

Małgorzata Spychała¹

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Marek Matejun

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

Badanie ocen wybranych kompetencji menedżerskich studentów WOiZ Politechniki Łódzkiej

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Streszczenie: W artykule zaprezentowano istotę zarządzania kompetencjami studentów. Następnie podano przykłady kształcenia umiejętności i wiedzy studentów drogą formalną, nieformalną i pozaformalną. Kolejna część dotyczyła prezentacji profilu kompetencyjnego menedżera przyszłości. Na podstawie tego modelu opracowano narzędzie, za pomocą którego zbadano poziom oceny kompetencji menedżerskich studentów. W części empirycznej artykułu przedstawiono wyniki badań dotyczących poziomów kompetencyjnych wybranych studentów Politechniki Łódzkiej. Opisano również propozycje zmian, które są niezbędne podczas doskonalenia kompetencji studentów.

Słowa kluczowe: kompetencje, profil kompetencyjny, zarządzanie kompetencjami studentów

Wprowadzenie

Kompetencje pracownika, czyli jego wiedza, umiejętności i postawy decydują o efektywności funkcjonowania na danym stanowisku pracy. Nie każdy kto posiada wysokie wyniki testów na inteligencję będzie dobrze wykonywał przydzielone mu zadanie, jak również nie każdy kto posiada wysokie wyniki uzyskane podczas studiów odniesie sukces w życiu zawodowym (Filipowicz, 2014, s.13). D. McClelland, prekursor badań nad kompetencjami, udowodnił, że dopiero analiza wiedzy, umiejętności, postaw i motywacji z dużym prawdopodobieństwem pozwala określić, w jakim stopniu pracownik wykona powierzone mu zadanie (McClelland, 1973, s. 1-14). Aby zwiększyć efektywność każdej organizacji należy więc, znając wymagania danych stanowisk pracy, przygotować przyszłych wykonawców zadań pod względem niezbędnych kompetencji.

W latach 2011-2013 w ramach projektu pt. „Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego” podjęto problem dotyczący zarządzania

¹Kolejność nazwisk według wkładu autorów w przygotowanie artykułu, który jest następujący: Małgorzata Spychała: 60%, Marek Matejun: 40%.

kompetencjami menedżerów w badanym sektorze. Analizowano rzeczywiste kompetencje kadry menedżerskiej oraz zaproponowano profil kompetencyjny menedżera przyszłości². Znając wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw menedżerskich na przyszłych stanowiskach pracy można zbadać na ile przyszli menedżerowie - studenci kierunków menedżerskich, są przygotowani do wykonywania tych zadań. Dlatego w listopadzie i grudniu 2014 r. na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania dotyczące poziomu kompetencji menedżerskich studentów. W ramach prac empirycznych skupiono się na następujących **problemach badawczych**:

1. Na jakim poziomie studenci Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oceniają swoje kompetencje menedżerskie?
2. Czy są gotowi na to, aby wykonywać zadania na stanowiskach menedżerskich przedsiębiorstw sektora komunalnego w przyszłości?
3. W jaki sposób rozwijają i doskonalą swoje kompetencje?
4. Czy na Uczelni można wprowadzić zmiany, które wpłyną na zwiększenie skuteczności rozwoju kompetencji wymaganych od menedżerów w przyszłości?

Celem artykułu jest zaprezentowanie profilu kompetencji menedżera przyszłości przedsiębiorstw sektora komunalnego oraz wyników badań dotyczących oceny poziomów kompetencyjnych studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. W opracowaniu scharakteryzowano również główne formy kształtowania tych kompetencji: formalne, pozaformalne i nieformalne. Przedstawiono także propozycje zmian zwiększających skuteczność procesu zarządzania kompetencjami studentów.

Zarządzanie kompetencjami studentów

Kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy wyrażone w postaci zachowań, które są warunkiem odniesienia sukcesu na danym stanowisku pracy (Jabłoński, 2011). W literaturze prezentowane są różnorodne propozycje zestawów (profilu) kompetencji menedżerów dostosowane do określonych rodzajów organizacji, obszarów ich funkcjonowania oraz poziomów zarządzania (Bhardwaj i Punia, 2013; Bucur, 2013; Arditi, Gluch i Holmdahl, 2013), a także metody ich pomiaru i oceny (Semeijn, Van Der Heijden i Van Der Lee, 2014).

²Głównymi wykonawcami projektu byli praktycy – kadra zarządcza i menedżerska przedsiębiorstw komunalnych oraz naukowcy – specjaliści z zakresu usług komunalnych, specjalista z zakresu projektowania profili kompetencyjnych i psycholog.

Dynamiczny charakter kompetencji, a także potrzeba ich odpowiedniej konfiguracji i orkiestracji dopasowanej do specyfiki organizacji (Kor i Mesko, 2013) wywołują konieczność ich ciągłego kształtowania, doskonalenia i rozwoju. W przypadku celowego, systematycznego i metodycznego podejścia do tych wyzwań można mówić o **zarządzaniu kompetencjami**, które polega na dostosowaniu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników do celów organizacji oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi celami. T. Oleksyn przedstawia następujące składowe zarządzania kompetencjami (Oleksyn, 2006, s.186):

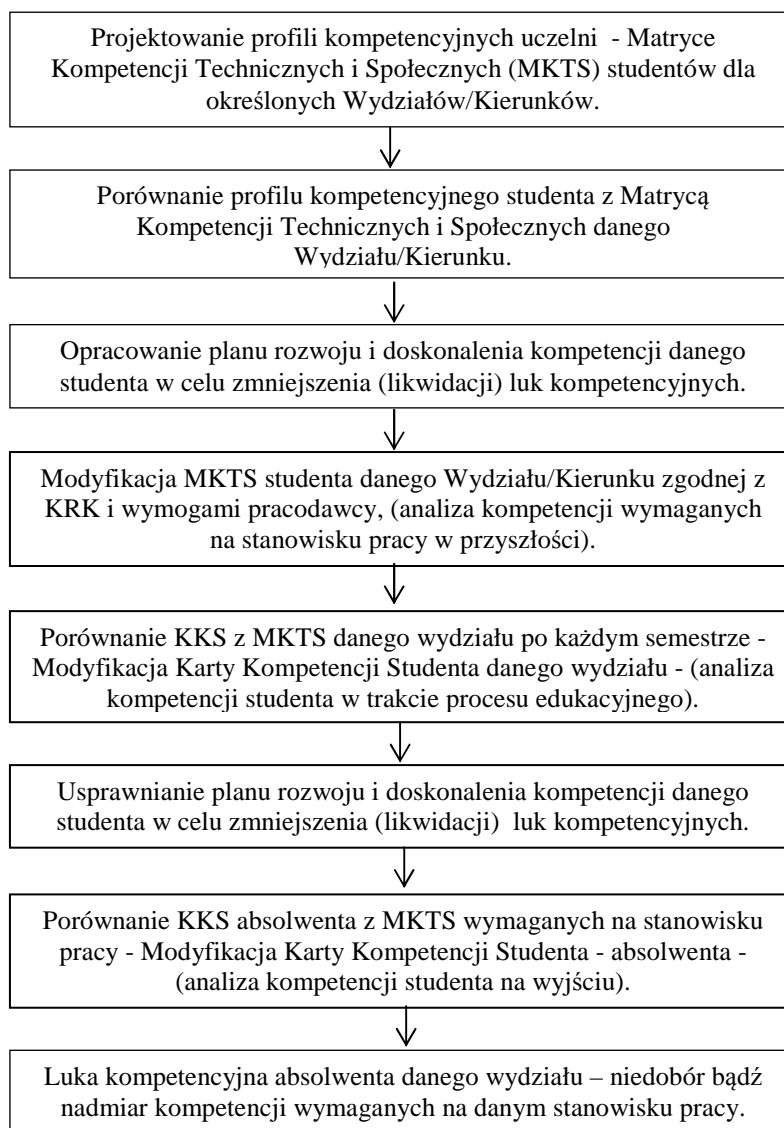
- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie,
- zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- analizowanie i ocenianie relacji pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi oraz doprowadzenie do zgodności jednych i drugich.

Kluczowym elementem procesu zarządzania kompetencjami jest wyznaczenie wymagań stawianych przez daną organizację. Standardy te stanowią następnie podstawę oceny kompetencji osób, które wykonują, bądź będą wykonywać określone zadania w organizacji. Ważną rolę w kształtowaniu i dostosowywaniu faktycznych kompetencji do tych wymagań pełni kształcenie na kierunkach menedżerskich (Morris i Kaplan, 2014, s. 134-151; Sharma, 2015). Chcąc zarządzać kompetencjami studentów należy rozpoznać ich zdolności na samym wejściu, czyli analizować wiedzę, umiejętności i postawy kandydata na dany kierunek studiów zdobyte drogą formalną, nieformalną i pozaformalną. Każda uczelnia powinna posiadać Matryce Kompetencji Technicznych i Społecznych (MKTS) studentów dla określonych Wydziałów/Kierunków. Jest to określona lista wiedzy oraz umiejętności technicznych i społecznych na poszczególnych kierunkach, zgodnych z Krajowymi Ramami Kwalifikacyjnymi (KRR) oraz wymogami pracodawców, które są niezbędne do wykonania zadań³. Stanowi to podstawę **procesu zarządzania kompetencjami studentów**, którego etapy przedstawiono na rysunku 1.

Znając zakres kompetencyjny wymagany dla menedżera w przyszłości, studenci mogą rozwijać określone umiejętności w ramach programów nauczania na wydziałach. Badając ich kompetencje na wejściu, a następnie porównując je z MKTS, zostanie określona luka kompetencyjna każdego ze studentów, czyli niedobór wiedzy, umiejętności i postaw w

³ Fragment artykułu został po raz pierwszy zaprezentowany na konferencji pt. „Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy” (Spychała, 2014).

poszczególnych obszarach. Na podstawie tych informacji zostanie opracowany plan rozwoju i doskonalenia luk kompetencyjnych poszczególnych słuchaczy.



Objaśnienia:

MKTS – Matryca Kompetencji Technicznych i Społecznych

KKS – Karta Kompetencji Studenta

KRK – Krajowe Ramy Kwalifikacyjne

Rys. 1. Etapy zarządzania kompetencjami studenta

Źródło: opracowanie własne.

Po każdym semestrze studiów należy ocenić rzeczywistą wiedzę, umiejętności i postawy studenta uzupełniając Kartę Kompetencji Studenta (KKS), która stanowi szczegółowy zapis kompetencji technicznych i społecznych danej osoby. Lista ta jest uzupełniana w trakcie

studiów, po każdym semestrze. Oprócz listy szczegółowych kompetencji znajdują się w niej również oceny poziomów kompetencyjnych danego studenta.

Po każdym semestrze należy także sprawdzić, czy wymagany zakres kompetencyjny pracodawców w danych organizacjach nie zmienił się. Jeśli zaszły zmiany w wymaganiach należy zmodyfikować Matrycę Kompetencji Technicznych i Społecznych oraz uzupełnić programy studiów. Ostatnim etapem zarządzania kompetencjami studentów jest zbadanie wiedzy, umiejętności i postaw technicznych oraz społecznych absolwenta. Porównując kompetencje określonego absolwenta (KKS) z obecnymi wymaganiami pracodawców MKTS na danych stanowiskach otrzymuje się rzeczywistą listę jego kompetencji wraz z ich poziomem. Różnica w poziomach rzeczywistym i wymaganym stanowi niedobór bądź nadmiar kompetencji. Organizacje posługując się tym samym kodem kompetencyjnym co uczelnie, uzyskują pełny obraz potencjału kompetencyjnego absolwenta. Co więcej każda z organizacji, która współpracowała z uczelnią przez cały okres edukacji absolwenta, może śledzić jego rozwój i doskonalenie.

Formy kształcenia studentów

Student rozwija i doskonali swoje kompetencje drogą formalną, nieformalną jak i pozaformalną (Straka, 2002, s. 152-156; Masłowski, Breit, Eckensberger i Scheerens, 2009, s. 11-19). **Kształcenie formalne** (formal learning) to kształcenie instytucjonalne i sformalizowane realizowane zgodnie z programami umożliwiającymi zdobycie kwalifikacji uznawanych w danym systemie prawnym. **Kształcenie nieformalne** (informal learning) to kształcenie zamierzone (samodzielne uczenie się) i niezamierzone, występujące bezwiednie w sytuacjach życia codziennego, jak również wtedy gdy człowiek zdobywa doświadczenie w trakcie wykonywanej pracy poza organizowanymi tam szkoleniami formalnymi i pozaformalnymi. Ta forma kształcenia z reguły ma charakter niezorganizowany oraz niesystematyczny i obejmuje każdy sposób, w jaki zdobywa się wiedzę i doświadczenie. **Kształcenie pozaformalne** (nonformal learning) to kształcenie instytucjonalne i sformalizowane, realizowane poza programami umożliwiającymi zdobycie uznawanych w danym systemie prawnym kwalifikacji. Obejmuje ono działania planowe, zamierzone i systematyczne, np. w formie kursów i szkoleń.

Dyplom ukończenia określonej uczelni to za mało, aby mieć pełen obraz kompetencji studenta, gdyż stanowi on efekt jedynie doskonalenia formalnego. Student oprócz nabywania wiedzy i umiejętności oraz kształtowania postaw drogą formalną, doskonali swoje kompetencje podczas odbywania praktyk, uczestnicząc w różnego rodzaju kołach naukowych

czy organizując wyjazd na wakacje. W tabeli 1 podano przykłady rozwoju i doskonalenia kompetencji studenta drogą formalną, nieformalną i pozaformalną.

Tabela 1. Przykłady kształcenia studenta

Rodzaje kształcenia	Przykłady
Kształcenie formalne	<ul style="list-style-type: none">– studia na wybranym kierunku,– studia doktoranckie,– studia podyplomowe z określonego zakresu.
Kształcenie nieformalne	<ul style="list-style-type: none">– samorozwój – czytanie lektury związanej z tematyką studiów, zainteresowania,– informacje i wskazówki zdobywane od innych osób, np. przyjaciele, rodzina– uczenie się przez dyskusję,– doświadczenie zdobyte w różnych sytuacjach życiowych, np. organizowanie wyjazdu na wakacje, organizowanie koncertu,– konsultacje z różnymi specjalistami w danej dziedzinie,– naśladowanie osób, którzy odnieśli sukces w danej dziedzinie.
Kształcenie pozaformalne	<ul style="list-style-type: none">– praca zawodowa,– prowadzenie własnej firmy,– nauka w trakcie praktyk, staży studenckich - doświadczenie zdobyte w organizacji, uczenie się od doświadczonych opiekunów, naśladowanie pracowników, którzy poprawnie wykonują zadania zgodnie ze standardami panującymi w organizacji,– udział w szkoleniach z określonego zakresu,– udział w warsztatach, np. organizowanych na Politechnice Poznańskiej Era Inżyniera, Inżynier Przyszłości,– udział w kołach naukowych,– stypendia krajowe i zagraniczne, np. w ramach programu ERASMUS.

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli wynika, że student poszerza swoje kompetencje stosując różne metody i techniki. Jednak nie każdy obszar rozwoju można udokumentować, np. doświadczenie zdobyte w różnych sytuacjach życiowych czy wskazówki zdobyte od innych osób. Mimo wszystko student będzie umiał wykorzystać dane narzędzia czy zastosować określone metody. Dlatego należy zarządzać rzeczywistymi kompetencjami studentów, czyli rozpoznać obszary, z którymi sobie bardzo dobrze radzi oraz obszary luk kompetencyjnych, a następnie opracować plan rozwoju i doskonalenia. Koncentrując się na rzeczywistych wymaganiach rynku można przygotować studentów do pełnienia zadań na stanowiskach pracy w przyszłości.

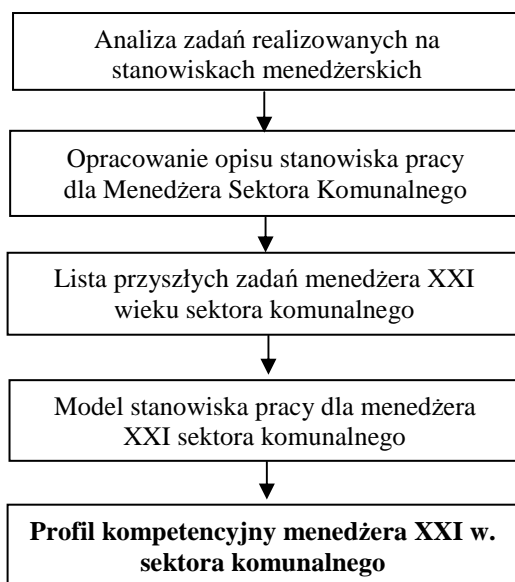
3. Wybrany profil kompetencyjny menedżera przyszłości⁴

Badania przeprowadzone na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej przeprowadzono w oparciu o profil kompetencyjny menedżera XXI wieku przedsiębiorstw sektora komunalnego. Gospodarka komunalna stanowi dział gospodarki narodowej

⁴ Profil kompetencyjny menedżera XXI wieku został po raz pierwszy przedstawiony w rozdziale monografii (Spychała, 2012).

zarządzany przez samorząd terytorialny, a jego podstawowym celem jest zaspokajanie potrzeb materialno-bytowych ludności poprzez świadczenie usług materialnych i niematerialnych (Denczew, 2004, s. 16). Obejmuje ona w szczególności zadania związane z dostępnością komunikacyjną, ochroną środowiska naturalnego, organizacją przestrzeni lokalnej oraz z budową i utrzymaniem infrastruktury społeczno-technicznej, a wysoka liczba podmiotów komunalnych (Czaplak, 2012, s. 217-227) oraz wysoki udział w zatrudnieniu w Polsce (Ornoch-Tabędzka, Porawski, Potkański, Ziółkowska, Krawczyk i Kręc, 2014. s. 6) wskazuje na znaczne zapotrzebowanie na kadrę menedżerską tego typu organizacji.

Pierwszym etapem wyznaczenia profilu kompetencyjnego była analiza zadań wykonywanych na stanowiskach pracy przez menedżerów sektora komunalnego. Wykorzystano tu metodę burzy mózgów oraz analizę dokumentów firm komunalnych (rysunek 2).



Rys. 2. Etapy realizacji profilu kompetencyjnego menedżera przyszłości dla Wielkopolskiego Sektora Komunalnego

Źródło: opracowanie własne w ramach projektu KIG.

Kolejny etap polegał na **opracowaniu opisu stanowiska pracy dla menedżera sektora komunalnego**. Wykorzystano do tego metodę wywiadu z menedżerami, samoocenę zakresu zadań kierowniczych oraz analizę dokumentów badanych przedsiębiorstw komunalnych. Aby dostosować rozważania do rzeczywistych zadań kierowniczych, zespół projektowy opracował **model stanowiska pracy dla menedżera przyszłości**. Zaangażowanie kadry menedżerskiej w tworzenie profilu kompetencyjnego pozwoliło na zaznajomienie się z nim jeszcze przed wdrożeniem oraz lepsze zrozumienie celu wdrażania.

Tworząc opis stanowiska pracy dla menedżera XXI w. przedsiębiorstw sektora komunalnego została wykorzystana metoda burzy mózgów, gdzie zespół ekspertów określał zadania, które będą realizowane przez kadrę menedżerską w przyszłości. Analizując perspektywiczne zadania, jak również przeprowadzając wywiady z kierownictwem podmiotów sektora komunalnego została opracowana **lista przyszłych zadań menedżera XXI wieku**. Na tej podstawie możliwe stało się wyznaczenie 12 podstawowych kompetencji zawodowych niezbędnych do wykonania zadań na stanowisku menedżerskim.

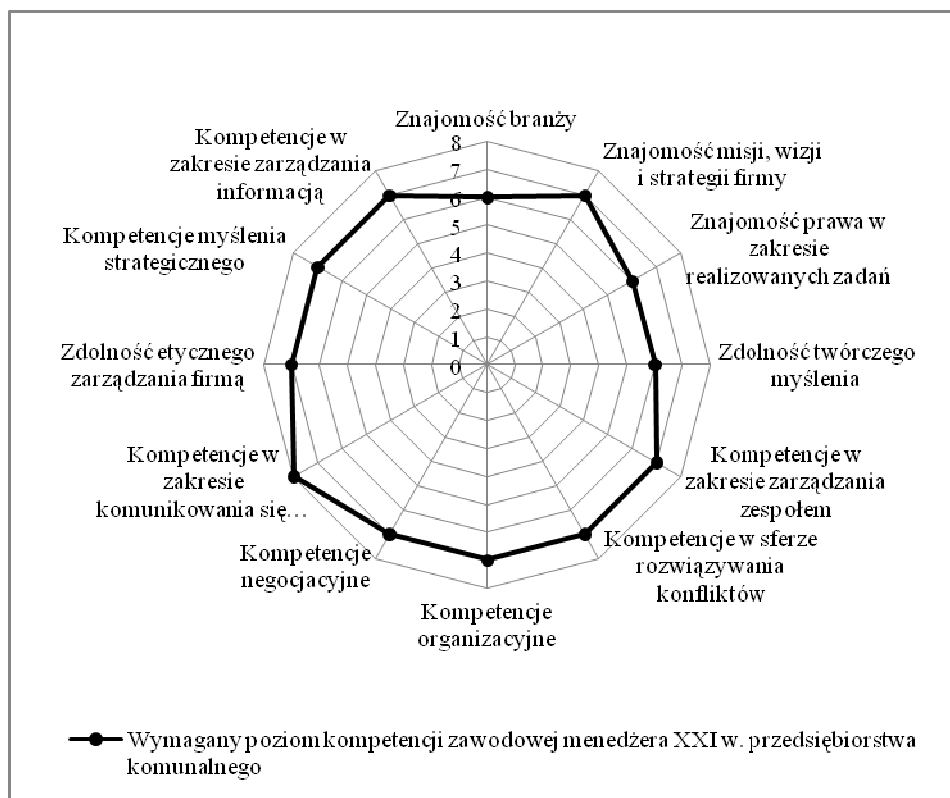
Wszystkie kompetencje zostały szczegółowo zdefiniowane (opisane), aby mieć pewność, że będą rozumiane w ten sam sposób przez wszystkich pracowników sektora komunalnego. Dodatkowo podlegały wartościowaniu z punktu widzenia znaczenia dla pracy menedżera przyszłości przedsiębiorstw komunalnych na poziomie 1 - 8, zgodnie z tabelą 2.

Tabela 2. Charakterystyka poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych menedżerów przedsiębiorstw sektora komunalnego

Poziom	Charakterystyka
1	Nieprzyswojenie danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystanie w podejmowanych działaniach.
2	Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana nieregularnie. Wymagany nadzór i wsparcie ze strony bardziej doświadczonych osób.
3	Kompetencja przyswojona w stopniu dostatecznym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystywać w praktyce, zdarzają się sytuacje wymagające nadzoru osób doświadczonych
4	Kompetencja przyswojona w stopniu zadowalającym, dzięki czemu można ją samodzielnie wykorzystać w trakcie wykonywania zadań zawodowych.
5	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, co pozwala na poprawne wypełnianie zadań w danym zakresie.
6	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, co pozwala na bardzo dobre wypełnianie zadań w danym zakresie oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
7	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystywania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw w danym zakresie działań.
8	Poziom eksperta, zdolność do twórczego dzielenia się wiedzą i umiejętnościami z innymi menedżerami i pracownikami

Źródło: opracowanie własne w ramach projektu KIG.

Wymagania wobec rozwoju większości kompetencji menedżerów przyszłości przedsiębiorstw sektora komunalnego zostały ocenione na bardzo wysokim poziomie, co przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Modelowy profil kompetencji menedżera XXI w. przedsiębiorstw sektora komunalnego

Źródło: opracowanie własne w ramach projektu KIG.

Wyznaczenie poziomów wymagań pozwala na określenie braków w zakresie poszczególnych kompetencji, co zostało wykorzystane do przeprowadzenia badań na próbie studentów Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ.

Samoocena kompetencji menedżerskich studentów i porównanie ich z profilem kompetencyjnym menedżera przyszłości

Badania dotyczące kompetencji menedżerskich studentów zostały przeprowadzone na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w listopadzie i grudniu 2014 r. W badaniu uczestniczyło łącznie 546 studentów - 361 (66%) kobiet i 185 (34%) mężczyzn z wybranych kierunków menedżerskich. Na studiach stacjonarnych przebadano 481 studentów co stanowi 59% wszystkich studentów na danych kierunkach. W tabeli 3 zostały przedstawione formy, kierunki i rok studiów oraz liczebność badanych studentów ze studiów stacjonarnych. Celowo nie brano pod uwagę studentów pierwszego roku I stopnia, ze względu na zbyt krótki okres studiowania.

Tabela 3. Kierunki, formy studiów badanych studentów, studia stacjonarne

Kierunek i forma studiów	I rok	%	II rok	%	III rok	%	IV rok	%
Inżynieria Bezpieczeństwa Pracy (IBP), inżynierskie							18/18	100%
Zarządzanie (Z), licencjackie			29/46	63%	27/50	54%		
Zarządzanie (Z), inżynierskie					7/24	29%	19/36	53%
Zarządzanie i Inżynieria Produkcji (ZIIP), magisterskie	37/115	32%	16/30 ZL 20/33 J 27/45 P ⁵	58%				
Zarządzanie, (Z) magisterskie	66/83	80%	33/43	77%				
Zarządzanie i Inżynieria Produkcji (ZIIP), inżynierskie			56/110	51%	47/71	66%	24/57	42%
Europeistyka, licencjackie			26/33	79%	26/30	87%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz danych z Dziekanatu WOiZ PŁ

Na studiach niestacjonarnych zbadano natomiast 65 studentów, co stanowi 58% słuchaczy na danych kierunkach. Zakres badań przeprowadzonych na studiach niestacjonarnych przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kierunki, forma studiów badanych studentów, studia niestacjonarne

Kierunek i forma studiów	II rok	%	III rok	%
IBP inżynierskie			1/14	7%
Z licencjackie			6/6	100%
Z magisterskie	35/41	85%		
ZIIP inżynierskie	23/52	44%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz danych z Dziekanatu WOiZ PŁ

Pierwszym etapem badań było określenie, w jakim stopniu studenci Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej są przygotowani do realizacji przyszłych zadań na stanowiskach menedżerskich przedsiębiorstw sektora komunalnego. W tym celu przygotowano kwestionariusz samooceny, w którym poszczególne kompetencje zostały wyrażone w postaci miar syntetycznych opartych na zestawach (bateriach) od 2 do 6 (łącznie: 32) wskaźników pozwalających na ocenę wiedzy, umiejętności i postaw związanych z daną kompetencją. Wskaźniki te zostały szczegółowo opisane i oceniane były przez studentów na

⁵ Oznaczenia specjalności: ZL – Zarządzanie Logistyką, P – Zarządzanie Produkcją, J – Zarządzanie Jakością

skali 1-8 według zasad przedstawionych w tabeli 2. Poziom poszczególnych kompetencji został wyznaczony jako średnia arytmetyczna baterii wskaźników.

Do oceny rzetelności pomiaru wykorzystano współczynnik alfa Cronbacha pozwalający na ocenę stopnia zgodności zachodzącej pomiędzy wieloma komponentami (wskaźnikami) określonej miary syntetycznej (Hair, Black, Babin, Anderson i Tatham, 2006, s. 137). Współczynnik ten swoją wartością określa na ile zestaw (bateria) wskaźników opisuje ten sam konstrukt teoretyczny, reprezentowany przez daną miarę. Zgodnie z zasadami metodologii w pracy przyjęto, iż zestaw (bateria) wskaźników reprezentuje akceptowalnie rzetelny pomiar przy wartościach alfa Cr. > 0,7, natomiast poziom współczynnika alfa Cr. > 0,8 wskazuje na wysoki poziom rzetelności skali (Sarstedt i Mooi, 2014, s. 256). W badaniach nie poddano analizie poziomu znajomości branży, prawa, misji i wizji przedsiębiorstwa, gdyż te kompetencje są specyficzne dla konkretnego podmiotu komunalnego. Dodatkowo w ramach kompetencji komunikacyjnych rozdzielono komunikację wewnętrzną oraz komunikację z otoczeniem firmy. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Samoocena i luka kompetencyjna studentów Wydziału OiZPŁ

Rodzaj kompetencji	Wymagany poziom kompetencji zgodnie z modelem	Samoocena kompetencji przez studentów	alfa Cronbacha (liczba wskaźników)	Luka kompetencyjna
Zdolność twórczego myślenia	6	3,54	0,766 (3)	2,46
Kompetencje zarządzania zespołem	7	3,89	0,896 (6)	3,11
Kompetencje rozwiązywania konfliktów	7	4,08	0,818 (4)	2,92
Kompetencje organizacyjne	7	3,65	0,870 (2)	3,35
Kompetencje negocjacyjne	7	3,80	0,836 (3)	3,20
Kompetencje komunikacyjne wewnątrz organizacji	8	4,31	0,815 (5)	3,69
Kompetencje komunikacyjne z otoczeniem	8	4,44	0,726 (3)	3,56
Kompetencje myślenia strategicznego	7	3,80	0,806 (2)	3,20
Kompetencje w zakresie zarządzania informacją	7	3,93	0,814 (4)	3,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki badań wskazują, iż samoocena poziomu kompetencji badanych studentów mieści się w przedziale <3,54-4,44> co odpowiada przyswojeniu wymaganych kompetencji na poziomie 3/4, a więc w stopniu dostatecznym/zadowolającym. Oznacza to, iż badani studenci powinni być zdolni do samodzielnego wykorzystywania wymaganych kompetencji w

praktyce gospodarczej, jednak w przypadku niższych ocen może być wymagany nadzór osób bardziej doświadczonych.

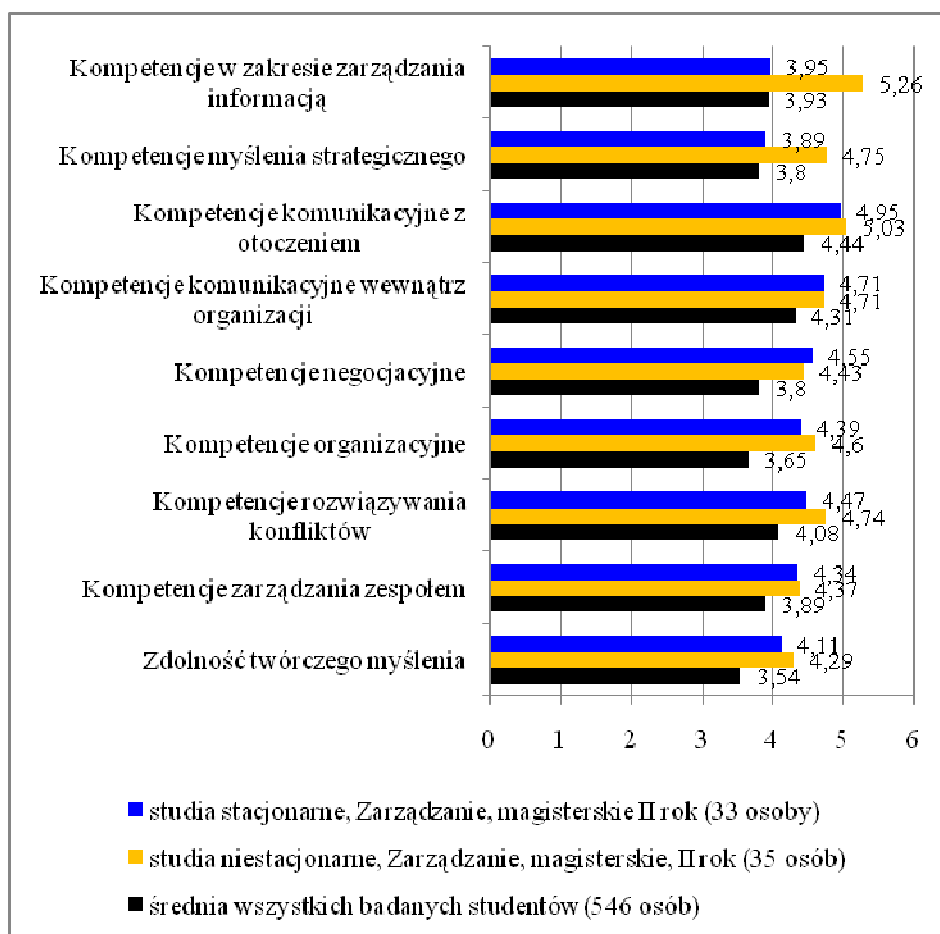
Modelowy profil menedżera przyszłości przedsiębiorstw sektora komunalnego stawia jednak wyższe wymagania w stosunku do poziomu niezbędnych kompetencji. Ponieważ pracodawcy będą oczekiwać, aby na stanowiskach kierowniczych znalazły się osoby, których poziom kompetencji będzie jak najbardziej zbliżony do określonego we wzorcu (Spychała, 2012), kwalifikacje studentów powinny być rozwinięte w przedziale <6,8> co oznacza co najmniej bardzo dobry poziom przyswojenia, uzupełniony jednocześnie zdolnością do dzielenia się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami.

Rozbieżności te powodują występowanie luk kompetencyjnych u badanych studentów w przedziale <2,46; 3,69>. Najmniejsza luka dotyczy kompetencji w zakresie kreatywnego myślenia (co jest związane z wymaganym 6. poziomem tej kompetencji). Z drugiej strony kwalifikacje w tym obszarze zostały najniżej ocenione przez badanych (na poziomie 3,54). Największy niedobór kompetencji ankietowanych studentów dotyczy natomiast zdolności komunikowania się w organizacji (luka kompetencyjna 3,69). Wynika to z tego, iż zespół projektowy opracowujący modelowy profil kompetencji menedżera przyszłości uznał kompetencje komunikacyjne za najważniejsze i wymaga najwyższego (eksperskiego) poziomu ich opanowania. Pomimo tego, iż badani studenci ocenili swoje kompetencje komunikacyjne najwyżej ze wszystkich, osoby, które chcą wykonywać zadania na stanowiskach menedżera przyszłości w przedsiębiorstwach sektora komunalnego muszą dalej rozwijać i doskonalić te kwalifikacje, gdyż ich obecny poziom jest za niski.

W kolejnym etapie badań dokonano porównania poziomu kompetencji menedżerskich studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Ponieważ liczba badanych studentów stacjonarnych (481 osób) znacznie różni się od liczby studentów niestacjonarnych (65 osób), dlatego do porównania wybrano próby studentów na kierunku Zarządzanie, studia magisterskie, II rok, które liczyły odpowiednio 33 i 35 respondentów.

Wyniki wskazują, że badani studenci studiów stacjonarnych na kierunku Zarządzanie, studia magisterskie ocenili swoje kompetencje na wyższym poziomie niż grupa studentów stacjonarnych. Największa różnica dotyczy kwalifikacji w zakresie zarządzania informacją (1,31 poziomu) oraz kompetencji strategicznego myślenia (0,86 poziomu). Różnice te mogą wynikać z doświadczenia zawodowego grupy niestacjonarnej: większość z badanych pracuje, wykorzystuje różne techniki informatyczne na stanowisku pracy oraz zarządza strategicznie różnymi projektami w organizacji. Grupa badanych studentów stacjonarnych ma niewielką

przewagę tylko w ocenie kompetencji negocjacyjnych (0,12 poziomu). Szczegółowe wyniki porównania samooceny kompetencji badanych studentów przedstawiono na rysunku 4.



Rys.4. Porównanie ocen badanych kompetencji menedżerskich studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych na kierunku Zarządzanie, studia magisterskie, II rok

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Należy zwrócić uwagę, iż ankietowani studenci kierunku Zarządzanie (zarówno na studiach stacjonarnych, jak również niestacjonarnych) wyżej oceniają swoje kompetencje niż średnia dla wszystkich badanych słuchaczy Wydziału OiZ PŁ. Kompetencje organizacyjne, negocjacyjne, jak również w zakresie kreatywnego myślenia są prawie o poziom wyższe niż średnie wyniki wszystkich badanych. Należy pamiętać, że analizowaną grupą są studenci II roku studiów magisterskich, więc mogli rozwijać swoją wiedzę i umiejętności menedżerskie w dłuższym okresie na uczelni oraz mogą posiadać większe doświadczenie zawodowe. W celu zwiększenia obiektywizmu wnioskowania zaprezentowane wyniki należy zweryfikować poprzez dodatkowe badanie przez ekspertów np. wykładowców, którzy będą analizować

zachowania studentów podczas wykonywania zadań symulacyjnych oraz sprawdzać ich wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania.

Kolejnym celem badania było analiza i ocena wpływu poszczególnych form kształcenia na rozwój kompetencji menedżerskich studentów. Ankietowani wskazywali w jakich sytuacjach rozwijali, kształtowali i doskonalili wiedzę, umiejętności i postawy menedżerskie oraz oceniali wpływ poszczególnych form kształcenia na rozwój tych kompetencji w skali od 1 (najmniejszy wpływ) do 8 (największy wpływ na rozwój kompetencji). Wyniki odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Formy kształcenia kompetencji menedżerskich badanych studentów Wydziału OiZ PŁ

Forma kształcenia kompetencji studentów	Sytuacje rozwijające i doskonalące kompetencje menedżerskie studentów	Liczba studentów, która wybrała podaną formę kształcenia kompetencji	Liczba studentów, która oceniła daną formę kształcenia kompetencji w przedziale <7,8>	Średnia ocen
Kształcenie formalne	zajęcia na uczelni	475 (87%)	68 (14%)	4,61
Kształcenie pozaformalne	praca zawodowa	419 (77%)	148 (35%)	5,28
	praktyki, staże	432 (79%)	95 (22%)	4,77
	warsztaty, szkolenia	412 (75%)	60 (15%)	4,45
	organizacje społeczne (koła naukowe, wolontariat)	399 (73%)	61 (15%)	3,82
Kształcenie nieformalne	życie rodzinne	429 (79%)	87 (20%)	4,49
	życie towarzyskie	441 (81%)	100 (23%)	4,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kształcenie formalne, które obejmuje zajęcia na uczelni w postaci wykładów, ćwiczeń, laboratoriów i projektów stanowi najpowszechniejsze źródło kształtowania kompetencji menedżerskich badanych studentów (87% wskazań). Z drugiej strony najmniejsza liczba respondentów (14%) oceniła tę formę jako najbardziej przydatną do rozwoju kwalifikacji kierowniczych. Największy wpływ na kształtowanie się wiedzy, umiejętności i postaw menedżerskich odgrywa natomiast praca zawodowa, zaliczana do kategorii kształcenia pozaformalnego. Wpływa na to zarówno wysoki odsetek wskazań na tę formę jako kluczową dla rozwoju kompetencji kierowniczych (35%), jak również wysoki, średni poziom oceny (5,28). Organizacje społeczne zostały ocenione przez badanych studentów jako słaba forma kształtowania kompetencji (średnia ocena 3,82). Jednocześnie najmniej respondentów (15%) wskazało na jej kluczową rolę w procesie rozwoju kwalifikacji kierowniczych. Wyżej oceniono natomiast rolę praktyk i staży, a także warsztatów i szkoleń w doskonaleniu kompetencji menedżerskich.

Ostatnią formą kształcenia jest kształcenie nieformalne: życie rodzinne i towarzyskie. Sytuacje w życiu towarzyskim zostały uznane przez 23% badanych studentów jako te, które w największym stopniu doskonalą kompetencje menedżerskie, przy jednoczesnej wysokiej średniej ocenie wynoszącej 4,92. Ranga tej formy kształcenia jest zatem wysoka i w całej hierarchii zajmuje ona drugie miejsce, zaraz po pracy zawodowej. Sytuacje w życiu rodzinnym zostały ocenione przez badanych studentów na podobnym poziomie jak warsztaty i szkolenia - średnia ocena wyniosła tu 4,49, przy nieco większym odsetku respondentów przypisujących im kluczową rolę w procesie rozwoju kompetencji menedżerskich.

Uzupełnieniem tej analizy było porównanie form kształcenia i kwalifikacji kierowniczych w grupie studentów stacjonarnych i niestacjonarnych na kierunku Zarządzanie, studia magisterskie II roku. Wyniki odpowiedzi respondentów z obu grup przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Porównanie form kształcenia kompetencji menedżerskich studentów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunku Zarządzanie, studia magisterskie, II rok

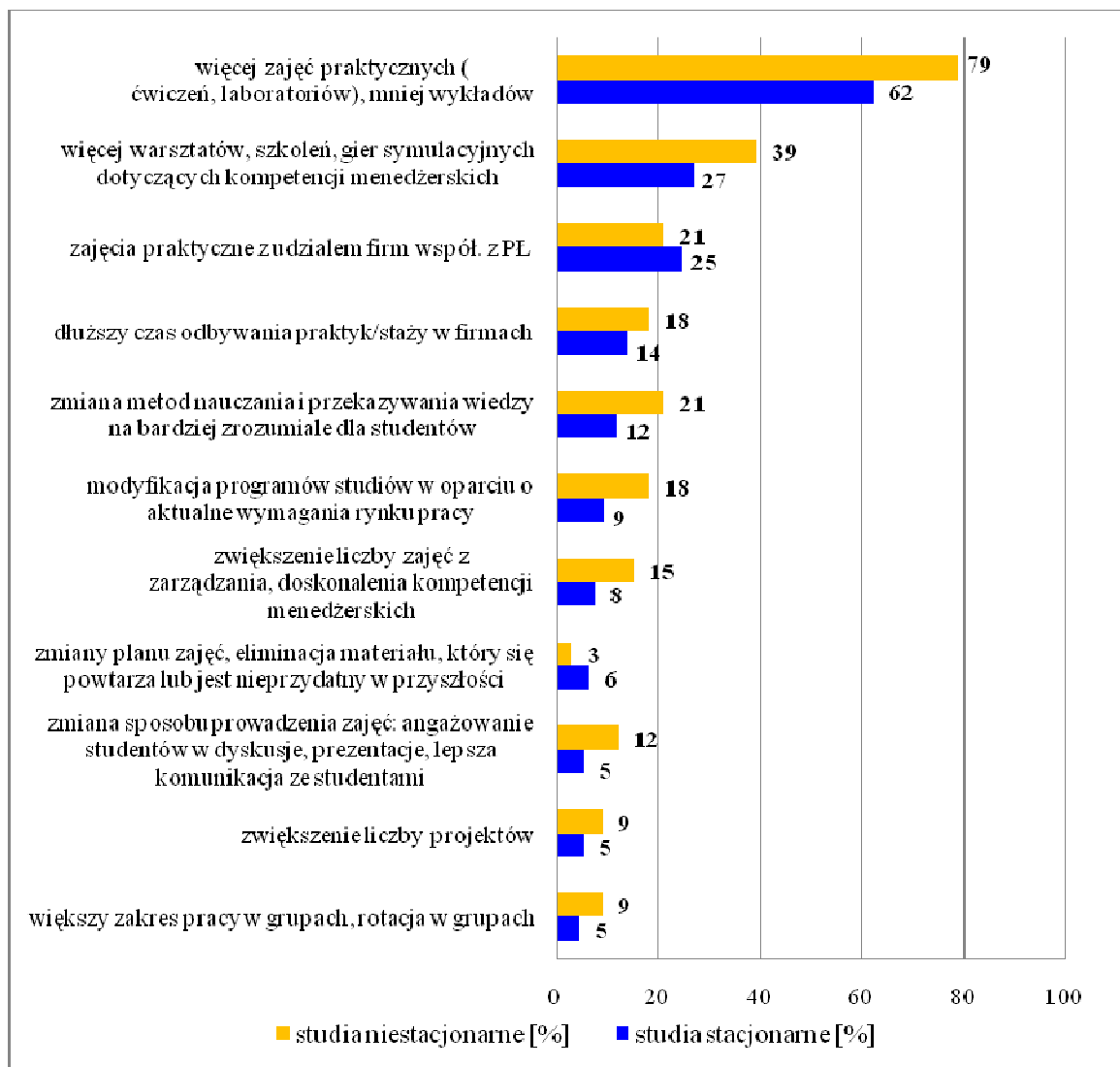
Forma kształcenia kompetencji studentów	Sytuacje kształtujące kompetencje menedżerskie studentów	Studia stacjonarne (Z, mgr, II rok)		Studia niestacjonarne (Z, mgr, II rok)	
		% studentów którzy wybrali daną formę kształcenia	Średnia ocen	% studentów którzy wybrali daną formę kształcenia	Średnia ocen
Kształcenie formalne	zajęcia na uczelni	84%	4,5	88%	5,1
Kształcenie pozaformalne	praca zawodowa	76%	5,44	97%	6,79
	praktyki, staże	91%	5,43	88%	4,6
	warsztaty, szkolenia	72%	4,67	85%	4,31
	organizacje społeczne (koła naukowe, wolontariat)	73%	3,71	82%	3,54
Kształcenie nieformalne	życie rodzinne	82%	4,22	82%	4,93
	życie towarzyskie	85%	5,5	85%	4,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dla badanych studentów studiów niestacjonarnych najważniejszą formą kształcenia kompetencji menedżerskich jest praca zawodowa (średnia ocena 6,79). Studenci studiów stacjonarnych najwyżej ocenili natomiast rolę sytuacji w życiu towarzyskim w rozwoju kompetencji kierowniczych (średnia ocena 5,5). Praca zawodowa (5,44) oraz praktyki i staże (5,43) zostały ocenione na podobnym poziomie. Studenci stacjonarni często nie mają doświadczenia zawodowego, dlatego doskonalą swoje kwalifikacje kierownicze w życiu towarzyskim podczas różnych doświadczeń życiowych. Studenci studiów niestacjonarnych w

większym stopniu spotykają się w pracy z zadaniami, które doskonałą wiedzę, umiejętności i postawy kierownicze.

W ostatniej części badań zapytano respondentów o zmiany, jakie należy wprowadzić w formalnym systemie kształcenia w celu zwiększenia skuteczności rozwoju kompetencji kierowniczych. Pytanie miało charakter otwarty (opisowy). Na jego podstawie dokonano kategoryzacji odpowiedzi, z których najważniejsze przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Propozycje zmian na Uczelni dotyczące rozwijania i doskonalenia kompetencji menedżerskich studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Propozycje zmian zostały sformułowane przez 288 (60%) respondentów z grupy studentów stacjonarnych i 34 osoby (52%) z grupy studentów niestacjonarnych. Podstawową zmianą według ankietowanych powinno być zwiększenie liczby zajęć praktycznych, a

zmniejszenie liczby wykładów. Propozycja ta jest związana ze zmianą programu nauczania. Studenci uważają, że jest za dużo teorii, a za mało praktyki, stąd proponują wprowadzenie ćwiczeń i laboratoriów, zamiast tradycyjnych wykładów.

89 studentów uważa, że należy wprowadzić warsztaty i szkolenia, gdzie poprzez różne metody np. gry symulacyjne, case study, odgrywanie ról, będą doskonalili kompetencje menedżerskie. Porównując studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych można zauważyć, że większy procent studentów niestacjonarnych potrzebuje warsztatów, szkoleń, jak również zajęć praktycznych. Może to wynikać ze znajomości zadań, które wykonują w miejscu pracy lub ze znajomości rynku i potrzeb kompetencyjnych.

76 ankietowanych uważa, że należy wprowadzić zajęcia praktyczne z udziałem menedżerów, którzy odnieśli sukces na runku. Należy współpracować ze znanymi firmami i nawiązując współpracę uczyć się od profesjonalnych menedżerów. Studenci proponują różne formy doskonalenia: wycieczki do firm, aby obserwować zachowania kierowników, zapraszanie menedżerów, którzy będą prowadzić wykłady bądź ćwiczenia.

Kolejna grupa studentów (45 osób) uważa, że należy wprowadzić dłuższy okres odbywania staży, praktyk studenckich, gdzie będzie można poznać zadania na stanowisku kierowniczym. Niektórzy ankietowani uważają, że należy wprowadzić studia dualne, gdzie praktyki i staże zajmują znaczną część programu studiów. Ta forma kształcenia kompetencji menedżerskich umożliwi weryfikację wiedzy i umiejętności pozwalając jednocześnie na rozpoznanie zachowań, z którymi dany student ma problem.

Kolejną propozycją studentów (40 osób) jest zmiana metod nauczania i przekazywania wiedzy. Ankietowani uważają, że wiedza jest przekazywana w niezrozumiały sposób, a niejasna terminologia, zbyt szybkie, bądź zbyt wolne tempo wypowiedzi powoduje, że studenci nie potrafią bądź nie chcą skupić uwagi na zajęciach. Podobna propozycja dotyczy poprawy kompetencji komunikacyjnych prowadzących oraz zmiany sposobu prowadzenia zajęć w kierunku zwiększenia zaangażowania studentów w dyskusje i prezentacje.

Podsumowanie

Przedstawione rozważania teoretyczne oraz zrealizowane prace empiryczne pozwoliły na realizację celu artykułu oraz sformułowanie odpowiedzi na postawione problemy badawcze:

1. Na jakim poziomie studenci Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oceniają swoje kompetencje menedżerskie?

Badani studenci ocenili swoje kompetencje kierownicze na poziomie zadawalajacym i dobrym, największy niedobór kompetencyjny dotyczy umiejętności komunikacyjnych.

2. Czy studenci Wydziału OiZ PŁ są gotowi na to, aby wykonywać zadania na stanowiskach menedżerskich przedsiębiorstw sektora komunalnego w przyszłości?

Nieliczni badani ocenili swoje kompetencje menedżerskie na poziomie wystarczającym i mogą podjąć się realizacji zadań na stanowiskach menedżerskich w sektorze komunalnym, jednak 95% badanych powinna dalej kształcić swoją wiedzę, umiejętności i postawy kierownicze.

3. W jaki sposób studenci Wydziału OiZ PŁ rozwijają i doskonalą swoje kompetencje?

Wyniki wskazują, iż studenci rozwijają i doskonalą swoje kompetencje menedżerskie przede wszystkim na drodze pozaformalnej - pracując zawodowo oraz kształcąc się nieformalnie – w życiu towarzyskim.

4. Czy na Uczelni można wprowadzić zmiany, które wpłyną na zwiększenie skuteczności rozwoju kompetencji wymaganych od menedżerów w przyszłości?

Studenci uważają, że przede wszystkim należy „koncentrować się nie tylko na abstrakcyjnym programie nauczania, lecz na autentycznych sytuacjach życiowych” (Górska i Solarczyk, 2012, s.29), czyli wprowadzić więcej praktycznych ćwiczeń, laboratoriów, jak również zajęć prowadzonych z udziałem menedżerów - praktyków. Należy wprowadzić dodatkowe szkolenia i warsztaty, które będą doskoniły kompetencje menedżerskie. Kolejną propozycją jest przejście od biernych do aktywnych metod kształcenia.

Zaprezentowane wstępne badania dotyczące kompetencji menedżerskich studentów pokazały jak ważnym aspektem jest zarządzanie kompetencjami studentów. Kolejnym krokiem będzie analiza programów nauczania, na ile treść programowa, zgodna z KRK, odpowiada wymogom stawianym przez proponowany profil kompetencyjny menedżera przyszłości.

Bibliografia

- Arditi, D., Gluch, P. i Holmdahl, M. (2013). Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry, *Construction Management and Economics*, 31(9), 979-990.
- Bhardwaj, A. i Punia, B.K. (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 70-84.

- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
- Czaplak, J. (2012), Spółki komunalne w rozwoju województwa lubelskiego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, seria: Ekonomia*, 5(2), 211-240.
- Denczew, S. (2004), *Podstawy gospodarki komunalnej. Współczesne zagrożenia sektorów inżynierskich*. Białystok: Wydawnictwo Politechniki Białostockiej.
- Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami, perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Górska, R. i Solarczyk, H. (2012). O kompetencjach w kontekście Polskiej Ramy Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie. *Edukacja Dorosłych*. nr 2.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. i Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis, 6th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Jabłoński, M. (2011). *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*. Warszawa: CeDeWu.
- Kor, Y.Y. i Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Masłowski, R., Breit, H. Eckensberger, L. i Scheerens J. (2009). A conceptual framework on informal learning of active citizenship competencies. W: J. Scheerens (red.), *Informal learning of active citizenship at school: an international comparative study in seven european countries* (11-24). Dordrecht: Springer Science & Business Media B.V.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Morris, M.H. i Kaplan, J.B. (2014). Entrepreneurial versus managerial competencies as drivers of entrepreneurship education. W: M.H. Morris (red.), *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy – 2014*, (134-151). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Ornoch-Tabędzka, M., Porawski, A., Potkański, T., Ziółkowska, E., Krawczyk, P. i Kręc, A. (2014). *Samorząd jako pracodawca. Raport o zatrudnieniu w sektorze samorządowym*. Poznań: Biuro Związku Miast Polskich.
- Sarstedt, M. i Mooi, E. (2014). *A concise guide to market research*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

- Semeijn, J.H., Van Der Heijden, B.I.J.M. i Van Der Lee, A. (2014). Multisource ratings of managerial competencies and their predictive value for managerial and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 53(5), 773–794.
- Sharma, E. (2015). Role of higher education institutions towards developing the human capital of the world through competency mapping. *Journal of Business Economics and Management Science*, 2(1), 1-9.
- Spychała, M. (2012). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi menedżera XXI wieku Wielkopolskiego Sektora Komunalnego, W: A. Branowska, P. Siemieniak i M. Spychała, *Zarządzanie kompetencjami w tradycyjnych i nowoczesnych organizacjach*, (4-50), Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Spychała, M. (2014). Etapy zarządzania kompetencjami studentów Politechniki Poznańskiej, W: I. Werner, E. Więcek-Janka (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Pomiedzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy*. (127-138). Tom XV, Zeszyt 8 cz.2.
- Straka, G.A. (2002), Valuing learning outcomesacquired in non-formalsettings. W: W.J. Nijhof, A. Heikkinen i L.F.M. Nieuwenhuis (red.), *Shaping flexibility in vocational education and training* (149-166). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Research and analysis of managerial competences assessments of selected WOiZ Lodz University of Technology students

Summary

The article presents the essence of students' competences management. Then examples were given of skills and knowledge education of students through formal, informal and non-formal way. Another part of the article concerned the competence profile of future manager. Based on this model, a tool was developed with which the level of students' management competences was examined. In the empirical part of the paper the results of research of the levels of competence of selected students from the University of Lodz were presented. Proposals of changes that are necessary during improving students' competences were also described.

Key-words: competencies, student's competency profile, students' competencies management