątpliwości dotyczących tego czy uda się je wdrożyć w życie. Możemy wyróżnić kilka głównych barier wskazywanych przez przedstawicieli uczelni:

- 1) Postrzegany brak woli współpracy ze strony biznesu i instrumentalne traktowanie przez nich uczelni.** Jest to temat, który poruszyliśmy już wcześniej. W istocie jest tak, że aby uzyskać większość oczekiwanych przez BPO/SSC i ITO/IT efektów kształcenia niezbędna jest ścisła i dość intensywna współpraca na linii biznes-uczelnie. Bez takiej współpracy sukces może być w najlepszym wypadku połowiczny. Przedstawiciele świata biznesu muszą w większym stopniu włączyć się w proces dydaktyczny – czy to poprzez



dostarczenie studiów przypadków, tematów i problemów do rozwiązania, czy to poprzez ustalanie i organizowanie praktyk, dostarczanie studentom informacji zwrotnej itd. Niewykluczone, że dobrym pomysłem może być organizacja seminariów i warsztatów, na których współpracę mogliby nawiązać wykładowcy po stronie uczelni oraz specjaliści ds. rozwoju szkoleń i menadżerowie ze strony biznesu. Z pewnością barierę tę można próbować przezwyciężyć poprzez zaangażowanie władz publicznych, które pomogłyby przeprowadzić proces porozumienia się co do wzajemnych potrzeb i oczekiwań. Nierzadko przedstawiciele uczelni wskazywali, że jedynym sposobem nawiązania efektywnej współpracy z biznesem jest posiadany kapitał społeczny w postaci prywatnych kontaktów z przedstawicielami świata biznesu. Miasto mogłoby wesprzeć ten proces tworząc platformę, w której ten kapitał społeczny mógłby być rozbudowywany.

- 2) **Finanse i organizacja.** Oczywiście nie dotyczy to wszystkich kierunków, ale informacje z pogłębionych wywiadów zdają się wskazywać, że obecny trend polegający na konieczności zwiększania liczebności grup ćwiczeniowych będący konsekwencją trudnej sytuacji ekonomicznej jest raczej negatywny i wymagane są intensywne działania, aby go zmienić. Innym ograniczeniem są formalne wymogi, które utrudniają włączenie w proces nauczania przedstawicieli biznesu o czym wspominaliśmy już wcześniej.
- 3) **Przyzwyczajenia i obciążenie pracą wykładowców i osób odpowiedzialnych za kształtowanie i osiąganie efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach.** W opinii przedstawicieli uczelni wielu kompetencji „miękkich” oczekiwanych przez biznes w ogóle się nie kształci w trakcie studiów, a jeśli nawet, to nie dzieje się to intencjonalnie. W części przypadków nie są one nawet uważane jako potencjalny przedmiot kształcenia – a raczej jako cechy lub trwałe postawy, mało podatne na kształcenie. W opinii respondentów środowisko akademickie jest raczej konserwatywne i nie ma tu większej woli zmiany. Obowiązuje tradycyjne podejście, które kładzie nacisk na kompetencje twarde. W opinii osób odpowiedzialnych za kształcenie na poszczególnych kierunkach sami nauczyciele akademicy nie są wystarczająco przygotowani do kształcenia kompetencji „miękkich” i nie uważają ich za równie ważne, co kompetencje twarde. Aby lepiej kształcić studentów kadra dydaktyczna musi w dużej mierze przyjąć na siebie rolę coachingową lub tutoringową. Dla poprawnej realizacji tej nowej funkcji, oprócz posiadania umiejętności oczekiwanych przez pracodawców, konieczne jest posiadanie wysokich umiejętności w zakresie stosowania aktywnych form nauczania przez doświadczenie, obserwacji zachowań oraz przygotowywania i przekazywania informacji zwrotnej.

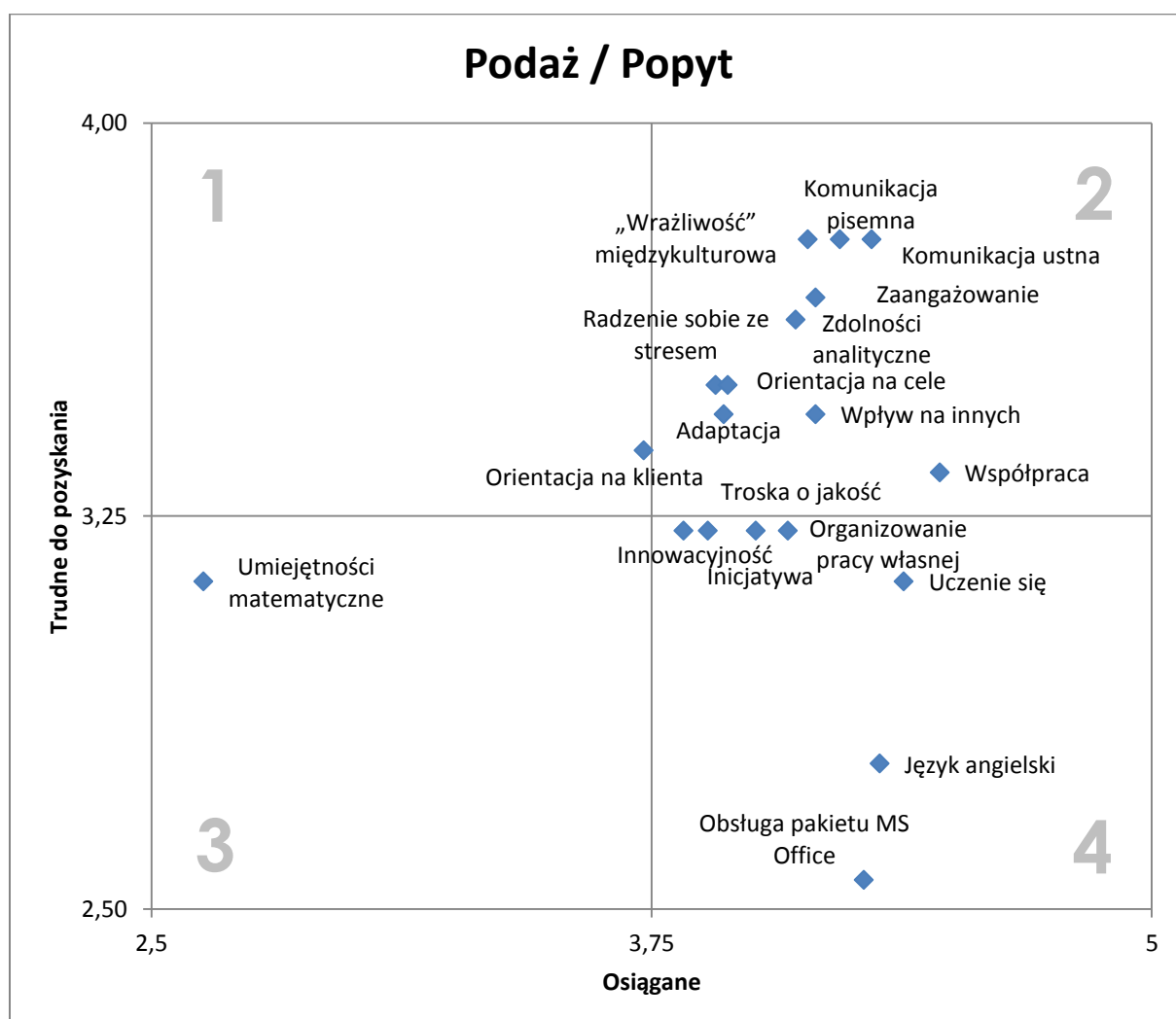
## PODSUMOWANIE

Dostosowanie efektów kształcenia krakowskich uczelni do oczekiwań rynku pracy nie wymaga w większości przypadków zmian w samej treści kształcenia (tym bardziej, że byłoby to trudne lub niemożliwe do wdrożenia w związku z ograniczoną liczbą godzin dydaktycznych), a raczej modyfikacji metod dydaktycznych. Takie działania umożliwią rozwinięcie praktycznych umiejętności aplikacji posiadanej wiedzy w określonym kontekście organizacyjnym. Do naszych najważniejszych postulatów zaliczyć należy zwiększenie liczby realizowanych przez studentów projektów grupowych, zawierających w sobie elementy kontaktu z klientem i dookreślenia celów wykonywanej pracy, przedstawianie informacji zwrotnych zleceniodawcy, przygotowywanie raportów, streszczeń i prezentacji oraz samo prezentowanie wyników na forum grupy i w relacjach jeden na jeden. Wymaga to szczególnej współpracy z organizacjami

biznesowymi, które powinny dostarczać problemów do „żywych” studiów przypadku oraz na bieżąco przekazywać informację zwrotną studentom. Najlepiej byłoby gdyby prace te realizowane były w grupach międzynarodowych, co z kolei wymaga zwiększenia zaangażowania uczelni w przygotowywanie kursów w językach obcych oraz rozbudowę sieci wymian studenckich (również z krajami ze Wschodniej Europy, których obywatele coraz częściej znajdują zatrudnienie w firmach z branży BPO/SSC oraz ITO/IT). Zdajemy sobie sprawę, jak trudne jest to zadanie, ale z drugiej strony współpraca z biznesem i uatrakcyjnienie prowadzonych kursów może uczynić proces nawiązywania współpracy międzynarodowej łatwiejszym. Ważna jest również działalność wspierająca dydaktykę – rozbudowa programów praktyk studenckich i wspieranie rozwoju organizacji studenckich. Większy nacisk powinien być również położony na innowacyjne metody nauczania – stosowanie symulacji i gier edukacyjnych oraz tworzenie kursów, które same z siebie będą symulować działanie organizacji.

## BILANS KOMPETENCJI – PODAŻ/POPYT

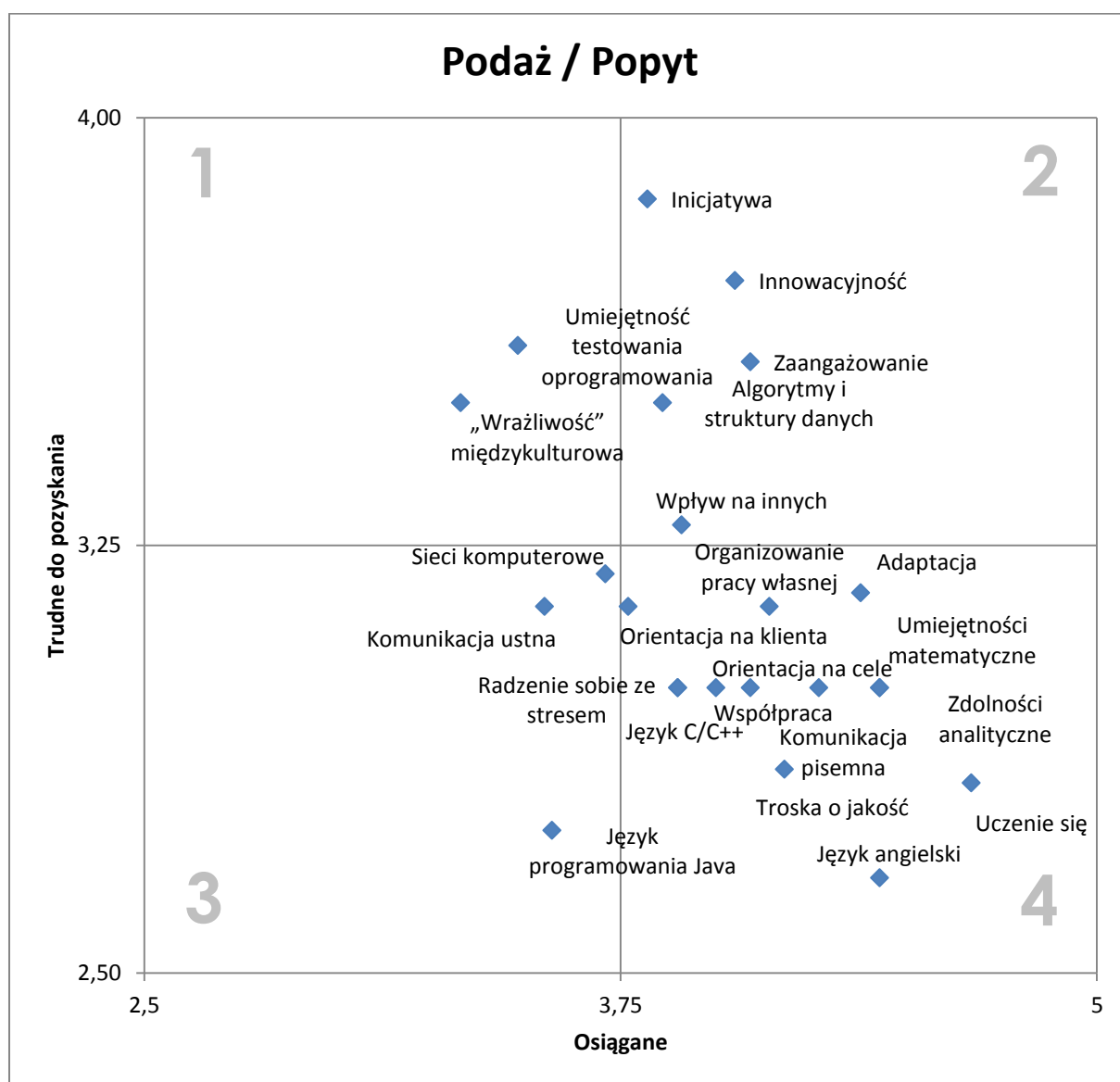
Poniżej przedstawiamy matrycę dopasowania oczekiwanych efektów kształcenia do percepcji dostępności na rynku kompetencji BPO/SSC.



Wykres 1. Relacja pomiędzy postrzeganą trudnością zdobycia danej kompetencji a poziomem ich uzyskiwania na kierunkach/specjalizacjach będących naturalnym zapleczem dla branży BPO/SSC.

W sytuacji idealnej zbieżności percepcji popytu i podaży kompetencji między biznesem i uczelniami matryca nie powinna zawierać żadnych punktów w polu 2 i 3 (wysoka podaż / niska dostępność; niska podaż / wysoka dostępność), natomiast wszystkie punkty znaleźć powinny się w polu 1 i 4 (niska podaż / niska dostępność; wysoka podaż / wysoka dostępność). Jak widać na powyższym diagramie, sytuacja wygląda inaczej – o ile obsługa pakietu MS Office, język angielski, uczenie się, organizacja pracy własnej, inicjatywa, innowacyjność oraz orientacja na klienta wydają się być postrzegane podobnie (ta ostatnia negatywnie), o tyle kluczowe kompetencje miękkie, takie jak komunikacja pisemna, ustna, wpływ na innych, zaangażowanie czy wrażliwość kulturowa postrzegane są zupełnie inaczej. Część jakościowa pozwala odnieść się do tej zidentyfikowanej rozbieżności. W toku wywiadów nasi rozmówcy z uczelni wskazali, że wiele z oczekiwań ważnych dla biznesu, nie jest w żaden sposób mierzonych przez uczelnie.

Poniżej przedstawiamy matrycę dopasowania oczekiwanych efektów kształcenia do percepcji dostępności kompetencji na rynku kompetencji IT/ITO.



Wykres 2. Relacja pomiędzy postrzeganą trudnością zdobycia danej kompetencji a poziomem ich uzyskiwania na kierunkach/specjalizacjach będących naturalnym zapleczem dla branży ITO/IT.

Stosując analogiczne kryteria oceny matrycy należy stwierdzić, że percepcja biznesu i uczelni w przypadku kierunków ITO/IT jest podobna jeśli chodzi o umiejętność testowania oprogramowania, oraz wrażliwość międzykulturową (tutaj obraz jest podobnie negatywny), natomiast język angielski, umiejętności matematyczne, organizowanie pracy własnej, komunikacja pisemna, radzenie sobie ze stresem, uczenie się, troska o jakość, adaptacja etc. postrzegane są podobnie pozytywnie. Rozbieżności występują w ocenie takich kompetencji jak inicjatywa, innowacyjność, zaangażowanie, wpływ na innych, algorytmy i struktury danych (aczkolwiek, co ciekawe, odwrotnie niż w przypadku BPO/SSC) oraz język oprogramowania Java, komunikacja ustna i sieci komputerowe (tutaj, co ciekawe, kompetencje postrzegane są jako słabo realizowane, ale stosunkowo łatwe do pozyskania).

Jeśli chodzi o relacje pomiędzy deklarowanym zapotrzebowaniem na zatrudnienie absolwentów krakowskich uczelni, a liczbą osób, które kończą kluczowe kierunki wyniki prezentowane są w tabeli 21<sup>51</sup>. Jest to opracowanie, do którego należy podchodzić z dużą ostrożnością i traktować w znacznej mierze szacunkowo. Wynika to z czterech głównych czynników. Po pierwsze, z ograniczonej próbki firm, które wzięły udział w badaniu, po drugie, z dynamicznej sytuacji na rynku i zmieniającego się z roku na rok zapotrzebowania na określone kompetencje (nowe podmioty z branży rozpoczynające swą działalność w Krakowie), po trzecie z trudności wskazania kluczowych kierunków studiowania dla branży BPO/SSC, po czwarte wreszcie z faktu, że absolwenci poszczególnych kierunków bardzo często wybierają inne kariery zawodowe i znajdują zatrudnienie w innych podmiotach niż te objęte badaniem (np. małe wyspecjalizowane firmy IT, start-up'y itp.).

Branża	Szacunkowa liczba rekrutowanych pracowników w 2013 roku	Szacunkowa liczba absolwentów kluczowych dla branży kierunków w 2013 roku	Szacunkowa liczba rekrutowanych pracowników w 2018 roku	Szacunkowa liczba absolwentów kluczowych dla branży kierunków w 2018 roku
ITO/IT	3000	5000 <sup>52</sup>	4250	5750
BPO/SSC	4300	14000	5700	15750

Tabela 21. Ilościowe zestawienie popytu ze strony firm BPO/SSC oraz ITO/IT z liczbą absolwentów kluczowych kierunków.

Liczba absolwentów krakowskich uczelni w obu przypadkach zaspokaja zapotrzebowanie na pracowników w branży BPO/SSC oraz ITO/IT, oznacza to jednak tylko tyle, że nie występują tam bariery strukturalne. Podmioty z tych branż muszą konkurować z pozostałymi uczestnikami rynku pracy – m.in. mniejszymi firmami IT czy pozostałymi firmami zatrudniającymi absolwentów informatyki, czy też bankami i innymi podmiotami sektora usługowego. Część absolwentów krakowskich uczelni po zakończeniu edukacji wyjeżdża do innych ośrodków (np. Wrocław czy Warszawa). Warto też zaznaczyć, że planowany wzrost liczby absolwentów jest niższy niż deklarowane przez przedstawicieli biznesu tempo wzrostu zatrudnienia. Może to

<sup>51</sup> Szacowana liczba absolwentów została opracowana w oparciu o informacje dotyczące planowanych limitów na poszczególne kierunki oraz wskazane przez przedstawicieli uczelni plany w przyszłości (dostępne informacje dla: Akademii Górniczo-Hutniczej, Politechniki Krakowskiej, Uniwersytetu Ekonomicznego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Pedagogicznego). Jako kierunki kluczowe dla branży ITO/IT uznano m.in.

kierunki informatyczne, informatyki stosowane, automatykę i robotykę oraz elektrotechnikę. Kierunki kluczowe dla BPO/SSC to m.in. zarządzanie, administracja, finanse i rachunkowość, ekonomia, stosunki międzynarodowe.  
<sup>52</sup> Raport Business in Malopolska: Shared Services, Technology and Outsourcing in Malopolska dostępny na stronie Stowarzyszenia ASPIRE ([www.aspire.org.pl](http://www.aspire.org.pl)) mówi o ok. 8000 absolwentów kierunków inżynierskich i informatycznych każdego roku.

oznaczać, że obserwowane przez firmy BPO/SSC oraz ITO/IT trudności z rekrutacją mogą stać się bardziej widoczne. Dynamika wzrostu absolwentów oraz zapotrzebowania na pracowników prezentowana jest w tabeli nr 22 poniżej.

	Dynamika wzrostu zapotrzebowania na nowych pracowników	Dynamika wzrostu liczby nowych absolwentów
ITO/IT	41%	15%
BPO/SSC	33%	12,5%

Tabela 22. Dynamika wzrostu zapotrzebowania na pracowników oraz liczby absolwentów pomiędzy 2013 a 2018 rokiem.

## WNIOSKI KOŃCOWE

**Z przeprowadzonych badań wyłania się dość spójny i ciekawy wzorzec oczekiwań i potrzeb firm z sektora BPO/SSC oraz ITO/IT w Krakowie.** Przede wszystkim okazało się, że możliwe jest stworzenie uniwersalnych nazw i definicji kompetencji, które są potrzebne do rozwoju firm, a co za tym idzie możliwa jest dyskusja pomiędzy biznesem a uczelniami i wypracowywanie nowych rozwiązań w zakresie modyfikacji istniejących programów nauczania. Sama specyfika wymaganych kompetencji nierzadko będzie wymagała nie tyle nawet modyfikacji samej treści programu nauczania, ile może zostać osiągnięta poprzez zmianę metod uczenia. Rozwój takich kompetencji jak orientacja na klienta, praca w grupie, wrażliwość międzykulturowa, komunikacja pisemna (ze szczególnym naciskiem na pisanie raportów, streszczeń itp.) może zostać osiągnięta poprzez wprowadzenie metody pracy techniką projektową na większej liczbie przedmiotów. W ramach takich zajęć studenci wspólnie (najlepiej w języku obcym przy udziale studentów zagranicznych) powinni opracowywać rozwiązanie jakiegoś problemu, dookreślać zakres projektu, rozmawiać z „klientem”, prezentować efekty prac na szerszym audytorium itd. W tym procesie niezbędne będzie również zaangażowanie firm, które powinny dostarczać „zlecenia” nad którymi pracować mają studenci.

W najbliższym czasie największą wagę dla firm BPO/SSC mieć będą następujące kompetencje: uczciwość, orientacja na klienta, troska o jakość, współpraca i komunikacja ustna. Jeśli chodzi o języki to ciągle kluczowy jest **język angielski**, a w dalszej kolejności: **język niemiecki, francuski, niderlandzki i włoski**, przy czym te dwa ostatnie najtrudniej pozyskać jest z rynku pracy. W perspektywie pięcioletniej na największej liczbie stanowisk wykorzystywane będą: **innowacyjność, wpływ na innych, podstawy ekonomii, radzenie sobie ze stresem i inicjatywa – to właśnie te kompetencje powinny znaleźć się w centrum uwagi uczelni wyższych planujących dostosować programy kształcenia i metody nauczania na najbliższe lata do oczekiwań branży BPO/SSC.**

W przypadku branży ITO/IT w krótszej perspektywie czasu szczególnie ważne będą: język angielski, uczciwość, inicjatywa, troska o jakość i zaangażowanie. Języki kluczowe dla tej branży to: język angielski, francuski i niemiecki. W dłuższej perspektywie czasowej na pierwszy plan wybija się szereg kompetencji o równie istotnym znaczeniu, a są to: **inicjatywa, innowacyjność, komunikacja pisemna i ustna, orientacja na cele, organizowanie pracy własnej, współpraca, zaangażowanie, wrażliwość międzykulturowa, język angielski, uczenie się, adaptacja, radzenie sobie ze stresem, zdolności analityczne oraz uczciwość – te kompetencje powinny znaleźć się w centrum uwagi osób projektujących programy nauczania na kierunkach ścisłych uczelni wyższych mających zamiar kształcić absolwentów znajdujących pracę w branży IT/ITO.** Nie oznacza to w żadnym wypadku, że należy zrezygnować z kształcenia w zakresie „kompetencji twardych” (zarówno wiedzy, jak i umiejętności związanych np. z programowaniem). Naturalnie firmy IT/ITO poszukują znajomości takich środowisk jak: C/C++, Java, SharePoint, ASP.NET, Selenium, HTML, JavaScript, C# czy SQL oraz umiejętności obsługi sieci i systemów komputerowych, algorytmów i struktur danych czy też umiejętności testowania oprogramowania. Można zaryzykować stwierdzenie, że w przeważającej większości przypadków wiedza ta i umiejętnością są nawet wyższe niż oczekiwane na stanowiskach, od których zaczynają swoją karierę pracownicy (tzw. *entry level*) – oczywiście jest to stan pożądany i nie powinien być on podstawą do decyzji o obniżeniu jakości kształcenia. Chodzi jednak o to, aby stworzyć takie warunki, w których studenci będą w stanie pozyskać dodatkowe kompetencje, **które mogą sprawić, że wiedza ta będzie miała szanse**

**być w praktyce wykorzystana. Innymi słowy, kierunki studiów, które już wdrożyły lub zdecydują się na wdrożenie dużej części oczekiwanych przez biznes efektów kształcenia będą mogły określać się mianem kierunków „stosowanych”.**

Przygotowując bilans kompetencji i skupiając się na potrzebach niemal naturalnie przychodzi koncentracja wyłącznie na brakach i niedostatkach. Nie jest to jednak pełny obraz – przedstawiciele firm dość wyraźnie podkreślają zalety z lokalizacji w Krakowie, a jedną z głównych jest właśnie dostęp do dużej liczby potencjalnych pracowników dysponujących ogromnym potencjałem.

Co równie istotne, przedstawiciele świata biznesu deklarują daleko idącą gotowość do współpracy i są chętni angażować swój czas, aby wypracowywać nowe rozwiązania.

**Przeprowadzone badania podaży kompetencji oczekiwanych przez firmy BPO/SSC oraz ITO/IT wskazują, że istnieją znaczne rozbieżności w ocenie stanu faktycznego poziomu edukacji pomiędzy firmami a światem uczelni.** O ile podobnie ocenia się poziom kształcenia w zakresie wiedzy i umiejętności *stricte* technicznych, o tyle w przypadku umiejętności praktycznych i społecznych takiej zgody już nie ma. Wiele wskazuje na to, że główny problem stanowią tu raczej trudności z odpowiednim dopasowaniem metod kształcenia niż samych treści dydaktycznych. **Dostosowanie efektów kształcenia krakowskich uczelni do oczekiwań rynku pracy wymaga w większości modyfikacji właśnie metod dydaktycznych, które umożliwią rozwinięcie praktycznych umiejętności aplikacji posiadanej wiedzy w określonym kontekście organizacyjnym.**

Badania jakościowe wskazują, że postulowane przez nas zmiany w sposobie kształcenia nie są łatwe do wdrożenia, a dodatkowo utrudnia je jeszcze nienajlepsza sytuacja części kierunków. Jedną z barier stanowi zapewne tradycyjny sposób rozliczania pensum nauczycieli akademickich poprzez godziny spędzone w sali wykładowej. Studenci często nie uzyskują zwrotnej informacji formatywnej i nie doskonalą swoich kompetencji, a jedynie są egzaminowani bez możliwości poprawy. Zmiana w tym zakresie oznaczałaby wprowadzenie rozliczenia pensum nauczycieli akademickich również za formatywną informację zwrotną oraz kontrolę ilości i jakości feedbacku. Z drugiej strony na wielu kierunkach/specjalizacjach współpraca z biznesem wygląda bardzo dobrze i przynosi korzyści obu stronom. Jako decydujący czynnik wskazywany jest kapitał społeczny w postaci indywidualnych kontaktów przedstawicieli uczelni i biznesu. **Jedną z ważniejszych funkcji, jakie w tym kontekście mogą pełnić władze publiczne, jest stworzenie platformy, która umożliwiłaby nawiązywanie i rozwój takich kontaktów pomiędzy podmiotami biznesowymi a uczelniami.**

Nawet tam gdzie w chwili obecnej bardzo mocno wykorzystywane są metody nauczania aktywnego – prace grupowe i projektowe czy rozwiązywanie realnych problemów – ze względu na konieczność zwiększenia liczebności grup ćwiczeniowych mogą one zostać zawieszane. Sytuacji nie poprawia też fakt, że współpraca na linii uczelnie-biznes natrafia na wiele problemów. Z jednej strony przedstawiciele biznesu wskazują na hermetyczność środowiska akademickiego (oczywiście z wyjątkami) i brak woli podjęcia współpracy. Z drugiej strony zebraliśmy również szereg przypadków, w których inicjatywy uczelni – propozycje prowadzenia prac badawczych czy badawczo-wdrożeniowych spotkały się z odmową przedstawicieli biznesu. W tym kontekście szczególnie ważna będzie rola przedstawicieli władz publicznych, którzy mogą stanowić pomost pomiędzy środowiskami biznesowymi a uczelniami, moderując

wpracowywanie dobrych praktyk w zakresie współpracy. Współpraca taka jest konieczna, aby spełnić oczekiwania przedstawicieli biznesu z jednej strony oraz zapewnić odpowiednie przygotowanie do startu kariery zawodowej absolwentów przez uczelnie z drugiej.

Część ze zidentyfikowanych barier we współpracy uczelni z biznesem ma charakter systemowy i nie zawsze ich przewyciężenie leży w zakresie decyzyjności uczelni. Z drugiej jednak strony istnieje wiele obszarów, w których zmiany są możliwe do wprowadzenia. **Zwiększenie liczby realizowanych przez studentów projektów grupowych (zawierających elementy kontaktu z klientem, stawiania celów, prezentowania wyników itd.) wymaga szczególnej współpracy uczelni z organizacjami biznesowymi, które powinny dostarczać „żywych” studiów przypadku oraz na bieżąco udzielać informacji zwrotnej studentom.** Najlepiej byłoby gdyby prace te realizowane były w grupach międzynarodowych, co z kolei wymaga zwiększenia zaangażowania uczelni w przygotowywanie kursów w językach obcych oraz rozbudowę sieci wymian studenckich (również z krajami ze Wschodniej Europy, których obywatele coraz częściej znajdują zatrudnienie w firmach z branży BPO/SSC oraz ITO/IT). Firmy z sektora BPO/SSC oraz ITO/IT mogą spełnić bardzo pozytywną rolę w ułatwieniu uczelniom przyciągania dobrych studentów z zagranicy poprzez uatrakcyjnienie prowadzonych kursów. Ważna jest również działalność wspierająca dydaktykę – rozbudowa programów praktyk studenckich, tworzenie inkubatorów oraz wspieranie rozwoju organizacji studenckich. **Większy nacisk powinien być również położony na innowacyjne metody nauczania – stosowanie symulacji i gier edukacyjnych oraz tworzenie kursów, które same z siebie będą symulować działanie organizacji.**

Oferta edukacyjna uczelni powinna zaspokajać zapotrzebowanie pracodawców uwzględniając specyfikę operacji i procesów, które prowadzą oni w tym momencie (już teraz jasne jest, że aby było to możliwe, modyfikacji wymagają nie tylko programy nauczania, ale również metody i techniki prowadzenia zajęć), z drugiej jednak strony oferta edukacyjna powinna być bardzo mocno nastawiona na przyszłość i zapewnienie kadr, które przyciągną do Krakowa również procesy wyższego rzędu (tzw. KPO, Knowledge Process Outsourcing). W tym celu oprócz oczekiwań obecnych już w Krakowie firm należy w przyszłości objąć badaniami ich działy KPO w innych krajach i dokładnie przeanalizować kompetencje kształcone przez tamtejsze uczelnie wyższe.



## STRESZCZENIE

Raport z pierwszej części badań projektu Bilans kompetencji w branży BPO i ITO w Krakowie zawiera analizę oczekiwań i potrzeb krakowskich firm odnośnie kompetencji studentów ostatnich lat i absolwentów krakowskich uczelni rekrutowanych z lokalnego rynku pracy. Same kompetencje zostały zdefiniowane możliwie precyzyjnie, tak aby uchwycić kompleksowo potrzeby biznesu. Przez kompetencje rozumiemy: **zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii, umożliwiających skuteczną realizację celów organizacji i zadań na określonym stanowisku pracy, determinowanych przez różnorodne czynniki psychologiczne.**

W ramach prowadzonych prac przeprowadzono kilkanaście pogłębionych wywiadów z przedstawicielami działów HR firm oraz menadżerami mającymi bezpośredni kontakt z nowozatrudnionymi osobami. Opracowano narzędzie – arkusz popytu – które w ilościowy sposób mierzy zapotrzebowanie krakowskich firm BPO/SSC i ITO/IT na najważniejsze kompetencje oraz pozwala zdiagnozować trend zmian w perspektywie 5 najbliższych lat. Narzędzie to dzięki pomocy Stowarzyszenia ASPIRE zostało rozesłane do większości krakowskich firm z interesujących nas branż – ostatecznie wypełniło go 18 firm. Za najważniejsze kompetencje poszukiwane na rynku pracy przez **firmy BPO/SSC** uznane zostały: uczciwość, orientacja na klienta, komunikacja ustna, troska o jakość, współpraca oraz język angielski. Najtrudniej zrekrutować osoby o wysokim poziomie: komunikacji ustnej, wrażliwości na różnice międzykulturowe, komunikacji pisemnej, zaangażowaniu, zdolnościach analitycznych oraz posługujące się językiem włoskim. W przypadku **firm ITO/IT** najważniejsze kompetencje to: język angielski, uczciwość, inicjatywa, troska o jakość, zaangażowanie i innowacyjność. Najtrudniej jest pozyskać następujące kompetencje: inicjatywa, innowacyjność, umiejętność testowania oprogramowania, zaangażowanie, algorytmy i struktury danych oraz wrażliwość międzykulturową.

**Perspektywy rozwoju zatrudniania, jak pokazują wyniki badań, okazują się być bardzo dobre i stabilne.** Wszystkie firmy prognozują wzrost zatrudnienia w najbliższych 5 latach, choć dynamika tego wzrostu różni się dość znacznie jeśli chodzi o poszczególne kompetencje. **Największa dynamika wzrostu poszukiwanych kompetencji w przypadku branży BPO/SSC dotyczy: innowacyjności, wpływu na innych, podstaw ekonomii, radzenia sobie ze stresem oraz inicjatywy. W przypadku ITO/IT kompetencje przyszłości to: inicjatywa, innowacyjność, komunikacja pisemna i ustna, orientacja na cele, organizowanie pracy własnej, współpraca, zaangażowanie, wrażliwość międzykulturowa, język angielski, uczenie się, adaptacja, radzenie sobie ze stresem, zdolności analityczne oraz uczciwość.**

**Oczekiwania firm, określone w pierwszej części raportu, zostały przełożone na język efektów kształcenia, a następnie zweryfikowano na ile są one uzyskiwane, gdzie tkwią największe problemy w ich osiągnięciu oraz w jaki sposób uczelnie i firmy mogą ze sobą współpracować w ich dopasowaniu.** W ramach przeprowadzonych prac uzyskano odpowiedzi z 215 kierunków/specjalizacji z 8 krakowskich uczelni wyższych, dodatkowo przeprowadzono 11 pogłębionych wywiadów z przedstawicielami kluczowych kierunków oraz osobami zarządzającymi centrami języków obcych.

**Najwyżej ocenianymi przez dyrektorów jednostek efektami kształcenia są te dotyczące komunikacji werbalnej i pisemnej, współpracy, zaangażowania, umiejętności szybkiego uczenia się, obsługa podstawowych pakietów biurowych oraz zdolności analityczne.** Wysoko oceniana jest również efektywność kształcenia języka angielskiego. **Oceny te bardzo**

**często rozmiągają się z oceną sytuacji przez firmy.** O ile w przypadku branży BPO/ITO obsługa pakietu MS Office, język angielski, uczenie się, organizacja pracy własnej, inicjatywa, innowacyjność oraz orientacja na klienta wydają się być postrzegane podobnie (ta ostatnia negatywnie), o tyle kluczowe kompetencje miękkie, takie jak komunikacja pisemna, ustna, wpływ na innych, zaangażowanie czy wrażliwość kulturowa postrzegane są zupełnie inaczej. W przypadku branży ITO/IT postrzeganie popytu i podaży dopasowane są do siebie jeśli chodzi o umiejętność testowania oprogramowania, oraz wrażliwość międzykulturową (obraz negatywny) oraz m.in. język angielski, umiejętności matematyczne, organizowanie pracy własnej, komunikację pisemną, radzenie sobie ze stresem, uczenie się, oraz troskę o jakość i adaptację (obraz pozytywny). Rozbieżności występują w ocenie takie kompetencje jak inicjatywa, innowacyjność, zaangażowanie, wpływ na innych, algorytmy i struktury danych oraz język programowania Java, komunikacja ustna i sieci komputerowe (w ostatnim przypadku biznes ma dużo lepsze zdanie na temat tej kompetencji niż same uczelnie).

**Zmiana przedstawionego stanu rzeczy wymaga od uczelni i biznesu podjęcia współpracy, która umożliwi modyfikację metod nauczania i pozwoli studentom uczyć się na bazie doświadczenia.** Postulujemy zwiększenie wykorzystania aktywnych metod nauczania: pracy grupowej i projektowej, gier symulacyjnych, studiów przypadków, „żywych” studiów przypadków, praktyk, przeprowadzania prezentacji i pisania raportów. Dużą rolę może odegrać wzmocnienie roli organizacji studenckich oraz nacisk na współpracę międzynarodową w zakresie wymiany studenckiej.

Pozytywną rolę w kontekście możliwości wprowadzenia zmian i przewycięzania barier we współpracy (m.in. brak znajomości wzajemnych potrzeb, ograniczone zaufanie, brak osobistych kontaktów, wzajemna pomoc w osiaganiu oczekiwanych efektów kształcenia oraz współpracy naukowo-badawczej) mogą pełnić władze publiczne poprzez tworzenie platformy ułatwiającej nawiązywanie i rozwój współpracy oraz działania wspierające zarówno uczelnie, jak i firmy z branży BPO/SSC oraz ITO/IT.

## ZAŁĄCZNIK 1. ARKUSZ POPYTU KOMPETENCJI IT/ITO<sup>53</sup>

1. Prosimy o podanie nazwy firmy, której dotyczy ankieta.
2. Prosimy o podanie adresu email osoby wypełniającej kwestionariusz.
3. Prosimy o wypisanie nazw stanowisk albo grup stanowisk o identycznym zakresie i poziomie wymagań, na które rekrutowani są lub będą studenci i absolwenci uczelni wyższych<sup>54</sup>:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

4. Prosimy o podanie zapotrzebowania na określone stanowiska lub grupy stanowisk.

	Stanowisko 1	Stanowisko 2	Stanowisko 3	Stanowisko 4	Stanowisko 5	Stanowisko 6	Stanowisko 7	Stanowisko 8	Stanowisko 9	Stanowisko 10
Zapotrzebowanie na rok 2013 przy uwzględnieniu rotacji. Przewidywana liczba nowych pracowników, których należy zatrudnić na wymienionym stanowisku/w grupie stanowisk w roku 2013 (od stycznia do grudnia) skorygowana o wskaźnik rotacji.										
Zapotrzebowanie na rok 2018 przy uwzględnieniu rotacji. Przewidywana liczba nowych pracowników, których należy zatrudnić na wymienionym stanowisku/w grupie stanowisk w roku 2018 (od stycznia do grudnia) skorygowana o wskaźnik rotacji.										

<sup>53</sup> W ramach prowadzonych badań ankieta dystrybuowana była drogą elektroniczną z wykorzystaniem oprogramowania Limesurvey w dwóch wersjach językowych – polskiej oraz angielskiej.

<sup>54</sup> Prosimy o podanie pełnej nazwy stanowiska pracy lub w przypadku grupy stanowisk krótkie opisanie zakresu zadań i podanie nazw przykładowych stanowisk z tej grupy. Bardzo ważne jest to, aby w przypadku stanowisk o różnych wymaganiach wpisywać je w oddzielne pola arkusza (np. specjalista ds. kontaktu z językiem angielskim i specjalista ds. kontaktu z klientem z językiem szwedzkim to oddzielne stanowiska). W przypadku, w którym liczba stanowisk przekracza 10, prosimy o kontakt: piotr.prokopowicz@uj.edu.pl.

5. Prosimy o ocenę w jakim stopniu każde z kryteriów jest wymagane na danym stanowisku/w grupie stanowisk, wykorzystując do tego skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w bardzo niewielkim stopniu, 2 - w niewielkim stopniu, 3 - w umiarkowanym stopniu, 4 - wysokim stopniu, a 5 - w bardzo wysokim stopniu. Jeśli dane kryterium w ogóle nie jest wymagane proszę wpisać 0<sup>55</sup>.

	Stanowisko 1	Stanowisko 2	Stanowisko 3	Stanowisko 4	Stanowisko 5	Stanowisko 6	Stanowisko 7	Stanowisko 8	Stanowisko 9	Stanowisko 10
Inicjatywa. Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności										
Innowacyjność. Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę										
Komunikacja pisemna. Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych										
Komunikacja ustna. Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową										
Orientacja na cele. Działania nakierowane na realizację celów krótko - i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy										
Orientacja na klienta. Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań										
Organizowanie pracy własnej. Planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom										
Troska o jakość. Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań										
Wpływ na innych. Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia										
Współpraca. Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych										
Zaangażowanie. Entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy										
Język programowania C/C++										

<sup>55</sup> W trakcie wypełniania ankiety uczestnicy odpowiadali na 3 dodatkowe pytania, a ich odpowiedzi były automatycznie dołączane do ocenianych wymagań:

Czy oprócz wymienionych powyżej języków obcych, na którymś ze stanowisk potrzebna jest znajomość innych języków? Prosimy o wpisanie ich na liście poniżej.

Czy oprócz wymienionych powyżej języków programowania, na którymś ze stanowisk potrzebna jest znajomość innych języków lub frameworków? Prosimy o wpisanie ich na liście poniżej.

Czy na którymś ze stanowisk/grup stanowisk stawiane są jakieś dodatkowe wymagania, których nie wymieniono w arkuszu popytu? Prosimy o wpisanie ich na liście poniżej.



	Jak ważne dla firmy?	Jak trudno pozyskać?
Inicjatywa. Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności		
Innowacyjność. Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę		
Komunikacja pisemna. Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych		
Komunikacja ustna. Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową		
Orientacja na cele. Działania nakierowane na realizację celów krótko – i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy		
Orientacja na klienta. Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań		
Organizowanie pracy własnej. Planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom		
Troska o jakość. Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań		
Wpływ na innych. Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia		
Współpraca. Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych		
Zaangażowanie. Entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy		
Język programowania C/C++		
Język programowania Java		
Sieci komputerowe		
Algorytmy i struktury danych		
Ogólna wiedza o insourcingu		
Ogólna wiedza o outsourcingu		
Umiejętności matematyczne. Przeprowadzanie różnych operacji matematycznych		
Umiejętność testowania oprogramowania		
„Wrażliwość” międzykulturowa. Wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców kulturowych		
Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs		
Język angielski		
Język niemiecki		
Język francuski		
Język włoski		
Język niderlandzki		

Uczenie się. Łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy		
Adaptacja. Łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach		
Radzenie sobie ze stresem. Łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych		
Zdolności analityczne. Łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania		
Uczciwość		
Mobilność		
Dyspozycyjność czasowa		
Znajomość metodologii agile		
Dodatkowy język 1 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język 2 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język 3 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język programowania 1 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język programowania 2 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język programowania 3 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 1 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 2 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 3 (wybór użytkownika)		

## ZAŁĄCZNIK 2. ARKUSZ POPYTU KOMPETENCJI BPO/SSC<sup>56</sup>

1. Prosimy o podanie nazwy firmy, której dotyczy ankieta.
2. Prosimy o podanie adresu email osoby wypełniającej kwestionariusz.
3. Prosimy o wypisanie nazw stanowisk albo grup stanowisk o identycznym zakresie i poziomie wymagań, na które rekrutowani są lub będą studenci i absolwenci uczelni wyższych<sup>57</sup>:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

<sup>56</sup> W ramach prowadzonych badań ankieta dystrybuowana była drogą elektroniczną z wykorzystaniem oprogramowania Limesurvey w dwóch wersjach językowych – polskiej oraz angielskiej.

<sup>57</sup> Prosimy o podanie pełnej nazwy stanowiska pracy lub w przypadku grupy stanowisk krótkie opisanie zakresu zadań i podanie nazw przykładowych stanowisk z tej grupy. Bardzo ważne jest to, aby w przypadku stanowisk o różnych wymaganiach wpisywać je w oddzielne pola arkusza (np. specjalista ds. kontaktu z językiem angielskim i specjalista ds. kontaktu z klientem z językiem szwedzkim to oddzielne stanowiska). W przypadku, w którym liczba stanowisk przekracza 10, prosimy o kontakt: piotr.prokopowicz@uj.edu.pl.

## 4. Prosimy o podanie zapotrzebowania na określone stanowiska lub grupy stanowisk.

	Stanowisko 1	Stanowisko 2	Stanowisko 3	Stanowisko 4	Stanowisko 5	Stanowisko 6	Stanowisko 7	Stanowisko 8	Stanowisko 9	Stanowisko 10
Zapotrzebowanie na rok 2013 przy uwzględnieniu rotacji. Przewidywana liczba nowych pracowników, których należy zatrudnić na wymienionym stanowisku/w grupie stanowisk w roku 2013 (od stycznia do grudnia) skorygowana o wskaźnik rotacji.										
Zapotrzebowanie na rok 2018 przy uwzględnieniu rotacji. Przewidywana liczba nowych pracowników, których należy zatrudnić na wymienionym stanowisku/w grupie stanowisk w roku 2018 (od stycznia do grudnia) skorygowana o wskaźnik rotacji.										

5. Prosimy o ocenę w jakim stopniu każde z kryteriów jest wymagane na danym stanowisku/w grupie stanowisk, wykorzystując do tego skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza w bardzo niewielkim stopniu, 2 - w niewielkim stopniu, 3 - w umiarkowanym stopniu, 4 - wysokim stopniu, a 5 - w bardzo wysokim stopniu. Jeśli dane kryterium w ogóle nie jest wymagane proszę wpisać 0<sup>58</sup>.

	Stanowisko 1	Stanowisko 2	Stanowisko 3	Stanowisko 4	Stanowisko 5	Stanowisko 6	Stanowisko 7	Stanowisko 8	Stanowisko 9	Stanowisko 10
Inicjatywa. Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności										
Innowacyjność. Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę										
Komunikacja pisemna. Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych										
Komunikacja ustna. Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową										

<sup>58</sup> W trakcie wypełniania ankiety uczestnicy odpowiadali na 2 dodatkowe pytania, a ich odpowiedzi były automatycznie dołączane do ocenianych wymagań:

Czy oprócz wymienionych powyżej języków obcych, na którymś ze stanowisk potrzebna jest znajomość innych języków? Prosimy o wpisanie ich na liście poniżej.

Czy na którymś ze stanowisk/grup stanowisk stawiane są jakieś dodatkowe wymagania, których nie wymieniono w arkuszu popytu? Prosimy o wpisanie ich na liście poniżej.





6. Prosimy o ocenę stopnia ważności danej kompetencji/kryterium dla Państwa firmy, wykorzystując do tego skalę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie nieważne, a 5 oznacza zdecydowanie bardzo ważne.

Prosimy o ocenę stopnia trudności pozyskania osób o oczekiwanym poziomie danego kryterium, wykorzystując skalę od 1 do 5; gdzie 1 oznacza bardzo łatwo pozyskać, a 5 oznacza bardzo trudno pozyskać.

	Jak ważne dla firmy?	Jak trudno pozyskać?
Inicjatywa. Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności		
Innowacyjność. Generowanie pomysłów, tworzenie i wdrażanie nowych, rozwiązań usprawniających pracę		
Komunikacja pisemna. Przygotowanie i przedstawienie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych		
Komunikacja ustna. Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową		
Orientacja na cele. Działania nakierowane na realizację celów krótko – i długoterminowych wyznaczonych dla stanowiska pracy		
Orientacja na klienta. Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań		
Organizowanie pracy własnej. Planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom		
Troska o jakość. Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań		
Wpływ na innych. Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia		
Współpraca. Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych		
Zaangażowanie. Entuzjazm i pasja do pracy, postawa „can do”, dbałość o wizerunek firmy		
Podstawy ekonomii		
Podstawy rachunkowości		
Ogólna wiedza o outsourcingu		
Umiejętności matematyczne. Przeprowadzanie różnych operacji matematycznych		
„Wrażliwość” międzykulturowa. Wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców		

kulturowych		
Obsługa pakietu MS Office, OpenOffice lub Google Docs		
Język angielski		
Język niemiecki		
Język francuski		
Język włoski		
Język niderlandzki		
Uczenie się. Łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy		
Adaptacja. Łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach		
Radzenie sobie ze stresem. Łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych		
Zdolności analityczne. Łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania		
Uczciwość		
Mobilność		
Dyspozycyjność czasowa		
Dodatkowy język 1 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język 2 (wybór użytkownika)		
Dodatkowy język 3 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 1 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 2 (wybór użytkownika)		
Dodatkowe oczekiwanie 3 (wybór użytkownika)		

### ZAŁĄCZNIK 3. ARKUSZ PODAŻY KRAKOWSKICH UCZELNI WYŻSZYCH<sup>59</sup>

1. Prosimy o podanie nazwy uczelni wyższej, której dotyczy wypełniana ankieta.
2. Prosimy o podanie nazwy wydziału, którego dotyczy ankieta.
3. Prosimy o podanie nazwy kierunku, którego dotyczy ankieta:
4. Prosimy o podanie adresu email osoby wypełniającej kwestionariusz:
5. Prosimy o wypisanie realizowanych na kierunku studiów profili, ścieżek specjalizacyjnych, specjalizacji i studiów podyplomowych (włączając profil ogólny)<sup>60</sup>:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

<sup>59</sup> W ramach prowadzonych badań ankieta dystrybuowana była drogą elektroniczną z wykorzystaniem oprogramowania Limesurvey.

<sup>60</sup> W przypadku, w którym liczba specjalizacji przekracza 10, prosimy o kontakt: piotr.prokopowicz@uj.edu.pl.





