

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Diagnoza kompetencji menedżerskich- porównanie polskiego i bułgarskiego systemu

Dr Agnieszka Król, dr inż. Marzena Kacprzak
mgr Anna Kacprzak, dr hab. Zbigniew Staniek, prof. Milen
Baltov, mgr Gergana Kirova

2020

Warszawa



SPIS TREŚCI

str.

ZDEFINIOWANIE KLUCZOWYCH DLA PROJEKTU GRANTOWEGO POJĘĆ: „BILANS KOMPETENCJI”, „KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE”, „DIAGNOZA KOMPETENCJI”	3
WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE SPOŁECZNE MENEDŻERA. PRZEGLĄD ROZWIĄZAŃ POLSKICH I BUŁGARSKICH, PRZEGLĄD LITERATURY ŚWIATOWEJ (DESKRESEARCH).....	7
IDENTYFIKACJA ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE DIAGNOZY KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH.....	24
ANALIZA PORÓWNAWCZA STOSOWANYCH ROZWIĄZAŃ (W WSM W POLSCE I U PARTNERA BFU W BUŁGARII) W ZAKRESIE PROJEKTOWANIA I WERYFIKACJI EFEKTÓW UCZENIA SIĘ W FORMALNYCH PROGRAMACH KSZTAŁCENIA DOTYCZĄCYCH W SZCZEGÓLNOŚCI KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W OPARCIU O DANE WTÓRNE.....	37
DOKUMENT PODSUMOWUJĄCY - OPISUJĄCY WYNIKI ANALIZ OPARTYCH NA DANYCH WTÓRNYCH (DESKRESEARCH) DOTYCZĄCYCH DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH ORAZ KSZTAŁCENIA (PROJEKTOWANIA I WERYFIKACJI) KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W FORMALNYCH PROGRAMACH KSZTAŁCENIA W OPARCIU O DANE POZYSKANE W WSM W POLSCE I BFU W BUŁGARII.....	48
WSTĘPNA WERSJA NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH (ANKIETA ORAZ WYWIAD BEHAWIORALNY).....	58
ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET WŚRÓD 105 STUDENTÓW WYŻSZEJ SZKOŁY MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROFIL OGÓLNOAKADEMICKI I i II STOPNIA.....	71
ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW BEHAWIORALNYCH NA PRÓBIE 30 STUDENTÓW WYŻSZEJ SZKOŁY MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE.....	106
ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET WŚRÓD 105 STUDENTÓW BURGAS FREE UNIVERSITY W BURGAS BUŁGARIA NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE I i II STOPNIA.....	166



ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW BEHAVIORALNYCH NA PRÓBIE 30 STUDENTÓW BFU.....	206
WERSJA FINALNA (UDOSKONALENIE) NARZĘDZIA BADAWCZEGO – DIAGNOZA POZIOMU KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH WŚRÓD STUDENTÓW WSM I BFU.....	266
DOKONANIE DIAGNOZY KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH STUDENTÓW I i II STOPNIA W WSM I U PARTNERA OPARTEJ NA WYPRACOWANYM NARZĘDZIU.....	272
IDENTYFIKACJA LUK W KSZTAŁCENIU FORMALNYM I W OCZEKIWANYCH KOMPETENCJACH MENEDŻERSKICH.....	278
WERYFIKACJA PRODUKTU FINALNEGO TJ. MODELOWEGO NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH, MENEDŻERSKICH W KSZTAŁCENIU FORMALNYM (NA I i II STOPNIU).....	295
DOKUMENT PODSUMOWUJĄCY NARZĘDZIE DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH - WERSJA WSTĘPNA, FINALNA I ZWERYFIKOWANA ZA POMOCĄ BADAŃ ORAZ WYNIKI W POSTACI IDENTYFIKACJI LUK ORAZ REKOMENDACJI DLA KSZTAŁCENIA FORMALNEGO.....	301
KONSPEKT WARSZTATÓW WDROŻENIOWYCH REALIZOWANYCH W WYŻSZEJ SZKOLE MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE.....	361
WNIOSKI Z WARSZTATÓW W RAMACH PROJEKTU „DIAGNOZA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH - PORÓWNANIE BUŁGARSKIEGO I POLSKIEGO SYSTEMU”.....	367
EKSPERTYZA ZAWIERAJĄCA NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH ORAZ PROPOZYCJE FORMALNEGO PROGRAMU KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH (I i II STOPNIA) DLA WYŻSZEJ SZKOŁY MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE.....	372
EKSPERTYZA KOŃCOWA.....	389



ZDEFINIOWANIE KLUCZOWYCH DLA PROJEKTU GRANTOWEGO POJĘĆ: „BILANS KOMPETENCJI”, „KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE”, „DIAGNOZA KOMPETENCJI”

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnych definicji oraz klasyfikacji kompetencji, w tym kompetencji menedżerskich. Lista kompetencji menedżerskich jest otwarta. Systematycznie pojawiają się nowe obszary wiedzy, umiejętności i kompetencji w wyniku dynamicznie dokonujących się zmian w świecie współczesnych organizacji. Są ściśle związane z ewolucją funkcji personalnej w organizacjach, zmianami ról i funkcjami menedżerów oraz dominującymi trendami w obszarze zarządzania w danym czasie takimi jak na przykład zarządzanie projektami, zarządzanie zmianami, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie poprzez zaangażowanie pracowników, zarządzanie talentami, zarządzanie innowacjami czy zarządzanie różnorodnością.

Kompetencje to oczekiwania względem zachowań, umiejętności i innych cech pracowników sprzyjających osiągnięciu sukcesu w pracy¹. Definicja ta konsumuje najważniejsze elementy koncepcji prekursorów problematyki kompetencji – D. McClelland’a, R. Boyatzis’a, L. Spencer’a i R. Spencer. Największe znaczenie mają w niej zachowania pozwalające na efektywne wykonywanie obowiązków, a nie potencjał intelektualny czy też potwierdzone formalnie kwalifikacje. **Kompetencje** (l.p. kompetency) to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego odgrywania roli/wykonywania pracy w danej organizacji i wspierania firmy w osiągnięciu jej celów². Definicja ta jest oparta na popularnych koncepcjach kompetencji, w tym na koncepcji J. Wintertona, który w swojej typologii opartej na dwóch wymiarach kompetencji: „zawodowych” i „osobistych” oraz „konceptyjnych” i „operacyjnych” wyraźnie wyróżnia³:

¹ Jurek, P. (2012). Metody pomiaru kompetencji zawodowych, „Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego”, Nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, s. 11.

² Opis uniwersalnych kompetencji menedżerskich, PARP 2019
https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/49/Opis_uniwersalnych_kompetencji_menederskich_20190301.pdf, s. 3

³ Tamże



1. kompetencje poznawcze – wiedzę, czyli kompetencje „konceptyjne” i „zawodowe”;
2. kompetencje funkcjonalne – umiejętności, czyli kompetencje „operacyjne” i „zawodowe”;
3. kompetencje – gotowość do nauki, czyli kompetencje „konceptyjne” i „osobiste”;
4. kompetencje społeczne – postawy, czyli kompetencje „operacyjne” i „osobiste”⁴.

Model kompetencji menedżera wg PARP

Grupa kompetencji menadżerskich wg ekspertów PARP:

1. **Orientacja strategiczna** (określanie celów i priorytetów, analiza strategiczna, kształtowanie wizerunku, przedsiębiorczość, innowacyjność).
2. **Zarządzanie przedsiębiorstwem** (prowadzenie działalności gospodarczej - obszar prawny i administracyjny, zarządzanie jakością, zarządzanie finansami, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą i zarządzanie relacjami z klientami).
3. **Skuteczność menadżerska** (rozwiązywanie konfliktów, podejmowanie decyzji, orientacja na cel, radzenie sobie ze stresem, rozwiązywanie problemów).
4. **Przywództwo** (inspirowanie i budowanie zaangażowania, budowanie relacji ze współpracownikami, kształtowanie kultury organizacyjnej, tworzenie i upowszechnianie wizji, wywieranie wpływu, etyczność i moralność).
5. **Zarządzanie zespołem** (pozyskiwanie pracowników, ocena pracowników, rozwój pracowników, motywowanie pracowników, delegowanie zadań i uprawnień).
6. **Komunikacja i wykorzystanie informacji** (efektywna komunikacja, negocjowanie, prezentacja, wyszukiwanie, analiza i wykorzystanie informacji, wykorzystanie technologii IT w procesie komunikacji)⁵.

⁴ Tamże

⁵ Tamże



Polska Rama Kwalifikacji oraz Zalecenie w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego (Rada Unii Europejskiej, 2012⁶) akcentują potrzebę opracowania narzędzi diagnozujących - umożliwiających sprawne przeprowadzanie bilansu kompetencji wśród różnych grup na rynku pracy (studenci, absolwenci, bezrobotni, itp.). Sposoby definiowania bilansu kompetencji i co za tym idzie – sposoby jego stosowania – są zróżnicowane w poszczególnych krajach europejskich (Komisja Europejska; Cedefop; ICF, 2014⁷): bilans kompetencji może być wykorzystywany do analizy doświadczeń zawodowych, oceny pozycji zawodowej czy planowania ścieżki kariery lub – w niektórych przypadkach – być narzędziem wykorzystywanym w procesie walidacji efektów uczenia się pozaformalnego lub nieformalnego.

W pracach prowadzonych w związku z przygotowaniem zintegrowanego systemu kwalifikacji, jako punkt wyjścia przyjęto definicję zgodną z tą zaproponowaną w Zaleceniu: **bilans kompetencji jest rozumiany, jako proces służący zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych osoby, w tym jej uzdolnień i motywacji, po to, by opracować plan rozwoju zawodowego, plan reorientacji zawodowej lub projekt szkolenia.**⁸

Bilans kompetencji to proces służący zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu wiedzy, umiejętności i kompetencji osoby indywidualnej, w tym jej uzdolnień i motywacji, po to, by opracować plan rozwoju zawodowego lub plan reorientacji zawodowej lub projekt szkolenia; bilans kompetencji ma pomóc danej osobie przeanalizować swoje doświadczenie zawodowe, samodzielnie ocenić swoją pozycję w otoczeniu zawodowym oraz zaplanować ścieżkę kariery lub w niektórych przypadkach przygotować się do walidacji efektów uczenia się pozaformalnego lub nieformalnego. Definicja zgodna z ZALECENIEM RADY EUROPEJSKIEJ z 20 grudnia 2012 r. w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego.

Bilans kompetencji to metoda francuska pozwalająca osobom pracującym, a także bezrobotnym i poszukującym pracy, analizować własne doświadczenia zawodowe i

⁶ www.prawo.pl/akty/dz-u-ue-c-2012-398-1,68268562.html

⁷ www.cedefop.europa.eu

⁸ Bodzińska-Guzik, E., Gmaj I., Grzeszczak, J., Leyk A. (red.). Metoda bilansu kompetencji, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015, s. 4, Publikacja powstała na podstawie raportu Białek, M., Budny, M., Matysiak, W., Wykrotka, M. (2015). Opis metody i narzędzia do identyfikacji efektów uczenia się zgodnie z metodologią bilansu kompetencji [niepublikowany raport]. Kraków: Wojewódzki Urząd Pracy, http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=962



przeanalizować relacje, które łączą ich ze swoim środowiskiem pracy. W trakcie wspólnej pracy doradcy z klientem zostają ustalone kompetencje zawodowe klienta, który z myślą o ich wykorzystaniu podejmie próbę zmiany swojej sytuacji zawodowej.⁹

Metoda tworzenia Bilansu kompetencji powinna uwzględniać różne perspektywy czasowe – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. W bilansowaniu kompetencji ważne jest nie tylko zidentyfikowanie aktualnie przejawianych przez osobę badaną zachowań, świadczących o konkretnym poziomie kompetentnego działania. Istotny jest również kontekst tych zachowań obejmujący doświadczenie zawodowe, posiadane kwalifikacje, ale również aspiracje i cele zawodowe wybiegające daleko w przyszłość. Bilans kompetencji traktowany powinien być, jako integracja danych pochodzących z różnych metod pomiaru kompetentnego działania, m.in. z wywiadu behawioralnego, testów kompetencyjnych, sesji Assessment & Development Center. Opracowując Bilans kompetencji warto korzystać z wspomagających narzędzi, adekwatnie dobranych do przyjętego i wykorzystywanego w pracy doradczej modelu kompetencji. W zakres tych narzędzi wchodzi: skale obserwacyjne, profile kompetencyjne (kompetencyjne opisy stanowisk), arkusz Bilansu kompetencji (dokument porządkujący kluczowe dane wynikające z opracowywanego bilansu), narzędzia pomiaru kompetencji (np. testy).¹⁰

Diagnoza kompetencji, czyli testowanie

Diagnoza kompetencji to procedura zbierania i interpretowania danych mogących wskazywać na poziom kompetentnego działania. Wyniki diagnozy pozwalają nam wnioskować o tym, czy w realnych zadaniach osoba badana będzie przejawiała zachowania na oczekiwanym poziomie.¹¹

Proces diagnostyczny można rozumieć szeroko, jako zakres czynności poznawczych obejmujących: integrowanie informacji, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemu, wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia, rozumowanie,

⁹ www.aim-mia.de/images/topics/mcoach/PL_IV_PORADNICTWO%20ZAWODOWE.pdf.

¹⁰ Jurek, P. (2012). Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego Nr 54., Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, Warszawa, s.206

¹¹ Tamże, s. 77



wnioskowanie i uzasadnianie (Paluchowski, 2007).¹² Przyjmiemy, że diagnoza kompetencji (testowanie kompetencji) to rozpoznanie poziomu kompetentnego działania na podstawie jego objawów lub wskaźników. Objawem konkretnej kompetencji jest wystąpienie sekwencji zachowań składających się na jej definicję.¹³

Metody diagnozy/ testowania kompetencji

- jakościowe (np. nieustrukturalizowany wywiad psychologiczny, rozmowa),
- ilościowe (np. testy kompetencyjne),
- formalne (ustrukturalizowana, statystyczna),
- nieformalne (nieustrukturalizowana, intuicyjna)¹⁴.

Narzędzia diagnozy kompetencji

- Assessment & Development Center (A&DC),
- testy kompetencyjne (np. testy samooceny, oceny sytuacji),
- epizodyczny wywiad behawioralny (BEI – ang. Behavioral Event Interview),
- Gry komputerowe¹⁵.

„WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE SPOŁECZNE MENEDŻERA”. PRZEGLĄD ROZWIĄZAŃ POLSKICH I BUŁGARSKICH, PRZEGLĄD LITERATURY ŚWIATOWEJ (DESKRESEARCH)

ZALECENIE RADY UNII EUROPEJSKIEJ

z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG)(2018/C 189/01).

W ramach odniesienia ustanowiono **osiem kompetencji kluczowych:**

¹² Paluchowski, J. (2012). Metody pomiaru kompetencji zawodowych, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego Nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa, s.78

¹³ Tamże

¹⁴ Tamże, s.79-81

¹⁵ Także, s. 82



- kompetencje w zakresie rozumienia i tworzenia informacji,
- kompetencje w zakresie wielojęzyczności,
- kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii,
- kompetencje cyfrowe,
- kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się - kompetencje obywatelskie,
- kompetencje w zakresie przedsiębiorczości,
- kompetencje w zakresie świadomości i ekspresji kulturalnej.

Kompetencje społeczne (ang. social competence) – zdolność kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem etycznego kontekstu własnego postępowania. Definicja dotyczy rozumienia terminu kompetencje społeczne odniesionego do ram kwalifikacji (Europejskiej Ramy Kwalifikacji – ERK i Polskiej Ramy Kwalifikacji – PRK). Termin ten występuje także w innych znaczeniach w różnych dziedzinach nauki (np. w psychologii, socjologii, pedagogice). Nie należy mylić kompetencji społecznych z kompetencjami w ogóle. W odniesieniu do ram kwalifikacji (polskiej i europejskiej) kompetencje społeczne rozumie się, jako szczególnego rodzaju kategorię kompetencji.

Definicja jest spójna z Zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady z 23 kwietnia 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie¹⁶. Zgodnie z oficjalnym tłumaczeniem tego zalecenia kompetencje w ERK są rozumiane, jako udowodniona zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych, okazywana w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej; w ERK kompetencje określone są w kategoriach odpowiedzialności i autonomii¹⁷.

¹⁶ Słownik podstawowych terminów dotyczących krajowego systemu kwalifikacji pod red. S. Sławińskiego, Warszawa 2013, s. 54.

¹⁷ Instytut Badań Edukacyjnych, Raport referencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz uczenia się przez całe życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji, Warszawa 2013, s. 37.



W wersji angielskiej dla oznaczenia trzeciej kategorii efektów uczenia się (oprócz wiedzy i umiejętności) używany jest wyraz *competence*. Literalne jego tłumaczenie na język polski („kompetencja”) nastęrczałoby wielu problemów – w języku polskim wiedza i umiejętności to również kompetencje.

RAMY KWALIFIKACJI

Europejska Rama Kwalifikacji (ERK) – przyjęta w UE struktura poziomów kwalifikacji stanowiąca układ odniesienia dla krajowych ram kwalifikacji umożliwiający porównywanie kwalifikacji uzyskiwanych w różnych krajach UE.

Polska Rama Kwalifikacji (PRK) – przyjęta w Polsce struktura poziomów kwalifikacji włączonych do ZSK. Poziomy PRK odpowiadają poziomom ERK.¹⁸

Przyjęty w ramie kwalifikacji podział efektów uczenia się na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne nie oznacza, że w rzeczywistości pomiędzy tymi rodzajami efektów uczenia się są wyraźne granice. Efekty uczenia się określane terminem wiedza w praktyce zawsze obejmują pewien komponent umiejętności. Umiejętności zawsze zawierają w sobie pewne elementy wiedzy, a składnikiem kompetencji społecznych zawsze są jakieś umiejętności i pewna wiedza.¹⁹

Europejska Rama Kwalifikacji

Poziom 6

Wiedza - zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy i nauki obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad.

Umiejętności - zaawansowane umiejętności, wykazywanie się biegłością i innowacyjnością potrzebną do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki.

Kompetencje - zarządzanie złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub projektami, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w

¹⁸ Sławiński, S. (red.) (2016). Polska Rama Kwalifikacji. Poradnik użytkownika, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 37

¹⁹ Tamże



nieprzewidywalnych kontekstach; związanych z pracą lub nauką; ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup.

Poziom 7

Wiedza - wysoce wyspecjalizowana wiedza, której część stanowi najnowszą wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki, będąca podstawą oryginalnego myślenia lub badań; krytyczna świadomość zagadnień w zakresie wiedzy w danej dziedzinie oraz na styku różnych dziedzin.

Umiejętności - specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów potrzebne do badań lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin.

Kompetencje - zarządzanie i przekształcanie kontekstów związanych z pracą lub nauką, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych; ponoszenie odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju wiedzy i praktyki zawodowej lub za dokonywanie przeglądu strategicznych wyników zespołów²⁰.

Różnice między poziomami ujęte za pomocą charakterystyk uniwersalnych PRK dotyczą:

- **w zakresie wiedzy** – zakresu i głębi rozumienia faktów, obiektów, zjawisk, pojęć i teorii, składających się zarówno na wiedzę ogólną, jak i specjalistyczną związaną z dziedziną nauki lub działalności zawodowej,
- **w zakresie umiejętności** – zdolności rozwiązywania problemów i stosowania wiedzy w praktyce, w tym między innymi wykonywania zadań o różnym stopniu złożoności, uczenia się i komunikowania,

²⁰ *Europejskie ramy kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2009, DOI: 10.2766/25471, ISBN 978-92-79-08486-7.



- w zakresie **kompetencji społecznych** –gotowości do podejmowania zobowiązań wynikających z przynależności do różnych wspólnot, współdziałania, oceniania skutków swoich działań i ponoszenia odpowiedzialności za nie.²¹

Poziom 6

Wyszczególnienie	ERK	PRK	PRK Kompetencje społeczne uniwersalna charakterystyka
Wiedza	zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy i nauki obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad	zna i rozumie w zaawansowanym stopniu – fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi, różnorodne, złożone uwarunkowania prowadzonej działalności	
Umiejętności	zaawansowane umiejętności, wykazywanie się biegłością i innowacyjnością potrzebną do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki	potrafi innowacyjnie wykonywać zadania oraz rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach, samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie, komunikować się z otoczeniem, uzasadniać swoje stanowisko	
Kompetencje	zarządzanie złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub	jest gotów do kultywowania i upowszechniania wzorów właściwego postępowania w	kompetencje społeczne: - kultywowanie i upowszechnianie wzorców właściwego

²¹ Sławiński, S. (red.) (2016). Polska Rama Kwalifikacji. Poradnik użytkownika, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s.7



	<p>projektami, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach; związanych z pracą lub nauką; ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup</p>	<p>środowisku pracy i poza nim, samodzielnego podejmowania decyzji, krytycznej oceny działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje, i organizacji, w których uczestniczy; przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań</p>	<p>postępowania w środowisku pracy i poza nim</p> <ul style="list-style-type: none"> - samodzielne podejmowanie decyzji - krytyczna ocena działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje i organizacji, w których uczestniczy - podejmowanie odpowiedzialności za skutki tych działań
--	---	---	---

Poziom 7

Wyszczególnienie	ERK	PRK	PRK kompetencje społeczne uniwersalna charakterystyka
Wiedza	<p>wysoko wyspecjalizowana wiedza, której część stanowi najnowszą wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki, będąca podstawą oryginalnego myślenia lub badań; krytyczna świadomość zagadnień w zakresie wiedzy w danej dziedzinie oraz na styku różnych dziedzin</p>	<p>zna i rozumie w pogłębiony sposób wybrane fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi, także w powiązaniu z innymi dziedzinami, różnorodne, złożone uwarunkowania i aksjologiczny kontekst prowadzonej działalności</p>	
Umiejętności	<p>specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów potrzebne do badań</p>	<p>potrafi wykonywać zadania oraz formułować i rozwiązywać problemy, z</p>	



	<p>lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin</p>	<p>wykorzystaniem nowej wiedzy, także z innych dziedzin,</p> <p>samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie i ukierunkowywać innych w tym zakresie,</p> <p>komunikować się ze zróżnicowanymi kręgami odbiorców, odpowiednio uzasadniać stanowiska</p>	
Kompetencje	<p>zarządzanie i przekształcanie kontekstów związanych z pracą lub nauką, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych;</p> <p>ponoszenie odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju wiedzy i praktyki zawodowej lub za dokonywanie przeglądu strategicznych wyników zespołów</p>	<p>jest gotów do tworzenia i rozwijania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i życia, podejmowania inicjatyw, krytycznej oceny siebie oraz zespołów i organizacji, w których uczestniczy;</p> <p>przewodzenia grupie i ponoszenia odpowiedzialności za nią</p>	<p>kompetencje społeczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tworzenie i rozwijanie wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i życia - podejmowana inicjatywa - krytyczna ocena siebie oraz zespołów i organizacji, w których uczestniczy - przewodzenie grupie i ponoszenie odpowiedzialności za nią

Kategorie opisowe i aspekty o podstawowym znaczeniu dla kompletności opisu wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych dla charakterystyk poziomów typowych dla kwalifikacji uzyskiwanych w ramach szkolnictwa wyższego



Wyszczególnienie	Kategorie opisowe	Aspekty o podstawowym znaczeniu
Wiedza	głębina i zakres	– kompletność perspektywy poznawczej i zależności
	kontekst	– uwarunkowania, skutki,
Umiejętności	wykorzystanie wiedzy	– rozwiązywane problemy i wykonywanie zadań,
	komunikowanie się	– odbieranie i tworzenie wypowiedzi, – upowszechnianie wiedzy w środowisku naukowym, – posługiwanie się językiem obcym,
	organizacja pracy	– planowanie, – praca zespołowa,
	uczenie się	– planowanie własnego rozwoju i rozwoju innych osób,
Kompetencje społeczne	oceny	– krytyczne podejście,
	odpowiedzialność	– wypełnianie zobowiązań społecznych, – działanie na rzecz interesu publicznego,
	rola zawodowa	– niezależność, rozwój etosu.

Źródło: Sławiński S. (red.), Polska Rama Kwalifikacji. Poradnik użytkownika, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2016, s. 10



Polska Rama Kwalifikacji oraz Zalecenie w sprawie walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego (Rada Unii Europejskiej, 2012) akcentują potrzebę opracowania narzędzi diagnozujących - umożliwiających sprawne przeprowadzanie bilansu kompetencji wśród różnych grup na rynku pracy (studenci, absolwenci, bezrobotni, itp.).

KOMPETENCJE SPOŁECZNE MENEDŻERA

G. Filipowicz dzieli kompetencje na zawodowe, osobiste, menedżerskie i **społeczne**²². **Kompetencje społeczne** (interpersonalne) takie jak np. komunikatywność, orientacja na klienta, praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu w dzisiejszych czasach nabierają szczególnego znaczenia zwłaszcza wśród kadry menedżerskiej. Zarówno teoretycy jak i praktycy zaczynają poświęcać coraz więcej uwagi właśnie kompetencjom miękkim „społecznym” menedżerów niż jak to było w dotychczasowym ujęciu tradycyjnym koncentrującym się na kompetencjach „twardych”.

Czerepaniak-Walczak uważa, że **kompetencje społeczne** to „szczególna właściwość, wyrażająca się w demonstrowaniu na wyznaczonym przez społeczne standardy poziomie, umiejętności, adekwatnego zachowania się, w świadomości potrzeby i konsekwencji takiego właśnie zachowania oraz w przyjmowaniu na siebie odpowiedzialności za nie”²³. Dość rozwinięty wykaz „kompetencji **społecznych**” przedstawił również Borkowski, który zaliczył do nich: wiedzę społeczną, myślenie prospołeczne, doświadczenie społeczne, osobowość społeczną, dojrzałość moralną, autorytet społeczny, zaufanie, inteligencję społeczną plus różne zdolności i umiejętności społeczne. Jakubowska w podobny sposób przedstawia kompetencje społeczne menedżerów zaliczając do nich umiejętności komunikacyjne, umiejętności adaptacyjne czy budowanie więzi społecznych²⁴. Również Bartkowiak w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne wśród kadry kierowniczej podkreśla rolę i znaczenie kompetencji

²² Filipowicz, G. (2014). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*. Wolters Kluwer. Warszawa.

²³ Strykowski, W., Strykowska, J., Pielachowski, J. (2003). *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*. eMPi2, Poznań, s. 23

²⁴ Czechowska-Bieluga, M., Kanios, A., Sarzyńska, E. (2009). *Profile kompetencji społecznych osób pracujących i bezrobotnych*. Wyd. UMCS, Lublin, s. 13



społecznych takich jak komunikowanie się, motywowanie, jako istotne atrybuty osób piastujących stanowiska kierownicze. Podobnie Rakowska na podstawie analiz zidentyfikowała 50 kompetencji menedżerskich, w tym „umiejętności społeczne” takie jak komunikowanie się, motywowanie, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, pracę w zespole. Inna autorka – Moczydłowska, do kompetencji społecznych menedżerów zalicza: umiejętności negocjacyjne, relacje ze współpracownikami, komunikatywność²⁵. Również inni autorzy wymieniają wśród kluczowych kompetencji społecznych menedżerów m.in: nastawienie na ludzi, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktów, asertywność, budowanie relacji, czy pracę zespołową.²⁶

Kompetencje społeczne są definiowane, jako efektywne poruszanie się w sytuacjach społecznych, które z jednej strony pozwala jednostce realizować własne cele, z drugiej zaś strony jest zgodne z regułami życia społecznego. Są to złożone umiejętności funkcjonowania w sytuacjach społecznych nabywane na drodze treningu społecznego²⁷. Kompetencje społeczne stanowią dość złożony problem i dlatego w literaturze można spotkać wiele ich elementów składowych- przede wszystkim umiejętności komunikacyjne (odbierania i przekazywania informacji werbalnej, a także niewerbalnej), umiejętności udzielania wsparcia oraz nagradzania innych, empatię i rozumienie punktu widzenia innej osoby, rozwiązywania problemów, asertywność i kierowanie grupą²⁸ czy umiejętność negocjowania, umiejętność współpracy, samokontrola, dzielenie się informacjami, zdolność do zachowań prospołecznych, radzenie sobie ze stresem, umiejętności organizacyjne i przywódcze.²⁹

W literaturze przedmiotu można również znaleźć odniesienie do kluczowych kompetencji menedżerów przyszłości- w tym właśnie kompetencji społecznych. Takie stanowisko zajmuje np. Kupczyk zaliczając do nich komunikatywność i umiejętność

²⁵ Kompetencje miękkie i twarde - przykłady - praca.money.pl

²⁶ Różański, A., Kompetencje społeczne menedżerów- oczekiwania pracodawców w Polsce i USA w świetle opublikowanych ofert pracy, Edukacja-Technika-Informatyka nr3/ 25/2018, Wydawnictwo UR, Rzeszów, s. 142-143

²⁷ Matczak, A. (2001). Kwestionariusz Kompetencji Społecznych, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa, s. 7.

²⁸ Martowska, K. (2012). Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych, Wydawnictwo Internetowe LiberiLibri, Warszawa, s. 22.

²⁹ Izdonaite-Medziuniene I., Medziunas R., (2008). Cooperative Social Competence Development: Aspect Of Tourisn Managers In Lithuanian Higher Education. IX International Scientific Conference: Social and Economical Challenges for Labour Market, s. 29.



współpracy zespołowej jak również umiejętność budowania relacji.³⁰ Jak pokazują badania przeprowadzone w oparciu o analizę ogłoszeń prasowych na portalach internetowych firm rekrutacyjnych i pośrednictwa pracy: Gazeta Praca, GoldenLine, InfoPraca, Kariera, Praca_wp.pl, pracuj_PL, Monster Worldwide (po 100 w Polsce i 100 w USA) w odniesieniu do kadry menedżerskiej średniego i niższego szczebla wśród kompetencji społecznych zidentyfikowano w grupie kluczowych kompetencji społecznych – otwartość, orientacje na klienta, budowanie relacji, komunikatywność.³¹

Kompetencje społeczne natomiast są istotnym elementem wspierającym przywództwo transformacyjne, które zbliżone jest do zintegrowanego stylu kierowania w ujęciu tradycyjnym.³² Są to kompetencje, które kształtują się przez całe życie, pod wpływem wielu różnych czynników, w tym doświadczenia i indywidualnych predyspozycji pracownika. Świadomy rozwój tych kompetencji wśród kadry menedżerskiej będzie również znajdowało odzwierciedlenie w pracy zespołowej oraz w jego potencjale innowacyjnym. Kompetencje społeczne menedżera sprzyjają również w dużym stopniu budowaniu pozytywnego klimatu w środowisku pracy obniżającego występowanie czynników stresogennych, wpływają na wzrost zaangażowania pracowników, ich lojalność i utożsamianie się z pracodawcą, budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy oraz przyciąganie do organizacji osób o obiecującym potencjale.

Pozostałe kompetencje kierownicze są także uzależnione od kompetencji społecznych, m.in. umiejętność współpracy i pracy w zespole, świadomość i umiejętność radzenia sobie z różnicami kulturowymi, umiejętność budowania sieci powiązań z przedstawicielami otoczenia biznesowego, a także zdolność do dzielenia się władzą i wiedzą³³

Efekty uczenia się według bułgarskiej Krajowej Ramy Kwalifikacji (NQF)

³⁰ Tamże, s. 142

³¹ Różański, A., Kompetencje społeczne menedżerów - oczekiwania pracodawców w Polsce i USA w świetle opublikowanych ofert pracy, Edukacja-Technika- Informatyka nr3/ 25/2018, Wydawnictwo UR, Rzeszów, s.143

³² Tamże, s.144

³³ Rola-Jarzębowska, A., Malinowska, I. Kompetencje menedżerskie w gospodarce opartej na informacji, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 91/2011, s. 201-209.



Oczekiwane efekty uczenia się opisane w bułgarskiej Krajowej Ramie Kwalifikacji (NQF) obejmują wiedzę ogólną, umiejętności i kompetencje. Słuchacze nabywają je w wyniku procesu edukacyjnego ukierunkowanego na określony poziom NQF. Zdobyte kompetencje są również warunkiem wstępnym dalszego kształcenia lub szkolenia prowadzącego do uzyskania kwalifikacji zawodowych. Zapewniają tym samym wgląd w wiedzę uczącego się oraz zakres umiejętności, jakimi dysponuje po ukończeniu procesu szkolenia. Efekty uczenia się dzieli się na³⁴:

- wiedzę – teoretyczną i/lub praktyczną;
- umiejętności – poznawcze (obejmujące wykorzystanie logicznego, intuicyjnego i kreatywnego myślenia) i praktyczne (obejmujące sprawność manualną oraz wykorzystanie metod, materiałów, narzędzi i instrumentów);
- kompetencje – osobiste i profesjonalne. Kompetencje są określane w kategoriach odpowiedzialności oraz autonomii i zostały podzielone na cztery główne grupy:
 - odpowiedzialność i autonomia;
 - kompetencje edukacyjne;
 - komunikacja i kompetencje społeczne;
 - kompetencje zawodowe.

Poniższa tabela przedstawia efekty uczenia się dla poziomu 6 i 7 bułgarskiej NQF³⁵.

Poziom 6 (licencjat)

Wyszczególnienie	ERK	Bułgarski NQF	NQF - Kompetencje społeczne oraz komunikacyjne
Wiedza	zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy i nauki obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad	– ma zaawansowaną i pogłębioną wiedzę teoretyczną oraz faktograficzną w dziedzinie studiów, w tym wiedzę dotyczącą najnowszych	

³⁴ National Accreditation Agency, Criteria for program accreditation of a professional field/major of the regulated professions in accordance with ESG- Part 1 (1-10) and pursuant to Art. 78, para. 3 of HEA. online. Dostępne na stronie:

https://www.neaa.government.bg/images/Criteria_EN/Kriterii_PN_SRP_EN.pdf

³⁵ National Qualification Framework of the Republic of Bulgaria. online, dostępne na stronie:

https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/LLL/eqf/eqf_referencing_report_annex_bulgaria.pdf



		osiągnięć	
		– interpretuje zdobytą wiedzę niezależnie, odnosząc ją do faktów i krytycznej oceny, rozumienia i formułowania teorii i zasad	
Umiejętności	Zaawansowane umiejętności, wykazywanie się biegłością i innowacyjnością potrzebną do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi wykorzystywać metody i środki pozwalające na realizację skomplikowanych zadań • wykorzystuje logiczne myślenie, wykazuje się kreatywnością i stosuje nowatorskie podejście do realizacji niekonwencjonalnych zadań 	
Kompetencje	Zarządzanie złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub projektami, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach związanych z pracą lub nauką; ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup	<ul style="list-style-type: none"> • dysponuje zdolnością do administracyjnego zarządzania złożonymi działaniami zawodowymi, w tym zespołami i zasobami • przyjmuje na siebie odpowiedzialność za podejmowanie decyzji w niesprzyjających okolicznościach pod wpływem czynników, które są trudne do przewidzenia • przejawia kreatywność i inicjatywę w zarządzaniu • potrafi 	<ul style="list-style-type: none"> • w sposób jasny sformułuje i wyraża pomysły, problemy i rozwiązania przed ekspertami i osobami niebędącymi ekspertami • wyraża opinię i pokazuje zrozumienie problemów przy wykorzystaniu metod opartych na jakościowych i ilościowych opisach i własnej ocenie • ma szerokie spojrzenie na życie i wykazuje



		<p>przeprowadzać analizy w szerszym lub interdyscyplinarnym kontekście</p> <ul style="list-style-type: none"> • przyjmuje nowe podejścia strategiczne; formułuje i wyraża własną opinię na temat problemów społecznych oraz etycznych pojawiających się podczas pracy 	<p>zrozumienie i solidarność z innymi</p> <ul style="list-style-type: none"> • potrafi efektywnie komunikować się w niektórych z najczęściej używanych języków europejskich
--	--	--	--

Level 7 (magisterium)

Wyszczególnienie	ERK	Bułgarski NQF	NQF - Kompetencje społeczne oraz komunikacyjne
Wiedza	<p>wysoce wyspecjalizowana wiedza, której część stanowi najnowszą wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki, będąca podstawą oryginalnego myślenia lub badań; krytyczna świadomość zagadnień w zakresie wiedzy w danej dziedzinie oraz na styku różnych dziedzin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ma szerokie spektrum wiedzy teoretycznej i praktycznej, której część stanowi wiedza specjalistyczna z danej dziedziny, stanowiąca poszerzenie wiedzy zdobytej na poprzednim etapie edukacji • zna i używa teorii, pojęć, zasad, potrafi zaobserwować niektóre prawa • ma wysoce specjalistyczną wiedzę praktyczną i teoretyczną, w tym wiedzę awangardową, która stanowi podstawę oryginalności w opracowywaniu i wdrażaniu nowych pomysłów i rozwiązań • przejawia krytyczne rozumienie wiedzy z zakresu studiów i relacji 	



		interdyscyplinarnych	
Umiejętności	specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów potrzebne do badań lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi diagnozować i rozwiązywać problemy w oparciu o aktualne wyniki badań poprzez integrację wiedzy pochodzącej z nowych lub interdyscyplinarnych dziedzin, co wiąże się z implementacją badań i wprowadzaniem innowacji • dokonuje adekwatnej oceny sytuacji przy wykorzystaniu niewystarczających lub ograniczonych danych i nieprzewidywalnych, innowacyjnych metod i instrumentów w celu rozwiązywania skomplikowanych i nieprzewidywalnych problemów w wyspecjalizowanym obszarze pracy • przejawia inicjatywę w dziedzinie pracy i nauki w skomplikowanych nieprzewidywalnych kontekstach, które wymagają znalezienia rozwiązania problemów z szeregiem czynników oddziałujących 	
Kompetencje	zarządzanie i przekształcanie kontekstów związanych z pracą lub nauką, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych; ponoszenie odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju wiedzy i praktyki zawodowej lub za dokonywanie przeglądu	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi budować struktury administracyjne i organizacyjne, niezależnie zarządzać zespołami w celu znalezienia rozwiązań złożonych problemów w nieprzewidywalnych kontekstach z różnorodnymi możliwościami i czynnikami wpływającymi 	<ul style="list-style-type: none"> • potrafi wyrazić swoją opinię w prosty i jasny sposób, formułuje problemy i proponuje możliwe rozwiązania przed publicznością ekspercką i niespecjalistyczną, przy użyciu dużej liczby technik i podejść • opracowuje i przedstawia poparte



	strategicznych wyników zespołów	<ul style="list-style-type: none"> • wykazuje zdolności operacyjne w zarządzaniu zmianami w złożonych kontekstach • inicjuje procesy i organizuje działania wymagające bardzo dobrej koordynacji • formułuje zasady i wykazuje umiejętności przywódcze w zakresie ich wdrażania • dokonuje rozsądnych ocen i znajduje rozwiązania w złożonych kontekstach interakcji • przejawia umiejętność rozwiązywania problemów poprzez integrację złożonych źródeł w nieznanym kontekście z niewystarczającymi informacjami • potrafi inicjować zmiany i zarządzać procesami rozwojowymi w trudnych kontekstach 	<p>argumentami opinie na temat procesów i praktyk społecznych, przedstawiając uzasadnione propozycje ich ulepszenia lub zmiany</p> <ul style="list-style-type: none"> • potrafi efektywnie komunikować się w niektórych z najczęściej używanych języków europejskich
--	---------------------------------	---	---

Kompetencje społeczne menedżerów w bułgarskiej literaturze naukowej

W bułgarskiej literaturze naukowej można znaleźć różne definicje terminu „kompetencje”. Według Tomova³⁶ kompetencje to udane połączenie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań pracowników w celu osiągnięcia wyników (pożądanych poziomów wydajności) w określonej roli zawodowej w organizacji. Inni opisują kompetencje, jako wewnętrzne cechy osobowościowe związane ze skuteczną realizacją danego zadania, roli lub sytuacji. Yorgova³⁷ uważa, że termin „kompetencje”

³⁶ Tomov, T. (2011), Razrabotvane na kompetentnostni modeli, ili kakvo povedenie e neobhodimo za uspešno trudovo predstavayane, IK „Trud i pravo”.

³⁷ Yorgova, Y. (2016) Selection of the appropriate personnel's competences under different type of service processes, Contemporary Management Practices IX, s. 94-101.



nie ogranicza się tylko do zdobywania wiedzy i umiejętności, ale obejmuje również właściwe postawy w konkretnej sytuacji pracy. Na podstawie definicji Griffithsa i Kopera wskazuje następujące cechy kompetencji:

- kompetencje należą do jednostki,
- kompetencje mogą odnosić się osoby, zespołu lub organizacji,
- kompetencje zależą od specyfiki sytuacji,
- kompetencje są cechą niewidoczną (ukrytą).
- kompetencje są identyfikowane w kontekście środowiska danej społeczności.

Lekova³⁸ rozróżnia kompetencje ogólne, szczególne i **kierownicze (menedżerskie)**. Te ostatnie obejmują zarządzanie strategiczne, przywództwo, planowanie i koordynację, zarządzanie zmianami, zarządzanie projektami, zarządzanie jakością, zarządzanie zasobami ludzkimi. Popova³⁹ wskazuje, że z edukacji opartej wyłącznie na zapamiętywaniu faktów i liczb, typowej dla XIX i większości XX wieku, przeszliśmy do edukacji koncentrującej się coraz intensywniej na rozwijaniu umiejętności i kompetencji. Wiedza nie jest już jedynym kluczem do sukcesu zawodowego, lecz stanowi warunek wstępny. Błędem byłoby lekceważenie go, ale nie jest już uniwersalnym narzędziem umożliwiającym zdobycie i utrzymanie pożądanej pracy. W coraz bardziej cyfrowym świecie, pełnym bezprecedensowych powiązań, wiedza znajduje się w zasięgu kilku kliknięć myszką. Dzisiaj należy zwrócić większą uwagę na rozwijanie umiejętności potrzebnych do wykonywania konkretnych zawodów, powiązać je z ogólną wiedzą, a w rezultacie rozwijać oczekiwane kompetencje. Deklaracja bolońska stanowi, że większy nacisk należy położyć na efekty nauczania i ocenę nabytych kompetencji. Jeśli efekty uczenia się odpowiadają tradycyjnym procesom nauczania lub celom procesu kształcenia, to kompetencje stają się rzeczywistymi umiejętnościami zdobytymi przez absolwentów, a w połączeniu z zasobem wiedzy i umiejętnościami czynią ich atrakcyjnymi na rynku pracy.

Oparta na wiedzy europejska gospodarka w coraz większym stopniu wymaga kompetentnej siły roboczej. Kompetencje stały się kluczem do zatrudnienia i miernikiem sukcesu we wszystkich dziedzinach. Aby je określić i odróżnić od modnego do niedawna

³⁸ Lekova, V. (2016), Competency model employed in e-commerce Vanguard Scientific Instruments in Management, vol. 12, no. 1, ISSN 1314-0582.

³⁹ Popova, D. (2016), Graduates' competences and the job market, Conference paper, BFU.



słowa „umiejętności”, warto przytoczyć definicję zaczerpniętą ze słownika biznesowego: „Zbiór powiązanych zdolności, zobowiązań, wiedzy i umiejętności, które umożliwiają danej osobie (lub organizacji) na skuteczne działanie w pracy czy konkretnej sytuacji. Kompetencje wskazują na wystarczający zasób wiedzy i umiejętności pozwalających danej osobie reagować w różnych sytuacjach.”⁴⁰

Tworzenie kompetencji jest długim procesem odbywającym się z udziałem wykładowców, studentów i specjalistów, pracodawców i decydentów. Biorąc pod uwagę odpowiednie ustawodawstwo w zakresie edukacji oraz swobodę bycia innowacyjnym i elastycznym, edukacja może zapewniać sprawiedliwy podział obowiązków w skomplikowanym równaniu z udziałem wszystkich zainteresowanych stron.

Dzisiaj wyjątkowo ważne wydaje się posiadanie i demonstrowanie swojej unikatowej wartości, umiejętności i kompetencji oraz sposobu ich wykorzystania w różnych środowiskach pracy. Kompetencje wraz z wiedzą i umiejętnościami są kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie zawodowym. Chcący go osiągnąć powinni rozwijać odpowiednie umiejętności i kompetencje społeczne, w tym elastyczność, być proaktywnym oraz odpornym, tworzyć skuteczne środki autopromocji, takie jak CV, interaktywne strony internetowe, profesjonalne profile na Facebooku itp. Kluczowe umiejętności, które pojawiły się w ostatnich latach, to komunikacja i kreatywność.⁴¹

IDENTYFIKACJA ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE DIAGNOZY KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Diagnozowanie kompetencji możemy potraktować, jako wyodrębnioną umiejętność. Możemy przyjąć definicję, że jest to taka „umiejętność, która pozwala określić poziom doświadczenia, samodzielności i potrzebnego wsparcia danej osoby, w stosunku do realizacji przez nią konkretnego zadania.”⁴² Już we wstępnej fazie napotyka

⁴⁰ Business Dictionary, (www.businessdictionary.com)

⁴¹ Popova, D. (2016). Career success in the 21st century. Contemporary Humanitaristics, vol 1, s. 76-81.

⁴² Dąbrowski D., Koncepcja kluczowej kompetencji menedżerskiej jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania, ResearchGate 2015, www.researchgate.net, s.9



się przeszkodę w postaci „nieświadomej niekompetencji”, czyli kiedy nie zdajemy sobie sprawy, że posiadamy lukę kompetencyjną.⁴³

Diagnoza kompetencji inaczej testowanie to rozpoznanie poziomu kompetentnego działania na podstawie jego objawów (sekwencja zachowań wynikających z definicji) lub wskaźników (cechy osobowości, zdolności ...). Jej celem jest prognozowanie, w jakim stopniu dana osoba będzie zachowywała się zgodnie z przewidywaniami.⁴⁴ Aby móc dokonać identyfikacji i diagnozy kompetencji oprócz właściwego zdefiniowania danej kompetencji musimy dokonać opisu poziomu kompetencji. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne modele podziału kompetencji.

Model poziomów kompetencji wg Hylanda przedstawia tabela 1. Jest to model stosunkowo czasochłonny i może ulegać dość częstym zmianom.

Tab. 1. Model poziomu kompetencji wg. Hylanda

Poziom kompetencji	Nazwa opisowa
Etap 1	Nowicjusz – początkujący
Etap 2	Zaawansowany początkujący
Etap 3	Kompetentny
Etap 4	Zaawansowany
Etap 5	Ekspert

Źródło: J. Dąbrowski, *Koncepcja kluczowej kompetencji menedżerskiej, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania*, ResearchGate 2015, www.researchgate.net, s.11.

Inny model opracował G. Filipowicz, który w tym celu wykorzystał 5-stopniową skalę ocen i ma bardziej uniwersalny charakter niż poprzedni. Przedstawiono go w tab. 2.

⁴³ Blanchard, K., (2007). *Przywództwo Wyższego Stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.75

⁴⁴ Jurek, P. (2012). *Pomiar kompetencji zawodowych*, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s.78



Tab.2. Model poziomów kompetencji wg G. Filipowicza

Etap	Opis etapu
Poziom 1 (A)	Brak przyswojenia kompetencji
Poziom 2 (B)	Nieregularne wykorzystywanie kompetencji, gdy potrzebne jest duże wsparcie merytoryczne
Poziom 3 (C)	Poziom kompetencji pozwala na samodzielną realizację zadania
Poziom 4 (D)	Poziom kompetencji pozwala nie tylko na skuteczną realizację zadania, lecz także na przekazywanie doświadczeń innym pracownikom
Poziom 5 (E)	Zdolność do rozwijania kompetencji i jej twórczego wykorzystywania w realizacji zadania

Źródło: J. Dąbrowski, Koncepcja kluczowej kompetencji menedżerskiej, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania, ResearchGate 2015, www.researchgate.net,s.11

Za jeden z najbardziej praktycznych modeli definiujących kompetencje można uznać model K. Blancharda oparty na 4 poziomach i uwzględniający dodatkowo zaangażowanie, czego nie było w wyżej wymienionych modelach. Patrz tabela 3.

Tab.3. Model poziomów kompetencji wg. Blancharda

Poziom	Opis etapu
R1 debiutant	posiada niski poziom kompetencji, ale wysoki poziom zaangażowania
R2 adept	posiada już pewne doświadczenie w wykonywaniu danego zadania, natrafia jednak na problem, których nie potrafi samodzielnie rozwiązać
R3 praktyk	posiada wysoki poziom kompetencji, przy zmiennym poziomie zaangażowania. Z większością zadań radzi sobie samodzielnie. Wsparcie potrzebne jest przede wszystkim w zakresie podnoszenia wiary w siebie i pewności siebie
R4 ekspert	potrafi samodzielnie realizować zadanie. Potrafi także dobierać formy realizacji zadania, aby osiągnąć cel

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Dąbrowski, Koncepcja kluczowej kompetencji menedżerskiej, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania, ResearchGate 2015, www.researchgate.net, s.11-12.



Warto jeszcze przytoczyć przykład modelu Vossa zbudowanego w oparciu o model Blancharda, składający się z kolei z 6 etapów, co przedstawia tab. 4. Jest on nieco mniej popularny niż poprzedni.

Tab. 4. Model poziomów kompetencji wg. Vossa

Poziom	Opis etapu
E 0	nigdy wcześniej nie realizował podobnego zadania i nie posiada w tym zakresie kompetencji
E 1	zdobywa kompetencje potrzebne do rozpoczęcia realizacji zadania
E 2	kompetencje pracownika zawierają już doświadczenie związane z realizacją zadania, jednakże potrzebuje on wciąż wsparcia merytorycznego do realizacji zadania, gdyż podczas samodzielnej pracy napotyka na problemy, których jeszcze nie potrafi samodzielnie rozwiązać
E 3	poziom kompetencji pracownika wystarczy do wykonania zadania w dużej mierze samodzielnie. Potrzebne jest wsparcie w nielicznych sytuacjach, w szczególności
E 4	pracownik posiada kompetencje pozwalające na w pełni samodzielną realizacją zadania
E 5	poziom kompetencji pracownika pozwala nie tylko na wykonanie zadania, lecz także na modyfikowanie ich, rozwijanie, kreatywne wykorzystywanie, a także swobodne przekazywanie dalej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dąbrowski, Koncepcja kluczowej kompetencji menedżerskiej, jako odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania, ResearchGate 2015, www.researchgate.net, s.12

W procesie diagnozy kompetencji wyróżniamy dwa główne podejścia – **ilościowe i jakościowe**. Do metod jakościowych zaliczamy np. nieustrukturalizowany wywiad, zaś do ilościowych np. testy kompetencyjne. Obie metody mogą doskonale się uzupełniać. Wyróżnić możemy również **diagnozę formalną** (ustrukturalizowaną,



statystyczną, w której nie ma miejsca na intuicję) oraz **nieformalną** (nieustrukturalizowaną, bardziej o charakterze opisowym).⁴⁵

Obecnie mamy dostępny szeroki wachlarz narzędzi, które możemy wykorzystywać do identyfikacji i diagnozy kompetencji, w tym kompetencji menedżerskich. Są one systematycznie udoskonalane, co weryfikuje praktyka i dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji. Złożoność pojęcia „kompetencje menedżerskie” wiąże się z koniecznością równorzędnego stosowania różnych narzędzi diagnostycznych zwłaszcza, że każde ma swoje zalety jak i wady. Takie podejście pozwala na obiektywne i dokładne diagnozowanie kompetencji. Nie ma narzędzi uniwersalnych i doskonałych sprawdzających się w każdym nawet najbardziej specyficznym przypadku. Jak pokazuje analiza zarówno krajowej jak i światowej literatury źródłowej oraz praktyka, za kluczowe i zarazem podstawowe narzędzia diagnozy kompetencji menedżerskich można uznać niewątpliwie testy i wywiady, które to powinny być obecne w tym procesie i które występują w klasyfikacja wg. różnych autorów.

W naukach o zarządzaniu występuje na przykład podział na **metody relatywne i absolutne**.

Do metod relatywnych zaliczamy **rankingi i porównania parami**, natomiast metody absolutne są bardziej rozbudowane i do nich z kolei zalicza się **metody par excellence, metody pomocnicze oraz metody diagnozujące etap rozwoju**.

Tab. 5. Metody absolutne - klasyfikacja

Metody par excellence	Metody pomocnicze	Metody diagnozujące etap rozwoju
<ul style="list-style-type: none"> • obserwacja • zwykły zapis • technika wydarzeń 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza misji, wizji i strategii organizacji • karty opisu stanowisk 	<ul style="list-style-type: none"> • referencje • listy intencyjne • analiza biografii • wywiad behawioralno-

⁴⁵ Jurek, P. (2012). Pomiar kompetencji zawodowych, Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego nr 54, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s. s.80



<p>krytycznych</p> <ul style="list-style-type: none"> • technika list kontrolnych • metoda porównania ze standardami • ośrodki oceny • ośrodki rozwoju • portfolio personalne • testy wiedzy merytorycznej • arkusze ocen • listy kompetencyjne • modele kompetencyjne • profile kompetencyjne • metody wartościowania kompetencji • panele eksperckie • rozmowa oceniająca 	<p>kierowniczych</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie przez cele • zarządzanie przez wyniki • metoda planowania i analizy pracy • strategiczna karta wyników • zarządzanie wynikami, • kontrakty menedżerskie • benchmarking kompetencyjny • audyt kompetencji 	<p>diagnostyczny</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza grafologiczna • genogram • bilans kompetencji
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Tyrańska, Różnorodność metod diagnozowania kompetencji menedżerskich – ujęcie teoretyczne i empiryczne, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 3 (45) 2017, s. 205.

Wyróżniamy również **metody psychologiczne** obejmujące takie narzędzia jak: testy inteligencji, testy osobowości, testy postaw, testy umiejętności oraz testy uzdolnień. Dodatkowo metody diagnozy kompetencji menedżerskich mogą się opierać na **standardach kwalifikacji zawodowych** (brytyjskich, niemieckich, francuskich, holenderskich, słoweńskich, łotewskich i polskich) oraz na narzędziach oceny zachowań zgodnych z etyką biznesu takich jak: procedury etyczne, kontrola etyczna, kodeks postępowania, programy etyczne, szkolenia etyczne czy konsultanci ds. etyki.⁴⁶

⁴⁶ Tyrańska M., Różnorodność metod diagnozowania kompetencji menedżerskich – ujęcie teoretyczne i empiryczne, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów 3(45) 2017, s. 205



Z kolei nieco inną klasyfikację metod identyfikacji i diagnozy kompetencji przedstawiają autorzy A. Szczęsna i T. Rostkowski. Autorzy ci dzielą te **metody na opierające się na wcześniejszych doświadczeniach** oraz na **metody opierające się na projekcji przyszłości**. Techniki opierające się na wcześniejszych doświadczeniach identyfikują kompetencje menedżerskiej szczególnie cenione w przedsiębiorstwie, z kolei techniki opierające się na projekcji przyszłości wymagają posiadania jasnej wizji przyszłości. Po dokonaniu analizy zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działań, opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji menedżerskich, które będą potrzebne przedsiębiorstwu do realizacji jego celów.⁴⁷ Szczegółowy wykaz wyżej wspomnianych technik zawiera tabela 6.

Tab. 6. Klasyfikacja metod identyfikacji kompetencji wg. A. Szczęsnej, T. Rostowskiego

Metody na opierające się na wcześniejszych doświadczeniach	Metody opierające się na projekcji przyszłości
<ul style="list-style-type: none"> – badanie materiałów archiwalnych (np. analiza raportów sprzedaży), – karty opisu stanowisk kierowniczych, – wywiady z menedżerami, – obserwacja, – metoda zdarzeń krytycznych, – panele ekspertów. 	<ul style="list-style-type: none"> – analizę misji i strategii firmy, – metody pomiaru kapitału intelektualnego, – panele ekspertów, – modele kompetencyjne, – profile kompetencyjne, – listy kompetencyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Tyrańska, Różnorodność metod diagnozowania kompetencji menedżerskich – ujęcie teoretyczne i empiryczne, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 3 (45) 2017, s. 204.

TESTY

Do najpopularniejszych metod badania kompetencji należy zaliczyć różnego rodzaju testy, które umożliwiają diagnozowanie poziomu umiejętności analizy i syntezy respondenta, zdolności jego koncentracji, predyspozycji do np. pracy w grupie, rozwiązywania konfliktów, radzenia sobie w sytuacjach stresowych, identyfikacji cech osobowościowych czy preferowanych sposobów i stylów zachowań i działań. Należy

⁴⁷ Szczęsna, A., Rostkowski, T. (2004). Zarządzanie kompetencjami, [w:] T. Rostkowski (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Difin, Warszawa, 37–76



pamiętać, że najbardziej wiarygodne i obiektywne wyniki otrzymuje się poprzez łączenie metod i przebadanie jak największej grupy respondentów, dlatego zazwyczaj testy stanowią jeden z elementów w procesie identyfikacji i diagnozy kompetencji.

1. **Testy wiedzy zawodowej** (merytorycznej) - testy umiejętności i językowe, wykorzystywane głównie w procesie rekrutacji pracowników, rzadziej dla już zatrudnionych w organizacji.
2. **Inwentarze biograficzne** - identyfikacja kompetencji społecznych, kwestionariusz do gromadzenia biodanych, badanie preferencji do działania w różnych sytuacjach społecznych i stylów działania - wartościowa metoda badania kompetencji.
3. **Testy kompetencyjne** - wielokrotnego wyboru, sytuacje są opisywane, znajdujące się w testach deklaracje zachowania respondentów w opisywanej sytuacji są wiarygodnym predykatorem rzeczywistego sposobu działania, ponieważ wynikają z wcześniejszych doświadczeń i zachowań.
4. **Testy sytuacyjne (zadaniowe, symulacyjne)** - zdarzenia zawodowe muszą być odwzorowane w rzeczywistości- podstawa ocen Assessment & Development Center, np. ćwiczenia typu sprawy bieżące, dyskusja grupowa, ćwiczenia z podziałem na role, studium przypadku, pokazy, prezentacje, projekty i konkretne zadania.
5. **Testy psychometryczne** - znormalizowane i zobiektywizowane metody służące do ustalania pewnych cech badanych osób. Większość musi być wykonana i zinterpretowana przez psychologa.⁴⁸

W każdym stosowanym narzędziu możemy doszukać się zarówno zalet jak i wad, co zobrazowano w tabeli poniżej.

Tab. 7. Metody testowe – wady i zalety

ZALETY	WADY
prostota i szybkość użycia	ograniczone możliwości interpretacji wyników

⁴⁸ Wieczorek-Szymańska, A., Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego, Nr 30/2012, Szczecin, s. 106-109



łatwość analizy wyników	koszt zakupu testów
wysoka wiarygodność i obiektywność	konieczność przeprowadzania niektórych testów przez specjalistów np. psychologów
dobre dostosowanie do specyfiki organizacji	nieporozumienia definicyjne w różnych testach różna interpretacja
możliwość przebadania dużej grupy respondentów	ograniczenie ilości badanych kompetencji
łatwość rozpowszechniania	

Źródło: opracowanie własne – **wywiady**.

Wywiady stanowią doskonałe uzupełnienie identyfikacji kompetencji za pomocą różnych rodzajów testów. Wywiady są z pewnością mniej ekonomiczne, ale dostarczają konkretnych próbek pracy, przy czym opierają się na subiektywnych wypowiedziach i dlatego stanowią doskonałe uzupełnienie w stosunku do wcześniej wspomnianych testów.

1. **Biograficzny**- interaktywną formą inwentarza biograficznego i koncentruje się na doświadczeniach społecznych i zawodowych jednostki⁴⁹.
2. **Behawioralny**- koncentruje się na typowych zachowaniach ocenianego w określonych sytuacjach społecznych i zawodowych, zachowania z przeszłości pozwalają wnioskować o zachowaniach w przyszłości.
3. **Sytuacyjny**- interaktywna postać testów kompetencyjnych⁵⁰.

Kolejną grupą często wykorzystywanych narzędzi w procesie identyfikacji i diagnozy kompetencji jest ocena wieloźródłowa zwana wieloaspektową, do której zalicza się ocenę 360 stopni, 180 stopni, 270 stopni oraz 540 stopni.

⁴⁹ Smółka P. (2008). Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 91

⁵⁰ Wieczorek-Szymańska A., Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu szczecińskiego, Nr 30/2012, Szczecin, s. 109-110



Ocena wieloźródłowa (wieloaspektowa)

1. **Ocena 360 stopni**- samoocena pracownika oraz ocena przez przełożonego, współpracowników, dalszych współpracowników, klientów oraz przez podwładnych.
2. **Ocena 180 stopni**- ocena dwustronna, samoocena pracownika oraz ocena przez przełożonego.
3. **Ocena 270 stopni**- ocena przez współpracowników, przełożonych i podwładnych.
4. **Ocena 540 stopni**- ocena przez współpracowników, przełożonych i podwładnych oraz opinie zewnętrznych klientów oraz dostawców.

Do najpopularniejszych narzędzi oceny wieloźródłowej można zaliczyć **ocenę 360 stopni**. Stanowi ona **doskonałą metodę pomiaru kompetencji zwłaszcza miękkich. Dostarcza niezwykle cennych wskazówek rozwojowych oraz motywuje do wprowadzania zmian w zachowaniach pracownika. Stanowi kompleksową informacją zwrotną uzyskiwaną od** osób z najbliższego otoczenia zawodowego - bezpośredni przełożeni, równorzędni współpracownicy, podwładni, klienci lub też dalsi współpracownicy i inne osoby, których ocena może dostarczyć istotnych informacji osobie badanej jak i organizacji. W wyniku oceny 360 stopni są oceniane kompetencje, wiedza, postawy i umiejętności. Dzięki zaangażowaniu szerokiego grona, metoda ta zapewnia wysoką obiektywność i minimalizuje ryzyko przewartościowania własnych umiejętności w trakcie samooceny. Przedsiębiorstwa, które korzystają z tej metody i angażują pracowników różnego szczebla do oceny kompetencji innych pracowników, obserwują wzrost zaangażowania i motywacji oraz poprawę komunikacji w zespołach.

Analizując kwestie identyfikacji i diagnozy kompetencji menedżerskich nie można również pominąć takich narzędzi jak **Assessment i Development Center**.

Assessment / Development Center

Są to wieloczynnikowe, najbardziej zaawansowane metody oceny potencjału kompetencyjnego pracowników⁵¹. Różnorodność technik oraz uczestnictwo asesorów

⁵¹ Zachariasz-Łobodzińska A., Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 55.



wpływa na duży wysoki stopień obiektywizmu i wszechstronności oceny kluczowych kompetencji.

AC - to technika diagnostyczna oparta o testy i zadania sytuacyjne, których celem jest ocena specyficznych zachowań w sytuacjach zbliżonych do realnych. Ocena ta jest wykonywana w oparciu o wybrane wcześniej i zdefiniowane kompetencje. Jej zaletą jest minimalizacja ryzyka zatrudnienia niewłaściwej osoby. Z kolei Development Center (DC, ośrodek rozwoju) ma dla uczestników i organizacji charakter bardziej rozwojowy – wspiera proces diagnozy mocnych stron uczestników oraz obszarów do rozwoju w kontekście np. zaplanowania odpowiednich ścieżek rozwoju czy doboru właściwych szkoleń.

AC/DC może składać się z kilku zadań indywidualnych i zespołowych, tj.: case study, business case, koszyk (in-basket), autoprezentacja/prezentacja, grupowa dyskusja, scenki/odgrywanie roli, fact-finding oraz testów psychologicznych i kompetencyjnych. Te metody są szczególnie użyteczne w pracy z kadrą menedżerską. W Development Center uczestnicy na bieżąco otrzymują informację zwrotną dotyczącą swoich zachowań (w AC na końcu), a końcowa ocena dotycząca danego uczestnika nie jest selekcyjna jak w przypadku AC, lecz rozwojowa.

Wpływ na popularność AC ma niewątpliwie jego efektywność. Bowiem trafność prognostyczną AC szacuje się w granicach 0,4 - 0,9. W praktyce oznacza to, że prognozuje ona z dużym prawdopodobieństwem sukces na określonym stanowisku pracy. Największą zaletą AC jest wysoka trafności i rzetelność, natomiast wadą niewątpliwie dość wysoka cena. Dlatego tę metodę stosuje się najczęściej podczas rekrutacji osób na stanowiska kierownicze.⁵²

Od pewnego czasu prowadzone są przez różne podmioty w kraju i zagranicą badania na temat wykorzystania metody Assessment Centre. I tak na przykład jedne z badań w Polsce pokazują, że ta metoda szczególnie doceniana jest przez duże organizacje. I tak, 7% respondentów wskazało, że stale wykorzystuje AC/DC, 70% czasami, natomiast pozostałe 23% badanych nie korzysta z niej nigdy. Najczęściej wykorzystywane jest w rekrutacji na stanowiska kierownicze (36,96%), rzadziej na

⁵² <http://www.hrc.pl/index.php?dzid=36&did=1481&part=>



członka zarządu/dyrektora (28,05%) a najrzadziej - specjalisty (26,6%)⁵³. Inne badania wskazują, że średnio 6 na 10 projektów opiera się na AC w procesie selekcji specjalistów, a w wyborze talentów w prawie 5 projektach na 10. Nieco częściej, zatem ma to miejsce w ramach rekrutacji niż przy ocenie potencjału (Lipińska-Grobelny, 2005⁵⁴). W innych z kolei badaniach wskazano jednakże, że 75,7% projektów opartych na ośrodkach rozwoju miało na celu wybór kandydatów, zaś ocena potencjału dotyczyła tylko 29,9% z nich, co już stanowi bardzo istotną różnicę (Bartkowiak-Stawska, 2016⁵⁵). Reasumując, przeprowadzane badania empiryczne wskazują na dość wysoką częstotliwość wykorzystania AC/DC w praktyce.⁵⁶ W AC/DC ze względu na jego wielowymiarowość zaangażowanych jest zazwyczaj kilku asesorów, w różnym wieku, płci o różnym stopniu doświadczenia, którzy wykorzystują różne dostępne techniki i narzędzia m.in. symulacje, testy, wywiady czy ćwiczenia.

Do najczęściej wykorzystywanych rodzajów zadań, stosowanymi podczas Assessment lub w ramach Development Centre są:

- **role play** – ćwiczenie indywidualne polegające najczęściej na symulacji rozmowy przełożonego z podwładnym w określonym kontekście. Uczestnik zapoznaje się z sytuacją, w której wciela się w określoną rolę, a następnie odgrywa scenkę z aktorem przygotowanym do rozmowy. Zadanie może symulować np. rozmowę sprzedawcy z klientem lub współpracowników. Przydział ról w zadaniu ma ścisły związek z analizą pracy na stanowisku i zestawu ocenianych kompetencji w trakcie sesji,
- **dyskusja grupowa bez ról** – w ćwiczeniu tym bierze udział kilku badanych. Po zapoznaniu się z instrukcją i opisem sytuacji mają oni za zadanie opracować rozwiązanie problemu w drodze dyskusji. Każdy z uczestników pełni, więc tę samą rolę w grupie,

⁵³ Bartkowiak-Stawska, J. (2016). Rozprawa doktorska: Wykorzystanie metod assessment centre i development centre w doskonaleniu kompetencji pracowników, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny.

⁵⁴ Lipińska-Grobelny, A. (2005). Ośrodek oceny (Assessment Center). Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3-4/2005.

⁵⁵ Bartkowiak-Stawska, J. (2016). Rozprawa doktorska: Wykorzystanie metod assessment centre i development centre w doskonaleniu kompetencji pracowników, Wrocław, Uniwersytet Ekonomiczny.

⁵⁶ A. Bugalska, I. Ostrowska, Zastosowanie Development Centre w praktyce – Case Study, Współczesne Problemy Zarządzania Nr 2/2017, s.22-23



- **dyskusja grupowa z rolami** – w tej wersji dyskusji uczestnicy otrzymują zróżnicowane role. Ich interesy, wynikające z instrukcji, mogą się nie zgadzać z celami pozostałych i w drodze dyskusji znów poszukują jednego rozwiązania dla przedstawionej w zadaniu sytuacji,
- **case study** – Zadaniem uczestnika badania jest zapoznanie się z sytuacją organizacji. Informacje zawarte w ćwiczeniu są na ogół dość rozbudowane i skomplikowane. Należy je przeanalizować i opracować rekomendacje.
- **prezentacja biznesowa** – na podstawie materiału z case study lub w oparciu o przygotowany przed sesją materiał, uczestnik dokonuje prezentacji przed asesorami. W zależności od celu procesu i badanych kompetencji dobierane są możliwe środki prezentacji, jej czas trwania i sposób przygotowania itp.,
- **in-tray** – zadanie często stosowane do mierzenia kompetencji, związanych z zarządzaniem sobą w czasie i zadaniami. Uczestnik otrzymuje informacje o pewnych działaniach do podjęcia, a następnie dokonuje ich selekcji i uporządkowania w czasie,
- **wywiad oparty na kryteriach lub kompetencjach** - to metoda, która jest znana i szeroko stosowana zwłaszcza w procesie rekrutacji. Badany jest proszony o przedstawienie sytuacji ze swojego doświadczenia zawodowego, które dotyczą wybranych kompetencji,
- **Testy psychometryczne** – są to testy mierzące osobowość, temperament, zdolności poznawcze i inne aspekty, leżące u podstaw kompetencji. Są źródłem informacji na temat potencjału (np. osobowościowego lub intelektualnego), poszerzającym informacje, które mogły zostać zebrane również w trakcie obserwacji lub wywiadu.⁵⁷

Za główną funkcję narzędzi diagnostycznych można uznać przewidywanie kompetentnego działania wśród osób badanych w oparciu o wysoki stopień realności wykonywanych zadań, rozwiązywanych problemów i napotykanymi trudnościami. Nawet najlepsze narzędzia diagnostyczne nie są nam w stanie w 100% zagwarantować, że

⁵⁷ Bugalska A., Ostrowska I., Zastosowanie Development Centre w praktyce – Case Study, Współczesne Problemy Zarządzania Nr 2/2017, s.26-27



„zdiagnozowane” zachowanie wystąpi w przyszłości u danej osoby, gdyż jest to również uwarunkowane występującymi różnymi sytuacjami czynnikami zewnętrznymi.

Podsumowując, metody identyfikacji i diagnozy kompetencji menedżerskich bez względu na ich klasyfikacje mają służyć do określania wzorcowych kompetencji menedżerskich, identyfikacji rzeczywiście posiadanych kompetencji przez menedżerów, ustalenia luki kompetencyjnej oraz wskazania właściwych kierunków doskonalenia kompetencji menedżerskich. Rekomenduje się stosowanie jednocześnie różnych metod, aby móc dokonać diagnozy w sposób maksymalnie precyzyjny i dokładny.

ANALIZA PORÓWNAWCZA STOSOWANYCH ROZWIĄZAŃ (W WSM W POLSCE I U PARTNERA BFU W BUŁGARI) W ZAKRESIE PROJEKTOWANIA I WERYFIKACJI EFEKTÓW UCZENIA SIĘ W FORMALNYCH PROGRAMACH KSZTAŁCENIA DOTYCZĄCYCH W SZCZEGÓLNOŚCI KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W OPARCIU O DANE WTÓRNE

Istniejący w Polsce Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK) ma umożliwiać porównywanie kwalifikacji nadawanych w kraju i w innych krajach Unii Europejskiej poprzez odniesienie ich do poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji (PRK), a za jej pośrednictwem do poziomów Europejskiej Ramy Kwalifikacji (ERK).

Polska Rama Kwalifikacji jest to opis hierarchii poziomów kwalifikacji wpisywanych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Polska Rama Kwalifikacji (PRK), podobnie jak i Europejska Rama Kwalifikacji (ERK), składa się z ośmiu poziomów kwalifikacji.

Każdy z poziomów PRK jest opisywany za pomocą ogólnych stwierdzeń charakteryzujących efekty uczenia się, jakie musi potwierdzać kwalifikacja, aby znaleźć się na danym poziomie. PRK uwzględnia efekty uczenia się osiągnięte w ramach zorganizowanej edukacji oraz w inny sposób (np. przez szkolenia, doświadczenie zawodowe, samodoskonalenie). Obejmuje edukację ogólną, wyższą i zawodową, w tym to, czego można się nauczyć nie tylko w szkole czy na uczelni, lecz także np. na kursach,



szkoleniach, w pracy, w domu. W PRK efekty uczenia się opisano w trzech kategoriach: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

Wszystkie polskie kwalifikacje włączone do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji muszą mieć określony poziom PRK. Określenie poziomu PRK dla kwalifikacji wynika z porównania wymaganych dla niej efektów uczenia się z charakterystykami poziomów w ramie kwalifikacji. W perspektywie PRK nie ma znaczenia, kiedy i w jaki sposób wymagane dla kwalifikacji danego poziomu wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne zostały nabyte. Przyjęte rozwiązania w ramach PRK tworzą warunki sprzyjające:

- lepszemu dostosowaniu oferty edukacyjnej uczelni do potrzeb społecznych, w tym potrzeb rynku pracy, a także do oczekiwań kandydatów na studia i studentów,
- wprowadzaniu innowacji w procesie kształcenia,
- różnicowaniu – w skali systemu szkolnictwa wyższego – prowadzonych przez równe uczelnie programów kształcenia o identycznych lub podobnych nazwach poprzez dostosowywanie zakładanych efektów kształcenia do misji uczelni, predyspozycji typowych kandydatów przyjętych na studia i innych uwarunkowań,
- ułatwieniu – dzięki dostępności rzetelnej, a zarazem zrozumiałej i łatwej w odbiorze informacji o oferowanych programach kształcenia (zakładanych efektach kształcenia) wyboru właściwych programów kształcenia przez absolwentów szkół średnich, ale także przez inne osoby pragnące rozszerzyć i uzupełnić swoje kompetencje, także w ramach realizacji koncepcji uczenia się przez całe życie,
- opracowaniu i wdrożeniu procedur uznawania efektów kształcenia osiągniętych poza systemem szkolnictwa wyższego, - poprawy, jakości oferowanych programów kształcenia,
- ograniczeniu możliwości tworzenia programów zdominowanych interesem kadry nauczającej,
- ukierunkowaniu procesu kształcenia na studenta.

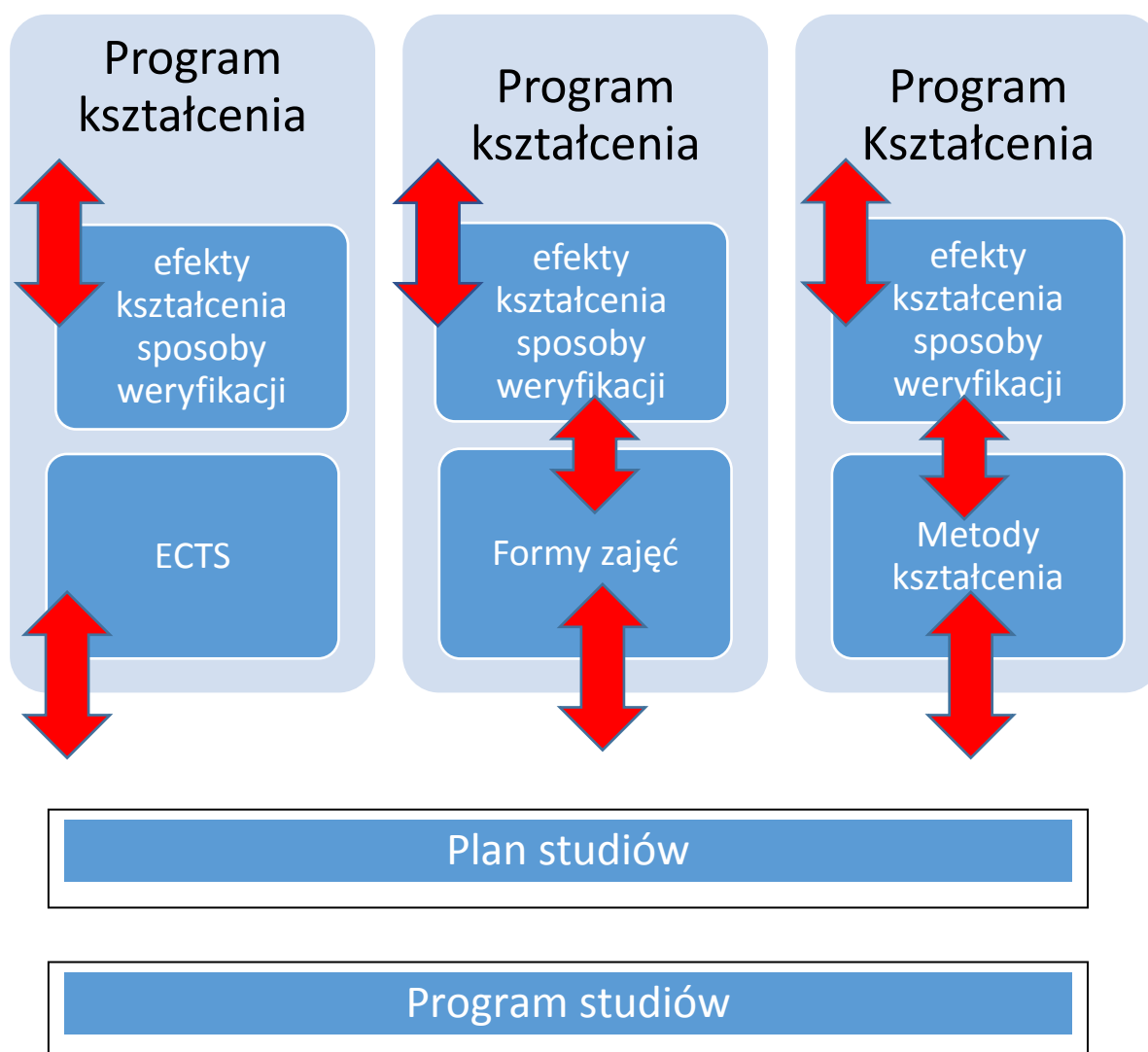


Polskie Uczelnie Wyższe na podstawie PRK implementują i tworzą własne wzory efektów uczenia się adekwatne do kierunku studiów, jakie prowadzą.

Efekty uczenia się powinny być traktowane, jako nadrzędne wobec programu studiów; wynika to wprost z definicji programu studiów, który jest opisem procesu kształcenia prowadzącego do osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia. Program studiów, obejmujący m.in. plan studiów i opis poszczególnych modułów kształcenia powinien być, zatem tworzony w oparciu o uprzednio zdefiniowane efekty kształcenia.

Poniżej wykres prezentujący opis procesu kształcenia prowadzącego do uzyskania zakładanych efektów kształcenia, rys. 1.

Rys. 1. Realizacja procesu kształcenia w WSM



Źródło: opracowanie własne.



Uczelnia przyjmuje zakładane efekty uczenia się i dobiera odpowiednie formy i metody ich weryfikacji. Dla ułatwienia procesu weryfikacji efektów sporządza się matrycę efektów, która ukazuje, które efekty przypisane do danego przedmiotu zostały zrealizowane, a których uczelnia nie osiągnęła. Pomocnym narzędziem w weryfikacji efektów jest również karta przedmiotu, która zawiera efekty kształcenia przypisane do poszczególnych treści programowych danego przedmiotu oraz formy i metody ich realizacji.

Weryfikacja efektów uczenia się odbywa się na różnych poziomach:

- przedmiotu,
- specjalności,
- kierunku,
- procesu dyplomowania.

Etapy procesu projektowania nowej specjalności/ kierunku studiów i efektów kształcenia w Wyższej Szkole Menedżerskiej obejmują pięć faz, opisanych poniżej.

I. Faza Koncepcji

Biuro Karier na prośbę Dyrektora danego Instytutu dokonuje wstępnej analizy rynkowej pod kątem pracy dla absolwentów danej specjalności bądź kierunku. Po uzyskaniu pozytywnej opinii od Biura Karier, Dyrektor Instytutu zwraca się do wykładowców bądź kierowników katedr i zakładów (nowe specjalności) o wstępne określenie celów i efektów uczenia się, które również są opiniowane zarówno przez interesariuszy jak i studentów. Następnie Dyrektor kieruje zapytanie do Rektora Uczelni o gotowość uczelni do sfinansowania danego kierunku bądź specjalności. Jeśli Rektor wyraża zgodę następuje II faza procesu, a mianowicie planowanie i określenie wymagań.

II. Faza Planowania i określenia wymagań

W fazie tej następuje włączenie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w proces planowania i określania wymagań (zebranie katedr, spotkania Konwentu a obecnej Rady ds. Rozwoju WSM przy Prezydencie). Następnie następuje określenie poziomu kształcenia, na którym będzie realizowany dany program oraz ustalenie profilu



programu (Dyrektor danego Instytutu wraz z nauczycielami akademickimi danego Instytutu bądź wszyscy Dyrektorzy Instytutów). Kolejny etap to identyfikacja projektów międzynarodowych i krajowych mających na celu zdefiniowanie efektów kształcenia w danym obszarze, w obrębie, którego program jest tworzony oraz zapoznanie z ich wynikami (wyznaczeni przez Dyrektora nauczyciele akademicy). Określenie zakresu i poziomu wiedzy i umiejętności kandydatów to kolejny etap procesu II fazy. Opracowanie wstępnej wersji opisu efektów uczenia się w odniesieniu do kategorii wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych (pracownicy poszczególnych katedr). Dyskusja nad możliwością i sposobami osiągnięcia zakładanych efektów na poziomie zakładów, katedr, przy udziale Dyrektora Instytutu, Centrum ds. Obsługi Dydaktycznej oraz samorządu studenckiego. W fazie tej Dyrektor zasięga opinii Rady Programowej Dyscyplin przy Instytucie o możliwości realizacji przyjętych założeń.

III. Faza Projektowania

- opracowanie szczegółowego opisu efektów uczenia się w odniesieniu do wszystkich kategorii: wiedzy, umiejętności i innych kompetencji - kierownicy katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku,
- opracowanie zestawu przedmiotów i przyporządkowanie tematów oraz treści poszczególnym modułom/przedmiotom – kierownicy katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku,
- przyporządkowanie umiejętności i innych kompetencji (postaw) poszczególnym modułom/przedmiotom – kierownicy katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku,
- przyporządkowanie poszczególnym przedmiotom/modułom odpowiednich typów zajęć i metod kształcenia - kierownicy katedr oraz Centrum ds. obsługi dydaktycznej,
- sporządzenie opisu poszczególnych przedmiotów/modułów – kierownicy katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku,
- określenie nakładu pracy studenta i przyporządkowanie punktów ECTS poszczególnym przedmiotom/modułom - Centrum ds. obsługi dydaktycznej, dziekanat, kierownicy katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku.



IV. Faza Implementacji

- sporządzenie szczegółowych opisów przedmiotów/modułów, wybór wykładowców – Dyrektor Instytutu wraz z kierownikami katedr oraz Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku
- przeprowadzenie wymaganych w Uczelni czynności administracyjnych związanych z zatwierdzeniem programu kształcenia - Centrum ds. obsługi dydaktycznej i dziekanat.
- inne czynności administracyjne (opracowanie harmonogramu zajęć, rezerwacja sal, opracowanie materiałów promocyjnych) - kanclerz, dział kadr, Centrum ds. obsługi dydaktycznej, Dział Marketingu.

V. Faza Testowania i oceny

- w trakcie projektowania programu kształcenia – sprawdzenie czy program spełnia wszystkie założenia i zapewnia osiągnięcie efektów uczenia się – Dyrektor Instytutu i kierownicy katedr i zakładów, Pełnomocnicy Dyrektora ds. kierunku, Centrum ds. obsługi dydaktycznej,
- w trakcie realizacji programu – przeprowadzenie oceny na zakończenie pierwszego cyklu kształcenia według opracowanego programu oraz cykliczne powtarzanie ocen, zgodnie z wewnętrznymi procedurami ustalonymi w Uczelni – matryce, hospitacje, ankieta studentów, weryfikacja prac zaliczeniowych pod kątem efektów kształcenia, opinia samorządu studenckiego,
- zaangażowanie różnych grup interesariuszy w ocenę programu np. Rady ds. Rozwoju WSM przy Prezydencie, samorząd studencki, wykładowcy, przedsiębiorcy,
- sprawdzenie prawidłowości przypisania liczby punktów ECTS poszczególnym przedmiotom, modułom – Centrum ds. obsługi dydaktycznej, dziekanat zgodnie ze standardami PRK.

Sprawdzenie zgodności założonych i rzeczywistych kompetencji kandydatów na studia – Biuro informacji, dział rekrutacji, dziekanat.



Bułgarska Rama Kwalifikacji NQF

Krajowa Rama Kwalifikacji (NQF) powstaje w odniesieniu do ram kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK). Bułgarska NQF została stworzona w celu zintegrowania ram kwalifikacji.

Krajowa Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii została przyjęta na mocy zarządzenia Rady Ministrów nr 96 z 2 lutego 2012 r. Krajowa Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii jest uregulowana w ustawie o edukacji przedszkolnej i szkolnej (opublikowanej w Dzienniku Urzędowym nr 79 z 13.10.2015, obowiązującej od 1.08.2016).⁵⁸

Głównym celem Krajowej Ramy Kwalifikacji Republiki Bułgarii jest wspieranie mobilności obywateli poprzez stworzenie warunków dla przejrzystości oraz uproszczenia procesu uznawania kształcenia pozaformalnego i nieformalnego. Poprawi to stopień, w jakim wszystkie grupy docelowe oraz inne zainteresowane strony dysponują wiedzą o kwalifikacjach krajowych. Ponadto zwiększy to zaufanie do systemów edukacyjnych i szkoleniowych oraz wesprze procesy mobilności i uznawania kwalifikacji. Oczekuje się, że jeden dokument opisujący wszystkie kwalifikacje, które można uzyskać w ramach formalnej edukacji i szkolenia, ułatwi proces opracowywania sektorowych ram kwalifikacji.

W opracowywanie Krajowej Ramy Kwalifikacji zaangażowano wielu ekspertów i interesariuszy. Obecni byli także przedstawiciele reprezentowanych na szczeblu krajowym organizacji zrzeszających pracodawców i pracowników.

Ministerstwo Edukacji i Nauki odgrywa wiodącą rolę we wdrażaniu Krajowej Ramy Kwalifikacji. Zgodnie z zarządzeniem Rady Ministrów nr 96 z dnia 2 lutego 2012 r. Minister Edukacji i Nauki został wyznaczony, jako organ właściwy w tym zakresie.

Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii obejmuje wszystkie stopnie i poziomy kształcenia i szkolenia w kontekście uczenia się przez całe życie, w tym edukację przedszkolną, szkolną (w tym edukację ogólną oraz kształcenie i szkolenie zawodowe), wreszcie szkolnictwo wyższe.

⁵⁸ Eurydice, Bulgarian National Qualification Framework, online, dostępne pod adresem: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-qualifications-framework-12_en.



Zgodnie z założeniami Europejskiej Ramy Kwalifikacji, NQF zawiera łącznie 9 poziomów, w tym poziom przygotowawczy (zerowy) obejmujący edukację przedszkolną. Poziom zerowy (przygotowawczy) mieści cały system edukacji przedszkolnej i nie posiada odpowiednika w poziomach EQF. Został on uwzględniony w celu zwiększenia precyzji, by cały system edukacji wraz z zawartymi w nim kwalifikacjami mogły zostać włączone do NQF. Poziomy ponumerowane od 1 do 8 odpowiadają analogicznym poziomom EQF. Trzy najwyższe poziomy, od 6 do 8, odpowiadają trzem kolejnym cyklom procesu bolońskiego (stopnie licencjata, magistra i doktora).

Oczekiwany efektami uczenia się opisanymi w NQF są wiedza ogólna, umiejętności i kompetencje. Studiujący powinni nabyć te kompetencje po zakończeniu procesu szkolenia na odpowiednim poziomie NQF. Są one również warunkiem wstępnym dalszego kształcenia lub szkolenia mającego na celu uzyskanie kwalifikacji zawodowych. Zapewniają wgląd w to, co kandydat wie i co potrafi zrobić po ukończeniu procesu szkolenia.

Efekty uczenia się w bułgarskim NQF określa się, jako wiedzę, umiejętności i kompetencje, w tym kompetencje komunikacyjne i społeczne. Wiedza, umiejętności i kompetencje określone w Bułgarskiej Ramie Kwalifikacji bazują na Krajowych Wymogach Edukacyjnych (standardach) w systemach szkolnictwa i szkolnictwa wyższego. Odpowiadają oczekiwany efektom nauki określonym w KWE pod względem wiedzy, umiejętności i kompetencji. Efekty uczenia się w Krajowej Ramie Kwalifikacji i Krajowych Wymogach Edukacyjnych są ściśle powiązane z procedurami jakościowymi i wykorzystaniem punktów edukacyjnych przyznawanych na jednostki efektów uczenia się (w stosownych przypadkach). Ministerstwo Edukacji i Nauki jest krajowym organem odpowiedzialnym za zapewnianie jakości edukacji szkolnej (kształcenie ogólne i zawodowe). Z kolei Krajowa Agencja Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET) jest krajowym organem odpowiedzialnym za zapewnianie jakości szkoleń zawodowych.

Krajowa Agencja Oceny i Akredytacji jest krajowym organem odpowiedzialnym za zewnętrzne zapewnianie jakości i kontrolę w szkolnictwie wyższym. Autonomiczne



uczelnie powinny opisywać oczekiwane efekty kształcenia (wiedza, umiejętności i kompetencje) dla każdej specjalności.⁵⁹

Podczas opracowywania krajowych ram kwalifikacji eksperci napotkali przeszkody. Wynikają one z następujących przyczyn:

- Bułgarski system szkolnictwa wyższego nie jest w wystarczającym stopniu zorientowany na efekty uczenia się
- Brakuje zrozumienia różnic między stopniem licencjata i magistra, zwłaszcza wśród pracodawców.

W oparciu o bułgarską Krajową Ramę Kwalifikacji bułgarskie uczelnie, w szczególności Burgas Free University, opracowują szczegółowe modele przejmowania oraz wdrażania podejścia opartego na efektach nauki zgodnie z oferowanym kierunkiem studiów. Proces tworzenia programu akademickiego w BFU opiera się na wcześniej określonych, wyraźnych efektach kształcenia. Kompetencje zawodowe i ogólne są identyfikowane, jako obszary wiedzy, umiejętności i zachowań oraz odpowiadają przebytemu szkoleniu i zdobytym kwalifikacjom. System oceny efektów kształcenia na każdym przedmiocie i procedura oceny ukończenia edukacji w każdej specjalności opisują minimalne standardy, a zarazem potwierdzają niezbędne nabyte kompetencje.

Dla każdego programu akademickiego w odpowiedniej dziedzinie zawodowej w BFU istnieje procedura określania (zgodnie z ustawodawstwem krajowym i wymogami instytucjonalnymi) struktury kwalifikacji, planu studiów, a także poszczególnych programów nauczania, które zawierają opis oczekiwanych efektów kształcenia. Proces opracowywania nowego programu specjalizacji / akademickiego na Burgas Free University składa się z czterech poniższych etapów:

I. Faza badań i planowania

Ustalenie kwalifikacji dla każdego stopnia wykształcenia i kwalifikacji, w kontekście programu nauczania, opiera się na analizach:

⁵⁹ National Accreditation Agency, Criteria for program accreditation of a professional field/major of the regulated professions in accordance with ESG- Part 1 (1-10) and pursuant to Art. 78, para. 3 of HEA. online. Dostępne pod adresem:

https://www.neaa.government.bg/images/Criteria_EN/Kriterii_PN_SRP_EN.pdf



- potencjalnego miejsca pracy oraz krajowych i międzynarodowych badań dotyczących rozwoju rynku pracy
- ankiet instytucjonalnych przeprowadzanych wśród pracodawców, obecnych studentów, absolwentów i przyszłych studentów.

Informacje są gromadzone i przetwarzane przez Dział Zarządzania Jakością zgodnie ze szczegółowymi procedurami określonymi przez System Zapewnienia Jakości BFU. Analizy dyskutowane są na różnych poziomach organizacji - komisji wydziału, radzie akademickiej i wydziałowej. Określają oczekiwane efekty nauczania, zawarte w odpowiedniej dokumentacji.

Analiza wyników może sugerować, że efekty uczenia się należy zaktualizować zgodnie z zapotrzebowaniem interesariuszy. Oznacza to zmiany w planach studiów lub programach nauczania, wprowadzane w następnym etapie.

II. Faza projektowania

Dokumentacja każdego programu akademickiego (specjalności) obejmuje:

- **Charakterystykę kwalifikacji:** przedstawia ona cele i oczekiwane wyniki związane z programem, zdobytą wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, a także potencjalnymi ścieżkami zawodowymi absolwentów
- **Plan studiów:** został opracowany zgodnie z charakterystyką kwalifikacji. Składa się z przedmiotów obowiązkowych, fakultatywnych i opcjonalnych. Plan określa również oczekiwane nakłady pracy, ECTS i formy kontroli dla każdego przedmiotu. Przedstawia również informacje o praktykach i procedurze ukończenia szkoły.
- **Programy nauczania:** Każdy program nauczania zawiera krótki opis, główny cel i efekty kształcenia, warunki wstępne, status i strukturę, treść kursu, formy oceny, odnośniki i tematy egzaminacyjne.

Wszystkie plany studiów i programy nauczania są publicznie dostępne na stronie internetowej BFU pod adresem www.bfu.bg. Komitet Departamentu odpowiada za przygotowywanie nowych programów akademickich lub sugerowanie modyfikacji trwających programów. Ma również prawo usuwać, zastępować lub włączać nowe



przedmioty do planów studiów lub przedstawiać rekomendacje dotyczące programów nauczania.

III. Faza zatwierdzania

Propozycje komitetów wydziałowych przekazywane są radzie wydziału do zatwierdzenia. Pakiet dokumentacji dla każdego programu akademickiego musi zostać zatwierdzony przez radę akademicką w celu wejścia w życie.

Czynności administracyjne Uniwersytetu, takie jak planowanie zajęć, rezerwacja sal, przygotowywanie materiałów promocyjnych itp., prowadzi Biuro Spraw Naukowych i Rekrutacji i Dziekanat.

IV. Faza testowania i oceniania

W trakcie opracowywania programu akademickiego Dziekanat, Rada Wydziału, Biuro Spraw Akademickich i Rekrutacji odpowiadają za sprawdzenie, czy program spełnia standardy akademickie i zapewnia osiągnięcie efektów kształcenia. Zgodnie z regulaminem spraw akademickich oraz systemem zapewnienia, jakości kształcenia w Burgas Free University, stałe kontrole są przeprowadzane na etapie wdrażania zgodnie z wewnętrznymi procedurami uczelni. Przyjmują formę ankiet studenckich, weryfikacji zajęć pod kątem efektów kształcenia, zasięgnięcia opinii rady studenckiej i komisji wydziałowej, oceny wykładowców.

W ocenie każdego programu akademickiego biorą udział także różni interesariusze w ramach Rady do spraw akademickich przy Radzie Naukowej, Radzie Studentów, wykładowcach i przedsiębiorcach.

Burgas Free University jest pierwszym prywatnym uniwersytetem certyfikowanym zgodnie ze standardami jakości Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej /ISO/. W 2005 r. BFU uzyskał certyfikat ISO 9001: 2000, w 2010 r. - ISO 9001: 2008.

W procesy kształcenia (projektowania i weryfikacji) kompetencji menedżerskich w formalnych programach kształcenia zaangażowanych jest aktywnie wielu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. BFU może pochwalić się szeroką współpracą



międzynarodową nie tylko z instytucjami naukowymi, zwłaszcza obszarze realizacji projektów edukacyjnych, ale również i związanych z wdrażaniem rozwiązań w praktyce firm. W BFU w procesach projektowania i weryfikacji kompetencji aktywnie uczestniczą studenci i absolwenci (Stowarzyszenie Absolwentów BFU, Klub Debat, Studencka Agencja PR PRACTA).

Podsumowując, zarówno Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie jak i Burgas Free University w Burgas opracowały swoje efekty uczenia się w oparciu u Europejskie Ramy Kwalifikacji i Krajowe Ramy Kwalifikacji i można dostrzec tu duże podobieństwo. Porównując efekty uczenia się dla kierunku zarządzanie na obu uczelniach można dostrzec skoncentrowanie się na 5 kluczowych kompetencjach tj. – komunikatywności, rozwiązywaniu problemów, zaangażowaniu, przedsiębiorczości i współpracy.

W procesie projektowania i weryfikacji efektów uczenia się w formalnych programach kształcenia dotyczących w szczególności kompetencji menedżerskich w BFU można dostrzec większe zaangażowanie i aktywność różnych grup interesariuszy. Programy studiów są poddawanej systematycznej certyfikacji w trosce o najwyższą jakość kształcenia.

DOKUMENT PODSUMOWUJĄCY - OPISUJĄCY WYNIKI ANALIZ OPARTYCH NA DANYCH WTÓRNYCH (DESKRESEARCH) DOTYCZĄCYCH DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEŻERSKICH ORAZ KSZTAŁCENIA (PROJEKTOWANIA I WERYFIKACJI) KOMPETENCJI MENEŻERSKICH W FORMALNYCH PROGRAMACH KSZTAŁCENIA W OPARCIU O DANE POZYSKANE W WSM W POLSCE I BFU W BUŁGARII

„Zgodnie z ZALECENIEM RADY UNII EUROPEJSKIEJ z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie i uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”⁶⁰. Określono wspólne ramy odniesienia dla kwalifikacji w państwach członkowskich UE. Ramy te funkcjonują, jako instrument przełożenia, dzięki któremu kwalifikacje są bardziej czytelne i łatwiejsze do zrozumienia w różnych państwach i

⁶⁰ <https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/pl.pdf>



systemach w Europie. Za kluczowy ich cel można uznać promocja mobilności obywateli pomiędzy krajami oraz ułatwianie im uczenia się przez całe życie.

Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK) stanowią kluczowy instrument, które pomaga w komunikacji i porównywaniu systemów kwalifikacji w państwach europejskich. Osiem europejskich poziomów odniesienia opisano w kategoriach efektów uczenia się: wiedzy, umiejętności i kompetencji. Dzięki temu krajowe systemy kwalifikacji, krajowe ramy kwalifikacji (ang. NQF) i kwalifikacje w Europie odniesione są do poziomów ERK. W znacznym stopniu ułatwia to porównywalność kwalifikacji nadawane w różnych krajach i różnych systemach kształcenia oraz szkolenia.

Zarówno polskie jak i bułgarskie uczelnie wyższe opracowały na podstawie tych wytycznych Krajowe Ramy Kwalifikacji.

Krajowa Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii została przyjęta na mocy zarządzenia Rady Ministrów nr 96 z 2 lutego 2012 r. Krajowa Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii jest uregulowana w ustawie o edukacji przedszkolnej i szkolnej (opublikowanej w Dzienniku Urzędowym nr 79 z 13.10.2015, obowiązującej od 1.08.2016).⁶¹

Głównym celem Krajowej Ramy Kwalifikacji Republiki Bułgarii jest wspieranie mobilności obywateli poprzez stworzenie warunków dla przejrzystości oraz uproszczenia procesu uznawania kształcenia pozaformalnego i nieformalnego, co ma wpływać na poprawę stopnia, w jakim wszystkie grupy docelowe oraz inne zainteresowane strony dysponują wiedzą o kwalifikacjach krajowych. Ponadto ma to również wpływać na zwiększenie zaufania do systemów edukacyjnych i szkoleniowych oraz stanowić wsparcie dla procesów mobilności i uznawania kwalifikacji. Oczekuje się, że jeden dokument opisujący wszystkie kwalifikacje, które można uzyskać w ramach formalnej edukacji i szkolenia, ułatwi proces opracowywania sektorowych ram kwalifikacji.

W opracowywaniu Krajowej Ramy Kwalifikacji w Bułgarii zaangażowano wielu ekspertów i interesariuszy. Obecni byli także przedstawiciele reprezentowanych na szczeblu krajowym organizacji zrzeszających pracodawców i pracowników. Ministerstwo Edukacji i Nauki odgrywało tutaj wiodącą rolę we wdrażaniu Krajowej

⁶¹ Eurydice, Bulgarian National Qualification Framework, online, dostępne pod adresem: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/national-qualifications-framework-12_en.



Ramy Kwalifikacji. Zgodnie z zarządzeniem Rady Ministrów nr 96 z dnia 2 lutego 2012 r. Minister Edukacji i Nauki został wyznaczony, jako organ właściwy w tym zakresie.

Krajowa Rama Kwalifikacji Republiki Bułgarii obejmuje wszystkie stopnie i poziomy kształcenia i szkolenia w kontekście uczenia się przez całe życie, w tym edukację przedszkolną, szkolną (w tym edukację ogólną oraz kształcenie i szkolenie zawodowe) i szkolnictwo wyższe.

Zgodnie z założeniami Europejskiej Ramy Kwalifikacji, NQF zawiera łącznie 9 poziomów, w tym poziom przygotowawczy (zerowy) obejmujący edukację przedszkolną. Efekty uczenia się w bułgarskim NQF określa się, jako wiedzę, umiejętności i kompetencje, w tym kompetencje komunikacyjne i społeczne. Wiedza, umiejętności i kompetencje określone w Bułgarskiej Ramie Kwalifikacji bazują na Krajowych Wymogach Edukacyjnych (standardach) w systemach szkolnictwa i szkolnictwa wyższego. Efekty uczenia się w Krajowej Ramie Kwalifikacji i Krajowych Wymogach Edukacyjnych są ściśle powiązane z procedurami jakościowymi i wykorzystaniem punktów edukacyjnych przyznawanych na jednostki efektów uczenia się (w stosownych przypadkach). Ministerstwo Edukacji i Nauki jest krajowym organem odpowiedzialnym za zapewnianie jakości edukacji szkolnej (kształcenie ogólne i zawodowe). Z kolei Krajowa Agencja Kształcenia i Szkolenia Zawodowego (NAVET) jest krajowym organem odpowiedzialnym za zapewnianie, jakości szkoleń zawodowych.

Krajowa Agencja Oceny i Akredytacji jest organem odpowiedzialnym za zewnętrzne zapewnianie jakości i kontrolę w szkolnictwie wyższym. Autonomiczne uczelnie powinny opisywać oczekiwane efekty kształcenia (wiedza, umiejętności i kompetencje) dla każdej specjalności.⁶²

Podobnie jak w Bułgarii również istniejący w Polsce System Kwalifikacji został opracowany w oparciu o Europejskie Ramy Kwalifikacji, przy zaadaptowaniu do lokalnych uwarunkowań. Istniejący w Polsce Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK) daje możliwość podobnie jak w Bułgarii porównywania kwalifikacji nadawanych w kraju i w innych krajach Unii Europejskiej poprzez odniesienie ich do poziomów Polskiej

⁶² National Accreditation Agency, Criteria for program accreditation of a professional field/major of the regulated professions in accordance with ESG- Part 1 (1-10) and pursuant to Art. 78, para. 3 of HEA. online. Dostępne pod adresem:
https://www.neaa.government.bg/images/Criteria_EN/Kriterii_PN_SRP_EN.pdf



Ramy Kwalifikacji (PRK), a za jej pośrednictwem do poziomów Europejskiej Ramy Kwalifikacji (ERK).

Polska Rama Kwalifikacji jest to opis hierarchii poziomów kwalifikacji wpisywanych do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Polska Rama Kwalifikacji (PRK), podobnie jak i Europejska Rama Kwalifikacji (ERK), składa się z ośmiu poziomów kwalifikacji.

Efekty uczenia się powinny być traktowane, jako nadrzędne wobec programu studiów; wynika to wprost z definicji programu studiów zarówno w Polsce jak i w Bułgarii, który jest opisem procesu kształcenia prowadzącego do osiągnięcia zakładanych efektów uczenia się. Program studiów, obejmujący m.in. plan studiów i opis poszczególnych modułów kształcenia powinien być, zatem tworzony w oparciu o uprzednio zdefiniowane efekty uczenia.

Tabela poniżej prezentuje porównanie efektów uczenia się określonych dla poziomu 6 (licencjat) w Polsce i w Bułgarii.

Wyszczególnienie	ERK	PRK	PRK Kompetencje społeczne uniwersalna charakterystyka	Bułgarski NQF	NQF - Kompetencje społeczne oraz komunikacyjne
Wiedza	zaawansowana wiedza w danej dziedzinie pracy i nauki obejmująca krytyczne rozumienie teorii i zasad	zna i rozumie w zaawansowanym stopniu – fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi, różnorodne, złożone uwarunkowania prowadzonej działalności		<ul style="list-style-type: none"> • ma zaawansowaną i pogłębioną wiedzę teoretyczną oraz faktograficzną w dziedzinie studiów, w tym wiedzę dotyczącą najnowszych osiągnięć • interpretuje zdobytą wiedzę niezależnie, odnosząc ją do faktów i krytycznej oceny, rozumienia i formułowania teorii i zasad 	
Umiejętności	zaawansowane umiejętności,	potrafi innowacyjnie		<ul style="list-style-type: none"> • potrafi wykorzystywać 	



	wykazywanie się biegłością i innowacyjnością potrzebną do rozwiązania złożonych i nieprzewidywalnych problemów w specjalistycznej dziedzinie pracy lub nauki	wykonywać zadania oraz rozwiązywać złożone i nietypowe problemy w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach, samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie, komunikować się z otoczeniem, uzasadniać swoje stanowisko		metody i środki pozwalające na realizację skomplikowanych zadań <ul style="list-style-type: none"> wykorzystuje logiczne myślenie, wykazuje się kreatywnością i stosuje nowatorskie podejście do realizacji niekonwencjonalnych zadań 	
Kompetencje	zarządzanie złożonymi technicznymi lub zawodowymi działaniami lub projektami, ponoszenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji w nieprzewidywalnych kontekstach; związanych z pracą lub nauką; ponoszenie odpowiedzialności za zarządzanie rozwojem zawodowym jednostek i grup	jest gotów kultywowania i upowszechniania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i poza nim, samodzielnego podejmowania decyzji, krytycznej oceny działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje, i organizacji, w których uczestniczy; przyjmowania odpowiedzialności za skutki tych działań	kompetencje społeczne: <ul style="list-style-type: none"> kultywowanie i upowszechnianie wzorców właściwego postępowania w środowisku pracy i poza nim samodzielne podejmowanie decyzji krytyczna ocena działań własnych, działań zespołów, którymi kieruje i organizacji, w których uczestniczy podejmowanie odpowiedzialności za skutki tych działań 	<ul style="list-style-type: none"> dysponuje zdolnością do administracyjnego zarządzania złożonymi działaniami zawodowymi, w tym zespołami i zasobami przyjmuje na siebie odpowiedzialność za podejmowanie decyzji w niesprzyjających okolicznościach pod wpływem czynników, które są trudne do przewidzenia przejawia kreatywność i inicjatywę w zarządzaniu potrafi przeprowadzać analizy w szerszym lub interdyscyplinarnym kontekście przyjmuje nowe podejścia strategiczne; formułuje i wyraża własną opinię na temat problemów społecznych oraz etycznych 	<ul style="list-style-type: none"> w sposób jasny sformułuje i wyraża pomysły, problemy i rozwiązania przed ekspertami i osobami niebędącymi ekspertami wyraża opinię i pokazuje zrozumienie problemów przy wykorzystaniu metod opartych na jakościowych i ilościowych opisach i własnej ocenie ma szerokie spojrzenie na życie i wykazuje zrozumienie i solidarność z innymi potrafi efektywnie komunikować się w niektórych z najczęściej używanych języków europejskich



pojawiających się
podczas pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WSM i BFU.

Tabela poniżej prezentuje porównanie efektów uczenia się określonych dla poziomu 7 (magister) w Polsce i w Bułgarii.

Wyszczególnienie	ERK	PRK	PRK kompetencje społeczne uniwersalna charakterystyka	Bułgarski NQF	NQF - Kompetencje społeczne oraz komunikacyjne
Wiedza	wysoce wyspecjalizowana wiedza, której część stanowi najnowszą wiedzę w danej dziedzinie pracy lub nauki, będąca podstawą oryginalnego myślenia lub badań; krytyczna świadomość zagadnień w zakresie wiedzy w danej dziedzinie oraz na styku różnych dziedzin	zna i rozumie w pogłębiony sposób wybrane fakty, teorie, metody oraz złożone zależności między nimi, także w powiązaniu z innymi dziedzinami, zna i rozumie różnorodne, złożone uwarunkowania i aksjologiczny kontekst prowadzonej działalności		<ul style="list-style-type: none"> • ma szerokie spektrum wiedzy teoretycznej i praktycznej, której część stanowi wiedza specjalistyczna z danej dziedziny, stanowiąca poszerzenie wiedzy zdobytej na poprzednim etapie edukacji • zna i używa teorii, pojęć, zasad, potrafi zaobserwować niektóre prawa • ma wysoce specjalistyczną wiedzę praktyczną i teoretyczną, w tym wiedzę awangardową, która stanowi podstawę oryginalności w opracowywaniu i wdrażaniu nowych pomysłów i rozwiązań • przejawia krytyczne rozumienie wiedzy z zakresu studiów i relacji interdyscyplinarnych 	
Umiejętności	specjalistyczne umiejętności rozwiązywania problemów potrzebne do badań lub działalności innowacyjnej w celu tworzenia nowej	potrafi wykonywać zadania oraz formułować i rozwiązywać problemy, z wykorzystaniem nowej wiedzy,		<ul style="list-style-type: none"> • potrafi diagnozować i rozwiązywać problemy w oparciu o aktualne wyniki badań poprzez integrację wiedzy pochodzącej z 	



	wiedzy i procedur oraz integrowania wiedzy z różnych dziedzin	także z innych dziedzin, potrafi samodzielnie planować własne uczenie się przez całe życie i ukierunkowywać innych w tym zakresie, komunikować się ze zróżnicowanymi kręgami odbiorców, odpowiednio uzasadniać stanowiska		nowych lub interdyscyplinarnych dziedzin, co wiąże się z implementacją badań i wprowadzaniem innowacji • dokonuje adekwatnej oceny sytuacji przy wykorzystaniu niewystarczających lub ograniczonych danych i nieprzewidywalnych, innowacyjnych metod i instrumentów w celu rozwiązywania skomplikowanych i nieprzewidywalnych problemów w wyspecjalizowanym obszarze pracy • przejawia inicjatywę w dziedzinie pracy i nauki w skomplikowanych nieprzewidywalnych kontekstach, które wymagają znalezienia rozwiązania problemów z szeregiem czynników oddziałujących	
Kompetencje	zarządzanie i przekształcanie kontekstów związanych z pracą lub nauką, które są złożone, nieprzewidywalne i wymagają nowych podejść strategicznych; ponoszenie odpowiedzialności za przyczynianie się do rozwoju wiedzy i praktyki zawodowej lub za dokonywanie przeglądu strategicznych	jest gotów do tworzenia i rozwijania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i życia, podejmowania inicjatyw, krytycznej oceny siebie oraz zespołów i organizacji, w których uczestniczy; przewodzenia grupie i	kompetencje społeczne: - tworzenie i rozwijanie wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i życia - podejmowana inicjatywa - krytyczna ocena siebie oraz zespołów i organizacji, w których	• potrafi budować struktury administracyjne i organizacyjne, niezależnie zarządzać zespołami w celu znalezienia rozwiązań złożonych problemów w nieprzewidywalnych kontekstach z różnorodnymi możliwościami i czynnikami wpływającymi • wykazuje zdolności operacyjne w zarządzaniu	• potrafi wyrazić swoją opinię w prosty i jasny sposób, formułuje problemy i proponuje możliwe rozwiązania przed publicznością ekspercką i niespecjalistyczną, przy użyciu dużej liczby technik i podejść • opracowuje i przedstawia poparte argumentami



	wyników zespołów	ponoszenia odpowiedzialności za nią	uczestniczy - przewodzenie grupie i ponoszenie odpowiedzialności za nią	zmianami w złożonych kontekstach <ul style="list-style-type: none"> • inicjuje procesy i organizuje działania wymagające bardzo dobrej koordynacji • formułuje zasady i wykazuje umiejętności przywódcze w zakresie ich wdrażania • dokonuje rozsądnych ocen i znajduje rozwiązania w złożonych kontekstach interakcji • przejawia umiejętność rozwiązywania problemów poprzez integrację złożonych źródeł w nieznanym kontekście z niewystarczającymi informacjami • potrafi inicjować zmiany i zarządzać procesami rozwojowymi w trudnych kontekstach 	opinie na temat procesów i praktyk społecznych, przedstawiając uzasadnione propozycje ich ulepszenia lub zmiany <ul style="list-style-type: none"> • potrafi efektywnie komunikować się w niektórych z najczęściej używanych języków europejskich
--	------------------	-------------------------------------	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych WSM i BFU.

Burgas Free University stanowi doskonały wzór dla przyszłych działań podejmowanych w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie w kontekście diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz kształcenia (projektowania i weryfikacji) kompetencji menedżerskich w formalnych programach uczenia się. BFU posiada uprawnienia do nadawania stopnia doktora, których nie ma na WSM. Posiada również bardzo bogate doświadczenia na gruncie współpracy międzynarodowej, nie tylko z ośrodkami akademickimi, a interesariusze zewnętrzni aktywnie włączają się w procesy podnoszenia jakości uczenia się w uniwersytecie. BFU jest członkiem European University Association (EUA). Posiada podpisane umowy o współpracy z 36 uniwersytetami i organizacjami w Europie, Ameryce, Azji i Afryce, w tym dotyczących



wymiany studentów i wykładowców. Prowadzi współpracę zagraniczną w ramach projektów badawczych z ponad 100 uniwersytetami i organizacjami, których wyniki są wdrażane w edukacji i praktyce.

Jako pierwszy prywatny uniwersytet jest certyfikowany zgodnie ze standardami jakości Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej /ISO/. W 2005 r. BFU uzyskał certyfikat ISO 9001: 2000, w 2010 r. - ISO 9001: 2008. Wszystkie główne działania uniwersytetu, zwłaszcza programy studiów: kształcenie studentów na studiach licencjackich, magisterskich i doktoranckich, kwalifikacje, badania i stosunki międzynarodowe są poddawane procesowi tej certyfikacji. Zarządzanie jakością w BFU opiera się na kilku kluczowych działaniach. Co roku są opracowywane i przeprowadzane ankiety z wnioskodawcami BFU, studentami, absolwentami, nauczycielami i pracodawcami. Również przeprowadzane są regularne audyty wewnętrzne w celu monitorowania wszystkich głównych działań BFU oraz jednostek strukturalnych uniwersytetu. Wyniki ankiet oraz audytów są analizowane przez kierownictwo uniwersytetu i na tej podstawie rozdysponowane zostają określone środki. W ramach systemu zarządzania jakością w BFU odbywają się także regularne szkolenia w celu podniesienia kwalifikacji nauczycieli i personelu zgodnie z przeprowadzoną analizą potrzeb. Przeprowadzana jest również coroczna ocena kadry akademickiej.

W procesy kształcenia (projektowania i weryfikacji) kompetencji menedżerskich w formalnych programach kształcenia zaangażowanych jest aktywnie wielu interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, w tym również studenci i absolwenci BFU. W BFU aktywnie działa Stowarzyszenie Absolwentów, które udziela wsparcia uniwersytetowi poprzez popularyzację jego działań, osiągnięć i możliwości edukacyjnych. Stowarzyszenie Absolwentów BFU angażuje się we wspieranie działalności uniwersytetu, jego pracowników i studentów m.in. poprzez organizowanie spotkań i udział w seminariach i innych wydarzeniach BFU na temat realizacji zawodowej i edukacji akademickiej, zaangażowanie członków Stowarzyszenia Absolwentów w projektowanie i wdrażanie projektów badawczych i edukacyjnych BFU, czy zaangażowanie członków Stowarzyszenia Absolwentów, jako pracodawców, w działania organizowane przez Studenckie Centrum Rozwoju Kariery i pomoc w profesjonalnej realizacji studentów BFU.



W BFU aktywnie działa także Klub Debat, oraz Studencka Agencja PR PRACTA (współpraca ze Stowarzyszeniem PR IPRA, Międzynarodowym Stowarzyszeniem PR oraz Europejskim Stowarzyszeniem Edukacji i Badań PR EUPRERA), które pozwalają studentom wszystkich kierunków i poziomów studiów na doskonalenie kompetencji społecznych i komunikacyjnych.

BFU w swoich działaniach w dużym stopniu koncentruje się na programach samodoskonalenia i rozwoju studentów, z którymi przeprowadzane są rozmowy indywidualne i grupowe w celu zidentyfikowania ich potrzeb rozwojowych i zaoferowania instrumentów wspomagających proces ich doskonalenia (kierowanie na warsztaty, do udziału w projektach, konkursach itp.). Wykładowcy natomiast są zachęceni do wykorzystywania w jak największym stopniu w ramach realizowanych przedmiotów elementów gier biznesowych, co spotyka się z bardzo dużym zainteresowaniem ze strony studentów.

W wyniku analizy planów i programów kształcenia dla kierunków zarządzanie obu uczelni tj. Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie i Burgas Free University w Burgas wyodrębniono 5 kluczowych kompetencji menedżerskich:

- komunikatywność,
- rozwiązywanie problemów,
- zaangażowanie,
- przedsiębiorczość,
- współpraca.

W oparciu o analizowane karty przedmiotów w obu Uczelniach opracowano definicje powyższych kompetencji i wyznaczono wyznaczniki behawioralne do każdej kompetencji. Uczelnie w swoich dokumentach podkreślają wysoką jakość kształcenia na wszystkich poziomach. Uczelnia BFU diagnozę kompetencji wśród studentów traktuje, jako proces, w którym:

- dokonywana jest diagnoza kompetencji studentów, (czyli ich postaw, zachowań podczas realizacji zadań),
- dokonywana jest ocena wiedzy merytorycznej,
- planuje się rozwój i doskonalenie studentów.



Kryteria oceny, czyli kompetencje oczekiwane od studentów na poszczególnych semestrach są opisane w Modelu Kompetencji. Model kompetencji odnosi się do wszystkich kierunków kształcenia w tym poszczególnych semestrów. W modelu tym szczegółowo są opisane kompetencje, jakie student powinien nabyć po danym semestrze. Analizowana jest zarówno wiedza merytoryczna jak i nabyte umiejętności. W przypadku wykrycia odchyień od modelu kompetencyjnego planuje się działania samodoskonalące oraz warsztaty, kursy. Istnieje również możliwość na każdym etapie procesu kształcenia indywidualna współpraca z doradcą zawodowym, który zatrudniony jest na Uczelni. Dobiera on do profilu studenta indywidualną ścieżkę uzupełniającą, aby mógł nadrobić braki w poszczególnych kompetencjach. Ścieżka ta jest omawiana z Dyrektorem Instytutu, który może ją zaakceptować bądź wprowadzić do niej określoną korektę. Doradca zawodowy pozostaje także we współpracy z pracodawcami, którzy czynnie uczestniczą w seminariach, wykładach, warsztatach organizowanych przez Uczelnię.

Z dokumentacji udostępnionej przez BFU jasno wynika, że studenci, którzy poddawani byli ścieżce uzupełniającej nadrobili braki w kompetencjach, a nawet przewyższali oczekiwania względem danej kompetencji. Mechanizm stosowany przez Uczelnię pozwala już na wczesnym etapie wychwycić pewne nieprawidłowości i wprowadzić działania doskonalące.

WSTĘPNA WERSJA NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH (ANKIETA ORAZ WYWIAD BEHAVIORALNY)

Wprowadzenie do narzędzi badawczych – diagnoza poziomu kompetencji społecznych wśród studentów

Analiza badawcza jest przeprowadzona w celu zdiagnozowania poziomu kompetencji społecznych wśród studentów WSM oraz BFU. Proces badawczy obejmuje skonstruowanie ankiety i wywiadu behawioralnego. Na podstawie przeanalizowanych treści zawartych w kartach przedmiotów zarówno w Wyższej Szkole Menedżerskiej jak i u partnera zagranicznego, wyodrębniono 5 kluczowych kompetencji społecznych dla kierunku Zarządzanie, a mianowicie: Komunikatywność, Rozwiązywanie problemów,



Zaangażowanie, Współpraca, Przedsiębiorczość. Na podstawie treści programowych zawartych w kartach przedmiotów obu Uczelni oraz wytycznych zawartych w Europejskiej Ramie Kwalifikacji, skonstruowano definicje dla analizowanych kompetencji oraz wyznaczono kluczowe wyznaczniki behawioralne tych kompetencji. Poniżej w tabeli 1 zaprezentowano kluczowe definicje.

Kompetencja	Definicja	Wyznaczniki behawioralne
Komunikatywność	przekazywanie informacji, pomysłów, opinii i punktów widzenia zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorców, aktywne słuchanie, prezentowanie treści w sposób zrozumiały dla odbiorców.	przekazywanie informacji aktywne słuchanie przekazywanie treści
Rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów i analiza ich przyczyn, znajdowanie skutecznych sposobów na rozwiązywanie trudnych sytuacji, pokonywanie trudności, samodzielność w działaniu w zakresie swoich uprawnień, przewidywanie możliwych zagrożeń oraz skutków podejmowanych działań, tworzenie rozwiązań zapobiegawczych	identyfikacja problemu rozwiązanie problemu zapobieganie problemom
Zaangażowanie	pozytywne nastawienie, wychodzenie z inicjatywą i proaktywność, odwaga w podejmowaniu wyzwań, lojalność wobec organizacji, budowanie jej pozytywnego wizerunku, identyfikacja z jej wartościami i standardami, zaangażowanie w rozwój organizacji, poszukiwanie i wdrażanie usprawnień w jej funkcjonowaniu	zaangażowanie w pracę identyfikacja w działaniu identyfikacja z firmą, Uczelnią zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni
Współpraca	budowanie partnerskich relacji, umiejętność pracy w zespole, dbanie o przepływ informacji, dzielenie się wiedzą, udzielenie innym pomocy i wsparcia, pokonywanie barier i	partnerstwo praca zespołowa przepływ informacji i dzielenie się



	trudności we współpracy, kooperacja i poszukiwanie synergii we wspólnym działaniu w ramach całej Grupy.	wiedzą
Przedsiębiorczość	kompetencja wyrażająca się w konsekwentnym dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i związana z tym gotowość do podejmowania ryzyka. Wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością zarówno w myśleniu jak i działaniu oraz koniecznością posiadania cech przywódczych, aby skutecznie wdrażać często „nieszablonowe” pomysły w praktyce	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu otwartość na podejmowanie ryzyka konsekwencja w działaniu cechy przywódcze

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów WSM i BFU.

Każdy wyznacznik behawioralny podlega ocenie i określany jest jego poziom w ramach danej kompetencji na trzy stopniowej skali: I poziom-podstawowy, II poziom-średni, III poziom- zaawansowany.

W tabeli 2 zaprezentowano poziomy wyznaczników behawioralnych wraz z ich opisem.

Komunikatywność	trudne i zawiłe kwestie przekazuje - w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy	przekazuje informacje w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy	jasno i zrozumiale formułuje swoje wypowiedzi
	potrafi skutecznie komunikować się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji, Uczelni elastycznie dobiera formę, kanał, styl i język komunikacji z odbiorcami	dostosowuje sposób, styl i język komunikowania się do sytuacji i rozmówcy	podkreśla kluczowe informacje, doprecyzowuje niezbędne szczegóły
Przekazywanie informacji	Poziom III	Poziom II	Poziom I



Komunikatywność	<p>uważnie słucha, nawiązuje do wypowiedzi rozmówcy</p> <p>zadaje pytania otwarte i zachęca rozmówcę do wypowiedziania się, aby usprawnić porozumienie się</p> <p>odczytuje komunikaty niewerbalne</p>	<p>uważnie słucha rozmówcy i upewnia się, czy właściwie rozumie przekaz</p> <p>zadaje pytania otwarte i zachęca rozmówcę do wypowiedziania się, stosuje podsumowania, aby usprawnić porozumienie się</p>	<p>uważnie słucha wypowiedzi innych osób i zadaje pytania</p>
Aktywne słuchanie	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Komunikatywność	<p>Swobodnie prezentuje różne zagadnienia na forum, nawet bez przygotowania ("improvizuje"), skupia uwagę i zainteresowanie uczestników, zachowuje spokój i opanowanie nawet w trudnych sytuacjach.</p> <p>Tworzy dopracowane i atrakcyjne prezentacje</p> <p>Posługuje się zaawansowanymi technikami i narzędziami prezentacyjnymi (różne formy wizualizacji treści, elementy dynamiczne, etc.)</p> <p>odpowiednio dobiera styl, formę i treść do odbiorców i celu prezentacji</p>	<p>Potrafi zaprezentować swoje stanowisko przed grupą tak, aby osiągnąć zamierzony cel.</p> <p>Wykorzystuje podstawowe techniki prezentacyjne</p> <p>Korzysta z różnych sposobów wizualizacji przedstawionych treści.</p>	<p>Przygotowuje czytelne i kompletne materiały.</p>



Przekazywanie treści	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Rozwiązywanie problemów	<p>dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni</p> <p>identyfikuje i analizuje przyczyny ich powstania i rzeczywisty zasięg, także w założeniach/ nietypowych sytuacjach</p>	<p>dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni oraz identyfikują przyczyny ich występowania, w sytuacjach tego wymagających niezwłocznie zgłaszam je przełożonemu lub/i współpracownikom</p>	<p>dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni</p>
Identyfikacja problemów	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Rozwiązywanie problemów	<p>samodzielnie i skutecznie rozwiązuje zarówno standardowe, jak i złożone problemy</p> <p>wykorzystuje różne metody rozwiązywania problemów, dobiera najbardziej efektywne w danej sytuacji</p> <p>wypracowuje alternatywne rozwiązania problemów, analizuje korzyści i zagrożenia i wybieram optymalne, wykorzystuje efekty synergii wynikające ze ścisłej współpracy między poszczególnymi obszarami organizacji dla skutecznego rozwiązania problemów własnego obszaru</p>	<p>samodzielnie i bez zwłoki rozwiązuje standardowe problemy</p> <p>szuka rozwiązań dla złożonych problemów, konsultuje rozwiązania z przełożonym lub/i współpracownikami.</p>	<p>samodzielnie rozwiązuje standardowe powtarzające się problemy działając według ustalonych procedur i korzystając ze sprawdzonych metod działania.</p>



Rozwiązywanie problemów	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Rozwiązywanie problemów	<p>trafnie przewiduje potencjalne problemy i ich konsekwencje, wskazując możliwe działania zapobiegawcze</p> <p>tworzy rozwiązania systemowe zapobiegające występowaniu powtarzających się problemów</p>	<p>analizuje przyczyny powtarzających się problemów i proponuje rozwiązania zapobiegające ich wystąpieniu</p>	<p>zauważa problemy i komunikuje je przełożonemu/współpracownikom</p>
Zapobieganie problemom	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Zaangażowanie	<p>prezentuje pełne zaangażowanie w realizację zadań własnych i działania na rzecz firmy/ Uczelni</p> <p>zaraża innych energią, pasją i entuzjazmem, jest źródłem optymizmu, buduje zaangażowanie wśród swoich współpracowników, pracowników, studentów.</p>	<p>demonstruje wysoki stopień motywacji w działaniu</p> <p>swoją postawą i pozytywnym nastawieniem buduje zaangażowanie wśród współpracowników, studentów</p>	<p>codzienne obowiązki realizuje z energią</p> <p>jest pozytywnie nastawiony do wykonywanej pracy.</p>
Zaangażowanie w prace	Poziom III	Poziom II	Poziom I



Zaangażowanie	<p>jest przykładem odwagi w podejmowaniu nowych wyzwań</p> <p>jest pełen inicjatywy i motywuje też innych do działania i przejawiania inicjatywy</p>	<p>chętnie się podejmuje nowych zadań, przejawia inicjatywę, poświęca dodatkowy wysiłek lub czas jeśli sytuacja tego wymaga</p>	<p>szuka nowych pomysłów, zadań, które może wykonywać w ramach swojego obszaru</p>
Identyfikacja w działaniu	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Zaangażowanie	<p>monitoruje przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w firmie, swoją postawą daje przykład właściwego postępowania</p> <p>aktywnie buduje oraz dbam o pozytywny wizerunek firmy</p> <p>zwiększa stopień identyfikacji z firmą wśród współpracowników i pracowników</p>	<p>postępuje w większości sytuacji zgodnie z wartościami i normami postępowania obowiązującymi w firmie, Uczelni</p> <p>reaguje na zaobserwowane w otoczeniu odstępstwa od przyjętych norm i wartości firmowych</p> <p>buduje pozytywny wizerunek firmy, Uczelni</p>	<p>wykonując swoje obowiązki zachowuję się zgodnie z wartościami i normami postępowania obowiązującymi w grupie</p> <p>pozytywnie wypowiada się o firmie, Uczelni, w sytuacjach trudnych poszukuje rozwiązań</p>
Identyfikacja z firmą, Uczelnią	Poziom III	Poziom II	Poziom I



Zaangażowanie	<p>tworzy i wdraża rozwiązania, które podnoszą efektywność i jakość pracy w danym obszarze firmy, Uczelni</p> <p>angażuje innych w działania na rzecz usprawnienia i rozwoju firmy, Uczelni</p>	<p>Zgłasza konkretne pomysły na usprawnienia w organizacji pracy, na podnoszenie efektywności i jakości pracy w swoim obszarze</p> <p>chętnie angażuje się w projekty wewnętrzne realizowane na rzecz firmy, Uczelni</p>	<p>dostrzega i zgłasza przełożonym, władzom Uczelni, możliwości wprowadzenia usprawnień w realizacji swoich zadań</p>
Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Przedsiębiorczość	<p>poszukuje coraz to nowszych doświadczeń, pomysłów poprzez obserwowanie innych ludzi oraz eksperymentowanie, analizowanie i wyciąganie wniosków, uczenie się na błędach</p> <p>potrafi przewidzieć szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem danego pomysłu</p> <p>swoją postawą daje przykład innym, motywuje do podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych</p>	<p>potrafi dostrzec nowe szanse i możliwości wynikające z danej sytuacji, ma oryginalne, wyjątkowe pomysły</p> <p>potrafi myśleć i działać elastycznie, wdrożyć pomysł w praktyce</p>	<p>przy wykonywaniu swoich codziennych obowiązków potrafi myśleć i działać w sposób „nieszablonowy”</p> <p>jest świadomy, że dany problem może mieć wiele rozwiązań</p>
Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i	Poziom III	Poziom II	Poziom I



działaniu			
Przedsiębiorczość	<p>jest otwarty na nowe doświadczenia</p> <p>dąży do realizacji nowych przedsięwzięć przy minimalizowaniu ryzyka</p>	<p>jest pozytywnie nastawiony do zmian</p> <p>realizuje pomysły, nawet, jeśli wiążą się one z ryzykiem</p> <p>potrafi dostrzec szansę i zagrożenia we wdrażaniu pomysłów w praktyce</p>	<p>jest świadomy konieczności wprowadzania zmian oraz, że każde przedsięwzięcie wiąże się z ryzykiem - w biznesie jest koniecznością</p>
Otwartość na podejmowanie ryzyka	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Przedsiębiorczość	<p>jest zdeterminowany w swoich działaniach i gotowy do poświęceń</p> <p>ma poczucie silnej motywacji wewnętrznej</p> <p>działa dynamicznie</p>	<p>potrafi radzić sobie z przeciwnościami na drodze do realizacji celu</p> <p>nie poddaje się w doprowadzaniu trudnych spraw do końca</p>	<p>jest świadomy jak ważna jest konsekwencja w podejmowanych działaniach</p> <p>potrafi działać w sposób systematyczny</p> <p>jestem obowiązkowy</p> <p>kończy zadania również te, które są nudne czy wydają się błahe</p>
Konsekwencja w działaniu	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Przedsiębiorczość	<p>odważnie dąży do realizacji wyznaczonych celów</p> <p>skutecznie wywiera wpływ na osoby w zespole czy grupie m.in. poprzez własną postawę i zachowania</p> <p>stanowi autorytet</p>	<p>potrafi zmotywować siebie i innych do działania</p> <p>potrafi określić realny cel i kierunek działań.</p>	<p>czuje się dobrze w roli przywódcy grupy czy zespołu</p> <p>potrafi słuchać innych i utrzymywać dobre relacje z innymi</p> <p>jest obiektywny</p>



Cechy przywódcze	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Współpraca	tworzy narzędzia do archiwizowania wiedzy tworzy zespołu oparte na dzieleniu się wiedzą.	chętnie dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, podległymi pracownikami, studentami nakłania innych do dzielenia się wiedzą informacje przekazuje w sposób jasny	chętnie dzieli się wiedzą ze współpracownikami, pracownikami studentami poszukuje narzędzi do archiwizowania wiedzy Przekazuje jasne komunikaty swoim odbiorcom
Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	Poziom III	Poziom II	Poziom I
Współpraca	wprowadza rozwiązania usprawniające współpracę pomiędzy różnymi obszarami Grupy skutecznie rozwiązuje sytuacje konfliktowe oraz wypracowuje kompromisy przeciwdziała szkodliwej rywalizacji wewnątrz i między zespołami w zarządzanym obszarze skutecznie dobiera członków Grupy	traktuje swój zespół, jako nieodłączną część Grupy angażuje pracowników, współpracowników, studentów w realizację wspólnych przedsięwzięć i projektów w ramach całej Grupy dostrzega rozwiązania usprawniające współpracę w grupie	próbuje współpracować z grupą szuka efektywnych rozwiązań na lepszą współpracę z grupą unika sytuacji konfliktowych nastawia się na kooperację a nie rywalizację
Praca zespołowa	Poziom III	Poziom II	Poziom I



Współpraca	<p>działa w oparciu o partnerskie relacje ze współpracownikami, pracownikami, studentami</p> <p>ma zaufanie do ludzi, z którymi współpracuje, pozwala im podejmować decyzje w kluczowych kwestiach</p>	<p>Próbuje budować z pracownikami, współpracownikami, studentami partnerskie relacje</p> <p>nie ma pełnego zaufania do ludzi, z którymi pracuje</p> <p>dostrzega problemy w realizacji trudnych zadań i próbuje pomóc innym w ich rozwiązaniu</p>	<p>podpatruje u współpracowników, pracowników, studentów w jaki sposób tworzą relacje partnerskie</p> <p>potrzebuje dużo czasu, aby zaufać innym i pozwolić im decydować o ważnych kwestiach firmowych bądź Uczelnianych</p>
Partnerstwo	Poziom III	Poziom II	Poziom I

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów WSM i BFU.

W celu weryfikacji poziomu poszczególnych kompetencji u badanych studentów skonstruowano ankietę i wywiad behawioralny. W ankiecie należy wstawić znak X przy odpowiedzi, z którą najbardziej utożsamia się student. W celu potwierdzenia praktycznych umiejętności studenta w ramach danej kompetencji skonstruowano wywiad behawioralny. W wywiadzie zadaniem studenta jest rozwiązanie case study. Można przy tej formie zweryfikować czy udzielone przez studenta odpowiedzi w ankiecie znajdują swoje odzwierciedlenie w jego umiejętnościach praktycznych.

Poniżej skala ocen danej kompetencji:

- ✓ nie spełnia oczekiwań (wszystkie zachowania są nieprawidłowe),
- ✓ znacząco nie spełnia oczekiwań (większość zachowań wymaga poprawy),
- ✓ częściowo spełnia oczekiwania (prezentuje niektóre zachowania poniżej oczekiwań),
- ✓ w pełni spełnia oczekiwania.

Wywiad behawioralny

Imię i nazwisko.....

Analizowana kompetencja: Komunikatywność



Zadanie 1. Proszę opisać, w jaki sposób przekaże Pan/Pani pracownikowi informację o wypowiedzeniu umowy o pracę.

Definicja: Komunikatywności - Przekazywanie informacji, pomysłów, opinii i punktów widzenia zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorców, aktywne słuchanie, prezentowanie treści w sposób zrozumiały dla odbiorców.

Analizowane wyznaczniki:

- ✓ Przekazywanie informacji
- ✓ Aktywne słuchanie
- ✓ Przekazywanie treści

Analizowania Kompetencja: Rozwiązywanie problemów

Zadanie 1. Pana/i kolega z pracy po godzinach swojej pracy kseruje dokumenty, które są oficjalnie niedostępne dla pracowników, a jedynie członkowie zarządu mają do nich dostęp. Żaden z członków zarządu nie wydał pracownikowi upoważnienia do przeglądania tych dokumentów, jakie podejmiesz działanie i czy uważasz, że jest to sytuacja warta analizowania?

Zadanie 2. Czy w ostatnim czasie w firmie bądź na Uczelni musiał Pan/i rozwiązać trudny problem. Proszę opisać tę sytuację?

Definicja: Rozwiązywanie problemów - **Identyfikacja** problemów i analiza ich przyczyn, znajdowanie skutecznych sposobów na rozwiązywanie trudnych sytuacji, pokonywanie trudności, samodzielność w działaniu w zakresie swoich uprawnień, przewidywanie możliwych zagrożeń oraz skutków podejmowanych działań, tworzenie rozwiązań zapobiegawczych.

Analizowane wyznaczniki:

- ✓ Identyfikacja problemu,
- ✓ Rozwiązanie problemu,
- ✓ Zapobieganie problemu.



Analizowania Kompetencja: Zaangażowanie

Zadanie 1. Zadanie 2. Czy uważa się Pan/i za osobę zaangażowaną? Jeśli tak, proszę opisać jak wygląda Pana/i zaangażowanie w pracę w firmie i na Uczelni?

Definicja kompetencji: pozytywne nastawienie, wychodzenie z inicjatywą i proaktywność, odwaga w podejmowaniu wyzwań, lojalność wobec organizacji, budowanie jej pozytywnego wizerunku, identyfikacja z jej wartościami i standardami, zaangażowanie w rozwój organizacji, poszukiwanie i wdrażanie usprawnień w jej funkcjonowaniu.

Analizowane wyznaczniki:

- ✓ Zaangażowanie w pracę,
- ✓ Identyfikacja w działaniu,
- ✓ Identyfikacja z firmą, Uczelnią,
- ✓ Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni.

Analizowana kompetencja: Przedsiębiorczość

Zadanie 1. Kolega proponuje Panu/i założenie firmy turystycznej. Obecnie mamy pandemię Koronawirusa. Do spółki należy włożyć 30 tys. euro. Proszę opisać jaką podjął Pan/i decyzję i proszę ją uargumentować?

Definicja kompetencji: to kompetencja wyrażająca się w konsekwentnym dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i związana z tym gotowość do podejmowania ryzyka. Wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością zarówno w myśleniu jak i działaniu oraz koniecznością posiadania cech przywódczych, aby skutecznie wdrażać często „nieszablone” pomysły w praktyce.

Analizowane wyznaczniki:

- ✓ Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu,
- ✓ Otwartość na podejmowanie ryzyka,
- ✓ Konsekwencja w działaniu,
- ✓ Cechu przywódcze.



Analizowana Kompetencja: Współpraca

Zadanie 1. Proszę opisać, czym kieruje się Pan/i przydzielając członków do zespołu projektowego w firmie i na Uczelni?

Zadanie 2. Proszę opisać, jakie działania należy wdrożyć, aby nawiązać relacje partnerskie z pracownikami, współpracownikami, studentami.

Zadanie 3. Na szkoleniu z zakresu ekonomii, które sam Pan/i finansuje uzyskał Pan/i przydatne informacje, które można by wykorzystać w Pana/i pracy. Czy podzieli się Pan/i otrzymanymi informacjami ze współpracownikami, szefem? Proszę swoją odpowiedź uzasadnić.

Definicja kompetencji: Budowanie partnerskich relacji, umiejętność pracy w zespole, dbanie o przepływ informacji, dzielenie się wiedzą, udzielenie innym pomocy i wsparcia, pokonywanie barier i trudności we współpracy, kooperacja i poszukiwanie synergii we wspólnym działaniu w ramach całej Grupy.

Analizowane wyznaczniki:

- Partnerstwo,
- Praca zespołowa,
- Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą.

ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET WŚRÓD 105 STUDENTÓW WYŻSZEJ SZKOŁY MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROFIL OGÓLNOAKADEMICKI I I II STOPNIA

I. Analiza kompetencji wg płci respondentów

W badaniu realizowanym na potrzeby projektu brało udział 105 studentów WSM, w tym 74 kobiety i 31 mężczyzn.

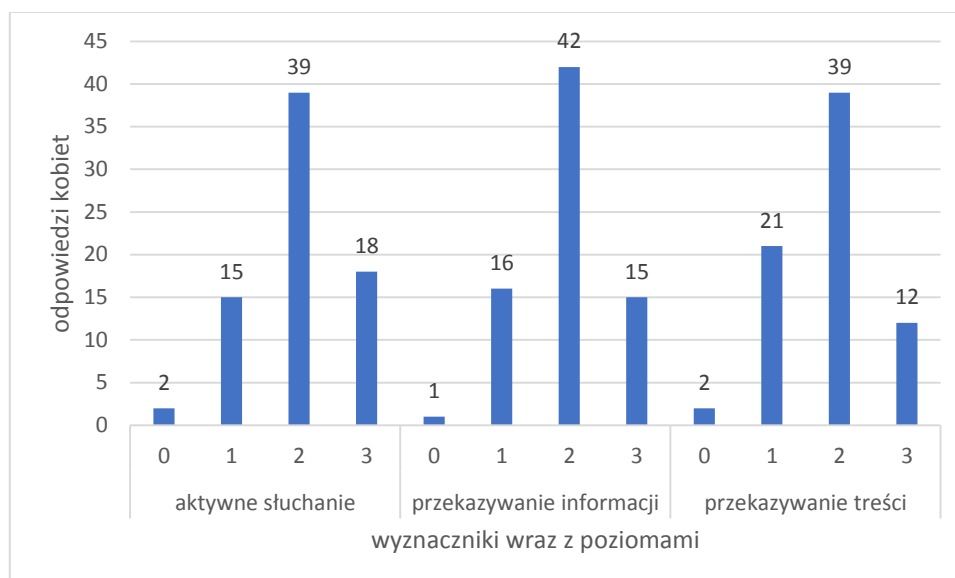


W ankiecie zawarto odniesienia do poziomów kompetencji od 0 do 3. Dla każdego poziomu wyznaczono pewien obszar, gdzie poziom 0 oznacza brak kompetencji respondenta w danym obszarze, poziom 1 posiadanie podstawowych kompetencji, poziom 2 to posiadanie kompetencji na dobrym poziomie, zaś poziom 3 to poziom bardzo dobry.

A. KOBIEТЫ

Kompetencja komunikatywność w badaniu obejmowała trzy kluczowe wskaźniki tj. aktywne słuchanie, przekazywanie informacji oraz przekazywanie treści.

KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ

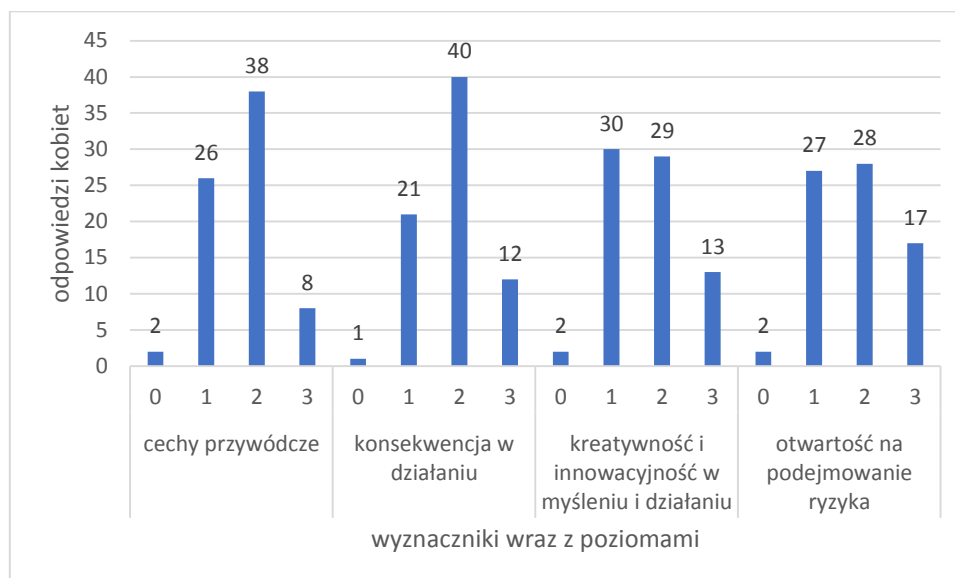


Ponad połowa respondentek zadeklarowała, że posiada kompetencje w obszarze komunikatywności na dobrym poziomie. Na brak kompetencji w wyznacznikach poziomu aktywnego słuchania i przekazywania treści wskazało 4 osoby, po 2 badane kobiety. Także 1 kobieta wskazała brak kompetencji w obszarze przekazywania informacji.

Kompetencja przedsiębiorczość obejmowała cztery kluczowe wskaźniki tj. cechy przywódcze, konsekwencje w działaniu, kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu oraz otwartość na podejmowanie ryzyka.



KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

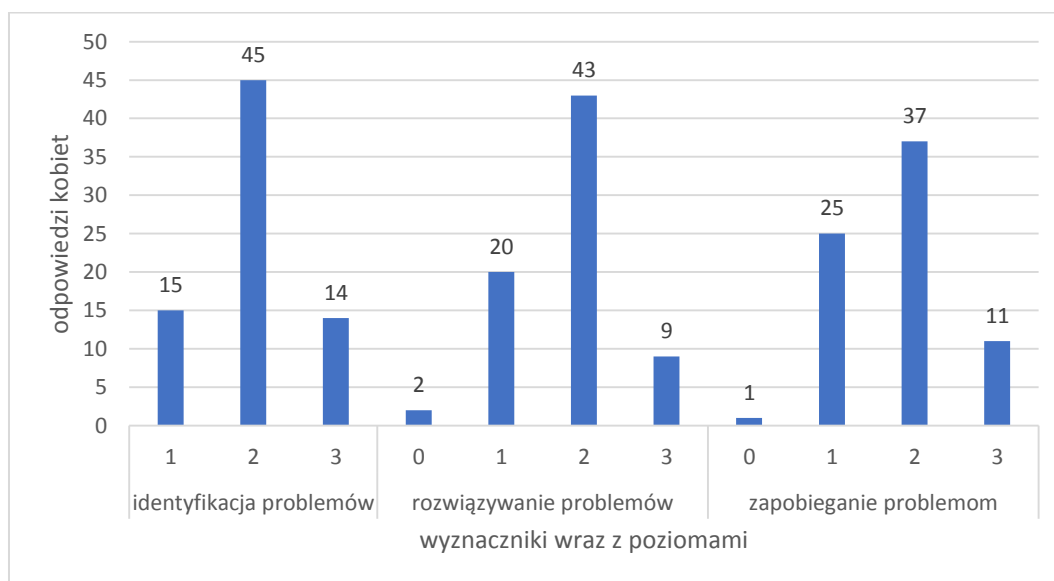


W badaniu 38 wskazało, że posiada kompetencje przedsiębiorcze w obszarze cech przywódczych i 40 kobiet w obszarze konsekwencji w działaniu, co oznacza, że jest to poziom dobry. W przypadku dwóch pozostałych obszarów tj. kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działaniu oraz otwartości na podejmowanie ryzyka respondentki wskazywały na poziom podstawowy i dobry. Odpowiednio 30 i 29 wskazań oraz 27 i 28 wskazań.

W przedziale od 1 do 2 kobiet zadeklarowało brak kompetencji przedsiębiorczych w wymienionych wyżej wskaźnikach.

KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów obejmowały trzy kluczowe wskaźniki tj. identyfikację problemów, rozwiązywanie problemów oraz zapobieganie problemom.



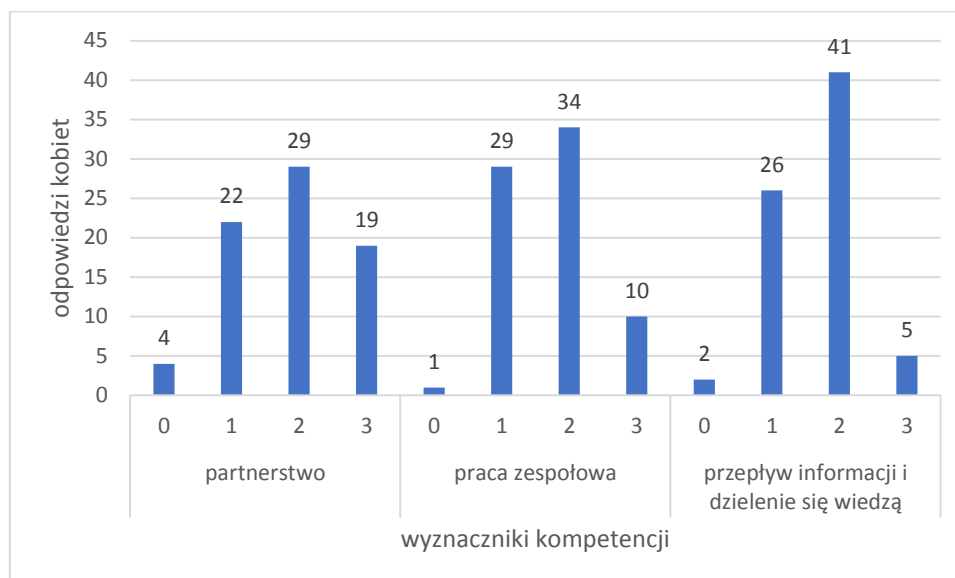
Ponad połowa respondentek zadeklarowała posiadanie kompetencji w obszarze rozwiązywania problemów i wszystkich wyżej wymienionych wskaźników na poziomie dobrym. 1/5 respondentek wskazała na brak kompetencji w obszarze identyfikacji problemów. Może być to spowodowane tym, iż bardzo rzadko mają możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów, lub ich wiedza na ten temat jest niewystarczająca. Stosunkowo mało kobiet do ogółu badanych zadeklarowało również posiadanie kompetencji w obszarze rozwiązywania problemów, przy uwzględnieniu wszystkich trzech wymienionych wyżej wskaźników na poziomie bardzo dobrym.

Jest to kompetencja dotycząca przyszłości, którą wykorzystujemy między innymi do wdrażania skutecznych rozwiązań czy też analizy danych.

Kompetencje w obszarze współpracy obejmowały cztery kluczowe wskaźniki tj. partnerstwo, prace zespołową, przekazywanie informacji oraz przepływ informacji i dzielenie się wiedzą.



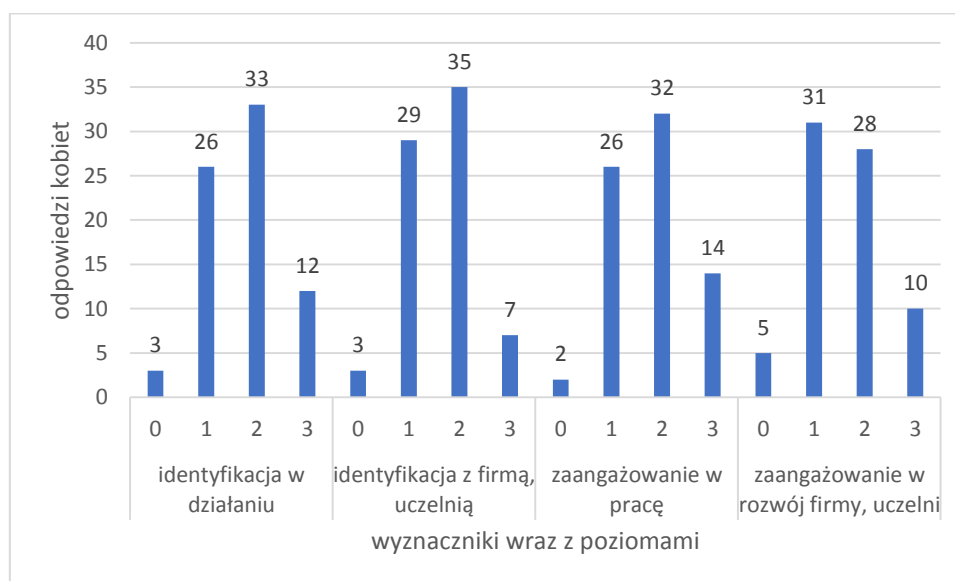
KOMPETENCJA WSPÓŁPRACA



Wyżej wymienione kompetencje wskazywane były przez respondentki, jako te posiadane w większości na poziomie podstawowym bądź dobrym. Stosunkowo wysoko znalazły się również deklaracje respondentek, co do posiadania kompetencji w obszarze partnerstwa - na poziomie bardzo dobrym, co wskazało 19 osób.

Kompetencje w obszarze zaangażowania obejmowały cztery kluczowe wskaźniki tj. identyfikację w działaniu, identyfikację z firmą, uczelnią, zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni.

KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE





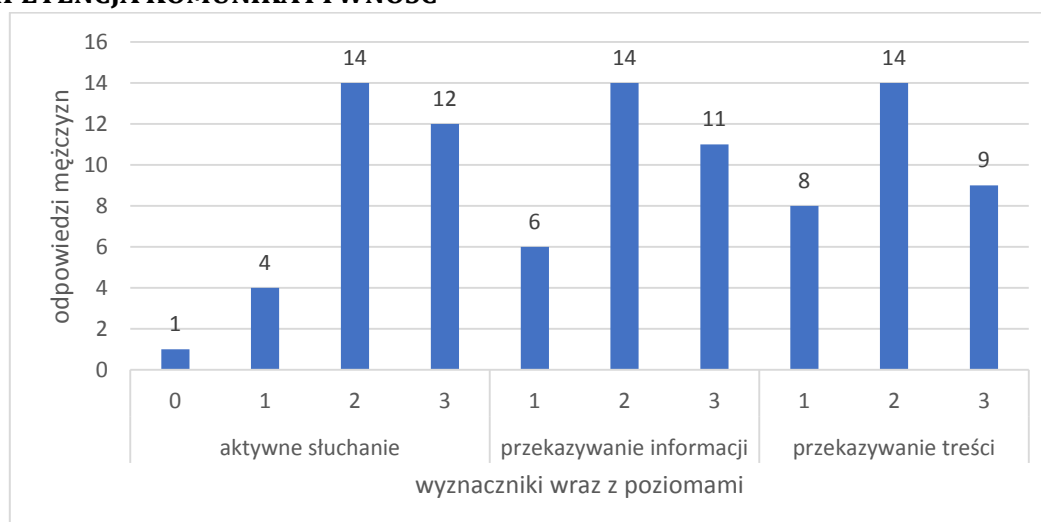
Blisko połowa respondentek wskazywała w odniesieniu do wszystkich czterech wyznaczników na posiadanie kompetencji w obszarze zaangażowania na podstawowym i podobnie wyglądało to na poziomie dobrym.

Stosunkowo nieduży odsetek respondentek deklarował w ogóle brak kompetencji zaangażowania (I i II wskaźnik - po 3 kobiety, III wskaźnik- 2 kobiety i IV – 5 kobiet). Również analogicznie stosunkowo mało respondentek deklarowało posiadanie tych kompetencji na bardzo dobrym poziomie (wskaźnik I- 12 kobiet, II- 7, III-14 i IV- 10).

B. MEŹCZYŹNI

Mężczyźni podobnie jak kobiety **w obszarze komunikatywności** w większości wskazywali na posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym, ale równocześnie stosunkowo duży odsetek wskazywał także, w przeciwieństwie do kobiet, na poziom bardzo dobry.

KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ

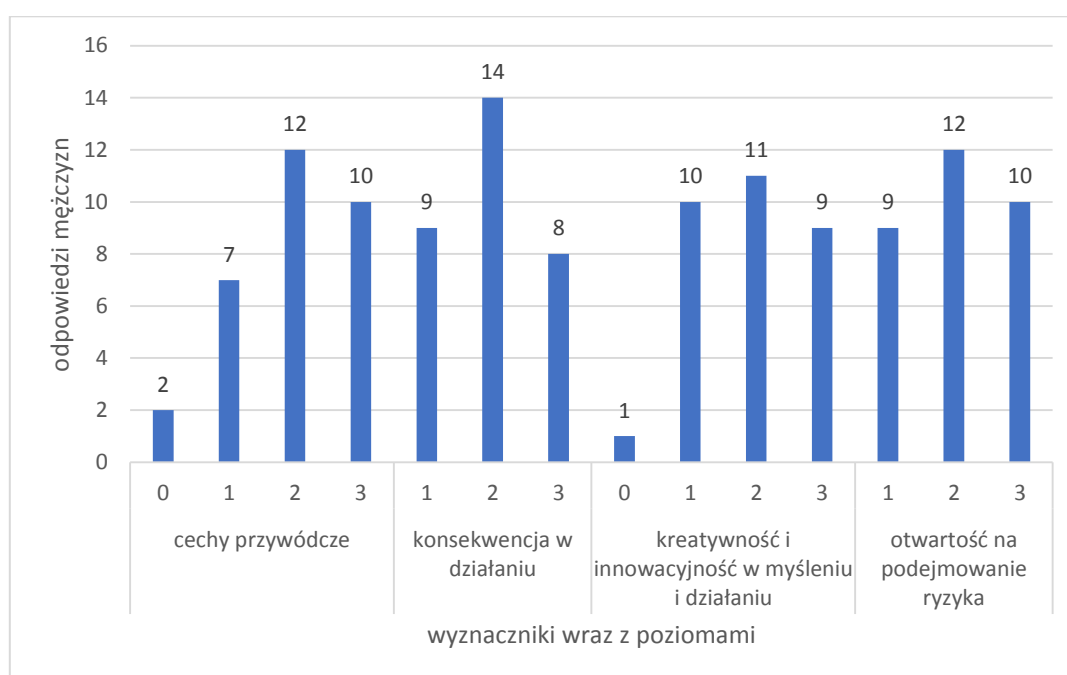


Aż 8 respondentów z 31 zadeklarowało w ogóle brak kompetencji w obszarze przekazywania treści, 6-ciu w przekazywaniu informacji i 1 w aktywnym słuchaniu.



KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

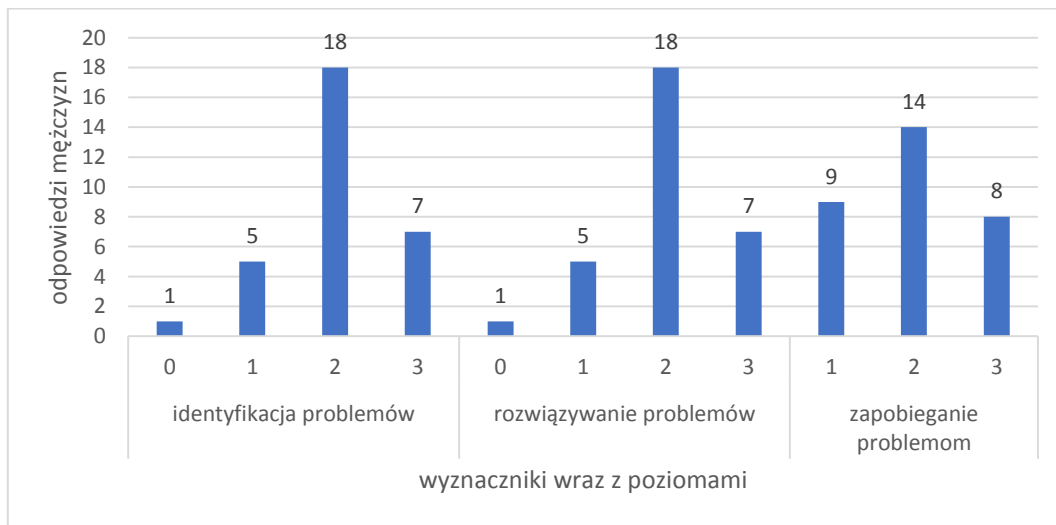
Stosunkowo niewielki odsetek mężczyzn zadeklarował brak kompetencji w **obszarze przedsiębiorczości** (wskaźnik I- 2 respondentów, II i IV – 0, a III- 1), co wygląda podobnie jak w przypadku badanych kobiet.



Jeśli natomiast chodzi o wskazywane pozostałe poziomy przedsiębiorczości (podstawowy, dobry i bardzo dobry) to jak widać na wykresie ich rozkład jest dość zbliżony i wyrównany.

KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

W przypadku badanych mężczyzn w przypadku tej kompetencji zauważmy sytuację odwrotną, jeśli chodzi o deklarowanie braku posiadania kompetencji w obszarze braku identyfikacji problemów - jest to zaledwie 1 osoba, a w przypadku badanych kobiet było ich aż 15.



Podobnie jak w przypadku badanych kobiet ponad połowa mężczyzn zadeklarowała posiadanie kompetencji w obszarze rozwiązywania problemów i wszystkich wskaźników przedstawionych na wykresie na poziomie dobrym.

KOMPETENCJA WSPÓŁPRACA

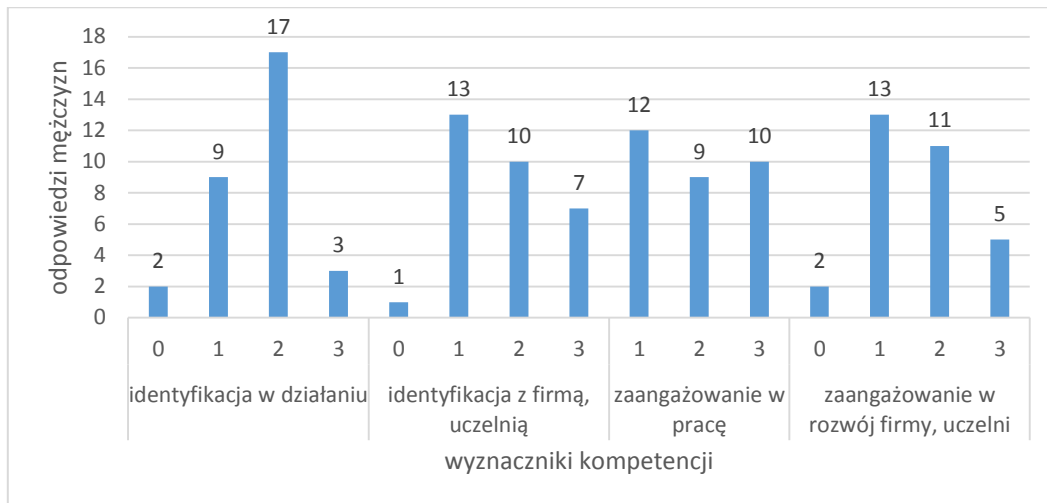
Również w przypadku tej kompetencji widać podobny rozkład na wykresie jak w przypadku badanych kobiet, a mianowicie respondenci deklarowali posiadanie kompetencji w obszarze współpracy przy uwzględnieniu trzech wskaźników. Jako te posiadane na poziomie podstawowym lub dobrym.





Dodatkowo na zbliżonym poziomie badani mężczyźni wskazali również podobnie jak kobiety na partnerstwo, jako ten obszar, który opanowali na bardzo dobrym poziomie (12 osób).

KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE



Również w przypadku badanych respondentów w obszarze kompetencji zaangażowania można zauważyć podobne deklaracje, co do poziomu posiadanych kompetencji tj. w udzielonych odpowiedziach dominuje poziom podstawowy i dobry.

PODSUMOWANIE

W analizie wyników badań przy uwzględnieniu czynnika- płci respondentów można zauważyć podobieństwa, co do deklarowanych poziomów posiadanych kompetencji w poszczególnych obszarach tj. komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy oraz zaangażowania. Znaczące różnice można jedynie dostrzec w dwóch obszarach, a mianowicie:

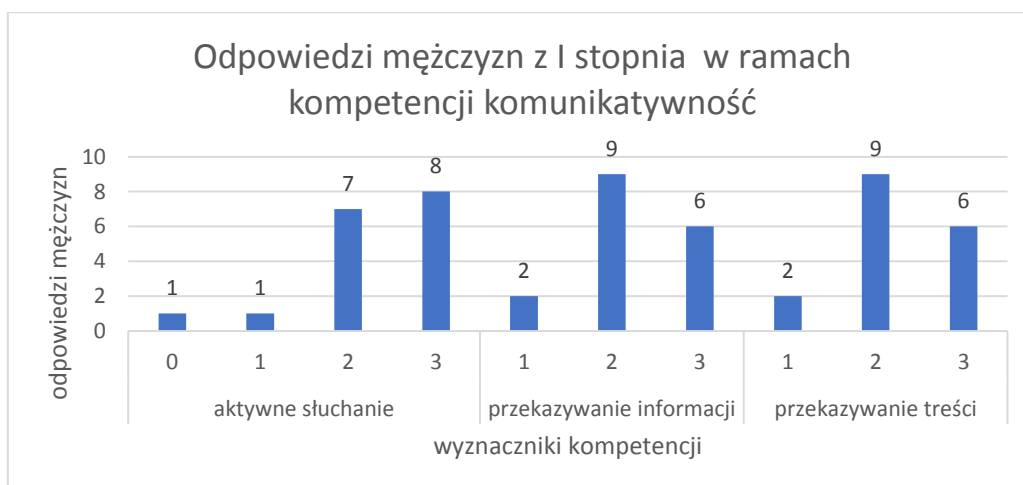
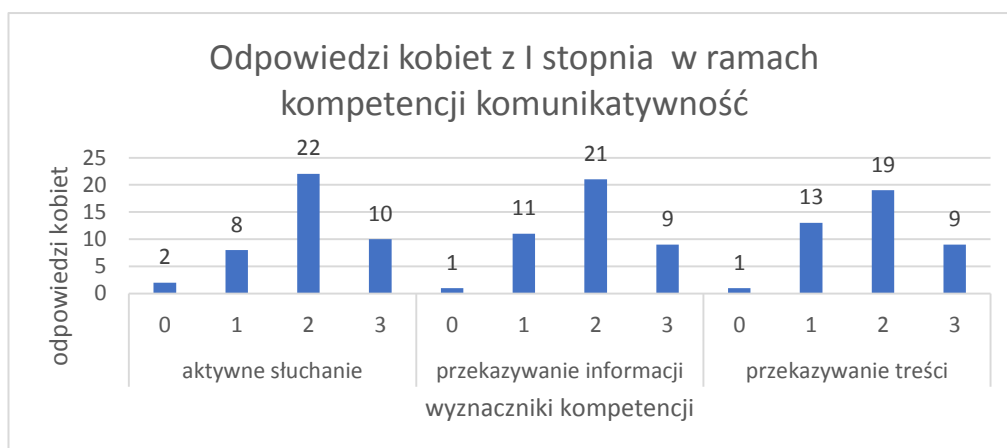
1. Stosunkowo duży odsetek badanych mężczyzn w stosunku do badanych kobiet zadeklarował posiadanie kompetencji w obszarze komunikatywności na bardzo dobrym poziomie

2. W obszarze kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów stosunkowo dużo kobiet zadeklarowało w ogóle brak posiadania kompetencji związanych z identyfikacją problemów.

II. ANALIZA WG PŁCI I STOPNIA STUDIÓW (I LICENCJAT, II MAGISTERSKIE)

A. I STOPIEŃ STUDIÓW LICENCJAT

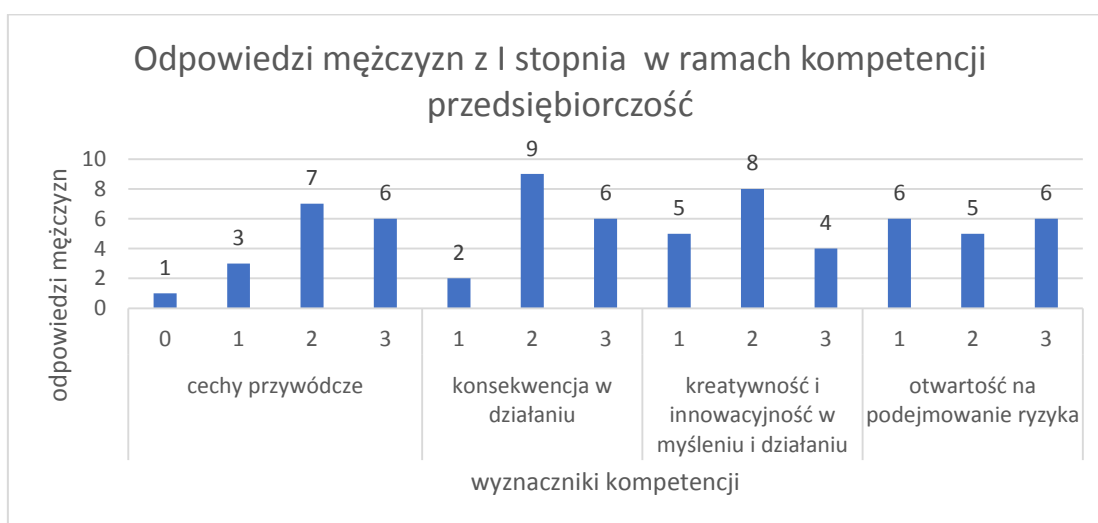
W badaniu wzięły udział 42 kobiety studiujące na I stopniu studiów kierunku zarządzanie oraz 17 mężczyzn.





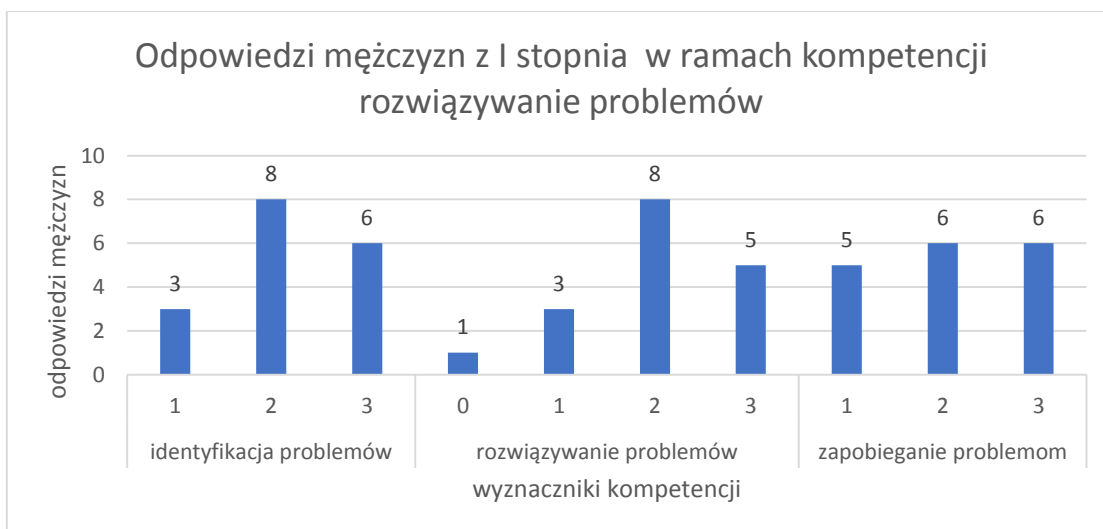
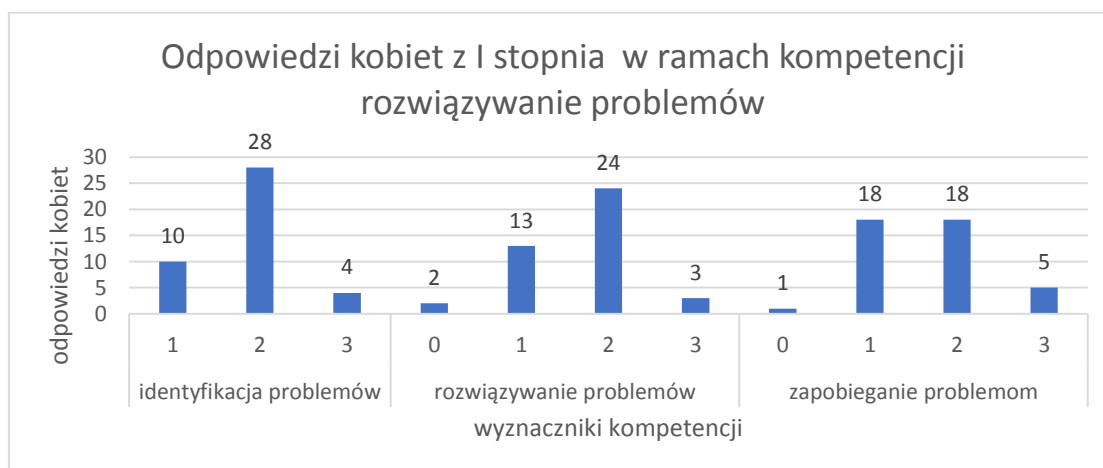
Analizując odpowiedzi otrzymane przez respondentów z uwzględnieniem czynnika płci oraz I stopnia studiów w obszarze komunikatywności, zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn deklaracje wskazują przede wszystkim na poziom dobry, przy czym dodatkowo w przypadku badanych mężczyzn również na poziomie bardzo dobrym.

Analizując wyniki uzyskanych odpowiedzi w ramach kompetencji przedsiębiorczości u kobiet wyraźnie można dostrzec dominujący rozkład deklarowanych odpowiedzi na poziomie podstawowym i dobrym, zaś u badanych mężczyzn na dobrym i bardzo dobrym, z wyjątkiem dwóch ostatnich wskaźników tj. kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działania oraz otwartości na podejmowanie ryzyka, gdzie rozkład odpowiedzi jest zbliżony od poziomu podstawowego do bardzo dobrego.



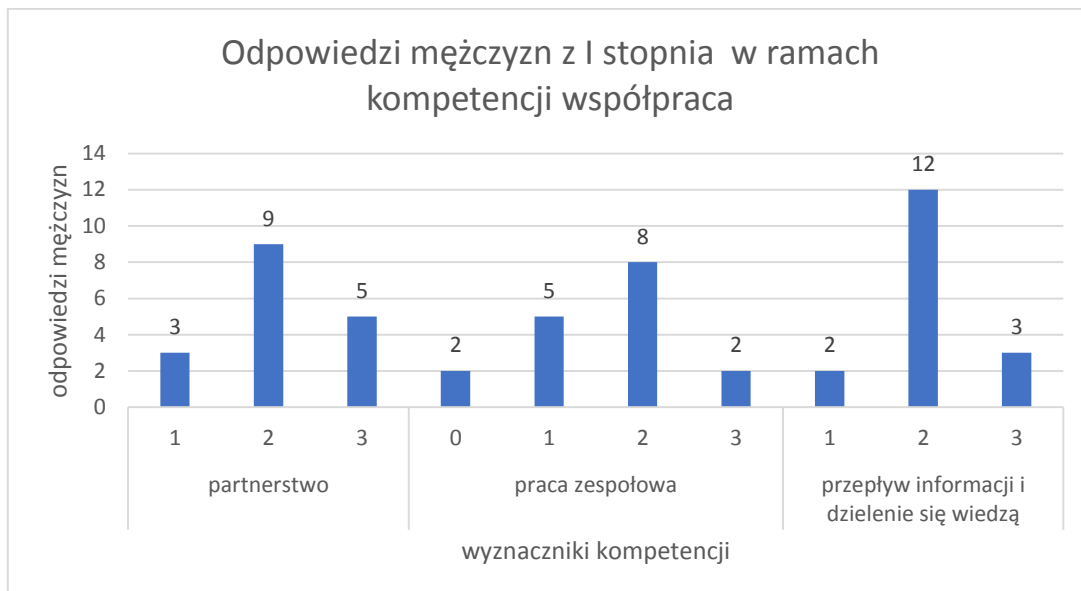
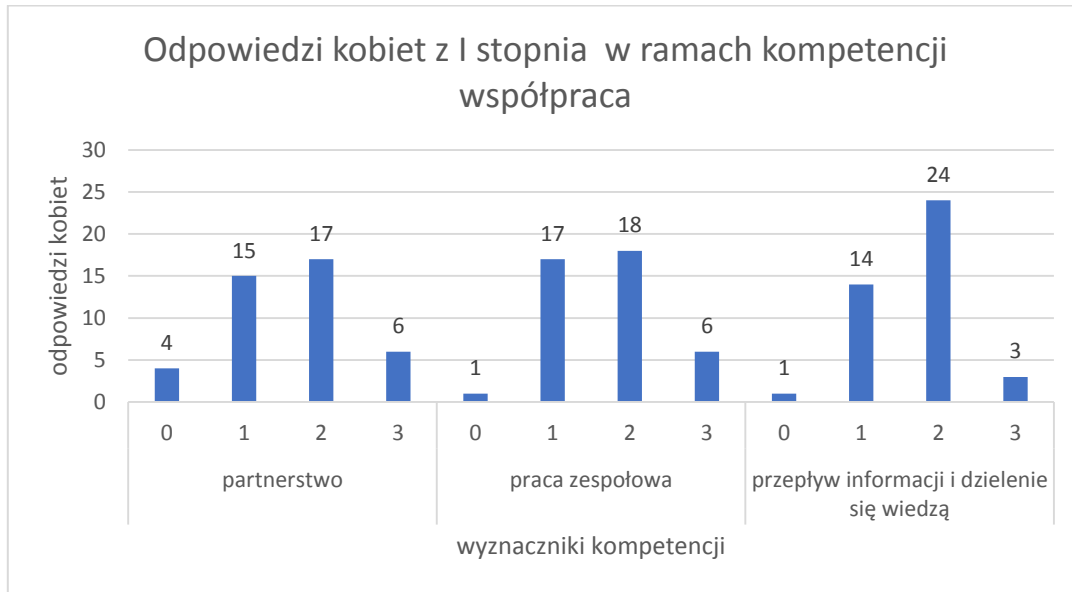


Biorąc z kolei pod uwagę poziom 0 - brak posiadanej kompetencji wśród badanych osób studiujących na I stopniu studiów, trzeba wskazać na to, że mamy aż 10 kobiet z 42, które zadeklarowały brak konsekwencji w działaniu. Z kolei 6 z 17 mężczyzn zadeklarowało brak otwartości na podejmowanie ryzyka.



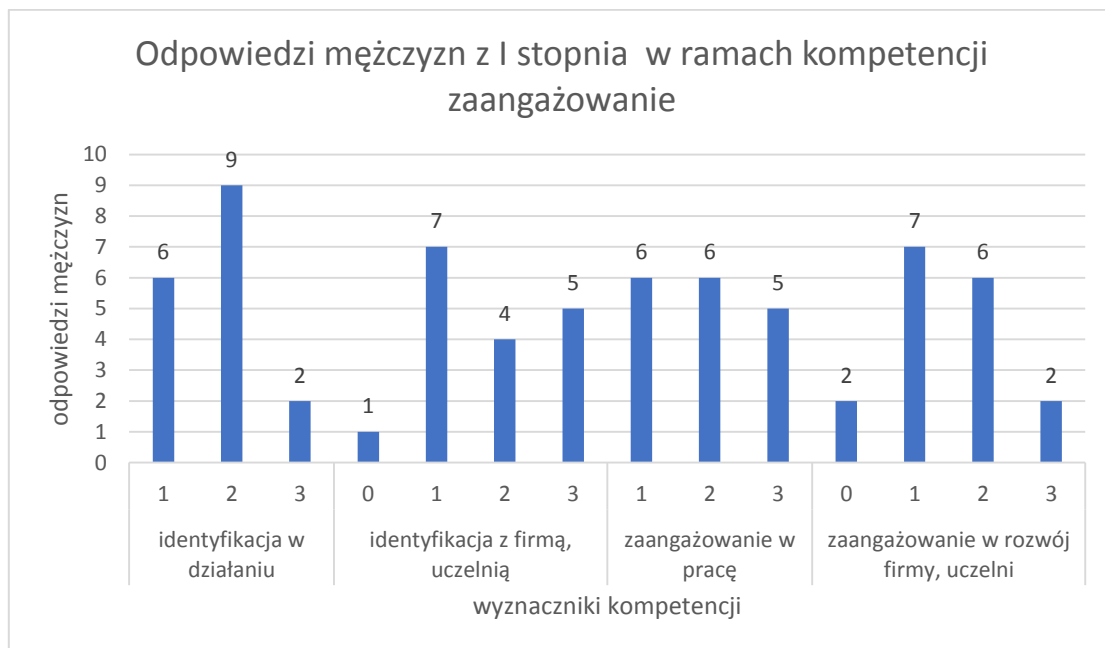
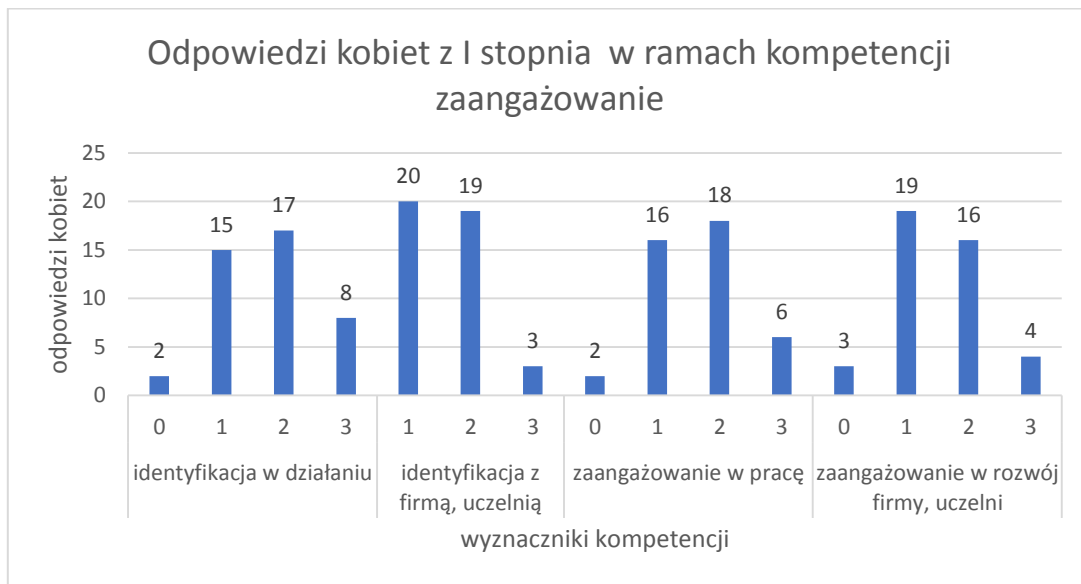
W obszarze rozwiązywania problemów zarówno kobiety i mężczyźni studiujący na studiach licencjackich deklarują posiadanie kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów na poziomie dobrym, a mężczyźni również dodatkowo na bardzo dobrym.

Analizując wynik badań w obszarze współpracy zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn na studiach licencjackich można dostrzec przewagę deklaracji respondentów, co do posiadanych kompetencji z uwzględnieniem wszystkich trzech wskaźników na poziomie dobrym.



Stosunkowo mało osób w obu grupach deklarowało zarówno brak posiadanych kompetencji jak i posiadanie ich na bardzo dobrym poziomie.

Zarówno u kobiet jak i mężczyzn dominują deklaracje, co do posiadania kompetencji w obszarze zaangażowania na poziomie podstawowym i dobrym. Stosunkowo nie dużo osób deklaruje brak posiadanych kompetencji lub posiadanie ich na bardzo dobrym poziomie.



PODSUMOWANIE

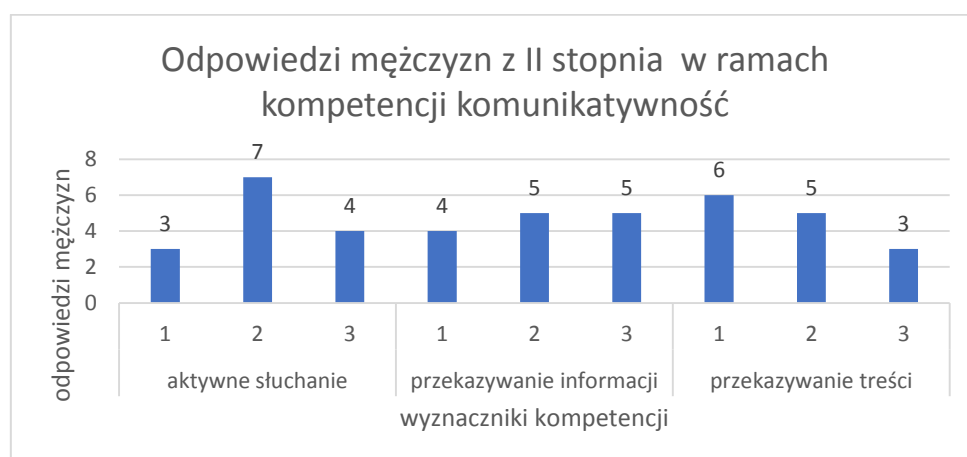
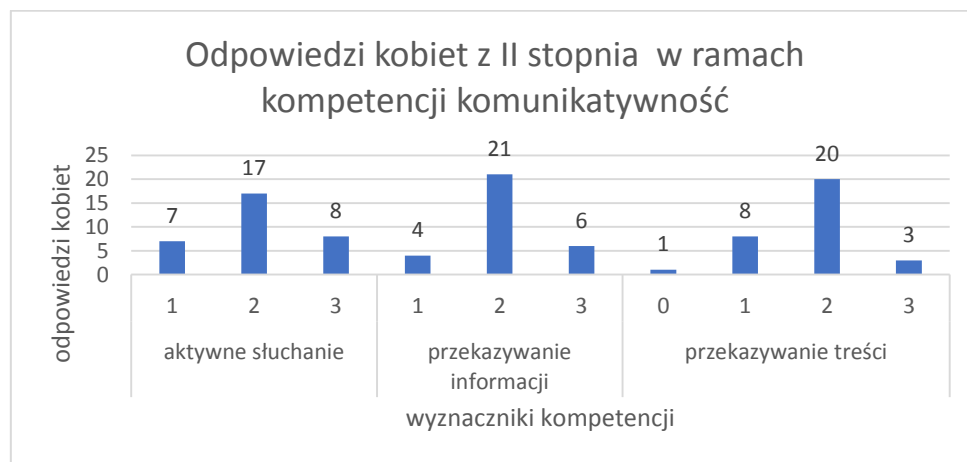
Analizując odpowiedzi otrzymane przez respondentów z uwzględnieniem czynnika płci oraz I stopnia studiów w obszarze komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy oraz zaangażowania zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn deklaracje wskazują przede wszystkim na poziom dobry, przy czym dodatkowo w przypadku badanych mężczyzn również na poziom bardzo dobry w trzech z tych obszarów - komunikatywności, przedsiębiorczości i rozwiązywania



problemów. Biorąc z kolei pod uwagę poziom 0- brak posiadanej kompetencji w przypadku jednej z pięciu kompetencji tj. przedsiębiorczości, wśród badanych osób studiujących na I stopniu studiów, trzeba wskazać na to, że mamy aż 1/4 kobiet, które zadeklarowały brak konsekwencji w działaniu oraz 1/3 mężczyzn, którzy zadeklarowali brak otwartości na podejmowanie ryzyka.

B. II STOPIEŃ STUDIA MAGISTERSKIE

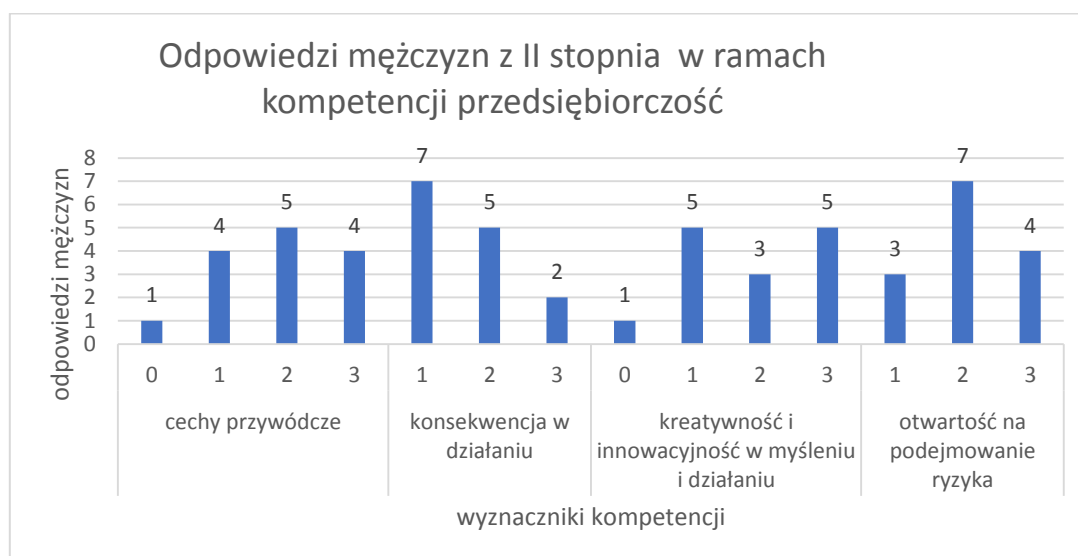
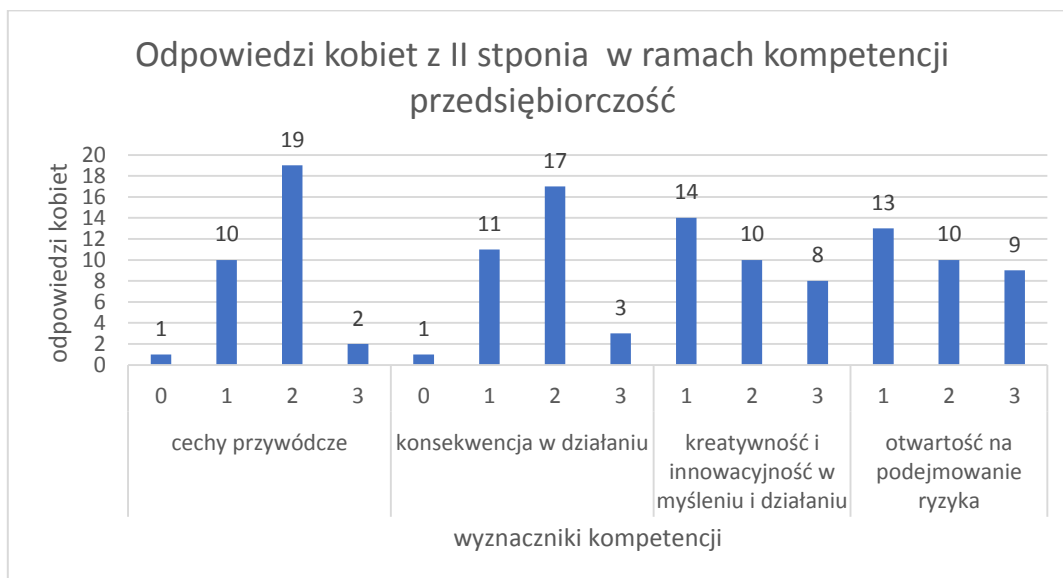
W badaniu wzięły 32 kobiety studiujące na II stopniu studiów magisterskich na kierunku zarządzanie oraz 14 mężczyzn.



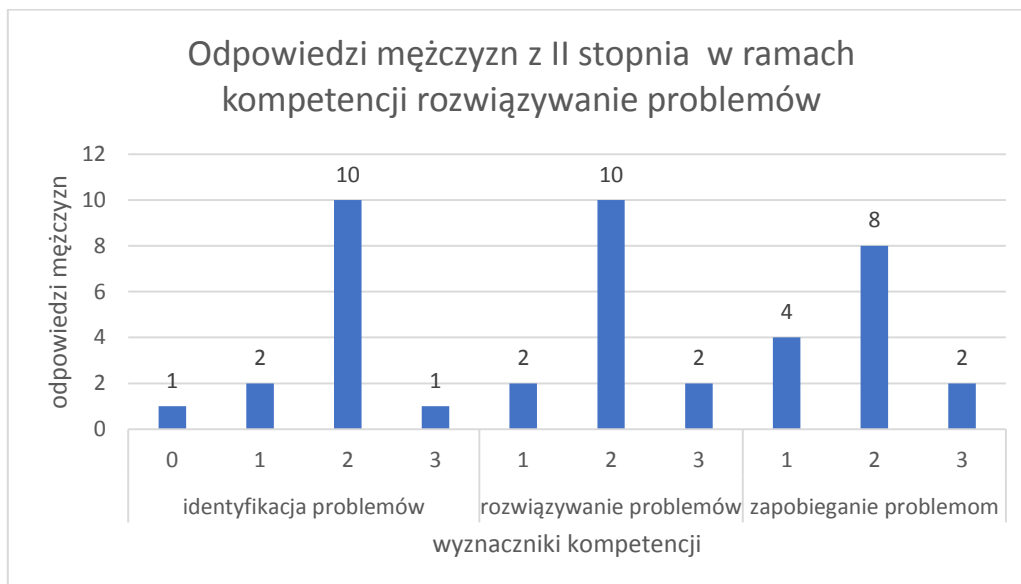
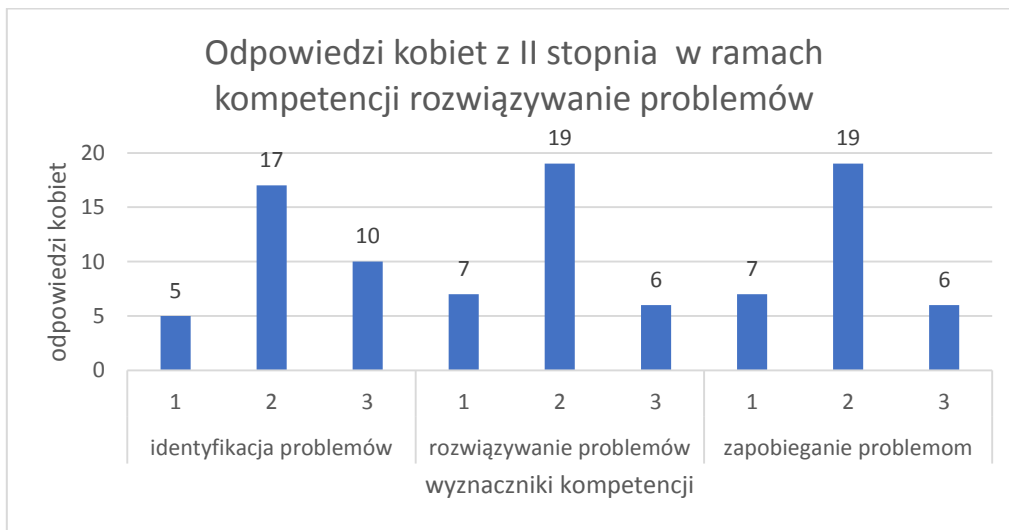
Zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn studiujących na studiach magisterskich w zasadzie brak jest deklaracji, co do nie posiadania kompetencji



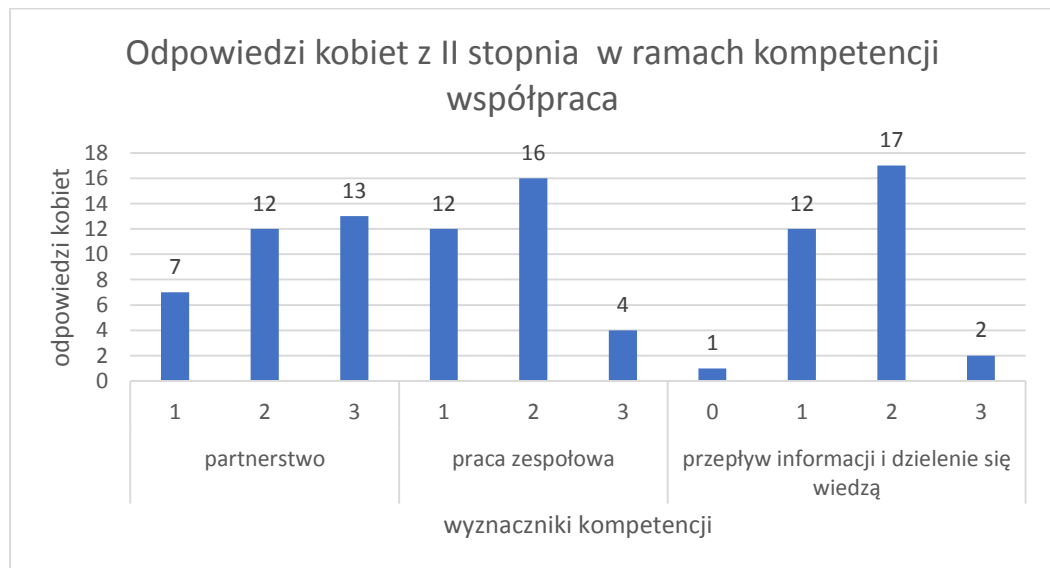
komunikatywności. Dominują deklaracje, co do posiadania wspomnianej kompetencji na poziomie dobrym.



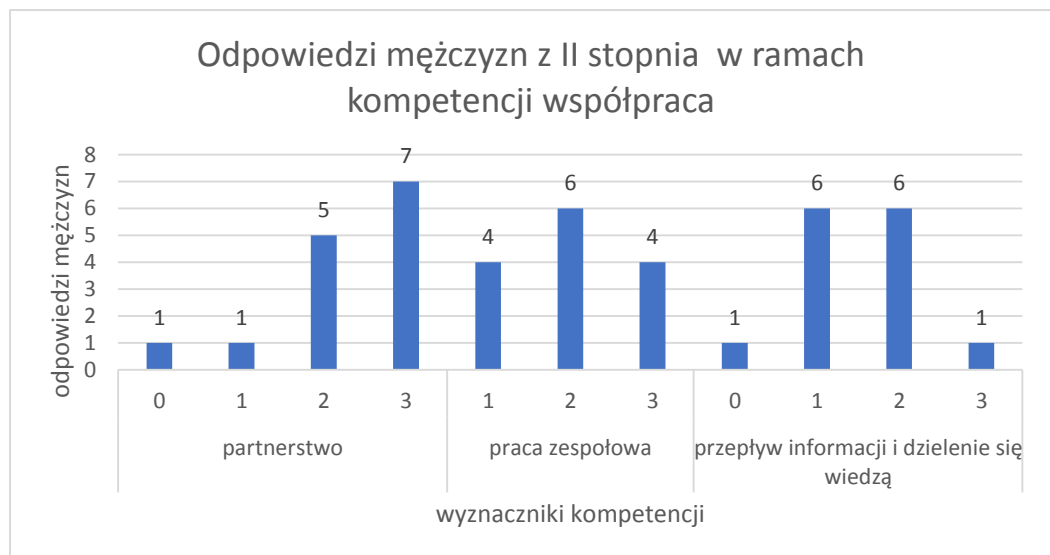
Przedsiębiorczość w przypadku badanych kobiet jak i mężczyzn jest kompetencją wskazywaną zazwyczaj na poziomie dobrym. Jednak w przypadku kreatywności i innowacyjności oraz otwartości na podejmowanie ryzyka blisko połowa kobiet deklaruje ich posiadanie jedynie na poziomie podstawowym, a w przypadku mężczyzn 1/3 wskazuje na kreatywność i innowacyjność również na poziomie jedynie podstawowym.



Rozwiązywanie problemów jest kompetencją posiadaną przez studentów obu płci studiów magisterskich na poziomie dobrym i w zasadzie nikt nie uważa, że jej w ogóle nie posiada. Stosunkowo mało, po 1-2 osoby z pośród mężczyzn deklarują posiadanie tej kompetencji na poziomie bardzo dobrym. Wśród kobiet natomiast jest to około 1/4 badanych.



Respondenci obu płci studiów magisterskich w obszarze partnerstwa wskazują przede wszystkim na posiadany dobry i bardzo dobry poziom, w obszarze pracy zespołowej oraz przepływu informacji i dzielenia się wiedzą na podstawowy i dobry poziom.

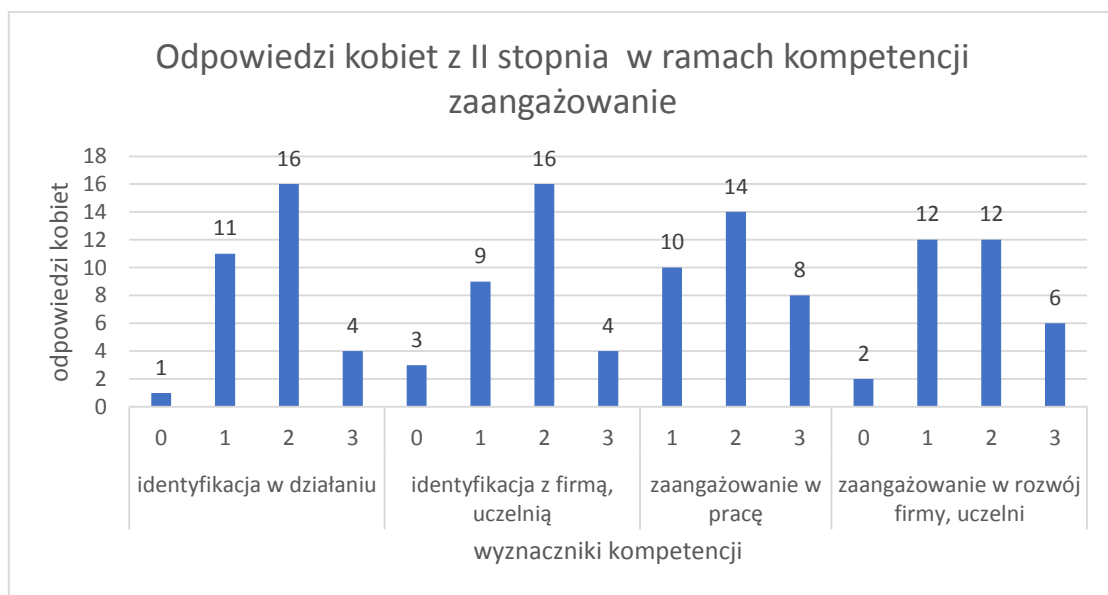


Poziom 0 wskazujący na brak posiadanej kompetencji w zasadzie nie występuje wśród tej grupy respondentów.



Aktywne działanie i wykazywanie się inicjatywą, determinacja do pokonywania trudności i gotowość do poświęceń w razie potrzeby. To tylko niektóre elementy zaangażowania pracowników, w tym badanych studentów.

Zarówno kobiety jak i mężczyźni studiów magisterskich posiadają zaangażowanie na dobrym poziomie, choć u mężczyzn można dostrzec mniejszy stopień zaangażowania w pracę i zaangażowania w rozwój firmy, uczelni niż u badanych respondentek.





PODSUMOWANIE

Analizując odpowiedzi otrzymane przez respondentów z uwzględnieniem czynnika płci oraz I i II stopnia studiów w obszarze komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy oraz zaangażowania zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn deklaracje wskazują przede wszystkim na poziom dobry.

Dwa wskaźniki w ramach **przedsiębiorczości** tj. konsekwencja w działaniu i podejmowanie ryzyka, w których respondenci studiujący na I stopniu studiów licencjackich wskazywali na znaczny brak kompetencji, wśród studentów II stopnia znalazły się na poziomie podstawowym. Jednak nadal w przypadku kreatywności i innowacyjności oraz otwartości na podejmowanie ryzyka blisko połowa badanych kobiet na studiach magisterskich deklaruje ich posiadanie jedynie na poziomie podstawowym, a w przypadku mężczyzn 1/3 wskazuje na kreatywność i innowacyjność również na poziomie jedynie podstawowym.

O ile w przypadku respondentów obu płci ze studiów licencjackich można dostrzec stosunkowo dobry poziom **zaangażowania**, to w przypadku respondentów studiów magisterskich zauważalny jest mniejszy stopień zaangażowania w pracę i zaangażowania w rozwój firmy, uczelni niż u badanych respondentek. Z obserwacji wynika, że to właśnie kobiety się bardziej angażują, są gotowe poświęcić czy też wykazać inicjatywę.

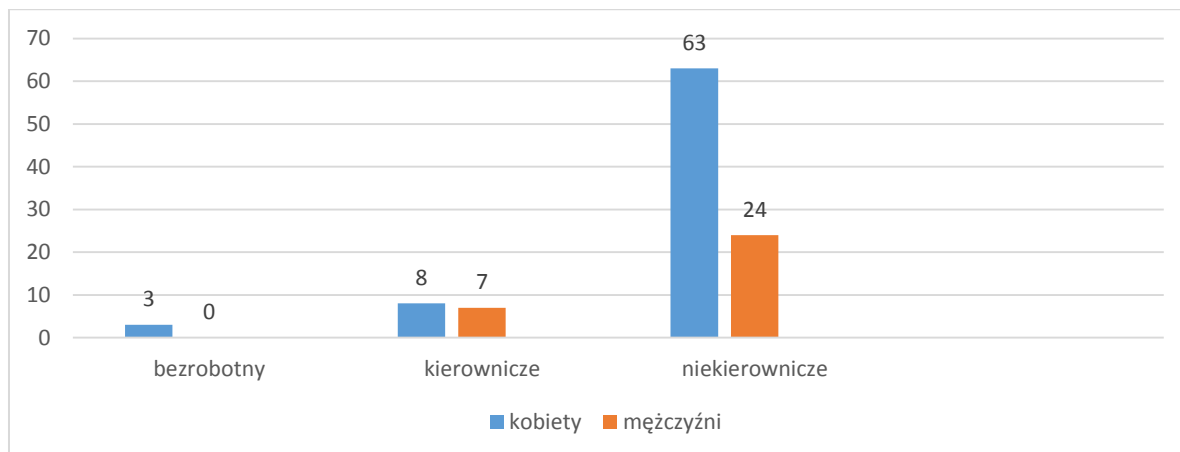
Występuje stosunkowo nieduży odsetek wśród respondentów obu płci i stopni studiów, którzy posiadają kompetencje na bardzo dobrym poziomie, a są to przeważnie studenci ostatnich semestrów, co oznacza, że plany i programy kształcenia na uczelni wymagają udoskonalenia, z położeniem większego nacisku na kształtowanie kompetencji praktycznych. Często w rozmowach także na ten aspekt zwracają uwagę studenci.

W ten sposób budują własną wiarygodność i wiarygodność organizacji, w której pracują lub się uczą.



III. Analiza wg płci i zajmowanych stanowisk

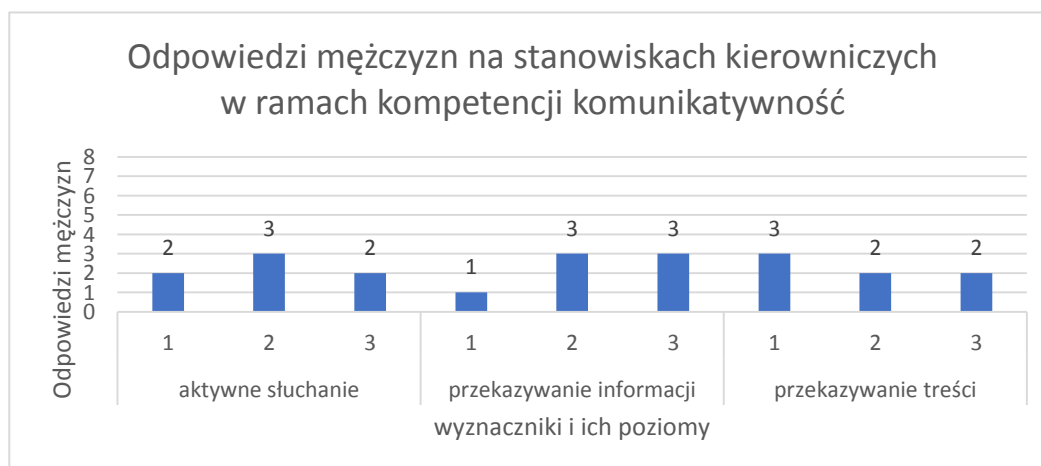
W badaniu uwzględniono stanowiska pracy. Jak wynika z danych, charakterystyka dotyczy osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, nie kierowniczych oraz osób bezrobotnych.

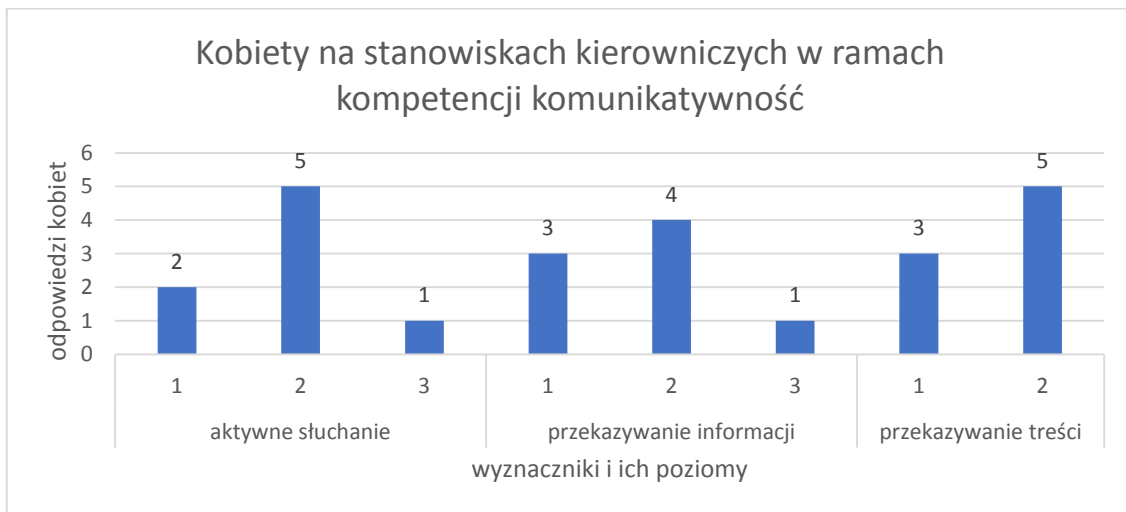


a. Stanowiska kierownicze

Wśród respondentów na stanowiskach kierowniczych znajdowało się 7 mężczyzn i 8 kobiet. Zarówno u badanych kobiet jak i mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych nie występuje poziom 0 - oznaczający brak kompetencji.

Kompetencja komunikatywność

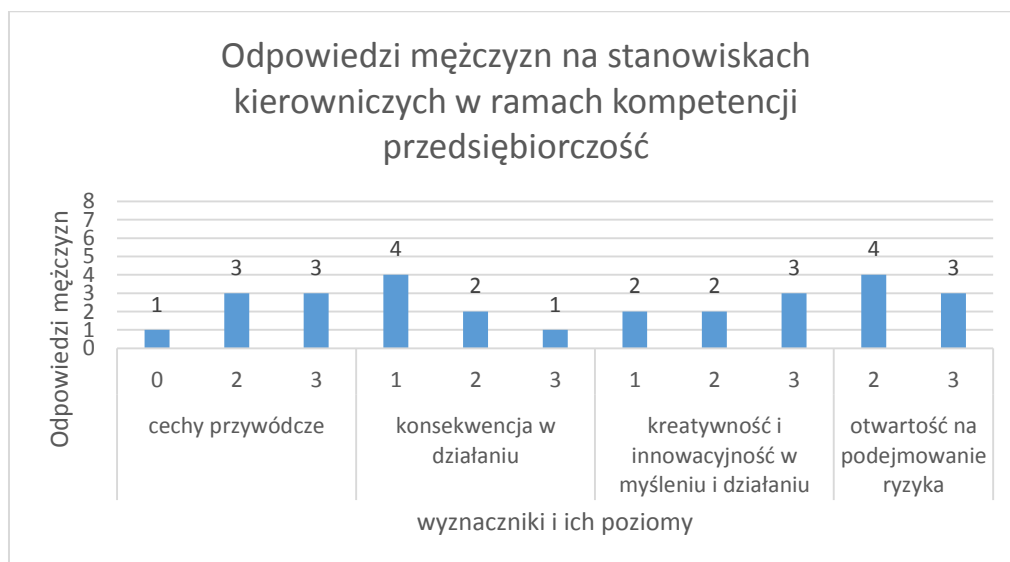


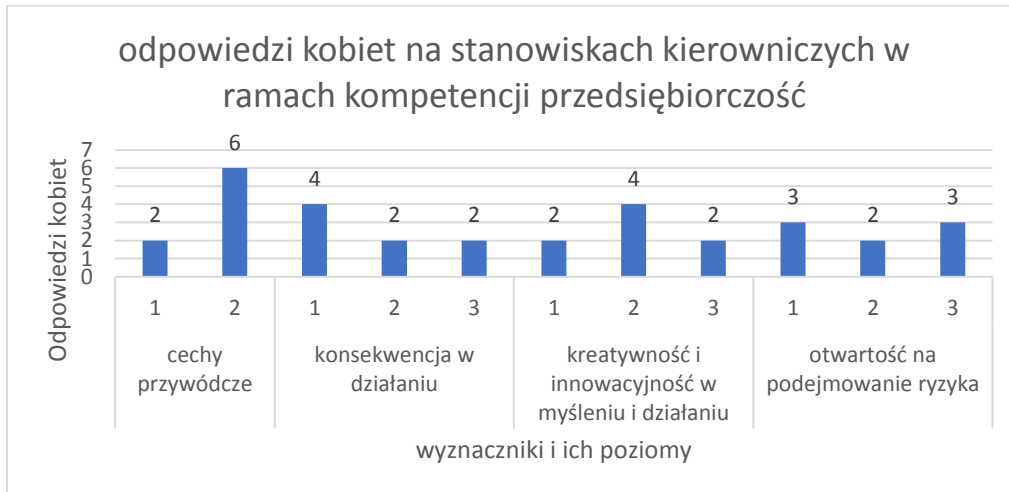


Respondenci w większości deklarują posiadanie kompetencji w obszarze komunikatywności na dobrym poziomie.

KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

U badanych osób obu płci zajmujących stanowiska kierownicze nie występuje poziom 0- brak kompetencji przedsiębiorczych. Zaledwie 1 mężczyzna zadeklarował brak kompetencji w obszarze cech przywódczych. Także 1 kobieta zadeklarowała posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na bardzo dobrym poziomie. To dobry wybór, jak wskazano przynosi zadowolenie z życia i pracy zawodowej.

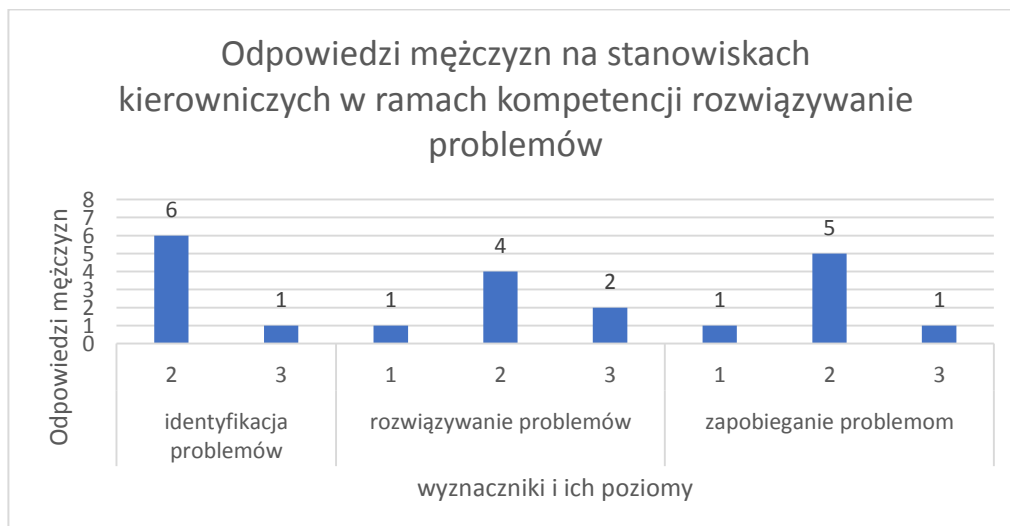


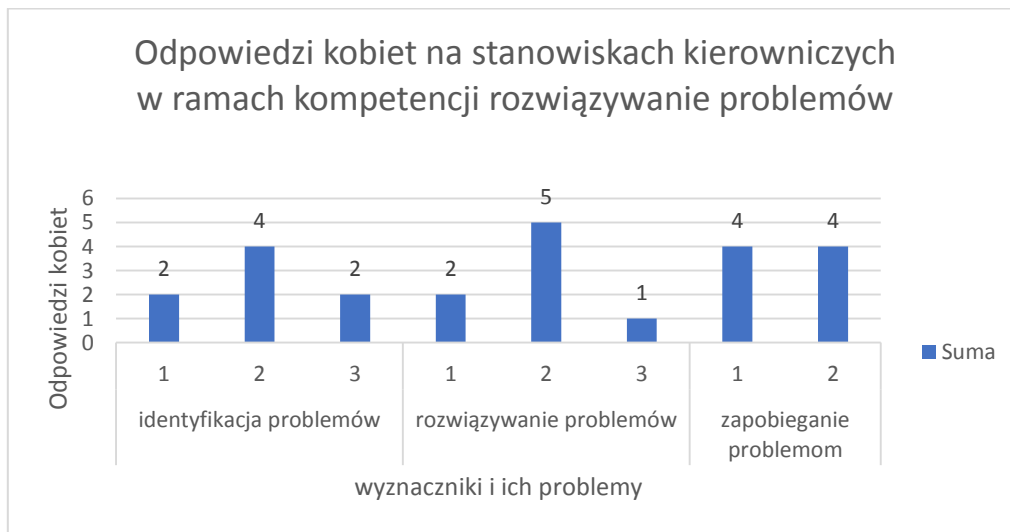


Poszczególne wskaźniki tej kompetencji podobnie są od poziomu podstawowego, przez dobry do bardzo dobrego, co prawdopodobnie uwarunkowane jest stażem pracy, doświadczeniem oraz uzyskanymi kwalifikacjami przez poszczególnych respondentów.

KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

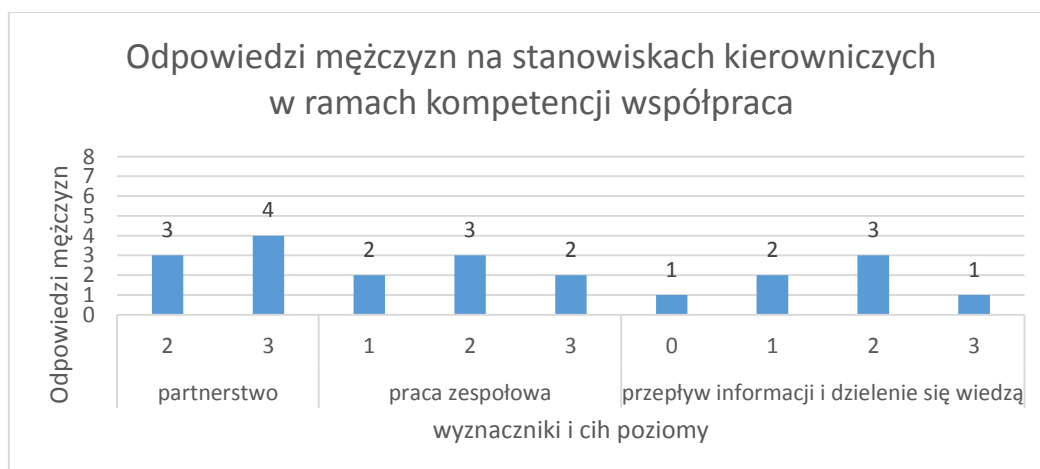
U badanych osób obu płci zajmujących stanowiska kierownicze nie występuje poziom 0- oznaczający brak kompetencji w obszarze rozwiązywania problemów. Większość respondentów posiada kompetencje na dobrym poziomie oraz jedynie pojedyncze osoby obu płci na bardzo dobrym poziomie.

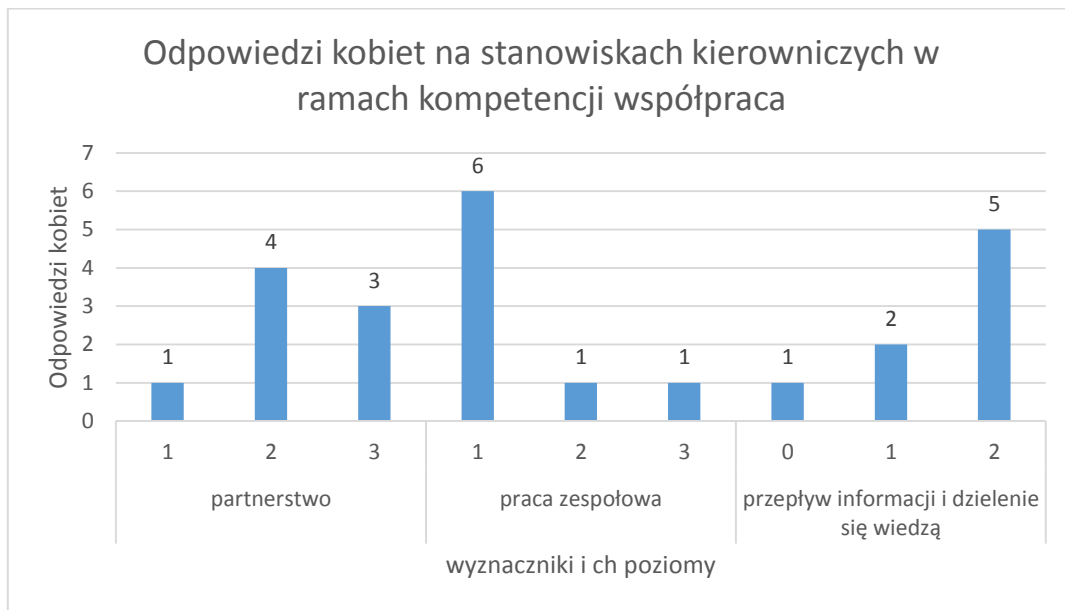




U badanych osób obu płci zajmujących stanowiska kierownicze oprócz 1 kobiety i 1 mężczyzny w przypadku wskaźnika przepływ informacji i dzielenia się wiedzą w zasadzie nie występuje poziom 0- oznaczający brak kompetencji w obszarze współpracy. Ponad połowa z badanych kobiet wskazała na posiadanie kompetencji w obszarze pracy zespołowej zaledwie na poziomie podstawowym.

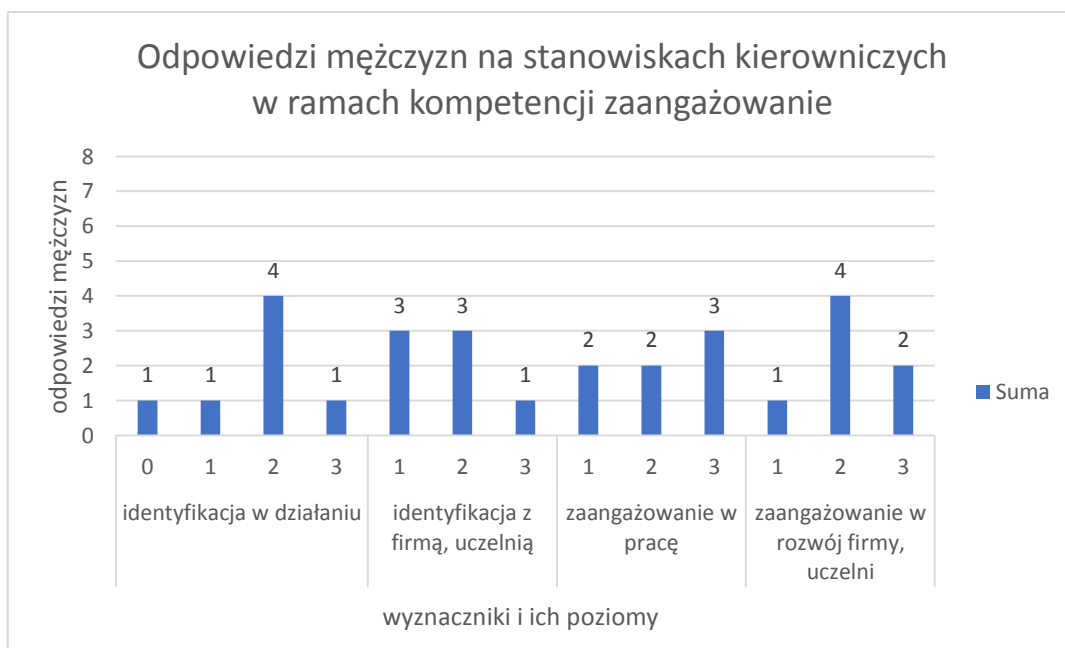
Jak wskazywali studenci, obecnie firmy na rynku pracy poszukują talentów odnoszących sukcesy w pracy zawodowej. Dlatego ważne jest, żeby poświęcić czas i wysiłek na tworzenie kultury pracy zespołowej danej organizacji. Praca zespołowa daje strategiczną przewagę na rynku i w większym stopniu niż talent prowadzi do sukcesu firmy.

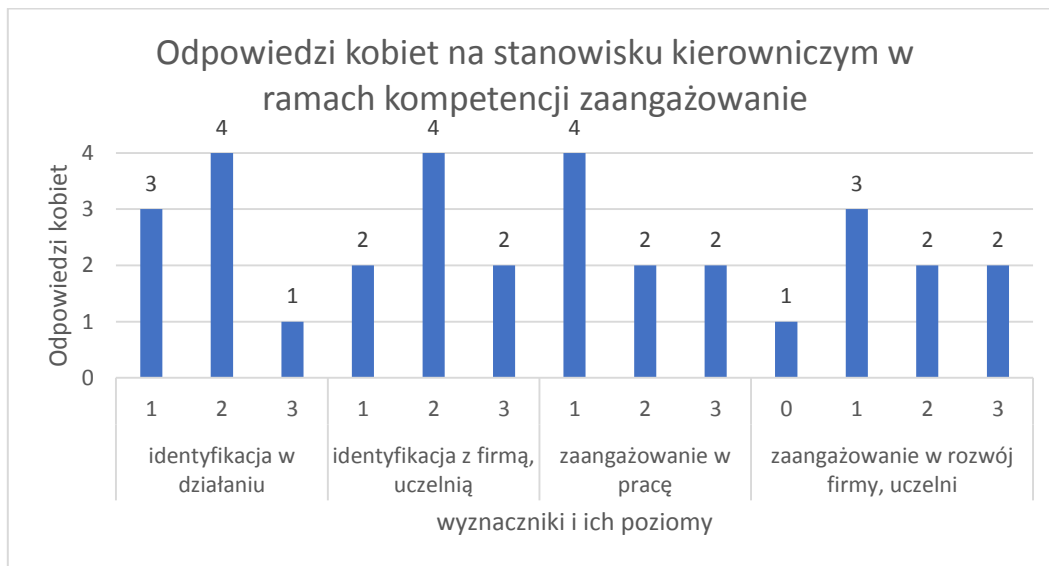




KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE

Respondenci zadeklarowali w większości podstawowy i dobry poziom zaangażowania. Jedynie po jednej osobie zadeklarowało brak kompetencji w obszarze identyfikacji w działaniu (1 mężczyzna), zaangażowaniu w rozwój firmy, uczelni (1 kobieta, 1 mężczyzna).





PODSUMOWANIE

Badana grupa respondentów obu płci zajmująca stanowiska kierownicza w większości wykazała, że posiada kompetencje w ramach komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy i zaangażowania na dobrym poziomie. W zasadzie nie deklarowano braku tych kompetencji.

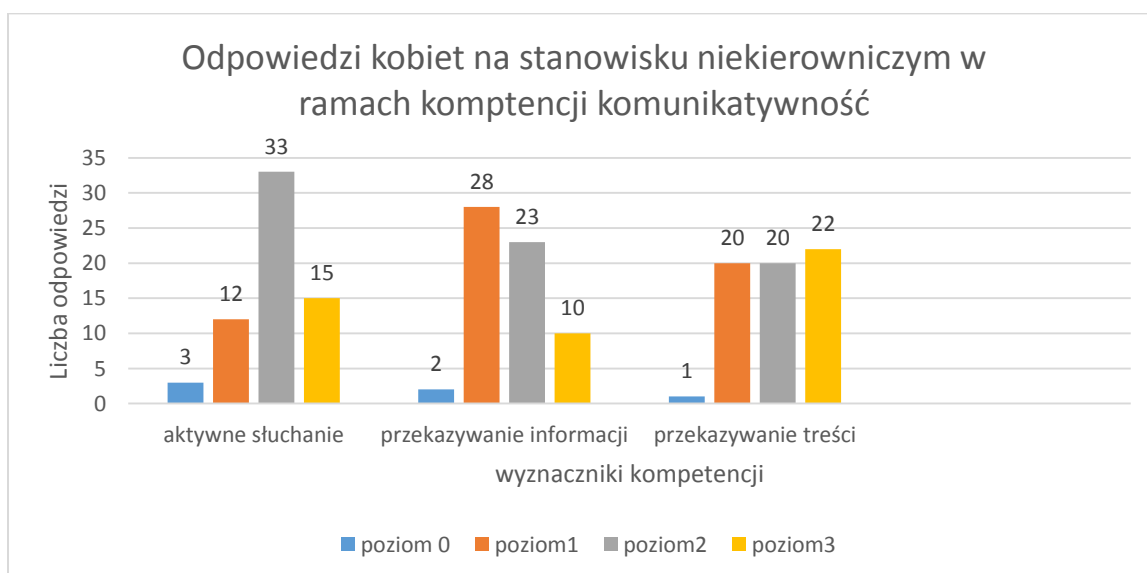
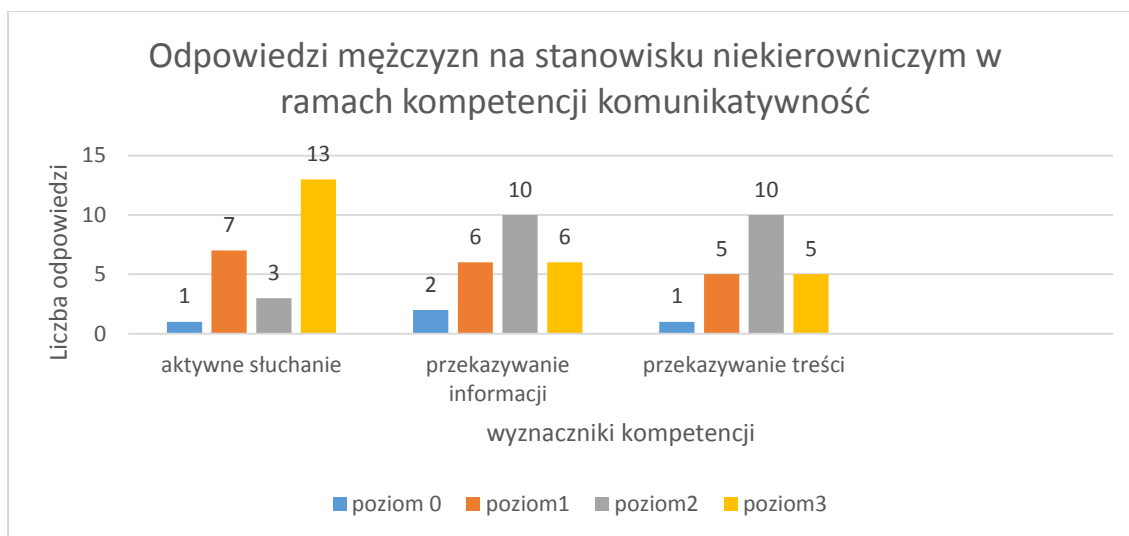
Jednak biorąc pod uwagę, że są to osoby pełniące funkcje kierownicze w organizacjach, choć z różnym stażem i jednocześnie studenci ostatnich semestrów zarządzania I i II stopnia, zauważalny jest niewielki odsetek osób deklarujących nabycie wyżej wymienionych kompetencji na poziomie bardzo dobrym, co wskazywałoby na pewne braki w systemie kształcenia uczelni.

b. Stanowiska nie kierownicze

Na stanowiskach nie kierowniczych było zatrudnionych 24 mężczyzn i 63 kobiety. Respondenci zatrudnieni na stanowiskach nie kierowniczych zadeklarowali w większości bez względu na płeć posiadanie kompetencji w obszarze komunikatywności na dobrym poziomie. Jedynie w przypadku mężczyzn we wskaźniku związanym z aktywnym słuchaniem został wskazany poziom bardzo dobry (13 z 24 mężczyzn). Brak kompetencji zadeklarowały pojedyncze osoby.



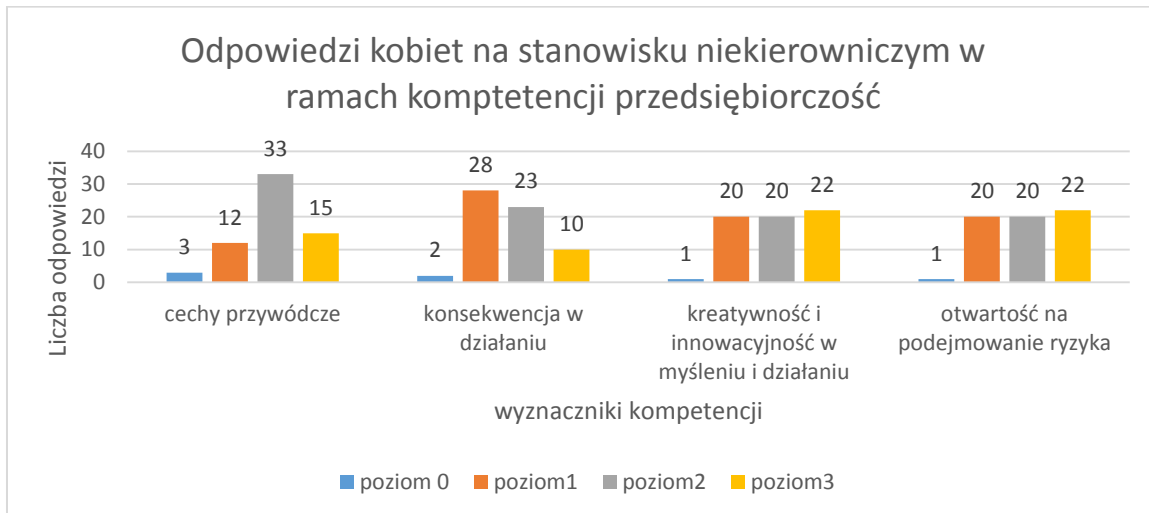
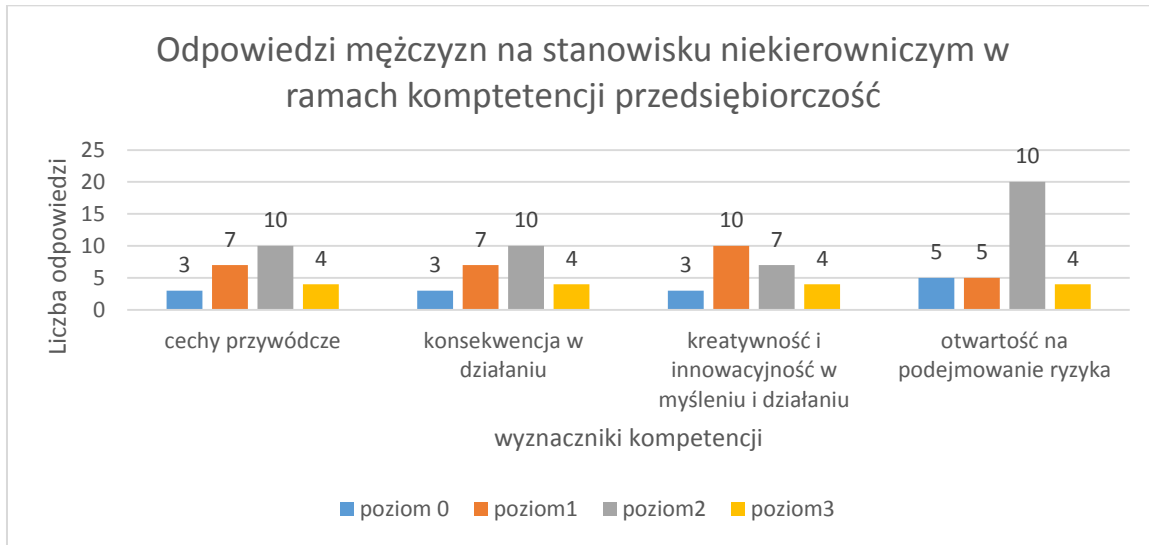
KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ



Na stanowiskach nie kierowniczych wśród mężczyzn deklarowano posiadanie kompetencji przeważnie na dobrym poziomie, ale pojawiały się osoby, które również wskazywały brak posiadanych kompetencji przedsiębiorczych (cechy przywódcze, konsekwencja w działaniu, kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu po 3 osoby i otwartość na podejmowanie ryzyka 5).



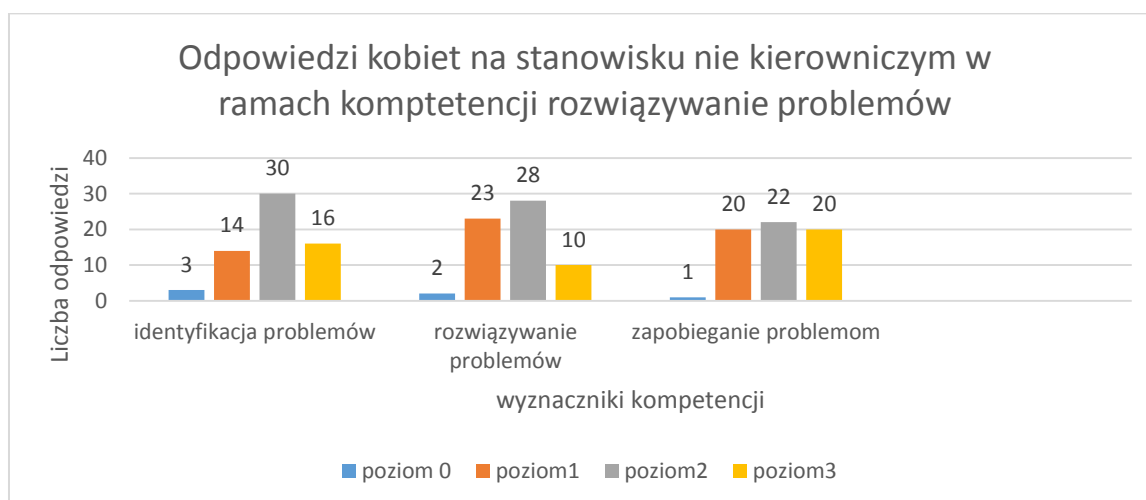
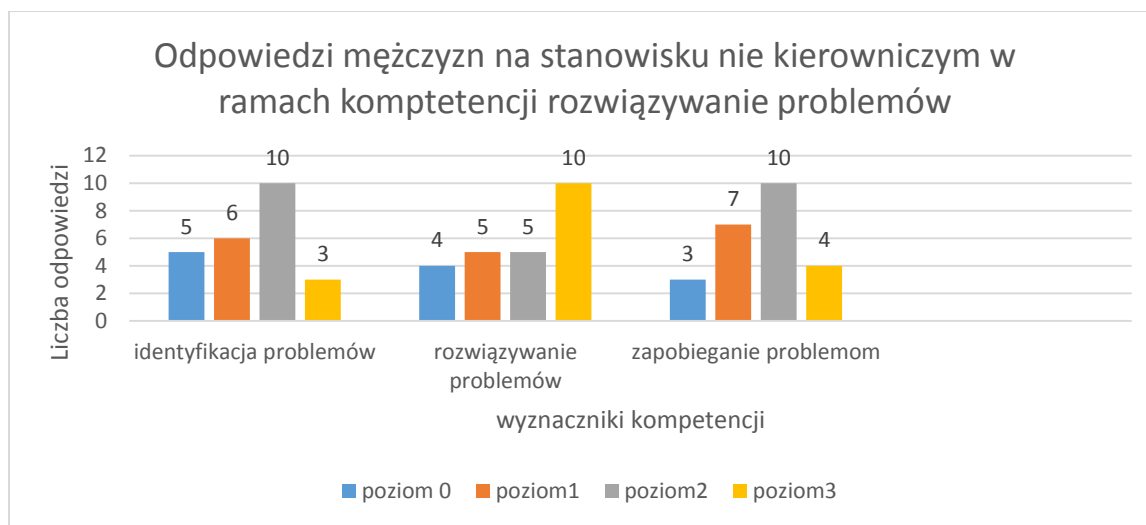
KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ



Natomiast kobiety w swoich odpowiedziach deklarowały w zbliżonym zakresie trzy poziomy posiadanych kompetencji od podstawowego do bardzo dobrego, zaś brak kompetencji pojedyncze osoby (cechy przywódcze 3, konsekwencja w działaniu 2, kreatywność i innowacyjność w działaniu oraz otwartość na podejmowanie ryzyka po 1).

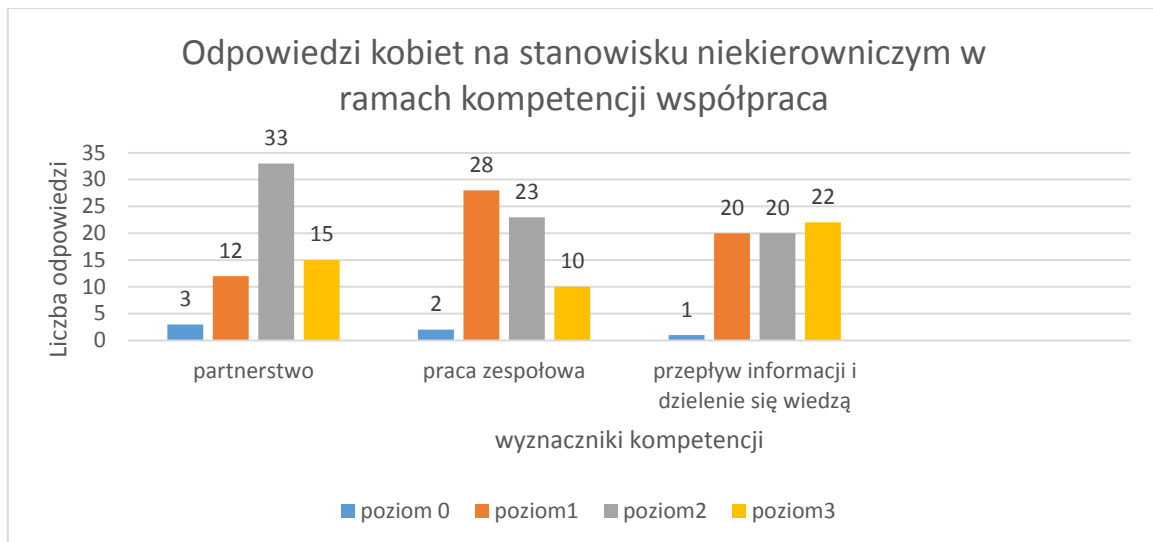
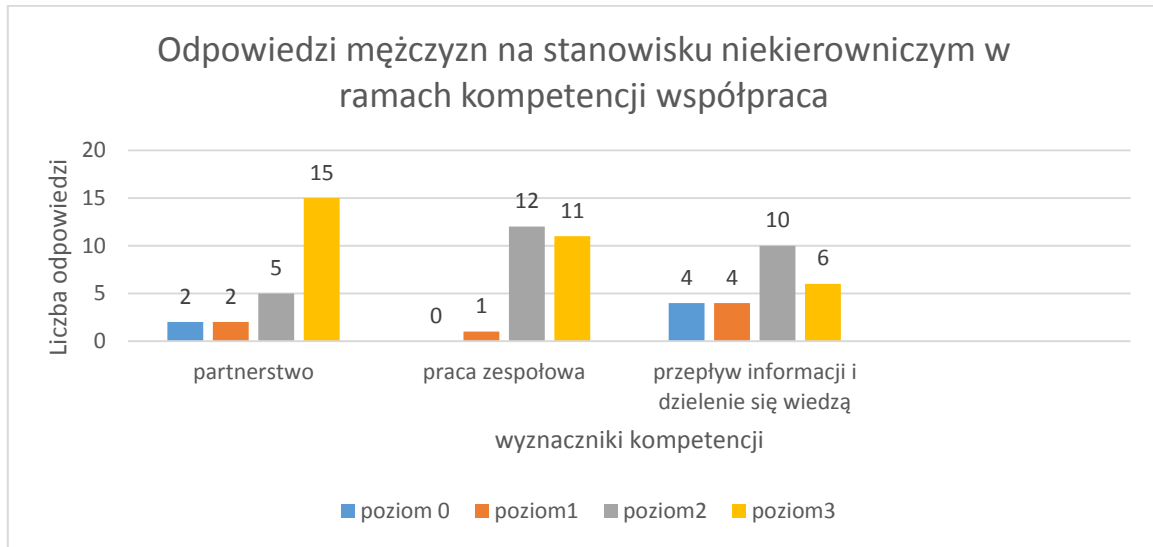


KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW



Respondenci zatrudnieni na stanowiskach nie kierowniczych bez względu na płeć posiadają kompetencje w zakresie rozwiązywania problemów na dobrym poziomie. Natomiast poziom bardzo dobry dominuje u mężczyzn w zakresie rozwiązywania problemów, a u kobiet w zakresie ich zapobiegania. Dostrzec również można niewielki odsetek respondentów, którzy wskazują na brak kompetencji w tym obszarze zwłaszcza wśród mężczyzn.

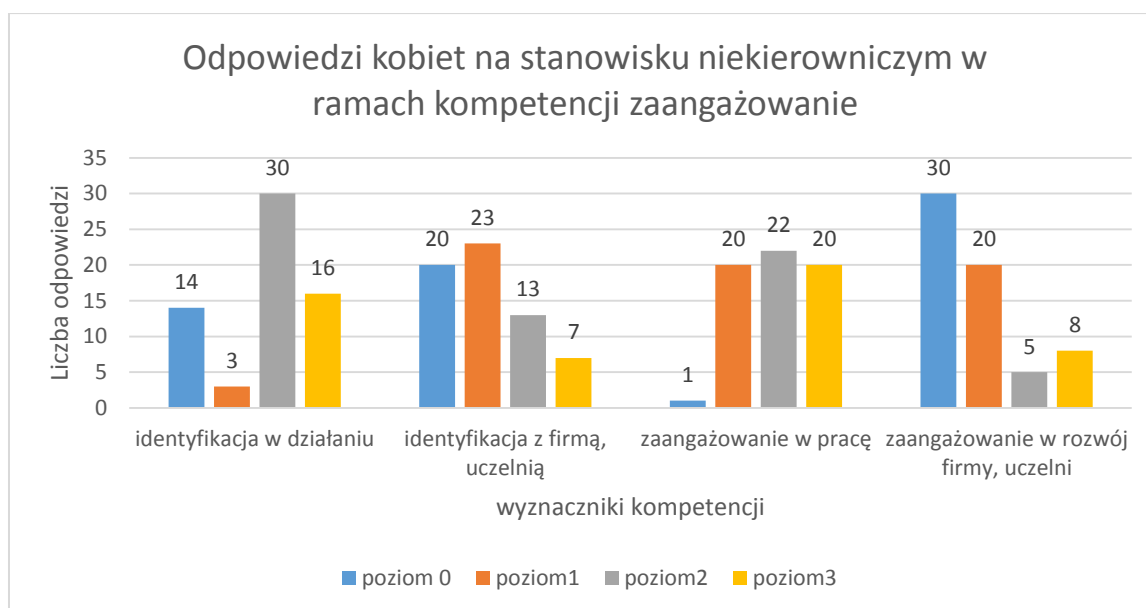
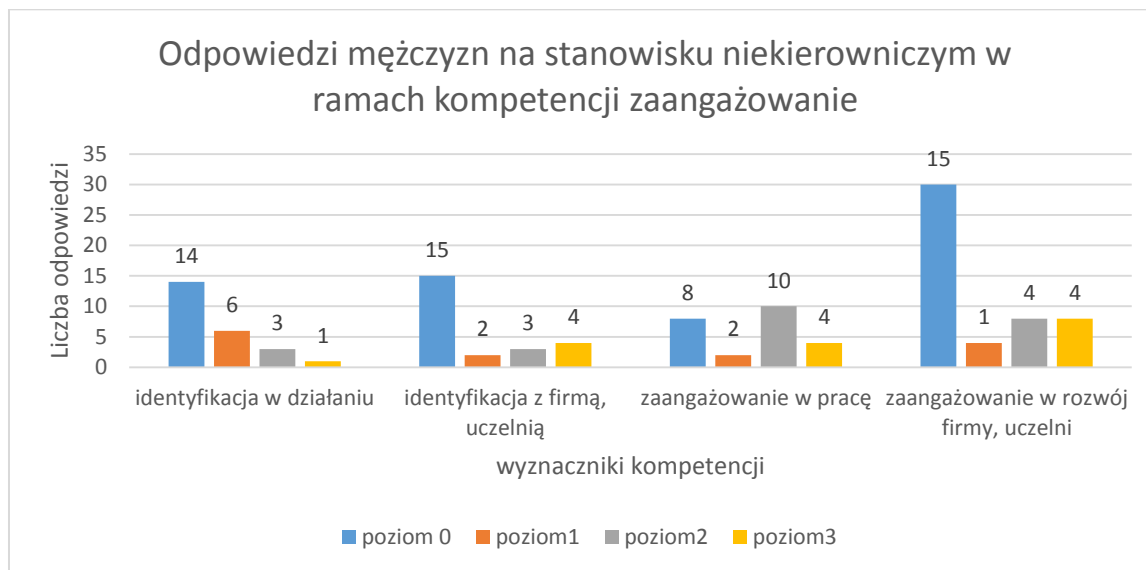
Ponad połowa mężczyzn deklaruje bardzo dobry poziom posiadanych kompetencji w zakresie partnerstwa oraz pracy zespołowej, podczas, gdy u kobiet są one na poziomie dobrym i podstawowym. Występuje stosunkowo niewielki odsetek w obu grupach osób deklarujących w ogóle brak tych kompetencji.



W obszarze zaangażowania dostrzec można stosunkowo dużo osób deklarujący brak tej kompetencji zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn np. w zakresie zaangażowania w rozwój firmy, uczelni u kobiet jest to blisko połowa a u mężczyzn ponad połowa respondentów.



KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE

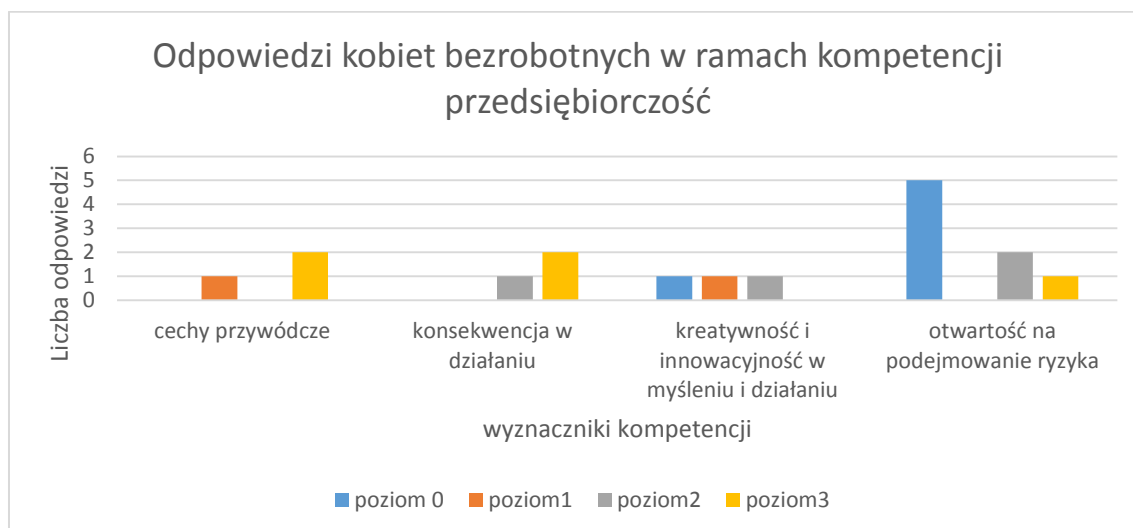
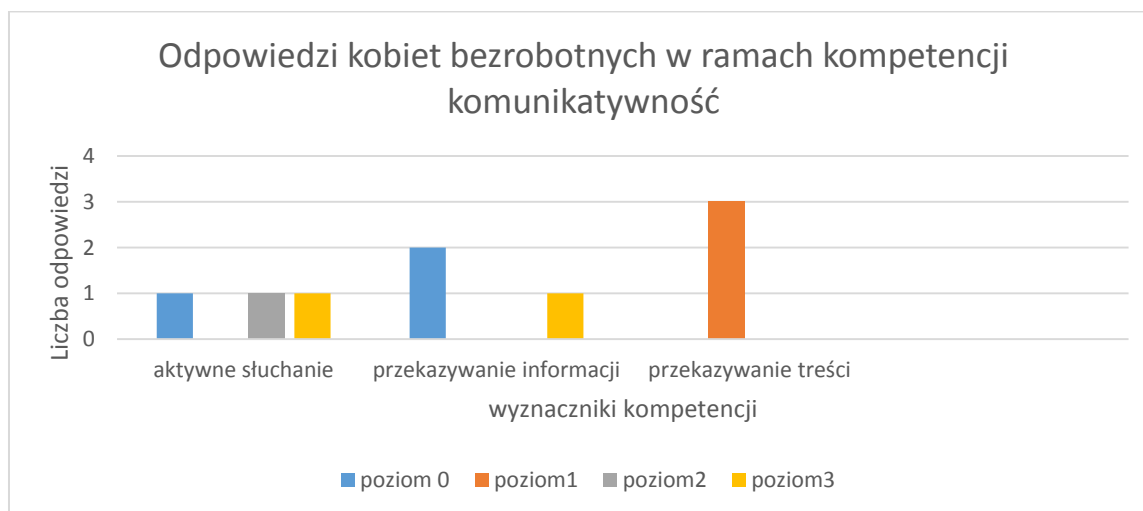


Ogólnie kobiety można uznać za bardziej zaangażowane niż mężczyźni. Taka sytuacja może wynikać z elementów kulturowych organizacji, w których respondenci pracują i uczą się, gdzie stan taki uważa się za pożądany.

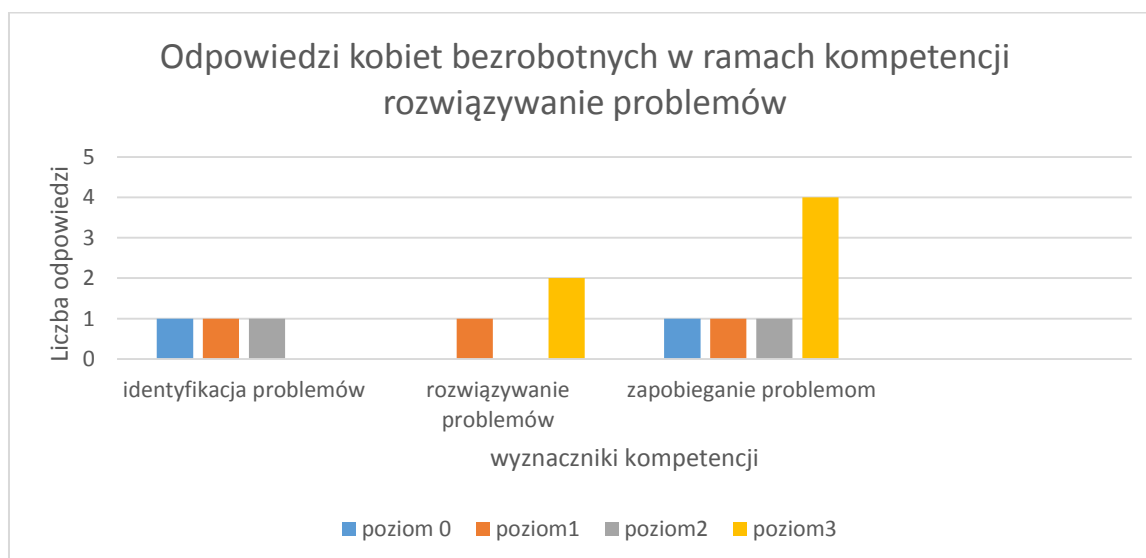


c. Osoby bezrobotne

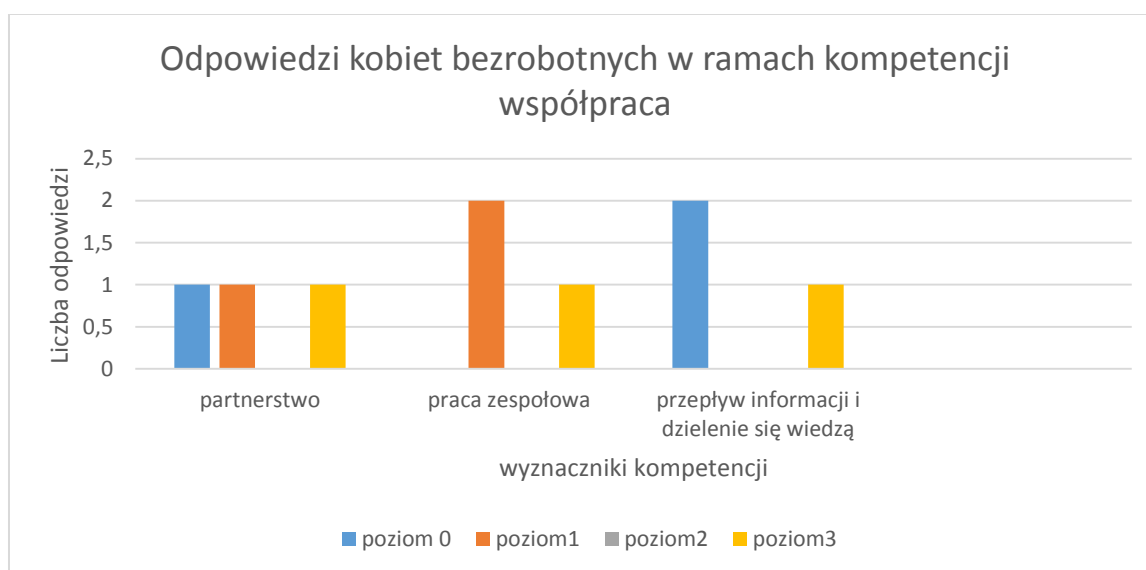
Wśród respondentów znalazły się zaledwie 3 osoby bezrobotne, same kobiety. Bezrobotne respondentki deklarowały bardzo dobry poziom posiadanych kompetencji w zakresie przekazywania treści oraz jednocześnie brak kompetencji w zakresie przekazywania informacji.



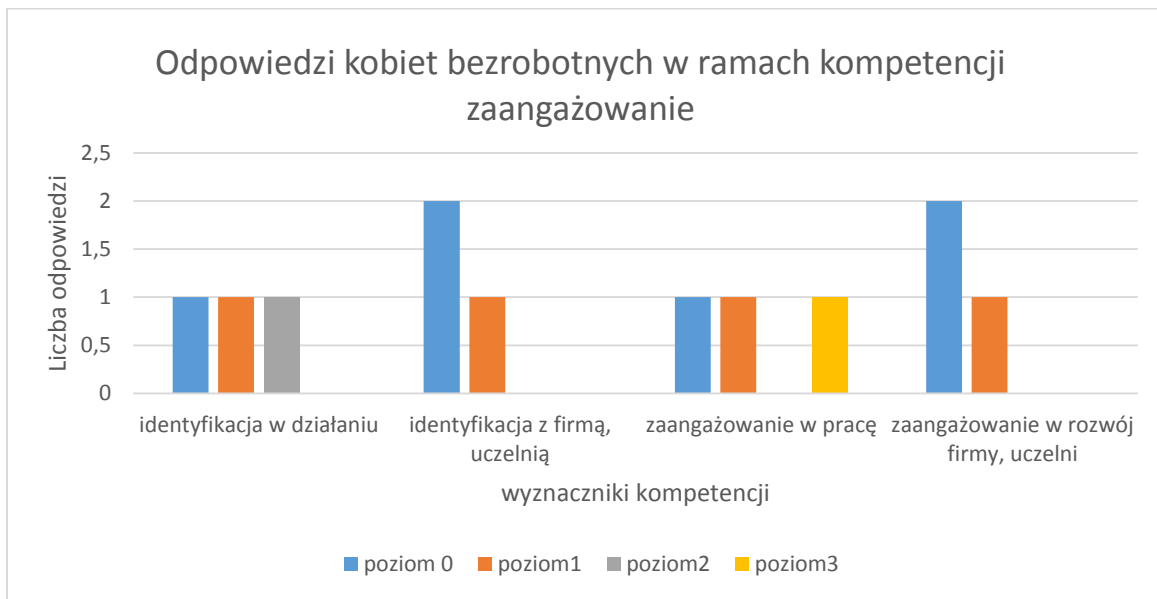
Respondentki wskazały na bardzo dobry poziom kompetencji przedsiębiorczych w zakresie cech przywódczych i konsekwencji w działaniu oraz braku kompetencji w zakresie otwartości na podejmowanie ryzyka.



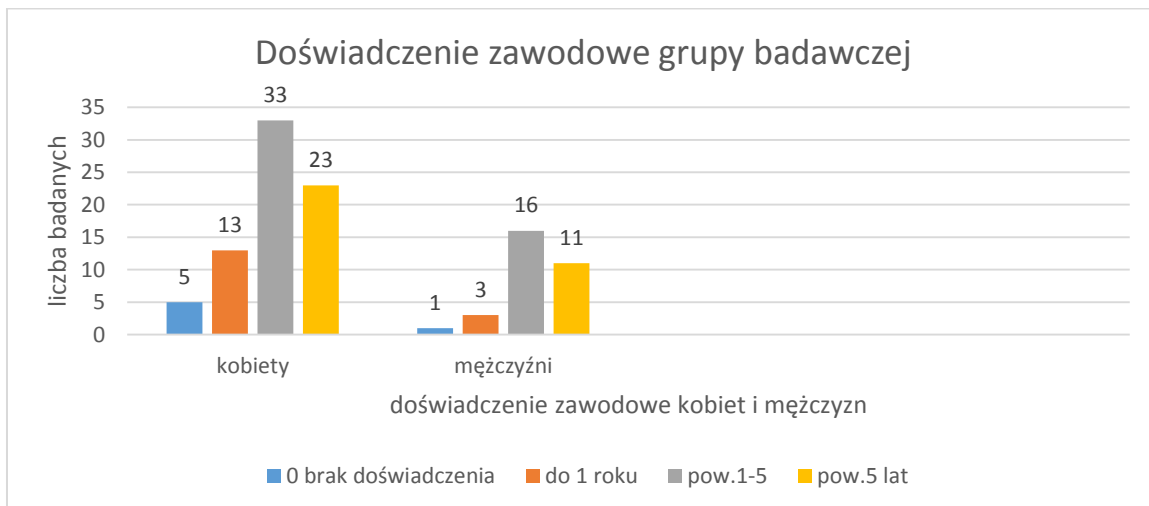
Badane bezrobotne kobiety zadeklarowały bardzo dobry poziom kompetencji w zakresie rozwiązywania i zapobiegania problemom. Do tego zmusza je życie, problemy w rodzinie oraz poszukiwanie balansu, w tym możliwości własnego rozwoju.



Respondentki wskazały przede wszystkim na brak kompetencji w zakresie przepływu informacji i dzielenia się wiedzą oraz na podstawowy poziom w zakresie pracy zespołowej, co może wynikać z niezbyt dużego doświadczenia zawodowego oraz aktualnego braku zatrudnienia.



Wśród respondentek można dostrzec brak zaangażowania lub niski jego poziom, co najprawdopodobniej jest uwarunkowane brakiem aktualnego zatrudnienia i brakiem związanej z tym motywacji.



Doświadczenie zawodowe respondentów przedstawione zostało na wykresie powyżej. Zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn dominują osoby ze stażem pracy powyżej 1 roku i poniżej 5 lat. Stosunkowo duży odsetek stanowią również osoby z zatrudnieniem powyżej 5 lat. Bez doświadczenia jest w sumie 6 respondentów (5 kobiet i 1 mężczyzna). W wyniku analizy empirycznej stwierdzono, że osoby ze stosunkowo dużym doświadczeniem często w przeciągu ostatnich 5 lat nie odbywały szkoleń,



kursów lub mieli ich stosunkowo mało. Osoby bezrobotne lub z krótkim stażem wręcz przeciwnie. Może to być uwarunkowane silniejszą motywacją, potrzebą rozwoju, czy chęcią wykazania się w pracy lub znalezienia pracy, natomiast u respondentów z dużym doświadczeniem może dodatkowo dojść aspekt wypalenia zawodowego oraz elementów kulturowych organizacji, w których są lub byli zatrudnieni.

PODSUMOWANIE

Osoby na stanowiskach kierowniczych wykazują się dobrym poziomem we wszystkich badanych 5 kompetencjach. W zasadzie nie występują u nich braki kompetencji, natomiast stosunkowo niewielu z nich mimo dużego doświadczenia zawodowego oraz kończenia studiów (respondenci - studenci ostatnich semestrów) nie nabyła jeszcze tych kompetencji na poziomie bardzo dobrym, co może być z jednej strony uwarunkowane elementami kulturowymi organizacji, w których uczą się i pracują, a z drugiej strony wskazywać na „niedoskonałości” planów i programów kształcenia uczelni (zbyt mało upracticznienia). Respondenci wydają się być zbyt mało zmotywowani do rozwoju i w niewielkim stopniu zaangażowani w „życie” organizacji i uczelni.

U osób zatrudnionych na stanowiskach nie kierowniczych i bezrobotnych częściej występuję poziom 0- wskazujący na brak przyswojenia danej kompetencji lub bardzo niski jej poziom. Zauważalne to jest m.in. w obszarze, zaangażowania, czy przedsiębiorczości.

Z analizy materiału empirycznego wynika, że istnieje przestrzeń do zagospodarowania. Można zauważyć, że respondenci nie do końca rozumieli, czy utożsamiali się z definicjami kompetencji, jakie zawarto w kwestionariuszu ankiety, dlatego dla bardziej obiektywnej diagnozy i oceny kompetencji wykorzystano dodatkowe narzędzie badawcze w postaci wywiadu behawioralnego. Jego celem było doprecyzowanie niejasności, kwestii, jakie znalazły się w ankiecie i skonfrontowanie samooceny respondenta z jego rzeczywistymi, faktycznie posiadanymi kompetencjami.

Ważne jest, aby umiejętnie dobierać narzędzia diagnostyczne, identyfikować poszczególne kompetencje i luki kompetencyjne, aby móc wspomagać rozwój pracowników i „doskonalic” proces kształcenia. W procesie uczenia się osób dorosłych komunikatywność spełnia bardzo ważną rolę.



ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW BEHAWIORALNYCH NA PRÓBIE 30 STUDENTÓW WYŻSZEJ SZKOŁY MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE

WYWIAD NR 1

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Student błędnie rozumie również udział w szkoleniach w Uczelni (0 szkoleń) gdyż udział w projekcie jest również formą szkolenia jak i poza nią (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Tylko w przypadku kompetencji z przedsiębiorczości i współpracy zadanie zostało rozwiązane zgodnie z podstawą programową. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,1, czyli dobrym bądź w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 1 oraz na wykresie.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

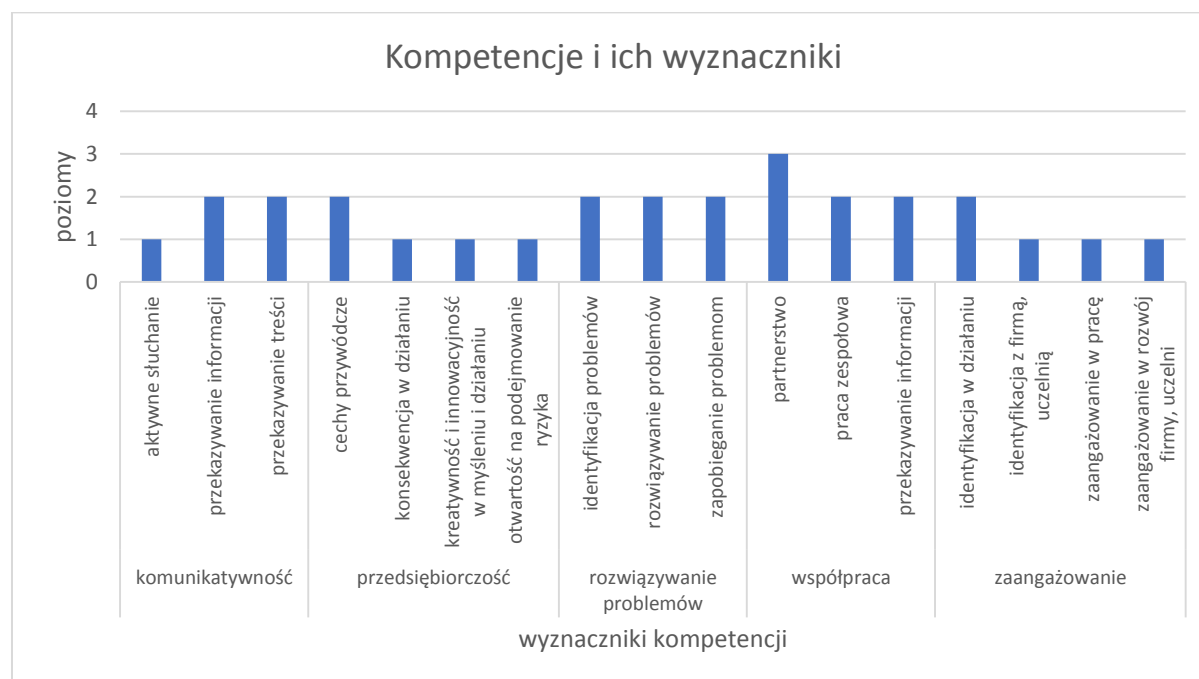
Tab. 1. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie



rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	tak
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	tak
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	tak
współpraca	partnerstwo	3	wąska	tak

Wykres 1. Kompetencje i ich wyznaczniki





WYWIAD NR 2

Student posiada 19 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) jak i poza nią (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym bądź bardzo dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym, czyli poziom 1. Student przy dwóch kompetencjach wskazał również, iż nie posiada umiejętności w danej kompetencji, co zostało określone poziomem 0. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 2 oraz na wykresie nr 2.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Nie posiada również danych umiejętności w ramach danej kompetencji, co oznacza, że podstawa programowa nie została w pełni zrealizowana.

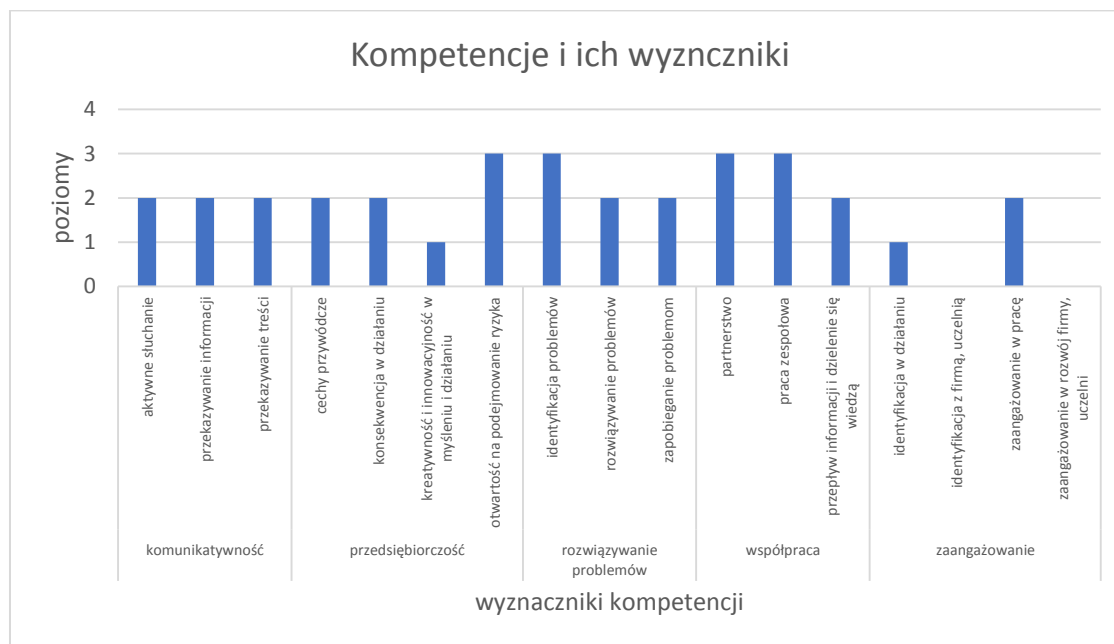
Tab. 2. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie



zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	0	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	0	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie

Wykres 2. Kompetencje i ich wyznaczniki





WYWIAD NR 3

Student posiada 6 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 3 oraz na wykresie nr 3.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

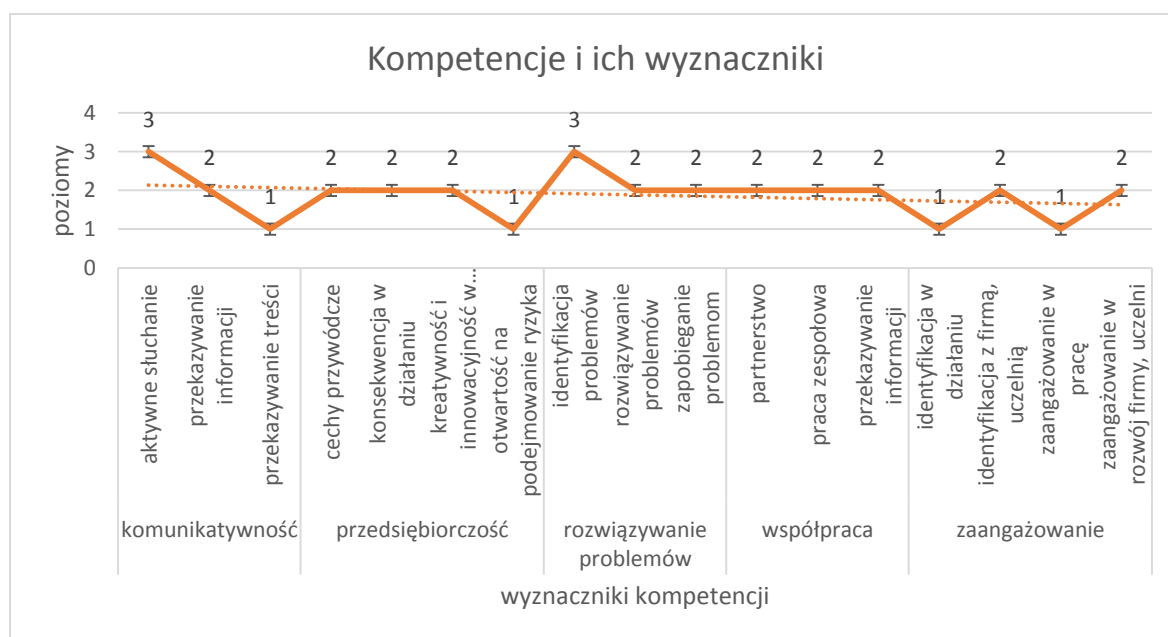
Tab. 3. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie



zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	tak
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	tak
współpraca	partnerstwo	2	wąska	tak

Wykres 3. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD 4

Student posiada 6 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w



kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 4 oraz na wykresie nr 4.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

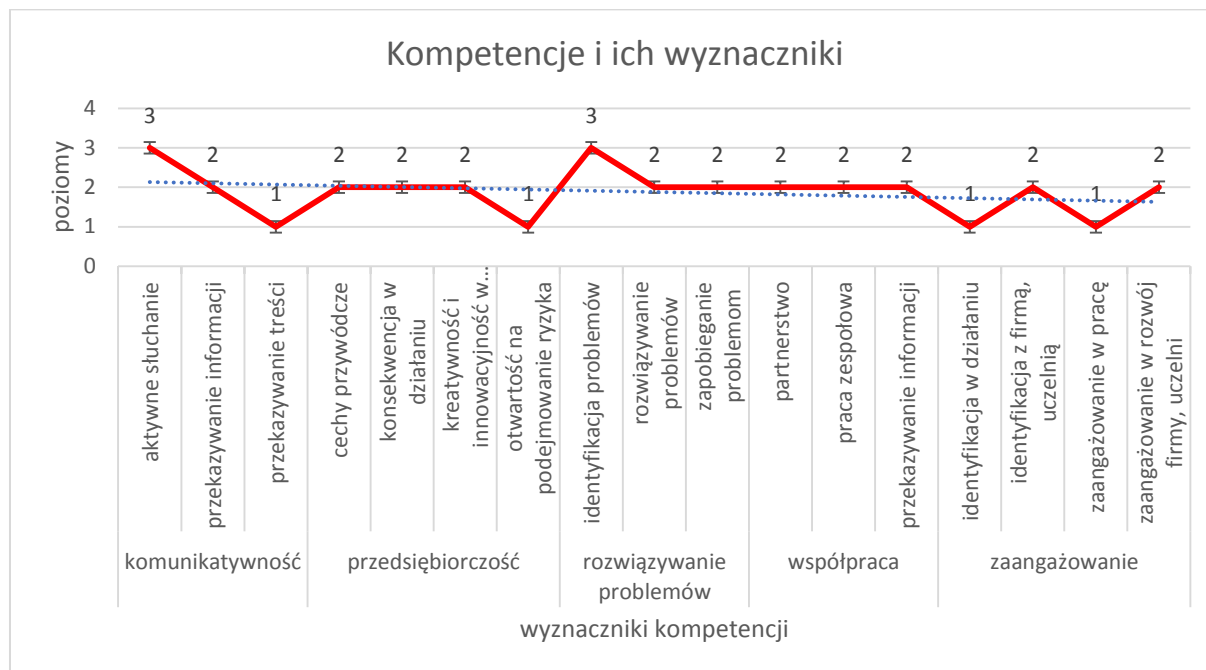
Tab. 4. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	Wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	Wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	Wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	Wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	Wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	Wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	Wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	Wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	Wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	Wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	Wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	Wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	Wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	Wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	Wąska	tak



współpraca	praca zespołowa	2	Wąska	tak
współpraca	partnerstwo	2	Wąska	tak

Wykres 4. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 5

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył również w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią, natomiast w Uczelni odbył 5 szkoleń. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 0,1, czyli brak umiejętności oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. W większości przypadków określa, iż nie posiada umiejętności danej kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 5 oraz na wykresie nr 5.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W



ankiecie natomiast student również określił, iż nie posiada bądź w niewielkim stopniu dane kompetencje.

Tab. 5. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	0	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	0	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	0	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	0	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	0	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	0	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	0	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	0	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	0	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	1	wąska	nie

Wykres 5. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 6

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył również w szkoleniach organizowanych w Uczelni jak i poza nią. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. W dwóch przypadkach, a mianowicie przy kompetencji współpraca i przedsiębiorczości wskazał, iż jego umiejętności są na poziomie 0. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 6 oraz na wykresie nr 6.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student określa swoje kompetencje, jako dobre lub opanowane w stopniu podstawowym.

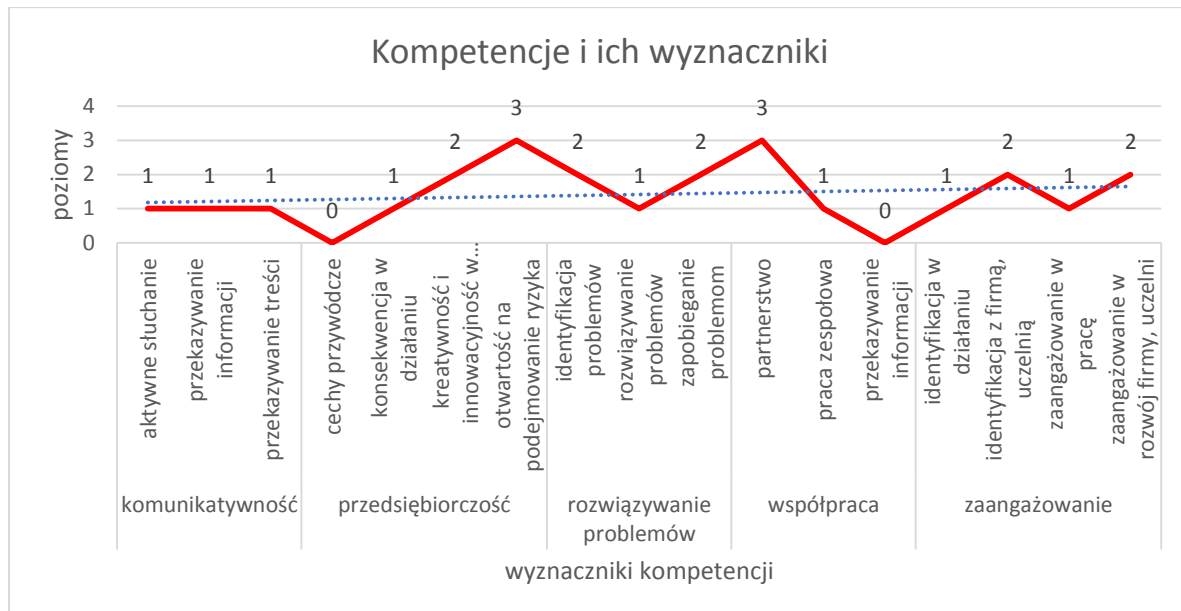


Tab. 6. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	0	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	0	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 6. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 7

Student posiada 6 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 7 oraz na wykresie nr 7.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

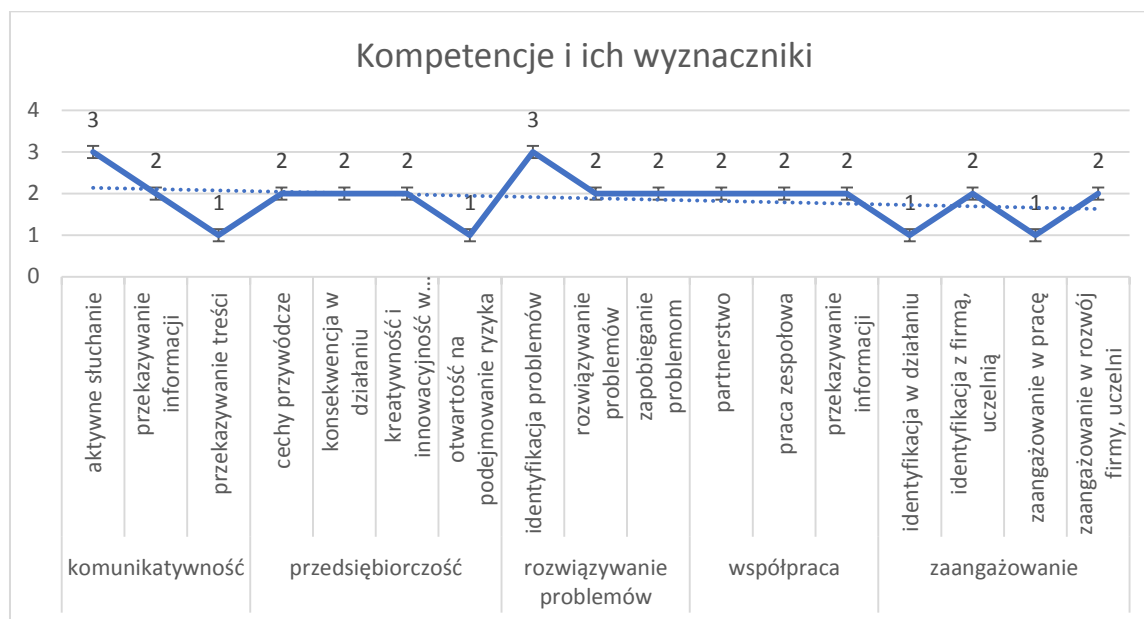


Tab. 7. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	Nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	Nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	Nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	Tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	Tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	Tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	Nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	Nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	Nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	Nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	Nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	Nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	Nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	Nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	Tak
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	Tak
współpraca	partnerstwo	2	wąska	Tak



Wykres 7. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 8

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (5 szkoleń) jak i poza nią (5 szkoleń) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 8 oraz na wykresie nr 8.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

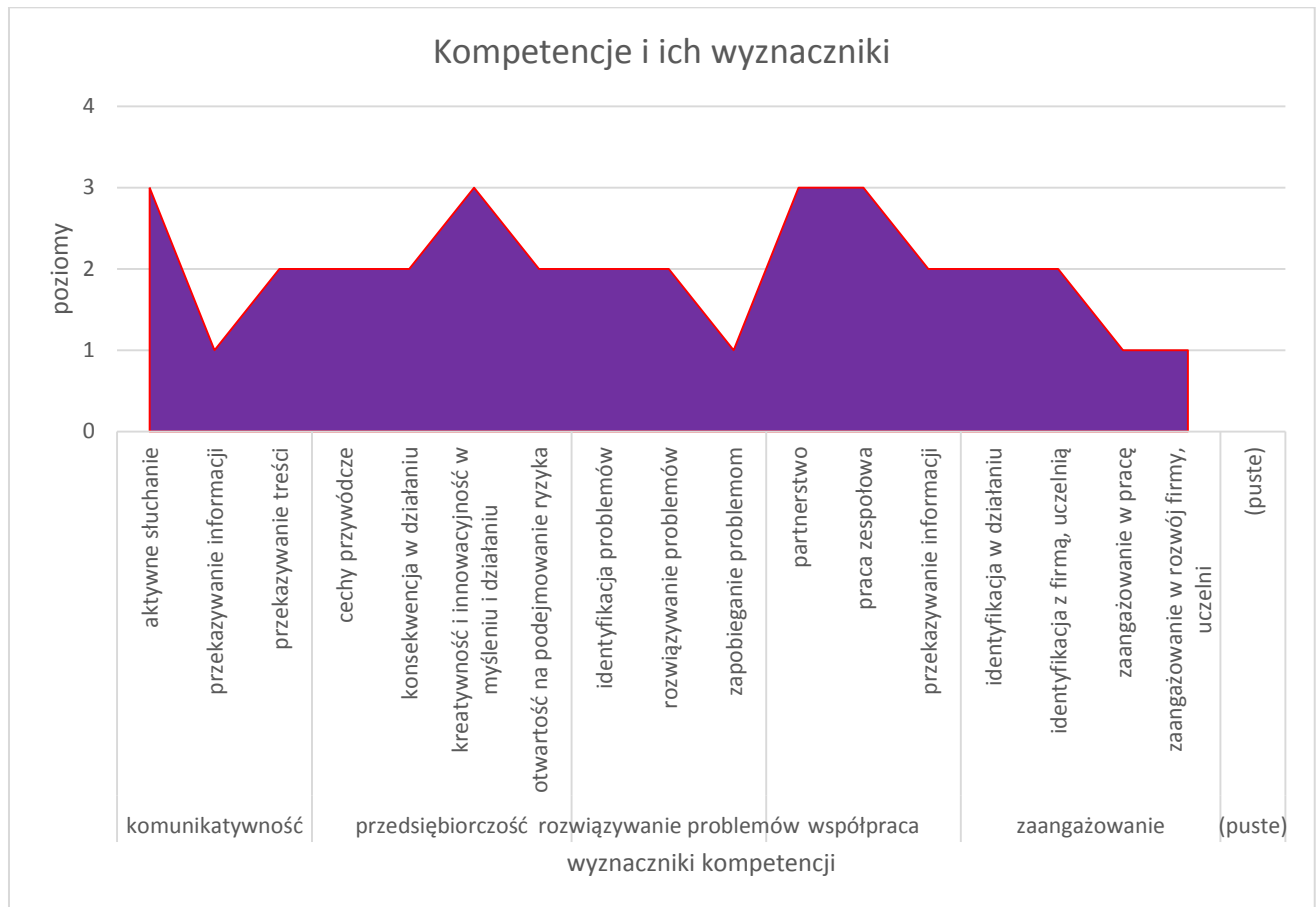


Tab. 8. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 8. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 9

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (6 szkoleń) jak i poza nią (5 szkoleń) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 9 oraz na wykresie nr 9.



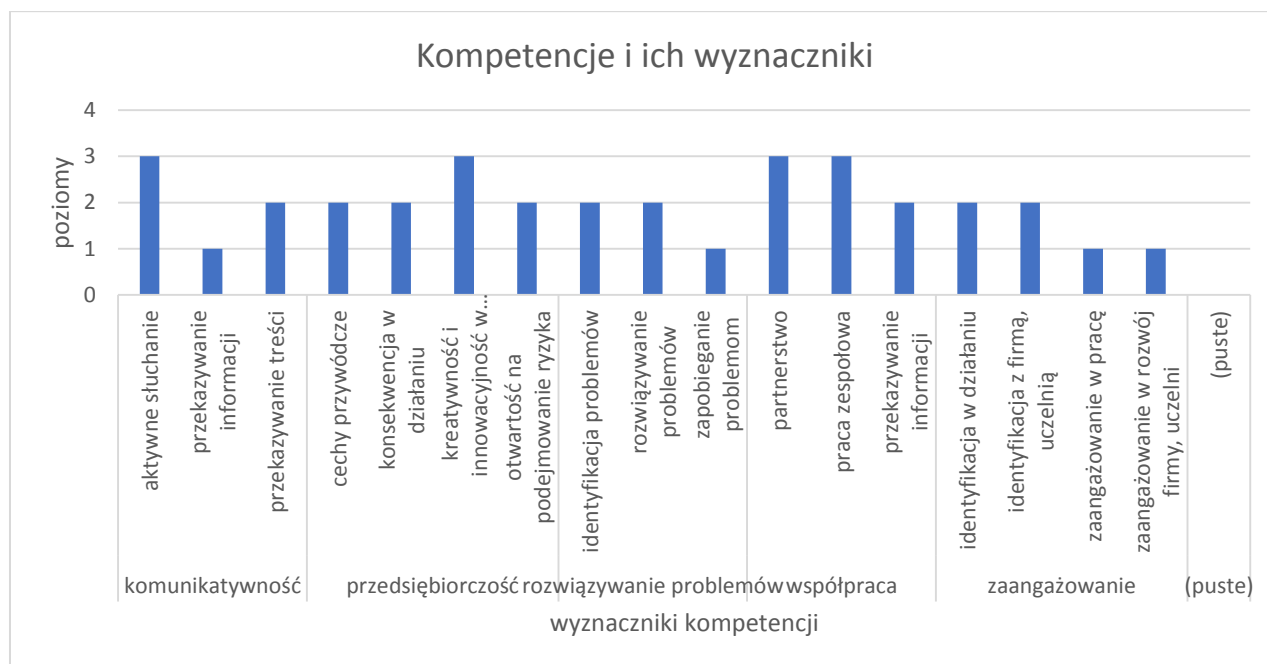
Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

Tab. 9. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 9. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 10

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni jak i poza nią miały wpływ na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny, natomiast nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 10 oraz na wykresie nr 10.

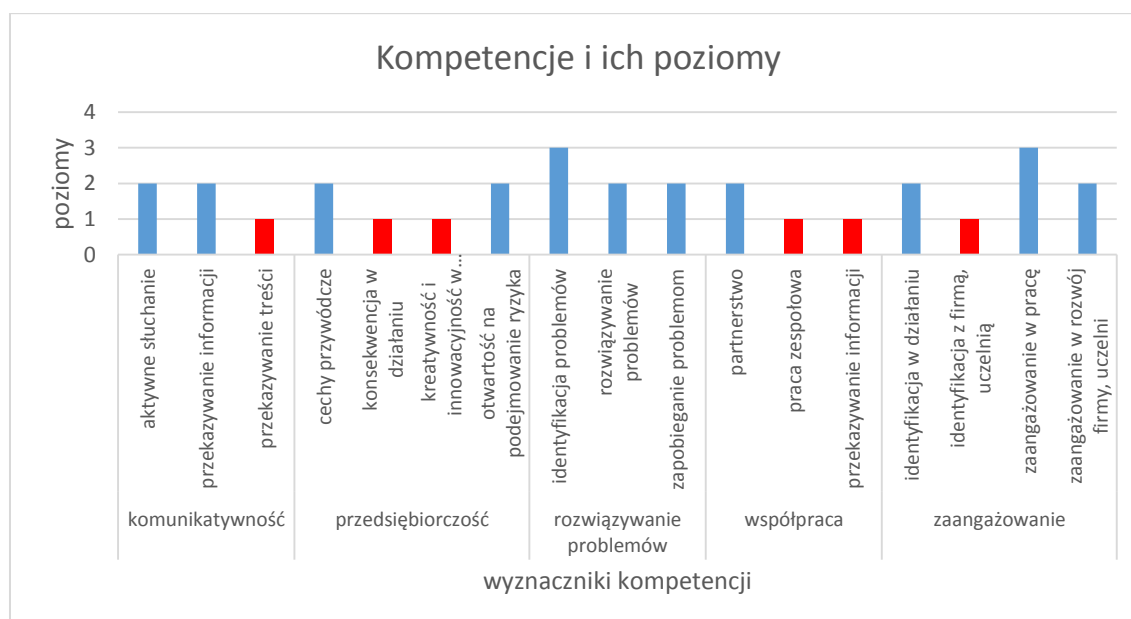


Tab. 10. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	1	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 10. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 11

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, które pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni jak i poza nią miały wpływ na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny, natomiast nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją.

Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 11 oraz na wykresie nr 11.

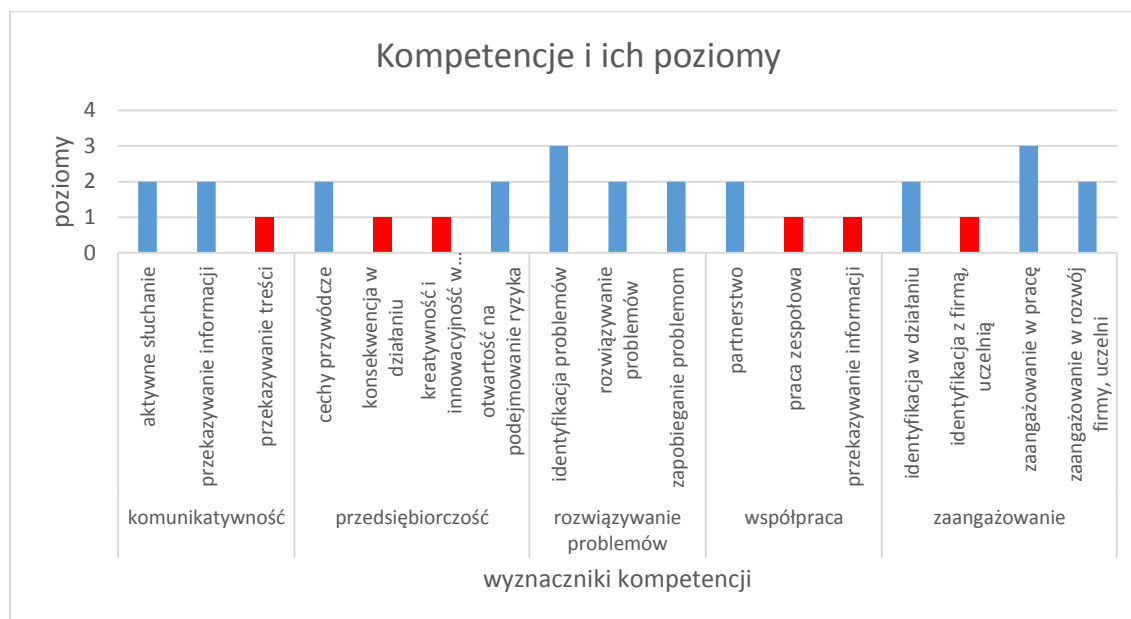


Tab. 11. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	1	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 11. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 12

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) jak i poza nią (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym bądź bardzo dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym, czyli poziom 1. Student przy dwóch kompetencjach wskazał również, iż nie posiada umiejętności w danej kompetencji, co zostało określone poziomem 0. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 12 oraz na wykresie nr 12.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Nie posiada również danych umiejętności w ramach danej kompetencji, co oznacza, że podstawa programowa nie została w pełni zrealizowana.

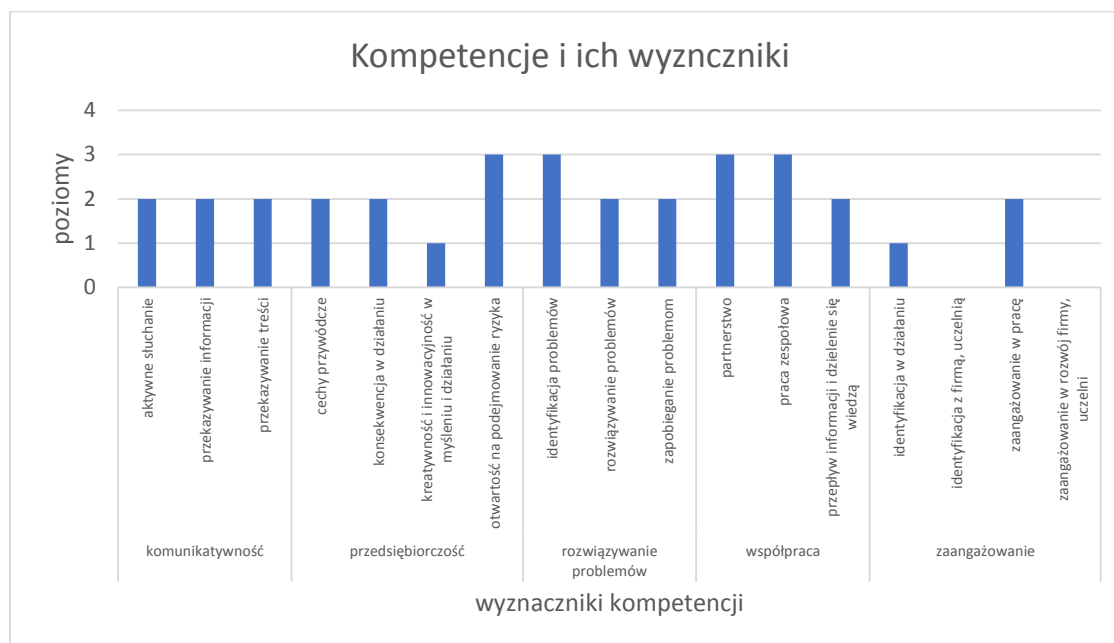


Tab. 12. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	0	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	0	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 12. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 13

Student posiada 20 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (6 szkoleń) jak i poza nią (5 szkoleń) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 13 oraz na wykresie nr 13.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

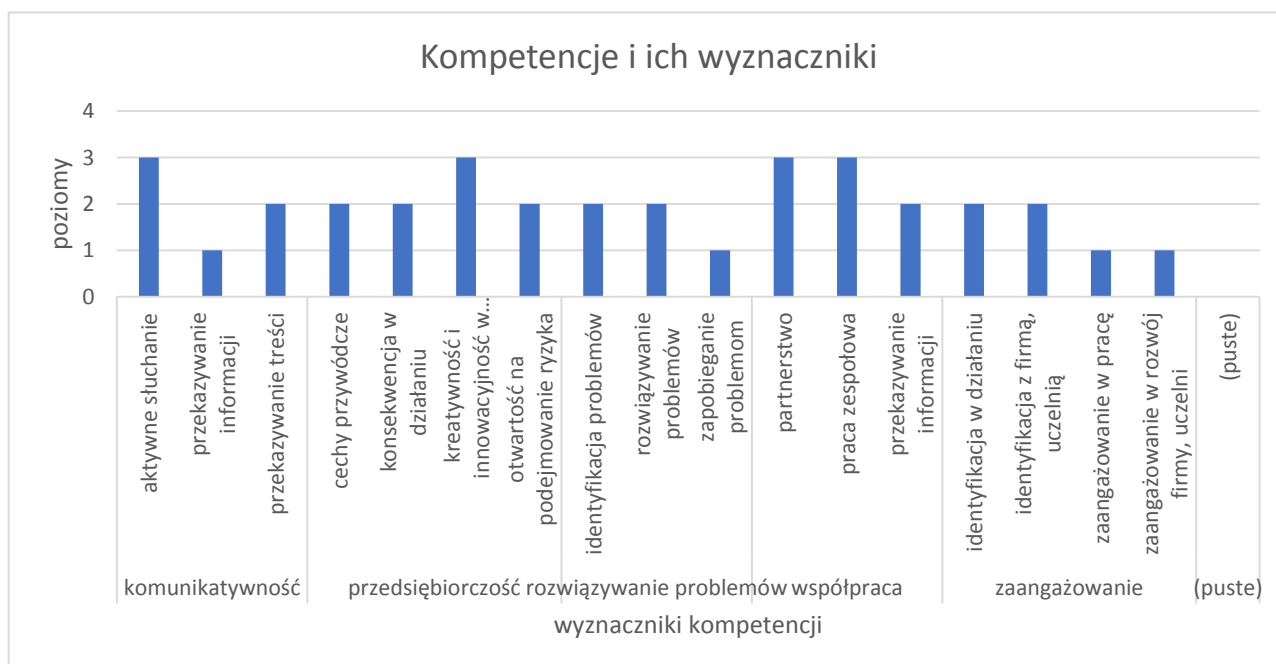


Tab. 13. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 13. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYKRES NR 14

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią i w Uczelni. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 3,2, czyli na bardzo dobrze lub dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 14 oraz na wykresie nr 14.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student uznał, iż posiada umiejętności w ramach danych kompetencji, co nie znalazło potwierdzenia w zadaniach praktycznych.

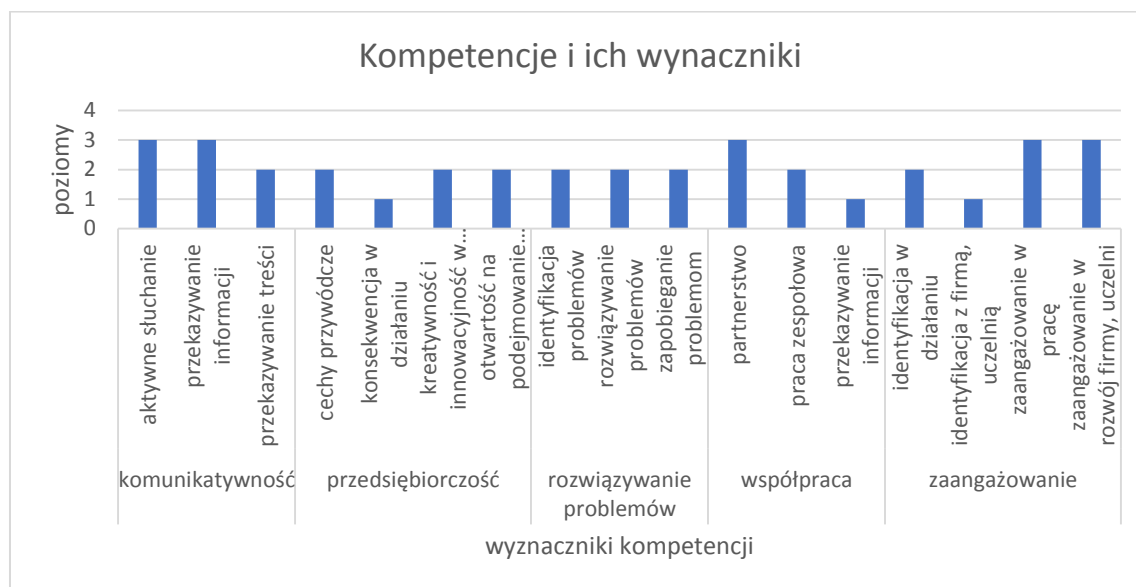


Tab. 14. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 14. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYKRES NR 15

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią i w Uczelni. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomi 3, 2 czyli dobrze bądź bardzo dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 15 oraz na wykresie nr 15.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student uznał, iż w pełni posiada umiejętności w ramach danych kompetencji, co nie znalazło potwierdzenia w zadaniach praktycznych.

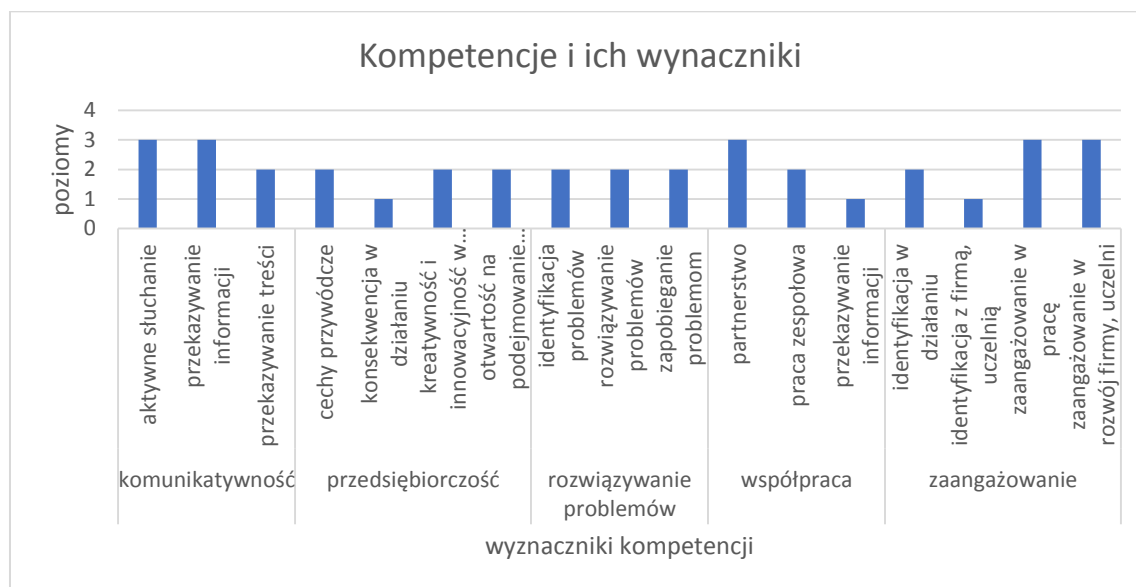


Tab. 15. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 15. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 16

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni jak i poza nią miały wpływ na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny, natomiast nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją.

Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 16 oraz na wykresie nr 16.

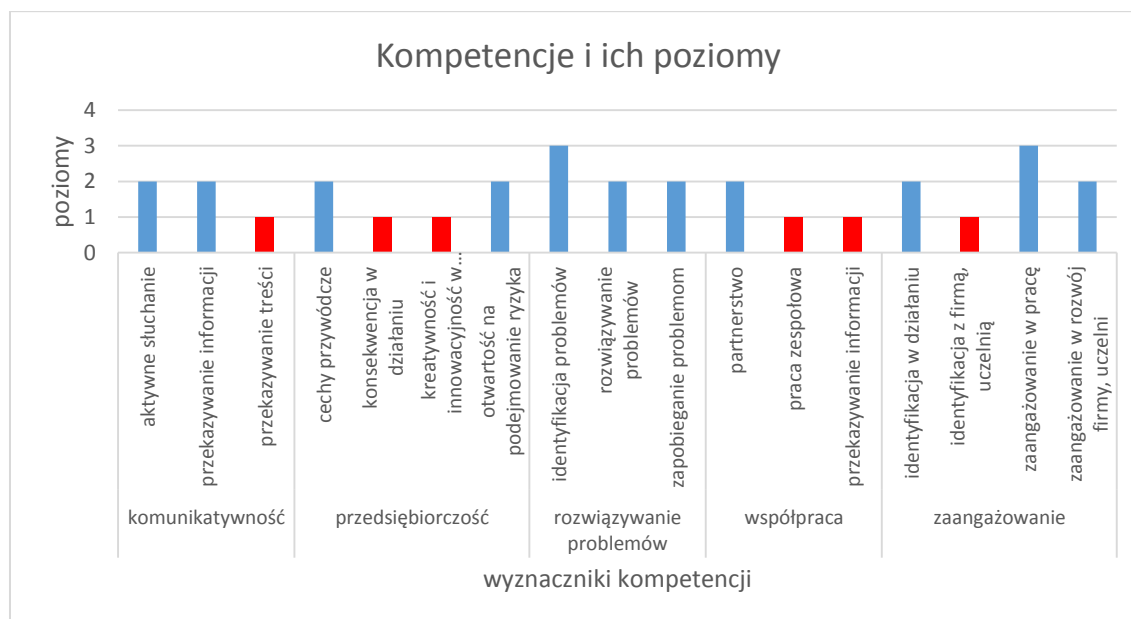


Tab. 16. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	1	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 16. Kompetencje i ich poziomy



WYWIAD NR 17

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co nie ogranicza wyboru konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 17 oraz na wykresie nr 17.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Swoje umiejętności ocenia zbyt nisko (ankieta) gdyż w praktyce potrafi je w pełni wykorzystać.

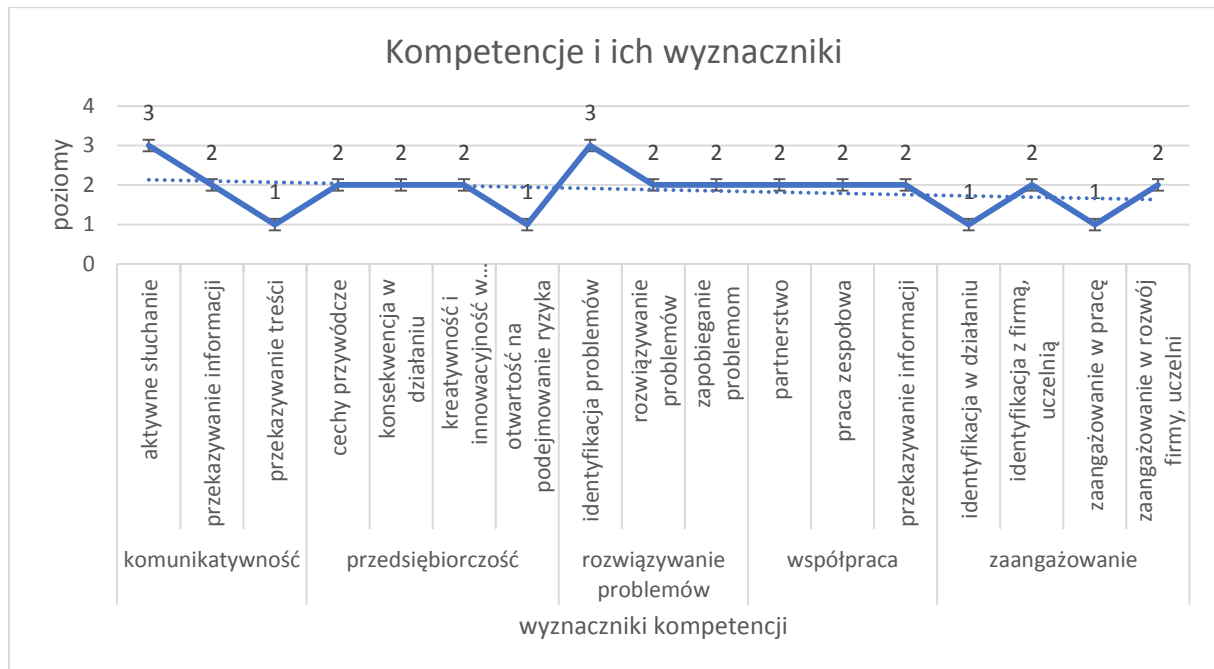


Tab. 17. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	Tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	Tak
komunikatywność	przekazywanie treści	1	szeroka	Tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	Tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	Tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	Tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	szeroka	Tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	szeroka	Tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	Tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	Tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	Tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	szeroka	Tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	Tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	Tak
współpraca	przekazywanie informacji	2	szeroka	Tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	Tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	Tak



Wykres 17. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 18

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co nie ogranicza wyboru konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 18 oraz na wykresie nr 18.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Swoje umiejętności ocenia zbyt nisko (ankieta) gdyż w praktyce potrafi je w pełni wykorzystać.



Tab. 18. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	1	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 18. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 19

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył również w szkoleniach organizowanych w Uczelni jak i poza nią. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. W dwóch przypadkach, a mianowicie przy kompetencji współpraca i przedsiębiorczości wskazał, iż jego umiejętności są na poziomie 0. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 19 oraz na wykresie nr 19.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student określa swoje kompetencje, jako dobre lub opanowane w stopniu podstawowym.

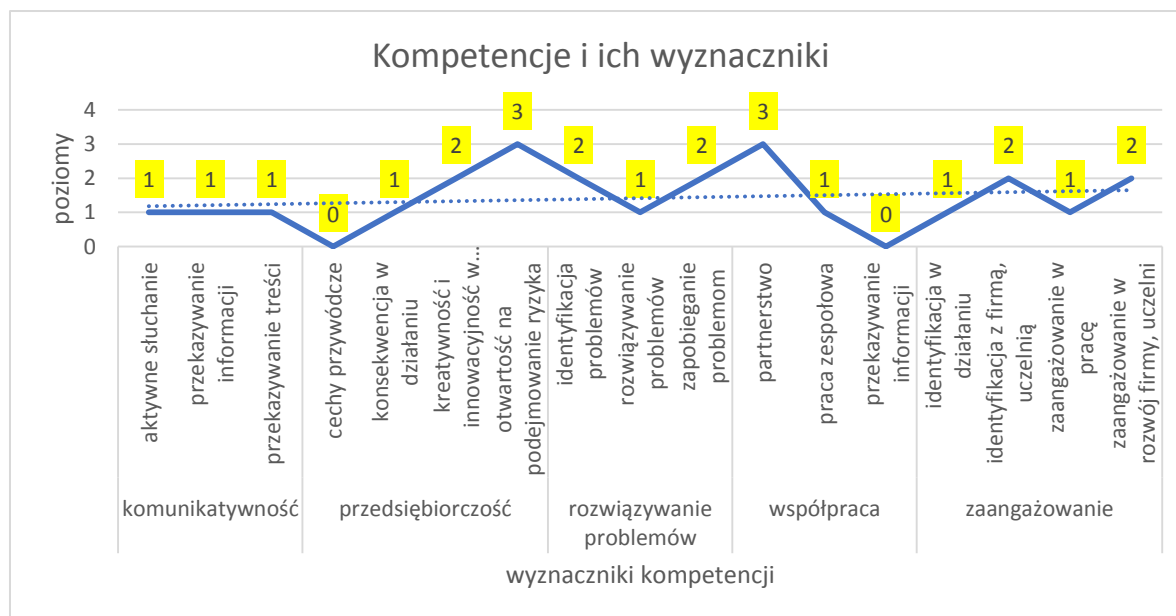


Tab. 19. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	0	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	0	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 19. Kompetencje menedżerskie i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 20

Student posiada 6 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 20 oraz na wykresie nr 20.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

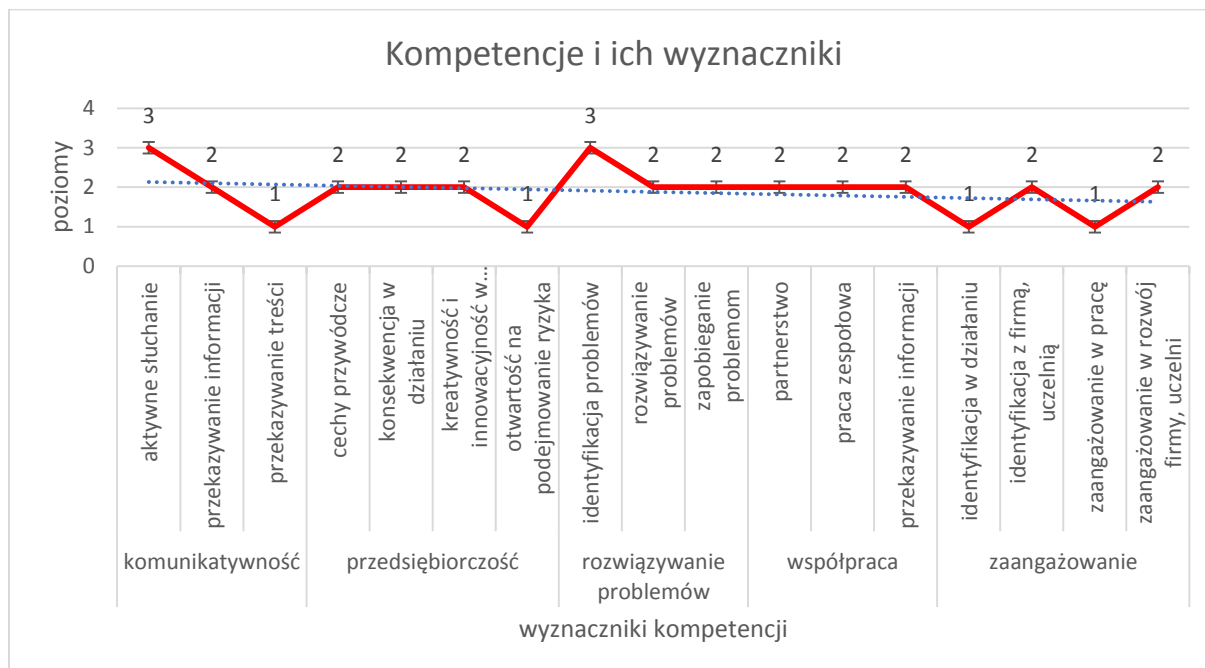


Tab. 20. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	tak
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	tak
współpraca	partnerstwo	2	wąska	tak



Wykres 20. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 21

Student posiada 8 letnie doświadczenie zawodowe, które pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni jak i poza nią miały wpływ na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu.

Student potrafi rozwiązać problem praktyczny, natomiast nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Wyniki analizy zostały zaprezentowane w tabeli 21 i na wykresie nr 21.

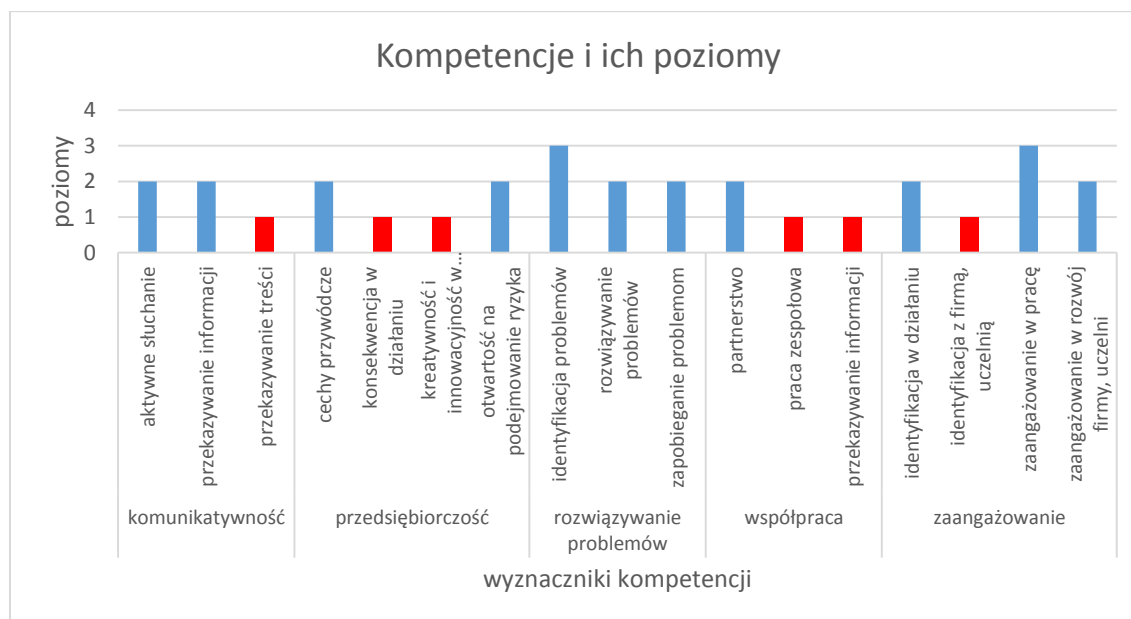


Tab. 21. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	1	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 21. Kompetencje i ich poziomy



WYWIAD NR 22

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią i w Uczelni. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomy 3, 2 czyli dobrze bądź bardzo dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 22 oraz na wykresie nr 22.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student uznał, iż w pełni posiada umiejętności w ramach danych kompetencji, co nie znalazło potwierdzenia w zadaniach praktycznych.



Tab. 22. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie

Wykres 22. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 23

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią i w Uczelni. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomi 3, 2 czyli dobrze bądź bardzo dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 23 oraz na wykresie nr 23.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student uznał, iż w pełni posiada umiejętności w ramach danych kompetencji, co nie znalazło potwierdzenia w zadaniach praktycznych.

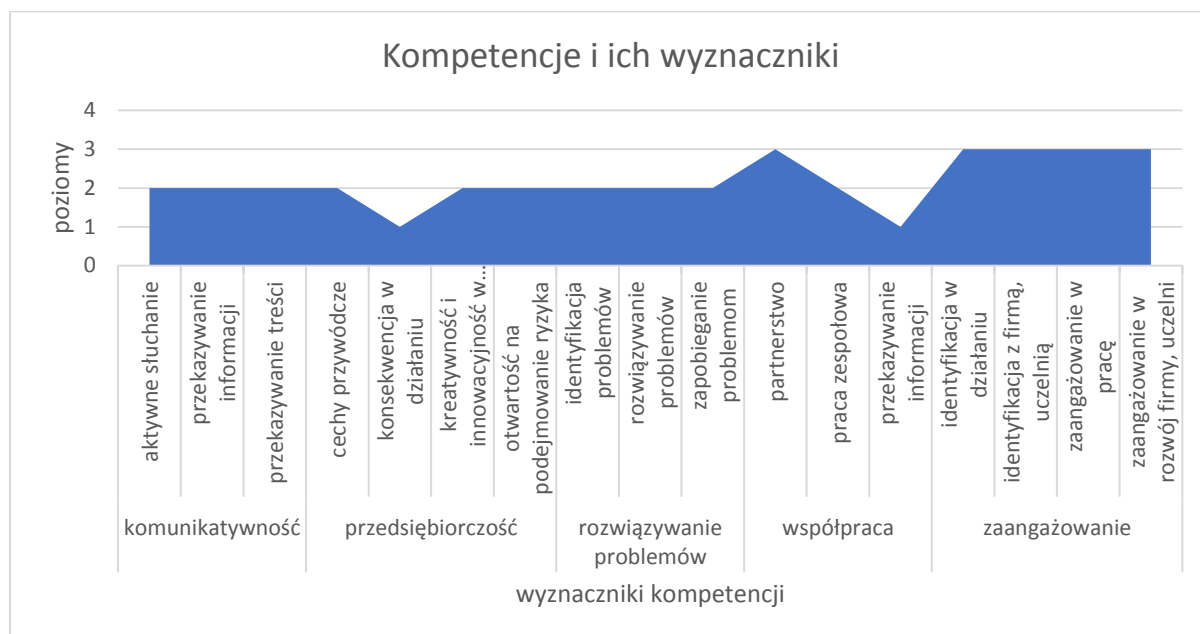


Tab. 23. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 23. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 24

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) jak i poza nią (2 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 1, czyli umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 24 oraz na wykresie 24.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Nie posiada również danych umiejętności w ramach danej kompetencji, co oznacza, że podstawa programowa nie została w pełni zrealizowana.



Tab. 24. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	1	wąska	nie
współpraca	przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	1	wąska	nie



Wykres 24. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 25

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią i w Uczelni. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomi 3, 2 czyli dobrze bądź bardzo dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 25 oraz na wykresie 25.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student uznał, iż w pełni posiada umiejętności w ramach danych kompetencji, co nie znalazło potwierdzenia w zadaniach praktycznych.

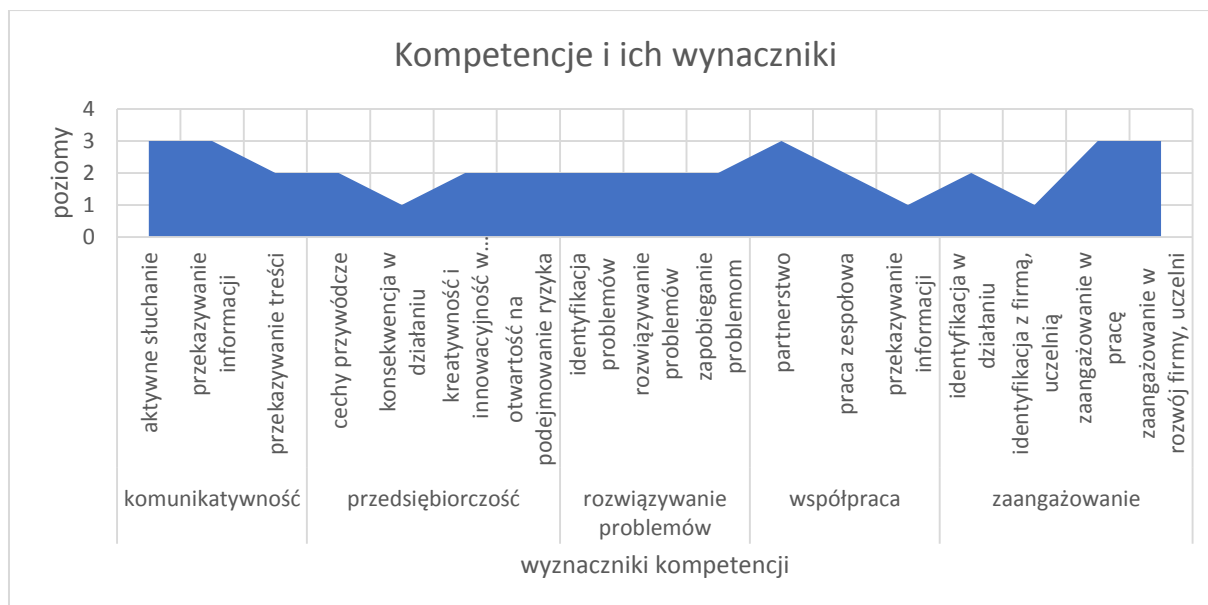


Tab. 25. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 25. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 26

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (7szkoleń) jak i poza nią (6 szkoleń) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 26 oraz na wykresie 26.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

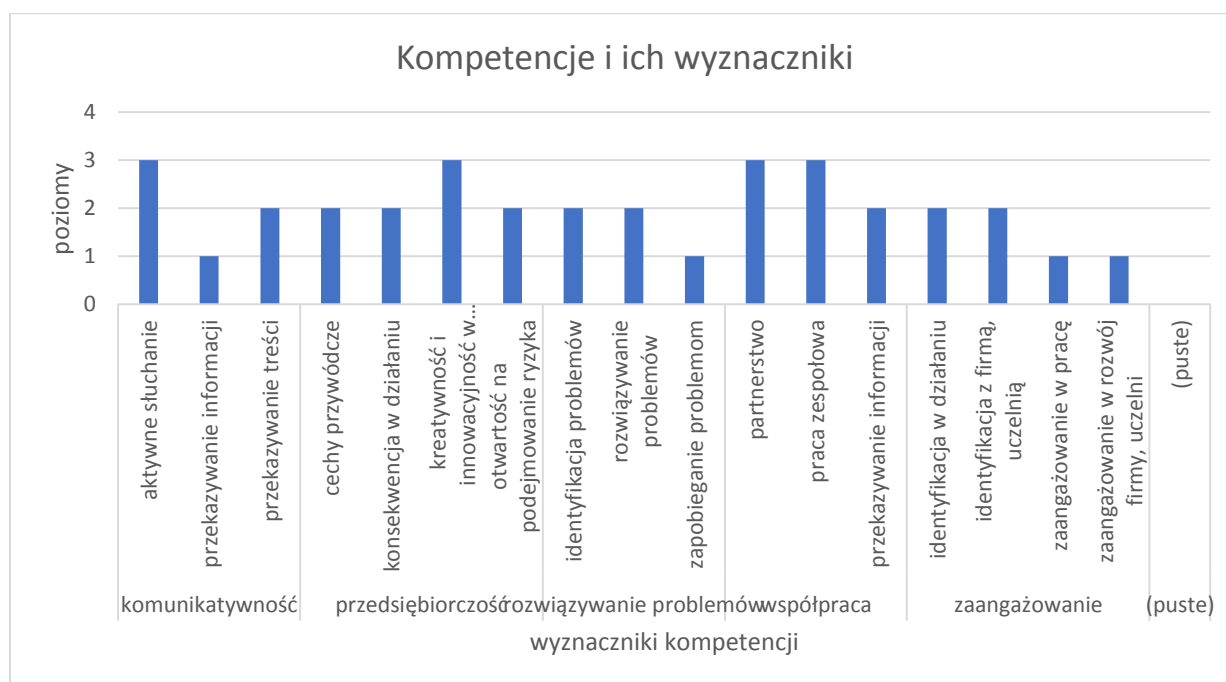


Tab. 26. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 26. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 27

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co nie ogranicza wyboru konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 27 oraz na wykresie 27.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Swoje umiejętności ocenia zbyt nisko (ankieta) gdyż w praktyce potrafi je w pełni wykorzystać.

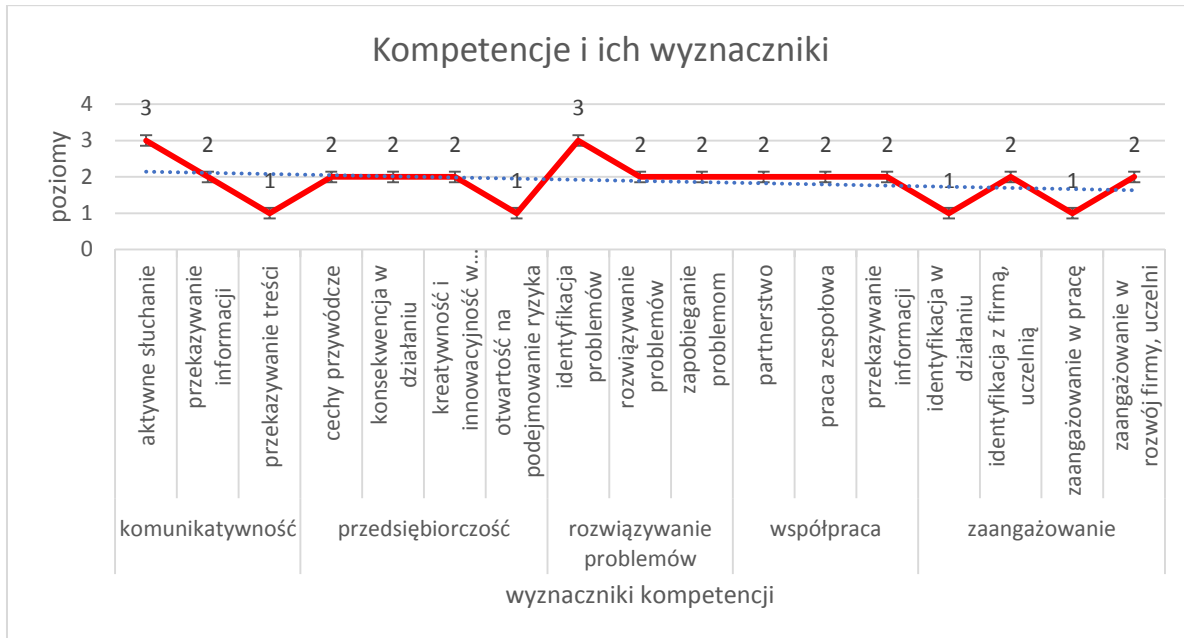


Tab. 27. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	1	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 27. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 28

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Nie uczestniczył również w szkoleniach organizowanych w Uczelni, jak i poza nią. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. W dwóch przypadkach, a mianowicie przy kompetencji współpraca i przedsiębiorczości wskazał, iż jego umiejętności są na poziomie 0. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 28 oraz na wykresie 28.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. W ankiecie natomiast student określa swoje kompetencje, jako dobre lub opanowane w stopniu podstawowym.

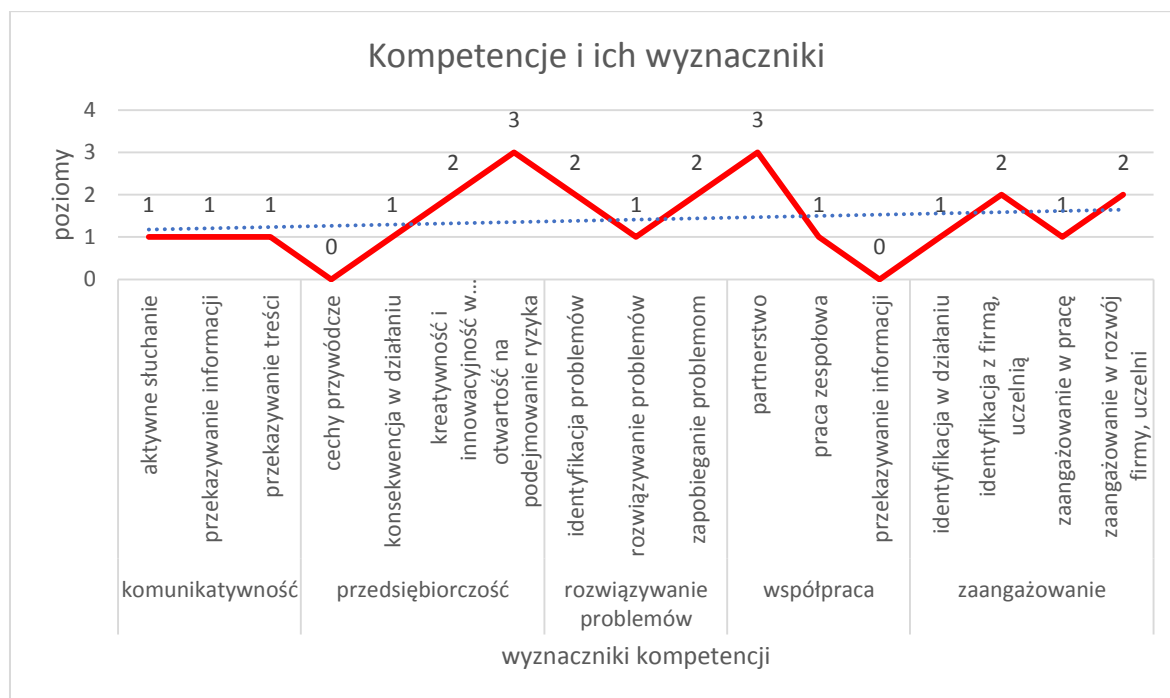


Tab. 28. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	0	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	0	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 28. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 29

Student posiada 5 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (5 szkoleń) jak i poza nią (5 szkoleń) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje, niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 29 oraz na wykresie 29.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.

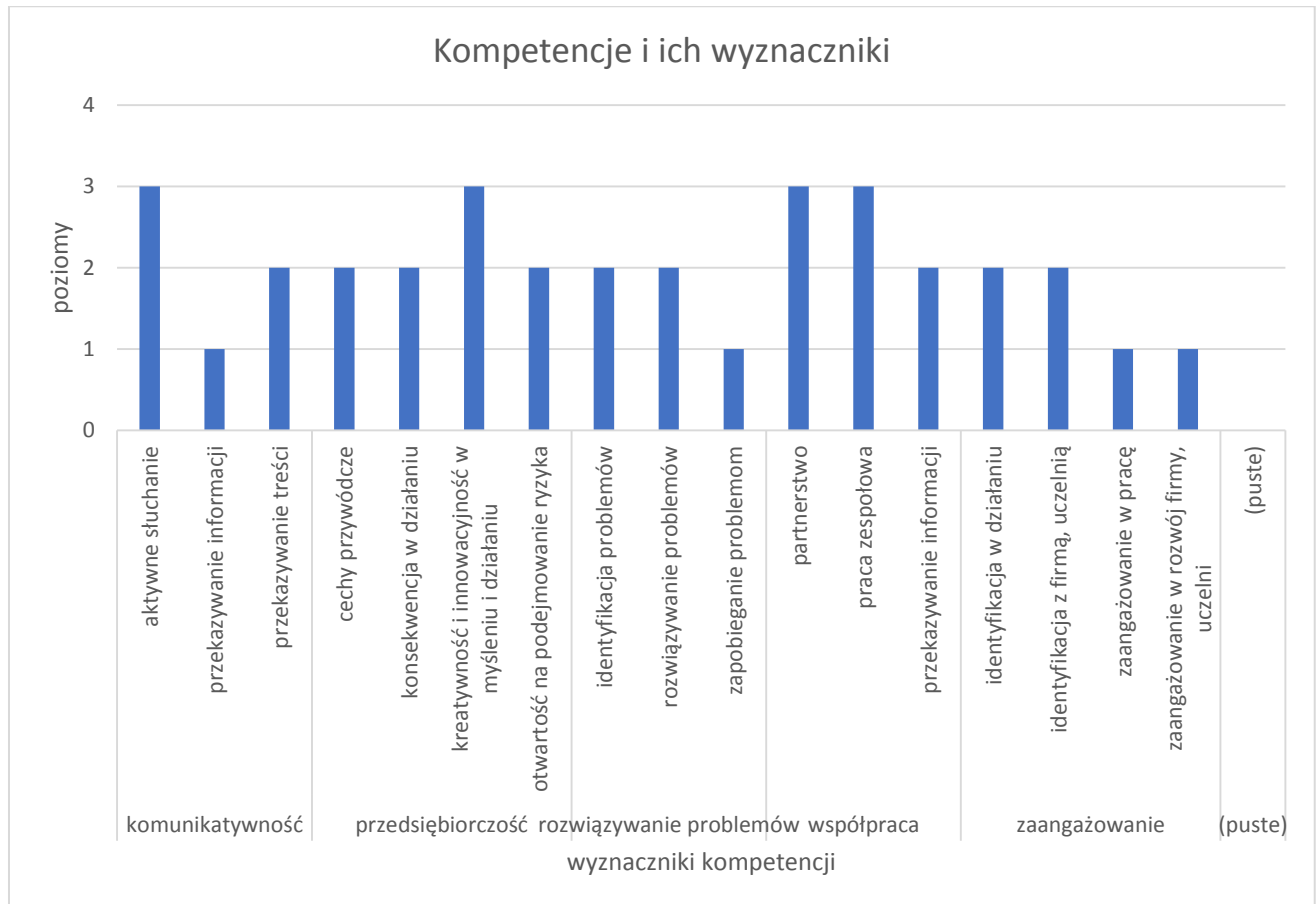


Tab. 29. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 29. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 30

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co nie ogranicza wyboru konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 30 oraz na wykresie 30.



Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Swoje umiejętności ocenia zbyt nisko (ankieta) gdyż w praktyce potrafi je w pełni wykorzystać.

Tab. 30. Realizacja kompetencji menedżerskich

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	1	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 30. Kompetencje i ich wyznaczniki

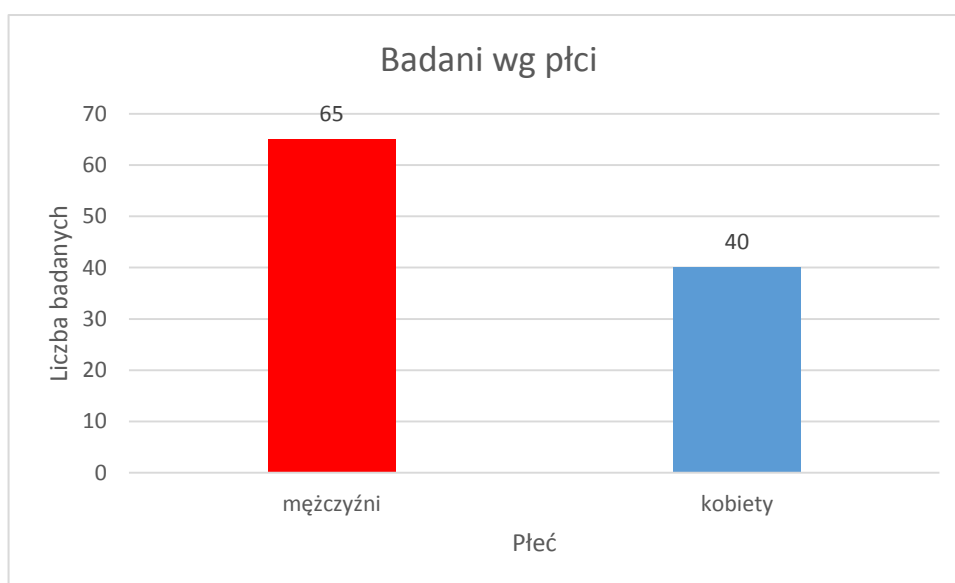




ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET WŚRÓD 105 STUDENTÓW BURGAS FREE UNIVERSITY W BURGAS BUŁGARIA NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE I i II STOPNIA

II. ANALIZA KOMPETENCJI WG PŁCI RESPONDENTÓW

W badaniu realizowanym na potrzeby projektu brało udział 105 studentów BFU, w tym 40 kobiet i 65 mężczyzn.



W ankiecie zawarto odniesienia do poziomów kompetencji od 0 do 3. Dla każdego poziomu wyznaczono pewien obszar, gdzie:

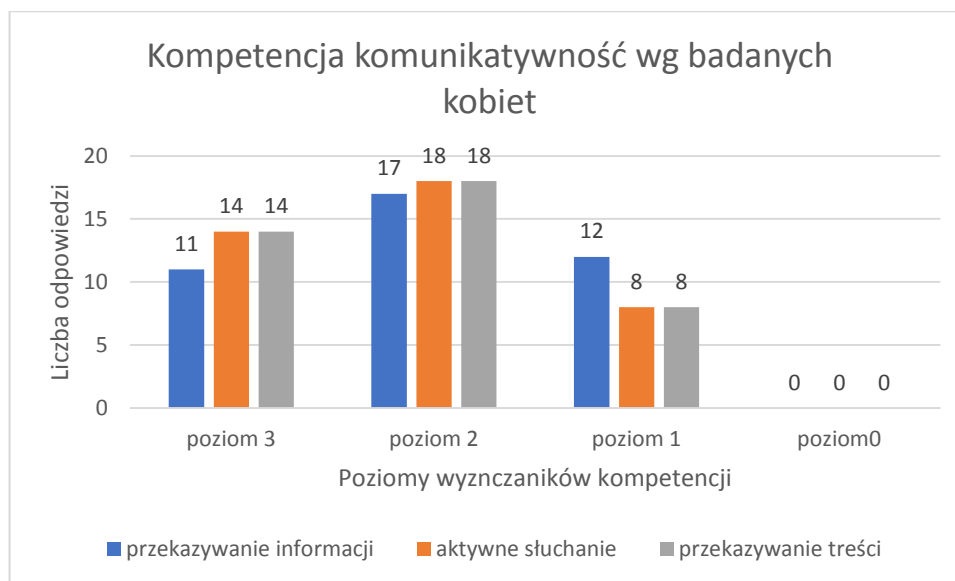
- poziom 0 oznacza brak kompetencji respondenta w danym obszarze,
- poziom 1 posiadanie podstawowych kompetencji,
- poziom 2 to posiadanie kompetencji na dobrym poziomie,
- zaś poziom 3 to poziom bardzo dobry.



A. KOBIECY

KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ

Kompetencja komunikatywność w badaniu obejmowała trzy kluczowe wskaźniki tj. aktywne słuchanie, przekazywanie informacji oraz przekazywanie treści.



Żadna z respondentek nie wskazała w ogóle na brak występowania kompetencji w obszarze komunikatywności w żadnym z trzech wyznaczników. Większość badanych kobiet wskazywała na posiadanie kompetencji komunikatywności na dobrym i bardzo dobrym poziomie (II i III).

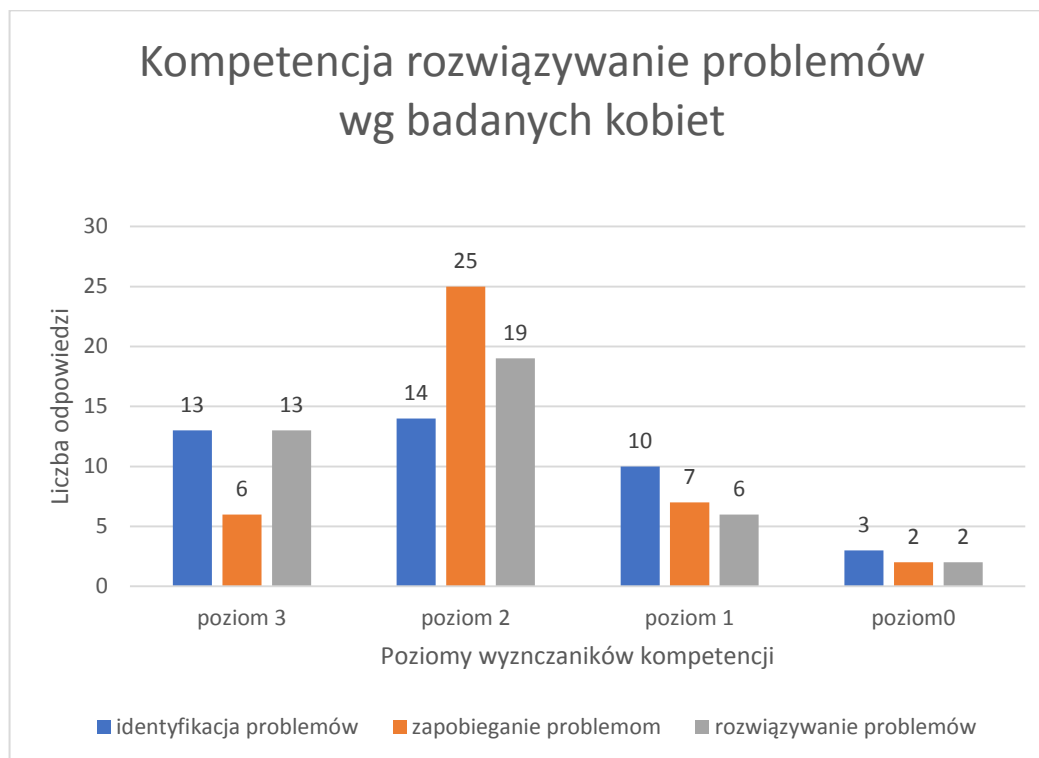
KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów obejmowały trzy kluczowe wskaźniki tj. identyfikację problemów, rozwiązywanie problemów oraz zapobieganie problemom.

W ramach kompetencji rozwiązywanie problemów również większość respondentek deklaruje posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym lub bardzo dobrym. Ponad połowa respondentek wskazała w ramach wyznacznika zapobieganie problemom opanowanie kompetencji na dobrym poziomie. Pojedyncze osoby wskazały w ogóle na brak posiadania kompetencji tj. rozwiązywaniu i zapobieganiu problemom



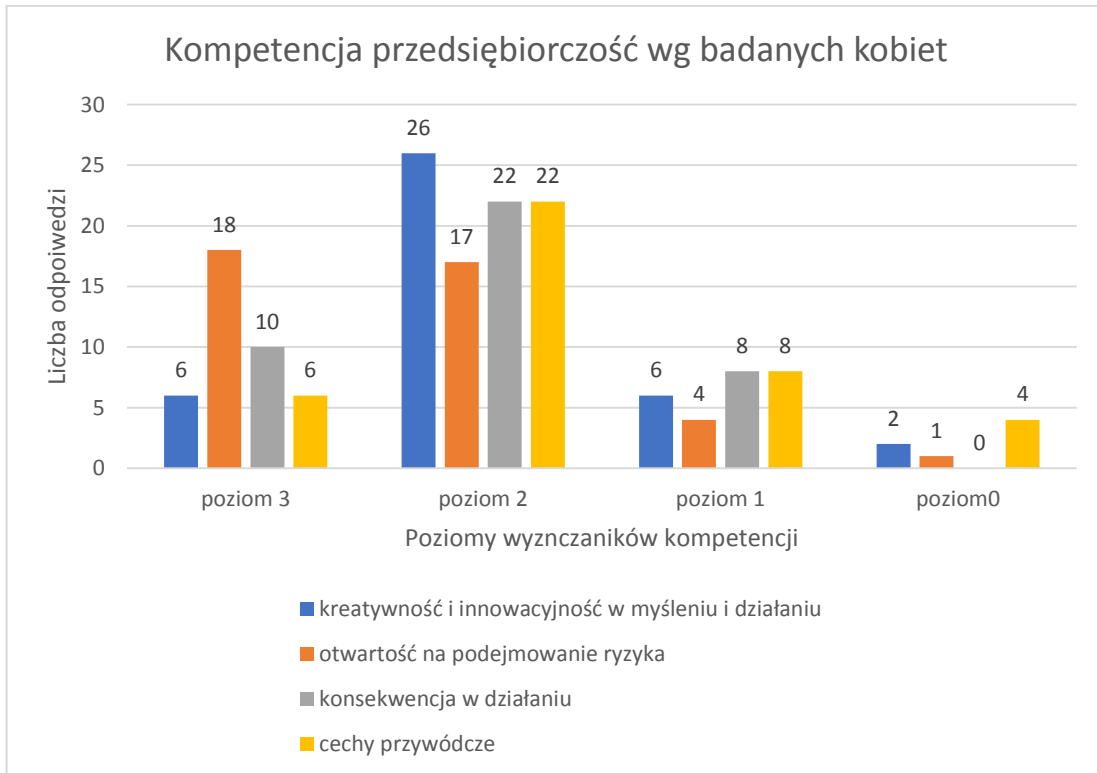
po 2 osoby oraz w identyfikacji problemów 3. W sumie brak kompetencji zadeklarowało 7 respondentek z 40 badanych.



KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Kompetencja przedsiębiorczość obejmowała cztery kluczowe wskaźniki tj. cechy przywódcze, konsekwencje w działaniu, kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu oraz otwartość na podejmowanie ryzyka.

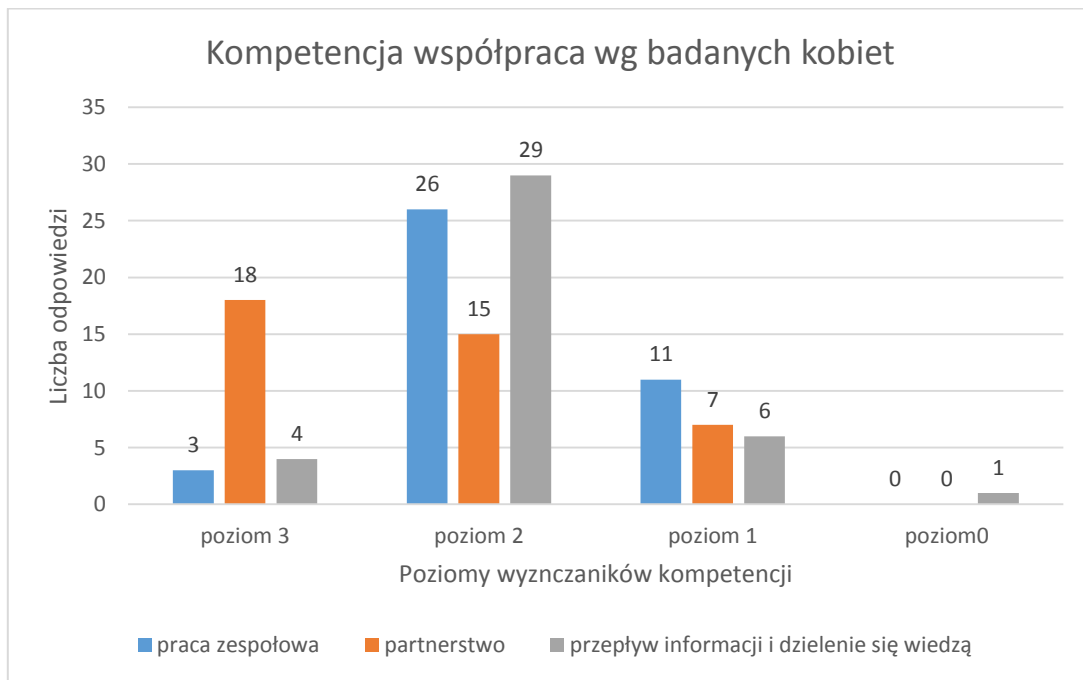
W badaniu ponad połowa kobiet zadeklarowała posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na dobrym poziomie w ramach trzech wyznaczników tj. kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu, cech przywódczych oraz konsekwencji w działaniu. Jeśli chodzi natomiast o otwartość na podejmowanie ryzyka to blisko połowa respondentek wskazała na posiadanie tej kompetencji w stopniu dobrym i bardzo dobrym (analogicznie 17 i 18 kobiet z 40). W zasadzie, jedynie w pojedynczych przypadkach mamy do czynienia z brakiem występowania kompetencji przedsiębiorczych – 4 osoby z 40 w cechach przywódczych, 2 w kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działaniu oraz 1 w otwartości w podejmowaniu ryzyka.



KOMPETENCJA WSPÓŁPRACA

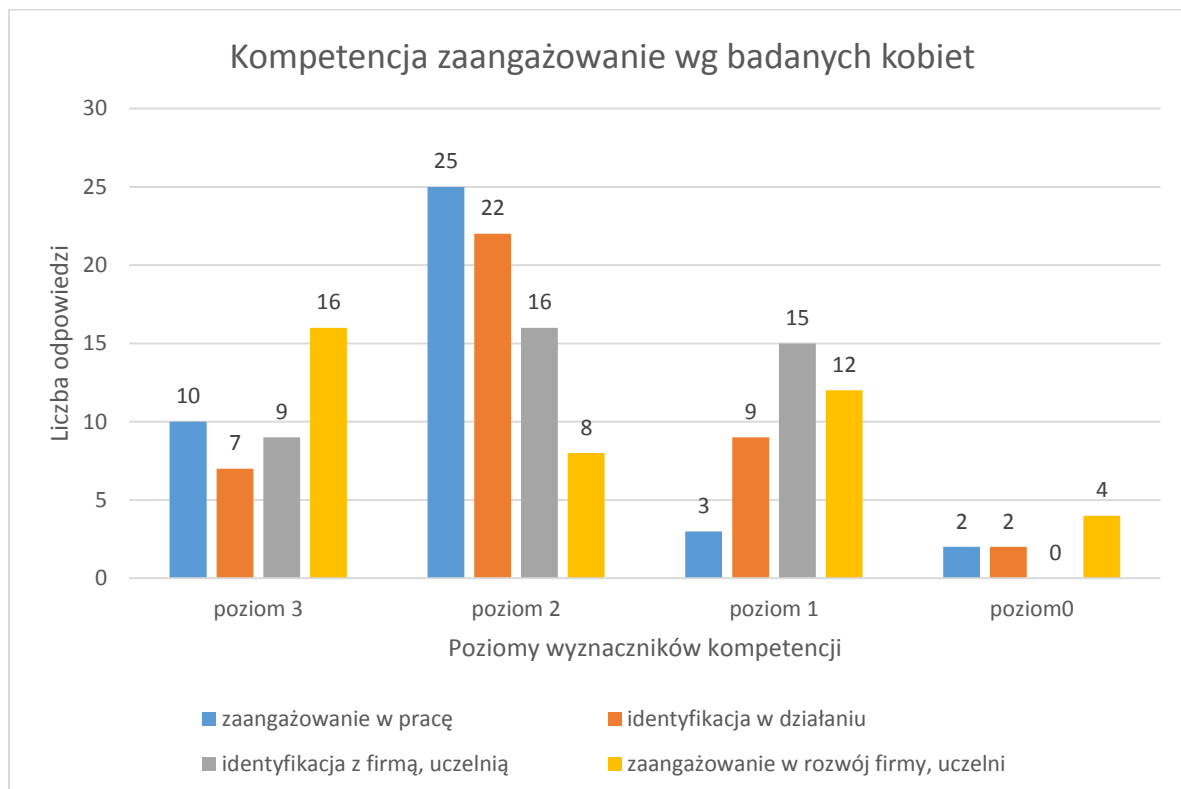
Kompetencje w obszarze współpracy obejmowały cztery kluczowe wskaźniki tj. partnerstwo, prace zespołową, przekazywanie informacji oraz przepływ informacji i dzielenie się wiedzą.

Ponad połowa respondentek zadeklarowała posiadanie kompetencji w obszarze współpracy w ramach wskaźnika dotyczącego pracy zespołowej i przepływu informacji oraz dzielenia się wiedzą na dobrym poziomie. W wyznaczniku dotyczącym partnerstwa przeważają wskazania dotyczące bardzo dobrego poziomu (18 z 40 kobiet) oraz dobrego poziomu (15 z 40). Brak posiadania kompetencji współpracy nie występuje wśród badanej grupy respondentek (jedynie 1 z 40 wskazała na brak kompetencji w ramach przepływu informacji i dzielenia się wiedzą).



KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE

Kompetencje w obszarze zaangażowania obejmowały cztery kluczowe wskaźniki tj. identyfikację w działaniu, identyfikację z firmą, uczelnią, zaangażowanie w pracę oraz zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni.

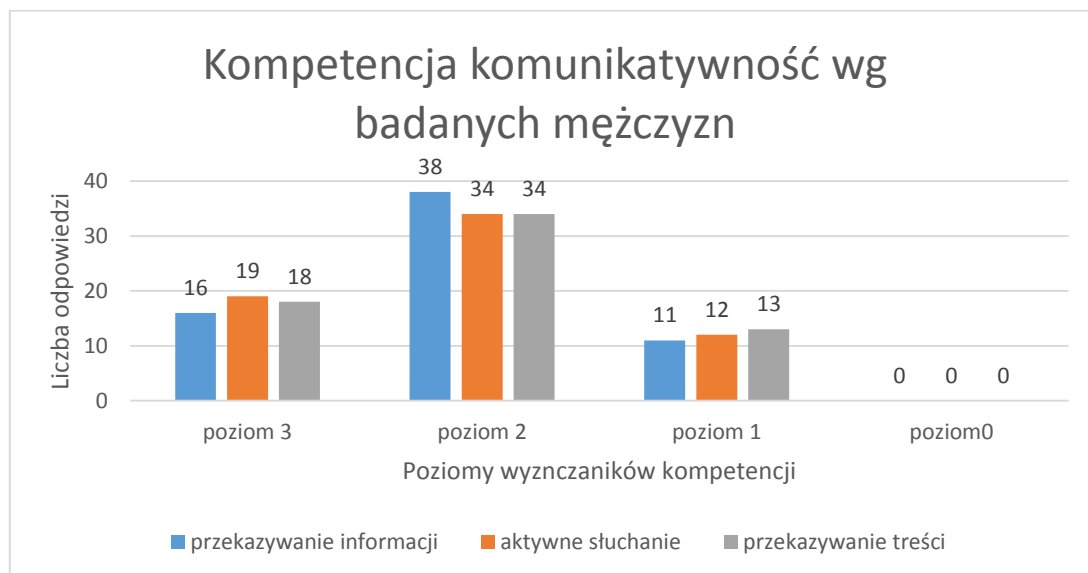


Większość respondentek deklaruje posiadanie kompetencji zaangażowania na dobrym lub bardzo poziomie. Zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni deklaruje blisko połowa badanych kobiet (16 z 40). Zaangażowanie w pracę i identyfikację w pracę ponad połowa respondentek (analogicznie 25 i 22). Natomiast identyfikacja z firmą i uczelnią jest deklarowana poziomie podstawowym (15) i dobrym (16).

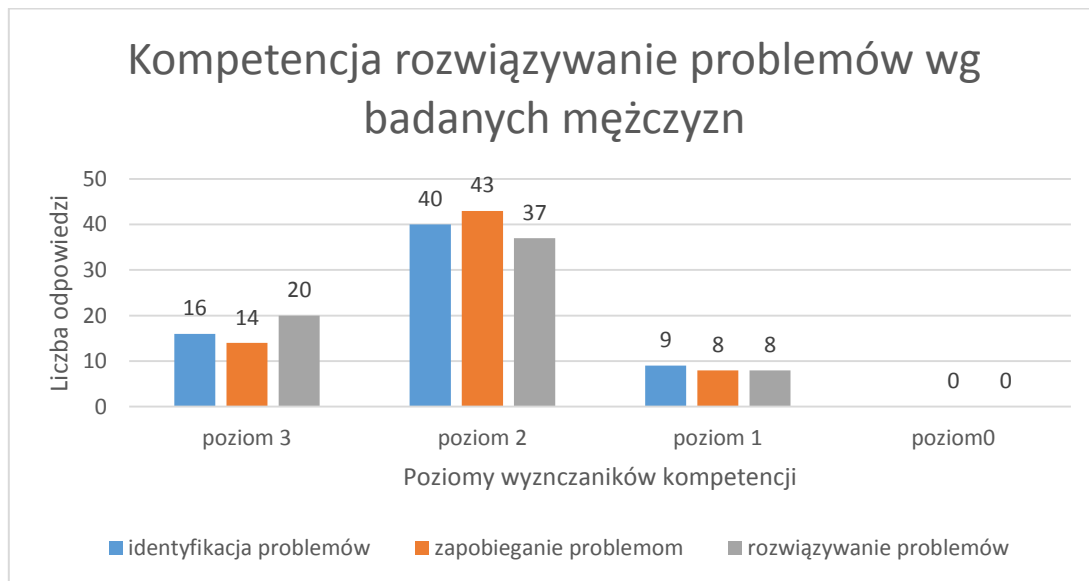
Stosunkowo nieduży odsetek respondentek deklarował w ogóle brak kompetencji zaangażowania (zaangażowanie w pracę i identyfikację w działaniu po 2 osoby i zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni – 4 z 40).

B. MĘŻCZYŹNI

Wśród badanych mężczyzn (65) podobnie jak u kobiet dominują odpowiedzi wskazujące na posiadanie kompetencji komunikatywności na dobrym i bardzo dobrym poziomie w odniesieniu do wszystkich trzech wskaźników. Poziom 0 w ogóle nie występuje.

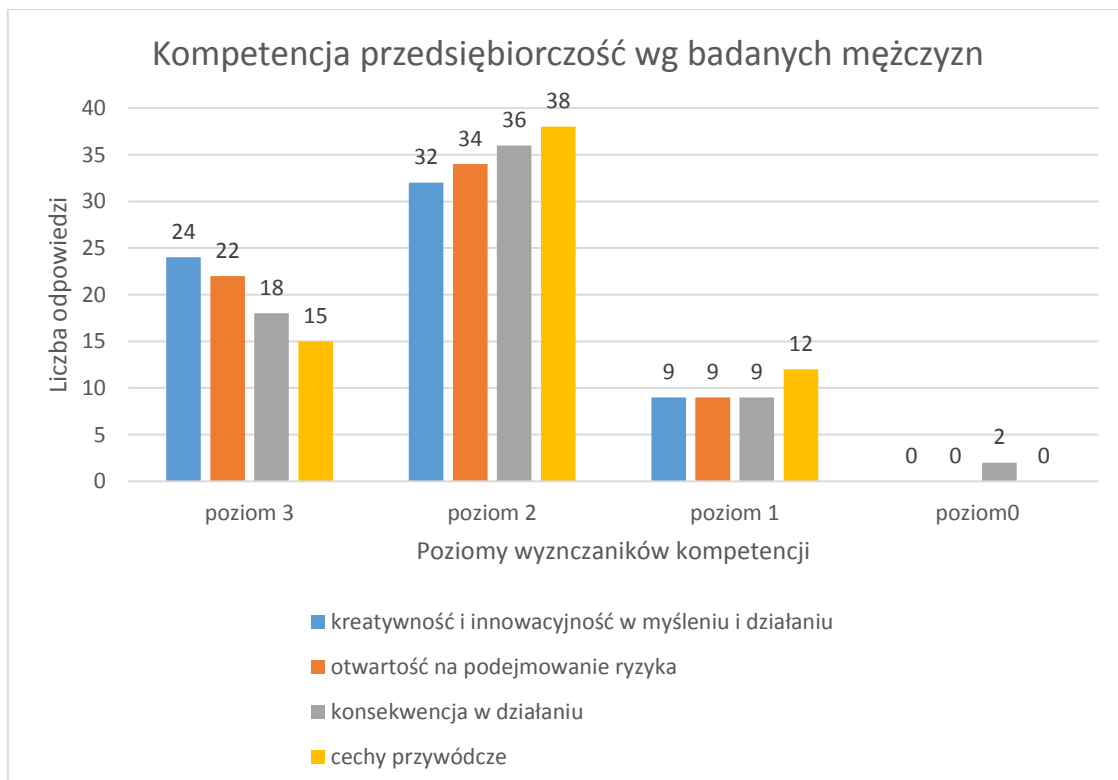


W ramach kompetencji rozwiązywanie problemów również większość respondentów deklaruje posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym lub bardzo dobrym podobnie jak u badanych kobiet. Brak kompetencji w żadnym z trzech wskaźników w ogóle nie występuje.



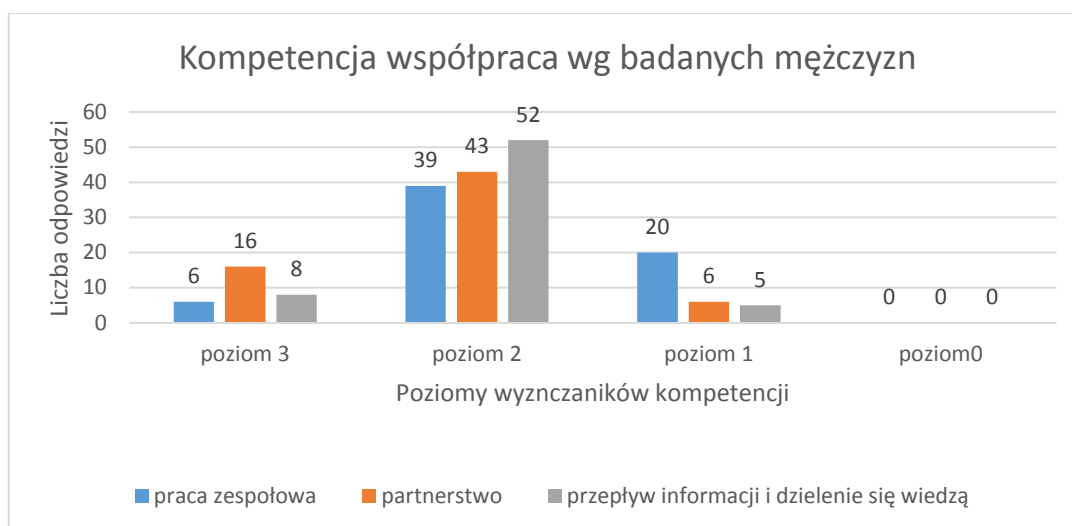
Jeśli chodzi o kompetencje przedsiębiorcze, to ponad połowa badanych mężczyzn deklaruje posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym na wszystkich czterech wskaźnikach. Na poziomie bardzo dobrym – kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu 24 osoby z 65, otwartość na podejmowanie ryzyka – 22 z 65, konsekwencje w działaniu 18 z 65 oraz cechy przywódcze 15 z 65.

Brak posiadania kompetencji w konsekwencji w działaniu wskazały zaledwie 2 osoby, z 65, czyli w zasadzie brak kompetencji wśród badanych mężczyzn nie występuje.

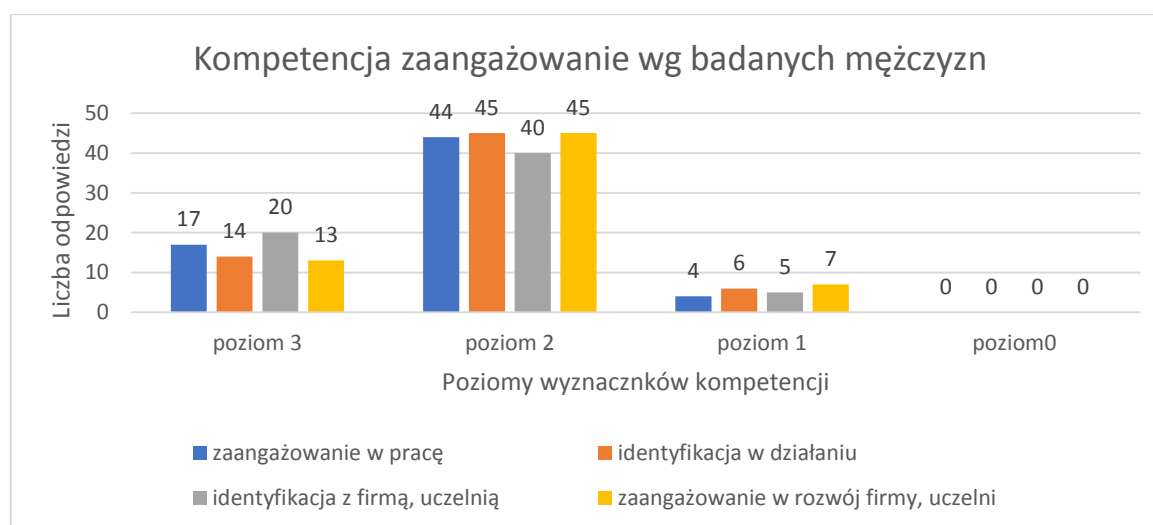




Wśród 65 respondentów większość wskazywała na posiadanie kompetencji współpracy na poziomie dobrym (praca zespołowa 39, partnerstwo 43 i przepływ i dzielenie się wiedzą 52). Brak kompetencji wśród badanej grupy mężczyzn nie występuje.



Posiadanie kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wskaźnikach było deklarowane przez większość respondentów na dobrym poziomie (zaangażowanie w pracę 44 z 65, identyfikacja w działaniu 45 z 65, identyfikacja z firmą, uczelnią 40 z 65 oraz zaangażowanie w rozwój firmy uczelni 45 z 65). Na poziomie bardzo dobrym blisko 1/3 badanych wskazała na identyfikację z firmą, uczelnią. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji zaangażowania.





Podsumowując, w analizie wyników badań przy uwzględnieniu czynnika - płci respondentów można zauważyć podobieństwa, co do deklarowanych poziomów posiadanych kompetencji w poszczególnych obszarach tj.:

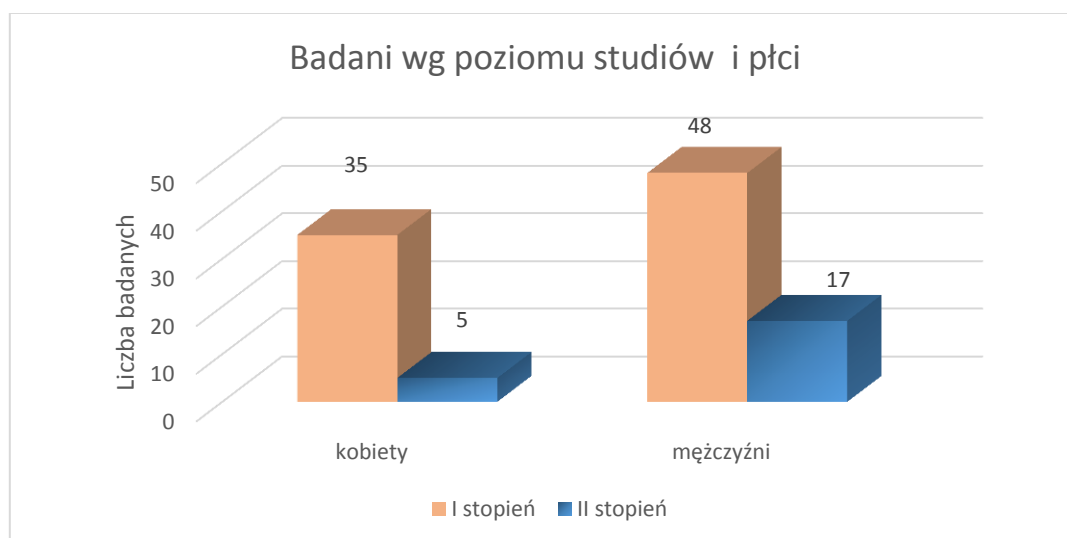
- komunikatywności,
- przedsiębiorczości,
- rozwiązywania problemów,
- współpracy,
- oraz zaangażowania.

Większość respondentów deklarowała ich posiadanie na dobrym i bardzo dobrym poziomie.

Różnice można jedynie dostrzec w kwestii dotyczącej braku posiadania kompetencji- mężczyźni w zasadzie we wszystkich badanych obszarach nie wskazywali na brak jakiegokolwiek kompetencji, natomiast u kobiet pojawiały się pojedyncze osoby deklarujące posiadanie kompetencji na poziomie 0.

II. ANALIZA WG PŁCI I STOPNIA STUDIÓW (I LICENCJAT, II MAGISTERSKIE)

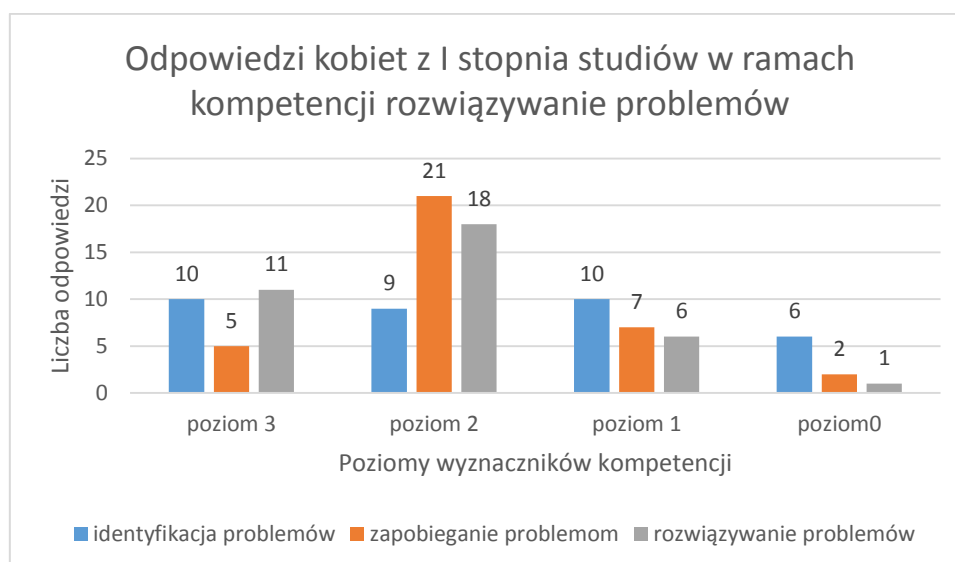
W badaniu wzięło udział 35 kobiet studiujących na I stopniu studiów kierunku Zarządzanie oraz 48 mężczyzn, a na II stopniu studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie udział wzięło 17 mężczyzn i 5 kobiet.



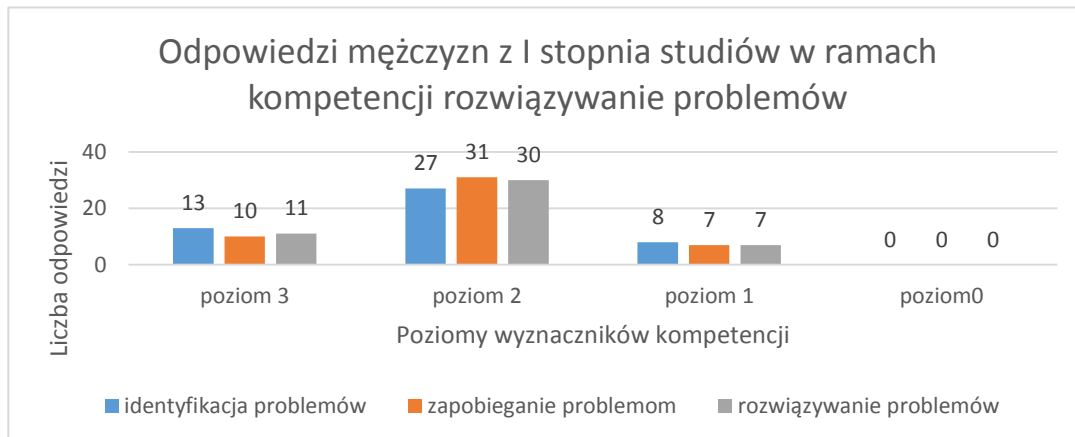


I STOPIEŃ STUDIA LICENCJACKIE

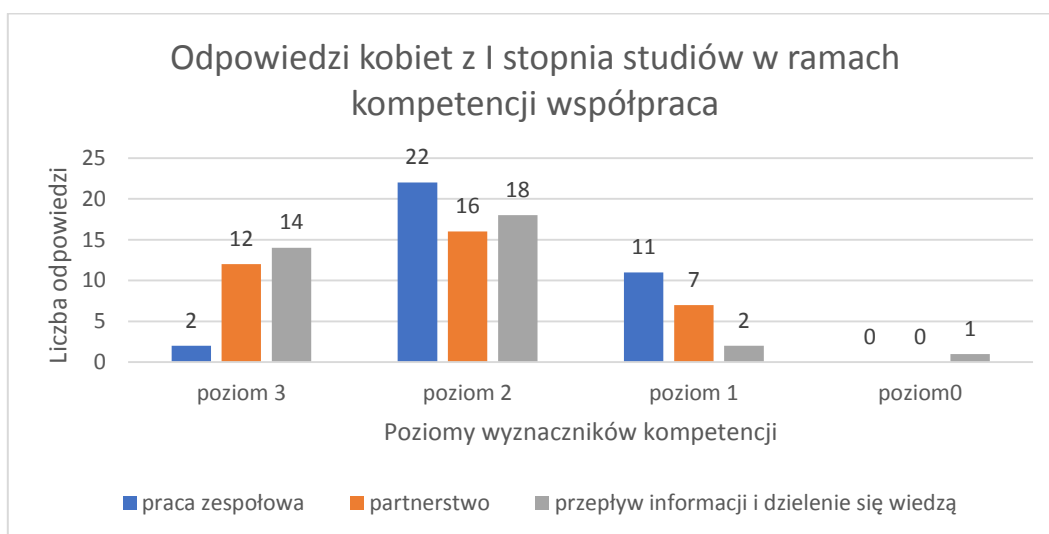
Wśród kobiet studiujących na I stopniu studiów licencjackich na kierunku Zarządzanie (35) ponad połowa wskazała, że posiada kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów na poziomie dobrym (zapobieganie problemom 21 i rozwiązywanie problemów 18). W kwestii rozwiązywania problemów respondentki zadeklarowały na zbliżonym poziomie posiadanie kompetencji od podstawowego, przez dobry aż do bardzo dobrego. Jeśli chodzi o brak kompetencji to najwięcej – 6 osób zadeklarowało braki w sferze identyfikacji problemów.



Wśród mężczyzn studiujących na I stopniu studiów licencjackich na kierunku zarządzanie (48) nie stwierdzono w ogóle braków kompetencji w ramach rozwiązywania problemów. Większość zadeklarowała posiadanie kompetencji we wszystkich trzech wskaźnikach na poziomie dobrym. Odnotowano również część odpowiedzi na poziomie bardzo dobrym – identyfikacja problemów 13, zapobieganie problemom 10 oraz rozwiązywanie problemów 11.



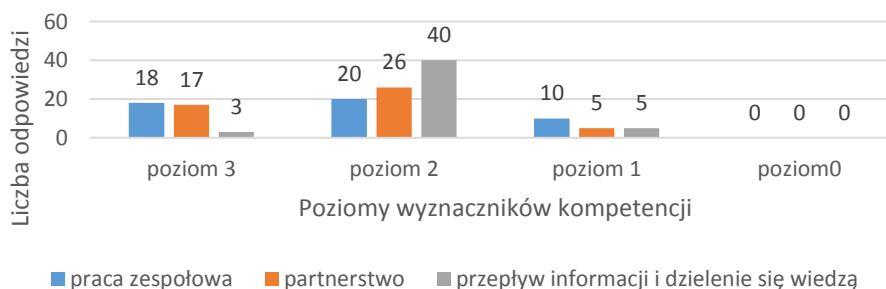
W zasadzie respondenci nie wskazywały braku kompetencji w ramach współpracy, we wszystkich trzech wskaźnikach, jedynie w przepływie informacji i dzielenia się wiedzą 1 kobieta udzieliła takiej odpowiedzi. Większość kobiet deklarowała posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym. Na poziomie bardzo dobrym 12 respondentek wskazało na partnerstwo oraz 14 na przepływ i dzielenie się wiedzą.



Wśród badanych mężczyzn nikt nie zadeklarował braku kompetencji współpracy. Aż 40 z 48 respondentów wskazało na posiadanie kompetencji w obszarze przepływu informacji i dzielenia się wiedzą na poziomie dobrym. Również blisko połowa wskazała na pracę zespołową oraz partnerstwo na poziomie dobrym i zbliżona liczba osób na poziomie bardzo dobrym.

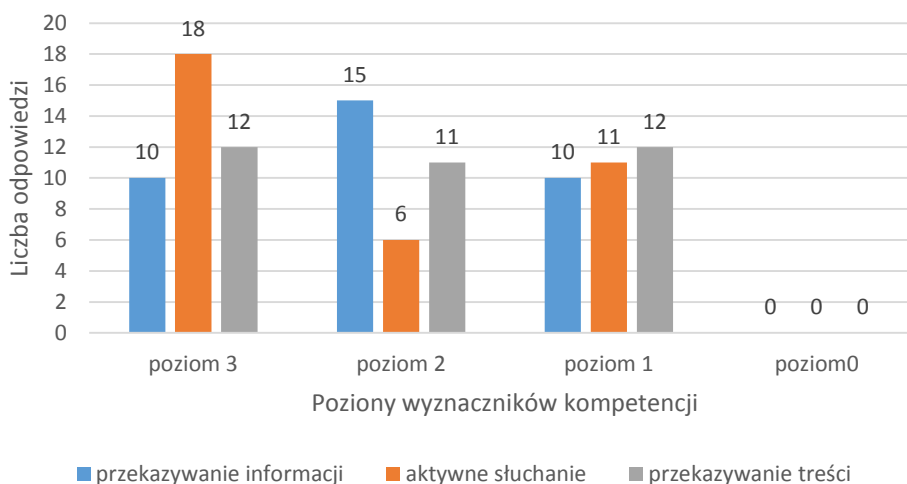


Odpowiedzi mężczyzn z I stopnia studiów w ramach kompetencji współpraca

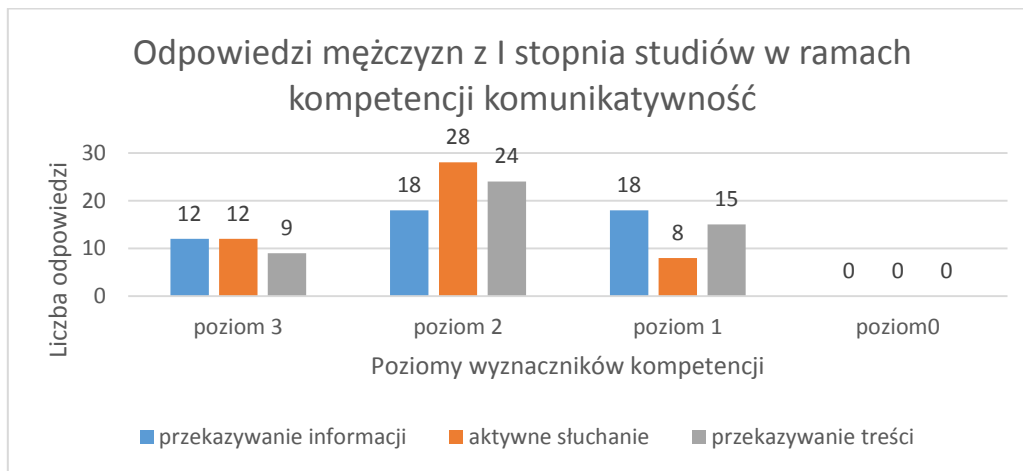


W ramach kompetencji komunikatywności połowa respondentek we wskaźniku-aktywne słuchanie wskazało poziom bardzo dobry. Przekazywanie treści rozłożyło się w sumie równomiernie na trzy poziomy od podstawowego przez dobry do bardzo dobrego. Nikt nie zadeklarował w ogóle braku kompetencji komunikatywności.

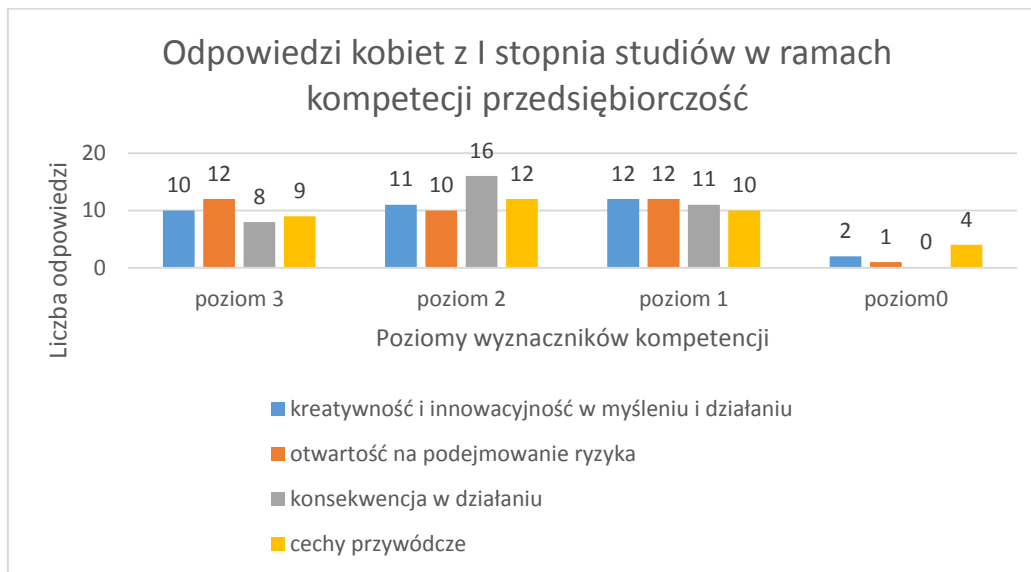
Odpowiedzi kobiet z I stopnia studiów w ramach kompetencji komunikatywność



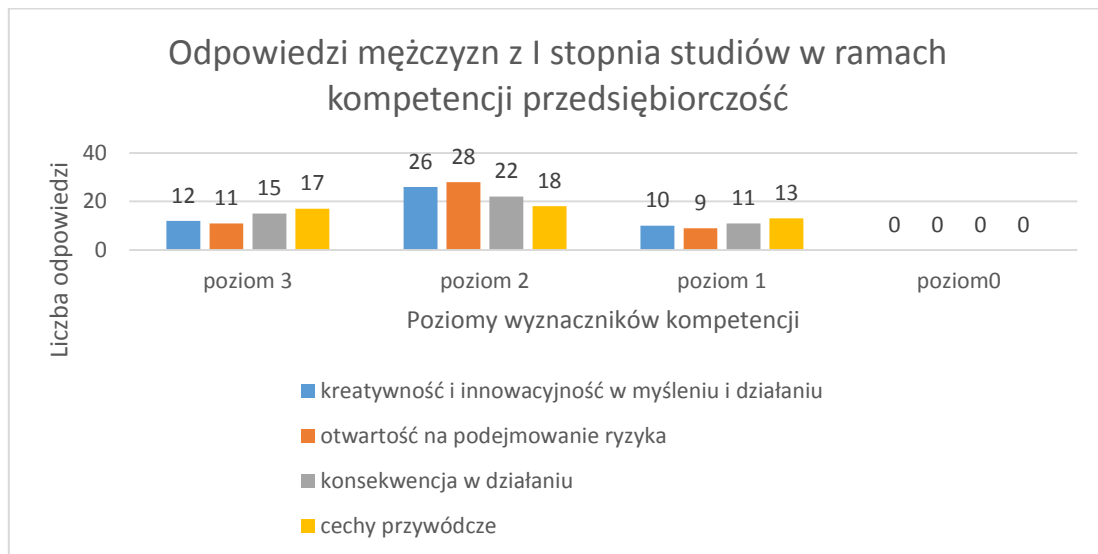
Wśród mężczyzn z kolei dominowały odpowiedzi we wskaźniku aktywne słuchanie na poziomie dobrym. Nikt nie wskazał podobnie jak w przypadku kobiet na brak kompetencji komunikatywności.



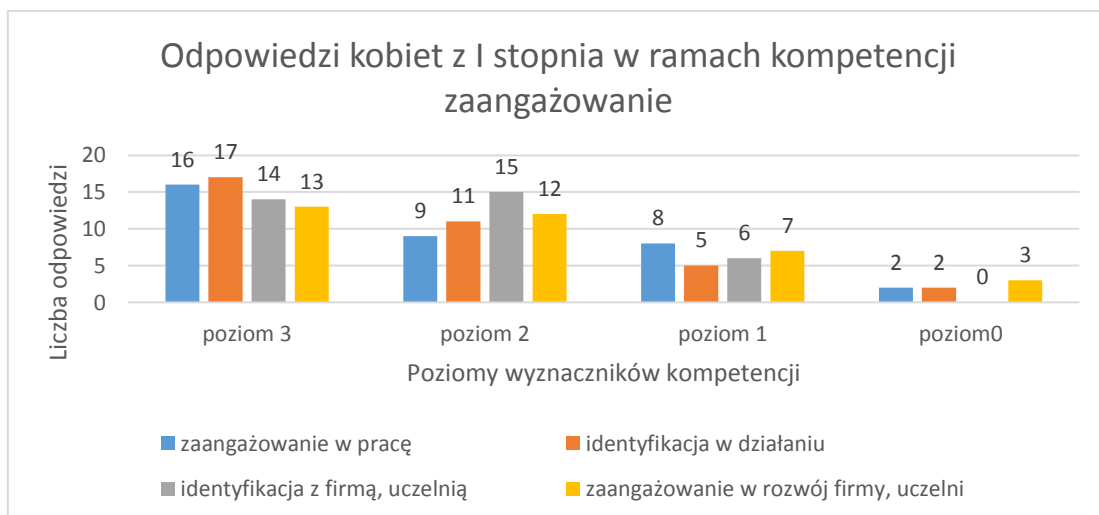
Odpowiedzi kobiet dotyczące kompetencji przedsiębiorczych we wszystkich czterech wskaźnikach rozłożyły się równomiernie od poziomu podstawowego do bardzo dobrego. Także 4 kobiety z 35 wskazały na brak kompetencji – cech przywódczych, 2 na brak kreatywności i innowacyjności w działaniu i myśleniu oraz 1 brak otwartości na podejmowanie ryzyka.



Wśród badanych mężczyzn większość deklarowała posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na poziomie dobrym. Odpowiedzi na poziomie podstawowym i bardzo dobrym rozłożyły się na zbliżonym poziomie. Nikt nie wskazał na brak kompetencji przedsiębiorczych.



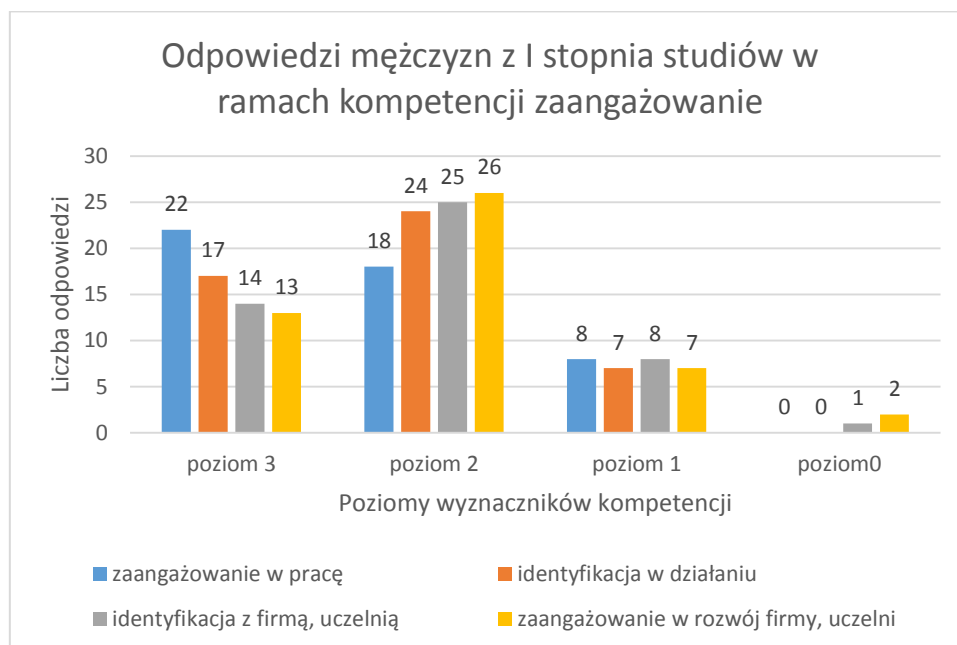
Ponad połowa, bądź blisko połowa respondentek wskazywała na posiadanie kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wskaźnikach na poziomie bardzo dobrym i blisko 1/3 na poziomie dobrym. Pojedyncze osoby wskazały na brak kompetencji - brak zaangażowania w pracę 2 osoby, brak identyfikacji w działaniu – 2 osoby, brak zaangażowania w rozwój firmy, uczelni 3 osoby (łącznie braki ma 7 osób z 36).



Z kolei wśród badanej grupy mężczyzn większość deklarowała posiadanie kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wskaźnikach na poziomie dobrym (kobiety na bardzo dobrym). Również blisko połowa wskazała na posiadanie kompetencji – zaangażowania w pracę na poziomie bardzo dobrym. Brak kompetencji

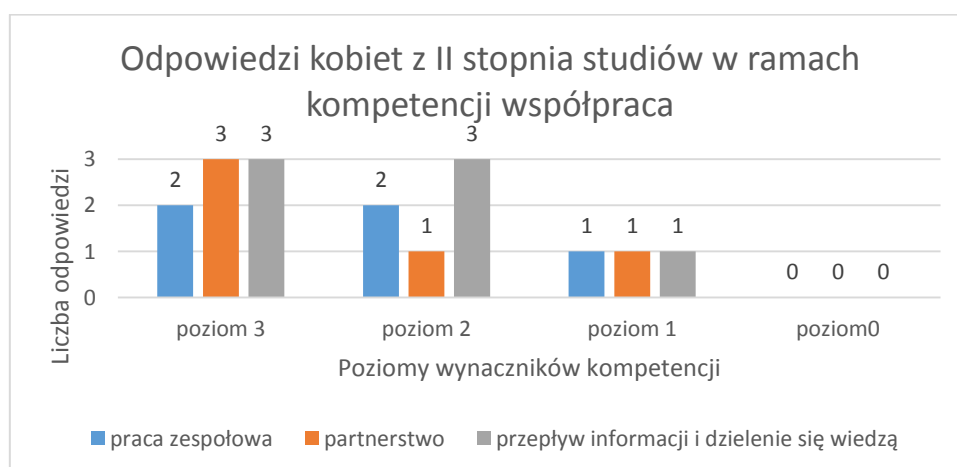


zadeklarowały jedynie 3 osoby (brak identyfikacji z firmą, uczelnią 1 oraz brak zaangażowania w rozwój firmy, uczelni 2- łącznie połowę, mniej niż u kobiet.



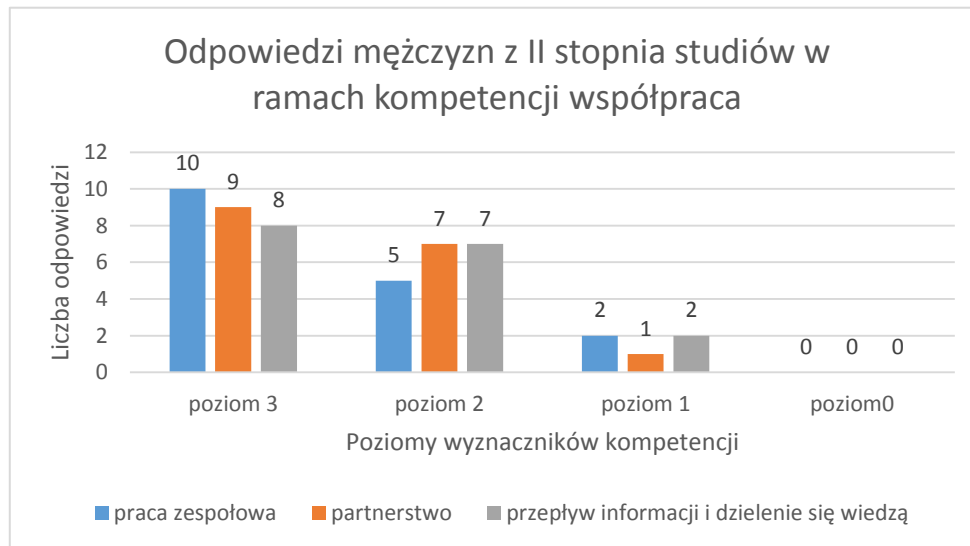
II STOPIEŃ STUDIA MAGISTERSKIE

Wśród badanych kobiet studiujących na studiach magisterskich II stopnia żadna nie wskazała braku kompetencji współpracy. Trzy wskaźniki rozłożyły się na zbliżonym poziomie od poziomu podstawowego do bardzo dobrego.

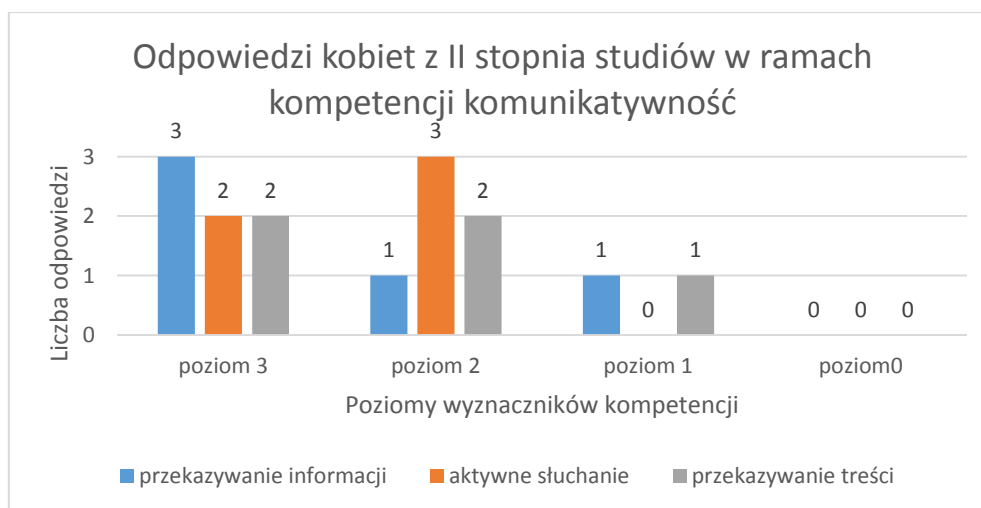




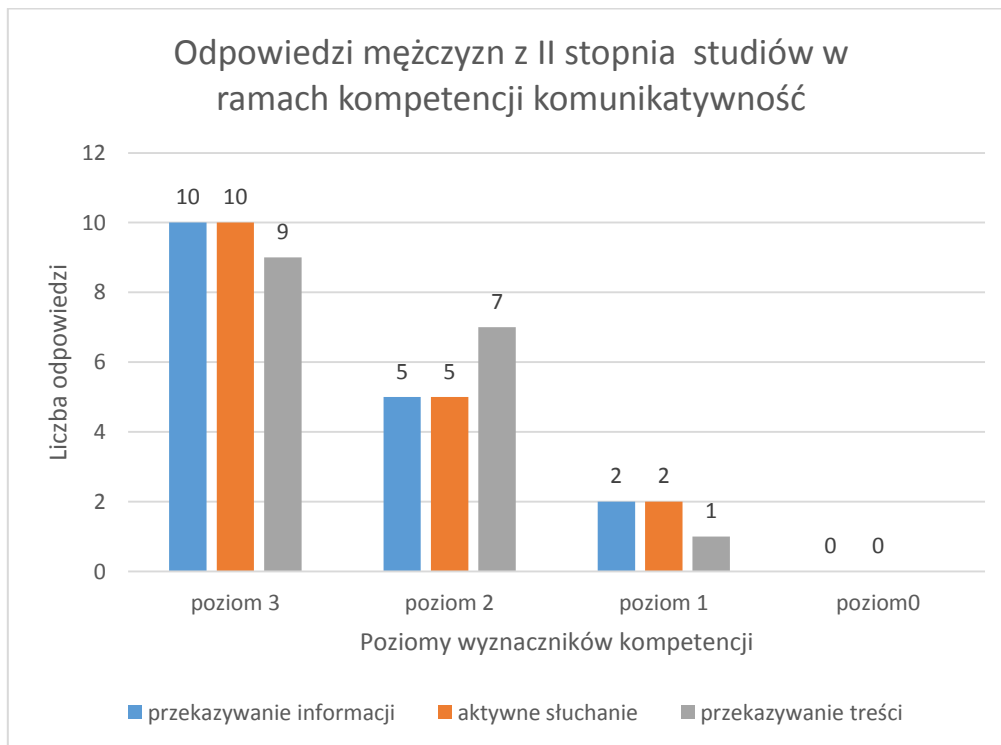
Połowa respondentów wskazała na posiadanie kompetencji współpracy na poziomie bardzo dobrym. Nieco mniej zadeklarowało posiadanie tej kompetencji na poziomie dobrym.



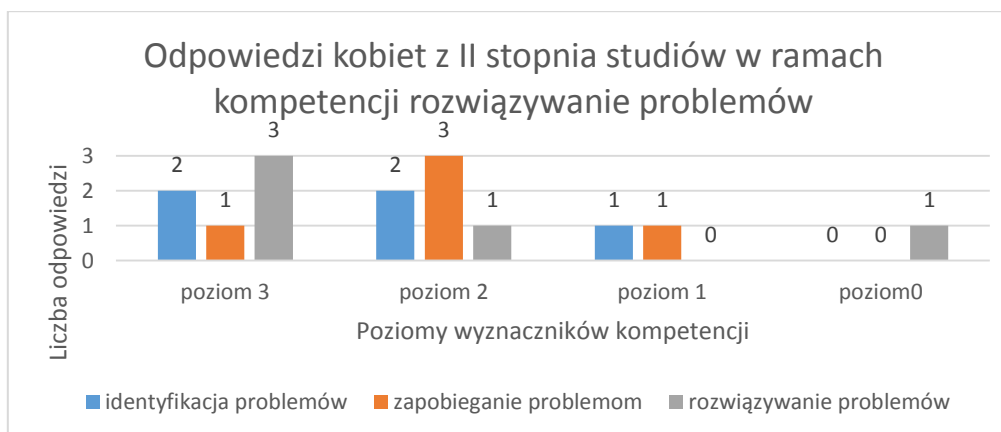
Badane kobiety zadeklarowały posiadanie kompetencji komunikatywności na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Żadna respondentka nie wskazała braku kompetencji.



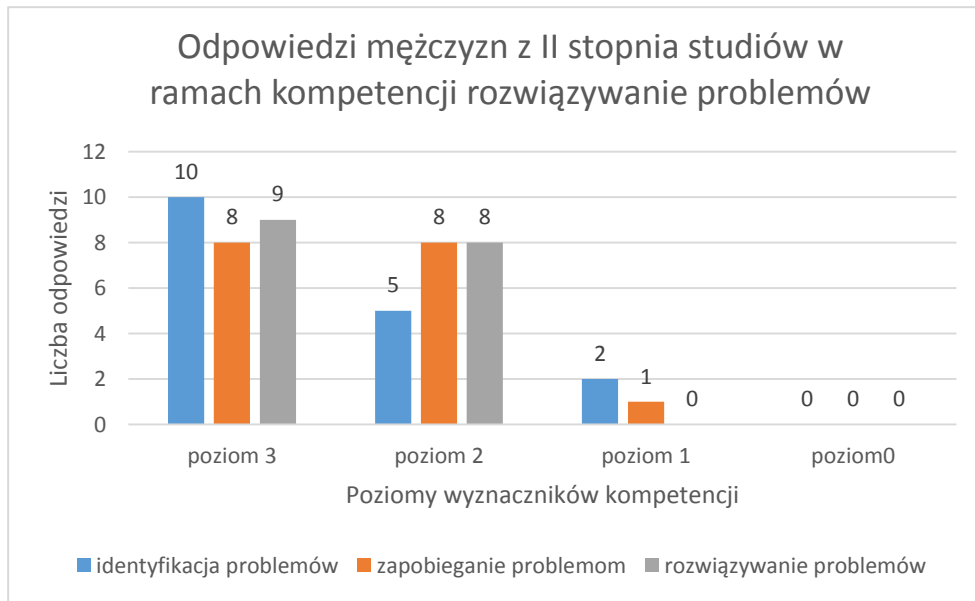
Ponad połowa mężczyzn studiujących na studiach magisterskich na kierunku zarządzanie zadeklarowała posiadanie kompetencji komunikatywności na poziomie bardzo dobrym we wszystkich trzech wskaźnikach. Nikt nie wskazał braku kompetencji.



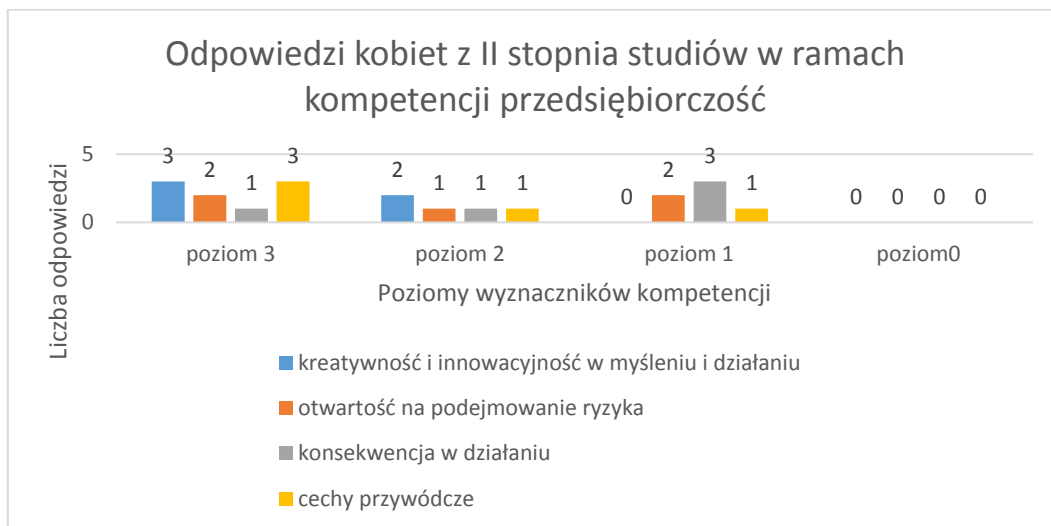
Badane kobiety wskazywały na posiadanie kompetencji rozwiązywania problemów na poziomie dobry i bardzo dobrym. Zaledwie 1 osoba zadeklarowała brak kompetencji- rozwiązywania problemów.



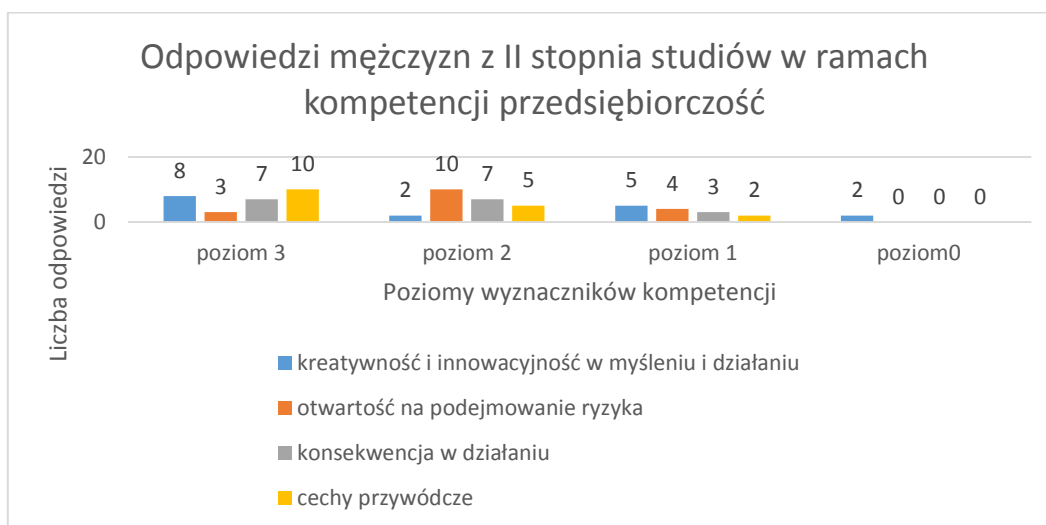
Ponad połowa respondentów deklarowała posiadanie kompetencji rozwiązywania problemów na poziomie bardzo dobrym. Nieco mniej wskazywało również na poziom dobry. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji.



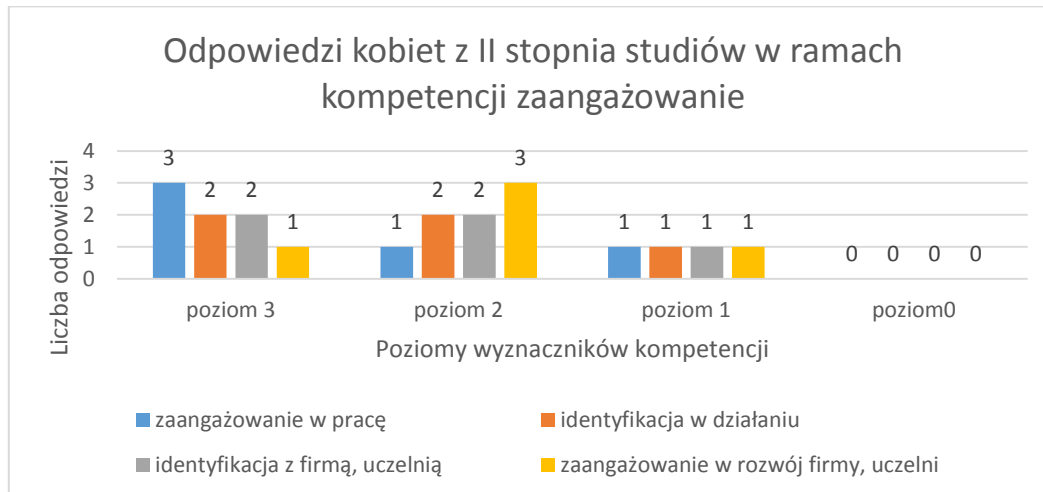
Po 3 respondentki z 5 badanych wskazały na kreatywność i innowacyjność w działaniu oraz na cechy przywódcze, jako te posiadane na poziomie bardzo dobrym oraz na konsekwencje w działaniu na poziomie podstawowym. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji przedsiębiorczych.



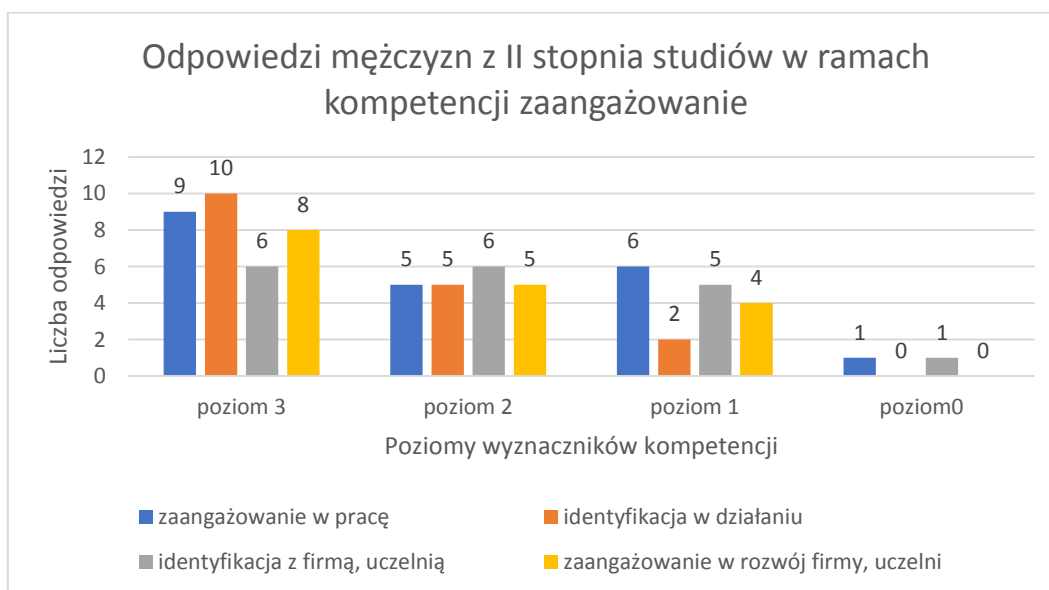
Ponad połowa respondentów zadeklarowała posiadanie cech przywódczych na bardzo dobrym poziomie (podobnie jak badane kobiety) oraz otwartości na podejmowanie ryzyka na dobrym poziomie. Zaledwie 2 osoby z 17 wskazały na brak kompetencji – kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działaniu.



Deklaracje respondentek, co do posiadania kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wskaźnikach prawie równomiernie rozkładają się na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Żadna kobieta nie wskazała na brak kompetencji zaangażowania.



Ponad połowa respondentów wskazała na posiadanie kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wskaźnikach na poziomie bardzo dobry. Z kolei prawie równomiernie rozłożyły się deklaracje mężczyzn, co do posiadania wspomnianych kompetencji na poziomie podstawowym i dobrym. Zaledwie 2 osoby z 17 wskazały na brak kompetencji zaangażowania (1 - brak zaangażowania w pracę oraz 1 - brak identyfikacji z firmą, uczelnią).



Reasumując, analizując odpowiedzi otrzymane przez respondentów z uwzględnieniem czynnika płci oraz I i II stopnia studiów w obszarze komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy oraz zaangażowania zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn deklaracje wskazują przede wszystkim na poziom bardzo dobry i dobry.

Występowanie braku kompetencji w zasadzie nie występuje, można dostrzec zaledwie pojedyncze osoby, przeważnie wśród kobiet studiujących na I stopniu studiów licencjackich na kierunku zarządzanie. Takie deklaracje złożono w ramach kompetencji rozwiązywania problemów, zwłaszcza we wskaźniku - identyfikacja problemów, w kompetencji przedsiębiorczość - cechy przywódcze oraz we wszystkich czterech wskaźnikach kompetencji zaangażowanie.

Występuje stosunkowo duży odsetek wśród respondentów obu płci i stopni studiów, którzy posiadają kompetencje na dobrym i bardzo dobrym poziomie, co oznacza, że plany i programy kształcenia na uczelni BFU w dużym stopniu kładą nacisk na kształtowanie kompetencji praktycznych. Często w rozmowach także na ten aspekt zwracają uwagę studenci.

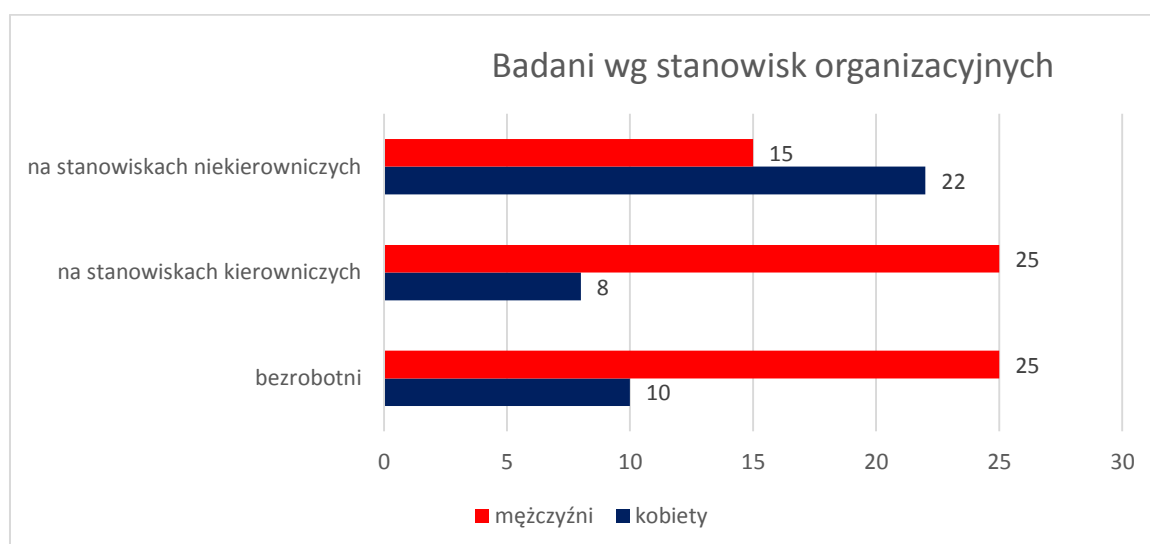
W ten sposób budują własną wiarygodność i wiarygodność organizacji, w której pracują lub się uczą.



III. ANALIZA WG PŁCI I ZAJMOWANYCH STANOWISK

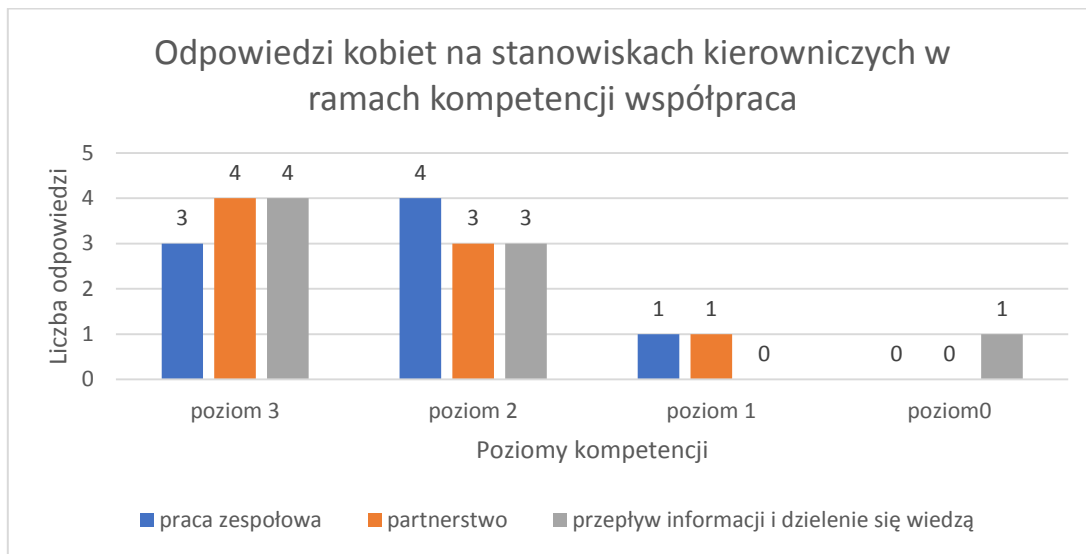
Wśród 40 respondentek zajmuje stanowiska kierownicze, 8 nie kierownicze oraz 10 znajduje się w grupie osób bezrobotnych. Wśród 65 respondentów – 15 mężczyzn jest zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, 25 na nie kierowniczych oraz 25 znajduje w grupie osób bezrobotnych.

Zatem w badaniach wzięło udział 15 mężczyzn i 22 kobiety na stanowiskach kierowniczych, 25 mężczyzn i 8 kobiet na stanowiskach nie kierowniczych oraz 25 mężczyzn i 10 kobiet aktualnie bezrobotnych

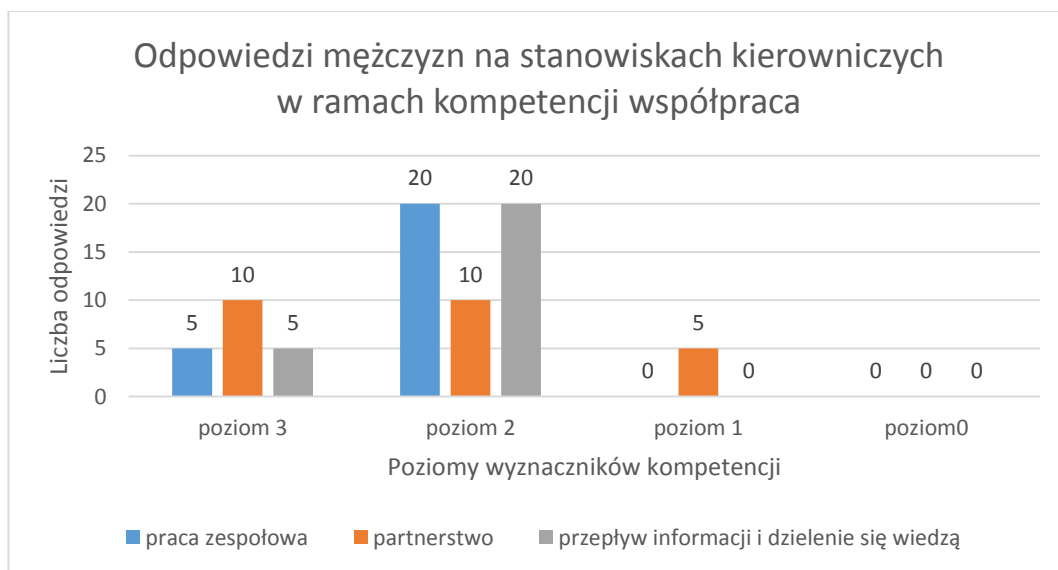


A. STANOWISKA KIEROWNICZE

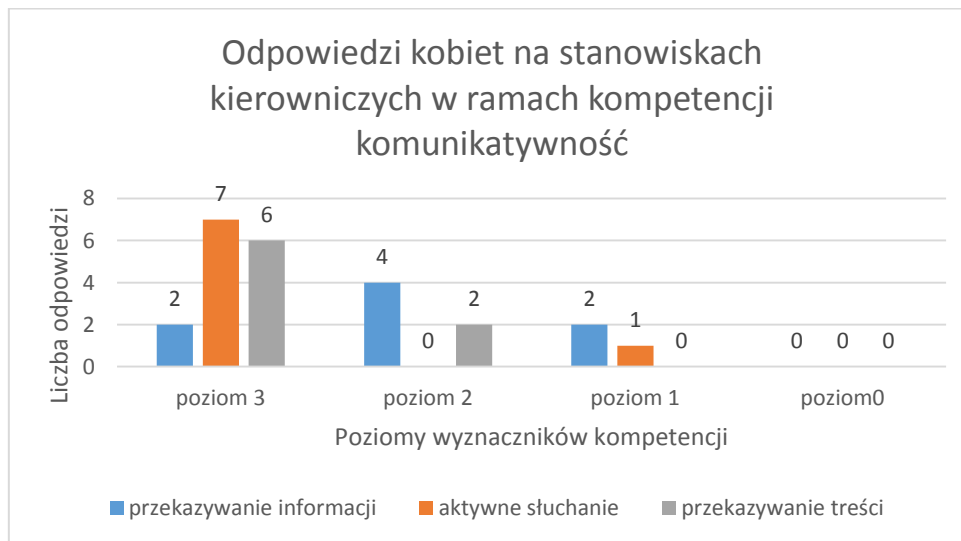
Badane kobiety, które zajmowały stanowiska kierownicze (8) deklarowały posiadanie kompetencji współpracy na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Zaledwie jedna z respondentek wskazała na brak kompetencji związanych z przepływem informacji i dzieleniem się wiedzą.



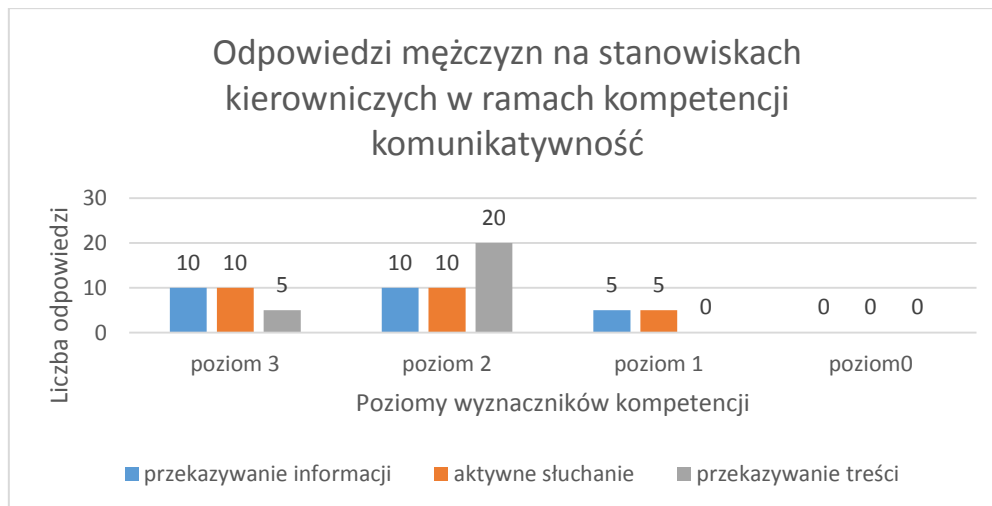
Wśród 25 badanych mężczyzn na stanowiskach kierowniczych dominowały odpowiedzi, co do posiadania kompetencji współpracy na dobrym poziomie. Nikt nie wskazał na brak kompetencji.



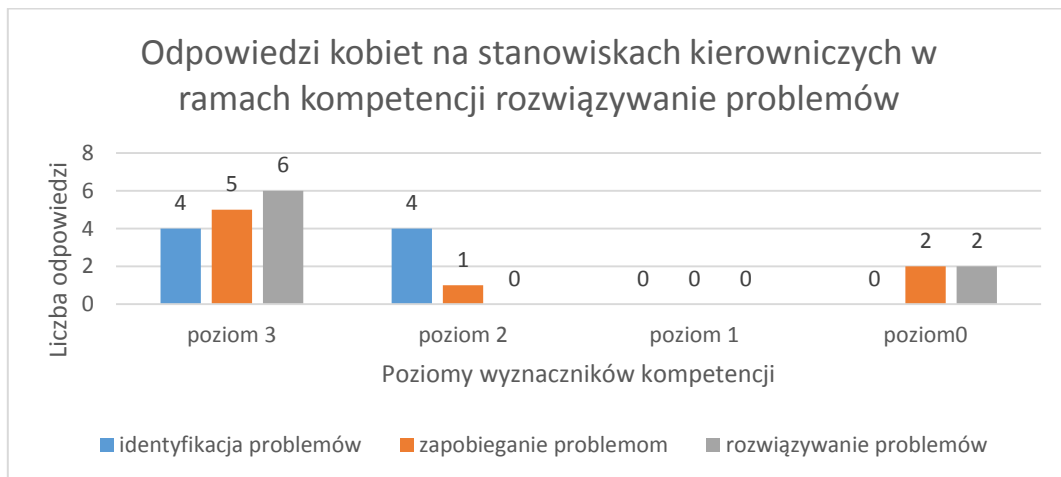
Respondentki deklarowały w większości przypadków posiadanie kompetencji komunikatywności zwłaszcza w dwóch wskaźnikach- przekazywanie treści oraz aktywnego słuchania na poziomie bardzo dobrym, natomiast przekazywanie informacji na poziomie dobrym. Żadna z respondentek nie wskazała na brak kompetencji.



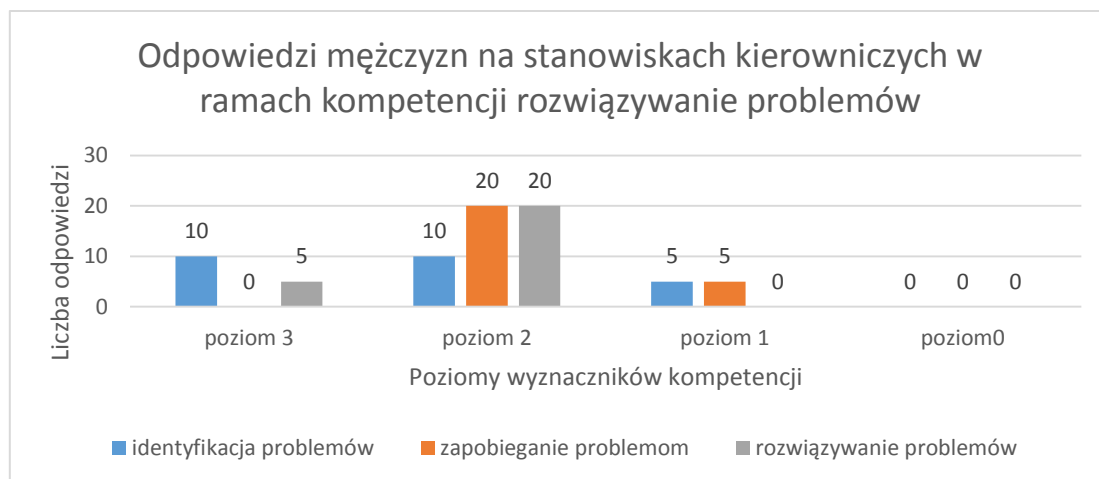
Wśród mężczyzn deklarowano posiadanie kompetencji komunikatywności we wskaźnikach przekazywanie informacji i aktywne słuchanie na poziomie bardzo dobrym i dobrym a przekazywanie treści w większości przypadków na poziomie dobrym. Nikt nie wskazał na brak kompetencji.



Wśród kobiet na stanowiskach kierowniczych (8) w ramach kompetencji rozwiązywanie problemów dominują wskazania na poziomie bardzo dobrym. Także w badaniu po 2 respondentki wskazały na brak kompetencji - zapobiegania problemom i rozwiązywania problemów.

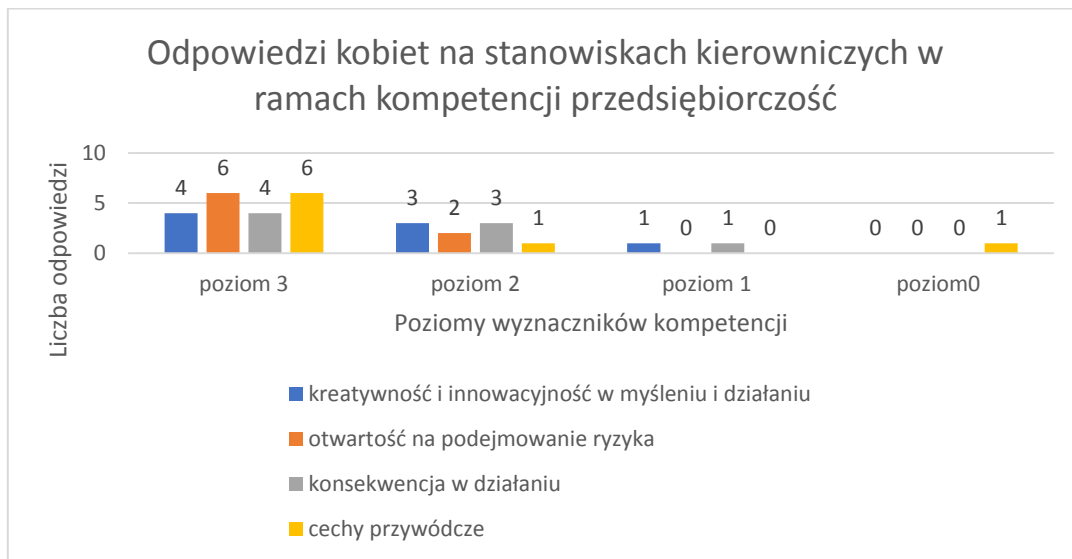


Mężczyźni na stanowiskach kierowniczych deklarowali w większości przypadków posiadanie kompetencji rozwiązywania problemów na poziomie dobrym. Nikt nie wskazał na brak kompetencji, w żadnym z trzech wskaźników.



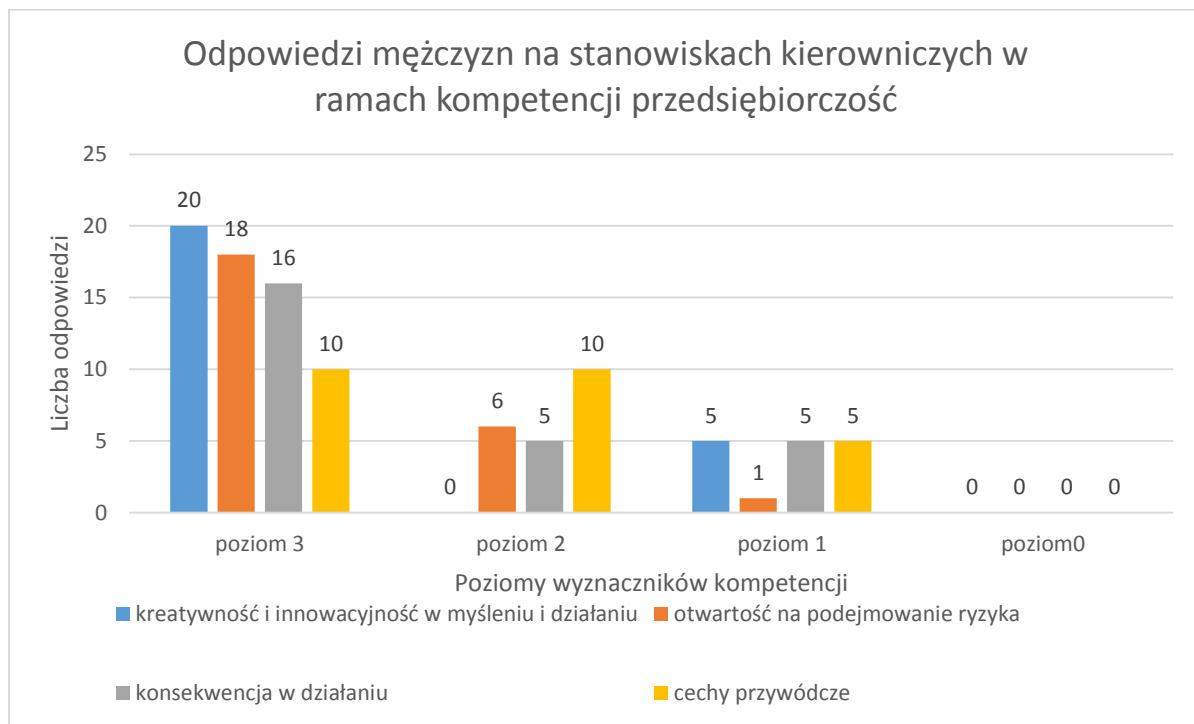
Większość badanych kobiet wskazuje na posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na bardzo dobrym poziomie. Liczba kobiet przedsiębiorców z roku na rok powoli wzrasta na całym świecie. Biznes zmienia role, które z natury są przypisane kobietom. Podejmowanie pracy, godzenie z życiem rodzinnym pozwala kobietom na zaspokojenie własnych aspiracji oraz dążenie do osiągnięcia stanowisk kierowniczych. Zaledwie jedna kobieta (studentka) w badaniu zadeklarowała brak kompetencji – cech przywódczych.

U mężczyzn podobnie jak w przypadku kobiet - większość respondentów deklarowała posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na bardzo dobrym poziomie we wszystkich czterech wskaźnikach. Nikt nie zgłosił braku kompetencji.



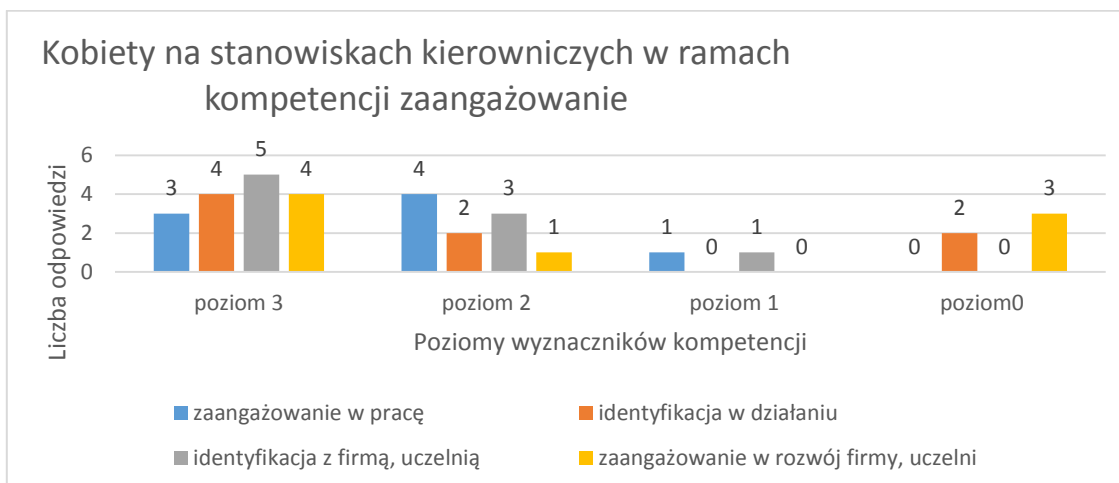
Jest to ważne, jeśli mówimy o gospodarce opartej na wiedzy. Dzięki przyciąganiu najlepszych zasobów kapitału ludzkiego, możemy wdrażać nowe technologie, prowadzić zaawansowaną działalność innowacyjną, kształtować postawy młodych przedsiębiorców, dobierać nowe metody i techniki szkoleń.

Czasami mówimy o kompetencji przedsiębiorczej wieloprzekrojowej, która dostrzega możliwości, wdraża zasoby oraz pozwala podejmować różnorodne działania ukierunkowane na zarządzanie.

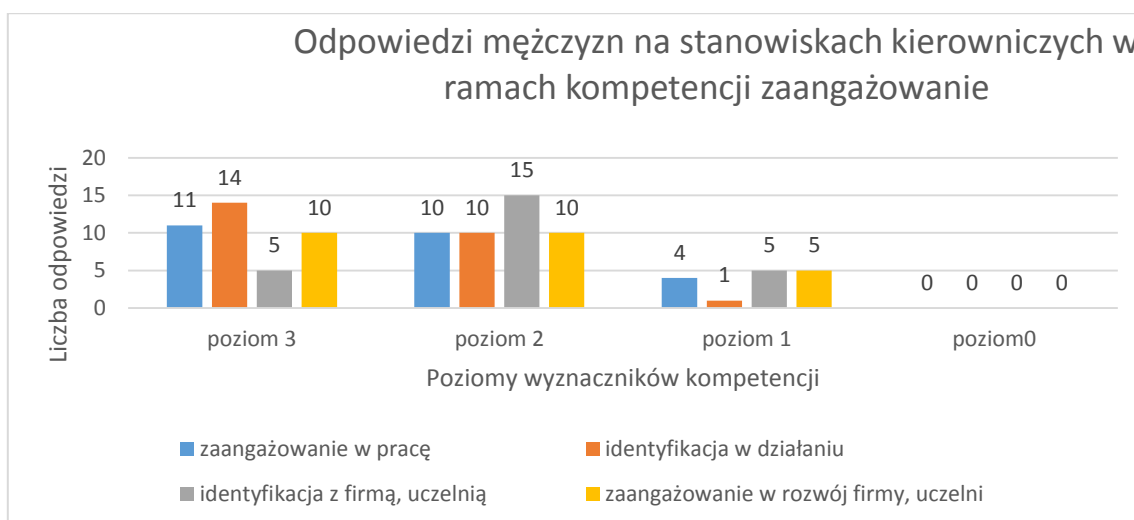




Respondentki wskazywały na posiadanie kompetencji zaangażowania na bardzo dobrym i dobrym poziomie. Blisko połowa zadeklarowała brak kompetencji – zaangażowania w rozwój firmy, uczelni (3 z 8).



Respondenci wskazywali na posiadanie kompetencji zaangażowania we wszystkich czterech wyznacznikach na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji zaangażowania.



Podsumowując, mężczyźni na stanowiskach kierowniczych nie wskazali na brak żadnej z pięciu kompetencji:

- współpracy,
- komunikatywności,



- rozwiązywania problemów,
- przedsiębiorczości,
- zaangażowania.

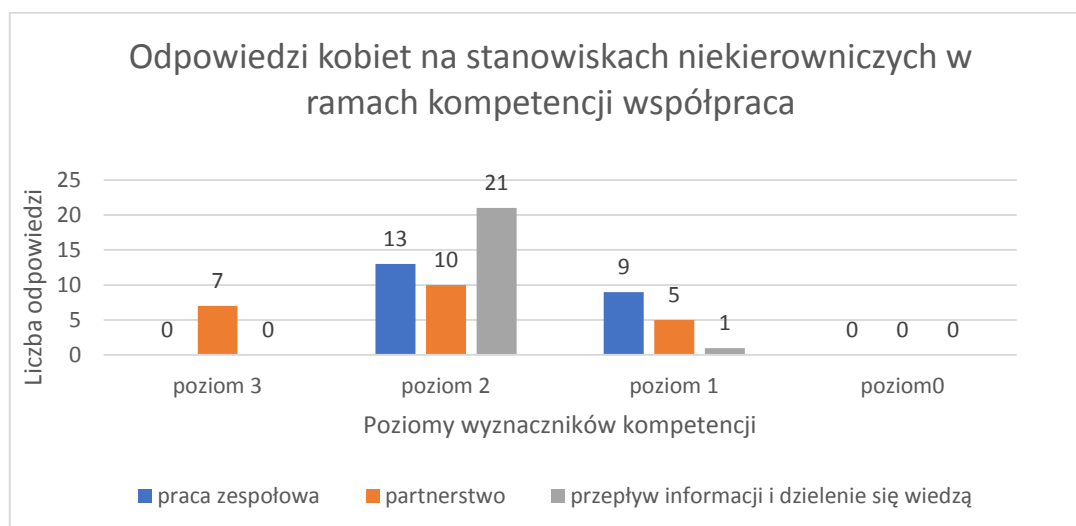
Natomiast, jak wskazały wyniki badań i przeprowadzonej analizy kobiety na stanowiskach kierowniczych nie wskazały braku trzech kompetencji:

- współpracy,
- komunikatywności
- zaangażowania.

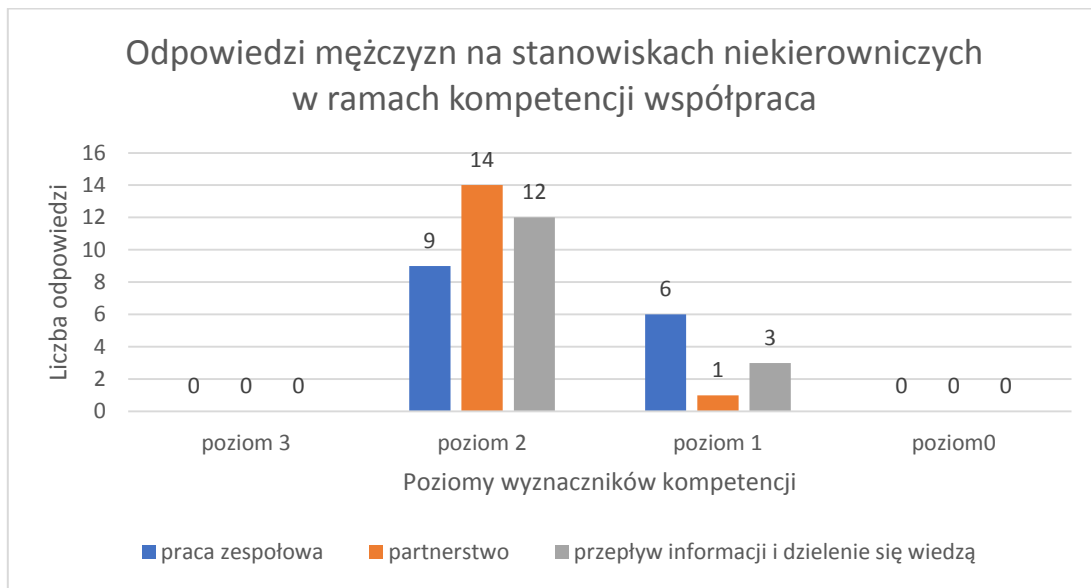
Zarówno respondenci jak i respondentki deklarowali posiadanie pięciu badanych kompetencji na poziomie dobrym i bardzo dobrym.

B. STANOWISKA NIEKIEROWNICZE

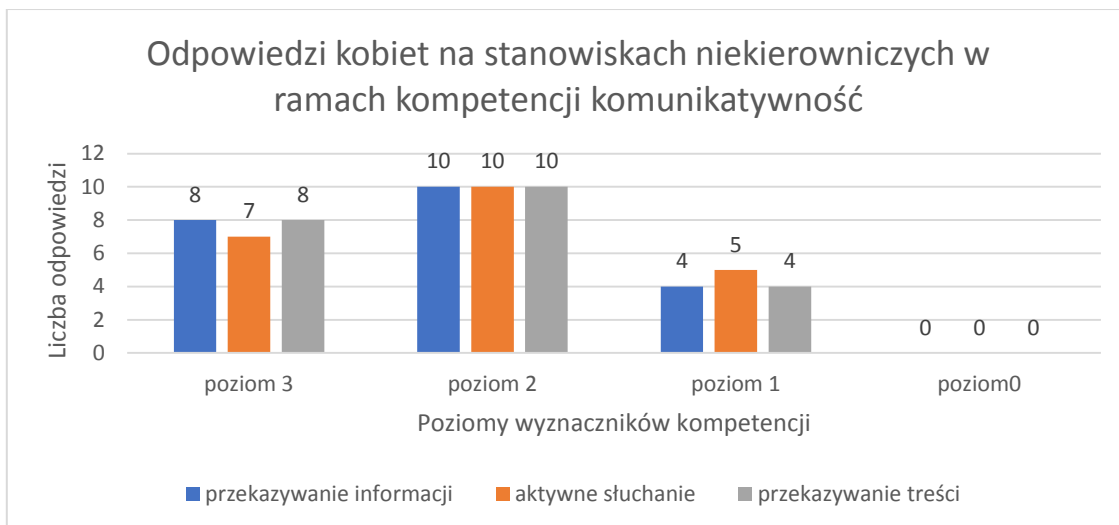
Kobiety na stanowiskach nie kierowniczych (22) deklarowały przeważnie posiadanie kompetencji współpracy na poziomie dobrym. Nikt nie zgłosił braku kompetencji.



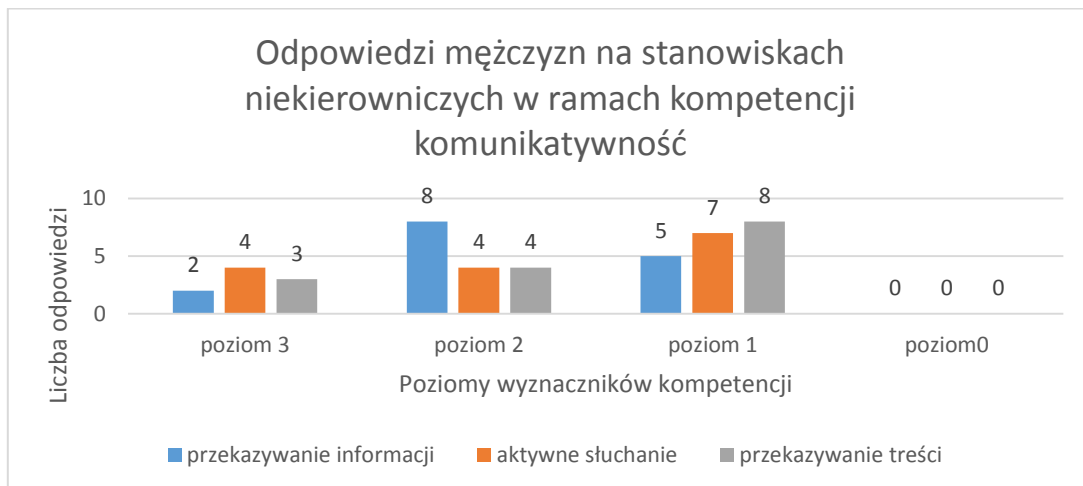
Podobnie jak u kobiet również wśród mężczyzn (15) dominują odpowiedzi wskazujące na posiadanie kompetencji współpracy na poziomie dobrym. Również nikt nie zgłosił braku kompetencji współpracy.



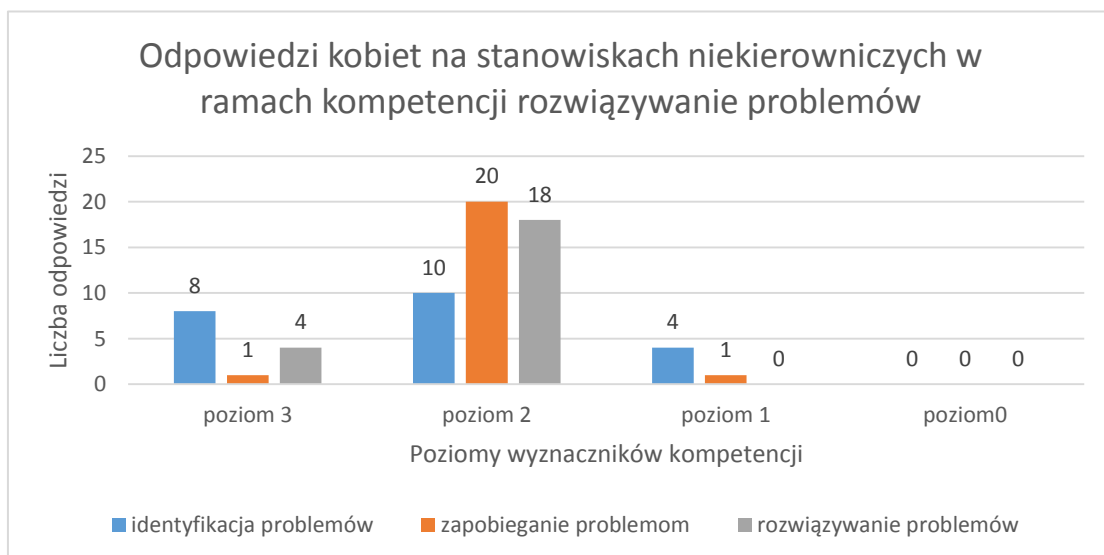
Blisko połowa respondentek posiada kompetencje komunikatywności we wszystkich trzech wskaźnikach na poziomie dobrym lub bardzo dobrym. Nikt nie wskazał na brak kompetencji.



Wśród respondentów na stanowiskach nie kierowniczych posiadanie kompetencji komunikatywności deklaruje połowa mężczyzn - w ramach przekazywania treści na poziomie podstawowym, a przekazywania informacji na poziomie dobrym. Nikt nie wskazał na brak kompetencji komunikatywności. Komunikatywność, to kompetencja, bez której nie ma współpracy w biznesie i życiu codziennym.

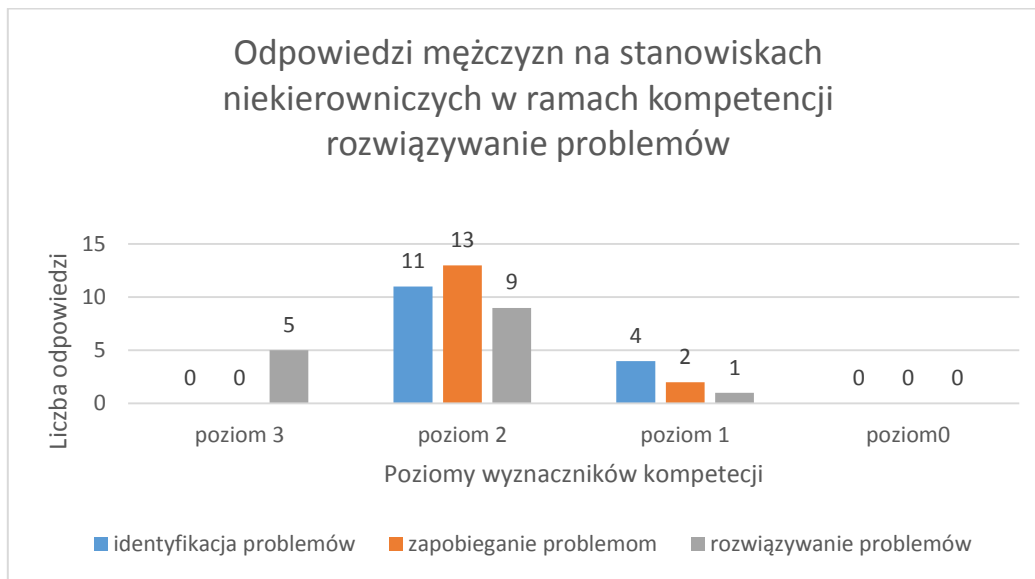


Większość kobiet deklarowała posiadanie kompetencji rozwiązywania problemów na poziomie dobrym we wszystkich trzech wskaźnikach. Nikt nie zgłosił

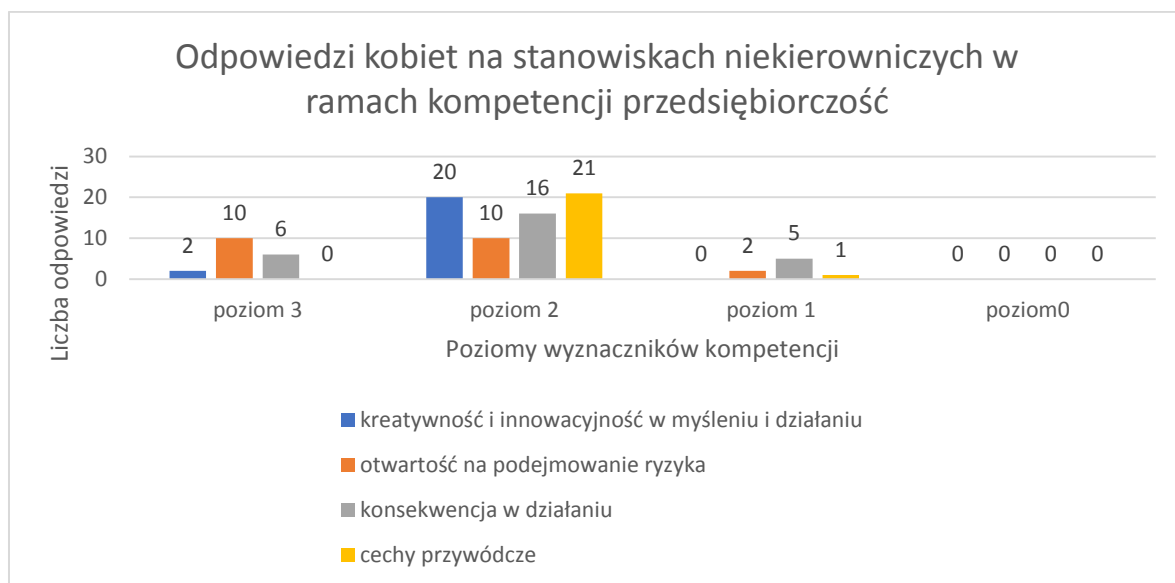


braku kompetencji.

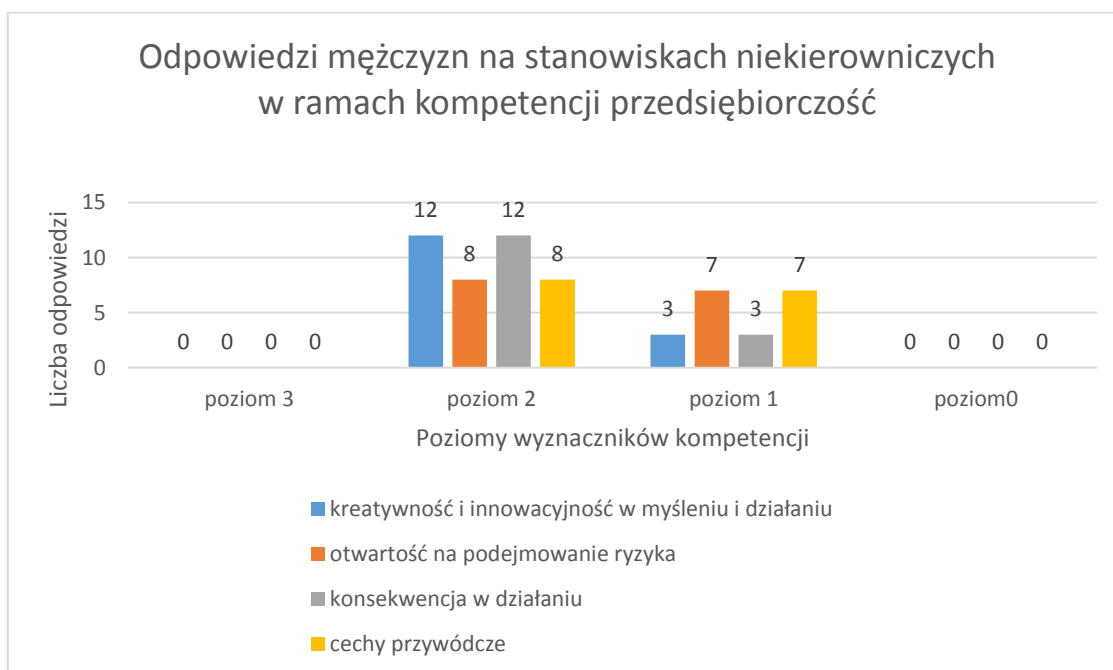
U respondentów, podobnie jak u badanych kobiet na stanowiskach nie kierowniczych dominują wskazania posiadania kompetencji rozwiązywania problemów na poziomie dobrym i również nikt nie wskazał na brak kompetencji.



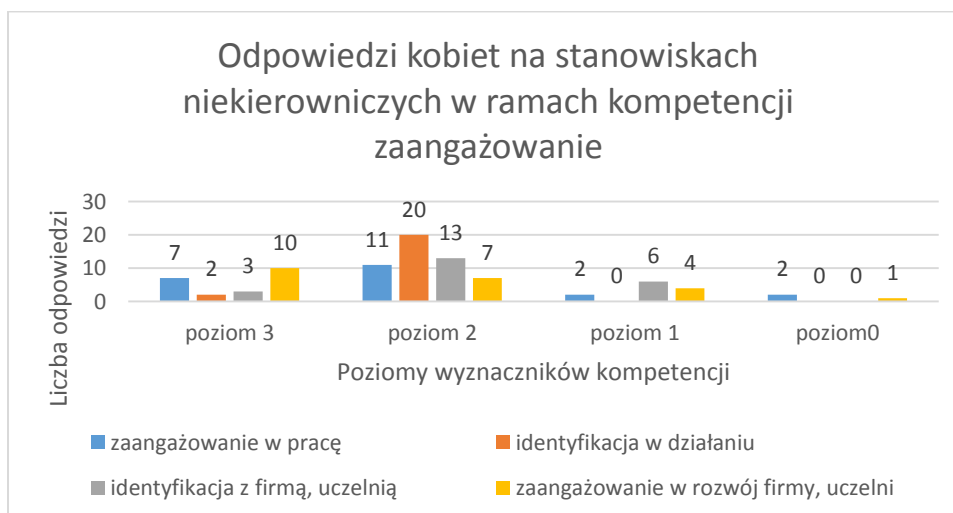
Większość kobiet posiada kompetencje przedsiębiorcze na poziomie dobrym. Żadna nie zgłosiła braku kompetencji w ramach czterech wyznaczników.



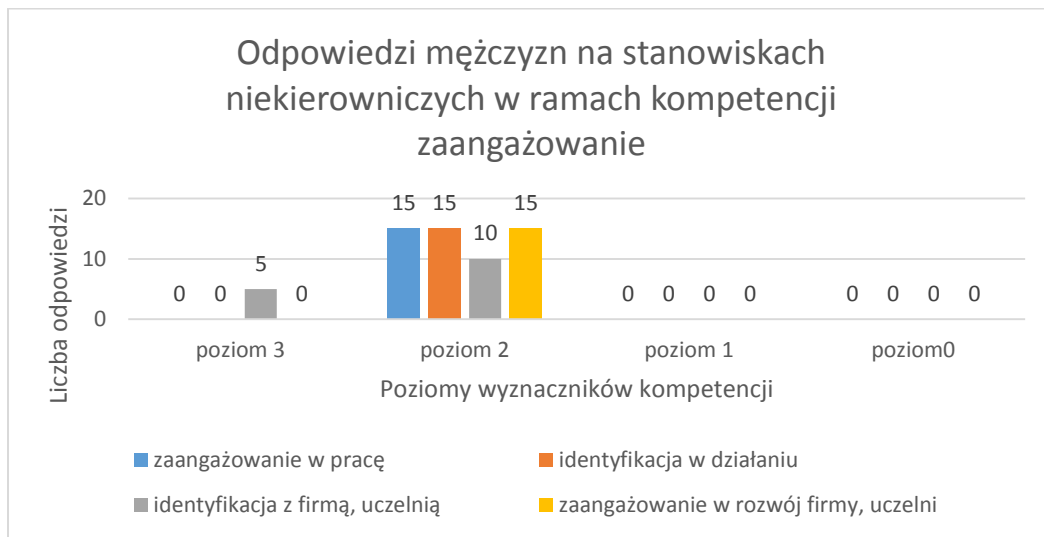
U mężczyzn podobnie jak u kobiet dominują deklaracje dotyczące posiadania kompetencji na poziomie dobrym. Nikt nie zgłosił posiadania kompetencji przedsiębiorczych na poziomie bardzo dobrym ani w ogóle braku kompetencji.



Respondentki w ramach kompetencji zaangażowanie wskazywały przeważnie na poziom dobry. Zaledwie 2 wskazały brak zaangażowania w pracę oraz 1 brak zaangażowania w rozwój firmy, uczelni.



W zasadzie wszystkie odpowiedzi respondentów znalazły się na poziomie dobrym. Nikt nie wskazał na brak zaangażowania ani na poziom podstawowy. W badaniu 1/3 mężczyzn zadeklarowała posiadanie kompetencji zaangażowania - identyfikacji z firmą, uczelnią na bardzo dobrym poziomie.



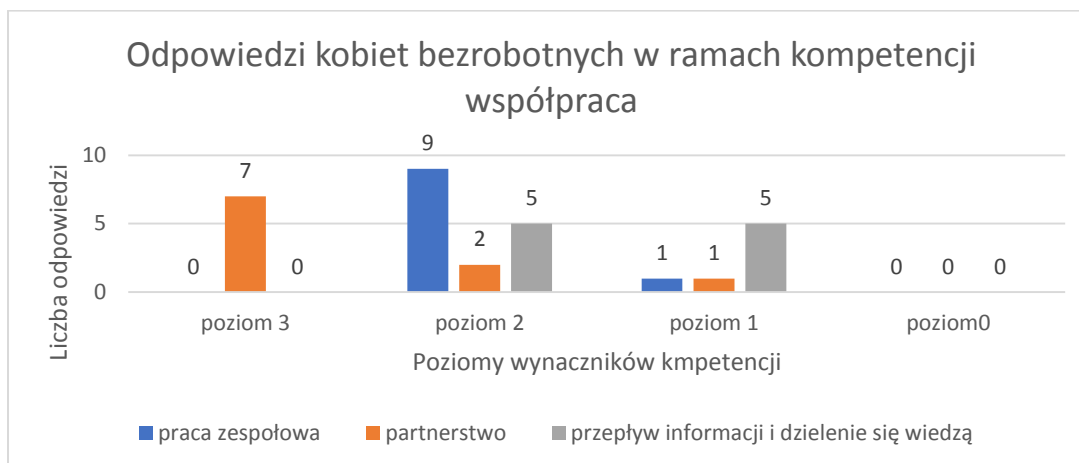
Podsumowując, zarówno badane kobiety jak i mężczyźni na stanowiskach nie kierowniczych nie wskazali na brak jakiejkolwiek kompetencji, z wyjątkiem pojedynczych respondentek przy kompetencji - zaangażowanie. Poziom bardzo dobry nie występuje w ogóle u badanych mężczyzn w odniesieniu do kompetencji - przedsiębiorczych i współpracy w przeciwieństwie do badanej grupy kobiet.

W życiu każdego pracownika liczy się zdobycie wykształcenia i doświadczenia wymaganego przez pracodawców. Musimy pamiętać przy wszelkiego rodzaju analizach, że każdy z pracowników jest inny, inaczej przyswaja kompetencje i je wykorzystuje na szczeblach kariery zawodowej. Ważne, żeby doskonalić te, które będą najatrakcyjniejsze w oczach pracodawcy.



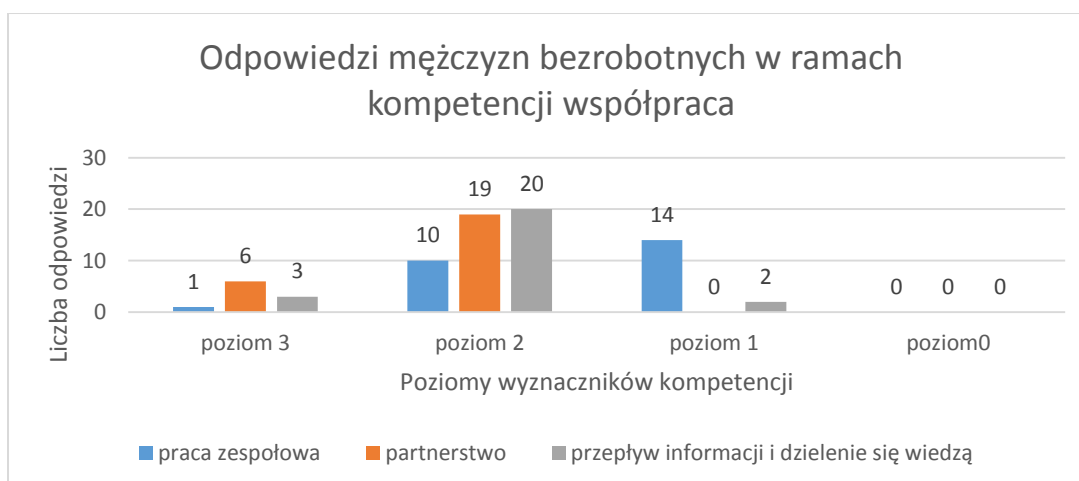
C. BEZROBOTNI

Żadna z bezrobotnych respondentek (10) nie wskazała na brak posiadania kompetencji współpracy, w żadnym z trzech wyznaczników.

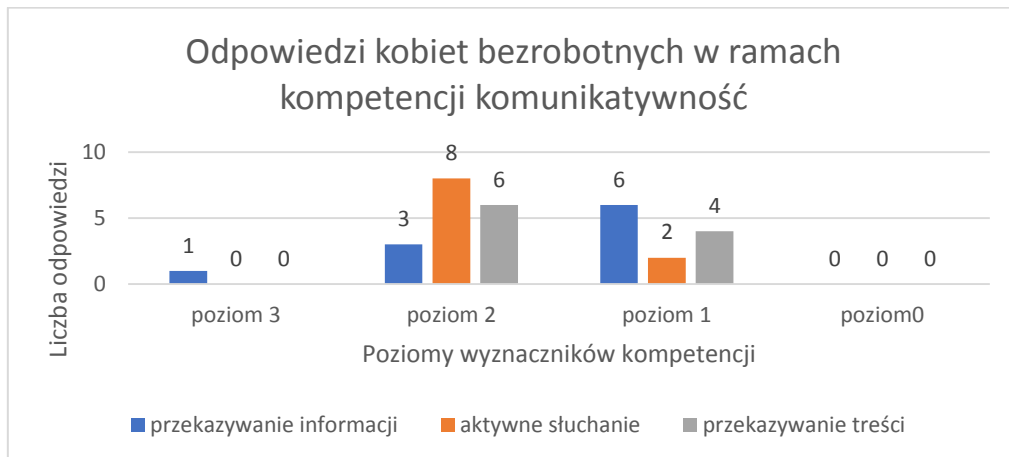


Żaden z badanych bezrobotnych mężczyzn (25) podobnie jak kobiety nie wskazał na brak posiadania kompetencji współpracy w żadnym z trzech wskaźników. Większość deklarowała posiadanie kompetencji współpracy na poziomie dobrym.

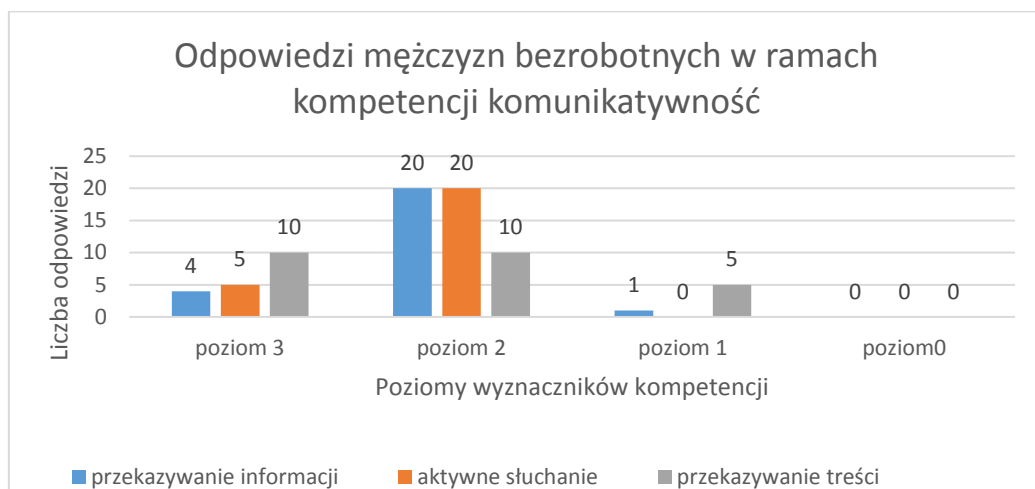
W przypadku pracy zespołowej połowa ankietowanych wskazała na poziom podstawowy.



Bezrobotne kobiety, wskazywały przeważnie na posiadanie kompetencji komunikatywności na poziomie podstawowym i dobrym. Na poziomie bardzo dobrym w obszarze przekazywania informacji tylko 1 osoba. Nikt nie zaznaczył braku kompetencji.



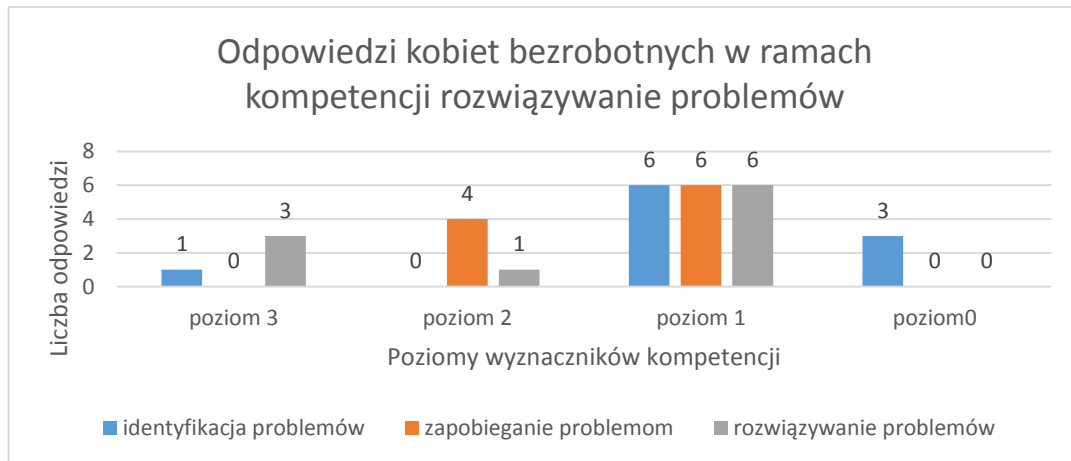
Większość respondentów wskazało na posiadanie kompetencji komunikatywności na poziomie dobrym, zwłaszcza w przekazywaniu informacji i aktywnym słuchaniu. W kwestii przekazywania treści odpowiedzi badanych mężczyzn rozłożyły się mniej więcej po połowie. Nikt nie wskazał na brak kompetencji z tego zakresu.



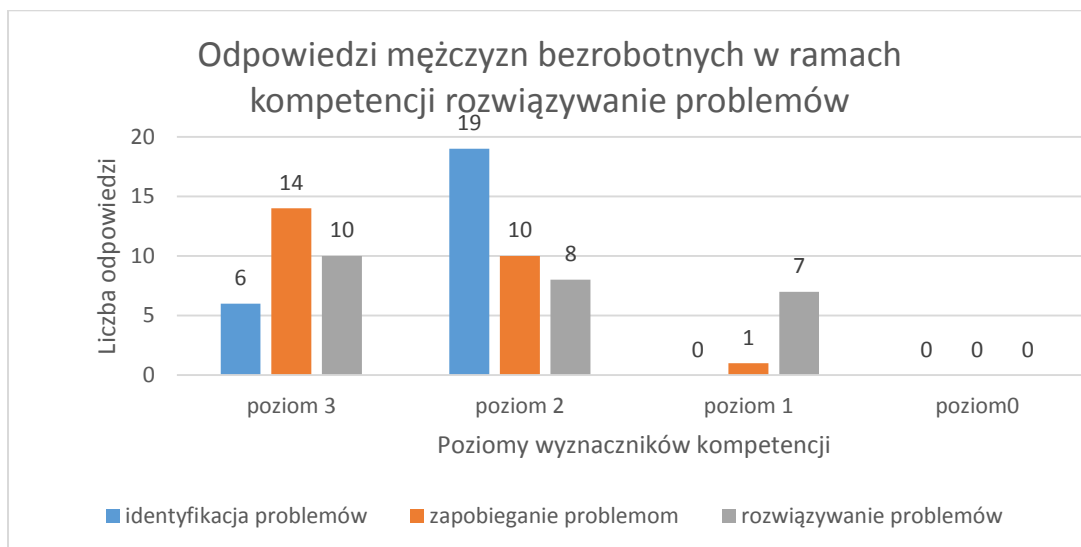
Jeśli chodzi o kompetencje bezrobotnych kobiet w kwestii rozwiązywania problemów, we wszystkich trzech wskaźnikach to wskazały one w większości na zaledwie poziom podstawowy. W badaniu 3 z 10 w identyfikacji problemów wskazały na brak posiadania tej kompetencji.



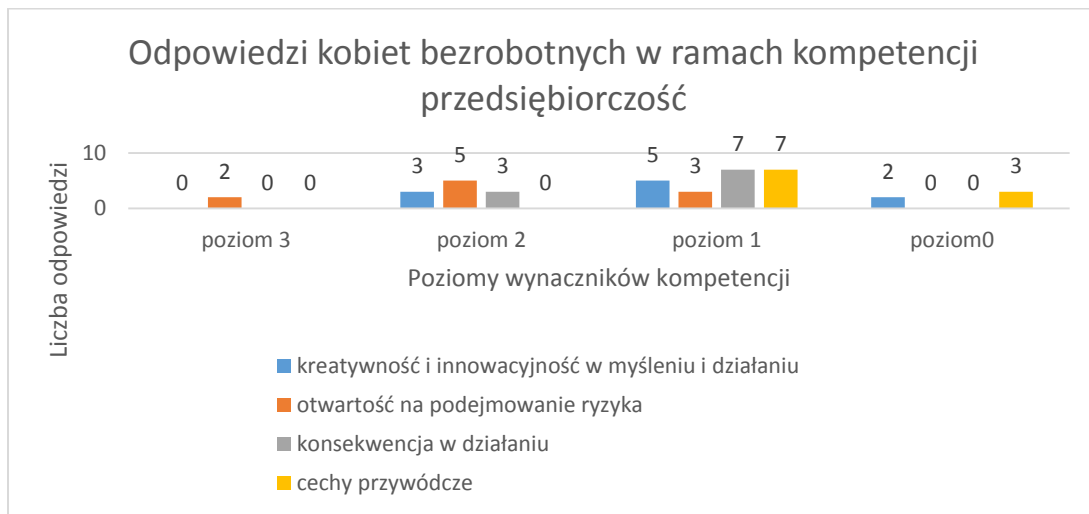
spó
łcze
sne
pro
ble
my
ryn



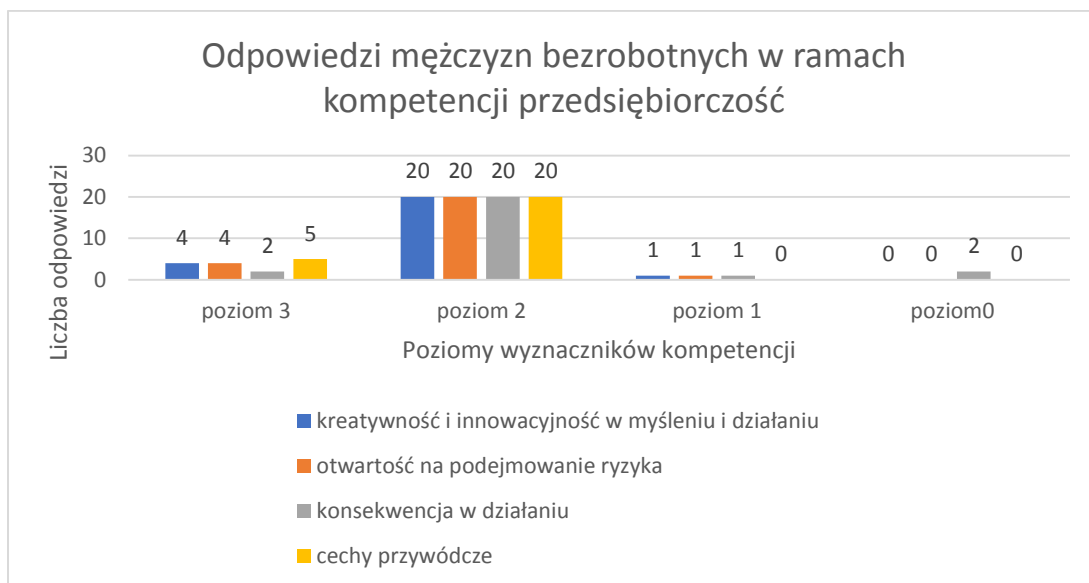
ku pracy mają różny charakter. Dlatego omawiana kompetencja wymaga, abyśmy umieli sobie radzić w sytuacjach nieszablonowych, kłopotliwych. Jak wskazali badani mężczyźni - kompetencja rozwiązywania problemów jest u nich na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji.



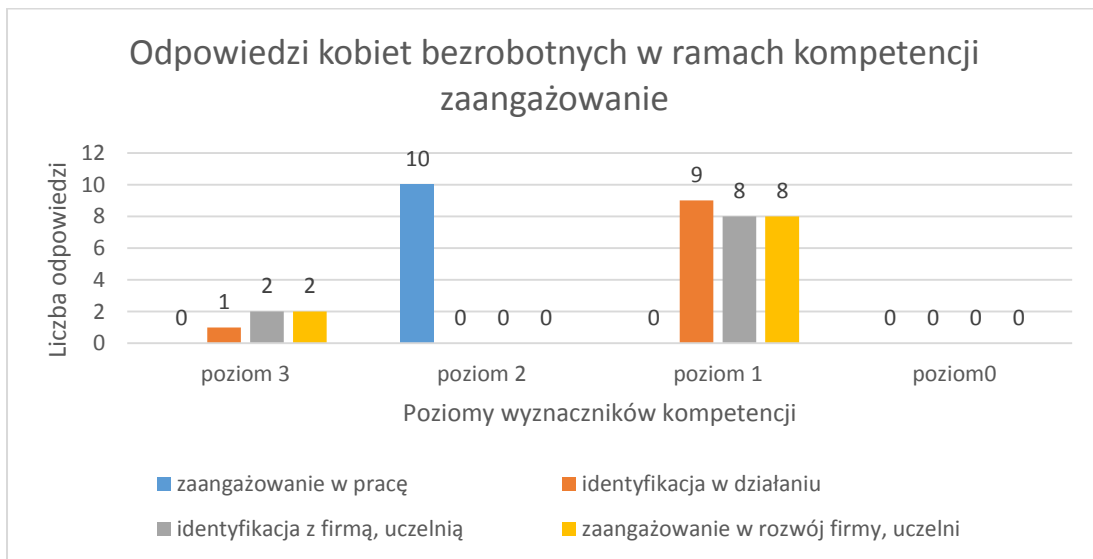
W większości respondentki wskazywały na posiadanie kompetencji przedsiębiorczych na poziomie podstawowym i dobrym. Także 3 z 10 wskazały na brak kompetencji – cech przywódczych oraz 2 z 10 na brak kreatywności i innowacyjności w myśleniu i działaniu.



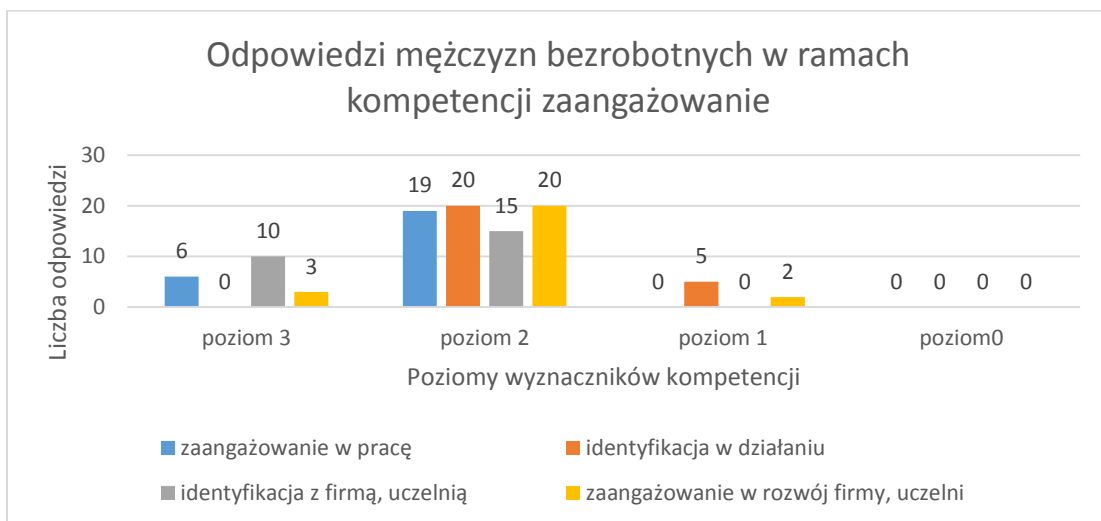
Większość respondentów w analizowanym badaniu (20 z 25) zadeklarowało posiadanie kompetencji przedsiębiorczość na poziomie dobrym. Zaledwie 2 z 25 wskazało na brak kompetencji konsekwencji w działaniu.



Wszystkie kobiety zadeklarowały posiadanie kompetencji zaangażowania w pracę na poziomie dobrym, natomiast we wskaźnikach – identyfikacja w działaniu, identyfikacja z firmą, uczelnią oraz zaangażowanie w rozwój firmy uczelni wskazało zaledwie poziom podstawowy. Nikt nie wskazał na brak kompetencji.



W większości respondenci wskazywali na posiadanie kompetencji zaangażowania na poziomie dobrym. Nikt nie zadeklarował braku kompetencji.



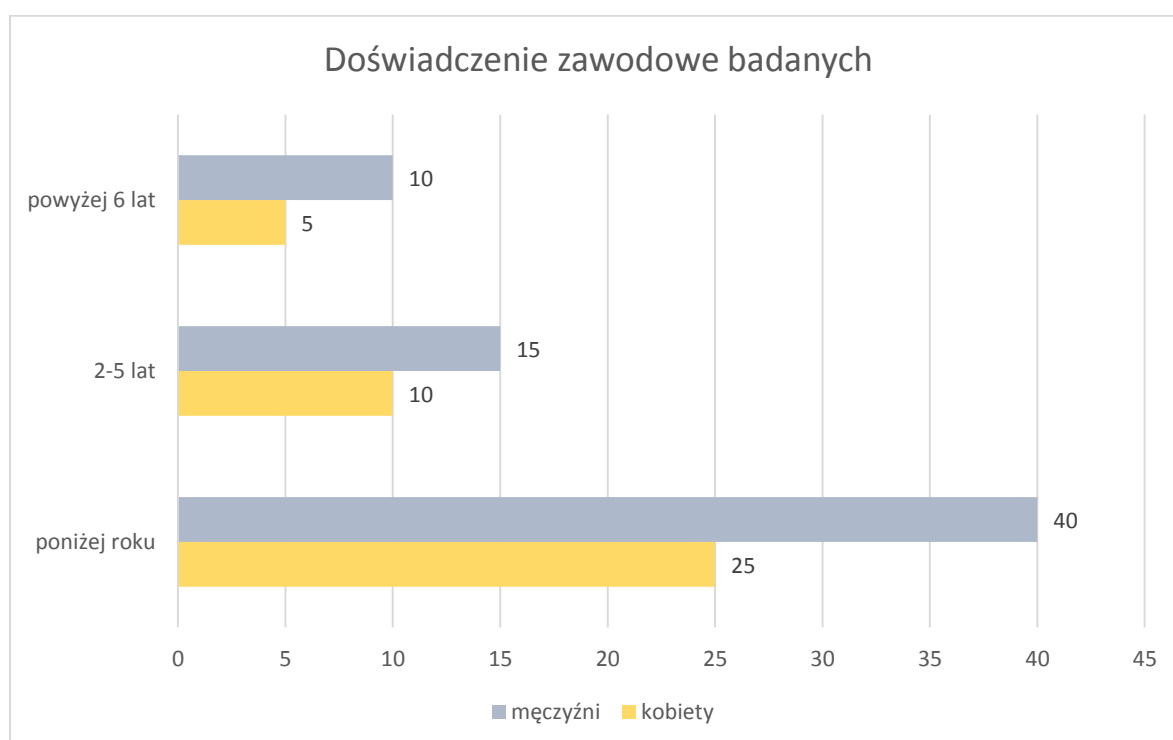
Podsumowując, ani bezrobotne kobiety ani mężczyźni nie wskazali na brak posiadania trzech kompetencji - współpracy, komunikatywności i zaangażowania. Mężczyźni na nieco lepszym poziomie niż badane kobiety, posiadają kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów, komunikatywności, przedsiębiorczości i zaangażowania.

Może to wynikać z pełnionych ról zawodowych i rodzinnych w środowisku, gdzie badani mieszkają.



DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE

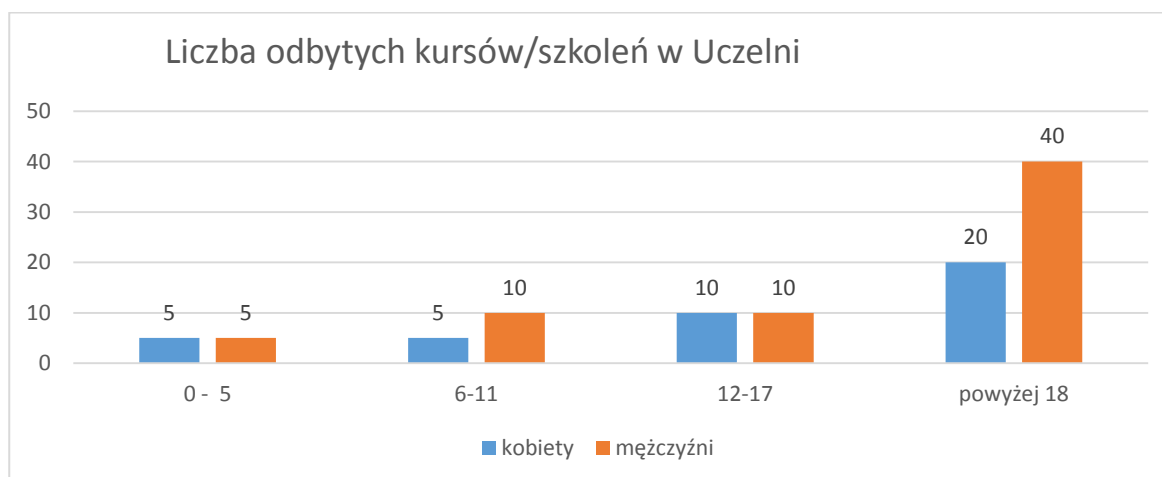
W całej grupie badanych osób, zarówno wśród kobiet (40) jak i mężczyzn (65) nie ma osób bez doświadczenia zawodowego. Zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn dominują wskazania w przedziale poniżej 1 roku. Najmniejszą grupę stanowią również osoby z dużym doświadczeniem zawodowym powyżej 6 lat, co może być uwarunkowane stosunkowo młodym wiekiem respondentów oraz faktem, że są oni studentami, zarówno studiów stacjonarnych jak i niestacjonarnych.



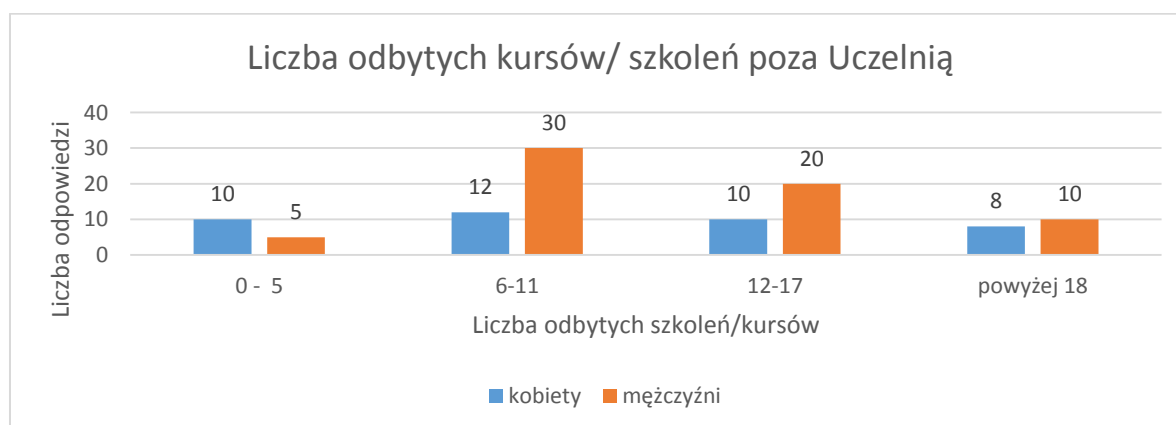
ODBYTE KURSY W UCZELNI I POZA UCZELNIĄ

Studenci BFU w większości przypadków wykazywali się dużą ilością odbytych szkoleń na uczelni. Wśród 40 badanych kobiet połowa posiadała powyżej 18 odbytych kursów.

Podobnie wygląda to wśród badanych mężczyzn: 40 z 65 wskazało na odbycie powyżej 18 szkoleń. W badanej grupie zarówno mężczyzn jak i kobiet nie ma w ogóle osób, które nie uczestniczyłyby w jakimkolwiek szkoleniu w uczelni.



Jeśli chodzi natomiast o liczbę odbytych szkoleń przez kobiety poza uczelnią to rozkłada się to w miarę równomiernie we wszystkich czterech przedziałach (0-5, 6-11, 12-17, powyżej 18). Wśród badanych mężczyzn przeważają wskazania w dwóch przedziałach tj. 6-11 i 12-17. W badanej grupie zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn nie ma osób bez uczestnictwa w jakimkolwiek szkoleniu również poza uczelnią.



PODSUMOWANIE

Bogata oferta szkoleniowa BFU świadczy o wysokiej dbałości uczelni o kształtowanie i rozwój kompetencji studentów zarówno I jak i II stopnia studiów na kierunku zarządzanie oraz o postawie studentów otwartych na możliwości rozwojowe. Strategia BFU opiera się na wykorzystaniu szerokiego wachlarza narzędzi wspomagających plany i programy kształcenia m.in. poprzez właśnie wspomnianą ofertę szkoleniową niewątpliwie ułatwiającą kształtowanie kompetencji praktycznych studentów kierunku zarządzanie. Efekty wdrażania wspomnianych rozwiązań są



widoczne chociażby w tym, że wśród badanych studentów I stopnia począwszy od 2 roku nauki jak i II stopnia studiów magisterskich w zasadzie nie występują braki kompetencyjne. Jeśli już tak się zdarzy to zidentyfikowane luki kompetencyjne są szybko niwelowane w kontynuowanym procesie kształcenia.

Ważne jest, aby umiejętnie dobierać narzędzia diagnostyczne, identyfikować poszczególne kompetencje i luki kompetencyjne, aby móc wspomagać rozwój pracowników i „doskonalić” proces kształcenia. W procesie uczenia się osób dorosłych komunikatywność spełnia bardzo ważną rolę.

Poza tym w przeprowadzonym badaniu większość respondentów deklaruowała posiadanie kluczowych kompetencji menedżerskich tj.:

- komunikatywności,
- rozwiązywania problemów,
- zaangażowania,
- przedsiębiorczości,
- oraz współpracy na poziomie dobrym i bardzo dobrym,

co również jest odzwierciedleniem jakości kształcenia w BFU.

Z analizy materiału empirycznego wynika, że pomimo pozytywnych wyników istnieje jeszcze przestrzeń do zagospodarowania. Uczelnia powinna systematycznie udoskonalać swoje plany i programy kształcenia, tak, aby zapewniać jak największej ilości swoich studentów osiągnięcie stopnia profesjonalizmu.

Uczelnia powinna rozwijać i pielęgnować kulturę organizacji innowacyjnej. Ważne są obszary współpracy, kreatywność, wyzwolenie wśród studentów chęci poszukiwania nowych rozwiązań.

Badania wskazały również na stosunkowo wysoki stopień zaangażowania studentów w życie uczelni. Udział w projektach, kołach naukowych, fundacjach stwarza szeroki wachlarz wsparcia, z które studenci korzystają. Zdobywanie nowej wiedzy, odpowiedzialność, praca w zespole, często wolontariat stanowi duży atut przy kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych, komunikacyjnych czy zaangażowania.



ANALIZA ZEBRANYCH ANKIET W KONTEKŚCIE PRZEPROWADZONYCH WYWIADÓW BEHAWIORALNYCH NA PRÓBIE 30 STUDENTÓW BFU

WYWIAD NR 1 KI

Student posiada 9 miesięczne doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Udział w licznych szkoleniach odbytych w Uczelni (28) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Wszystkie zadania zostały rozwiązane zgodnie z podstawą programową. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 3 - bardzo dobrze. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 1 oraz na wykresie 1.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami oraz prawidłowo dokonuje operacjonalizacji kompetencji, co potwierdziła również sesja egzaminacyjna.

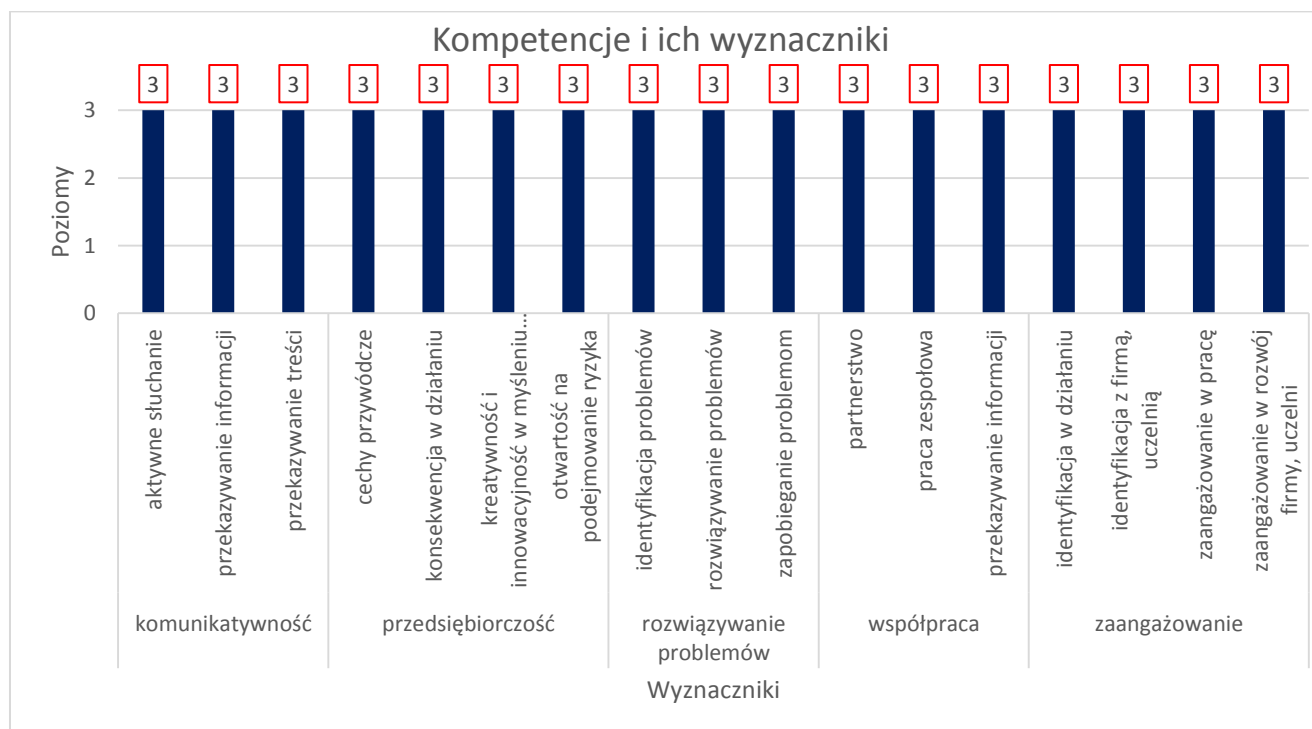
Tab. 1. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak



zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	3	szeroka	tak
współpraca	Partnerstwo	3	szeroka	tak

Wykres 1. Kompetencje i ich wyznaczniki





WYWIAD NR 2 TG

Student nie posiada doświadczenia zawodowego. Udział w szkoleniach w Uczelni (30 szkoleń) jak i poza nią (9 szkolenia) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2, 1 czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym, czyli poziom 1. Student przy jednym wyznaczniku wskazał również, iż nie posiada umiejętności w danej kompetencji, co zostało określone poziomem 0. Student w trzech wyznacznikach uzyskał poziom 3, a mianowicie: przekazywanie informacji i konsekwencja w działaniu. Formularz Oceny Kompetencji pokrywa się z zadaniami praktycznymi studenta, oraz sesją egzaminacyjną. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 2 oraz na wykresie 2.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi w pełni rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Nie posiada również danych umiejętności w ramach danej kompetencji, co oznacza, że podstawa programowa nie została w pełni zrealizowana.

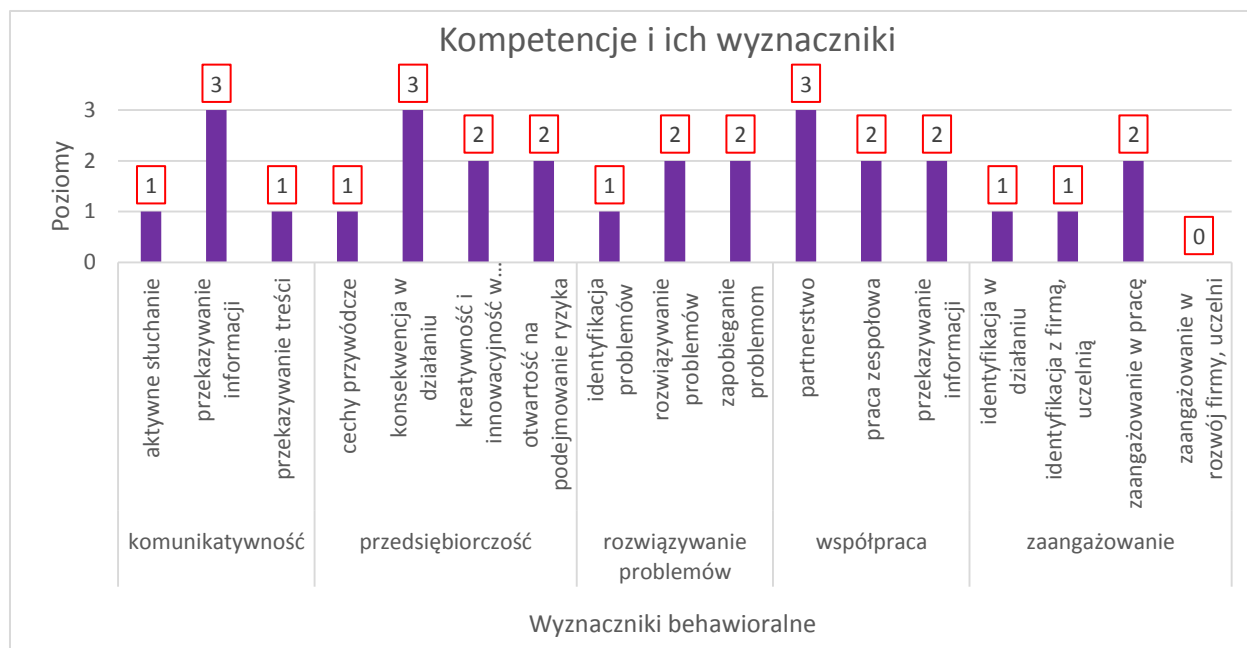
Tab. 2. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie



zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	0	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	1	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	3	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie

Wykres 2. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 3 BK

Student posiada roczne doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (21 szkoleń)



wpłynął na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co wpływa pozytywnie na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 3 oraz na wykresie 3.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i stosuje prawidłową operacjonalizację kompetencji, co potwierdziła również sesja egzaminacyjna. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji.

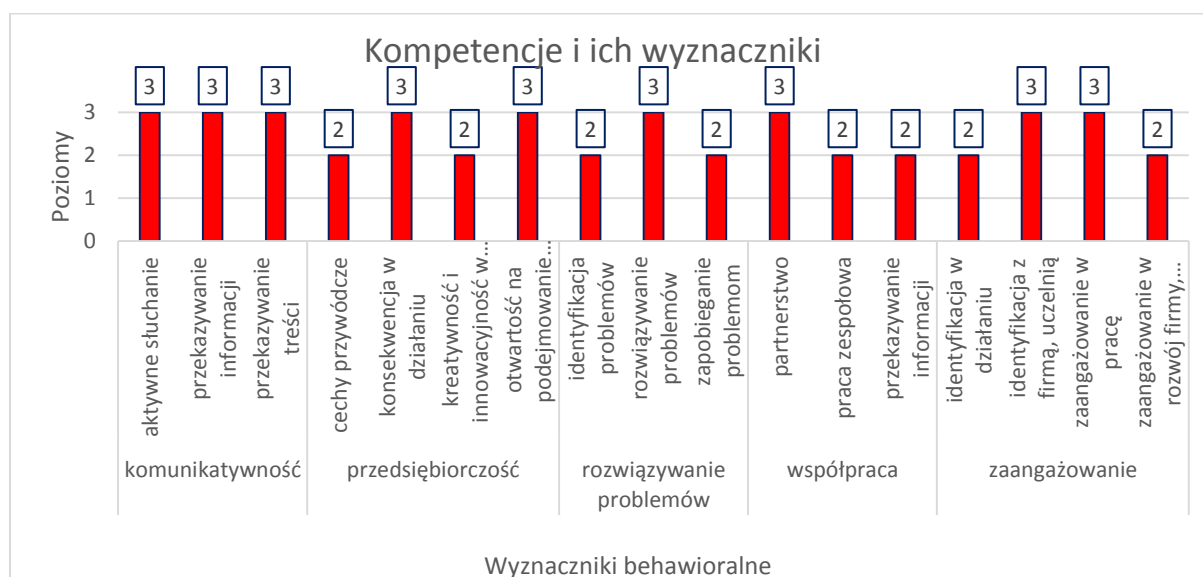
Tab. 3. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w	2	szeroka	tak



	myśleniu i działaniu			
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
Współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
Współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
Współpraca	Partnerstwo	3	szeroka	tak

Wykres 3. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD 4 DV

Student posiada roczne doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (8 szkoleń) oraz szkolenia odbyte poza Uczelnią (1) nie wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym. Przy dwóch wyznacznikach kompetencji, a



mianowicie: otwartość na podejmowanie ryzyka i partnerstwo określa na poziomie bardzo dobrym, czyli 3. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 4 oraz na wykresie 4.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Tylko w dwóch przypadkach rozwiązał prawidłowo case zgodnie z treściami kształcenia i prawidłowo dokonał operacjonalizacji kompetencji a mianowicie w kompetencji współpraca - partnerstwo oraz przedsiębiorczość – otwartość na podejmowanie ryzyka. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji.

Tab. 4. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie



przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak

Wykres 4. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 5 AA1

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Uczestniczył również w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią (2), natomiast w Uczelni odbył 30 szkoleń. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa



przeważnie na poziomie 2, 3 czyli dobrze lub bardzo dobrze. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 5 oraz na wykresie 5.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach organizowanych w Uczelni również miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań praktycznych. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji.

Tab. 5. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak



współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak

Wykres 5. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 6 AB

Student posiada roczne doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study Uczestniczył również w szkoleniach organizowanych w Uczelni, (28) jak i poza nią (2). Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2,3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 6 oraz na wykresie 6.



Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej.

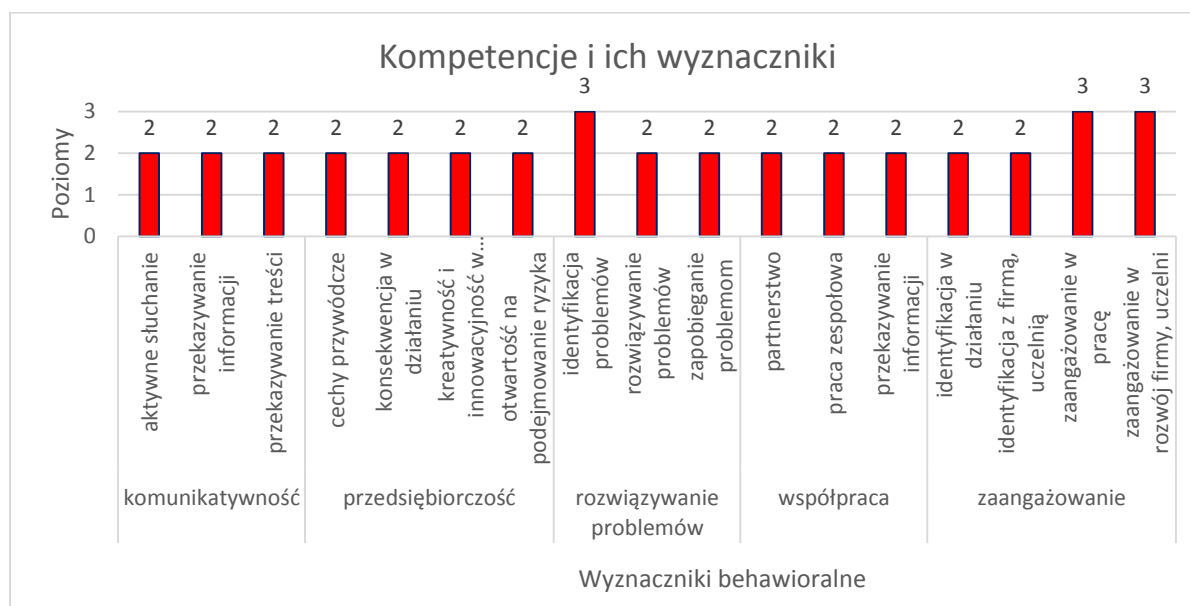
Tab. 6. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak



współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak

Wykres 6. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 7 AD1

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (28 szkolenia) oraz poza Uczelnią (6) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 7 oraz na wykresie 7.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej.



Tab. 7. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 7. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 8 AL

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (30 szkoleń) jak i poza nią (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny oraz posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 8 oraz na wykresie 8.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej.

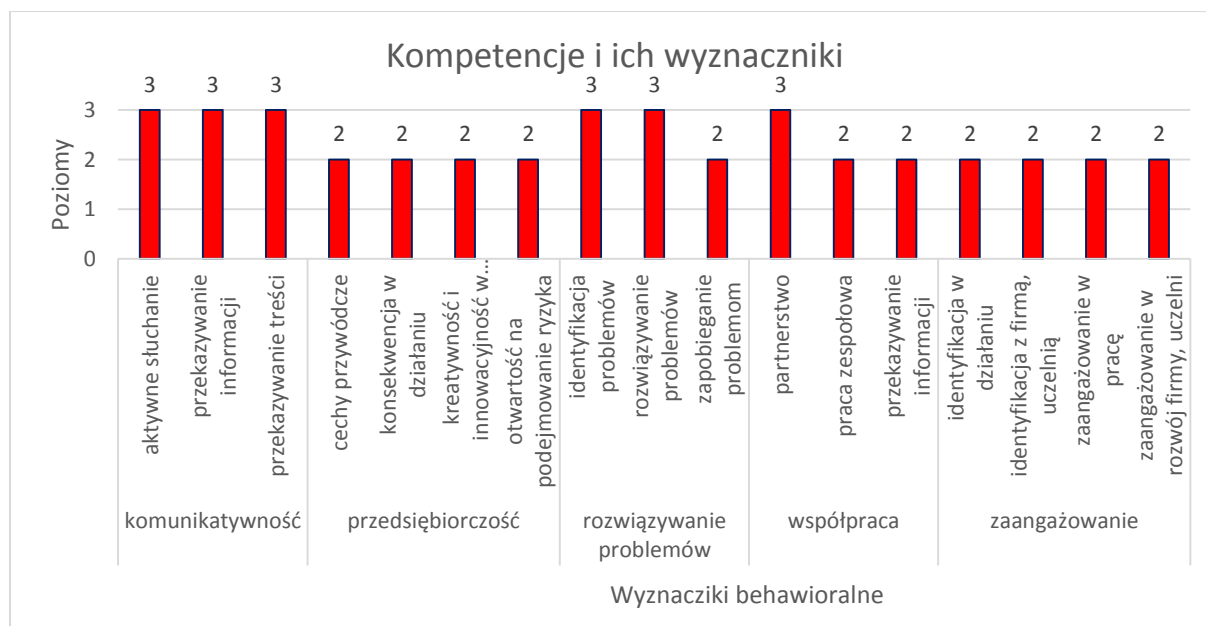


Tab. 8. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 8. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 9 KL

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (22 szkoleń) jak i poza nią (4 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny oraz posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 9 oraz na wykresie 9.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej.

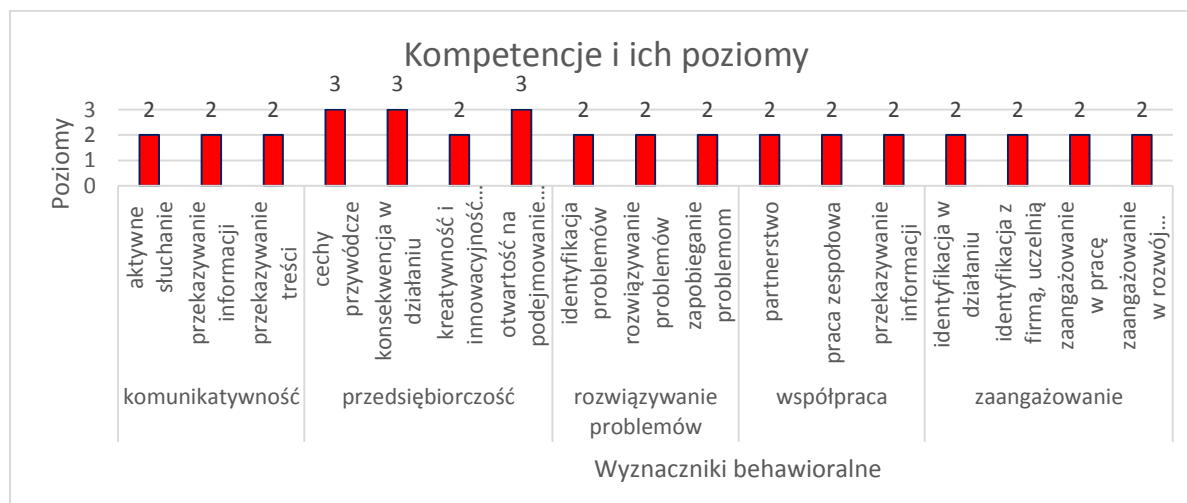


Tab. 9. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 9. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 10 GL

Student posiada 6 miesięczne doświadczenie zawodowe, które nie pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (22) nie miały w większości wpływu na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać zadań praktycznych, nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrze oraz niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją.

W przypadku kompetencji zaangażowanie prawidłowo rozwiązał zadania oraz prawidłowo rozwiązał zadanie w przypadku wyznacznika cechy przywódcze – kompetencji przedsiębiorczość. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 10 oraz na wykresie 10.

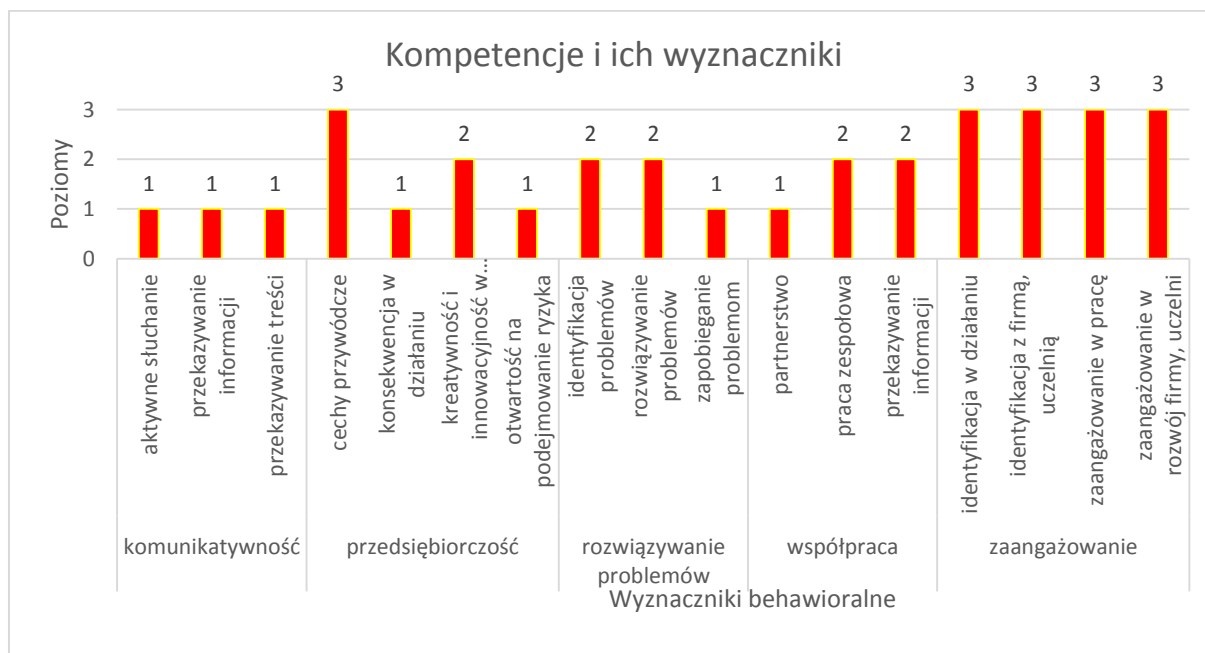


Tab. 10. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	1	wąska	nie



Wykres 10. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 11 EL

Student posiada 6 miesięczne doświadczenie zawodowe, które nie pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (12) nie miały w większości wpływu na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie potrafi rozwiązać zadań praktycznych, nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrze oraz niektóre wskaźniki wskazał na poziomie 1, co oznacza, iż w stopniu podstawowym posługuje się daną kompetencją. W przypadku kompetencji zaangażowanie prawidłowo rozwiązał zadania, co zostało również potwierdzone podczas sesji egzaminacyjnej. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 11 oraz na wykresie 11.

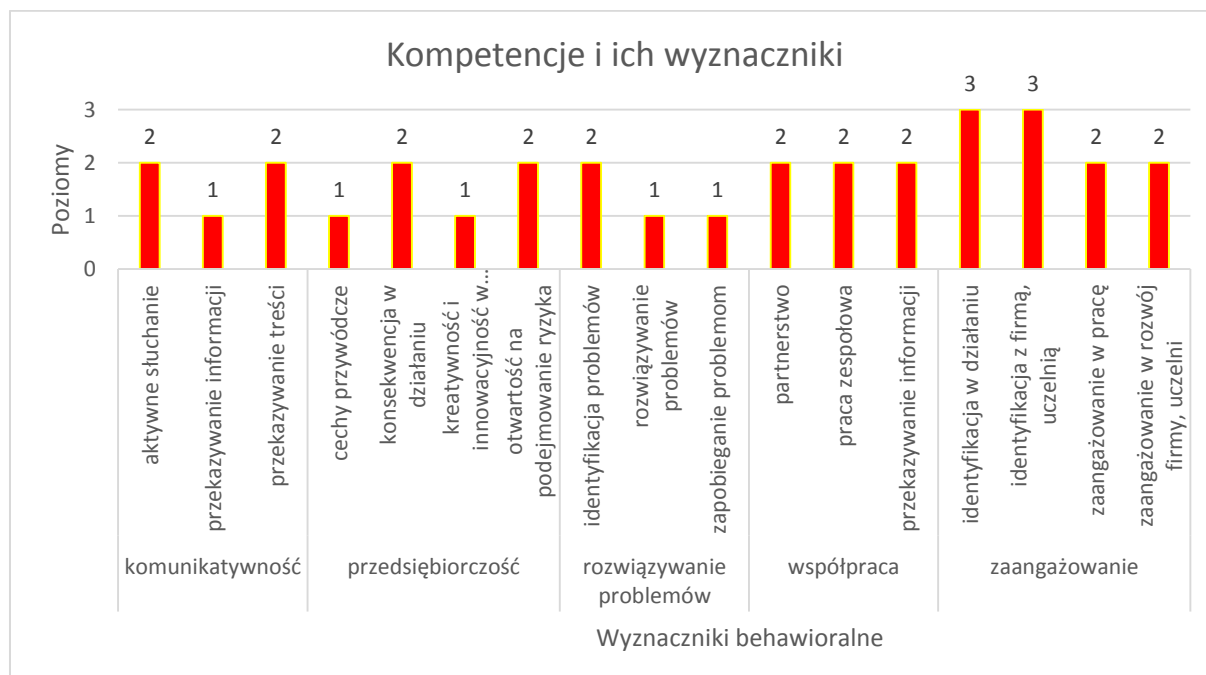


Tab. 11. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	1	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	2	wąska	nie



Wykres 11. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 12 TL

Student posiada 6 miesięczne doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (22 szkolenia) jak i poza nią (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 1, czyli dobrym oraz niektóre umiejętności posiada w stopniu podstawowym, czyli poziom 1 – kompetencja komunikatywność. Wszystkie wyznaczniki w tej kompetencji posiada na poziomie podstawowym, co znalazło odzwierciedlenie w rozwiązywanych zadaniach praktycznych oraz podczas sesji egzaminacyjnej. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Wykaz poszczególnych kompetencji prezentuje tabela 12 oraz wykres 12.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje



dane kompetencje. Podstawa programowa nie została zrealizowana tylko przy kompetencji komunikatywność.

Tab. 12. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 12. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 13 TP

Student posiada 2 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w pełni w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (22 szkolenia) jak i poza nią (2 szkolenia) nie wpłynęły większości przypadków na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Tylko w przypadku dwóch kompetencji, a mianowicie: przedsiębiorczości i współpracy student prawidłowo zoperacjonalizował dane kompetencje. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, 1 czyli dobrze lub bardzo dobrze oraz niektóre kompetencje posiada na poziomie podstawowym, czyli 1. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 13 oraz na wykresie 13.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi w pełni rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje



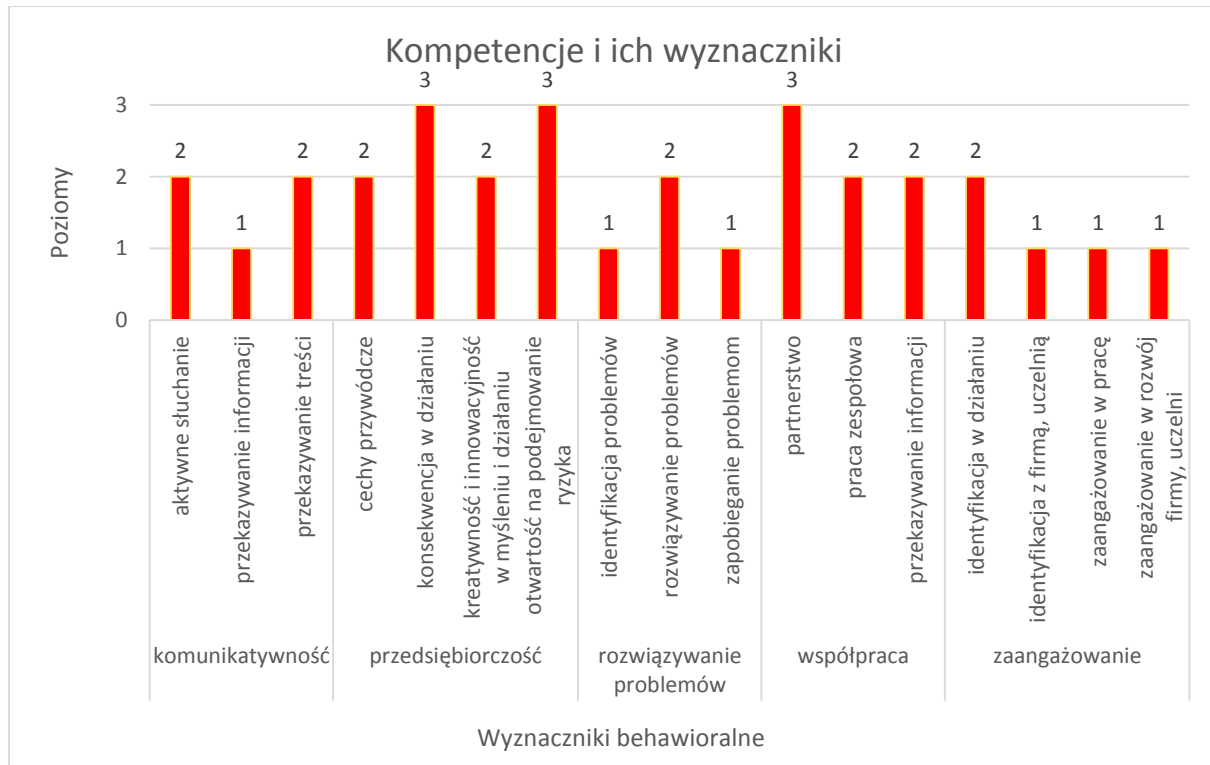
dane kompetencje. Tylko w przypadku dwóch kompetencji została zrealizowana podstawa programowa.

Tab. 13. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	1	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 13. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYKRES NR 14 KP

Student posiada roczne doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią (2) i w Uczelni (22). Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co wpływa pozytywnie na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2, czyli dobrym, tylko w przypadku jednego wyznacznika praca zespołowa, jego umiejętności są na poziomie podstawowym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 14 oraz na wykresie 14.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła poziom danych



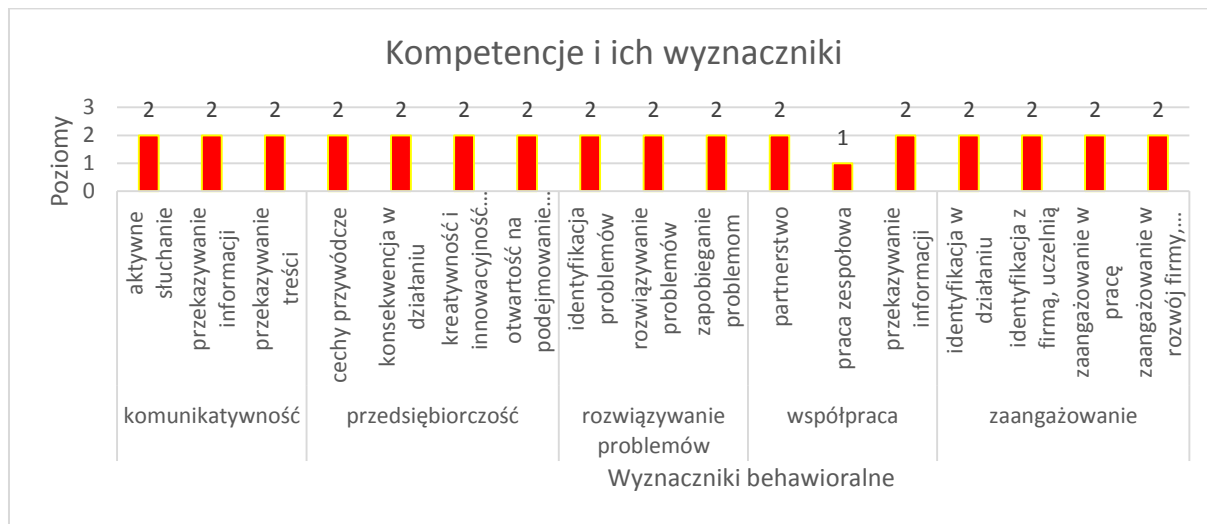
kompetencji. Podstawa programowa została niezrealizowana tylko w przypadku wyznacznika praca zespołowa kompetencji współpraca.

Tab. 14. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 14. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYKRES NR 15 NP

Student nie posiada doświadczenia zawodowego, które miało wpływ na rozwiązywanie zadań praktycznych. Nie uczestniczył w szkoleniach organizowanych poza Uczelnią, a w Uczelni odbył 18 szkoleń, które nie wpłynęły pozytywnie na rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 1,0 co oznacza, że dane wyznaczniki opanował na poziomie podstawowym bądź nie opanował ich wcale. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 15 oraz na wykresie 15.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje.



Tab. 15. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	1	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	0	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	1	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	0	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	0	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	1	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	0	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	0	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	1	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	2	wąska	nie



Wykres 15. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 16 NS

Student posiada 3 miesięczne doświadczenie zawodowe, które pomogło mu w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (24) jak i poza nią (1) miały wpływ na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny i posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 16 oraz na wykresie 16.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła poziom danych kompetencji.

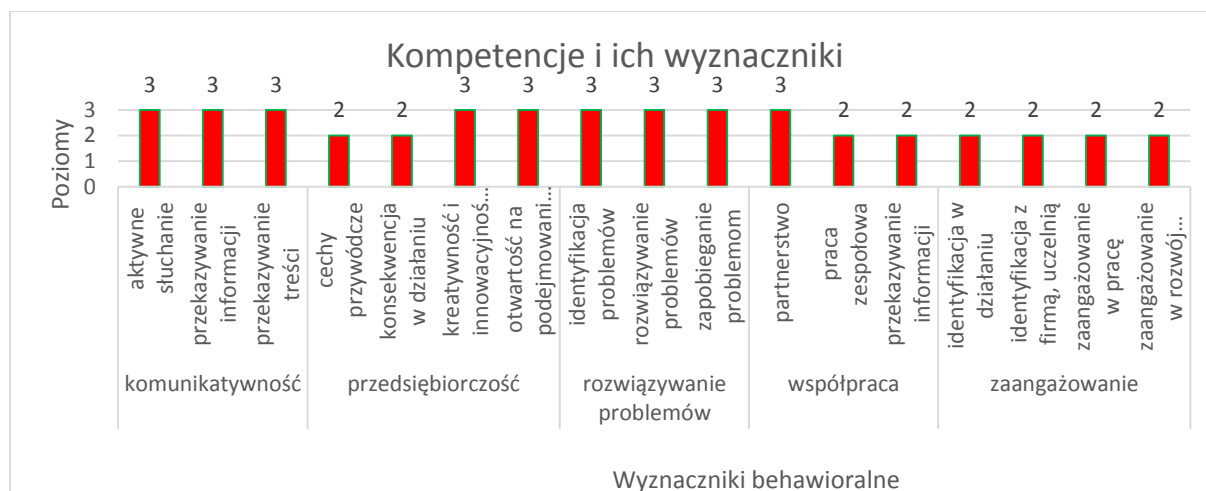


Tab. 16. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 16. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 17 NS-1

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi rok i osiem miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (24 szkolenia) jak i poza nią (1) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne, potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 17 oraz na wykresie 17.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta.



Tab. 17. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 17. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 18 NN1

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi rok i osiem miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (12 szkoleń) jak i poza nią (2) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 18 oraz na wykresie 18.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta.



Tab. 18. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 18. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 19 SG1

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi dwa lata i osiem miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (23 szkolenia) jak i poza nią (2) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 19 oraz na wykresie 19.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta.



Tab. 19. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 19. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 20 SC

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi dwa lata i sześć miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (22 szkolenia) jak i poza nią (8) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 20 oraz na wykresie 20.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.

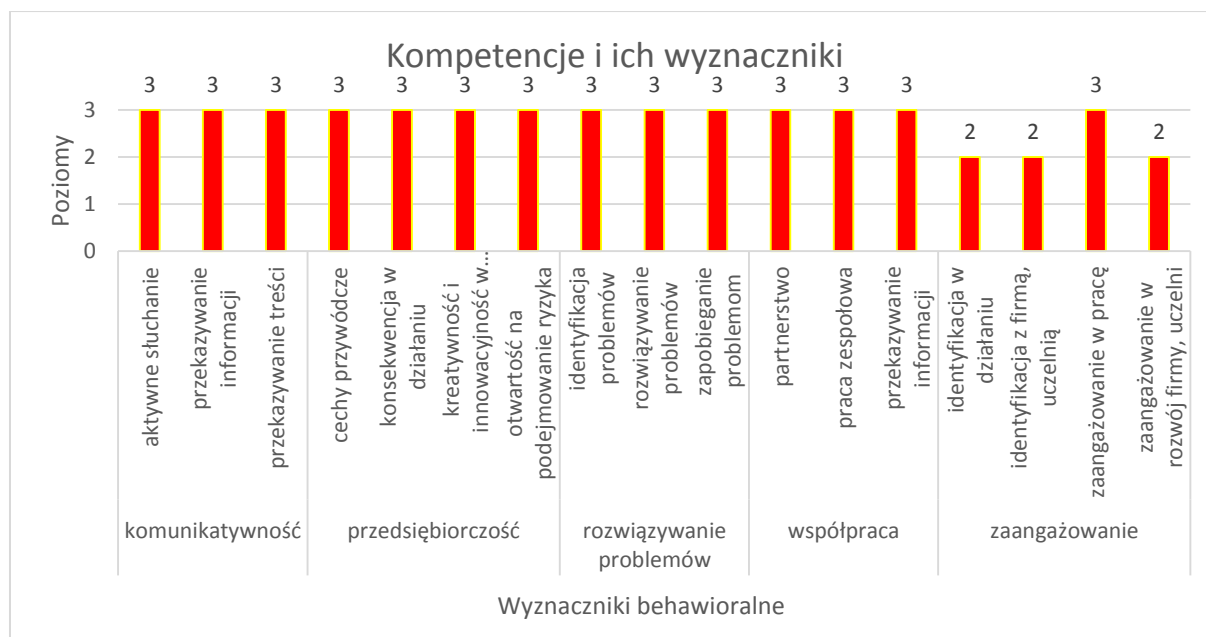


Tab. 20. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	3	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 20. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 21 GY

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi sześć miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (28 szkolenia) jak i poza nią (3) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 21 oraz na wykresie 21.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.

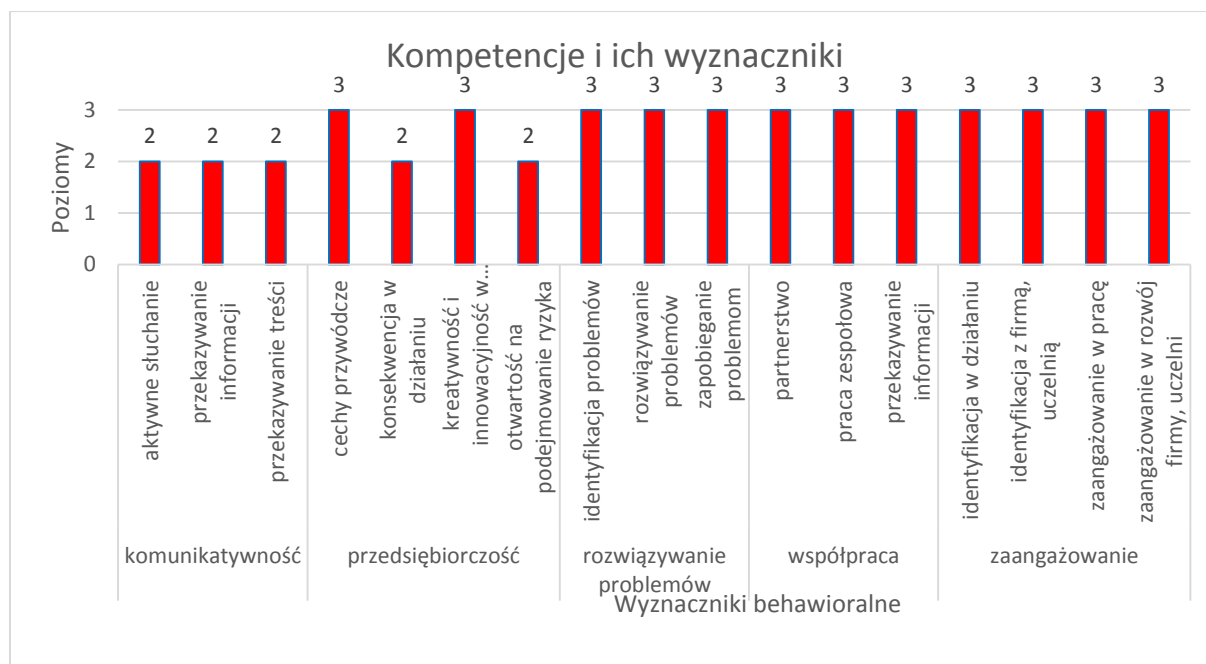


Tab. 21. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	3	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 21. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 22 GA

Student nie posiada doświadczenia zawodowego, ale nie miało to negatywnego wpływu na rozwiązywane zadania praktyczne. Udział studenta w szkoleniach w Uczelni (30 szkoleń) jak i poza nią (5) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Prawidłowo dokonuje operacjonalizacji kompetencji. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 22 oraz na wykresie 22.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.



Tab. 22. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
Współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
Współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
Współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 22. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 23 MM

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi rok i pięć miesięcy, ale nie miało negatywnego wpływu na większość rozwiązywanych zadań praktycznych. Udział studenta w szkoleniach w Uczelni (18 szkoleń), jak i poza nią (1) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Prawidłowo dokonuje operacjonalizacji kompetencji. W przypadku dwóch wyznaczników kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu i cechy przywódcze – kompetencja przedsiębiorczość, student nie wykonał zadania poprawnie gdyż nie posługiwał się wszystkimi wyznacznikami kompetencji. Swoje kompetencje określa w większości na poziomie 2, 3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 23 oraz na wykresie 23.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje oprócz dwóch wyznaczników kompetencji przedsiębiorczość. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta.

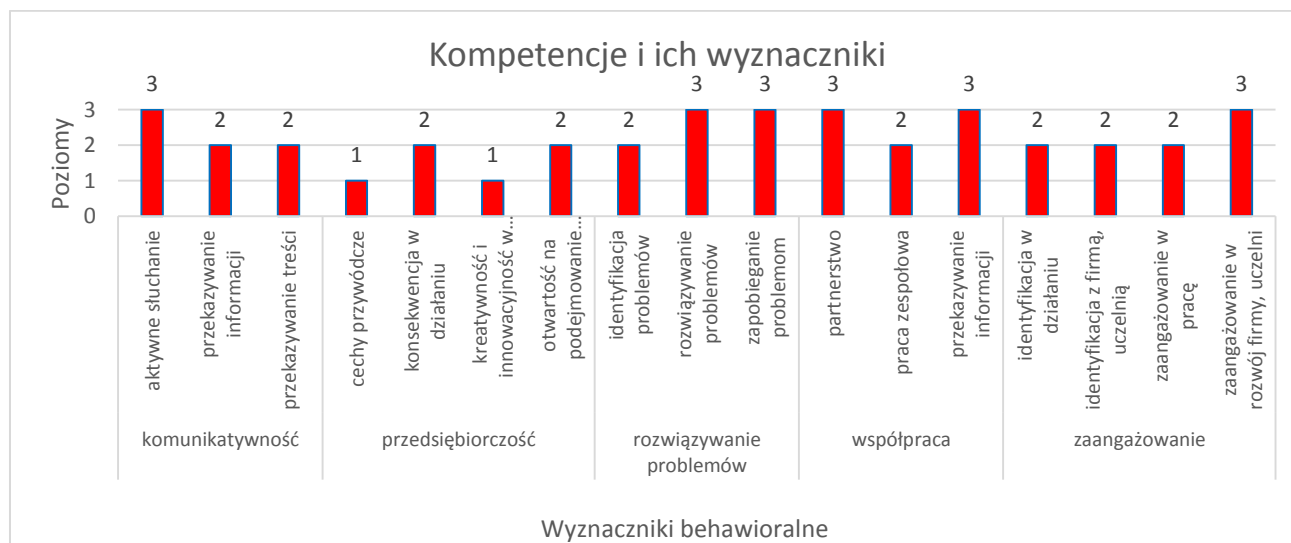


Tab. 23. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	1	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 23. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 24 JM

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi cztery lata, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (22 szkolenia) jak i poza nią (6) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2, 3 czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 24 oraz na wykresie 24.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.

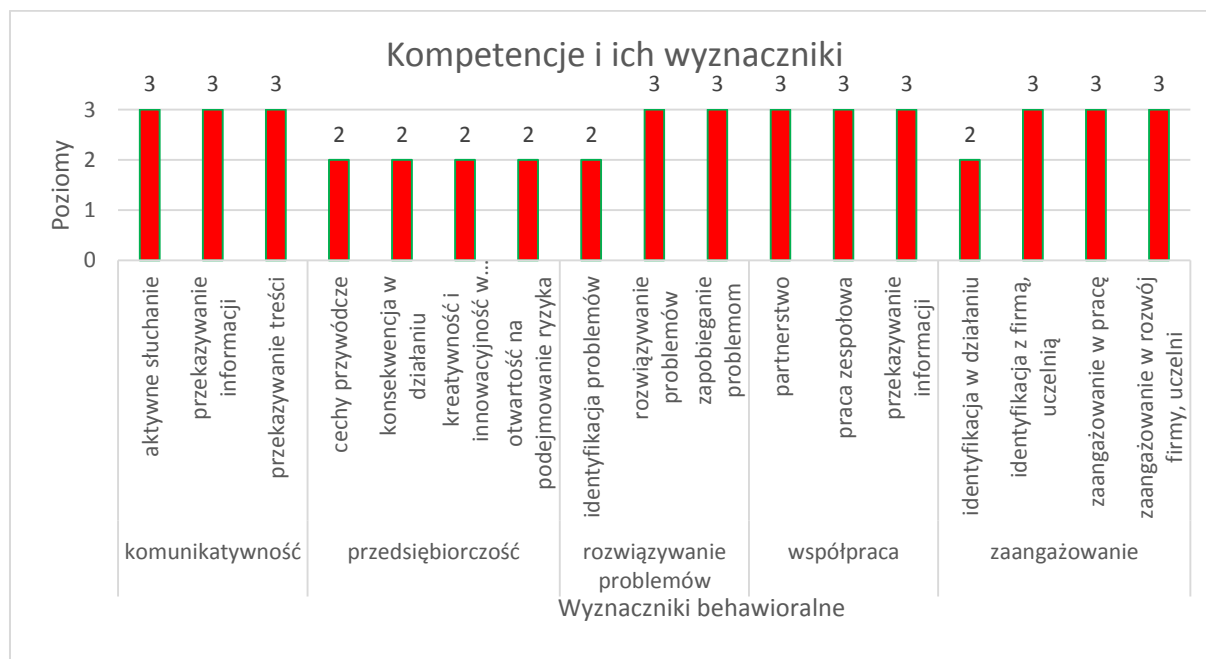


Tab. 24. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	3	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 24. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 25 JS

Student posiada 5 letnie doświadczenie zawodowe, którego nie wykorzystał w pełni w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (13 szkoleń) jak i poza nią (10 szkoleń) nie wpłynęły większości przypadków na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa zbyt wąsko w porównaniu z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Tylko w przypadku kompetencji rozwiązywanie problemów, student prawidłowo zoperacjonalizował dane kompetencje. Student nie potrafi rozwiązać problemu praktycznego oraz nie posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co ogranicza wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa przeważnie na poziomie 2,1 czyli dobrze oraz niektóre kompetencje na poziomie podstawowym, czyli 1. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 25 oraz na wykresie 25.

Wywiad behawioralny wykazał, że student nie potrafi w pełni rozwiązywać zadań praktycznych związanych z analizowanymi kompetencjami i zbyt wąsko definiuje dane kompetencje. Tylko w przypadku kompetencji rozwiązywanie problemów prawidłowo zastosował wyznaczniki kompetencji, co było zgodne z treściami kształcenia.



Tab. 25. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	wąska	nie
komunikatywność	aktywne słuchanie	1	wąska	nie
komunikatywność	przekazywanie treści	2	wąska	nie
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	wąska	nie
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	wąska	nie
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	1	wąska	nie
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	wąska	nie
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	1	wąska	nie
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	1	wąska	nie
współpraca	praca zespołowa	2	wąska	nie
współpraca	partnerstwo	3	wąska	nie



Wykres 25. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 26 HV

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi trzy lata, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (18 szkoleń), jaki i poza nią (3) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 26 oraz na wykresie 26.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.

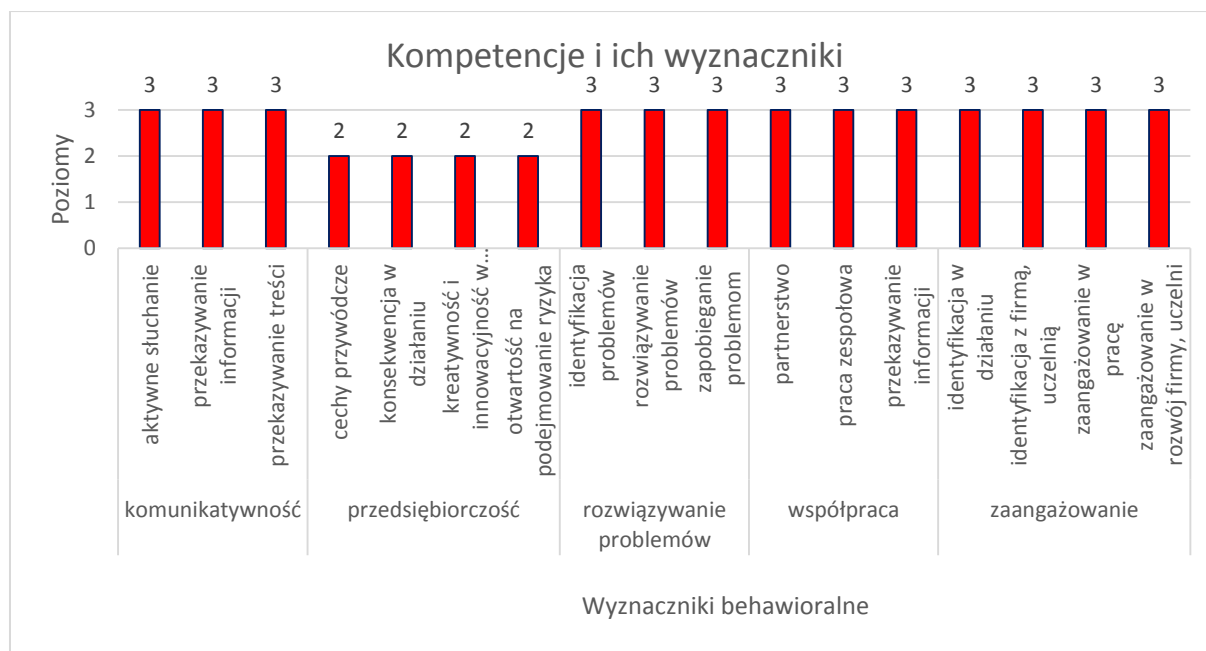


Tab. 26. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	3	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	3	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	3	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	3	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 26. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 27

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi sześć miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (24 szkoleń), jaki i poza nią (1) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 27 oraz na wykresie 27.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.



Tab. 27. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 27. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 28 HH

Doświadczenie zawodowe studenta wynosi dwa lata i pięć miesięcy, które pozytywnie wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również udział w szkoleniach w Uczelni (18 szkoleń) jak i poza nią (2) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko, co jest zgodne z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrym oraz bardzo dobrym. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 28 oraz na wykresie 28.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i szeroko definiuje dane kompetencje. Sesja egzaminacyjna również potwierdziła umiejętności studenta. Zadania praktyczne rozwiązane zgodnie z treściami kształcenia.

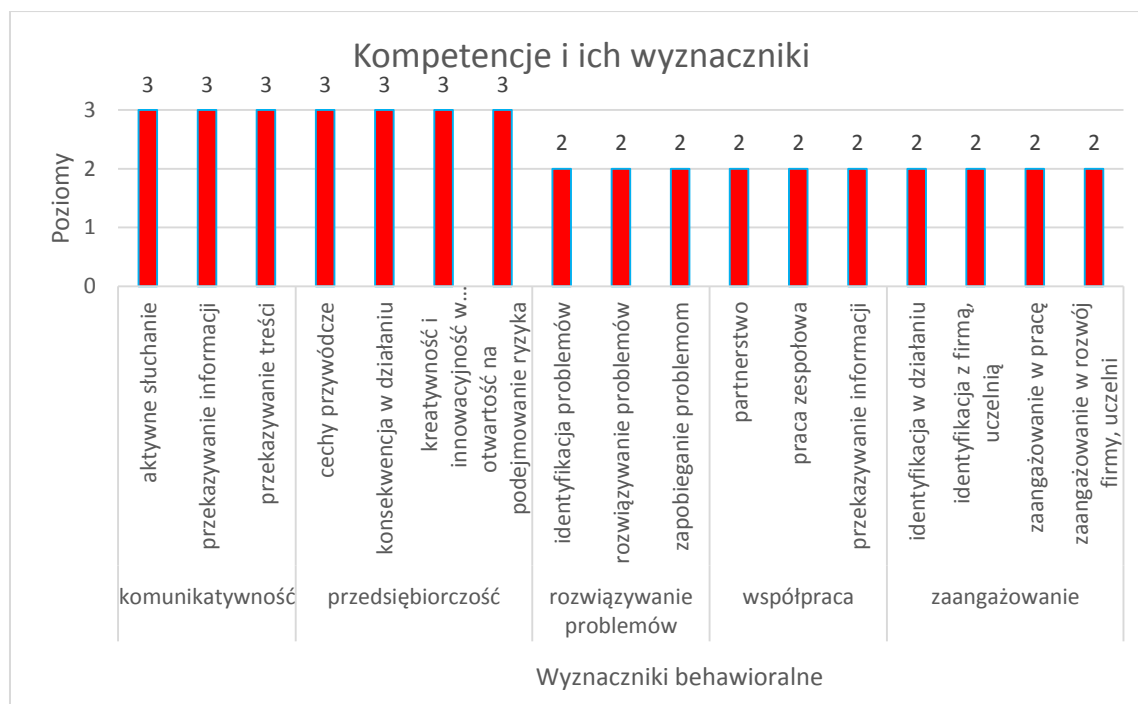


Tab. 28. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 28. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 29 SH

Student posiada 3 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (30 szkoleń) jak i poza nią (2 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny oraz posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 29 oraz na wykresie 29.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej.

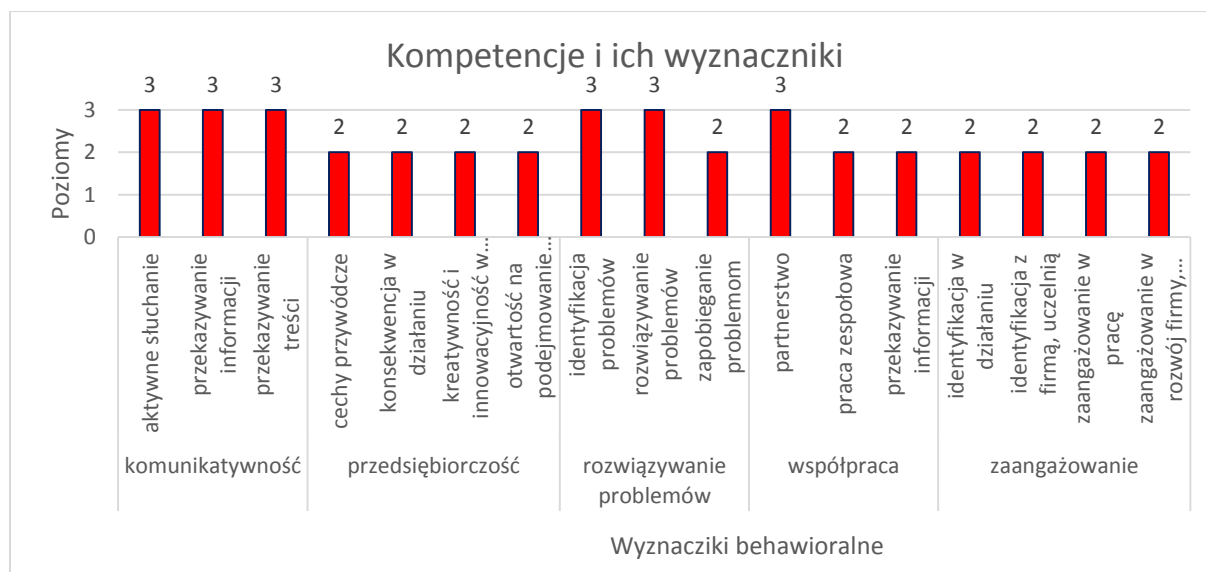


Tab. 29. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	3	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	3	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	3	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	2	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	3	szeroka	tak



Wykres 29. Kompetencje i ich wyznaczniki



WYWIAD NR 30 HS

Student posiada 4 letnie doświadczenie zawodowe, które wykorzystał w rozwiązywaniu case study. Również szkolenia realizowane w Uczelni (22 szkoleń) jak i poza nią (4 szkolenia) wpłynęły na pozytywne rozwiązanie zadań praktycznych. Definicje poszczególnych kompetencji określa szeroko zgodnie z przekazywanymi treściami zawartymi w kartach przedmiotu. Student potrafi rozwiązać problem praktyczny oraz posługuje się wszystkimi wyznacznikami kompetencji, co pozytywnie wpływa na wybór konkretnego rozwiązania. Swoje kompetencje określa na poziomie 2,3, czyli dobrze lub bardzo dobrze wykorzystuje posiadane kompetencje. Poniższe dane zostały zaprezentowane w tabeli nr 30 oraz na wykresie 30.

Wywiad behawioralny wykazał, że student potrafi rozwiązywać zadania praktyczne związane z analizowanymi kompetencjami i prawidłowo operacjonalizuje dane kompetencje. Liczny udział w szkoleniach miał pozytywny wpływ na rozwiązywanie zadań, co zostało również potwierdzone w sesji egzaminacyjnej. Zadanie praktyczne potwierdza kompetencje studenta zawarte w Formularzu Oceny Kompetencji.

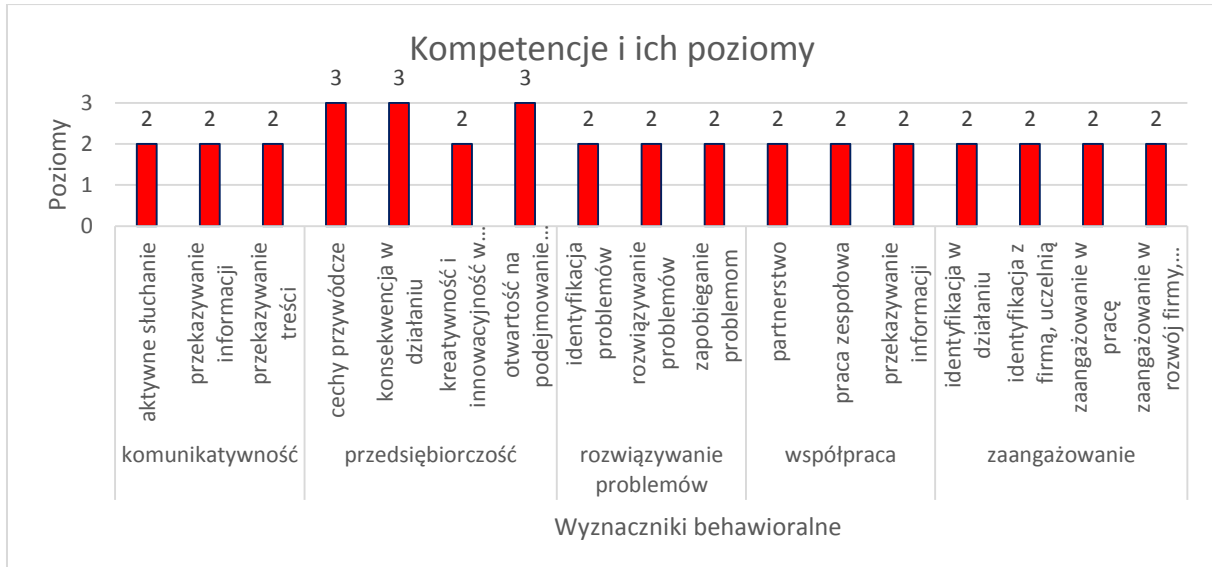


Tab. 30. Realizacja kompetencji w treści kształcenia

Kompetencja	Wyznacznik kompetencji	Poziom	Interpretacja kompetencji	Case rozwiązany zgodnie z treściami kształcenia
komunikatywność	przekazywanie informacji	2	szeroka	tak
komunikatywność	aktywne słuchanie	2	szeroka	tak
komunikatywność	przekazywanie treści	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	identyfikacja problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	rozwiązywanie problemów	2	szeroka	tak
rozwiązywanie problemów	zapobieganie problemom	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w pracę	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja w działaniu	2	szeroka	tak
zaangażowanie	identyfikacja z firmą, uczelnią	2	szeroka	tak
zaangażowanie	zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	2	szeroka	tak
przedsiębiorczość	otwartość na podejmowanie ryzyka	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	konsekwencja w działaniu	3	szeroka	tak
przedsiębiorczość	cechy przywódcze	3	szeroka	tak
współpraca	przekazywanie informacji i dzielenie się wiedzą	2	szeroka	tak
współpraca	praca zespołowa	2	szeroka	tak
współpraca	partnerstwo	2	szeroka	tak



Wykres 30. Kompetencje i ich wyznaczniki





WERSJA FINALNA (UDOSKONALENIE) NARZĘDZIA BADAWCZEGO – DIAGNOZA POZIOMU KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH WŚRÓD STUDENTÓW WSM I BFU

W wersji wstępnej ankiety nie uwzględniono poziomu 0 – nie występują określone zachowania w danej kompetencji, co zostało zauważone podczas badania pilotażowego wśród studentów WSM. W tym celu do ankiety dołączono kolejny poziomom 0. W wersji finalnej każdy wyznacznik behawioralny będzie analizowany wg 4 poziomów, a mianowicie: poziomu 0 – brak posiadania kompetencji, poziom I- poziom podstawowy, poziom II- poziom średni, poziom III-poziom zaawansowany. Podczas wywiadu behawioralnego (badania pilotażowe wśród studentów WSM) zauważono, że studenci, inaczej definiują kompetencje-mają swoje definicje, pod które rozwiązują case study. W tym celu do wywiadu dołączono pytania, o wyjaśnienie terminu danej kompetencji przez studenta. Podczas całego cyklu kształcenia studenci powinni nabywać określone kompetencje społeczne zgodne z programem nauczania i treściami zawartymi w kartach przedmiotów, jeśli ich interpretacja jest inna, to zasadniczym pytaniem jest z czego wynika ten stan rzeczy. Badani studenci są czynni zawodowo, co może skutkować, że ich definicje kompetencji tworzone są na podstawie praktycznego doświadczenia zawodowego zdobytego w firmach.

Ankieta dotycząca oceny poziomu posiadanych kompetencji menedżerskich

Imię i nazwisko.....

Rok studiów, semestr.....

Kierunek studiów.....

Tryb studiów (dienne, zaoczne).....

Doświadczenie zawodowe (lata, miesiące).....

Ilość odbytych kursów/szkoleń w zakresie kierunku studiów realizowanych poza Uczelnią w ciągu ostatnich 5 latach

Ilość odbytych kursów/szkoleń w zakresie kierunku studiów realizowanych w Uczelni w ciągu ostatnich 5 latach

Obecnie zajmowane stanowisko w firmie.....



Proszę wypełnić ankietę wpisując 1 pod stwierdzeniem, z którym się Pan/i najbardziej utożsamia. Można dokonać tylko jednego wyboru.

Komunikatywność	Trudne i zawiłe kwestie przekazuję- w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Potrafię skutecznie komunikować się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji, Uczelni. Elastycznie dobieram formę, kanał, styl i język komunikacji z odbiorcami.	Przekazuję informacje w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Dostosowuję sposób, styl i język komunikowania się do sytuacji i rozmówcy.	Jasno i zrozumiale formułuję swoje wypowiedzi. Podkreślam kluczowe informacje, doprecyzowuję niezbędne szczegóły.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Przekazywanie informacji				
Komunikatywność	Uważnie słucham, nawiązuję do wypowiedzi rozmówcy. Zadaję pytania otwarte i zachęcam rozmówcę do wypowiadania się, aby usprawnić porozumienie się. Odczytuje komunikaty niewerbalne.	Uważnie słucham rozmówcy i upewniam się, czy właściwie rozumiem przekaz. Zadaję pytania otwarte i zachęcam rozmówcę do wypowiadania się, stosuję podsumowania, aby usprawnić porozumienie się.	Uważnie słucham wypowiedzi innych osób i zadaję pytania.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Aktywne słuchanie				
Komunikatywność	Swobodnie prezentuję różne zagadnienia na forum, nawet bez przygotowania ("improvizuję"), skupiam uwagę i zainteresowanie uczestników, zachowuję spokój i opanowanie nawet w trudnych sytuacjach. Tworzę dopracowane i atrakcyjne prezentacje. Posługuję się zaawansowanymi technikami i narzędziami prezentacyjnymi (różne formy wizualizacji treści, elementy dynamiczne, etc.). Odpowiednio dobieram styl, formę i treść do odbiorców i celu prezentacji.	Potrafię zaprezentować swoje stanowisko przed grupą tak, aby osiągnąć zamierzony cel. Wykorzystuję podstawowe techniki prezentacyjne. Korzystam z różnych sposobów wizualizacji przedstawionych treści.	Przygotowuję czytelne i kompletne materiały.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Przekazywanie treści				



Rozwiązywanie problemów	Dostrzegam zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni, identyfikuję i analizuję przyczyny ich powstania i rzeczywisty zasięg, także w założeniach/nietypowych sytuacjach.	Dostrzegam zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni oraz identyfikuję przyczyny ich występowania, w sytuacjach tego wymagających niezwłocznie zgłaszam je przełożonemu lub/i współpracownikom.	Dostrzegam zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Identyfikacja problemów				
Rozwiązywanie problemów	Samodzielnie i skutecznie rozwiązuję zarówno standardowe, jak i złożone problemy. Wykorzystuję różne metody rozwiązywania problemów, dobieram najbardziej efektywne w danej sytuacji. Wypracowuję alternatywne rozwiązania problemów, analizuję korzyści i zagrożenia i wybieram optymalne. Wykorzystuję efekty synergii wynikające ze ścisłej współpracy między poszczególnymi obszarami organizacji dla skutecznego rozwiązania problemów własnego obszaru.	Samodzielnie i bez zwłoki rozwiązuję standardowe problemy. Szukam rozwiązań dla złożonych problemów, konsultuję rozwiązania z przełożonym lub/i współpracownikami.	Samodzielnie rozwiązuję standardowe powtarzające się problemy działając według ustalonych procedur i korzystając ze sprawdzonych metod działania.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Rozwiązywanie problemów				
Rozwiązywanie problemów	Trafnie przewidyuję potencjalne problemy i ich konsekwencje, wskazuję możliwe działania zapobiegawcze. Tworzę rozwiązania systemowe zapobiegające występowaniu powtarzających się problemów.	Analizuję przyczyny powtarzających się problemów i proponuję rozwiązania zapobiegające ich wystąpieniu.	Zauważam problemy i komunikuję je przełożonym oraz współpracownikom	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Zapobieganie problemom				



Zaangażowanie	Prezentuję pełne zaangażowanie w realizację zadań własnych i działania na rzecz firmy/ Uczelni. Zaraża innych energią, pasją i entuzjazmem, jest źródłem optymizmu, buduje zaangażowanie wśród swoich współpracowników, pracowników, studentów.	Demonstruję wysoki stopień motywacji w działaniu. Swoją postawą i pozytywnym nastawieniem buduje zaangażowanie wśród współpracowników, studentów	Codziennie obowiązki realizuję z energią. Jest pozytywnie nastawiony do wykonywanej pracy.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Zaangażowanie w pracę				
Zaangażowanie	Jestem przykładem odwagi w podejmowaniu nowych wyzwań. Jestem pełen inicjatywy i motywuję też innych do działania i przejawiania inicjatywy.	Chętnie się podejmuję nowych zadań. Przejawiam inicjatywę, poświęcam dodatkowy wysiłek lub czas jeśli sytuacja tego wymaga.	Szukam nowych pomysłów, zadań, które mogę wykonywać w ramach swojego obszaru.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Identyfikacja w działaniu				
Zaangażowanie	Monitoruję przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w firmie, swoją postawą daję przykład właściwego postępowania. Aktywnie buduję oraz dbam o pozytywny wizerunek firmy. Zwiększam stopień identyfikacji z firmą wśród współpracowników i pracowników.	Postępuję w większości sytuacji zgodnie z wartościami i normami postępowania obowiązującymi w firmie, Uczelni. Reaguję na zaobserwowane w otoczeniu odstępstwa od przyjętych norm i wartości firmowych. Buduję pozytywny wizerunek firmy, Uczelni.	Wykonując swoje obowiązki zachowuję się zgodnie z wartościami i normami postępowania obowiązującymi w grupie. Pozytywnie wypowiadam się o firmie, Uczelni, w sytuacjach trudnych poszukuję rozwiązań.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Identyfikacja z firmą, Uczelnią				
Zaangażowanie	Tworzę i wdrażam rozwiązania, które podnoszą efektywność i jakość pracy w danym obszarze firmy, Uczelni. Angażuję innych w działania na rzecz usprawnienia i rozwoju firmy, Uczelni.	Zgłaszam konkretne pomysły na usprawnienia w organizacji pracy, na podnoszenie efektywności i jakości pracy w swoim obszarze. Chętnie angażuję się w projekty wewnętrzne realizowane na rzecz firmy, Uczelni.	Dostrzegam i zgłaszam przełożonym, władzom Uczelni, możliwości wprowadzenia usprawnień w realizacji swoich zadań.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem



Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni				
Przedsiębiorczość				
	Poszukuję coraz to nowszych doświadczeń, pomysłów poprzez obserwowanie innych ludzi oraz eksperymentowanie, analizowanie i wyciąganie wniosków, uczenie się na błędach. Potrafię przewidzieć szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem danego pomysłu. Swoją postawą daję przykład innym, motywuję do podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych.	Potrafi dostrzec nowe szanse i możliwości wynikające z danej sytuacji, ma oryginalne, wyjątkowe pomysły. Potrafi myśleć i działać elastycznie, wdrożyć pomysł w praktyce.	Przy wykonywaniu swoich codziennych obowiązków potrafię myśleć i działać w sposób „nieszablony”. Jestem świadomy, że dany problem może mieć wiele rozwiązań	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu				
Przedsiębiorczość				
	Jestem otwarty na nowe doświadczenia. Dążę do realizacji nowych przedsięwzięć przy minimalizowaniu ryzyka.	Jestem pozytywnie nastawiony do zmian. Realizuję pomysły, nawet jeśli wiążą się one z ryzykiem. Potrafię dostrzec szansę i zagrożenia we wdrażaniu pomysłów w praktyce.	Jestem świadomy konieczności wprowadzania zmian oraz, że każde przedsięwzięcie wiąże się z ryzykiem -w biznesie jest koniecznością.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Otwartość na podejmowanie ryzyka				
Przedsiębiorczość				
	Jestem zdeterminowany w swoich działaniach i gotowy do poświęceń. Mam poczucie silnej motywacji wewnętrznej. Działam dynamicznie.	Potrafię radzić sobie z przeciwnościami na drodze do realizacji celu. Nie poddaję się w doprowadzaniu trudnych spraw do końca.	Jestem świadomy jak ważna jest konsekwencja w podejmowanych działaniach. Potrafię działać w sposób systematyczny. Jestem obowiązkowy. Dokańczam zadania również te, które są nudne czy wydają się błahe.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Konsekwencja w działaniu				
Przedsiębiorczość				
	Odważnie dążę do realizacji wyznaczonych celów. Skutecznie wywieram wpływ na osoby w zespole czy grupie m.in. poprzez własną postawę i zachowania. Stanowię	Potrafię zmotywować siebie i innych do działania. Potrafię określić realny cel i kierunek działań.	Czuję się dobrze w roli przywódcy grupy czy zespołu. Potrafię słuchać innych i utrzymywać dobre relacje z innymi. Być obiektywnym.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem



	autorytet.			
Cechy przywódcze				
Współpraca	Tworzę narzędzia do archiwizowania wiedzy. Tworzę zespołu oparte na dzieleniu się wiedzą.	Chętnie dzielę się wiedzą ze swoimi współpracownikami, podległymi pracownikami, studentami. Nakłaniam innych do dzielenia się wiedzą. Informacje przekazuję w sposób jasny.	Chętnie dzielę się wiedzą ze współpracownikami, pracownikami studentami. Poszukuję narzędzi do archiwizowania wiedzy. Przekazuję jasne komunikaty swoim odbiorcom.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą				
Współpraca	Wprowadzam rozwiązania usprawniające współpracę pomiędzy różnymi obszarami Grupy. Skutecznie rozwiązuję sytuacje konfliktowe oraz wypracowuję kompromisy. Przeciwdziałam szkodliwej rywalizacji wewnątrz i między zespołami w zarządzanym obszarze. Skutecznie dobieram członków Grupy	Traktuję swój zespół jako nieodłączną część Grupy, angażuję pracowników, współpracowników, studentów w realizację wspólnych przedsięwzięć i projektów w ramach całej Grupy. Dostrzegam rozwiązania usprawniające współpracę w grupie.	Próbuję współpracować z grupą. Szuka efektywnych rozwiązań na lepszą współpracę z grupą. Unika sytuacji konfliktowych. Nastawia się na kooperację a nie rywalizację.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Praca zespołowa				
Współpraca	Działam w oparciu o partnerskie relacje ze współpracownikami, pracownikami, studentami. Mam zaufanie do ludzi, z którymi współpracuję, pozwalam im podejmować decyzje w kluczowych kwestiach.	Próbuję budować z pracownikami, współpracownikami, studentami partnerskie relacje. Nie mam pełnego zaufania do ludzi, z którymi pracuję. Dostrzegam problemy w realizacji trudnych zadań i próbuję pomóc innym w ich rozwiązaniu.	Podpatruję u współpracowników, pracowników, studentów w jaki sposób tworzą relacje partnerskie. Potrzebuję dużo czasu aby zaufać innym i pozwolić im decydować o ważnych kwestiach firmowych bądź Uczelnianych.	Nie utożsamiam się z żadnym stwierdzeniem
Partnerstwo				



DOKONANIE DIAGNOZY KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH STUDENTÓW I i II STOPNIA W WSM I U PARTNERA OPARTEJ NA WYPRACOWANYM NARZĘDZIU

Wiedza, umiejętności, postawy i doświadczenia to elementy kompetencji, które umożliwiają na efektywną i ciągłą realizację zadań zawodowych stanowiących kluczową część realizacji strategii organizacji. Kompetencje menedżerskie można zaliczyć do najbardziej pożądaných kompetencji na współczesnym globalnym rynku pracy. By jak najefektywniej wykorzystywać potencjał tkwiący w pracownikach niezbędna jest identyfikacja i pomiar pożądaných kompetencji. Badanie kompetencji powinno się odbywać już na poziomie kształcenia formalnego zwłaszcza na poziomie I i II stopnia studiów, aby zapewnić studentom jak najlepsze dopasowanie do wymagań rynku pracy i poszczególných stanowisk.

Badanie kompetencji powinno się zaczynać już od momentu rekrutacji na studia, w celu określenia posiadanego przez kandydata poziomu kompetencji oraz identyfikacji luk kompetencyjnych. Dalej diagnoza ta powinna mieć miejsce cyklicznie w celu niwelowania braków kompetencyjnych studentów. Informacja zwrotna z diagnozy stanowi cenną wiedzę zarówno dla samých studentów jak i uczelni czy pracodawców.

W procesie diagnozy, często zwanej również testowaniem gromadzimy dane, poddajemy je wnikliwej analizie, co w dalszym etapie znacząco ułatwi wyciąganie wniosków, co do poziomu posiadaných kompetencji wśród respondentów.

Rys. 1. Diagnozowanie kompetencji



Źródło: opracowanie własne.



Podstawowym celem procesu diagnozowania jest „przewidywanie tego, co będzie zaobserwowane, zanim faktycznie nastąpi”⁶³, co należy rozumieć, jako przewidywanie czy badana osoba przy realnym wykonywaniu zadań zawodowych będzie zachowywała się w sposób pożądaný i właściwy. Celem diagnozy kompetencji menedżerskich wśród studentów I i II stopnia kierunku zarządzanie w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz w Burgas Free University w Burgas jest przede wszystkim jak najwcześniejsze dostrzeżenie trudności i zdolności studenta oraz jego predyspozycji, określenia poziomów w celu jak najszybszego podjęcia działań naprawczych w obszarze programów kształcenia, metod kształcenia, kompetencji nauczycieli akademickich, infrastruktury, współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, narzędzi aktywizujących studentów itp.

Oczywiście istnieje jeszcze konieczność określenia czy zidentyfikowana luka ma wymiar indywidualny czy grupowy i dopasowanie do tego stosownych działań. Proces diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów I i II stopnia kierunku zarządzanie w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz w Burgas Free University składał się z następujących etapów:

1. Analiza kart przedmiotów WSM i BFU.
2. Wyodrębnienie 5 kluczowych kompetencji menedżerskich (komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość, zaangażowanie).
3. Sformułowanie definicji w/w kompetencji.
4. Zidentyfikowanie wskaźników behawioralnych w/w kompetencji.
5. Określenie poziomów kompetencji.
6. Przyjęcie skali ocen kompetencji.
7. Skonstruowanie narzędzi badawczych – ankieta i wywiad behawioralny.
8. Badanie pilotażowe wśród studentów WSM.
9. Modyfikacja narzędzi badawczych.
10. Przeprowadzenie ankiety i wywiadów wśród studentów WSM i BFU.
11. Analiza materiałów empirycznych.
12. Analiza porównawcza posiadanych kompetencji menedżerskich przez studentów kierunku Zarządzanie WSM i BFU.
13. Sformułowanie wniosków i rekomendacji.

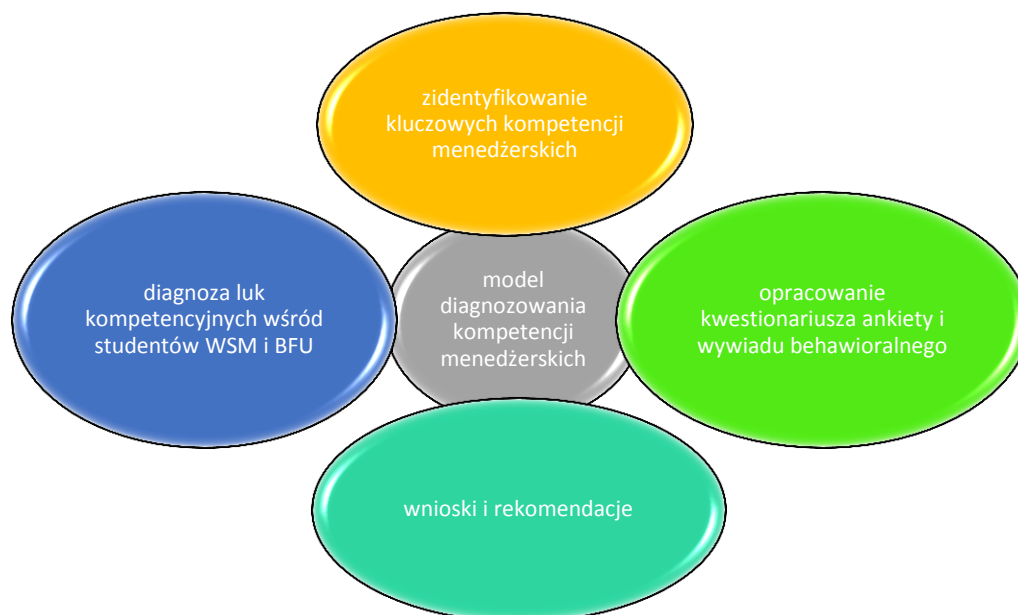
⁶³ Reber, A.S. (2000). *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, s. 552



Podsumowując, celem niniejszego projektu - **Diagnoza kompetencji menedżerskich** - porównanie systemu polskiego i bułgarskiego, było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM i BFU, opracowanie narzędzi badawczych (ankieta i wywiad behawioralny), zdiagnozowanie luk kompetencyjnych studentów I i II stopnia zarządzania, dokonanie analizy porównawczej rozwiązań stosowanych w obu uczelniach, zaczerpnięcie dobrych praktyk oraz sformułowanie wniosków i rekomendacji.

Diagnozowanie kompetencji można podzielić na trzy główne etapy: pilotażowy, projektujący i weryfikujący. Etap pilotażowy, czyli stwierdzający zaistnienie określonego stanu rzeczy (gromadzenie danych, faktów), etap projektujący, czyli opracowanie koncepcji badań i zaprojektowanie narzędzi badawczych oraz etap weryfikujący, czyli sprawdzenie poprawności, spełniania określonych warunków i kryteriów. W procesie diagnozowania kompetencji uczestniczy szereg podmiotów. W odniesieniu do niniejszego projektu będą to m.in. władze WSM i BFU, biuro karier, biuro praktyk, czy doradcy zawodowi, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz sami studenci oraz absolwenci.

Rys. 2. Metodologia diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM i BFU



Źródło: Opracowanie własne.

Efektywność diagnozy jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Jej trafność wynika przede wszystkim, z jakości zgromadzonych informacji i danych, ale także od umiejętności ich analizy, interpretacji i obiektywnej oceny. Diagnoza powinna być jak najbardziej wnikliwa, kompleksowa i praktyczna. Efektywność diagnozy należy, zatem rozpatrywać również w kontekście predyspozycji podmiotowych oraz uwarunkowań sytuacyjnych, kulturowych, społecznych czy środowiskowych.⁶⁴

Istotę procesu diagnozowania bardzo dobrze oddają słowa A. Brzezińskiej:, „Gdy *chcemy postawić trafną diagnozę, musi nas interesować nie tylko i nie tyle problem, jako taki, co rozwijający się człowiek, doświadczający w taki czy inny sposób tego problemu*”⁶⁵.

⁶⁴ Wysocka E., 2016, Diagnoza pozytywna w działalności pedagoga resocjalizacyjnego- założenia teoretyczne i metodologiczne identyfikacji zaburzeń w przystosowaniu, Lubelski Rocznik Pedagogiczny T XXXV, z. 2, s. 216-217

⁶⁵ Brzezińska A., 2005. Jak trafnie rozpoznawać problemy rozwojowe? W: A .I. Brzezińska (red.), Psychologiczne portrety człowieka, Gdańsk, GWP, s. 673



Najpopularniejszą i najskuteczniejszą z metod diagnozowania kompetencji są ankiety i wywiady behawioralne, na których to oparto się również w przypadku niniejszego projektu. Ankieta miała bardziej charakter samooceny, gdzie student mógł zaznaczyć odpowiedź, z którą najbardziej się utożsamiał, natomiast wywiad behawioralny miał na celu potwierdzenie praktycznych umiejętności studenta w oparciu o case study. Wywiad pozwalał na zweryfikowanie wiarygodności danych zawartych w ankiecie.

Kompetencje kluczowe stanowią połączenie wiedzy, umiejętności i postaw młodych ludzi, które są niezbędne do rozwoju osobistego, zatrudnienia czy integracji społecznej. Pozwalają także wyrażać własną argumentację odnośnie sposobów dostosowania się do zmian na rynku pracy. Często sama różnorodność kulturowa wyzwała pozytywne postawy opanowania danej kompetencji.

Także zdobyte umiejętności, np. w przypadku kompetencji Przedsiębiorczość pozwalają na wyzwolenie kreatywności u studentów, planowania własnych ścieżek rozwoju czy też determinacji w wyznaczaniu celów.

W ankiecie zawarto 5 kluczowych kompetencji wraz z 3-4 wskaźnikami, co obrazuje tabela poniżej.

Nazwa kompetencji	Wskaźniki
KOMUNIKATYWNOŚĆ	1. AKTYWNE SŁUCHANIE 2. PRZEKAZYWANIE INFORMACJI 3. PRZEKAZYWANIE TREŚCI
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	1. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW 2. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW 3. ZAPOBIEGANIE PROBLEMOM
WSPÓŁPRACA	1. PARTNERSTWO 2. PRACA ZESPOŁOWA 3. PRZEPIYW INFORMACJI I DZIELENIE SIĘ



	WIEDZĄ
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	<ol style="list-style-type: none"> 1. CECHY PRZYWÓDCZE 2. KONSEKWENCJA W DZIAŁANIU 3. KREATYWNOŚĆ I INNOWACYJNOŚĆ W MYŚLENIU I DZIAŁANIU 4. OTWARTOŚĆ NA PODEJMOWANIE RYZYKA
ZAANGAŻOWANIE	<ol style="list-style-type: none"> 1. IDENTYFIKACJA W DZIAŁANIU 2. IDENTYFIKACJA Z FIRMA, UCZELNIĄ 3. ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ 4. ZAANGAŻOWANIE W ROZWÓJ FIRMY, UCZELNI

Do diagnozy kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM i BFU na potrzeby niniejszego projektu, autorki przyjęły następującą skalę ocen.

Skala ocen danej kompetencji

0	Nie spełnia oczekiwań. Wszystkie zachowania są nieprawidłowe.
1	Znacząco nie spełnia oczekiwań. Większość zachowań wymaga poprawy.
2	Częściowo spełnia oczekiwania. Prezentuje niektóre zachowania poniżej oczekiwań.
3	W pełni spełnia oczekiwania. Prezentuje wszystkie zachowania zgodnie z oczekiwaniami lub niektóre zachowania powyżej oczekiwań.
4	Przekracza oczekiwania. Prezentuje większość zachowań powyżej oczekiwań, pozostałe oczekiwania zgodnie z zachowaniami.
5	Znacząco przekracza oczekiwania. Prezentuje modelowe postawy we wszystkich zachowaniach, może być coachem dla innych.



Skala ta została zmodyfikowana pod kątem pomiaru poziomu kompetencji menedżerskich zawartych w kwestionariuszu ankiety i przedstawia się następująco:

Poziom 0- brak kompetencji

Poziom 1- podstawowy

Poziom 2 –dobry

Poziom 3 – bardzo dobry – poziom oczekiwanych kompetencji

Dokonana analiza materiału empirycznego w oparciu o wypracowane narzędzia – kwestionariusz ankiety i wywiadu potwierdziła skuteczność zastosowania tych narzędzi w procesie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM i BFU. Badania wykazały wyższy poziom posiadanych kompetencji wśród studentów BFU i dało to możliwość zaczerpnięcia dobrych praktyk od partnera zagranicznego.

Otrzymane wyniki badań skłaniają do przemyśleń co do metod kształcenia, ich jakości i efektywności. Stały się również inspiracją do podjęcia działań przez władze WSM. W ten sposób studenci mogą budować własną tożsamość w dialogu z innymi, dobrze organizować przestrzeń zawodową, sprawnie i celowo podejmować optymalne decyzje, wzmacniać szanse rozwoju osobistego, itp. Wykształcenie i proces edukacji, który pozwala zdobyć odpowiednie kompetencje buduje świadomość studentów i pozwala wkraczać w życie zawodowe i sprawnie poruszanie się po poszczególnych szczeblach kariery.

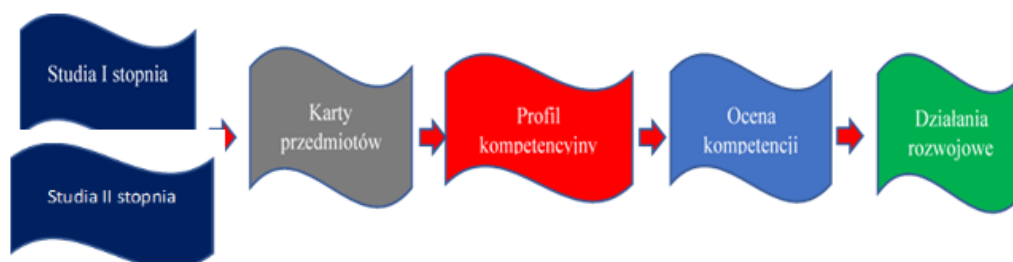
IDENTYFIKACJA LUK W KSZTAŁCENIU FORMALNYM I W OCZEKIWANYCH KOMPETENCJACH MENEDŻERSKICH

W Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie (WSM) w ramach projektu „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu” stworzono model kompetencyjny, który jest zestawem najważniejszych z punktu widzenia Uczelni kompetencji. Kompetencje w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych studiów zarówno licencjackich jak i magisterskich. Zdefiniowane i przypisane do poszczególnych poziomów studiów kompetencje, wskazują, jakimi



zachowania mi powinien charakteryzować się student, aby osiągnąć najlepsze efekty kształcenia w danym procesie uczenia się. Model analizy kompetencji zaprezentowano na rynku nr 1.

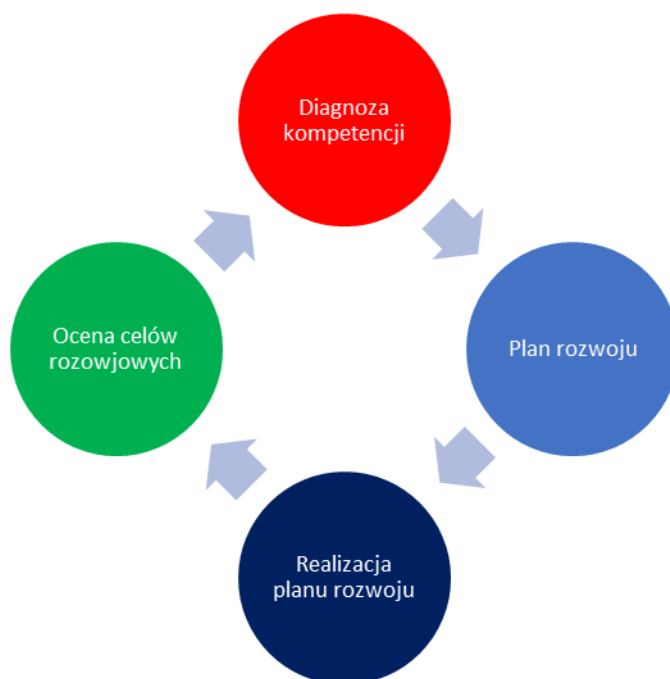
Rys. 1. Model analizy kompetencji w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie



Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjściowym do opracowania profilu kompetencyjnego są karty przedmiotów, które opracowywane są na podstawie Polskiej Ramy Kwalifikacji i przyporządkowane do poszczególnych poziomów studiów. Na podstawie kart przedmiotów dokonuje się oceny kompetencji u studentów. W procesie formalnym w trakcie procesu kształcenia kompetencje studentów diagnozowane są podczas sesji egzaminacyjnych jak również zaliczeniowych. Weryfikacja kompetencji studentów realizowana jest również podczas praktyk zawodowych. W trakcie bilansu kompetencyjnego realizowanego w ramach projektu „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu” zidentyfikowano u studentów WSM zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne. Po wykazaniu luk i nadwyżek kompetencyjnych wdrażane są działania rozwojowe wg modelu zaprezentowanego na rysunku 2.

Rys.2. Ocena kompetencji a planowanie rozwoju



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań w ramach realizowanego Projektu.

Diagnoza kompetencji studentów dokonywana jest na podstawie Formularza Oceny Kompetencji oraz wywiadu bezpośredniego. Po zidentyfikowaniu luk i nadwyżek kompetencyjnych następuje wyznaczenie celów rozwojowych i zaplanowanie działań rozwojowych oraz szkoleń w oparciu o zastosowane narzędzia oceny kompetencji. Następnie następuje realizacja zaplanowanych działań rozwojowych i szkoleń (w ciągu roku – do kolejnej edycji oceny), tworzony jest Formularz Rozwoju studenta. Kolejnym etapem procesu jest ocena stopnia realizacji celów rozwojowych uzgodnionych podczas poprzedniej edycji oceny, analizę przeprowadza się na podstawie Formularza Oceny Kompetencji i wywiadu bezpośredniego.

Luki i nadwyżki kompetencyjne to najważniejsze elementy bilansu kompetencyjnego. Luki wskazują nam, jakie wyznaczniki behawioralne danej kompetencji należy poprawić i doskonalić, a nadwyżki ukazują, które poziomy



optymalne danych wyznaczników behawioralnych danej kompetencji zostały przekroczone. Zarówno zdiagnozowane luki jak i nadwyżki kompetencyjne studentów WSM zostaną również zweryfikowane przez pracodawców, którzy dokonają oceny kompetencyjnej przyszłych swoich pracowników. W tabeli nr 1. przedstawiono oczekiwania pracodawców względem realizowanych kompetencji w ramach projektu „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu”, a mianowicie: komunikatywności, rozwiązywania problemów, współpracy, zaangażowania, przedsiębiorczości.

Tabela 1. Oczekiwania polskich pracodawców względem wybranych kompetencji

Kompetencja	Zachowania
1. Komunikatywność	
a. Aktywne słuchanie	Uważnie słucha, nawiązuje do wypowiedzi rozmówcy. Zadaje pytania otwarte i zachęca rozmówcę do wypowiedziania się, aby usprawnić porozumienie się. Odczytuje komunikaty niewerbalne.
b. Przekazywanie treści	Swobodnie prezentuje różne zagadnienia na forum, nawet bez przygotowania („improvizuje”), skupia uwagę i zainteresowanie uczestników, zachowuje spokój i opanowanie nawet w trudnych sytuacjach. Tworzy dopracowane i atrakcyjne prezentacje. Posługuje się zaawansowanymi technikami i narzędziami prezentacyjnymi (różne formy wizualizacji treści, elementy dynamiczne, etc.). Odpowiednio dobiera styl, formę i treść do odbiorców i celu prezentacji.
c. Przekazywanie informacji	Trudne i zawiłe kwestie przekazuje w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Potrafi skutecznie komunikować się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji, Uczelni. Elastycznie dobiera formę, kanał, styl i język komunikacji z odbiorcami.
2. Współpraca	
a. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	Chętnie dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, podległymi pracownikami, studentami. Nakłania innych do dzielenia się wiedzą. Informacje przekazuje w sposób jasny
b. Praca zespołowa	Traktuje swój zespół, jako nieodłączną część Grupy, angażuje



	pracowników, współpracowników, studentów w realizację wspólnych przedsięwzięć i projektów w ramach całej Grupy. Dostrzega rozwiązania usprawniające współpracę w grupie.
c. Partnerstwo	Próbuje budować z pracownikami, współpracownikami, studentami partnerskie relacje. Nie ma pełnego zaufania do ludzi, z którymi pracuje. Dostrzega problemy w realizacji trudnych zadań i próbuje pomóc innym w ich rozwiązaniu.
3. Zaangażowanie	
a. Zaangażowanie w prace	Prezentuje pełne zaangażowanie w realizację zadań własnych i działania na rzecz firmy/ Uczelni. Zaraża innych energią, pasją i entuzjazmem, jest źródłem optymizmu, buduje zaangażowanie wśród swoich współpracowników, pracowników, studentów.
b. Identyfikacja w działaniu	Jest przykładem odwagi w podejmowaniu nowych wyzwań. Jest pełen inicjatywy i motywuje też innych do działania i przejawiania inicjatywy.
c. Identyfikacja z firmą, Uczelnią	Monitoruje przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w firmie, swoją postawą daje przykład właściwego postępowania. Aktywnie buduje oraz dba o pozytywny wizerunek firmy. Zwiększa stopień identyfikacji z firmą wśród współpracowników i pracowników.
d. Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni	Tworzy i wdraża rozwiązania, które podnoszą efektywność i jakość pracy w danym obszarze firmy, Uczelni. Angażuje innych w działania na rzecz usprawnienia i rozwoju firmy, Uczelni.
4. Przedsiębiorczość	
a. Cechy przywódcze	Odważnie dąży do realizacji wyznaczonych celów. Skutecznie wywiera wpływ na osoby w zespole czy grupie m.in. poprzez własną postawę i zachowania. Stanowi autorytet.
b. Konsekwencja w działaniu	Jest zdeterminowany w swoich działaniach i gotowy do poświęceń. Ma poczucie silnej motywacji wewnętrznej. Działa dynamicznie.
c. Otwartość na podejmowanie ryzyka	Jest otwarty na nowe doświadczenia. Dąży do realizacji nowych przedsięwzięć przy minimalizowaniu ryzyka.
d. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i	Poszukuje coraz to nowszych doświadczeń, pomysłów poprzez obserwowanie innych ludzi oraz eksperymentowanie, analizowanie i wyciąganie wniosków, uczenie się na błędach. Potrafi przewidzieć szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem

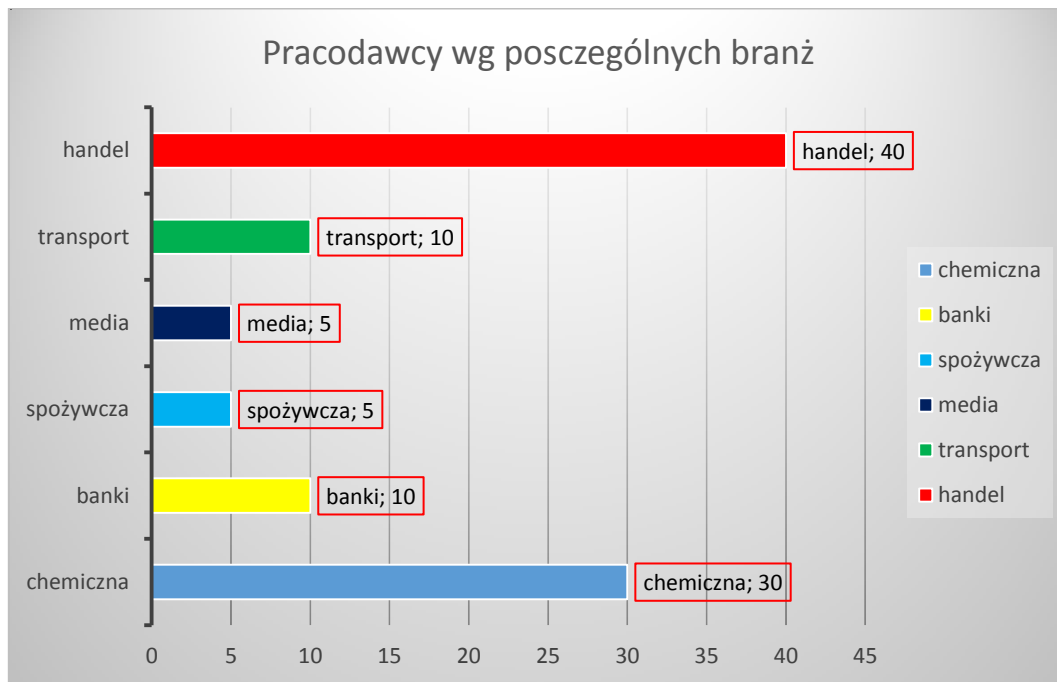


działaniu	danego pomysłu. Swoją postawą daje przykład innym, motywuje do podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych
5. Rozwiązywanie problemów	
a. Identyfikacja problemów	Dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni oraz identyfikuje przyczyny ich występowania, w sytuacjach tego wymagających, niezwłocznie zgłasza je przełożonemu lub/i współpracownikom.
b. Rozwiązywanie problemów	Samodzielnie i bez zwłoki rozwiązuje standardowe problemy. Szuka rozwiązań dla złożonych problemów, konsultuje rozwiązania z przełożonym lub/i współpracownikami.
c. Zapobieganie problemom	Analizuje przyczyny powtarzających się problemów i proponuje rozwiązania zapobiegające ich wystąpieniu.

Źródło: badania własne.

Badania z pracodawcami były realizowane w formie wywiadów bezpośrednich online – ZOOM w okresie marzec-maj 2020 r. W badaniu wzięło udział 100 pracodawców reprezentujących branże zaprezentowane na wykresie 1. Badani reprezentowali firmy z sektora MŚP.

Wykres 1. Pracodawcy wg poszczególnych branż



Źródło: opracowanie własne.

Oczekiwania pracodawców pokrywają się z profilem kompetencyjnym studentów stworzonym w ramach realizowanego projektu. Pracodawcy wskazali konkretne zachowania, jakich oczekują od swoich pracowników. Dwudziestu z badanych pracodawców zatrudniało u siebie w organizacji studentów WSM i pozytywnie wypowiedzieli się na temat ich kompetencji zdobytych w Uczelni, przy czym należy nadmienić, że była to pierwsza praca studentów po ukończeniu Uczelni, a więc pracodawca mógł łatwo ocenić kompetencje studenta zdobyte podczas procesu kształcenia w WSM. W tabeli nr 2 zaprezentowano oczekiwania władz WSM względem poziomów danej kompetencji wśród studentów studiów licencjackich. Jak łatwo zauważyć wyznaczniki danych kompetencji pokrywają się z oczekiwaniami pracodawców. W profilu kompetencyjnym określono również poziom oczekiwany danego wyznacznika, który opisany jest na skali trzy stopniowej. W ramach programów studiów i kart przedmiotów określono, że studenci studiów licencjackich powinni realizować badane kompetencje na 2 poziomie, co zostało ukazane również w tabeli nr 2.



Tab. 2. Kompetencje studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej, a oczekiwania Uczelni (karty przedmiotów) względem studentów studiów licencjackich

Kompetencja	Poziom oczekiwany	Zachowania
1. Komunikatywność		
a. Aktywne słuchanie	II	Uważnie słucha rozmówcy i upewnia się, czy właściwie rozumie przekaz. Zadaje pytania otwarte i zachęca rozmówcę do wypowiedziania się, stosuje podsumowania, aby usprawnić porozumienie się.
b. Przekazywanie treści	II	Potrafię zaprezentować swoje stanowisko przed grupą tak, aby osiągnąć zamierzony cel. Wykorzystuję podstawowe techniki prezentacyjne. Korzystam z różnych sposobów wizualizacji przedstawionych treści.
c. Przekazywanie informacji	II	Przekazuje informacje w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Dostosowuje sposób, styl i język komunikowania się do sytuacji i rozmówcy.
2. Współpraca		
a. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	II	Chętnie dzieli się wiedzą ze swoimi współpracownikami, podległymi pracownikami, studentami. Nakłania innych do dzielenia się wiedzą. Informacje przekazuje w sposób jasny
b. Praca zespołowa	II	Traktuje swój zespół, jako nieodłączną część Grupy, angażuje pracowników, współpracowników, studentów w realizację wspólnych przedsięwzięć i projektów w ramach całej Grupy. Dostrzega rozwiązania usprawniające współpracę w grupie.
c. Partnerstwo	II	Próbuje budować z pracownikami, współpracownikami, studentami partnerskie



		relacje. Nie ma pełnego zaufania do ludzi, z którymi pracuje. Dostrzega problemy w realizacji trudnych zadań i próbuje pomóc innym w ich rozwiązaniu.
3. Zaangażowanie		
a. Zaangażowanie w prace	II	Demonstruje wysoki stopień motywacji w działaniu. Swoją postawą i pozytywnym nastawieniem buduje zaangażowanie wśród współpracowników, studentów
b. Identyfikacja w działaniu	II	Chętnie się podejmuje nowych zadań. Przejawia inicjatywę, poświęca dodatkowy wysiłek lub czas, jeśli sytuacja tego wymaga.
c. Identyfikacja z firmą, Uczelnią	II	Postępuje w większości sytuacji zgodnie z wartościami i normami postępowania obowiązującymi w firmie, Uczelni. Reaguje na zaobserwowane w otoczeniu odstępstwa od przyjętych norm i wartości firmowych. Buduje pozytywny wizerunek firmy, Uczelni.
d. Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni	II	Zgłasza konkretne pomysły na usprawnienia w organizacji pracy, na podnoszenie efektywności i jakości pracy w swoim obszarze. Chętnie angażuje się w projekty wewnętrzne realizowane na rzecz firmy, Uczelni.
4. Przedsiębiorczość		
a. Cechy przywódcze	II	Potrafi zmotywować siebie i innych do działania. Potrafi określić realny cel i kierunek działań.
b. Konsekwencja w działaniu	II	Potrafi radzić sobie z przeciwnościami na drodze do realizacji celu. Nie poddaje się w doprowadzaniu trudnych spraw do końca.



c. Otwartość na podejmowanie ryzyka	II	Jest pozytywnie nastawiony do zmian. Realizuje pomysły, nawet, jeśli wiążą się one z ryzykiem. Potrafi dostrzec szansę i zagrożenia we wdrażaniu pomysłów w praktyce.
d. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	II	Potrafi dostrzec nowe szanse i możliwości wynikające z danej sytuacji, ma oryginalne, wyjątkowe pomysły. Potrafi myśleć i działać elastycznie, wdrożyć pomysł w praktyce.
5. Rozwiązywanie problemów		
a. Identyfikacja problemów	II	Dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni oraz identyfikuje przyczyny ich występowania, w sytuacjach tego wymagających, niezwłocznie zgłasza je przełożonemu lub/i współpracownikom.
b. Rozwiązywanie problemów	II	Samodzielnie i bez zwłoki rozwiązuje standardowe problemy. Szuka rozwiązań dla złożonych problemów, konsultuje rozwiązania z przełożonym lub/i współpracownikami.
c. Zapobieganie problemom	II	Analizuje przyczyny powtarzających się problemów i proponuje rozwiązania zapobiegające ich wystąpieniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie kart przedmiotów.

W ramach realizowanego projektu ustalono, jakie luki i nadwyżki kompetencyjne posiadają studenci WSM studiów licencjackich. Wyniki poszczególnego badania zaprezentowano w tabeli nr 3.

Tab. 3. Luki i nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów licencjackich WSM

Kompetencja	Luki kompetencyjne	Nadwyżki kompetencyjne
-------------	--------------------	------------------------



Rodzaje kompetencji	Formularz Oceny Kompetencji	Wywiady	Egzaminy	Formularz Oceny Kompetencji	Wywiady	Egzaminy
1. Komunikatywność						
a. Aktywne słuchanie				+	+	+
b. Przekazywanie treści				+	+	+
c. Przekazywanie informacji				+	+	+
2. Współpraca						
a. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą				+	+	+
b. Praca zespołowa	-	-	-			
c. Partnerstwo	-	-	-			
3. Zaangażowanie						
a. Zaangażowanie w prace	-	-	-			
b. Identyfikacja w działaniu	-	-	-			
c. Identyfikacja z firmą, Uczelnią	-	-	-			
d. Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni				+	+	+
4. Przedsiębiorczość						
a. Cechy przywódcze				+	+	+
b. Konsekwencja w działaniu				+	+	+
c. Otwartość na podejmowanie ryzyka				+	+	+
d. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu				+	+	+
5. Rozwiązywanie problemów						
a. Identyfikacja problemów				+	+	+
b. Rozwiązywanie problemów	-	-	-			
c. Zapobieganie problemom	-	-	-			

Źródło: opracowanie własne.

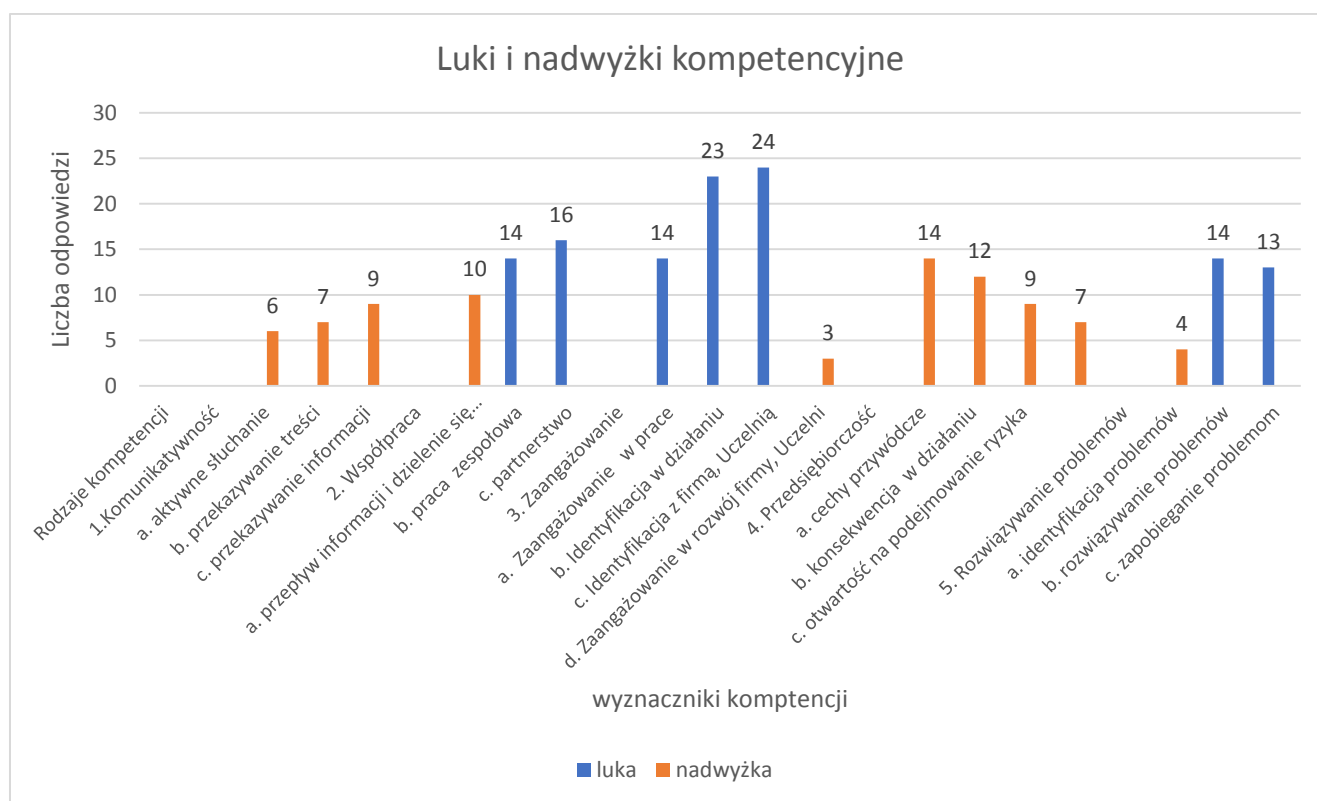


Weryfikacja kompetencji studentów odbywała się w trzech etapach:

1. Formularz Oceny Kompetencji.
2. Wywiady bezpośrednie.
3. Egzamin.

Podczas badania zaobserwowano luki i nadwyżki kompetencyjne, co zostało zaprezentowane na wykresie 2.

Wykres 2. Luki i nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów licencjackich



Źródło: opracowanie własne.

Luki kompetencyjne wynikały najczęściej ze złej operacjonalizacji pojęć wybranych kompetencji. Studenci błędnie interpretowali definicje jak i wyznaczniki danych kompetencji, co skutkowało, iż osiągalni daną kompetencję na poziomie, 1 czyli poniżej oczekiwań władz Uczelni. Podczas wywiadów wskazywali, iż mają za mało odbytych szkoleń, kursów, które mogą podnieść poziom danych kompetencji. Studenci mieli również problem z rozwiązywaniem zadań praktycznych, co zostało zaobserwowane podczas sesji egzaminacyjnej. Sesja egzaminacyjna potwierdziła wyniki



osiągniętych badań w zakresie luk kompetencyjnych. Część studentów wykazywało również nadwyżki w ramach danych kompetencji. Nadwyżki kompetencyjne występowały u osób, które miały doświadczenie zawodowe powyżej 5 lat i liczne szkolenia i kursy zawodowe odbyte zarówno w Uczelni jak i poza nią.

W tabeli nr 4 zaprezentowano oczekiwania władz WSM względem poziomów danej kompetencji wśród studentów studiów magisterskich. Jak łatwo zauważyć wyznaczniki danych kompetencji pokrywają się z oczekiwaniami pracodawców, poziom wyznaczników danej kompetencji został ustalony na poziomie 3.

Tab. 4. Kompetencje studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej a oczekiwania Uczelni (karty przedmiotów) względem studentów studiów magisterskich

Kompetencja	Poziom oczekiwany	Zachowania
1. Komunikatywność		
a. Aktywne słuchanie	III	Uważnie słucha, nawiązuje do wypowiedzi rozmówcy. Zadaje pytania otwarte i zachęca rozmówcę do wypowiedziania się, aby usprawnić porozumienie się. Odczytuje komunikaty niewerbalne.
b. Przekazywanie treści	III	Swobodnie prezentuje różne zagadnienia na forum, nawet bez przygotowania ("improwizuje"), skupia uwagę i zainteresowanie uczestników, zachowuje spokój i opanowanie nawet w trudnych sytuacjach. Tworzy dopracowane i atrakcyjne prezentacje. Posługuje się zaawansowanymi technikami i narzędziami prezentacyjnymi (różne formy wizualizacji treści, elementy dynamiczne, etc.). Odpowiednio dobiera styl, formę i treść do odbiorców i celu prezentacji.
c. Przekazywanie informacji	III	Trudne i zawiłe kwestie przekazuje w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Potrafi skutecznie komunikować się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji, Uczelni. Elastycznie dobiera formę, kanał, styl i język komunikacji z odbiorcami.
2. Współpraca		
a. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą	III	Tworzy narzędzia do archiwizowania wiedzy. Tworzy zespoły oparte na dzieleniu się wiedzą.
b. Praca zespołowa	III	Wprowadza rozwiązania usprawniające współpracę pomiędzy różnymi obszarami Grupy. Skutecznie rozwiązuje sytuacje konfliktowe oraz wypracowuje kompromisy. Przeciwdziała szkodliwej rywalizacji



		wewnątrz i między zespołami w zarządzanym obszarze. Skutecznie dobiera członków Grupy
c. Partnerstwo	III	Działa w oparciu o partnerskie relacje ze współpracownikami, pracownikami, studentami. Ma zaufanie do ludzi, z którymi współpracuje, pozwala im podejmować decyzje w kluczowych kwestiach.
3. Zaangażowanie		
a. Zaangażowanie w prace	III	Prezentuje pełne zaangażowanie w realizację zadań własnych i działania na rzecz firmy/ Uczelni. Zarządza innymi energią, pasją i entuzjazmem, jest źródłem optymizmu, buduje zaangażowanie wśród swoich współpracowników, pracowników, studentów.
b. Identyfikacja w działaniu	III	Jest przykładem odwagi w podejmowaniu nowych wyzwań. Jest pełen inicjatywy i motywuje też innych do działania i przejawiania inicjatywy.
c. Identyfikacja z firmą, Uczelnią	III	Monitoruje przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w firmie, swoją postawą daje przykład właściwego postępowania. Aktywnie buduje oraz dba o pozytywny wizerunek firmy. Zwiększa stopień identyfikacji z firmą wśród współpracowników i pracowników.
d. Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni	III	Tworzy i wdraża rozwiązania, które podnoszą efektywność i jakość pracy w danym obszarze firmy, Uczelni. Angażuje innych w działania na rzecz usprawnienia i rozwoju firmy, Uczelni.
4. Przedsiębiorczość		
a. Cechy przywódcze	III	Odważnie dąży do realizacji wyznaczonych celów. Skutecznie wywiera wpływ na osoby w zespole czy grupie m.in. poprzez własną postawę i zachowania. Stanowi autorytet.
b. Konsekwencja w działaniu	III	Jest zdeterminowany w swoich działaniach i gotowy do poświęceń. Ma poczucie silnej motywacji wewnętrznej. Działa dynamicznie.
c. Otwartość na podejmowanie ryzyka	III	Jest otwarty na nowe doświadczenia. Dąży do realizacji nowych przedsięwzięć przy minimalizowaniu ryzyka.
d. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu	III	Poszukuje coraz to nowszych doświadczeń, pomysłów poprzez obserwowanie innych ludzi oraz eksperymentowanie, analizowanie i wyciąganie wniosków, uczenie się na błędach. Potrafi przewidzieć szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem danego pomysłu. Swoją postawą daje przykład innym, motywuje do podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych



5. Rozwiązywanie problemów		
a. Identyfikacja problemów	III	Dostrzega zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni, identyfikuje i analizuje przyczyny ich powstania i rzeczywisty zasięg, także w założeniach/ nietypowych sytuacjach.
b. Rozwiązywanie problemów	III	Samodzielnie i skutecznie rozwiązuje zarówno standardowe, jak i złożone problemy. Wykorzystuje różne metody rozwiązywania problemów, dobiera najbardziej efektywne w danej sytuacji. Wypracowuje alternatywne rozwiązania problemów, analizuje korzyści i zagrożenia i wybiera optymalne. Wykorzystuje efekty synergii wynikające ze ścisłej współpracy między poszczególnymi obszarami organizacji dla skutecznego rozwiązania problemów własnego obszaru.
c. Zapobieganie problemom	III	Trafnie przewiduje potencjalne problemy i ich konsekwencje, wskazuje możliwe działania zapobiegawcze. Tworzy rozwiązania systemowe zapobiegające występowaniu powtarzających się problemów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie kart przedmiotów.

Ujawniono również luki jak i nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów magisterskich, co zostało zaprezentowane w tabeli nr 5.

Tab. 5. Luki i nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów magisterskich

Kompetencja	Luki kompetencyjne			Nadwyżki kompetencyjne		
	Formularz Oceny Kompetencji	Wywiady	Egzaminy	Formularz Oceny Kompetencji	Wywiady	Egzaminy
1. Komunikatywność						
a. Aktywne słuchanie				+	+	+
b. Przekazywanie treści				+	+	+
c. Przekazywanie informacji				+	+	+
2. Współpraca						



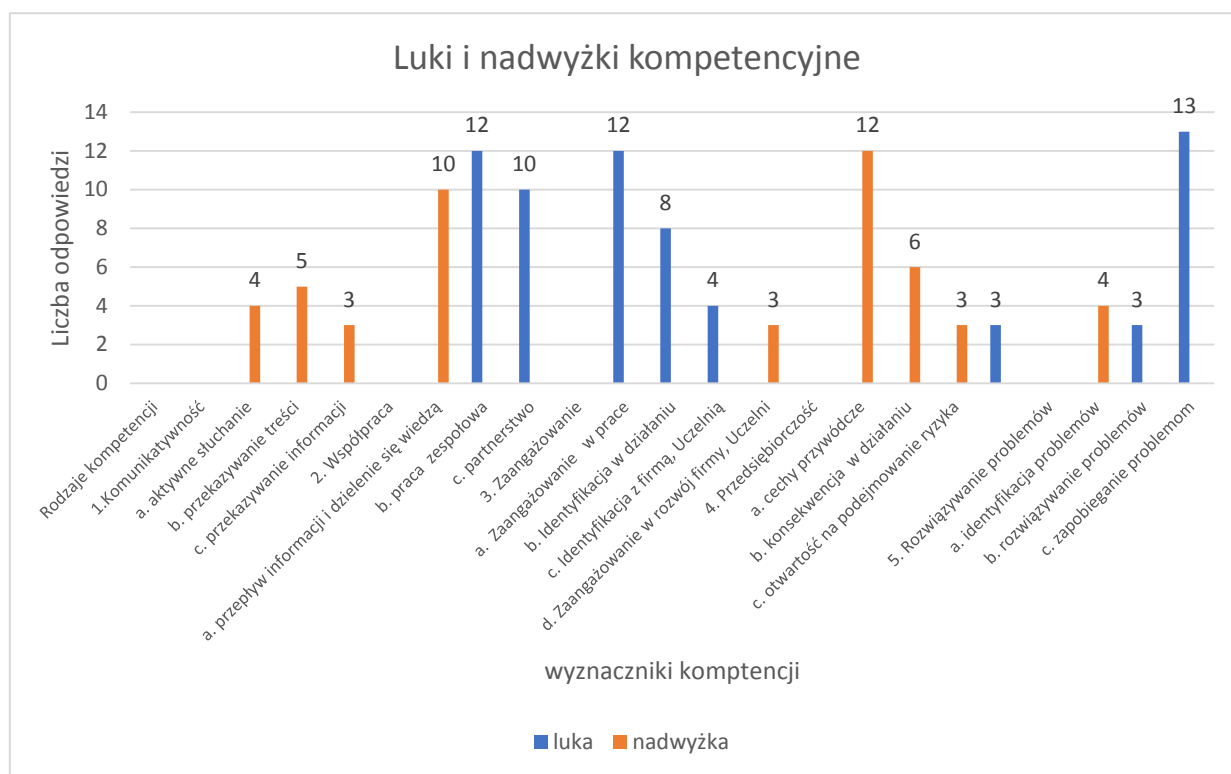
a. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą				+	+	+
b. Praca zespołowa	-	-	-			
c. Partnerstwo	-	-	-			
3. Zaangażowanie						
a. Zaangażowanie w prace	-	-	-			
b. Identyfikacja w działaniu	-	-	-			
c. Identyfikacja z firmą, Uczelnią	-	-	-			
d. Zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni				+	+	+
4. Przedsiębiorczość						
a. Cechy przywódcze				+	+	+
b. Konsekwencja w działaniu				+	+	+
c. Otwartość na podejmowanie ryzyka				+	+	+
d. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu				+	+	+
5. Rozwiązywanie problemów						
a. Identyfikacja problemów				+	+	+
b. Rozwiązywanie problemów	-	-	-			
c. Zapobieganie problemom	-	-	-			

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań studentów studiów magisterskich pokrywają się z wynikami studentów studiów licencjackich. Studenci mają luki i nadwyżki kompetencyjne w tych samych obszarach, co studenci studiów I stopnia. Należałoby w tym miejscu przeanalizować weryfikację efektów uczenia się w ramach konkretnych przedmiotów, gdyż studenci nie osiągają oczekiwanych poziomów kompetencji. Tylko nieliczni studenci przewyższają poziomy danych kompetencji, co zostało zaprezentowane na wykresie 3.



Wykres 3. Luki i nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów magisterskich



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania ujawniły, które wyznaczniki danych kompetencji wymagają weryfikacji w zakresie doboru metod i form kształcenia, tak by studenci mogli je realizować na jak najwyższych poziomach. Również studenci studiów magisterskich mieli problemy z interpretacją definicji danych kompetencji i nie potrafili na dobrym poziomie zaliczyć egzaminów, które weryfikowały poszczególne wyznaczniki.

PODSUMOWANIE

Wyniki badań studentów studiów licencjackich jak i magisterskich ujawniły, iż w niektórych wyznacznikach kompetencji studenci mają zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne. Przeanalizowanie procesu kształcenia pod kątem doboru form i metod kształcenia oraz narzędzi weryfikacyjnych efektów uczenia się powinno pomóc w



osiąganiu przez studentów wyższych poziomów danych wyznaczników. W proces weryfikacji powinno się włączyć zarówno Biuro Projektów jak i Biuro Karier, które funkcjonują na Uczelni. Jak więc pokazują wyniki badań, studia I i II stopnia na kierunku Zarządzanie są w stanie zapewnić kształtowanie wszystkich z pięciu kluczowych kompetencji menedżerskich tj., komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość i zaangażowanie, przy czym często i systematycznie trzeba monitorować ich poziom wśród studentów i stosować szeroki wachlarz narzędzi rozwojowych wspierających ich doskonalenie.

WERYFIKACJA PRODUKTU FINALNEGO TJ. MODELOWEGO NARZĘDZIA DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI SPOŁECZNYCH, MENEDŻERSKICH W KSZTAŁCENIU FORMALNYM (NA I i II STOPNIU)

Rozwiązanie, które wypracowano w ramach realizacji projektu grantowego jest nowym produktem w skali WSM oraz niewątpliwie wymagało współpracy z partnerem ponadnarodowym, w celu pozyskania dobrych praktyk. Dzięki temu było również możliwe opracowanie modelowego narzędzia (produkt finalny projektu grantowego), który w całości nie występuje dotychczas w praktyce WSM. Realizacja projektu grantowego umożliwiła identyfikację rozwiązań w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich dotychczas stosowanych rozwiązań za pomocą bilansu kompetencji (*skillsaudit*), następnie wypracowanie i wdrożenie nowego rozwiązania, jakim jest nowe narzędzie do diagnozowania kompetencji menedżerskich.

Działania projektowe zostały skoncentrowane w kierunku opisu zachowań, po których rozpoznamy kompetencje społeczne w obszarze zarządzania, czyli jak zachowuje się student (przyszły menedżer), który posiada kompetencje społeczne. Projekt ten w oparciu o współpracę ponadnarodową pozwolił dokonać wnikliwej analizy porównawczej stosowanych rozwiązań w WSM w Polsce, i u Partnera zagranicznego BFU w Bułgarii, w zakresie:



Źródło: opracowanie własne.

Opracowane narzędzie stworzyło możliwość diagnozowania kompetencji menedżerskich. Przetestowano nim 105 studentów w WSM i 105 studentów u Partnera zagranicznego. Końcowym produktem projektu było, zatem stworzenie nowego narzędzia w oparciu o wnioski z przeprowadzonego badań pilotażowych. Dokonano analizy i weryfikacji wyników z przeprowadzonego bilansu kompetencji z zastosowaniem modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia (produkt finalny projektu grantowego), biorąc pod uwagę, że w procesie diagnozowania bilans kompetencji powinien być wykorzystywany, jako jedno z kluczowych narzędzi służących do identyfikowania i dokumentowania efektów uczenia się.

Ta analiza porównawcza w dużym stopniu ukazała skuteczność, uniwersalność, skalę precyzyjności, adekwatność opracowanego narzędzia, które dodatkowo zostało zmodyfikowane w oparciu o cenne doświadczenia i rozwiązania partnera zagranicznego. Zadania i działania projektu uwzględniają wspomniane porównanie systemu polskiego z bułgarskim w kwestii diagnozowania i walidacji kompetencji menedżerskich, a dobre praktyki zostały ujęte w procesie tworzenia produktu finalnego. Burgas Free University posiada certyfikat zgodności ze standardami jakości Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej /ISO/. W 2005 roku BFU uzyskał certyfikat ISO 9001: 2000, a w 2010 - ISO 9001: 2008. Wszystkie główne działania Uniwersytetu zostały certyfikowane, podobnie jak programy studiów: kształcenie studentów na studiach licencjackich, magisterskich i doktoranckich, kwalifikacje, działalność badawcza oraz współpraca międzynarodowa.

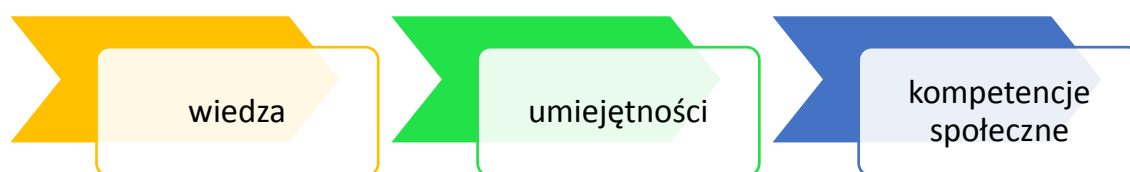


Metody i procesy zarządzania jakością w BFU:

- ✓ coroczne kwestionariusze są opracowywane i przeprowadzane z kandydatami do BFU, studentami, absolwentami, nauczycielami i pracodawcami,
- ✓ prowadzone są regularne audyty wewnętrzne w celu monitorowania całej działalności podstawowej, pomocniczej i usługowej oraz jednostek strukturalnych uczelni,
- ✓ wyniki ankiet i audytów są analizowane przez kierownictwo uczelni i poprzez system podejmowania decyzji i kontroli planowane są konkretne działania
- ✓ regularnie organizowane są szkolenia mające na celu podnoszenie kwalifikacji nauczycieli akademickich zgodnie z przeprowadzaną analizą potrzeb
- ✓ przeprowadzana jest coroczna ocena pracowników uczelni.

Po przeprowadzonym badaniu pilotażowym (weryfikujące wstępnie opracowany produkt - narzędzie) sformułowano rekomendacje dotyczące stosowania narzędzia w formalnych programach kształcenia (na studiach I i II stopnia). Kolejnym etapem było wdrożenie produktu projektu grantowego (produkt finalny) podczas warsztatów wdrożeniowych dla użytkowników, tj. kadry zarządzającej i kadry akademickiej WSM.

Produkt finalny niniejszego projektu został wdrożony w WSM, jako tzw. modelowe narzędzie diagnostyczne, mierzące kompetencje menedżerskie, tj.:



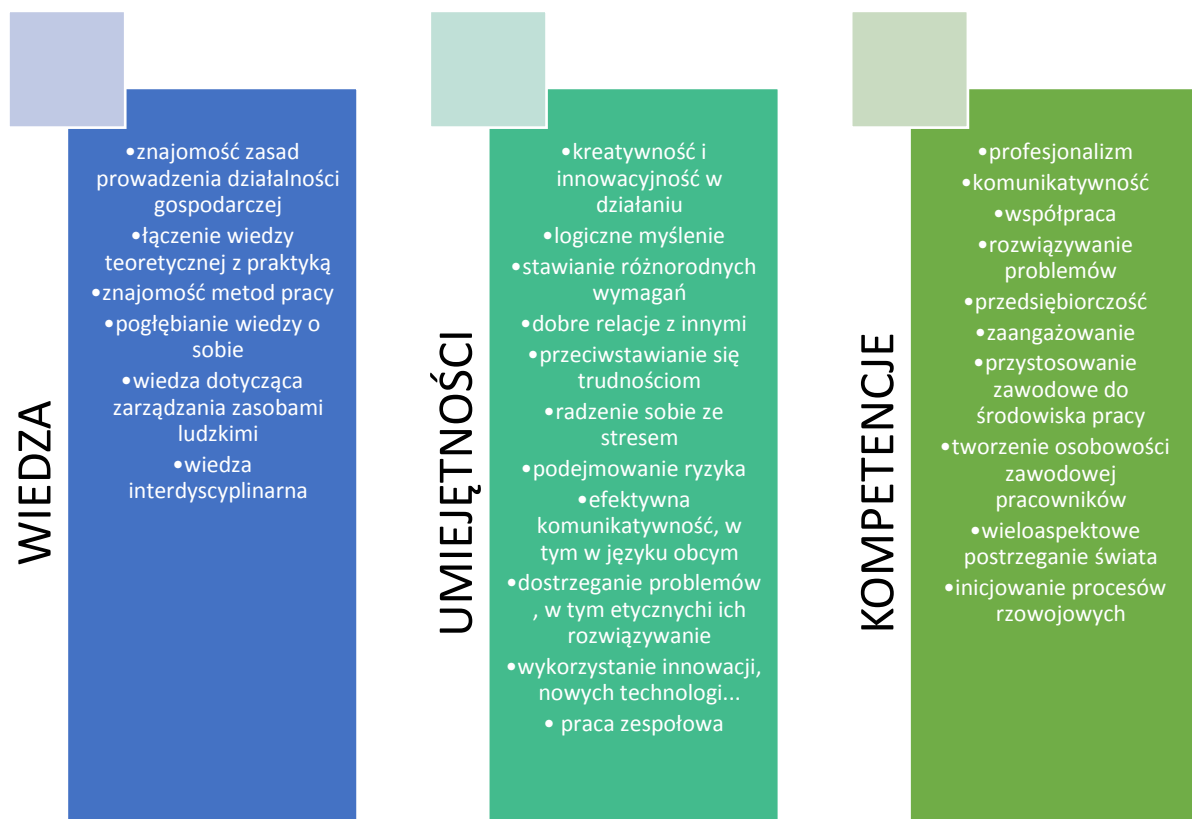
Źródło: opracowanie własne.

ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych, które zostały ujęte w ustawie o Zintegrowanym Systemie Kształcenia ZSK i zdefiniowane, jako „rozwinęta w toku uczenia się zdolność do kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu zawodowym i społecznym, z uwzględnieniem

etycznego kontekstu własnego postępowania” (art. 2, pkt 7). Termin kompetencje społeczne w kontekście ZSK oznacza jedną z trzech wyróżnionych w PRK kategorii efektów uczenia się i obejmują postawę, dojrzałość (społeczną), umiejętność adekwatnego zachowania się.

Mając na uwadze, że poszczególne kategorie efektów uczenia się w Polskiej Ramie Kwalifikacji PRK (wiedza, umiejętności, kompetencje społeczne) nie mogą być traktowane całkowicie rozłącznie, ponieważ efekty uczenia się określane, jako wiedza zawsze obejmują pewien komponent umiejętności, umiejętności zawsze zawierają pewne elementy wiedzy, a składnikiem kompetencji społecznych zawsze są jakieś umiejętności i pewna wiedza.

Rys.1 Model przystosowania kompetencyjnego studentów i absolwentów I i II stopnia studiów na kierunku zarządzanie



Źródło: opracowanie własne w oparciu o ERK, PRK, NQF.



Niniejszy projekt uwzględnia podejście kompleksowe. Diagnoza kompetencji menedżerskich w formalnym szkolnictwie wyższym niewątpliwie wymaga narzędzi, które umożliwiają kompleksową ocenę danego studenta. W szczególności dla pracodawców obecnie istotne są kompetencje społeczne, które są najtrudniej weryfikowalne na poziomie kierunkowych i przedmiotowych efektów uczenia się. Proponowane rozwiązanie - narzędzie do diagnozy kompetencji menedżerskich - umożliwi uczelni skuteczniejsze prowadzenie kształcenia menedżerskiego, łatwiejszą identyfikację efektów uczenia się w zakresie kompetencji menedżerskich. Narzędzie, ukaże również bardziej rzeczywisty opis kwalifikacji dotyczący studiów menedżerskich I i II stopnia w Europejskim Rejestrze Kwalifikacji. Wdrożenie tego modelowego narzędzia jest rozwiązaniem, które również wpłynie pozytywnie na sytuację użytkowników - studentów, bowiem pozwoli ono na pogłębione i wiarygodne diagnozowanie kompetencji menedżerskich. Tym samym wzrośnie jakość kształcenia, doskonalenie programów, co powinno się przekładać na większą konkurencyjność absolwentów I i II stopnia na rynku pracy.

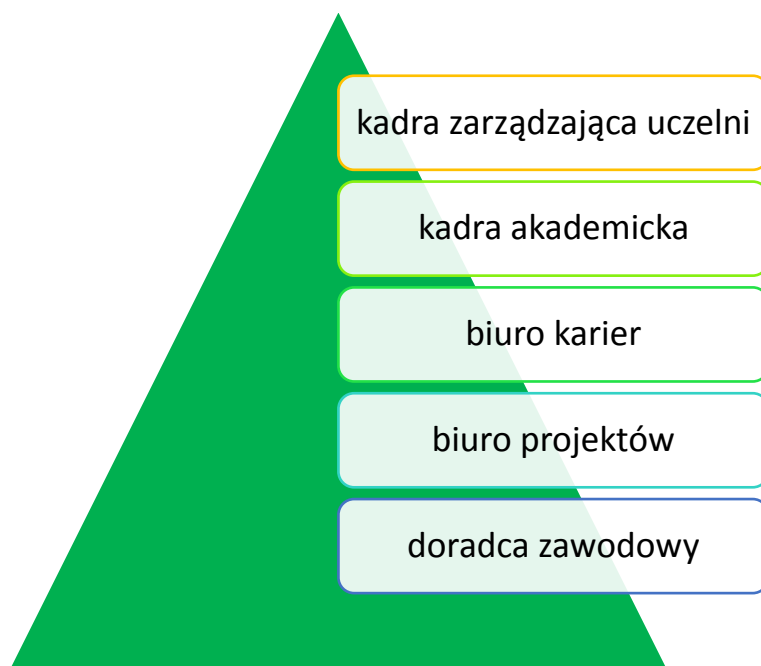
Jednocześnie korzystanie z narzędzia zapewni również indywidualne podejście do studenta oraz pomoc w ukierunkowaniu jego kariery, określeniu przyszłej ścieżki zawodowej:





Diagnoza kompetencji studentów WSM w niniejszym projekcie dokonywana jest na podstawie Formularza Oceny Kompetencji (kwestionariusz ankiety) oraz wywiadu bezpośredniego (kwestionariusz wywiadu). **Pierwszym etapem** jest zidentyfikowanie kluczowych elementów bilansu kompetencji tj. luk i/ lub nadwyżek kompetencyjnych. Luki wskazują nam, jakie wyznaczniki behawioralne danej kompetencji należy doskonalić, a nadwyżki ukazują, które poziomy optymalne danych wyznaczników behawioralnych danej kompetencji zostały przekroczone. **Drugim etapem** jest wyznaczenie celów rozwojowych studenta a trzecim - zaplanowanie działań rozwojowych oraz szkoleń w oparciu o zastosowane narzędzia oceny kompetencji. W kolejnych krokach następuje już realizacja zaplanowanych działań rozwojowych i szkoleń (w ciągu roku – do kolejnej edycji oceny) i tworzony jest Formularz Rozwoju studenta. **Etapem końcowym** tego procesu jest ocena stopnia realizacji celów rozwojowych uzgodnionych podczas poprzedniej edycji oceny, analizę przeprowadza się na podstawie Formularza Oceny Kompetencji i wywiadu bezpośredniego.

Rys. 2. Podmioty uczestniczące w procesie diagnozowania kompetencji studentów



Źródło: opracowanie własne.



Podsumowując, diagnozowanie kompetencji menedżerskich ma odzwierciedlić posiadanie rzeczywistych kompetencji menedżerskich, rozumianych, jako efekty uczenia się (wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne), w szczególności kompetencji zdobywanych w wyniku uczenia się formalnego. Powinno również dostarczyć informacji dotyczących zagadnień, o co absolwent powinien zadbać pod kątem wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych po studiach, aby doskonalić swoje kompetencje menedżerskie (np. studia podyplomowe, szkolenia itp.). System wartości kompetencji, zdobywanie nowych doświadczeń w obszarze zarządzania, potwierdzanie własnego mistrzostwa, bycie po prostu fachowcem w danej dziedzinie to wyznaczniki sukcesu studentów i absolwentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie.

DOKUMENT PODSUMOWUJĄCY NARZĘDZIE DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEŻERSKICH - WERSJA WSTĘPNA, FINALNA I ZWERYFIKOWANA ZA POMOCĄ BADAŃ ORAZ WYNIKI W POSTACI IDENTYFIKACJI LUK ORAZ REKOMENDACJI DLA KSZTAŁCENIA FORMALNEGO

Burgas Free University w Burgas, Bułgaria oraz Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie - opis terenu badań

Badania porównawcze w projekcie pt. „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie bułgarskiego i polskiego systemu” zostały przeprowadzane na podstawie wymiany doświadczeń i analizy ankiet i wywiadów przeprowadzonych wśród studentów **Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie (WSM)** oraz w **Burgas Free University w Burgas (BFU)**, Bułgaria.

BFU został powołany decyzją Wielkiego Zgromadzenia Narodowego w dniu 18.09.1991r. Jest jednym z pierwszych prywatnych uniwersytetów w Bułgarii. Uniwersytet jest akredytowany przez Narodową Agencję ds. Oceny i Akredytacji i jest posiadaczem międzynarodowego certyfikatu jakości ISO 9001: 2008. BFU jest członkiem European University Association (EUA). Posiada podpisane umowy o współpracy z 36 uniwersytetami i organizacjami w Europie, Ameryce, Azji i Afryce, w tym dotyczących wymiany studentów i wykładowców. Bierze udział w Europejskim



Systemie Akumulacji i Transferu Kredytów Edukacyjnych (ECTS). Pracuje nad wspólnymi międzynarodowymi projektami z ponad 100 uniwersytetami i organizacjami. BFU jest partnerem UNESCO w ramach programu UNITWIN / UNESCO Chairs i jest instytucją prowadzoną przez Departament Praw Człowieka i Kultury Pokoju UNESCO.

Misją BFU jest bycie elastyczną, przedsiębiorczą i społecznie odpowiedzialną instytucją, która przygotowuje specjalistów o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach do szybkiej realizacji zawodowej i rozwoju w dynamicznym i globalizującym się środowisku. Jednym z głównych celów jest zapewnienie środowiska naukowego i zawodowego, które promuje ekspresję, przedsiębiorczość i przywództwo oraz koncentracja na międzynarodowych projektach badawczych prowadzących do opracowywania wyników oraz ich wdrażania w edukacji i praktyce. Burgas Free University posiada doświadczenie w diagnozowaniu i zarządzaniu kompetencjami wśród studentów, o czym świadczą chociażby projekty badawcze, w których uczestniczyli. BFU posiada bogate doświadczenie w realizacji projektów badawczych zarówno tych krajowych jak i międzynarodowych np.:

- ✓ „Nauczyciele z umiejętnościami cyfrowymi w edukacji jakościowej i integracyjnej” (NAUCZYCIELE AHEAD), program Erasmus +, KD 2, partnerstwa strategiczne, okres realizacji: 2018–2021.
- ✓ „Regionalne indeksowanie aktywności innowacyjnej w gospodarce (IRISI) - scenariusze dla czterech priorytetowych obszarów tematycznych dla inteligentnej specjalizacji zidentyfikowanych w ISIS i ich miejsce w gospodarce o obiegu zamkniętym” - MES, Fundusz Badawczy Czas trwania projektu: 2018-2021.
- ✓ „Promocja procesów zapewniania jakości w szkoleniach z zakresu pomocy technicznej (TPE) na uniwersytetach kazachskich” /program KUTEL/ Erasmus+, KD 2, budowanie potencjału w szkolnictwie wyższym (CBHE). Okres realizacji: 2018-2021.
- ✓ CLADA-BG - Ukryta interdyscyplinarna infrastruktura badawcza dla zasobów i technologii dla języka bułgarskiego i dziedzictwa kulturowego zintegrowana



w europejskich infrastrukturach CLA, MES - Badania, Instytut Technologii Informatycznych Komunikacyjnych - Bułgarska Akademia Nauk.

- ✓ Język bułgarski w mediach społecznościowych; MES, „Fundusz Badawczy”
Okres realizacji projektu: 2017-2020.
- ✓ Innowacyjna platforma i narzędzia do zwiększania zdolności innowacyjnych MŚP na Bałkanach i w basenie Morza Śródziemnego (InnoPlatform); Program transnarodowy Bałkany - Morze Śródziemne na lata 2014–2020. Okres realizacji projektu: 2017-2019.
- ✓ Young People Do Digital Science (ITech); Program: „Erasmus +”, KD 2 Partnerstwa strategiczne. Okres realizacji projektu: 2017-2019.
- ✓ Dzielenie się wiedzą: stymulowanie zachowań, które tworzą pozytywną treść (udział w wiedzy); Program: „Erasmus +”, KD1, Mobilność młodzieży dla obywateli. Okres realizacji projektu: 2017-2018.
- ✓ Umiejętności dla przedsiębiorczości korporacyjnej (ZAKRES); Program: „Erasmus +”, KD 2 Partnerstwa strategiczne. Okres realizacji projektu: 2017-2019.
- ✓ Znajomość zrównoważonej waloryzacji dziedzictwa kulturowego na obszarach wiejskich i peryferyjnych (VAL. oR); Program: „Erasmus +”, KD 2 Partnerstwa strategiczne. Okres realizacji projektu: 2017-2019.
- ✓ „E-czasopismo dla informatyki i komunikacji”; MES, „Fundusz Badawczy”; Bułgarski konkurs na czasopisma naukowe – 2017. Okres realizacji projektu: 2017-2018.
- ✓ Znajomość międzynarodowych standardów wspierających kształcenie i szkolenie zawodowe oraz w odpowiedzi na wymagania rynku (ISTRA); Program: „Erasmus +”, KD 2 Partnerstwa strategiczne. Okres realizacji projektu: 2016-2018.
- ✓ „Stypendia dla studentów”; MES; PO „Nauka i edukacja na rzecz inteligentnego wzrostu 2014-20”.
- ✓ „Praktyki studenckie - faza 1”; MES; PO „Nauka i edukacja na rzecz inteligentnego wzrostu 2014-20”.



Partnerami BFU w projektach międzynarodowych jest wiele zarówno bułgarskich jak i zagranicznych uniwersytetów i organizacji, co przedstawia tabela nr 1 i 2.

Tab. 1. Współpraca BFU z uniwersytetami

Uniwersytety zagraniczne	Uniwersytety bułgarskie
✓ University of Tennessee, USA	✓ Uniwersytet w Sofii „St. Kliment Ohridski”
✓ Eastern Michigan University, USA	✓ Uniwersytet w Płowdiwie „P. Hilendarski”
✓ University of San Antonio, Texas, USA	✓ Uniwersytet Gospodarki Narodowej i Światowej - Sofia
✓ University of Georgetown, Washington, USA	✓ Uniwersytet Ruse „Angel Kanchev”
✓ University of Exeter, Wielka Brytania	✓ Wolny Uniwersytet w Warnie „Chernorizets Hrabar”
✓ University of East London, UK	✓ Nowy Uniwersytet Bułgarski
✓ University of Liverpool, Wielka Brytania	✓ Uniwersytet Ekonomiczny - Warna
✓ Hallam University w Sheffield, Wielka Brytania	✓ Uniwersytet Architektury, Inżynierii Lądowej i Geodezji - Sofia
✓ University of Surrey, Guildford, Wielka Brytania	✓ Uniwersytet Techniczny - Warna
✓ University of Warwick, Coventry, Wielka Brytania	✓ Akademia Ekonomiczna „D. A. Tsenov ”- Svishtov
✓ Kings College, London University, Wielka Brytania	✓ Uniwersytet Szumen „Episkop Konstantin Preslavski”
✓ College of St. Hilda, Oxford, Wielka Brytania	✓ VTU „Św. Cyryl i Metody”
✓ University of Hartford, Wielka Brytania	✓ YU „Neofit Rilski”, Błagojewgrad
✓ University of Manchester Metropolitan, Wielka Brytania	✓ Prof. Dr. Assen Zlatarov University, Bourgas
✓ Uniwersytet Techniczny w Chemnitz, Niemcy	✓ Thracian University, Stara Zagora
✓ Uniwersytet w Hamburgu, Niemcy	✓ Uniwersytet Techniczny w Sofii
✓ Uniwersytet w Saarland, Niemcy	✓ Narodowa Akademia Sportu „Vasil Levski”, Sofia
✓ Uniwersytet w Oldenburgu, Niemcy	✓ VTU "T. Kableshkov" - Sofia
✓ Uniwersytet Goethego, Frankfurt, Niemcy	✓ National Military University, Shumen
✓ Uniwersytet w Rotterdamie, Holandia	✓ Higher School International College, Dobrich
✓ University of Limburg, Holandia	✓ Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Finansów w Sofii
✓ University of Twente, Holandia	



- ✓ University of Tilburg, Holandia
- ✓ Uniwersytet w Maastricht, Holandia
- ✓ University of Hogeskill, Holandia
- ✓ Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Maastricht, Holandia
- ✓ Uniwersytet w Rennes, Francja
- ✓ Uniwersytet Montpellier I, Francja
- ✓ Uniwersytet w Lille I, Francja
- ✓ University of Paris X Nanterre, Francja
- ✓ Krajowa Wyższa Szkoła Sztuki i Materiałów, Paryż, Francja
- ✓ National Polytechnic Institute, Grenoble, Francja
- ✓ Uniwersytet w Barcelonie, Hiszpania
- ✓ Uniwersytet w Granadzie, Hiszpania
- ✓ Politechnika w Madrycie, Hiszpania
- ✓ Narodowy Uniwersytet Edukacji na Odległość, Hiszpania
- ✓ Uniwersytet w Porto, Portugalia
- ✓ Uniwersytet w Coimbrze, Portugalia
- ✓ Instytut Politechniczny w Beja, Portugalia
- ✓ Wyższy Instytut Usług Społecznych w Porto, Portugalia
- ✓ Instytut Politechniczny Portalegre, Portugalia
- ✓ Uniwersytet w Lund, Szwecja
- ✓ Uniwersytet w Helsinkach, Finlandia
- ✓ University of Southern Denmark, Denmark
- ✓ Uniwersytet w Cork, Irlandia
- ✓ University of Limerick, Irlandia
- ✓ Uniwersytet w Kalabrii, Włochy
- ✓ Uniwersytet w Genui, Włochy
- ✓ Uniwersytet Rolniczy w Mediolanie, Włochy
- ✓ Marconi Telematics University w Rzymie, Włochy
- ✓ Wolny Uniwersytet w Brukseli, Belgia
- ✓ Wyższa Szkoła Agrobiznesu i Rozwoju Regionalnego, Płowdiw
- ✓ Uniwersytet Medyczny w Płowdiwie
- ✓ Uniwersytet Medyczny - Warna
- ✓ Uniwersytet Techniczny w Gabrowie
- ✓ Uniwersytet Technologii Chemicznej i Metalurgii w Sofii
- ✓ Wyższa Szkoła Inżynierii Lądowej „Lyuben Karavelov”, Sofia
- ✓ Akademia Rolnicza - Płowdiw
- ✓ College of Tourism, Burgas
- ✓ College of Tourism, Warna



- ✓ University Center Limburg, Belgia
- ✓ Uniwersytet w Liege, Belgia
- ✓ Uniwersytet w Ghent, Belgia
- ✓ Translators 'College w Ghent, Belgia
- ✓ Wyższa instytucja edukacyjna prowincji Liege, Belgia
- ✓ Katolicki Uniwersytet w Leuven, Belgia
- ✓ Uniwersytet w Wiedniu, Austria
- ✓ Uniwersytet Nauk Stosowanych, Austria
- ✓ Uniwersytet w Debreczynie, Węgry
- ✓ Uniwersytet Olomouc, Republika Czeska
- ✓ Uniwersytet Ekonomii i Zarządzania, Praga, Republika Czeska
- ✓ Uniwersytet w Lucernie, Szwajcaria
- ✓ Latvian Cultural College w Rydze, Łotwa
- ✓ Uniwersytet w Tartu, Estonia
- ✓ Yerevan State University, Armenia
- ✓ Uniwersytet w Atenach, Grecja
- ✓ Uniwersytet Arystotelesa w Salonikach w Grecji
- ✓ Uniwersytet w Tesalii, Grecja
- ✓ Instytut Technologii Edukacyjnych - Pireus, Grecja
- ✓ Politechnika w Bukareszcie, Rumunia
- ✓ Uniwersytet Alexandru Ioan Cuza w Rumunii
- ✓ University of Craiova, Rumunia
- ✓ Uniwersytet w Pitesti, Rumunia
- ✓ Thracian University of Edirne, Turcja
- ✓ Yashar University, Izmir, Turcja

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych od partnera zagranicznego BFU oraz strony internetowej uczelni <https://www.bfu.bg/en/mezhdunarodnadaynost/partners-in-international-projects> [dostęp 2020.11.10]



Tab. 2. Współpraca BFU z organizacjami krajowymi i zagranicznymi

Organizacje zagraniczne

- ✓ Guildford City Hall, Surrey County, Wielka Brytania
- ✓ Guildford Consortium, Wielka Brytania
- ✓ Guildford Chamber of Commerce, Wielka Brytania
- ✓ SOVA, UK
- ✓ PRACA - UK, UK
- ✓ Merseyside Expanding Horizons Ltd., Wielka Brytania
- ✓ Pupil Parent Partnership, Wielka Brytania
- ✓ Rezzable Productions Ltd, Wielka Brytania
- ✓ Narodowy Instytut Języków Orientalnych i Cywilizacji w Paryżu, Francja
- ✓ Prawnicy bez granic, Francja
- ✓ Agencja Środowiska i Energii, Paryż, Francja
- ✓ Centrum Badań i Transferu Technologii, Montpellier, Francja
- ✓ „Hydro” Company, Tuluza, Francja
- ✓ Fundacja Sorosa
- ✓ International Steps by Step Association (ISSA)
- ✓ Japońska Agencja Współpracy Międzynarodowej
- ✓ Międzynarodowa Organizacja Tłumaczy
- ✓ Bank Światowy
- ✓ Laboratorium Rozproszonych Multimedialnych Systemów Informacyjnych i Aplikacji, Grecja
- ✓ Centrum Alternatywnych Źródeł Energii, Grecja
- ✓ Fundacja na rzecz Badań i Technologii, Grecja
- ✓ Centrum Nauki i Muzeum Techniki,

Organizacje bułgarskie

- ✓ Gmina Burgas
- ✓ Gmina Nessebar
- ✓ Administracja regionalna Burgas
- ✓ Bourgas Chamber of Commerce and Industry
- ✓ Izba Przemysłowo-Handlowa - Burgas
- ✓ Ministerstwo Edukacji i Nauki
- ✓ Bułgarska Akademia Nauk, Sofia
- ✓ Związek prawników w Bułgarii
- ✓ Zgromadzenie Narodowe Republiki Bułgarii
- ✓ Narodowe Centrum Informacji i Dokumentacji, Sofia
- ✓ Otwarte Centrum Edukacyjne w Sofii
- ✓ Open Society Foundation
- ✓ Fundacja Demokracja
- ✓ Wspólnota Prawna Morza Czarnego
- ✓ Związek naukowców w Bułgarii
- ✓ Single Lady Company
- ✓ Ogólne zarządzanie służbą więzienną w Ministerstwie Sprawiedliwości
- ✓ Stowarzyszenie na rzecz wspierania realizacji więźniów wolności
- ✓ Więzienie w Burgas
- ✓ Więzienie w Warnie
- ✓ Więzienie Płowdiw
- ✓ Sliven Prison
- ✓ TPO - Smolyan
- ✓ Bułgarski Komitet Helsiński
- ✓ Bułgarskie Stowarzyszenie Przemysłu, Sofia
- ✓ Fundacja Evrika, Sofia
- ✓ Narodowe Centrum Szkoleniowe „Ekologia i zdrowie”, Sofia
- ✓ Komitet Energetyczny, Sofia



- Saloniki, Grecja
- ✓ Science Park - Patras, Grecja
- ✓ Instytut Komputerów i Automatyki - Węgierska Akademia Nauk, Węgry,
- ✓ Akademia w Wuerlingen, Niemcy
- ✓ Gesellschaft fur angewandte Informatik, Niemcy
- ✓ Volkshochschule Göttingen eV, Niemcy
- ✓ Niemieckie Towarzystwo Badawcze
- ✓ Tyuf Rheinland, Kolonia, Niemcy
- ✓ Berufsorderungswerk Duren GGMBH, Niemcy
- ✓ Młodzieżowe i Europejskie Forum Pracy Socjalnej, Niemcy
- ✓ DESTATIS - Federalny Instytut Statystyczny Niemiec
- ✓ VHS Wuppertal, Niemcy
- ✓ United Dutch Foundations
- ✓ Trud Foundation, Holandia
- ✓ Mama Cash Foundation, Holandia
- ✓ Wide Open School Foundation, Słowenia
- ✓ Centrum Szkolenia Nauczycieli, Hiszpania
- ✓ NGO Facepa, Hiszpania
- ✓ Instytut FBI, Austria
- ✓ Institut fur Gesellschaftswissenschaftliche Forschung, Austria
- ✓ Austriacka sieć ośrodków badawczych w Austrii
- ✓ Austriackie Federalne Ministerstwo Edukacji, Sztuki i Kultury, Austria
- ✓ NGO Speha Fresia, Włochy
- ✓ Konsorcjum FOR.COM., Włochy
- ✓ SOPHia In Action Consulting, Włochy
- ✓ SOLUS INF, Włochy
- ✓ Autonomiczna prowincja Trento, Włochy
- ✓ Muzeum Historii Naturalnej w Trydencie, Włochy
- ✓ Istituto na la Formazione Professionale di
- ✓ Gmina Sliven
- ✓ Bułgarskie systemy biznesowe - Sofia
- ✓ Współczesne technologie komputerowe - Płowdiw
- ✓ Instytut Technologii Informatycznych - BAS
- ✓ Instytut Matematyki i Informatyki - Bułgarska Akademia Nauk
- ✓ Centrum komputerowe - BAS
- ✓ Podyplomowy Instytut Kształcenia Nauczycieli - Stara Zagora
- ✓ Instytut Szkolenia Nauczycieli „Dr. Petar Beron” - Warna
- ✓ Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Ekologii i Turystyki Wiejskiej
- ✓ Fundacja krok po kroku
- ✓ Bułgarskie Centrum Gender Studies w Sofii
- ✓ NGO „Generation Health”
- ✓ Dose Love Association, Burgas
- ✓ Commercial High School, Burgas
- ✓ Sunstory Ltd., Słoneczny Brzeg
- ✓ „BUDYNEK - TD” EOOD
- ✓ Stowarzyszenie Demetra NGO
- ✓ Bułgarski Czerwony Krzyż
- ✓ „Trier Communications” EOOD
- ✓ Fundacja „Krok po kroku”
- ✓ „TV MIX” AD
- ✓ Wydawnictwo „Black Sea Lighthouse” Ltd.
- ✓ Glarus P Ltd.
- ✓ Usługi informacyjne AD
- ✓ IL 59 LTD
- ✓ Club Young Talents
- ✓ Centrum edukacyjne-Warna
- ✓ Fundacja GIS-Transference Center, Sofia
- ✓ Fundacja Green Bourgas
- ✓ Ministerstwo Gospodarki, Energii i Turystyki



- ✓ Roma e Lazio, Italia
- ✓ Ona studiuje laboratorium w Padwie, Włochy
- ✓ Europejska Sieć Centrów Naukowych i Muzeów, Belgia
- ✓ Children's Resource International Inc.
- ✓ Instytut ICON, Niemcy
- ✓ KPG Commercial and Sea Services Ltd., Cypr
- ✓ Prywatne biuro zatrudnienia „Louis Violetti”, Cypr
- ✓ Fundacja Gorena Kalplera Ozel Egitim Aile Derneği, Turcja
- ✓ MGK Danismanlik, Turcja
- ✓ Kadikoy MEM, Turcja
- ✓ Brailcom, Republika Czeska
- ✓ Organizacja „Tempo Training & Consulting”, Republika Czeska
- ✓ ANNANET: Pertti Vihonen Oy Ltd., Finlandia
- ✓ VentureQuest Ltd, LLC - Courtney Price, USA
- ✓ Wide Open School Foundation, Slovakia
- ✓ SCHOLA LUDUS, Słowacja
- ✓ Fundusz Innowacji Społecznych, Litwa
- ✓ Vytautas Magnus University Centrum studiów na odległość, Litwa
- ✓ Partnerstwo europejskie, Litwa
- ✓ Gmina Debrecen, Węgry
- ✓ Węgierskie Forum Liderów Biznesu, Węgry
- ✓ Stowarzyszenie Badań Euro regionalnych, Rumunia
- ✓ National Authority for Scientific Research, Romania
- ✓ Warsztaty dla Fundacji Inicjatyw Obywatelskich
- ✓ Stowarzyszenie bułgarskich gmin Morza Czarnego
- ✓ Starrs Travel EOOD, Sofia
- ✓ Zaliczka EFP „EOOD, Sofia
- ✓ „Micro Offset” EOOD, Shumen
- ✓ „Infrastruktura Technology Service and Engineering Bulgaria” EOOD, Burgas
- ✓ Bułgarskie Stowarzyszenie Promocji Inicjatyw Obywatelskich, Burgas
- ✓ Yusit Kals Bulgaria Ltd., Sofia
- ✓ Stowarzyszenie na rzecz wsparcia społeczności akademickiej w Sofii

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przekazanych od partnera zagranicznego BFU oraz strony internetowej uczelni <https://www.bfu.bg/en/mezhdunarodna-deynost/partners-international-projects> [dostęp 2020.11.10]



BFU posiada również wiele podpisanych umów o współpracy międzynarodowej na całym świecie, w tym z:

- ✓ Europejski Uniwersytet w Tiranie , Tirana, Albania
- ✓ Uniwersytet w Pokhara, Pokhara, Nepal
- ✓ Międzynarodowy Uniwersytet Republiki Kirgiskiej, Biszkek, Kirgistan
- ✓ Turan-Astana University, Astana, Kazachstan
- ✓ University of San Mateo, Bogota, Kolumbia
- ✓ Francisco Jose Jose de Caldas University, Bogota, Kolumbia
- ✓ Almaty Academy of Economics and Statistics, Almaty, Republic of Kazakhstan
- ✓ Chemnitz Technical University, Chemnitz, Niemcy
- ✓ Kijowski Narodowy Uniwersytet Handlowy i Ekonomiczny w Kijowie, Ukraina
- ✓ Międzynarodowa Akademia Biznesu, Moskwa, Rosja
- ✓ Thracian University, Edirne, Turcja
- ✓ UNESCO, Paryż, Francja
- ✓ Uniwersytet Finansów w rządzie Federacji Rosyjskiej, Moskwa, Rosja
- ✓ Baltic Humanities University, Koshalin, Polska
- ✓ Suez Canal University, Ismailia, Egipt
- ✓ University of Surrey, Guildford, Wielka Brytania
- ✓ Uniwersytet Humanistyczno-Ekonomiczny, Elbląg, Polska
- ✓ Białoruski Państwowy Uniwersytet Ekonomiczny, Mińsk, Białoruś
- ✓ Koch University, Stambuł, Turcja
- ✓ Uniwersytet w Halic, Stambuł, Turcja
- ✓ Uniwersytet Stanowy w Tbilisi, Tbilisi, Gruzja
- ✓ Uniwersytet Aztec, Meksyk
- ✓ Moscow Regional Governance Institute, Balashiha, Moscow Region, Russia
- ✓ Pierwszy prywatny uniwersytet, FON, Skopje, Macedonia
- ✓ Northwestern Institute - Oddział Rosyjskiej Akademii Gospodarki Narodowej i Administracji Publicznej pod przewodnictwem Federacji Rosyjskiej , St. Petersburg, Rosja
- ✓ Instytut Politechniczny w Beja, Beja, Portugalia
- ✓ Kazachski Uniwersytet Narodowy „Al-Farabi”, Almaty, Republika Kazachstanu



- ✓ Cochettau State University „S. Wahilihan”, Kokshtau, Republika Kazachstanu
- ✓ Karagandin State University „Academic E. Buketov”, Karaganda, Republika Kazachstanu
- ✓ White City College, Nikozja, Cypr
- ✓ Eurasian Technology University, Almaty, Republika Kazachstanu
- ✓ Kazachski Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny, Almaty, Republika Kazachstanu
- ✓ Uniwersytet Wołgi w imieniu V.N.Tatistev, Tolyatti, Rosja
- ✓ Moskiewski Uniwersytet Państwowy, Moskwa, Rosja
- ✓ Wołgogradzki Instytut Ekonomii, Socjologii i Prawa, Wołgograd, Rosja
- ✓ Nowogrodzki Uniwersytet Państwowy im. Jarosława Wodriego, Veliki Novgorod, Rosja
- ✓ Uniwersytet Kształcenia na Odległość, Madryt, Hiszpania
- ✓ Uniwersytet Techniczny Mara, Shah Alam, Selangor, Malezja
- ✓ Kazachski klasztor Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny, Almaty, Republika Kazachstanu
- ✓ Latvian College of Culture, Ryga, Łotwa
- ✓ Uniwersytet Moskiewski, SOUVite, Moskwa, Rosja
- ✓ Rosyjski Państwowy Uniwersytet Rolniczy w imieniu KA. Timiryazev, Moskwa, Rosja
- ✓ Instytut Zagranicznego i Międzynarodowego Prawa Karnego „Max Planck”, Freiburg, Niemcy
- ✓ Centrum Kultury i Języka Portugalskiego „Caminoys Sofia”, Ambasada Portugalii, Sofia, Bułgaria
- ✓ Uniwersytet UNIMINUTO, Bogota, Kolumbia
- ✓ Wydział Prawa Uniwersytetu w Rijece, Rijeka, Republika Chorwacji i Wydział Prawa BSU
- ✓ Wydział Prawa, Uniwersytet Tarnava, Słowacja i Wydział Prawa BSU
- ✓ Wydział Informatyki Politechniki w Chemnitz, Niemcy i CITN w BSU

Według Bułgarskiego Systemu Rankingowego Uniwersytetów Wydział Nauk o Biznesie w BFU zajmuje **pierwsze miejsce** wśród wszystkich uczelni prowadzących



kształcenie na kierunkach Ekonomia i Zarządzanie na studiach licencjackich i magisterskich pod względem oferowanej infrastruktury, środowiska dydaktycznego i kształcenia studentów. Wydział Nauk o Biznesie zajmuje **drugie miejsce** w kraju pod względem poziomu nabytych umiejętności praktycznych oraz wsparcia finansowego i stypendiów przypadających na jednego studenta oraz trzecie pod względem wsparcia rozwoju zawodowego.

Kluczowym priorytetem Wydziału Nauk Biznesowych jest prowadzenie szkoleń ukierunkowanych na zdobycie praktycznych umiejętności spełniających wymagania pracodawców. Wydział Nauk Biznesowych nawiązał wieloletnią współpracę z instytucjami finansowymi, firmami, organizacjami branżowymi w zakresie realizacji staży, praktyk, seminariów i wspólnych projektów. Praktyczne szkolenie i rozwój zawodowy studentów są również wspierane przez Centrum Rozwoju Kariery w BFU. Przy współudziale studentów realizowane są projekty badawcze i praktyczne o charakterze biznesowym prowadzone przez Wydział Nauk Biznesowych.

Burgas Free University organizuje także coroczną Ogólnopolską Konferencję Badawczą Studentów, w której studenci Wydziału Nauk Biznesowych pod kierunkiem swoich opiekunów mają okazję uczestniczyć i prezentować swoje teoretyczne lub praktyczne prace badawcze. Wydział Nauk Biznesowych promuje udział studentów w różnego rodzaju konkursach, konferencjach i forach organizowanych przez uczelnie i instytucje oraz zachęca do wszelkich korzystnych inicjatyw podejmowanych przez swoich studentów. Studenci mają również możliwość zostania członkami Klubu Studenckiego, Koła Debat, studenckiej Agencji Praktyki PR, Studenckiego Koła Teatralnego, Uniwersyteckiego Klubu Sportowego itp. Wydział Nauk Biznesowych prowadzi również studia doktoranckie - Ekonomia i Zarządzanie. Władze BFU przykładają dużą wagę do zarządzania jakością na uczelni. Do jego realizacji wykorzystują cały wachlarz metod i narzędzi doskonalących. Corocznie są opracowywane i przeprowadzane ankiety z kandydatami na studia, studentami, absolwentami, nauczycielami i pracodawcami. Przeprowadzane są regularne audyty wewnętrzne w celu monitorowania całej działalności uczelni - podstawowej, pomocniczej i usługowej oraz wszystkich jednostek strukturalnych uczelni.

Wyniki ankiet i audytów są szczegółowo analizowane przez władze uczelni i poprzez system podejmowania decyzji i kontroli planowane są konkretne działania



doskonalące. Również regularnie organizowane są szkolenia mające na celu podnoszenie kwalifikacji nauczycieli i personelu zgodnie z przeprowadzaną analizą potrzeb. Przeprowadzana jest także coroczna ocena wszystkich pracowników uczelni.

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie – powstała nieco później niż partner zagraniczny BFU tj. w 1995 roku i obecnie obchodzi 25-lecie. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie jest niepubliczną uczelnią utworzoną na podstawie decyzji Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 czerwca 1995 r. nr DNS3-0145/TBM/98/95. WSM posiada również podpisane porozumienia o współpracy z uczelniami zagranicznymi, (choć nie ma tak imponująco rozbudowanej sieci współpracy jak BFU) takimi jak:

- ✓ Elms College - (USA), 1998
- ✓ HEC Liege - (Belgium), 1999
- ✓ Academy of Management and Public Administration - (Kiev, Ukraine), 2003
- ✓ National Technical University - (Brest, Belarussia), 2004
- ✓ National (Fitylas) College - (Patra, Greece), 2008

oraz listy intencyjne z:

- ✓ Vaasaa University - (Finland)
- ✓ Aarhus Institut of Technology - (Denmark)
- ✓ Ulster University - (United Kingdom)
- ✓ Taras Schevchenko University - (Kiev, Ukraine)
- ✓ University College Dublin - (Ireland)
- ✓ Slavic Institute - (Rovne, Ukraine)

W 2016 r WSM otrzymało nominację do tytułu EUROSYMBOL 2016 w promocyjnym programie prowadzonym przez redakcję „Monitora Biznesu” niezależnego dodatku do „Rzeczpospolitej” oraz „ Monitora Rynkowego” niezależnego dodatku do „ Dziennika Gazety Prawnej”. W 2017 r WSM awansowało na 15. miejsce w Rankingu Szkół Wyższych Perspektywy 2017 przygotowanego przez Fundację Edukacyjną Perspektywy, który uwzględnia 29 wskaźników zgrupowanych w siedem kryteriów: prestiż, absolwenci na rynku pracy, potencjał naukowy, efektywność naukowa, potencjał dydaktyczny, innowacyjność i umiędzynarodowienie. W rankingu doceniono również wysoką efektywność pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na badania naukowe prowadzone na Uczelni.



Misją Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie jest holistyczne, nowoczesne kształcenie i przygotowanie studentów do pracy na innowacyjnym rynku europejskim. W strukturze WSM znajduje się Instytut Zarządzania i Nauk Technicznych, w ramach, którego funkcjonują cztery kierunki: Zarządzanie I i II stopnia profil ogólnoakademicki, Finanse i rachunkowość I stopnia, Informatyka I stopnia oraz Zarządzanie i inżynieria produkcji (trzy ostatnie profil praktyczny).

Instytut współpracuje z przedstawicielami świata nauki oraz praktykami zarządzania. Pracownicy Instytutu to wysokiej klasy specjaliści zajmujący się problematyką menedżerską w różnych sektorach gospodarki. Specjalizują się m.in. w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania kapitałem intelektualnym, zarządzania projektami, zarządzania jakością, IT, inżynierią produkcji, innowacjami oraz działają w sektorze finansów, e-marketingu i social media. Instytut prowadzi współpracę z interesariuszami zewnętrznymi z kraju oraz z zagranicy. Swoją działalność Instytut prowadzi w poczuciu odpowiedzialności za jakość wiedzy absolwentów. Absolwenci Uczelni wyposażeni są w najnowszą wiedzę ogólną i specjalistyczną, wnoszą istotny wkład w życie gospodarcze, społeczne i polityczne w kraju i za granicą.

Misją Instytutu Zarządzania i Nauk Technicznych jest kształcenie wysoko wykwalifikowanych, przedsiębiorczych kadr, zdolnych sprostać wyzwaniom gospodarki innowacyjnej. Pracownicy Instytutu prowadzą badania zarówno w obszarze twardego jak i miękkiego zarządzania oraz uczestniczą zarówno w krajowych jak i międzynarodowych projektach badawczych. Aktualnie w ramach grantu badawczego Instytut współpracuje z Burgas Free University z Bułgarii oraz University of Medicine, Pharmacy, Sciences and Technology of Targu Mures z Rumunii. Pracownicy Instytutu są autorami, współautorami i redaktorami cenionych monografii, artykułów, referatów czy podręczników głównie z zakresu zarządzania. Aktywnie włączają w swoją działalność badawczo-naukową studentów i absolwentów WSM, czego owocem są m.in. wspólne publikacje: A. Król, M. Kacprzak, red. nauk. Kapitał ludzki kreatorem sukcesu współczesnych organizacji, Wydawnictwo im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2018, Król A., Kacprzak A. red., Instrumenty kształtowania kapitału ludzkiego w praktyce przedsiębiorstw, WSM, Warszawa 2016, D. Wójcik- Kośla, R. Dawidziuk, Przedsiębiorstwo wobec wyzwań umiędzynarodowienia, WSM, Warszawa 2015.



Różnorodne zainteresowania badawcze pracowników Instytutu zaowocowały bardzo szeroką ofertą dydaktyczną na poszczególnych kierunkach. W ofercie znajduje się duży wybór specjalności, w tym również w języku angielskim. Instytut promuje i wspiera idee wielokulturowości. W ramach Instytutu aktywnie działają koła naukowe oraz funkcjonuje

Akademia Kompetencji Menedżerskich oferująca bezpłatne szkolenia certyfikowane oraz warsztaty z praktykami.

WSM stara się systematycznie pozyskiwać dofinansowania w ramach projektów mające na celu poszerzenie ofert szkoleń i kursów dla studentów. Obecnie zaliczyć tu można m.in. projekt **Akademia Menedżerska** – współpraca WSM z Princeton Language Academy Iwona Świącka Sp. K. i Fundacją Edukacja na NOWO w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Oś Priorytetowa III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju, Działanie 3.1 Kompetencje w szkolnictwie wyższym. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Wartość projektu wynosi 995 650 zł, kwota dofinansowania: 965 650 zł. Termin realizacji projektu: od 01.01.2019 r. do 30.06.2020 r. Grupę docelową stanowi 80 menedżerów(ek) biznesu, w tym 40 kobiet. Projekt służy rozwijaniu u jego uczestników kompetencji pozwalających na: aktywizację społeczną i zawodową, pobudzenie aktywności edukacyjnej i kulturalnej, poszerzanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz rozwój zainteresowań. Celem projektu jest opracowanie 6 programów kształcenia i realizacja na tej podstawie 11 działań dydaktycznych w postaci kursów, szkoleń. Studenci mogli skorzystać ze **specjalistycznych kursów języka angielskiego English for Business, łącznie 90 godz. na temat** zebrania i uzupełnienia wiedzy z zakresu słownictwa biznesowego (A2-C1) (30h), rozwinięcia umiejętności komunikacji w biznesie wyrażania opinii, przedstawiania prezentacji, brania czynnego udziału w dyskusji, argumentowania, negocjacji (30h) oraz przygotowanie do egzaminu LCCI English for Business (30 h).

Projekt obejmował także **realizację cyklu 5 szkoleń w zakresie prowadzenia projektów i pracy w chmurze, łącznie 50 godz. na temat:**

- ✓ Zarządzanie ścieżka od PMI do ITIL, czyli jaką metodykę mam wybrać (8 h),
- ✓ Zarządzanie - ścieżka: Challenge of Egypt Project Management (10 h),
- ✓ AWS Business Essentials - praca z chmurą (8 h),



- ✓ Komunikacja w pracy i poza nią z uwzględnieniem NVC, Porozumienie Bez Przemocy (8 h),
- ✓ Kierowanie zespołem - trening menedżerski (16 h).

Projekt obejmował również **realizację cyklu 5 kursów / szkoleń z zakresu kompetencji miękkich łącznie 128 godz. na temat:**

- ✓ Nowoczesne metody i narzędzia w pracy managera (40 h),
- ✓ Radzenie sobie z konfliktem (16 h),
- ✓ Negocjacje (16 h),
- ✓ Jak budować trwałe i efektywne zespoły (24 h + badanie FRIS),
- ✓ Skuteczne przywództwo (32 h).

Inne przykładowe projekty realizowane przez WSM:

1. **„Nowe kwalifikacje i umiejętności w obszarze zarządzania (I stopień)”** w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020.
2. **„Nowe kwalifikacje i umiejętności w obszarze zarządzania (II stopień)”** w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020.
3. **„Nowe kwalifikacje i umiejętności w obszarze administracji (I stopień)”** w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020.
4. **„Nowe kwalifikacje i umiejętności w obszarze administracji (II stopień)”** w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020.
5. **„Student z certyfikatem”** w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020 (bezpłatne szkolenia):
 - SPECJALISTA DS. KADR I PŁAC,
 - MENEDŻER PROJEKTU,
 - TEAM LEADER,
 - HR BUSINESS PARTNER,
 - SPECJALISTA FINANSOWO-KSIĘGOWY,
 - MENEDŻER DZIAŁU IT,
 - SCRUM MASTER,
 - LIDER ZESPOŁU HELP DESK,
 - SPECJALISTA ITSM,
 - NOWOCZESNY NAUCZYCIEL,



- SPECJALISTA DS. SPRZEDAŻY, ADMINISTRATOR SYSTEMÓW SERWEROWYCH,
- ADMINISTRATOR SIECI CISCO,
- ADMINISTRATOR BAZ DANYCH ORACLE,
- DYPLOMAT W UE.

6. „Certyfikuj swoją przyszłość” (tematyka szkoleń):

- ADMINISTRATOR BAZAMI DANYCH,
- ADMINISTRATOR BAZAMI DANYCH (ORACLE),
- ADMINISTRATOR SYSTEMAMI SERWEROWYMI,
- ADMINISTRATOR URZĄDZENIAMI SIECIOWYMI (CISCO),
- GRAFIK,
- PROGRAMISTA,
- PROJEKTANT APLIKACJI WEBOWYCH,
- ANALITYK DANYCH,
- ANALITYK DANYCH W BEZPIECZEŃSTWIE,
- MENEDŻER PROJEKTU,
- MENEDŻER PROJEKTU - METODA „ZWINNA”,
- SPECJALISTA DS. MARKETINGU I PROMOCJI,
- SPECJALISTA DS. ZARZĄDZANIA SYTUACJAMI KRYZYSOWYMI.

Uzyskiwane certyfikaty:

- EXIN, PEOPLECERT,
- MICROSOFT,
- ORACLE,
- CISCO,
- Google Adwords Certified,
- ADOBE.

7. „Aktywny Start”. Celem projektu jest wsparcie świadczenia wysokiej, jakości usług Akademickiego Biura Karier funkcjonującego w WSM w Warszawie, wspomagającego studentów w rozpoczęciu aktywności zawodowej na rynku pracy poprzez działania doradcze.



METODOLOGIA BADAŃ

Celem badań była analiza porównawcza procesu diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie w Polsce w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz w Burgas Free University w Burgas w Bułgarii.

Celami szczegółowymi było:

1. Poznanie kompetencji menedżerskich występujących wśród studentów BFU.
2. Identyfikacja kompetencji menedżerskich studentów obu uczelni.
3. Dokonanie analizy kompetencji kluczowych studentów obu uczelni.
4. Wskazanie wyznaczników behawioralnych określających kompetencje menedżerskie.
5. Poszukiwanie rozwiązań praktycznych u partnera zagranicznego.
6. Analiza programów kształcenia obu uczelni.
7. Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych studentów.
8. Skonstruowanie i weryfikacja narzędzi badawczych.
9. Sformułowanie zaleceń działań doskonalących programy kształcenia formalnego w WSM – dla władz uczelni, pracowników uczelni, studentów i absolwentów.
10. Porównanie skuteczności narzędzi do diagnozy kompetencji z projektem Standardowym.

Główny problem badawczy brzmiał:

Jakie rozwiązania praktyczne w obszarze diagnozowania kompetencji można zaczerpnąć od partnera zagranicznego – BFU Bułgaria?

Problematyka badawcza obejmowała poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co to jest bilans kompetencji i do czego służy?



2. Jak diagnozować kompetencje?
3. Jak identyfikować luki kompetencyjne?
4. Jakie są kluczowe kompetencje menedżerskie?
5. Jaką wiedzę, umiejętności i kompetencje zaliczamy do społecznych kompetencji menedżera?
6. Jak identyfikować kluczowe kompetencje menedżerskie wśród studentów kierunku zarządzanie I i II stopnia WSM i BFU?
7. Jak projektują i weryfikują efekty uczenia się w formalnych programach kształcenia uczelnie w Polsce i w Bułgarii?
8. Jakie elementy powinien zawierać formularz oceny kompetencji (ankieta) wersja pilotażowa?
9. Jakie wyznaczniki behawioralne przypisać 5 kluczowym kompetencjom menedżerskim studentów?
10. Jakie elementy powinien zawierać wywiad behawioralny?
11. Na jakich wskaźnikach i danych metryczkowych koncentrować się w analizie wyników badań empirycznych?
12. O jakie elementy wzbogacić narzędzia badawcze (ankieta, wywiad) w wersji finalnej?
13. Jakie luki kompetencje lub nadwyżki kompetencji występują wśród studentów WSM i BFU?
14. Jakie elementy zawiera przeprowadzona diagnoza kompetencji menedżerskich w WSM i BFU?
15. Jakie rozwiązania praktyczne można zaczerpnąć od partnera zagranicznego BFU?
16. Jakie są wnioski z przeprowadzonej diagnozy kompetencji menedżerskich?
17. Jak wyniki diagnozy kompetencji mają się do tych w projekcie standardowym?
18. Jakie są rekomendacje dla kształcenia formalnego?
19. Jakie są rekomendacje dla absolwentów w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich pozyskiwanych podczas kształcenia formalnego?
20. Jaki jest temat i cel przeprowadzenia warsztatów wdrożeniowych dla kadry WSM?
21. Jakie wnioski końcowe płyną z przeprowadzonych warsztatów?



22. Jakie są wyniki dwóch ekspertyz dla WSM m.in. nt. wniosków ze stosowania narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz propozycji formalnego programu kształcenia kompetencji menedżerskich I i II stopnia?

Hipoteza główna:

Istotny wpływ na poziom kompetencji menedżerskich studentów ma ilość odbytych kursów i szkoleń oferowanych przez uczelnie, co skutecznie wspomaga programy kształcenia formalnego oraz przystosowanie zawodowe w środowisku pracy.

Hipotezy szczegółowe:

1. Upracticznienie programów kształcenia formalnego efektywnie wpływa na tworzenie osobowości zawodowej studentów
2. Systematycznie przeprowadzania diagnoza kompetencji wśród studentów na każdym etapie kształcenia formalnego wpływa na jakość programów kształcenia oraz narzędzi ich realizacji.
3. Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych wśród studentów na każdym etapie kształcenia stanowi istotny wyznacznik kierunków doskonalenia działań uczelni, co przekłada się na jakość kształcenia i są wyznacznikiem wybranych ścieżek kariery
4. Programy kształcenia formalnego I i II stopnia studiów na kierunku zarządzanie w WSM i BFU skutecznie kształtują wiedzę, umiejętności i kompetencje menedżerskie studentów, w tym kompetencje społeczne.
5. Komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość oraz zaangażowanie to kluczowe kompetencje menedżerskie pożądane na rynku pracy, które kształtują programy kształcenia formalnego I i II stopnia wśród swoich studentów WSM i BFU.
6. Narzędzie do diagnozowania kompetencji w niniejszym projekcie stanowi rozszerzenie narzędzia z projektu standardowego, co znajduje odzwierciedlenie w ilości zidentyfikowanych luk kompetencyjnych studentów.

Celem głównym projektu grantowego pn. „*Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu*” jest wdrożenie nowego rozwiązania, tj.



modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich, w Wyższej Szkole Menedżerskiej (WSM) w Warszawie.

Natomiast celami szczegółowymi było:

1. Wymiana informacji i doświadczeń WSM z BFU w zakresie procedury, stosowanych narzędzi i metod dot. diagnozowania kompetencji menedżerskich.
2. Wypracowanie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia (produkt finalny).
3. Wypracowanie rekomendacji w formie ekspertyzy dla WSM dotyczącej kształcenia studentów w obszarze kompetencji menedżerskich na I i na II stopniu.

Rozwiązanie, które zostanie wdrożone w ramach realizacji niniejszego projektu grantowego będzie nowym produktem w skali WSM oraz niewątpliwie wymagało ono współpracy z partnerem ponadnarodowym BFU, w celu pozyskania dobrych praktyk, dzięki któremu mogło powstać modelowe narzędzie (produkt finalny projektu grantowego), który w całości nie występuje dotychczas w praktyce WSM.

Realizacja projektu umożliwiła identyfikację rozwiązań w zakresie:

- ✓ diagnozowania kompetencji menedżerskich dotychczas stosowanych rozwiązań za pomocą bilansu kompetencji (*skillsaudit*),
- ✓ następnie wypracowanie i wdrożenie nowego rozwiązania, jakim jest nowe narzędzie do diagnozowania kompetencji menedżerskich.

Projekt ten w oparciu o współpracę ponadnarodową pozwolił również dokonać wnikliwej analizy porównawczej stosowanych rozwiązań (w WSM w Polsce, i u Partnera BFU w Bułgarii), w zakresie projektowania i weryfikacji efektów uczenia się w formalnych programach kształcenia – u studentów studiów licencjackich i magisterskich – na studiach menedżerskich, na kierunku zarządzanie I i II stopnia.



Rys. 1. Etapy realizacji projektu (opracowanie własne)



Źródło: opracowanie własne.

Dobór i struktura narzędzi badawczych

Wspomniane narzędzie do diagnozowanie kompetencji menedżerskich zostało przetestowane za pomocą ankiety i wywiadu behawioralnego wśród 105 studentów w WSM i 105 studentów u Partnera zagranicznego.

Uzasadnieniem wyboru tych narzędzi badawczych jest fakt, iż przeprowadzenie ankiet i wywiadów wśród studentów BFU było konieczne ze względu na charakter międzynarodowy projektu oraz potrzebę porównania systemów kształcenia I i II stopnia kierunku Zarządzanie.

Ankieta opiera się na dokonaniu samooceny posiadanych kompetencji kluczowych wśród studentów obu uczelni, natomiast wywiad behawioralny miał na celu sprawdzenie obiektywizmu ankiet oraz potwierdzenie umiejętności praktycznych respondentów. W celu ujednolicenia badań należało przeprowadzić ankietę zarówno wśród studentów WSM jak i u Partnera zagranicznego na podobnej próbie w celu



porównania stosowanej diagnostyki kompetencji menedżerskich oraz wypracowanie wspólnego narzędzia, które zostanie wdrożone w WSM.

W badaniu oprócz ankiety, zostały przeprowadzone również wspomniane wywiady behawioralne na próbie 30 studentów WSM i 30 studentów BFU. Przyjęto, że wywiad na około 30% próbie da już wynik miarodajny. Celem ankiety było zdiagnozowanie poziomu 5 kluczowych kompetencji menedżerskich, które powinny być skorelowane z realizacją programów kształcenia w oparciu o Europejskie Ramy kwalifikacji i ukazać poziom tych kompetencji wśród badanych studentów.

Tab. 3. Wzorzec kompetencji menedżerskich zgodnie z metodologią prowadzonych badań empirycznych oraz PRK (I i II stopień kierunku Zarządzanie WSM)

KOMPETENCJA	DEFINICJA	WIEDZA	UMIĘJĘTNOŚCI	KOMPETENCJE SPOŁECZNE
KOMUNIKATYWNOŚĆ	<p>przekazywanie informacji, pomysłów, opinii i punktów widzenia zrozumiałym językiem i w sposób dopasowany do odbiorców, aktywne słuchanie, prezentowanie treści w sposób zrozumiały dla odbiorców.</p> <p>Wyznaczniki behawioralne:</p> <p>przekazywanie informacji</p> <p>aktywne słuchanie</p> <p>przekazywanie treści</p>	<p>znajomość zasad efektywnej komunikacji, w tym w języku obcym</p> <p>Znajomość zasad RODO</p> <p>znajomość istoty i znaczenia komunikowania się i negocjacji,</p>	<p>potrafi:</p> <p>komunikować się z użyciem specjalistycznej terminologii nauk ekonomicznych i społecznych z różnorodnymi kręgami odbiorców z przestrzeganiem RODO,</p> <p>skutecznie komunikować się, negocjować i przekonywać oraz prowadzić debatę, dokonać wyboru i wykorzystać współczesne techniki informacyjno-komunikacyjne w zarządzaniu,</p> <p>skutecznie argumentować</p>	<p>jest gotów do:</p> <p>krytycznej oceny odbieranych treści,</p> <p>negocjowania i perswazji z nastawieniem na osiągnięcie wspólnych celów, asertywnego przekazywania i obrony własnych poglądów nie tylko w sprawach zawodowych</p>



			wprowadzanie zmian, konstruować wypowiedzi ustne i pisemne w języku obcym, wykorzystując specjalistyczne słownictwo, przekazywać i bronić własne poglądy z zakresu problemów zarządzania	
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	<p>Identyfikacja problemów i analiza ich przyczyn, znajdowanie skutecznych sposobów na rozwiązywanie trudnych sytuacji, pokonywanie trudności, samodzielność w działaniu w zakresie swoich uprawnień, przewidywanie możliwych zagrożeń oraz skutków podejmowanych działań, tworzenie rozwiązań zapobiegawczych.</p> <p>Wskaźniki behawioralne:</p> <p>Identyfikacja problemu</p> <p>Rozwiązanie problemu</p> <p>Zapobieganie</p>	<p>Zna zasady rozpoznawania, diagnozowania i rozwiązywania problemów związanych z funkcjami i procesami zarządzania,</p> <p>podstawowe zjawiska społeczne i zachowania ludzkie w organizacji oraz czynniki powodujące te zjawiska i zachowania, zagadnienia wybranych obszarów dorobku psychologii biznesu, etyki oraz socjologii organizacji i możliwości ich odniesienia do realnych problemów zarządczych</p>	<p>Potrafi:</p> <p>formułować i rozwiązywać złożone i nietypowe problemy nauk ekonomicznych oraz wykonywać zadania w warunkach niepewności,</p> <p>interpretować wybrane problemy współczesnej gospodarki i biznesu w odniesieniu do dorobku i poglądów autorytetów ekonomii i naukowego zarządzania, formułować oceny proponowanych rozwiązań i uczestniczyć w procesach podejmowania decyzji, głównie na poziomie</p>	<p>Jest gotów do: uznawania znaczenia wiedzy w rozwiązywaniu problemów poznawczych i praktycznych, określania priorytetów oraz rozstrzygać dylematy pojawiające się przy realizacji określonego przez siebie lub innych zadania</p>



	problemom		operacyjnym i taktycznym, rozpoznawanie, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów związanych z funkcjami i procesami zarządzania rozpoznawanie, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów związanych z funkcjami i procesami zarządzania, dobierać właściwe metody analityczne do rozwiązywania problemu, analizować problemy zarządzania metodami statystyki matematycznej, przeprowadzać kompleksowy audyt wybranych obszarów przedsiębiorstwa lub całej organizacji, rozpoznawać motywy i przyczyny powstawania problemów / konfliktów w organizacji oraz wskazywać sposoby ich alternatywnego rozwiązania	
ZAANGAŻOWANIE	Pozytywne nastawienie, wychodzenie z inicjatywą i proaktywność,	Zna teorie motywacyjne i interpretuje podstawowe założenia psycho-	Potrafi samodzielnie planować i realizować własne uczenie	Jest gotów do: wypełniania zobowiązań społecznych,



	<p>odwaga w podejmowaniu wyzwań, lojalność wobec organizacji, budowanie jej pozytywnego wizerunku, identyfikacja z jej wartościami i standardami, zaangażowanie w rozwój organizacji, poszukiwanie i wdrażanie usprawnień w jej funkcjonowaniu</p> <p>Wskaźniki behawioralne:</p> <p>Zaangażowanie w pracę</p> <p>Identyfikacja w działaniu, identyfikacja z firmą, uczelnią, zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni.</p>	<p>społecznych koncepcji człowieka</p>	<p>się przez całe życie, rozpoznawać motywy i przyczyny powstawania problemów / konfliktów w organizacji oraz wskazywać sposoby ich alternatywnego rozwiązania, stosować w praktyce wybrane narzędzia HR m.in. w obszarze zarządzania kompetencjami zarządzania kapitałem intelektualnym czy kształtowania kapitału ludzkiego, organizować pracę zespołową i kierować zespołami oraz skutecznie komunikować się, negocjować i przekonywać</p>	<p>współorganizowania działalności na rzecz środowiska społecznego, inicjowania i angażowania się w realizację działań, projektów m.in. na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, inicjowania działania na rzecz interesu publicznego, współuczestniczenia w kreowaniu projektów społecznych (politycznych, gospodarczych, obywatelskich) uwzględniając różne aspekty m.in. prawne, ekologiczne), oceny kompetencji własnych i innych oraz wyznaczać kierunki dalszego rozwoju</p>
WSPÓŁPRACA	<p>Budowanie partnerskich relacji, umiejętność pracy w zespole, dbanie o przepływ informacji, dzielenie się wiedzą, udzielanie innym pomocy i wsparcia, pokonywanie barier i trudności we współpracy, kooperacja i</p>	<p>Zna pojęcie kultury organizacji i jej wpływ na efektywność działań zespołowych, współczesne koncepcje oraz narzędzia kooperacji i konkurencji między przedsiębiorstwami, zasady etyczne w zarządzaniu,</p> <p>w zakresie rozszerzonym zagadnienia</p>	<p>Potrafi:</p> <p>kierować się zasadami etyki zawodowej w ramach wyznaczonych ról organizacyjnych i społecznych, współdziałać i pracować w grupie, organizować i kierować pracą zespołów, konstruktywnie</p>	<p>Jest gotów do:</p> <p>inicjatywy, samodzielności i odpowiedzialności za siebie i innych w pełnieniu ról zawodowych, w tym:</p> <p>przestrzegania zasad etyki zawodowej i wymagania tego od innych,</p> <p>dbałości o dorobek i tradycje zawodu,</p>



	<p>poszukiwanie synergii we wspólnym działaniu w ramach całej Grupy.</p> <p>Wskaźniki behawioralne:</p> <p>Partnerstwo</p> <p>Praca zespołowa</p> <p>Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą</p>	<p>przywództwa oraz kluczowe kompetencje menedżerów, pełnione funkcje role, zadań, wpływ na innowacyjność organizacji oraz kreowanie kapitału ludzkiego</p>	<p>uczestniczyć w organizacyjnych procesach podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, docierać do źródeł wiedzy i korzystać z nich, a także przyswajać fakty dotyczące zarządzania</p>	<p>adaptacji i działania w nowych warunkach i sytuacjach np. związanych z odmiennością kulturową, innowacjami, pracy w zespole, przyjmując różne role i funkcje m.in. lidera, przywódcy, innowatora, Kultywowania i upowszechniania wzorów właściwego postępowania w środowisku pracy i poza nim określania priorytetów oraz rozstrzygać dylematy pojawiające się przy realizacji określonego przez siebie lub innych zadania,</p>
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ	<p>Konsekwentne dążenie do realizacji wyznaczonych celów i związana z tym gotowość do podejmowania ryzyka. Wiąże się z kreatywnością i innowacyjnością w myśleniu i działaniu oraz koniecznością posiadania cech przywódczych, aby skutecznie wdrażać często „nieszablonowe” pomysły w praktyce.</p> <p>Wskaźniki behawioralne:</p> <p>kreatywność i innowacyjność w</p>	<p>Zna formy rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości, zagadnienia przywództwa oraz kluczowych kompetencji menedżerów, pełnionych funkcji, ról, zadań, wpływu na innowacyjność organizacji oraz kreowanie kapitału ludzkiego, istoty przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności w działalności człowieka i zespołów pracowniczych oraz ich uwarunkowań. Zna ogólne zasady podejmowania, organizowania,</p>	<p>Potrafi wykorzystywać posiadaną wiedzę w działalności zawodowej, w tym w prowadzeniu działalności gospodarczej na własny rachunek, Stosować w sposób kreatywny i innowacyjny wiedzę teoretyczną w wybranym obszarze funkcjonalnym organizacji, rozpoznawać potrzeby wprowadzenia</p>	<p>Jest gotów do: myślenia i działania w sposób przedsiębiorczy, jest otwarty na innowacje, adaptacji i działania w nowych warunkach i sytuacjach np. związanych z odmiennością kulturową, innowacjami, inicjowania i angażowania się we wdrażanie zmian i realizację działań, projektów m.in. na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju</p>



	<p>myśleniu i działaniu, otwartość na podejmowanie ryzyka, konsekwencja w działaniu, cechy przywódcze</p>	<p>prowadzenia i rozwoju form indywidualnej przedsiębiorczości</p>	<p>zmian w organizacji i projektować plan zarządzania zmianami, podejmować innowacyjne działania, wprowadzać innowacje w zakresie zarządzania organizacją i przewidywać jej konsekwencje ekonomiczne, tworzyć i realizować innowacyjne projekty w oparciu o posiadaną wiedzę z zakresu zarządzania, samodzielnie podjąć działalność gospodarczą w zmiennych warunkach rynku, integrować wiedzę z różnych dziedzin w celu tworzenia innowacyjnych rozwiązań problemów</p>	
--	---	--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

W wynikach ankiety można zaobserwować, jaki poziom wiedzy posiada student z danego poziomu kompetencji (ocena subiektywna studenta-samoocena), natomiast wywiad behawioralny ukazuje umiejętności praktyczne studentów (rozwiązywanie case'ów) oraz luki, jakie występują w programach kształcenia obu Uczelni a poziomem nabytych kompetencji przez studentów. Nie można diagnozować studentów jedynie samą ankietą bez sprawdzenia faktycznych umiejętności praktycznych (wymóg Europejskiej Ramy kwalifikacji). Podczas



badan pilotażowych autorzy dostrzegli, że respondenci wypełniający same ankiety nie do końca rozumieli, czy utożsamiali się z definicjami kompetencji, jakie zawarto w kwestionariuszu ankiety, dlatego dla bardziej obiektywnej diagnozy i oceny kompetencji wykorzystano dodatkowe narzędzie badawcze w postaci wywiadu behawioralnego. Jego celem było doprecyzowanie niejasności, kwestii, jakie znalazły się w ankiecie i skonfrontowanie samooceny respondenta z jego rzeczywistymi, faktycznie posiadanymi kompetencjami.

LUKI I NADWYŻKI KOMPETENCYJNE STUDENTÓW WSM - WNIOSKI Z BADAŃ REALIZOWANYCH W RAMACH PROJEKTU

Podczas diagnozy bilansu kompetencyjnego przeprowadzonego wśród studentów WSM zdiagnozowano zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne w 5 kluczowych kompetencjach menedżerskich, co zostało zaprezentowane na rys.2 i rys.3.

Rys. 2. Luki kompetencyjne wśród studentów studiów I i II stopnia kierunku Zarządzanie w WSM





Rys. 3. Nadwyżki kompetencyjne wśród studentów studiów I i II stopnia kierunku Zarządzanie w WSM



Źródło: opracowanie własne.

Nadwyżki kompetencyjne zostały wykazane w następujących obszarach:

1. **KOMUNIKATYWNOŚĆ** (aktywne słuchanie, przekazywanie treści, przekazywanie informacji).
2. **WSPÓŁPRACA** (przepływ informacji i dzielenie się wiedzą).
3. **ZAANGAŻOWANIE** (zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni).
4. **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ** (cechy przywódcze, konsekwencje w działaniu, otwartość na podejmowanie ryzyka, kreatywność i innowacyjność w działaniu).
5. **ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW** (identyfikacja problemów).

Wyniki badań studentów studiów licencjackich jak i magisterskich ujawniły, iż w niektórych wyznacznikach 5 kluczowych kompetencji menedżerskich studenci mają zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne. Przeanalizowanie procesu kształcenia pod kątem doboru form i metod kształcenia oraz narzędzi weryfikacyjnych efektów uczenia się powinno znacząco pomóc w osiągnięciu przez studentów wyższych poziomów danych wyznaczników. W proces weryfikacji powinno się włączyć bardziej aktywnie zarówno Biuro Projektów jak i Biuro Karier, które funkcjonują na Uczelni. Jak więc pokazują wyniki badań, studia I i II stopnia na kierunku Zarządzanie są w stanie zapewnić kształtowanie wszystkich z pięciu kluczowych kompetencji menedżerskich tj.:

- ✓ komunikatywność,
- ✓ współpraca,



- ✓ rozwiązywanie problemów,
- ✓ przedsiębiorczość i zaangażowanie,

przy czym często i systematycznie trzeba monitorować ich poziom wśród studentów i stosować szeroki wachlarz narzędzi rozwojowych wspierających ich doskonalenie, jak ma to miejsce u partnera zagranicznego BFU.

Szczegółowa analiza materiału empirycznego zgromadzonego na podstawie przeprowadzonych ankiet i wywiadów behawioralnych wśród studentów WSM i BFU wskazała przede wszystkim na wyższy poziom posiadanych kompetencji u partnera zagranicznego. Szczegóły dotyczące porównania 5 kluczowych kompetencji menedżerskich studentów obu uczelni, wg poszczególnych kryteriów zawarto w tabeli poniżej.

Tab.4. Analiza WSM i BFU wg określonych kryteriów

KRYTERIUM	WSM	BFU
WG PŁCI RESPONDENTÓW	<p>1. Stosunkowo duży odsetek badanych mężczyzn w stosunku do badanych kobiet zadeklarował posiadanie kompetencji w obszarze komunikatywności na bardzo dobrym poziomie</p> <p>2. W obszarze kompetencji związanych z rozwiązywaniem problemów stosunkowo dużo kobiet zadeklarowało w ogóle brak posiadania kompetencji związanych z identyfikacją problemów.</p>	<p>1. Mężczyźni w zasadzie we wszystkich badanych obszarach nie wskazywali na brak jakiejkolwiek kompetencji, natomiast u kobiet pojawiały się pojedyncze osoby deklarujące posiadanie kompetencji na poziomie 0.</p>
	<p>1. Występowanie braku kompetencji w zasadzie nie występuje, można dostrzec zaledwie pojedyncze osoby, przeważnie wśród kobiet studiujących na I stopniu studiów licencjackich na kierunku zarządzanie. Takie deklaracje złożono w ramach</p>	<p>1. Dwa wskaźniki w ramach przedsiębiorczości tj. konsekwencja w działaniu i podejmowanie ryzyka, w których respondenci studiujący na I stopniu studiów licencjackich wskazywali na znaczny brak kompetencji, wśród</p>



<p>WG PŁCI I STOPNIA STUDIÓW (I i II stopień)</p>	<p>kompetencji rozwiązywania problemów, zwłaszcza we wskaźniku - identyfikacja problemów, w kompetencji przedsiębiorczość- cechy przywódcze oraz we wszystkich czterech wskaźnikach kompetencji zaangażowanie.</p> <p>2. Występuje stosunkowo duży odsetek wśród respondentów obu płci i stopni studiów, którzy posiadają kompetencje na dobrym i bardzo dobrym poziomie</p> <p>3. W obszarze komunikatywności, przedsiębiorczości, rozwiązywania problemów, współpracy oraz zaangażowania zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn deklaracje wskazują przede wszystkim na poziom bardzo dobry i dobry.</p>	<p>studentów II stopnia znalazły się na poziomie podstawowym. Jednak nadal w przypadku kreatywności i innowacyjności oraz otwartości na podejmowanie ryzyka blisko połowa badanych kobiet na studiach magisterskich deklaruje ich posiadanie jedynie na poziomie podstawowym, a w przypadku mężczyzn 1/3 wskazuje na kreatywność i innowacyjność również na poziomie jedynie podstawowym.</p> <p>2. W przypadku respondentów obu płci ze studiów licencjackich można dostrzec stosunkowo dobry poziom zaangażowania, to w przypadku respondentów studiów magisterskich zauważalny jest mniejszy stopień zaangażowania w pracę i zaangażowania w rozwój firmy, uczelni niż u badanych respondentek.</p> <p>3. Występuje stosunkowo nieduży odsetek wśród respondentów obu płci i stopni studiów, którzy posiadają kompetencje na bardzo dobrym poziomie</p> <p>4. Przeważają deklaracje co do posiadania wszystkich 5 kompetencji na dobrym poziomie</p>
	<p>1. Mężczyźni na stanowiskach kierowniczych nie wskazali na brak żadnej z pięciu kompetencji. kobiety na stanowiskach kierowniczych nie wskazały braku trzech kompetencji: współpracy, komunikatywności, zaangażowania.</p>	<p>1. Osoby na stanowiskach kierowniczych wykazują się dobrym poziomem we wszystkich badanych 5 kompetencjach. W zasadzie nie występują u nich braki kompetencji, natomiast stosunkowo niewielu z nich mimo dużego doświadczenia zawodowego oraz kończenia</p>



<p>WG PŁCI I STANOWISK (KIEROWNICZE, NIEKIEROWNICZE, BEZROBOTNI)</p>	<p>Zarówno respondenci jak i respondentki deklarowali posiadanie pięciu badanych kompetencji na poziomie dobrym i bardzo dobrym</p> <p>2. Zarówno badane kobiety jak i mężczyźni na stanowiskach nie kierowniczych nie wskazali na brak jakiegokolwiek kompetencji, z wyjątkiem pojedynczych respondentek przy kompetencji - zaangażowanie. Poziom bardzo dobry nie występuje w ogóle u badanych mężczyzn w odniesieniu do kompetencji - przedsiębiorczych i współpracy w przeciwieństwie do badanej grupy kobiet</p> <p>3. Ani bezrobotne kobiety ani mężczyźni nie wskazali na brak posiadania trzech kompetencji - współpracy, komunikatywności i zaangażowania. Mężczyźni na nieco lepszym poziomie niż badane kobiety, posiadają kompetencje w obszarze rozwiązywania problemów, komunikatywności, przedsiębiorczości i zaangażowania</p>	<p>studiów (respondenci - studenci ostatnich semestrów) nie nabyła jeszcze tych kompetencji na poziomie bardzo dobrym</p> <p>2. U osób zatrudnionych na stanowiskach nie kierowniczych i bezrobotnych częściej występuje poziom 0-wskazujący na brak przyswojenia danej kompetencji lub bardzo niski jej poziom. Zauważalne to jest m.in. w obszarze, zaangażowania, czy przedsiębiorczości.</p>
<p>DOŚWIADCZENIE</p>	<p>Wśród respondentów BFU nie ma osób bez doświadczenia zawodowego. Zarówno w przypadku kobiet jak i mężczyzn dominują wskazania w przedziale poniżej 1 roku. Najmniejszą grupę stanowią również</p>	<p>Zarówno wśród kobiet jak i mężczyzn dominują osoby ze stażem pracy powyżej 1 roku i poniżej 5 lat. Stosunkowo duży odsetek stanowią również osoby z zatrudnieniem powyżej 5 lat. Bez doświadczenia jest w</p>



ZAWODOWE	osoby z dużym doświadczeniem zawodowym powyżej 6 lat co może być uwarunkowane stosunkowo młodym wiekiem respondentów oraz faktem, że są oni studentami, zarówno studiów stacjonarnych jak i niestacjonarnych.	sumie 6 respondentów ze 105.
IŁOŚĆ ODBITYCH KURSÓW I SZKOLEŃ W UCZELNI	Studenci BFU w większości przypadków wykazywali się dużą ilością odbytych szkoleń na uczelni. Ponad połowa respondentów i respondentek ze 105 badanych wskazała na ilość powyżej 18 szkoleń.	Studenci WSM w większości przypadków wykazywali się małą ilością odbytych szkoleń na uczelni. Ponad połowa respondentów i respondentek ze 105 badanych wskazała na ilość jedynie 2 szkoleń.

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy materiału empirycznego jasno wynika, że większość respondentów BFU deklarowała posiadanie kluczowych kompetencji menedżerskich tj.: komunikatywności, rozwiązywania problemów, zaangażowania, przedsiębiorczości oraz współpracy na poziomie dobrym i bardzo dobrym, co stanowi doskonałe odzwierciedlenie jakości kształcenia i dobrych praktyk wdrażanych w BFU. Natomiast odpowiedzi respondentów WSM w odniesieniu do poszczególnych wyznaczników wspomnianych kluczowych kompetencji menedżerskich wskazywały zazwyczaj na poziom dobry i podstawowy. Również zauważa się dość dużą rozbieżność, jeśli chodzi o ilość odbywanych szkoleń przez studentów w uczelni.

Reasumując, z analizy badań wynika, że w WSM istnieje przestrzeń do zagospodarowania, którą można wypełnić wzorując się na rozwiązaniach stosowanych przez partnera zagranicznego - BFU.

Istotne jest, aby właściwie dobierać narzędzia diagnostyczne, identyfikować kluczowe kompetencje, luki oraz nadwyżki kompetencyjne, aby móc stymulować rozwój pracowników i optymalizować cały proces kształcenia.



PORÓWNANIE NARZĘDZI DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI W NINIEJSZYM PROJEKCIE GRANTOWYM I W PROJEKCIE STANDARDOWYM

Celem głównym projektu standardowego „Certyfikuj swoją przyszłość” (cel tematyczny: EFS 10 - Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenia się przez całe życie) było podniesienie oczekiwanych przez pracodawców kompetencji: zawodowych, informatycznych, komunikacyjnych i w zakresie przedsiębiorczości, wśród 250 studentów (158 Kobiet, 92 M) Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie z ostatnich dwóch semestrów studiów I i II stopnia na kierunkach: Zarządzanie, Administracja, Informatyka, Zarządzanie i Inżynieria produkcji oraz Bezpieczeństwo Narodowe, poprzez realizację:

- ✓ szkoleń certyfikowanych,
- ✓ zajęć warsztatowych,
- ✓ zadań praktycznych w formie projektowej,
- ✓ wsparcia w ramach współpracy z otoczeniem społeczno – gospodarczym (w tym zagranicznym),

prowadzących do dalszego kształcenia i/lub zatrudniania 40% absolwentów uczestniczących w projekcie.

Głównymi zadaniami w ramach realizowanego projektu standardowego było:

- ✓ Bilans Kompetencji,
- ✓ realizacja certyfikowanych szkoleń i zajęć warsztatowych w ramach 13 ścieżek,
- ✓ realizacja dodatkowych zadań praktycznych w formule „Szkoły letniej”,
- ✓ oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym zagraniczna – spotkania z pracodawcami, wizyty studyjne i zagraniczne.

Realizacja wsparcia dla studentów rozpoczęła długofalową strategię wsparcia kompetencji studentów oczekiwanych przez pracodawców na rynku pracy, która będzie również kontynuowana po zakończeniu projektu.

Niniejszy projekt grantowy stanowił rozszerzeniem projektu standardowego *Certyfikuj swoją przyszłość* o komponent współpracy ponadnarodowej, który jest wartością dodaną dla realizacji celów projektu standardowego. Cele główne projektu standardowego „Certyfikuj swoją przyszłość” są komplementarne z projektem



grantowym, ponieważ oba projekty nawiązują do kwestii kompetencji, istotnych na rynku pracy, oraz oba projekty mają w działaniach projektowych realizację zadania dot. zdiagnozowania kompetencji studentów, w oparciu o bilans kompetencji. Cel projektu grantowego swoją tematyką jest spójny z zadaniem projektu standardowego w obszarze dotyczącym Bilansu Kompetencji. Projekt grantowy co prawda zawęził obszar tematyczny, jednakże z kolei projekt grantowy znacznie rozwinął tę problematykę. Wyniki diagnozy przeprowadzonej wśród studentów (uczestników projektu) w projekcie standardowym zostały uwzględnione w dokumentach i narzędziach niniejszego projektu.

Bilans kompetencji niniejszego projektu bazował na bilansie kompetencji projektu standardowego. Został jednak zawężony do koncepcji dokonania bilansu 5 kluczowych kompetencji menedżerskich wśród tej samej grupy studentów. Kompetencje kluczowe tj.

- ✓ komunikatywność,
- ✓ współpraca,
- ✓ przedsiębiorczość,
- ✓ rozwiązywanie problemów i zaangażowanie znalazły odzwierciedlenie w bilansie projektu standardowego, co przedstawiono w tabeli 5 poniżej.

Tab. 5. Wyznaczniki behawioralne kluczowych kompetencji menedżerskich w oparciu o projekt standardowy i grantowy

KOMPETENCJA	PROJEKT STANDARDOWY	PROJEKT GRANTOWY (poziom oczekiwany)	WSKAŹNIKI
	1. Potrafię jasno wypowiadać się przed grupą ludzi 2. Potrafię bronić swojego zdania 3. Potrafię dostosować język i sposób rozmowy do osoby, z którą rozmawiam 4. Potrafię wysłuchać opinii innych osób 5. Zwracam uwagę na mowę ciała: gesty, mimikę twarzy, postawę ciała	1. Trudne i zawiłe kwestie przekazuję- w sposób jasny, precyzyjny i rzeczowy. Potrafię skutecznie komunikować się z osobami ze wszystkich obszarów i poziomów organizacji, Uczelni. Elastycznie dobieram formę, kanał, styl i język komunikacji z odbiorcami 2. Uważnie słucham, nawiązuję do	1. Przekazywanie informacji 2. Aktywne słuchanie 3. Przekazywanie treści



<p>KOMUNIKATYWNOŚĆ</p>	<p>6. Na podstawie mowy ciała potrafię odczytać nastawienie, nastrój, potrzeby i oczekiwania innych osób</p> <p>7. Potrafię zachęcać inne osoby do wyrażania swojego zdania</p> <p>8. Cierpliwie wysłuchuję co inni mają do powiedzenia</p> <p>9. Upewniam się, że inni zrozumieli, co powiedziałem</p> <p>10. Potrafię pisać w sposób jasny i zrozumiały</p>	<p>wypowiedzi rozmówcy. Zadaję pytania otwarte i zachęcam rozmówcę do wypowiedzania się, aby usprawnić porozumienie się. Odczytuje komunikaty niewerbalne.</p> <p>3. Swobodnie prezentuję różne zagadnienia na forum, nawet bez przygotowania ("improvizuje"), skupiam uwagę i zainteresowanie uczestników, zachowuję spokój i opanowanie nawet w trudnych sytuacjach. Tworzę dopracowane i atrakcyjne prezentacje. Posługuję się zaawansowanymi technikami i narzędziami prezentacyjnymi (różne formy wizualizacji treści, elementy dynamiczne, etc.). Odpowiednio dobieram styl, formę i treść do odbiorców i celu prezentacji.</p>	
<p>WSPÓŁPRACA</p>	<p>1. Potrafię współpracować z innymi, aby wykonać pracę</p> <p>2. Potrafię pracować w zespole</p> <p>3. Rozumiem, że dla odniesienia sukcesu ważna jest praca zespołowa</p> <p>4. Potrafię zachęcić innych do realizacji wspólnego celu</p> <p>5. Potrafię zadbać o dobrą atmosferę i przyjazne relacje w grupie</p> <p>6. Potrafię dzielić się z</p>	<p>1. Tworzę narzędzia do archiwizowania wiedzy. Tworzę zespół oparte na dzieleniu się wiedzą.</p> <p>2. Wprowadzam rozwiązania usprawniające współpracę pomiędzy różnymi obszarami Grupy. Skutecznie rozwiązuję sytuacje konfliktowe oraz wypracowuję kompromisy. Przeciwdziałam</p>	<p>1. Przepływ informacji i dzielenie się wiedzą</p> <p>2. Praca zespołowa</p> <p>3. Partnerstwo</p>



	<p>innymi ważnymi informacjami</p> <p>7. Jestem gotowy na kompromis na rzecz dobrych wyników całego zespołu</p> <p>8. Biorę pod uwagę zdanie i pomysły innych</p>	<p>szkodliwej rywalizacji wewnątrz i między zespołami w zarządzanym obszarze. Skutecznie dobieram członków Grupy</p> <p>3. Działam w oparciu o partnerskie relacje ze współpracownikami, pracownikami, studentami. Mam zaufanie do ludzi, z którymi współpracuję, pozwalam im podejmować decyzje w kluczowych kwestiach.</p>	
<p>ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW</p>	<p>1. Potrafię znaleźć źródło problemu</p> <p>2. Próbuję różnych sposobów, aby rozwiązać problem</p> <p>3. Odróżniam ważne sprawy od mniej ważnych</p> <p>4. Potrafię dostrzec i zrozumieć przyczyny i skutki problemu</p> <p>5. Zadaję pytania, które pomagają rozwiązać problem</p> <p>6. Analizuję problem z różnych stron</p> <p>7. Potrafię szybko odnaleźć się w sytuacji</p>	<p>1. Dostrzegam zaistniałe problemy występujące w przedsiębiorstwie bądź na Uczelni, identyfikuję i analizuję przyczyny ich powstania i rzeczywisty zasięg, także w założeniach/nietypowych sytuacjach.</p> <p>2. Samodzielnie i skutecznie rozwiązuję zarówno standardowe, jak i złożone problemy. Wykorzystuję różne metody rozwiązywania problemów, dobieram najbardziej efektywne w danej sytuacji. Wypracowuję alternatywne rozwiązania problemów, analizuje korzyści i zagrożenia i wybieram optymalne. Wykorzystuję efekty synergii wynikające ze ścisłej współpracy między poszczególnymi obszarami organizacji dla skutecznego rozwiązania problemów własnego obszaru.</p> <p>3. Trafnie przewiduję</p>	<p>1. Identyfikacja problemów</p> <p>2. Rozwiązywanie problemów</p> <p>3. Zapobieganie problemom</p>



		<p>potencjalne problemy i ich konsekwencje, wskazuję możliwe działania zapobiegawcze. Tworzę rozwiązania systemowe zapobiegające występowaniu powtarzających się problemów.</p>	
<p>PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomimo przeciwności potrafię konsekwentnie dążyć do celu 2. W obliczu problemów szukam kreatywnych (nowatorskich, twórczych) rozwiązań 3. Jestem skłonny/a do poświęceń, aby osiągnąć zamierzone cele 4. Potrafię się stale motywować 5. Potrafię przełożyć pomysły na konkretne działania 6. Zawsze kończę swoje zadania, nawet jeśli są one trudne lub nudne 7. Realizuję pomysły nawet jeśli wiążą się one z ryzykiem 8. Potrafię dostrzec nowe szanse i możliwości 9. Czuję się dobrze jako przywódca grupy 10. Mam oryginalne i wyjątkowe pomysły 11. Potrafię przewidzieć jak mój pomysł sprawdzi się w praktyce 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poszukuję coraz to nowszych doświadczeń, pomysłów poprzez obserwowanie innych ludzi oraz eksperymentowanie, analizowanie i wyciąganie wniosków, uczenie się na błędach. Potrafię przewidzieć szanse i zagrożenia związane z wdrażaniem danego pomysłu. Swoją postawą daję przykład innym, motywuję do podejmowania działań kreatywnych i innowacyjnych 2. Jestem otwarty na nowe doświadczenia. Dążę do realizacji nowych przedsięwzięć przy minimalizowaniu ryzyka 3. Jestem zdeterminowany w swoich działaniach i gotowy do poświęceń. Mam poczucie silnej motywacji wewnętrznej. Działam dynamicznie. 4. Odważnie dążę do realizacji wyznaczonych celów. Skutecznie wywieram wpływ na osoby w zespole czy grupie m.in. poprzez własną postawę i zachowania. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu 2. Otwartość na podejmowanie ryzyka 3. Konsekwencja w działaniu 4. Cechy przywódcze



		Stanowią autorytet.	
ZAANGAŻOWANIE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jestem gotowy/a na dodatkowy wysiłek, aby się uczyć 2. Uczę się na własnych doświadczeniach 3. Uczę się na doświadczeniach innych 4. Uczę się na swoich błędach i wyciągam z tego wnioski 5. Chętnie się uczę, niezależnie od okoliczności 6. Proszę innych o ocenę podejmowanych działań 7. Jestem otwarty na nową wiedzę i nowe doświadczenia 8. Wiem, że powinienem uczyć się przez całe życie 	<p>1. Prezentuję pełne zaangażowanie w realizację zadań własnych i działania na rzecz firmy/ Uczelni. Zaraża innych energią, pasją i entuzjazmem, jest źródłem optymizmu, buduje zaangażowanie wśród swoich współpracowników, pracowników, studentów.</p> <p>2. Jestem przykładem odwagi w podejmowaniu nowych wyzwań. Jestem pełen inicjatywy i motywuję też innych do działania i przejawiania inicjatywy.</p> <p>3. Monitoruję przestrzeganie przez pracowników wartości i norm obowiązujących w firmie, swoją postawą daję przykład właściwego postępowania. Aktywnie buduję oraz dbam o pozytywny wizerunek firmy. Zwiększam stopień identyfikacji z firmą wśród współpracowników i pracowników.</p> <p>4. Tworzę i wdrażam rozwiązania, które podnoszą efektywność i jakość pracy w danym obszarze firmy, Uczelni. Angażuję innych w działania na rzecz usprawnienia i rozwoju firmy, Uczelni.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaangażowanie w pracę 2. Identyfikacja w działaniu 3. Identyfikacja z firmą, uczelnią 4. Zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni

Źródło: opracowanie własne.



W ramach projektu standardowego przyjęto nieco inną skalę określania poziomów kompetencji niż w niniejszym projekcie grantowym.

Tab. 6. Skale pomiaru poziomu kompetencji w projekcie standardowym i grantowym

Projekt standardowy	Projekt grantowy
0 – poziom dobry, oczekiwane kompetencje	0 – poziom braku kompetencji
1 - poziom podstawowy, uczący się (do 1pkt)	1- poziom podstawowy
2- poziom braku kompetencji (1-3pkt)	2- poziom dobry
	3- poziom bardzo dobry (oczekiwane kompetencje)

Źródło: opracowanie własne.

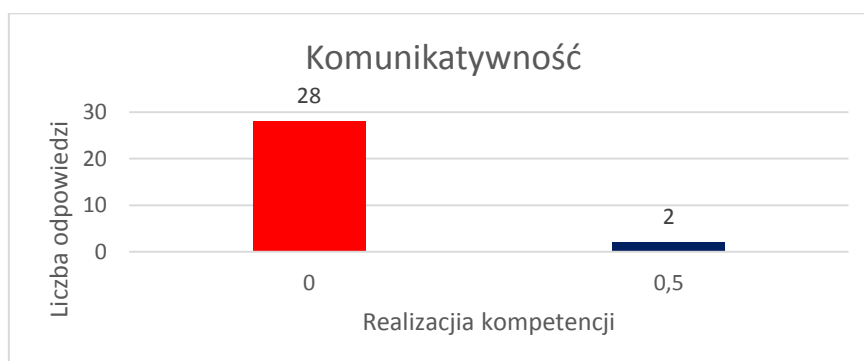
Luki kompetencyjne wg bilansu kompetencji projektu standardowego i grantowego

Dokonano porównania zidentyfikowanych luk kompetencyjnych za pomocą:

- ✓ narzędzia wstępnego w projekcie standardowym,
- ✓ oraz kwestionariusza ankiety i wywiadu z projektu grantowego.

Analizę porównawczą oparto na grupie 30 studentów kierunku Zarządzanie I i II stopnia, biorących udział w projekcie standardowym i z którymi zostały dodatkowo przeprowadzone wywiady behawioralne w projekcie grantowym.

KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ – PROJEKT STANDARDOWY

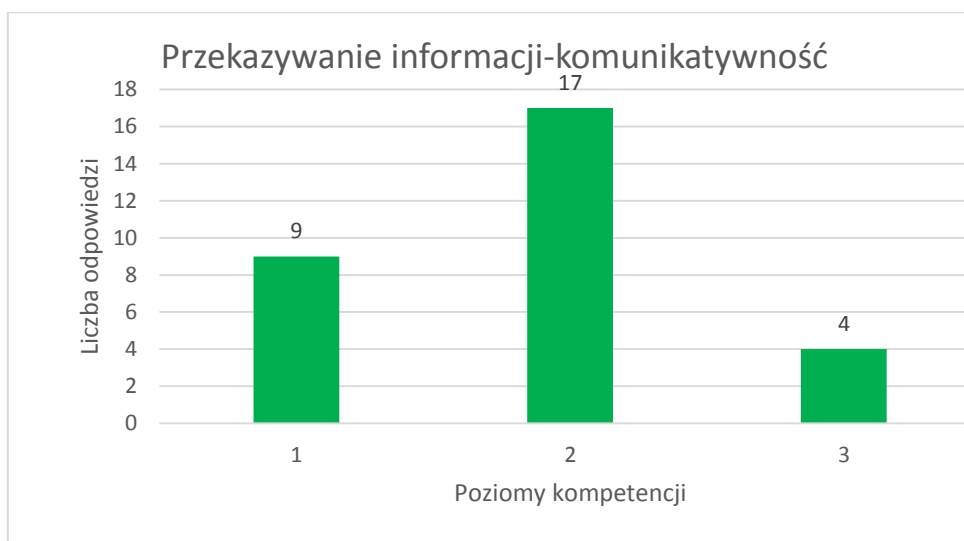
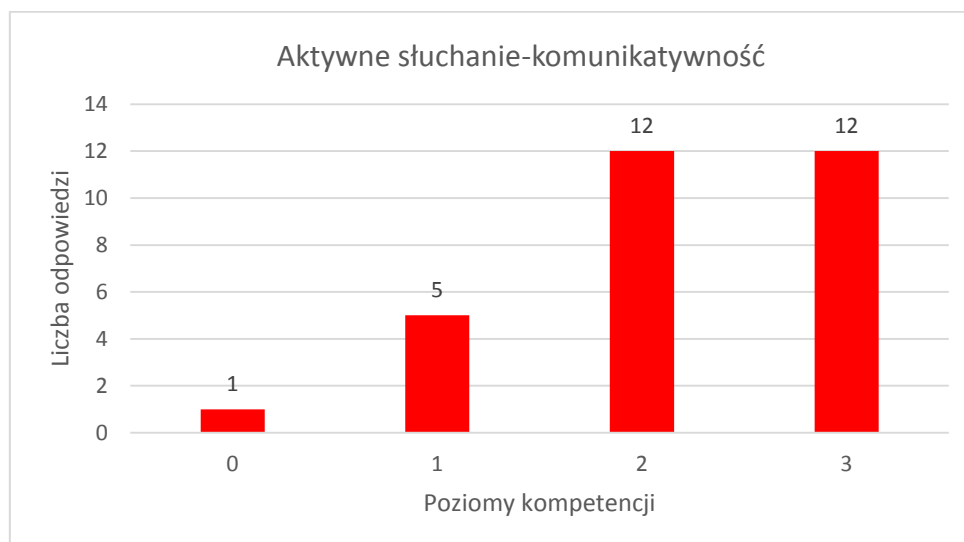


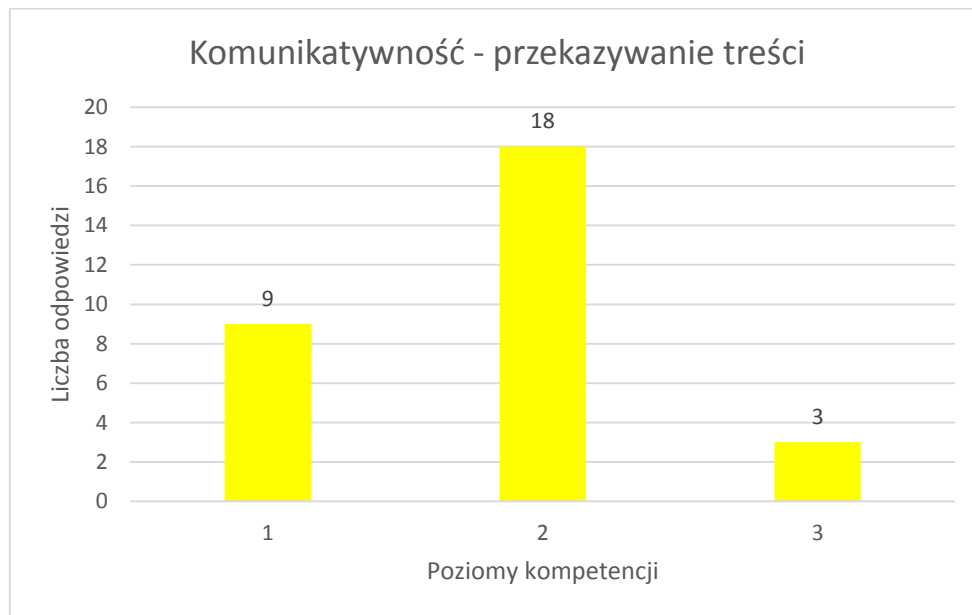


Jak pokazuje bilans kompetencji wśród 30 respondentów u 28 występuje kompetencja komunikatywność na poziomie oczekiwanym a u 2 na podstawowym (uczącym się).

KOMPETENCJA KOMUNIKATYWNOŚĆ- PROJEKT GRANTOWY

W projekcie grantowym podobnie jak w standardowym w zasadzie nie stwierdzono w ogóle braku kompetencji, w żadnym z trzech wskaźników behawioralnych, natomiast na poziomie oczekiwanym znalazło się w aktywnym słuchaniu 12 osób, przekazywanie informacji 4 i przekazywanie treści 3. Zatem poziom podstawowy i dobry wymagające dalszego uczenia się zidentyfikowano u ponad połowy respondentów.





KOMPETENCJA WSPÓŁPRACA - PROJEKT STANDARDOWY

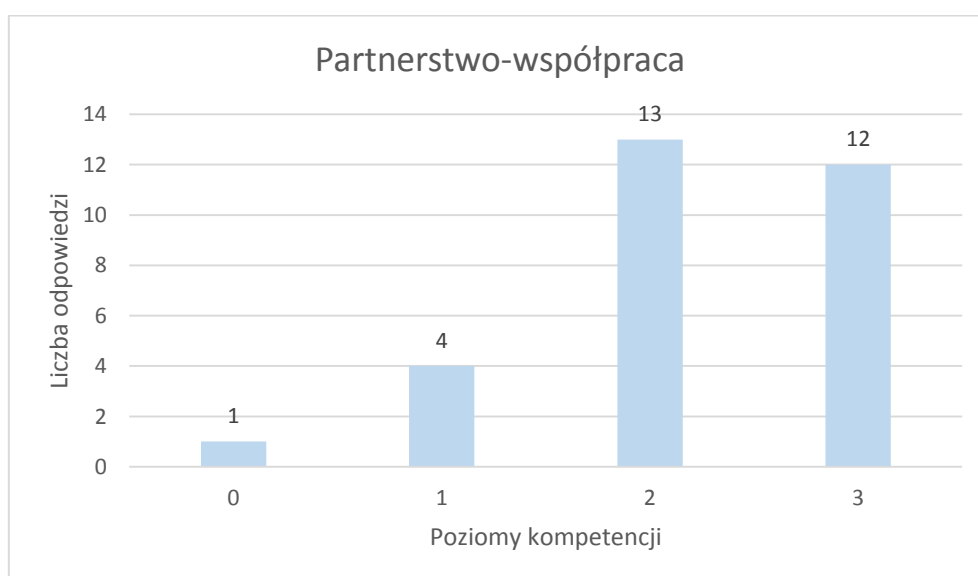
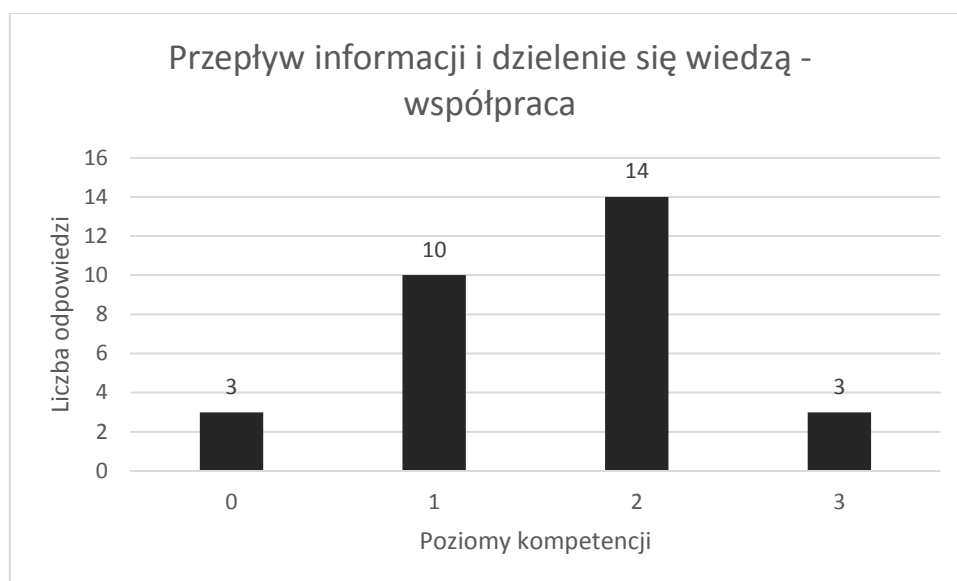


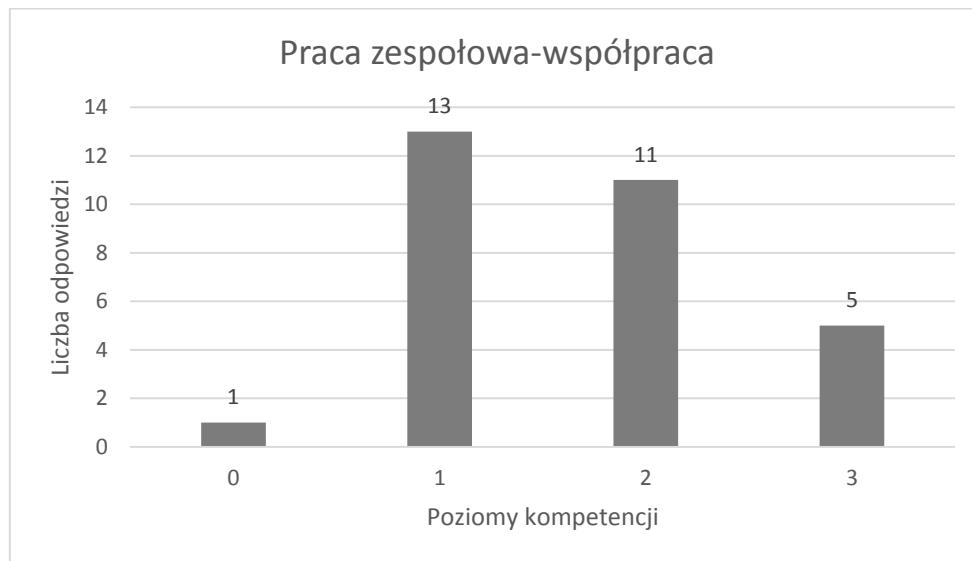
Przy kompetencji współpracy w projekcie standardowym w grupie 30 badanych osób zaledwie jedna znalazła się na pograniczu braku kompetencji i poziomu podstawowego (uczącego się), pozostała grupa osób posiadała tą kompetencje na poziomie oczekiwanym.



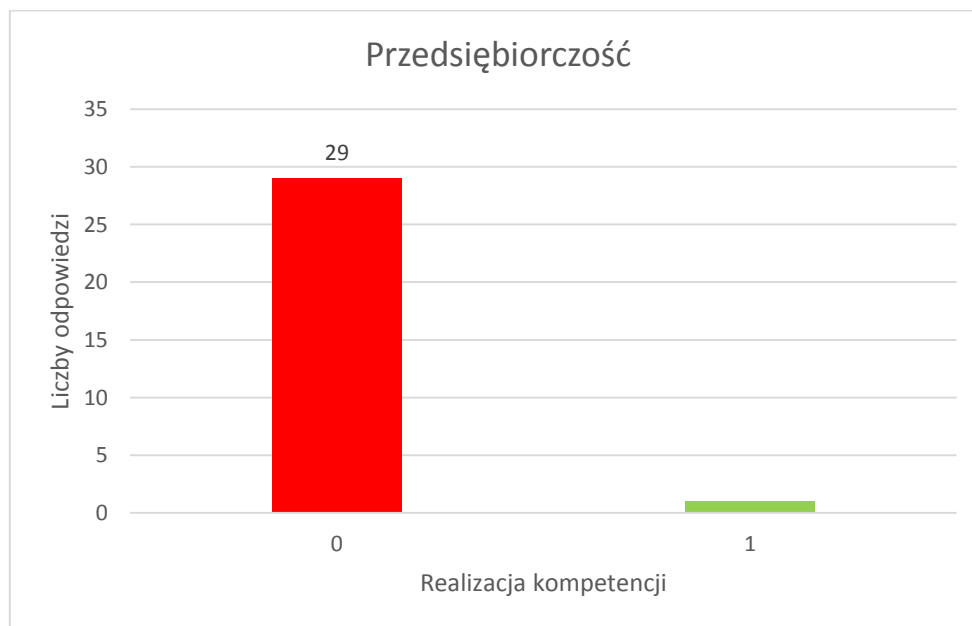
KOMPETENCJA WSPÓŁPRACA PROJEKT GRANTOWY

W wyniku analizy przeprowadzonych ankiet i wywiadów behawioralnych wśród 30 studentów stwierdzono brak występowania kompetencji w obszarze przepływu informacji i dzielenia się wiedzą u 3 osób, partnerstwa oraz pracy zespołowej po 1 osobie, natomiast poziom oczekiwanych kompetencji współpracy zidentyfikowano w przepływie informacji i dzieleniu się wiedzą u 3 osób, partnerstwie 12 i pracy zespołowej u 5. Poziomy wymagające uczenia się, rozwoju kompetencji w przypadku przepływu informacji i dzielenia się wiedzą oraz pracy zespołowej wskazano dla 24 osób z 30 a w partnerstwie dla 17.





KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – PROJEKT STANDARDOWY

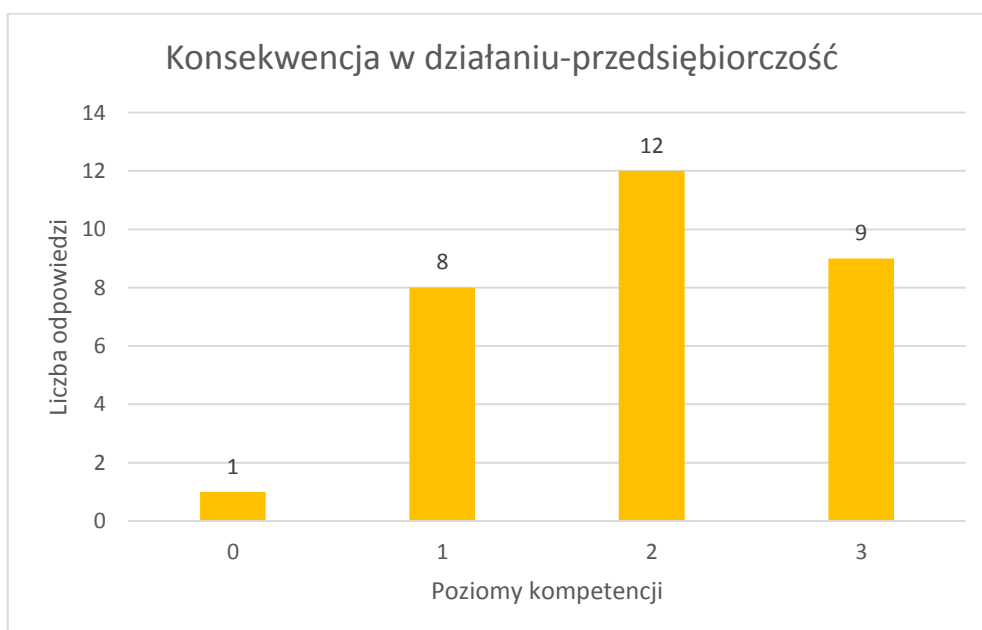
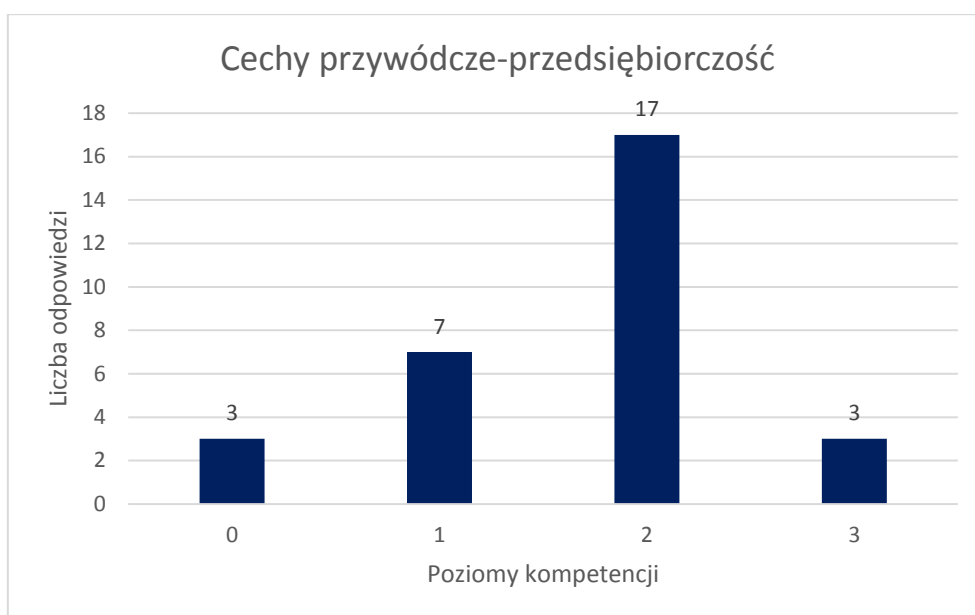


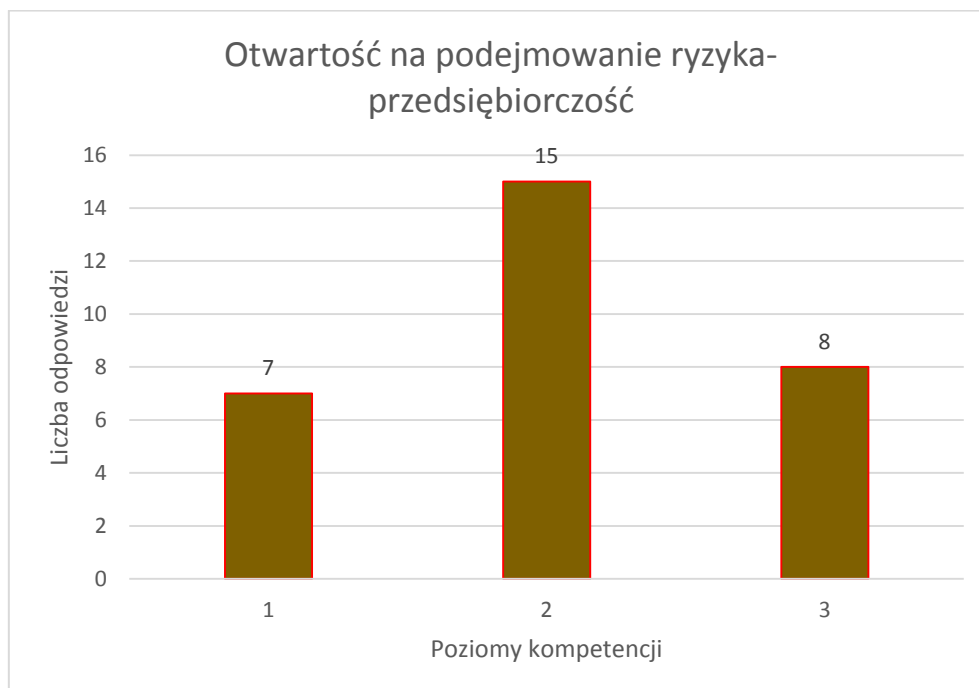
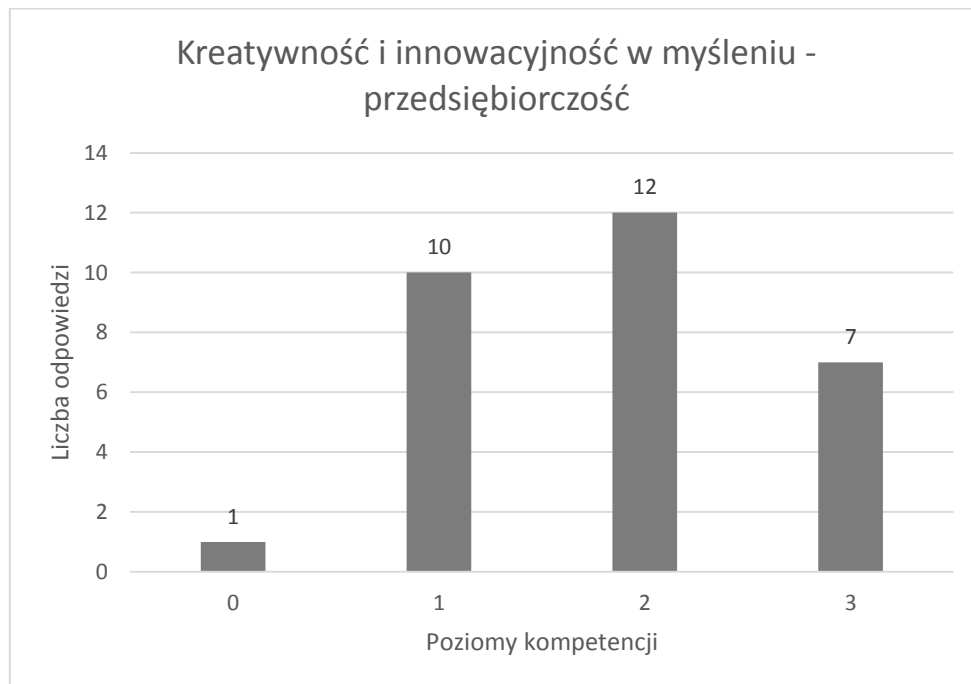
W projekcie standardowym w przypadku kompetencji przedsiębiorczości podobnie jak przy poprzedniej kompetencji w grupie 30 badanych osób zaledwie jedna znalazła się na pograniczu braku kompetencji i poziomu podstawowego (uczącego się), pozostała grupa osób posiadała tą kompetencje na poziomie oczekiwanym.



KOMPETENCJA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ – PROJEKT GRANTOWY

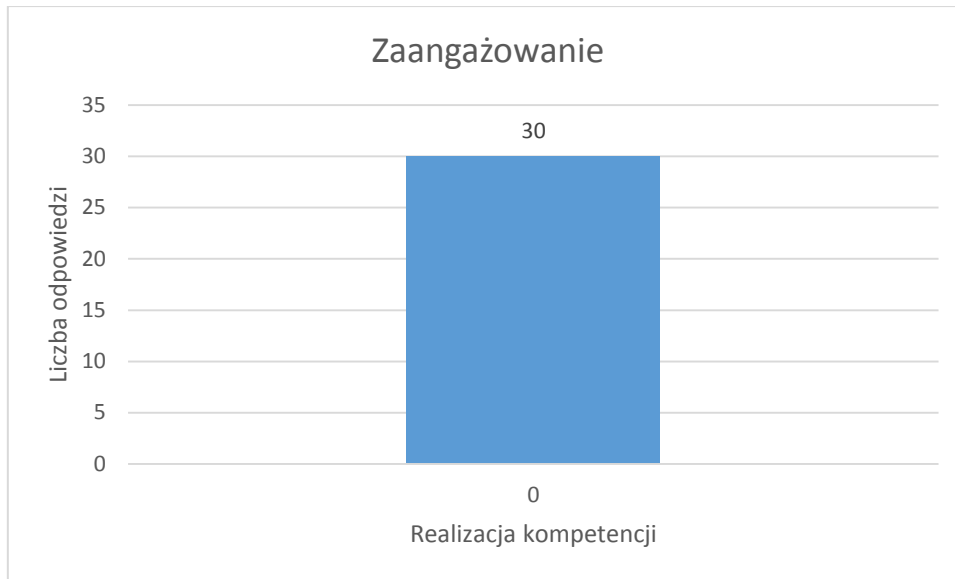
W projekcie grantowym zidentyfikowano brak kompetencji w przypadku cech przywódczych u 3 respondentów, a w konsekwencji w działaniu, innowacyjności i kreatywności w myśleniu i działaniu po 1 osobie oraz otwartości na podejmowanie ryzyka 0 osób. Poziom oczekiwany (bardzo dobry) wystąpił analogicznie u 3,9,7 i 8 respondentów. Poziom podstawowy i dobry wymagające uczenia się wystąpiły u ponad 20 badanych osób we wszystkich czterech wskaźnikach.







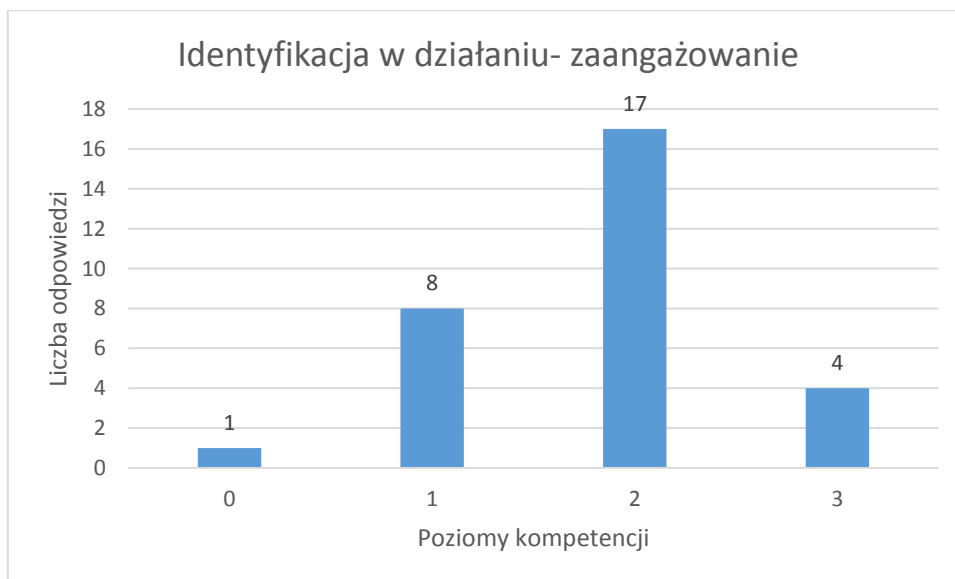
KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE – PROJEKT STANDARDOWY

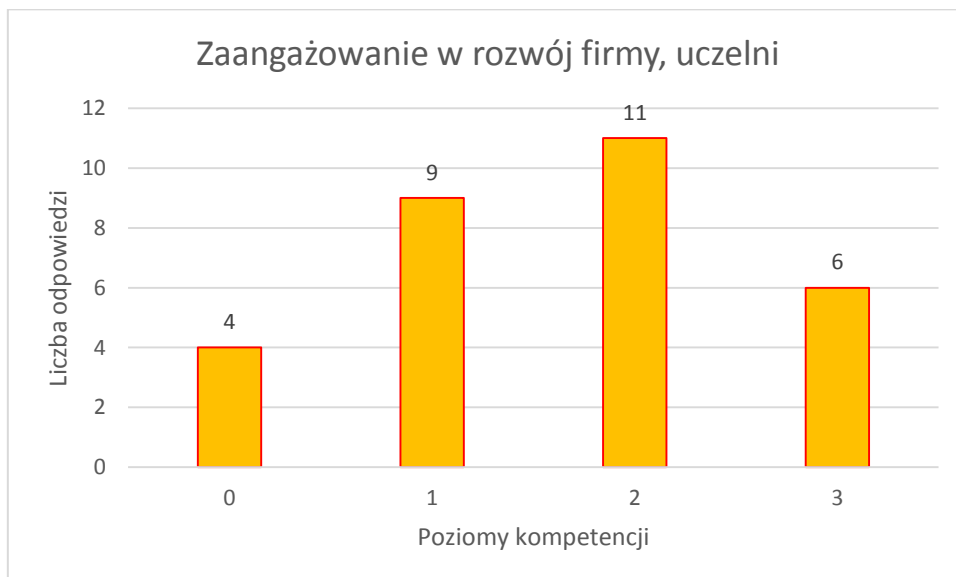
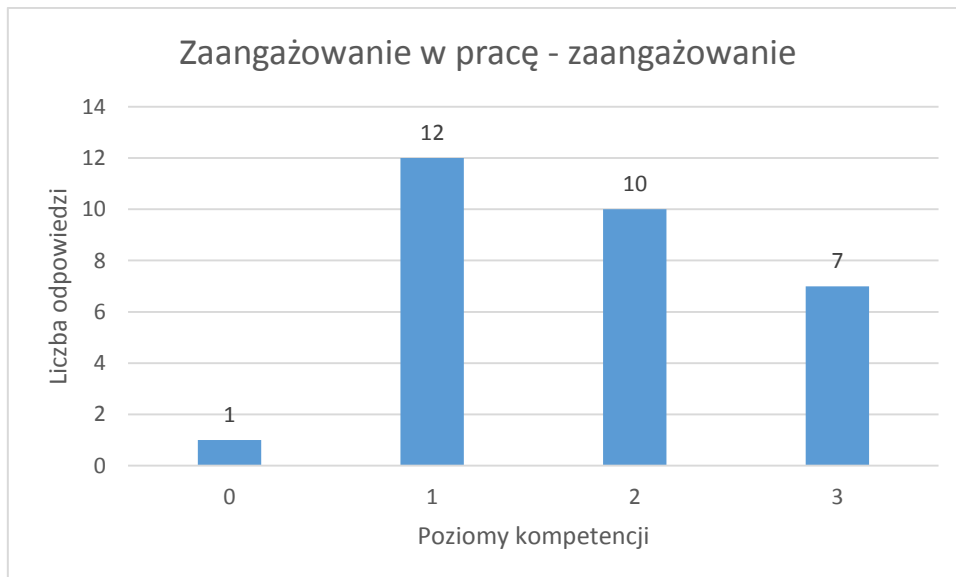
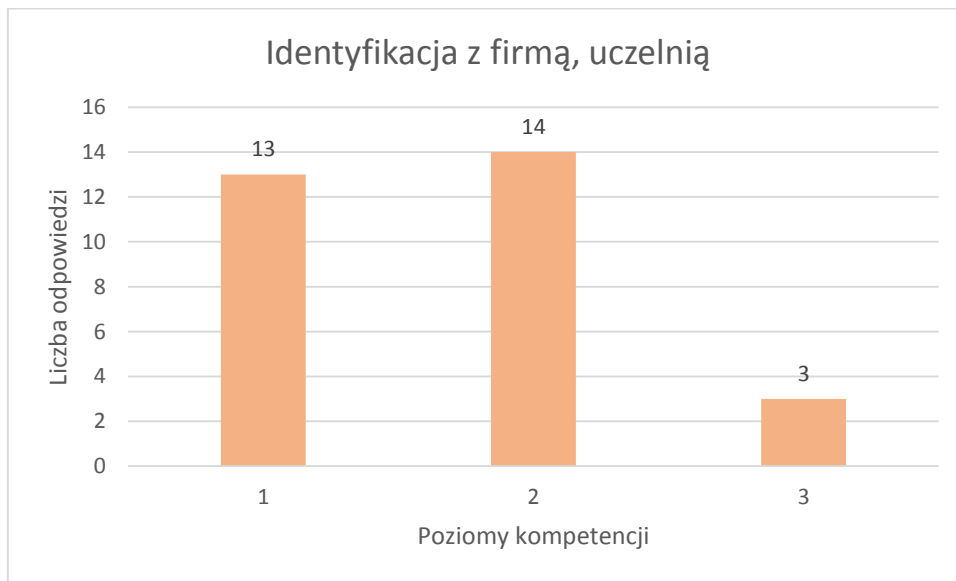


Wśród całej badanej grupy 30 studentów nie zidentyfikowano braku kompetencji zaangażowania, wystąpiła ona na poziomie oczekiwanym.

KOMPETENCJA ZAANGAŻOWANIE – PROJEKT GRANTOWY

Wśród 30 respondentów brak kompetencji zaangażowania wystąpił w identyfikacji w działaniu u 1 osoby, w identyfikacji z uczelnią, firmą - 0, zaangażowanie w pracę -1 oraz zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni 4 osoby. Poziom oczekiwany (bardzo dobry) wystąpił analogicznie u 4,3,7 i 6 osób, natomiast wymagający uczenia się (podstawowy i dobry) u ponad 20 osób.

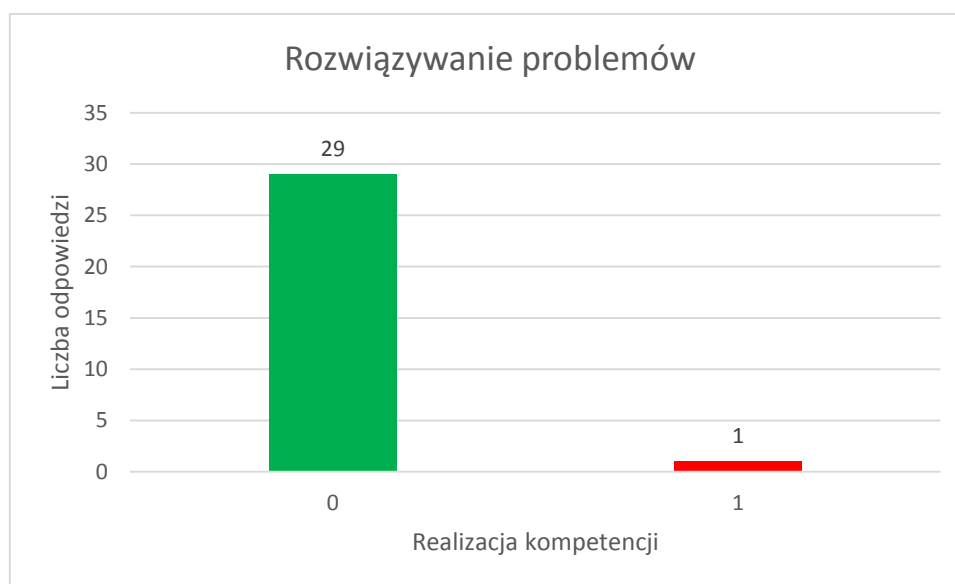






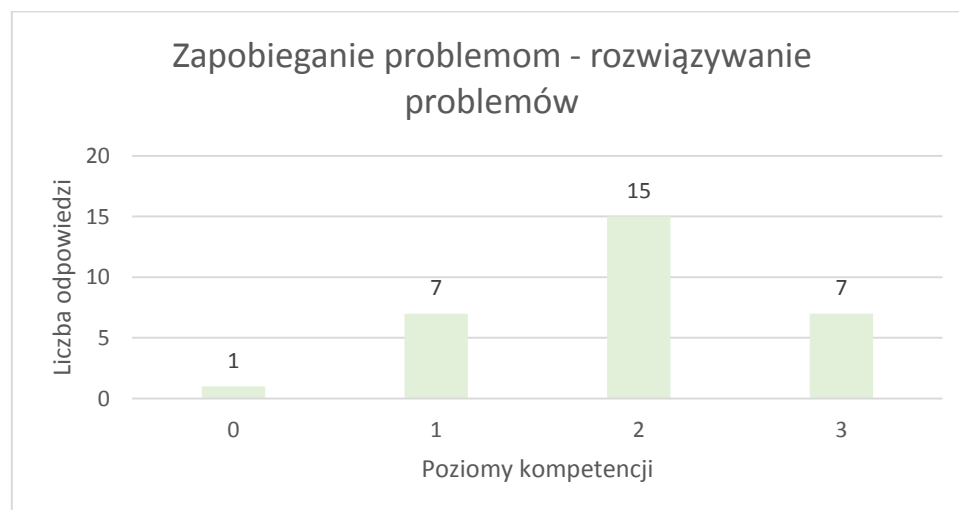
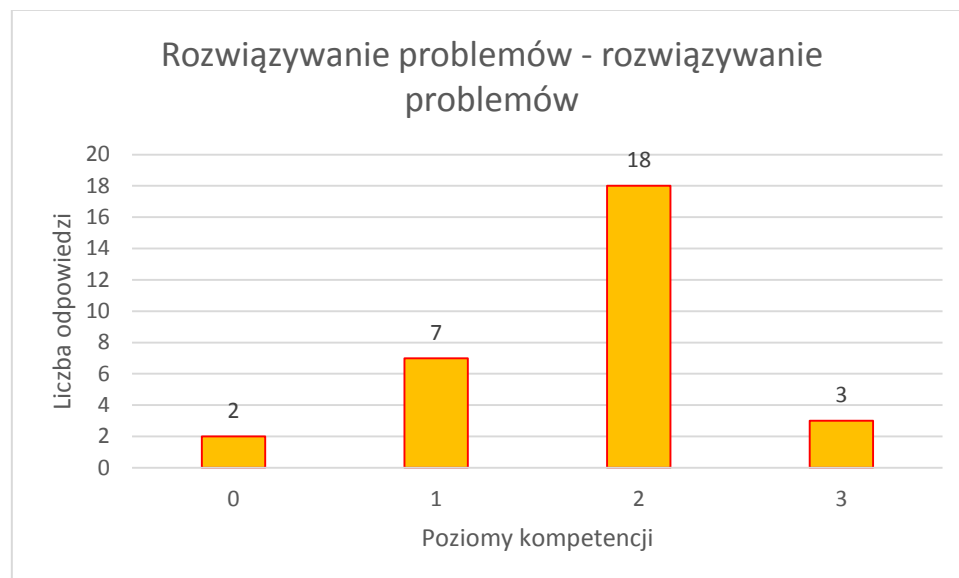
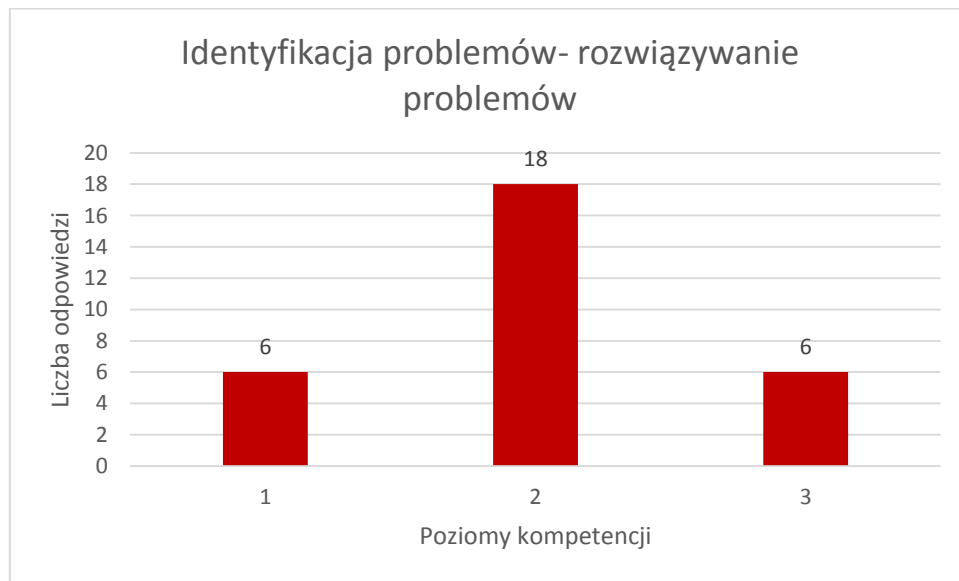
KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW- PROJEKT STANDARDOWY

Przy kompetencji rozwiązywanie problemów w projekcie standardowym w grupie 30 badanych osób zaledwie jedna znalazła się na pograniczu braku kompetencji i poziomu podstawowego (uczącego się), pozostała grupa osób posiadała tą kompetencje na poziomie oczekiwanym.



KOMPETENCJA ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW - PROJEKT GRANTOWY

W identyfikacji problemów nie stwierdzono braku kompetencji o żadnego respondenta, w obszarze rozwiązywania problemów u 2 osób i zapobieganiu problemom u 1. Poziom oczekiwany zidentyfikowano analogicznie u 6,3 i 7 osób. Natomiast poziom podstawowy i dobry wystąpił u ponad 22 osób z 30.





Podsumowując, powyższe porównanie otrzymanych wyników bilansu kompetencji wstępnego w projekcie standardowym i bilansu kompetencji w projekcie grantowym wskazało na większą precyzyjność i dokładność narzędzi stosowanych w projekcie grantowym. Wynika to z wykorzystania dodatkowego narzędzia weryfikującego ankietę (samoocena studenta) a mianowicie wywiadów behawioralnych stwarzających możliwość porównania z umiejętnościami praktycznymi oraz zastosowania bardziej szczegółowej skali oceny poziomów kompetencji w odniesieniu do poszczególnych wskaźników behawioralnych. Poza tym diagnozę kompetencji w projekcie grantowym skoncentrowano jedynie wokół 5 kluczowych kompetencji menedżerskich natomiast w projekcie standardowym było to zrobione w odniesieniu do kompetencji przedsiębiorczych, zawodowych, komunikacyjnych oraz informatycznych.

W projekcie standardowym również wyniki wstępnego bilansu kompetencji podlegały dalszej weryfikacji, przy czym przy wykorzystaniu innych narzędzi takich jak np. Assessment Center.

WERYFIKACJA HIPOTEZ BADAWCZYCH

W wyniku zgromadzenia materiałów empirycznych oraz wnikliwej analizy materiałów wtórnych obu uczelni (m.in. strategii, misji, struktury, programów kształcenia itp.) dokonano szczegółowej weryfikacji hipotez.

Hipoteza główna:

Istotny wpływ na poziom kompetencji menedżerskich studentów ma ilość odbytych kursów i szkoleń oferowanych przez uczelnie, co skutecznie wspomaga programy kształcenia formalnego oraz przystosowanie zawodowe w środowisku pracy.

Hipoteza główna została potwierdzona. Niewątpliwie jest to widoczne w poziomie osiągniętych kompetencji wśród studentów BFU. Ilość odbywanych szkoleń w ramach uczelni można śmiało powiedzieć, że jest imponująca. Jak wykazały badania ponad połowa respondentów ze 105 badanych ma na swoim koncie powyżej 18 odbytych szkoleń w BFU, a poziom posiadanych przez nich kompetencji waha się między poziomem dobrym a bardzo dobrym. Uczelnia posiada bardzo bogatą ofertę



szkoleniową dla swoich studentów, w tym w ramach projektów i uzyskanych dofinansowań z różnych źródeł oraz w ramach szeroko rozwiniętej współpracy krajowej i międzynarodowej pomiędzy innymi podmiotami, w tym pracodawcami i uczelniami. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że studenci BFU chcą korzystać z oferowanych możliwości wsparcia ich rozwoju i wejścia na rynek pracy, chętnie i aktywnie uczestniczą we wszelkich możliwych inicjatywach. Szkolenia są skorelowane z programami kształcenia formalnego w BFU.

Studenci WSM mają również możliwość uczestniczenia w szkoleniach oferowanych przez uczelnię, przede wszystkim w ramach projektów oraz powołanej w poprzedniej strukturze WSM na Wydziale Menedżerskim i Nauk Technicznych (obecny Instytut Zarządzania i Nauk Technicznych) Akademii Kompetencji Menedżerskich oferującej bezpłatne szkolenia certyfikowane np.

- ✓ na temat sprzedaży,
- ✓ komunikatywności,
- ✓ zarządzania projektami,
- ✓ przedsiębiorczości,
- ✓ kreatywności,
- ✓ ryzyka,
- ✓ zarządzania zespołem sprzedażowym przy współpracy z instytucjami zewnętrznymi i pracodawcami np. Polskie Koleje Państwowe PKP.

Mimo to studenci WSM nie mają możliwości korzystania z tak bogatej oferty jak u partnera zagranicznego oraz nie do końca czują się chyba zmotywowani do uczestniczenia w tego typu przedsięwzięciach. Oferta szkoleniowa w WSM powinna być niewątpliwie poszerzana i dlatego władze WSM powinny dokładać wszelkich starań, aby rozwijać na wzór partnera zagranicznego sieć kontaktów z podmiotami współpracującymi.

Hipotezy szczegółowe

Hipoteza 1

⇒ Upraktycznienie programów kształcenia formalnego efektywnie wpływa na tworzenie osobowości zawodowej studentów



W wyniku analizy materiałów empirycznych i wtórnych również ta hipoteza znalazła swoje potwierdzenie. Tworzenie i kształtowanie osobowości zawodowej studentów przynosi najlepsze efekty w konfrontacji z doświadczeniem, realnymi zadaniami i problemami organizacji. Upraktycznienie programów kształcenia formalnego na I i II stopniu kierunku Zarządzania w BFU ma odzwierciedlenie m.in.

- ✓ w ilości oferowanych szkoleń i kursów,
- ✓ rozbudowanej sieci kontaktów/ współpracy krajowej jak i międzynarodowej,
- ✓ w działalności Centrum Rozwoju Kariery,
- ✓ Stowarzyszenia Absolwentów BFU oraz ofercie praktyk i staży.

Obecnie studenci BFU mają nawet możliwość odbycia praktyk zagranicą np. w Hiszpanii. Doskonałym uzasadnieniem upracticznionego charakteru studiów w BFU jest jego pozycja w różnych rankingach. Według Bułgarskiego Systemu Rankingowego Uniwersytetów (Wydział Nauk o Biznesie w BFU) zajmuje **pierwsze miejsce** wśród wszystkich uczelni prowadzących kształcenie na kierunkach Ekonomia i Zarządzanie na studiach licencjackich i magisterskich pod względem oferowanej **infrastruktury, środowiska dydaktycznego i kształcenia studentów**. Wydział Nauk o Biznesie zajmuje także **drugie miejsce w kraju pod względem poziomu nabytych umiejętności praktycznych** oraz wsparcia finansowego i stypendiów przypadających na jednego studenta oraz **trzecie pod względem wsparcia rozwoju zawodowego**.

Hipoteza 2

⇒ ***Systematycznie przeprowadzana diagnoza kompetencji wśród studentów na każdym etapie kształcenia formalnego wpływa na jakość programów kształcenia oraz narzędzi ich realizacji***

Również ta hipoteza została potwierdzona. Ocena jakości programów kształcenia oraz narzędzi ich realizacji w wyniku systematycznie przeprowadzanej diagnozy kompetencji menedżerskich pozwala na efektywne monitorowanie procesu kształcenia oraz szybkie reagowanie i ustalanie kierunków działań naprawczych i rozwojowych. Taką strategię realizują władze BFU i z perspektywy kilku ostatnich lat oceniają podejmowane działania w tym zakresie bardzo dobrze, czego dowodem może być to, że pracownicy BFU systematycznie uczestniczą w różnego rodzaju projektach, w tym o



charakterze międzynarodowym poświęconych szczególnie tematyce zarządzania kompetencjami. Argumentem potwierdzającym powyższą hipotezę badawczą będą również wspomniane wysokie pozycje uczelni w rankingach krajowych.

Hipoteza 3

⇒ ***Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych wśród studentów na każdym etapie kształcenia stanowi istotny wyznacznik kierunków doskonalenia działań uczelni, co przekłada się na jakość kształcenia i jest wyznacznikiem wybranych ścieżek kariery studentów i absolwentów***

Również ta hipoteza została potwierdzona w toku analizy i rozważań badawczych. Istotę systematycznego przeprowadzania bilansu kompetencji studentów widać przede wszystkim na przykładzie partnera zagranicznego BFU. Ich wieloletnie doświadczenie pokazuje, że monitorowanie poziomu posiadania kompetencji wśród studentów jest bardzo ważne już od samego początku przyjęcia na studia. Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencji daje wskazówki, jakie powinny być podejmowane kierunki doskonalenia lub działania naprawcze na danym etapie kształcenia formalnego. Stanowi to doskonałą przesłankę do głębszych analiz i przemyśleń, co do form, narzędzi i treści programowych, czy oferty szkoleniowej oraz działalności innych podmiotów wspomagających proces kształcenia studentów uczelni wyższych takich jak np. Biuro Karier czy Biuro Projektów. BFU włącza aktywnie również w te działania swoich absolwentów, którzy również stanowią cenne źródło w tej materii, stanowiąc pomost pomiędzy uczelnią a rynkiem pracy.

Hipoteza 4

⇒ ***Programy kształcenia formalnego I i II stopnia studiów na kierunku Zarządzanie w WSM i BFU skutecznie kształtują wiedzę, umiejętności i kompetencje menedżerskie studentów, w tym kompetencje społeczne.***

Ta hipoteza również znalazła potwierdzenie w procesie badawczym. Po analizie planów i programów kształcenia obu uczelni stwierdzono prawidłowe ujęcie koncepcji kształcenia na I i II stopniu studiów kierunku zarządzanie. Jak pokazują wyniki analizy przeprowadzonych ankiet i wywiadów wśród studentów I i II stopnia kierunku



Zarządzanie w obu uczelniach, zarówno BFU jak i WSM efektywnie kształtują wiedzę, umiejętności i kompetencje menedżerskie, przy czym u partnera zagranicznego większy odsetek studentów deklaruje posiadanie kluczowych kompetencji na poziomie bardzo dobrym, co oznacza, że uczelnia wyposaża ich w kompetencje pozwalające na podjęcie pracy w sposób profesjonalny. Niewątpliwie ma na to wpływ bardzo „upraktyczniony” charakter kształcenia formalnego w BFU.

Również, jak pokazują badania studenci WSM deklarują posiadanie kompetencji na poziomie dobrym, co oznacza, że uczelnia również wyposaża swoich studentów w kluczowe kompetencje, choć proces ten powinien być dalej doskonalony, aby w większym stopniu zapewniać studentom i absolwentom profesjonalne i specjalistyczne przygotowanie zawodowe.

Hipoteza 5

⇒ ***Komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość oraz zaangażowanie to kluczowe kompetencje menedżerskie pożądane na rynku pracy, które kształtują programy kształcenia formalnego I i II stopnia wśród swoich studentów WSM i BFU***

Hipoteza ta również została potwierdzona.

Zgodnie z Zaleceniem Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla EOG) (2018/C 189/01), w ramach odniesienia ustanowiono **osiem kompetencji kluczowych**:

- ✓ kompetencje w zakresie **rozumienia i tworzenia informacji**,
- ✓ kompetencje w zakresie wielojęzyczności,
- ✓ kompetencje matematyczne oraz kompetencje w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii,
- ✓ kompetencje cyfrowe, **przedsiębiorczości**
- ✓ **kompetencje osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się**
- ✓ kompetencje obywatelskie.



Zwraca się tam również szczególną uwagę na istotę wspomagania rozwoju niezbędnych umiejętności interpersonalnych, **komunikacyjnych** i poznawczych, takich jak:

- ✓ krytyczne myślenie,
- ✓ umiejętności analityczne,
- ✓ **kreatywność**,
- ✓ **umiejętność rozwiązywania problemów**,
- ✓ i **odporność**, które ułatwiają młodym ludziom wchodzenie min. w aktywne życie zawodowe. Lepsza współpraca pomiędzy różnymi strukturami uczenia się pomaga promować różnorodne podejścia do uczenia się i różnorodne jego konteksty.⁶⁶

Również na podstawie treści programowych zawartych w kartach przedmiotów obu uczelni jak i wytycznych zawartych w Europejskich Ramach Kwalifikacji (ERK) dokonano identyfikacji 5 kluczowych kompetencji menedżerskich pożądanych na europejskim rynku pracy tj.

- ✓ komunikatywność,
- ✓ współpraca,
- ✓ rozwiązywanie problemów,
- ✓ przedsiębiorczość,
- ✓ oraz zaangażowanie.

Przypisano do poszczególnych kompetencji i ich wyznaczników behawioralnych wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne zgodnie z efektami uczenia się skonstruowanymi w WSM w oparciu o wytyczne Polskiej Ramy Kwalifikacji. Bardzo podobnie wygląda sytuacja w przypadku partnera zagranicznego, u którego z kolei efekty uczenia się bazują na NQF (Bułgarskiej Ramie Kwalifikacji). Jak pokazują liczne badania i raporty na europejskim rynku pracy, liczą się szczególnie takie kompetencje jak m.in. umiejętność pracy zespołowej, sprawnej komunikacji, myślenia i działania w sposób kreatywny i innowacyjny czy przedsiębiorczy.

⁶⁶ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)



Hipoteza 6

Narzędzie do diagnozowania kompetencji w niniejszym projekcie stanowi rozszerzenie narzędzia z projektu standardowego, co znajduje odzwierciedlenie w ilości zidentyfikowanych luk kompetencyjnych studentów

Ta hipoteza również znalazła potwierdzenie, czego dowodem jest powyżej zamieszczona analiza porównawcza dokonana w oparciu o wstępny bilans kompetencji projektu standardowego oraz bilans niniejszego projektu w oparciu o wyniki otrzymane na grupie 30 studentów. Narzędzie to stanowi rzeczywiście rozszerzenie narzędzia z projektu standardowego, przy czym w odniesieniu do 5 kluczowych kompetencji menedżerskich. Szczególnie istotne rozwinięcie stanowi tu rozbudowana skala oceny poziomów kompetencji oraz wywiad behawioralny weryfikujący umiejętności praktyczne respondentów z dokonaną przez nich samooceną.

Warsztaty wdrożeniowe

Etapem wieńczącym projekt była realizacja warsztatów wdrożeniowych. Grupę docelową stanowiła kadra akademicka WSM, w tym przedstawiciele władz uczelni oraz wykładowcy kierunku zarządzanie specjalizujący się w obszarze zarządzania kompetencjami, w tym Rektor WSM, Prorektor ds. dydaktyki, Dyrektorzy Instytutów oraz ich pełnomocnicy, kierownicy Katedr i Zakładów. Jest to kluczowa grupa odpowiedzialna za wdrażanie nowych rozwiązań w celu utrzymania i rozwoju jakości, w tym dydaktyki. Ta grupa docelowa zgłosiła potrzebę stworzenia narzędzia do diagnozowania kompetencji wśród studentów, jako istotnego i pomocnego elementu w całym procesie nauczania, bowiem etap diagnozowania kompetencji jest kluczowym elementem dla dalszego rozwoju studentów.

WSM nie posiada narzędzia opisanego jw., a kadra wykazywała od pewnego czasu taką potrzebę wykorzystywania w praktyce narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich, które pozwoliłoby dokonać szczegółowej diagnozy kompetencji każdego studenta, co znacząco ułatwiłoby jego ukierunkowanie w



określeniu przyszłej ścieżki zawodowej i pozwoliło na doskonalenie studiów menedżerskich realizowanych w WSM.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Dokonana analiza materiału empirycznego w oparciu o wypracowane narzędzia – kwestionariusz ankiety i wywiadu wykazała skuteczność zastosowania tych narzędzi w procesie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów obu uczelni - WSM i BFU. Badania empiryczne wykazały wyższy poziom posiadanych kompetencji wśród studentów BFU i to stało się inspiracją do zaczerpnięcia stosowanych pozytywnych wzorców od partnera zagranicznego.

Otrzymane wyniki badań skłaniają do refleksji, co do metod kształcenia, ich jakości i efektywności. Stały się również już inspiracją do podjęcia konkretnych działań przez władze WSM.

Dzięki uczestniczeniu w procesie diagnozowania kompetencji menedżerskich studenci mogą kształtować własną tożsamość w relacjach z innymi, dobrze organizować swoją przestrzeń zawodową, sprawnie i celowo podejmować optymalne decyzje, wzmacniać szanse rozwoju osobistego, itp. Wykształcenie i proces edukacji, który wyposaża w odpowiednie kompetencje, kreuje świadomość studentów i pozwala sprawnie im wejść na drogę zawodową i na umiejętne poruszanie się po kolejnych szczeblach kariery.

Szeroka oferta szkoleniowa BFU świadczy o niezwyklej trosce uczelni o kształtowanie i rozwój kompetencji studentów zarówno I jak i II stopnia studiów na kierunku Zarządzanie, a z drugiej strony o postawie studentów otwartych na oferowane możliwości i perspektywy rozwojowe. Strategia BFU opiera się na wykorzystaniu szerokiego wachlarza narzędzi uzupełniających, wspomagających i doskonalących plany i programy kształcenia m.in. poprzez właśnie wspomnianą ofertę szkoleniową niewątpliwie ułatwiającą kształtowanie kompetencji praktycznych studentów kierunku zarządzanie. Efekty wdrażania wspomnianych rozwiązań są widoczne chociażby w tym, że wśród badanych studentów I stopnia począwszy od 2 roku nauki jak i II stopnia studiów magisterskich w zasadzie nie występują braki kompetencyjne. Jeśli już tak się



zdarzy to zidentyfikowane luki kompetencyjne są szybko niwelowane w kontynuowanym procesie kształcenia.

Kluczową kwestią jest, aby umiejętnie **dobierać i wykorzystywać narzędzia do diagnozy kompetencji** i w ten sposób systematycznie wspomagać rozwój studentów oraz zdobywać cenną wiedzę na temat usprawniania procesu kształcenia. W procesie diagnozowania kompetencji bardzo ważną rolę odgrywa **rzetelna informacja zwrotna**. Uczelnie powinny w sposób ciągły i systematyczny udoskonalać swoje plany i programy kształcenia, tak, aby stworzyć jak największej ilości swoich studentów możliwości stania się profesjonalistami, cenionymi i poszukiwanymi na rynku pracy w kraju i zagranicą.

Uczelnia powinna rozwijać i pielęgnować **kulturę proinnowacyjną** i panujący w niej klimat innowacyjności, w których to kluczowe stają się obszary współpracy, kreatywność, innowacyjności, elastyczności, stymulujące wśród studentów chęci poszukiwania nowych rozwiązań, otwartości na zmiany, przedsiębiorczości, zaangażowania czy umiejętności podejmowania ryzyka i adaptacji do zmieniającego się otoczenia.

Dość istotnym elementem w procesie doskonalenia kształcenia formalnego w szkołach wyższych jest stopień **zaangażowania studentów w życie uczelni**, które później zostaje przeniesione również do środowiska pracy. Zaangażowanie znacząco wpływa na stopień przyswajanej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych studentów oraz na jakość wykonywanych zadań czy pełnionych funkcji w organizacjach. Aby stymulować zaangażowanie studentów uczelnia powinna wykorzystywać do tego celu jak najwięcej narzędzi. Powinna zwiększać udział studentów i absolwentów w różnych projektach, zachęcać do angażowania się w działalność kół naukowych, fundacji, czy stowarzyszeń, organizacje i uczestnictwo w konferencjach, seminariach, warsztatach. Dzięki takim inicjatywom studenci mają możliwość zdobywania nowej wiedzy oraz rozwijania umiejętności i postaw takich jak odpowiedzialność, praca w zespole, komunikatywność czy przedsiębiorczość.

Warto również pamiętać o znaczeniu **wolontariatu**, który stanowi duży atut przy kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych, komunikacyjnych czy zaangażowania. Pozwala na poznanie różnych środowisk pracy i realnych problemów do rozwiązania.



KONSPEKT WARSZTATÓW WDROŻENIOWYCH REALIZOWANYCH W WYŻSZEJ SZKOLE MENEDŻERSKIEJ W WARSZAWIE

Warsztaty wdrożeniowe są realizowane w oparciu o projekt badawczy pt. „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie bułgarskiego i polskiego systemu, który jest realizowany od września 2019 do grudnia 2020 r. W ramach projektu stworzono model kompetencyjny, który jest zestawem najważniejszych z punktu widzenia Uczelni kompetencji menedżerskich. Kompetencje w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych studiów zarówno licencjackich jak i magisterskich. Zdefiniowane i przypisane do poszczególnych poziomów studiów kompetencje, wskazują jakimi zachowaniami powinien charakteryzować się student, aby osiągnąć najlepsze efekty kształcenia w danym procesie uczenia się. W ramach projektu nastąpiła wymiana doświadczeń w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów zarówno **Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie (WSM)** jak i **Burgas Free University w Burgas (BFU)**, Bułgaria.

Założenia

Celem realizacji 16 godzinnych warsztatów wdrożeniowych jest:

- ✓ zapoznanie uczestników z narzędziami do diagnozowania kompetencji menedżerskich,
- ✓ przedstawienie dobrych praktyk w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów BFU,
- ✓ omówienie weryfikacji diagnozowania kompetencji menedżerskich w nauczaniu zdalnym,
- ✓ omówienie luk kompetencyjnych występujących wśród studentów WSM,
- ✓ omówienie standardów jakości w zakresie diagnozowania kompetencji,
- ✓ omówienie planów rozwojowych studentów po diagnozie kompetencji menedżerskich.

Grupę docelową stanowi zarówno kadra akademicka WSM jak i kadra BFU.



Tematyka i zakres warsztatów

Warsztaty zostały podzielone na 4 bloki tematyczne i są realizowane przy wykorzystaniu prezentacji multimedialnej.

BLOK 1 (czas trwania 4 godziny)

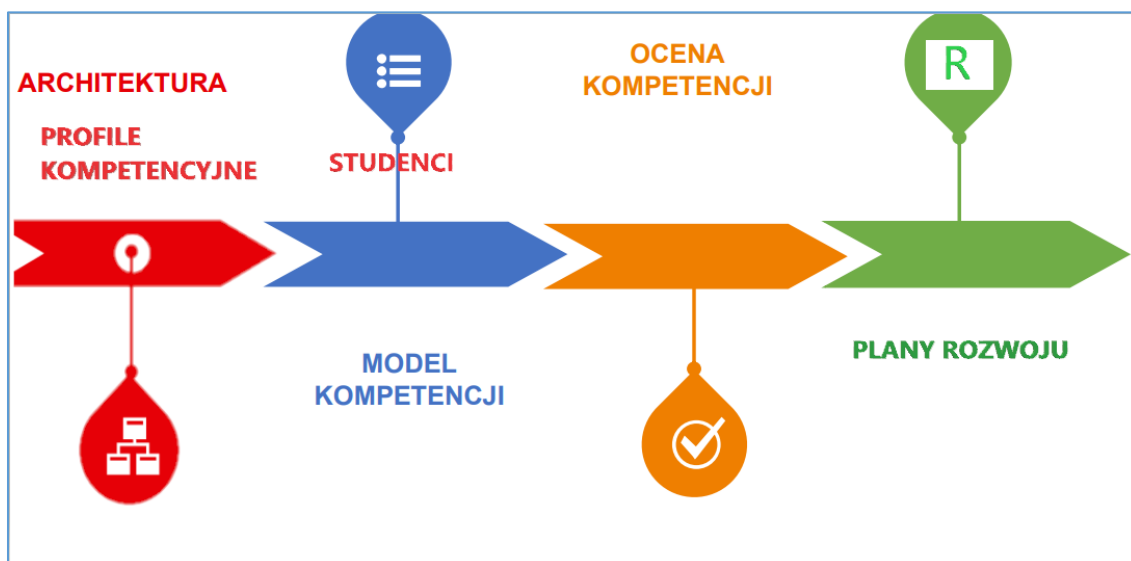
1. Model Diagnozy Kompetencji Menedżerskich wśród studentów WSM (czas trwania 2 godziny)

W bloku tym zostaną omówione podstawowe założenia modelu diagnozowania kompetencji menedżerskich w tym:

- ✓ programów kształcenia,
- ✓ kart przedmiotów,
- ✓ bieżącej weryfikacji kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM.

Model Diagnozowania Kompetencji został zaprezentowany na rys.1.

Rys. 1. Model Diagnozy Kompetencji Menedżerskich



Źródło: Opracowanie własne.

2. Opis kompetencji menedżerskich analizowanych w projekcie grantowym (czas trwania 1 godzina)

Omówienie 5 kluczowych kompetencji menedżerskich wraz z ich wyznacznikami behawioralnymi, które studenci nabywają w procesie kształcenia zarówno na studiach



licencjackich jak i magisterskich. Kluczowe kompetencje to: współpraca, przedsiębiorczość, zaangażowanie, rozwiązywanie problemów, komunikatywność. Omówienie definicji, poziomów danych kompetencji w nawiązaniu do treści zawartych w kartach przedmiotów, przedstawienie wyników badań związanych z oczekiwaniami polskich pracodawców względem kompetencji menedżerskich nabywanych przez polskich studentów.

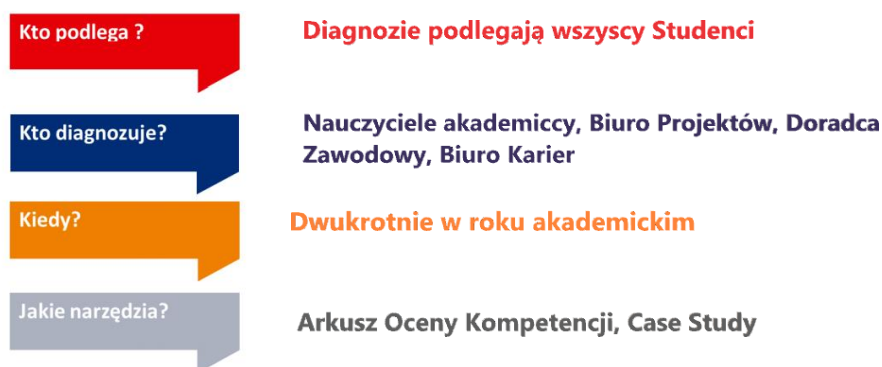
3. Profile kompetencyjne - zasady konstruowania (czas trwania 1 godzina)

Profil kompetencyjny opisuje zarówno umiejętności jak i wiedzę jaką powinien posiadać student po ukończeniu studiów licencjackich jak i magisterskich. Jest to informacja, o tym jakich kompetencji na jakim poziomie oczekujemy od studentów po ukończeniu danego roku studiów. Zarządzanie kompetencjami poprzez profile pozwala na odpowiedni dobór zarówno treści, metod jak i form uczenia się do realizacji danych modułów przedmiotowych. W tematyce tej zostaną omówione zasady konstruowania profili kompetencyjnych na podstawie Polskich Ram Kwalifikacji i kart przedmiotów.

BLOK 2 (czas trwania 4 godziny)

1. Zasady diagnozy kompetencji menedżerskich (czas trwania 1 godzina)

Zostaną w tym obszarze omówione kluczowe zasady diagnozowania kompetencji menedżerskich, które zostały zaprezentowane na rys. 2.



Rys. 2. Kluczowe zasady diagnozowania kompetencji menedżerskich

Źródło: Opracowanie własne.



Przy diagnozie kompetencji istotną rolę pełnią podmioty Uczelniane, które będą diagnozowały kompetencje menedżerskie zarówno w systemie formalnym jak i poza formalnym. Odpowiednie wykorzystanie narzędzi do diagnozowania i sposób przeprowadzenia weryfikacji wpłynie w dalszym procesie na ustalenie ścieżki rozwoju studenta.

2. Ocena kompetencji (czas trwania 1 godzina)

W tematyce tej zostanie omówiona skala ocen, która została przypisana do poszczególnych poziomów danej kompetencji, co przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Ocena kompetencji wg skali ocen

Źródło: Opracowanie własne.

3. Narzędzia do weryfikacji kompetencji (czas trwania 2 godziny)

Omówienie dwóch kluczowych narzędzi do diagnozowania kompetencji menedżerskich: Arkusz Oceny Kompetencji oraz case study. Zostaną przedstawione zasady stosowania poszczególnych narzędzi oraz przedstawione wyniki badań wśród studentów WSM i BFU, których kompetencje były weryfikowane za pomocą



przedstawionych narzędzi. Przedstawione zostaną również korzyści ze stosowania tych narzędzi i możliwości ich implementacji na inne kierunki studiów.

BLOK 3 (czas trwania 4 godziny)

1. Katalog działań rozwojowych, jako narzędzie wspierające planowanie rozwoju (czas trwania 1 godzina)

W obszarze tym zostaną przedstawione konkretne działania rozwojowe, jakie należy zastosować po otrzymaniu wyników diagnozy kompetencji studentów. Zostanie przedstawiony wachlarz rozwiązań, jakie student musi wdrożyć w ramach danej kompetencji podczas identyfikacji u niego zarówno luk jak i nadwyżek kompetencyjnych. Przykłady będą prezentowane w oparciu o wyniki badań studentów WSM jak i BFU.

2. Planowanie rozwoju studenta (czas trwania 2 godziny)

W bloku tym zostaną omówione poszczególne etapy ścieżki rozwoju studenta, a mianowicie od diagnozowania kompetencji menedżerskich do oceny stopnia realizacji celów rozwojowych, co zostało zaprezentowane na rys. 4. Omówione zostaną również oczekiwania studentów względem Uczelni w zakresie kształtowania ich ścieżki rozwoju.



Rys. 4. Diagnoza kompetencji a planowanie rozwoju

Źródło: Opracowanie własne.



3. Kompetencje menedżerskie przekazywane w nauczaniu zdalnym (czas trwania 1 godzina)

Jak przekazywać kompetencje menedżerskie podczas nauczania zdalnego?, to główne pytanie, jakie zostanie omówione w tym panelu. Zaprezentowane zostaną aplikacje internetowe wykorzystywane w pracy zdalnej ze studentami BFU oraz sposób weryfikacji kompetencji menedżerskich za pomocą aplikacji internetowych. Omówione zostaną zalety zastosowanych aplikacji oraz możliwości ich implementacji do procesu kształcenia w WSM.

BLOK 4 (czas trwania 4 godziny)

1. Luki kompetencyjne studentów WSM (czas trwania 2 godziny)

Omówione zostaną luki kompetencyjne studentów WSM w ramach analizowanych 5 kluczowych kompetencji oraz zaprezentowane zostaną badania porównawcze w zakresie identyfikacji luk kompetencyjnych pomiędzy Uczelnią WSM a BFU.

2. Dobre praktyki w diagnozowaniu kompetencji menedżerskich wśród studentów BFU (czas trwania 2 godziny)

Omówione w tym bloku tematycznym będą dobre praktyki stosowane w Uczelni BFU w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów BFU. Szczegółowo zostaną również omówione typy oraz tematyka szkoleń realizowanych w Uczelni w ramach Biura Projektów oraz zasady doboru studentów do szkoleń.



WNIOSKI Z WARSZTATÓW W RAMACH PROJEKTU „DIAGNOZA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH - PORÓWNANIE BUŁGARSKIEGO I POLSKIEGO SYSTEMU”

W dniach 24.11; 25.11; 27.11 oraz 30.11 w godzinach 17.00-21.00 odbywały się warsztaty wdrożeniowe w ramach projektu „Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie bułgarskiego i polskiego systemu”. Warsztaty były skierowane do kadry akademickiej Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Celem realizacji 16 godzinnych warsztatów wdrożeniowych było:

- ✓ zapoznanie kadry akademickiej z narzędziami do diagnozowania kompetencji menedżerskich,
- ✓ przedstawienie dobrych praktyk w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów BFU,
- ✓ omówienie weryfikacji diagnozowania kompetencji menedżerskich w nauczaniu zdalnym
- ✓ omówienie luk kompetencyjnych występujących wśród studentów WSM oraz BFU
- ✓ omówienie standardów jakości w zakresie diagnozowania kompetencji
- ✓ omówienie planów rozwojowych studentów po diagnozie kompetencji menedżerskich.

W warsztatach uczestniczyli również Prof. Gergana Kirova, Prof. Milen Baltov reprezentujący partnera zagranicznego Burgas Free University. Podczas swoich wystąpień przedstawili sposoby diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród swoich studentów oraz zaprezentowali kodeks dobrych praktyk w zakresie tworzenia matryc kompetencyjnych oraz tworzenia i diagnozowania kompetencji. Warsztaty były prowadzone w języku polskim i tłumaczone na język angielski.

Podczas warsztatów szczegółowo omawiano zasady konstruowania definicji kompetencji menedżerskich, jej wyznaczników, poziomów oraz skale pomiaru.



Konstruowano również profile kompetencyjne do poszczególnych kierunków studiów, semestrów a także w oparciu o bilans kompetencyjny diagnozowano zarówno nadwyżki jak i luki kompetencyjne. Projektowano także ścieżki rozwoju studenta w oparciu o diagnozę kompetencji uzyskaną na podstawie określonych narzędzi do diagnozowania. Przedstawiono również aplikacje internetowe, które wspomagają proces diagnozowania kompetencji jak również powodują ich prawidłowe kształtowanie i rozwijanie. Uwieńczeniem warsztatów było stworzenie kodeksu dobrych praktyk w zakresie tworzenia i diagnozowania kompetencji wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.

W trakcie warsztatów sformułowano następujące wnioski:

1. Uczelnia powinna zmodyfikować nie tyle programy studiów, co przede wszystkim metody kształcenia dostosowane do diagnozowania kompetencji studentów. Zdecydowanie większy nacisk powinien być położony na rozwijanie kompetencji miękkich, umiejętności praktyczne, symulacje biznesowe, studium przypadku, oraz pracę w zespołach międzynarodowych.
2. Uczelnia powinna wspierać rozwój różnych form aktywności pozanaukowej studentów, w których studenci mogą rozwijać swoje kompetencje menedżerskie.
3. Uczelnia powinna podjąć próbę szerszego angażowania przedstawicieli biznesu do prowadzenia różnego rodzaju warsztatów, seminariów aby poszerzać kompetencje studentów i dostosowywać je do oczekiwań pracodawców.
4. Uczelnia powinna zwiększać aktywność biura karier, biura projektów oraz doradztwa zawodowego w diagnozowaniu kompetencji studentów.
5. Uczelnia powinna w większym stopniu przygotować absolwentów do wejścia na rynek pracy przez dostosowanie ich kompetencji do oczekiwań pracodawców.
6. Doradca zawodowy przy współpracy nauczycieli akademickich powinien opracowywać indywidualne ścieżki rozwoju studentów na podstawie przeprowadzonego bilansu kompetencyjnego.
7. Przekazywane podczas wykładów przez nauczycieli akademickich treści merytoryczne oraz umiejętności praktyczne powinny być dostosowane do



- nauczania zdalnego, aby można było diagnozować kompetencje menedżerskie w sposób zdalny.
8. Podczas diagnozowania kompetencji menedżerskich należy wykorzystywać aplikacje internetowe jako dodatkowe narzędzie do weryfikacji kompetencji.
 9. Przy opracowywaniu wyznaczników behawioralnych danej kompetencji należy uwzględnić oprócz kart przedmiotów, dokumentów strategicznych Uczelni także oczekiwania pracodawców oraz trendy międzynarodowe w zakresie danych kompetencji.
 10. Wymiana studentów w zakresie programu ERASMUS podnosi kompetencje studentów na wyższy poziom dzięki wymianie doświadczeń.
 11. Bilans kompetencyjny należy przeprowadzać dwa razy w roku akademickim.
 12. Stworzenie macierzy kompetencyjnej do poszczególnych semestrów studiów.
 13. Przy rozwijaniu kompetencji studentów należy zwrócić uwagę na zaangażowanie i motywację studentów w realizację celów przedmiotowych.
 14. Kultura organizacyjna powinna sprzyjać kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji wśród studentów WSM.
 15. Przy każdej kompetencji należy uwzględnić jej poziom realizacji czyli oczekiwanego zachowania względem danego wyznacznika behawioralnego.
 16. Skale pomiaru do określonych kompetencji powinny być proste i dostosowane do wymagań i potrzeb danego wykładowcy.
 17. Należy zwrócić uwagę na takie kompetencje jak: odporność na stres, pozytywne myślenie, współpracę gdyż kompetencje te w okresie pandemii odgrywają szczególne znaczenie.
 18. Diagnoza kompetencji menedżerskich powinna odbywać się w oparciu o Arkusz Oceny Kompetencji, case study, gry biznesowe i aplikacje internetowe jako narzędzia wspomagające proces diagnozowania kompetencji zarówno w procesie kształcenia formalnego jak i poza formalnego.
 19. Upraktycznienie programów kształcenia formalnego efektywnie wpływa na tworzenie osobowości zawodowej studentów.
 20. Istotny wpływ na poziom kompetencji menedżerskich studentów ma ilość odbytych kursów i szkoleń oferowanych przez uczelnie, co skutecznie wspomaga



programy kształcenia formalnego oraz przystosowanie zawodowe w środowisku pracy.

21. W projektowaniu planów studiów, programów kształcenia oraz podczas ich realizacji, oceny i ewaluacji należy uwzględniać wyniki systematycznie przeprowadzanego bilansu kompetencji studentów.
22. Należy opracować i wdrożyć szczegółową procedurę i zasady przeprowadzania diagnozy kompetencji studentów w skali całej uczelni, z uwzględnieniem podmiotów w tym uczestniczących i za to odpowiedzialnych wraz z doprecyzowaniem sposobów raportowania, monitorowania i wykorzystania wyników przeprowadzonego bilansu.
23. Organizowanie dla Absolwentów Uczelni seminariów, szkoleń, webinarów, które pomogą w podniesieniu kompetencji menedżerskich.
24. Biuro Karier powinno oferować pomoc studentom i absolwentom w przygotowywaniu portfolio.
25. Rozbudowywanie sieci kontaktów i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym z fundacjami, stowarzyszeniami, tworzenie akademickich klubów biznesu.
26. Zwiększenie w ramach Uczelni liczby realizowanych szkoleń, warsztatów i projektów międzynarodowych, które pozytywnie wpłynęły na podnoszenie kompetencji studentów.
27. Uczelnia powinna rozwijać i pielęgnować kulturę i klimat innowacyjności, w których to kluczowe stają się obszary współpracy, kreatywność, innowacyjności, elastyczności.
28. Stymulujące zarówno wśród studentów jak i pracowników uczelni chęci poszukiwania nowych rozwiązań, otwartości na zmiany, przedsiębiorczości, zaangażowania czy umiejętności podejmowania ryzyka i adaptacji do zmieniającego się otoczenia, co w efekcie wpływa na jakość formalnych programów kształcenia jak i stopień profesjonalizmu posiadanych kompetencji z jakimi absolwenci wchodzi na rynek pracy.
29. Wprowadzić do programów studiów elementy doradztwa zawodowego, zarządzania kompetencjami i zarządzania karierą niezależnie od wybranej specjalności.



30. W programach kształcenia formalnego na kierunku zarządzanie I i II stopnia studiów, aby zwiększyć skuteczność kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerskich studentów i absolwentów należy podjąć działania mające na celu włączanie certyfikowanych szkoleń praktycznych w programy studiów.
31. Wykorzystywanie podczas prowadzenia zajęć narzędzi e-learningowych, które skutecznie mogą podnosić kompetencje studentów.
32. Zdiagnozować i szczegółowo opisać kluczowe kompetencje ogólnouczelniane, które będą wyróżniać Uczelnię na rynku edukacyjnym.

Wnioskiem z warsztatów było stwierdzenie, że zarządzanie kompetencjami stanowi istotną rolę w zarządzaniu Uczelnią.



**EKSPERTYZA ZAWIERAJĄCA NARZĘDZIA DO
DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI Menedżerskich
ORAZ PROPOZYCJE FORMALNEGO PROGRAMU
KSZTAŁCENIA KOMPETENCJI
Menedżerskich (I i II stopnia) dla wyższej
szkoły menedżerskiej w Warszawie**

1. **Wstęp**
2. **Cele projektu**
3. **Diagnoza kompetencji menedżerskich**
4. **Dobór i struktura narzędzi do diagnozowania kompetencji menedżerskich**
5. **Porównanie narzędzi do diagnozowania kompetencji w projekcie grantowym i w projekcie standardowym**
6. **Metodologia badań i weryfikacja hipotez**
7. **Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród studentów WSM i BFU**



1. Wstęp

Współczesny rynek pracy i gospodarka oparta na wiedzy stawiają przed pracownikami, studentami ogromne wyzwanie. Szanse na zatrudnienie na danym stanowisku pracy i odniesienie na nim sukcesów zależą głównie od posiadanych kompetencji. Kompetencje nabywamy już w procesie kształcenia, dlatego Uczelnie dokonują wszelkich starań, aby ich oferta edukacyjna była dostosowana do potrzeb rynkowych. Nowe wyzwania, przed którymi muszą stanąć pracownicy zatrudniani w organizacjach na różnych stanowiskach wymuszają od nich posiadanie coraz to innych kompetencji, umiejętności, wiedzy. Kompetencje pracowników są kluczowym czynnikiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa, co przejawia się w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Definiowanie i diagnoza kompetencji jest istotnym procesem każdej organizacji. Przeprowadzenie Bilansu Kompetencji jest pierwszym krokiem w procesie walidacji, ponieważ pozwala na zidentyfikowanie i udokumentowanie efektów uczenia się. Rok 2020 był pełen wyzwań, zarówno dla międzynarodowych korporacji, jak i lokalnych firm. Zmiany dotknęły dosłownie wszystkie organizacje. W obliczu tzw. nowej rzeczywistości na znaczeniu zyskały kompetencje, które będą odgrywać kluczową rolę także w najbliższej przyszłości. W dobie pandemii COVID -19, zasadne wydają się być pytania: Jak kompetencje nabierają na znaczeniu w okresie pracy zdalnej?, Jak przekazywać i diagnozować kompetencje pracowników, studentów podczas nauczania i pracy zdalnej?, Jakie narzędzia należy wykorzystywać do diagnozowania kompetencji zarówno trybie stacjonarnym jak i podczas pracy zdalnej?

Międzynarodowy projekt grantowy „*Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu*”, realizowany wspólnie przez Wyższą Szkołę Menedżerską w Warszawie (WSM) i Burgas Free University (BFU) z Bułgarii, analizował szczegółowo problematykę definiowania i diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM jak i BFU. Badania realizowane w okresie pandemii wskazały czy narzędzia stosowane do diagnozowania kompetencji menedżerskich stosowane w normalnych warunkach pracy mają również swoje zastosowanie podczas pracy zdalnej. Realizowany projekt porusza jeden z ważniejszych



obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, jakim są kompetencje pracowników, studentów. Liczne pytania badawcze postawione w projekcie stanowią cenne źródło inspiracji do pogłębienia analizowanej problematyki.

2. Cele projektu

W Projekcie międzynarodowym „*Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu*”, realizowanym wspólnie przez Wyższą Szkołę Menedżerską w Warszawie (WSM) i Burgas Free University (BFU) z Bułgarii przedstawiono zarówno cel ogólny projektu jak i cele szczegółowe. Głównym celem projektu jest wdrożenie narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Cele szczegółowe projektu to:

- ✓ wymiana informacji i doświadczeń pomiędzy Wyższą Szkołą Menedżerską, a Burgas Free University w zakresie procedur, stosowanych narzędzi i metod dotyczących diagnozowania kompetencji menedżerskich,
- ✓ wypracowanie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej,
- ✓ wypracowanie rekomendacji dla Wyższej Szkoły Menedżerskiej dotyczącej kształcenia studentów w obszarze kompetencji menedżerskich na I i na II stopniu kierunku - Zarządzanie.

Wszystkie cele projektu zostały zrealizowane, co znalazło odzwierciedlenie w dokumentacji projektu. Cele projektu zostały postawione w sposób transparentny zgodnie z metodą SMART. Cele szczegółowe wynikają z celu ogólnego. Projekt badawczy składał się z 4 etapów:

- ✓ Etap wstępny - ocena stanu obecnego, analiza i wprowadzenie teoretyczne dot. diagnozowania kompetencji menedżerskich,
- ✓ Opracowanie narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz jego testowanie,



- ✓ Analiza porównawcza z przeprowadzonych badań (testowanie narzędzia), weryfikacja opracowanego narzędzia i wypracowanie wniosków,
- ✓ Wdrożenie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich.

W Etapie 1. powstały cztery dokumenty, które zawierały realizację celu szczegółowego - wymiana informacji i doświadczeń pomiędzy Wyższą Szkołą Menedżerską, a Burgas Free University w zakresie procedur, stosowanych narzędzi i metod dotyczących diagnozowania kompetencji menedżerskich, a mianowicie:

- ✓ Opracowanie dokumentu dotyczącego zdefiniowania kluczowych dla projektu grantowego pojęć: „bilans kompetencji”, „kompetencje menedżerskie”, „diagnoza kompetencji”.
- ✓ Opracowanie dokumentu „Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne menedżera”. Przegląd rozwiązań polskich i bułgarskich, przegląd literatury światowej
- ✓ Opracowanie dokumentu dot. identyfikacji rozwiązań w zakresie diagnozy kompetencji menedżerskich.
- ✓ Opracowanie rezultatów analizy porównawczej stosowanych rozwiązań (w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie i u partnera zagranicznego BFU w Burgas) w zakresie projektowania i weryfikacji efektów uczenia się w formalnych programach kształcenia, dotyczących w szczególności kompetencji menedżerskich w oparciu o dane wtórne.

W etapie 2. opracowano finalną wersję narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz przeprowadzono wywiady behawioralne i badania kwestionariuszowe wśród studentów BFU. W etapie tym uzyskano realizację dwóch celów szczegółowych: wymiana informacji i doświadczeń pomiędzy Wyższą Szkołą Menedżerską, a Burgas Free University w zakresie procedur, stosowanych narzędzi i metod dotyczących diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz wypracowanie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej.



W etapie 3 opracowano następujące dokumenty:

- ✓ opis identyfikacji luk w kształceniu formalnym i oczekiwanych kompetencjach menedżerskich – jakie kompetencje menedżerskie są w stanie studenci uzyskać podczas studiów, a jakich kompetencji studia nie są w stanie zapewnić i nie zapewniają?
- ✓ opracowanie rekomendacji zawierających m.in. propozycję programu studiów zapewniającego możliwe do uzyskania w czasie kształcenia formalnego kompetencje menedżerskie, rekomendacje dla absolwentów w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich pozyskanych podczas kształcenia formalnego,
- ✓ diagnozę kompetencji menedżerskich studentów I i II stopnia w Wyższej Szkole Menedżerskiej i u partnera zagranicznego opartej na wypracowanym narzędziu,
- ✓ opracowanie dokumentu podsumowującego – narzędzie do diagnozowania kompetencji menedżerskich.

W etapie 3 uzyskano realizację celu szczegółowego - wypracowanie rekomendacji dla Wyższej Szkoły Menedżerskiej dotyczącej kształcenia studentów w obszarze kompetencji menedżerskich na I i na II stopniu kierunku - Zarządzanie oraz cząstkowe w ramach celu szczegółowego - wypracowanie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej.

W ramach etapu 4 opracowano konspekt warsztatów szkoleniowych dla kadry Wyższej Szkoły Menedżerskiej ze stosowania narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM oraz przeprowadzono 16 godzinne warsztaty szkoleniowe z prawidłowego stosowania narzędzi do diagnozowania kompetencji menedżerskich. Uwieńczeniem tego etapu było wdrożenie narzędzi do diagnozowania kompetencji, co znalazło odzwierciedlenie w Uchwale Senatu Wyższej Szkoły Menedżerskiej.

Analizując dokumentację projektową można stwierdzić, że cele postawione w projekcie zostały osiągnięte.



3. **Diagnoza kompetencji menedżerskich**

W ramach realizacji projektu grantowego opracowano model diagnozy kompetencji menedżerskich, który został zaprezentowany w dokumencie „Identyfikacja luk w kształceniu formalnym i w oczekiwanych kompetencjach menedżerskich”. Model przedstawia wieloetapowość w diagnozowaniu kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM.

Punktem wyjściowym w opracowanym modelu są karty przedmiotów na podstawie, których opracowany jest profil kompetencyjny dla danego roku i kierunku studiów, a następnie dokonywana jest diagnoza oceny kompetencji w oparciu o wypracowane narzędzia diagnostyczne. Stworzony profil kompetencyjny opisuje zarówno umiejętności jak i wiedzę, jaką powinien posiadać student po ukończeniu studiów licencjackich jak i magisterskich. Jest to informacja, o tym, jakich kompetencji na jakim poziomie Uczelnia oczekuje od studentów po ukończeniu danego roku studiów. Skuteczne zarządzanie kompetencjami poprzez profile pozwala na odpowiedni dobór zarówno treści, metod jak i form uczenia się do realizacji danych modułów przedmiotowych. Karty przedmiotów tworzone są w oparciu o wytyczne Polskiej Ramy Kwalifikacji i przyporządkowane do poszczególnych poziomów studiów. Końcowym etapem realizacji modelu jest zaprojektowanie ścieżki rozwoju dla studenta w oparciu o wyniki diagnozy kompetencji.

Opisano również w ramach modelu zasady diagnozy kompetencji menedżerskich i postawiono 4 kluczowe pytania:

- ✓ Kto podlega diagnozie?
- ✓ Kto diagnozuje?
- ✓ Kiedy diagnozę należy przeprowadzać?
- ✓ Jakie narzędzia należy do diagnozy wykorzystywać?

Przytoczone pytania stanowią istotny element w modelu diagnozowania kompetencji menedżerskich. Odpowiedzi na te pytania zostały przedstawione w dokumentacji projektowej realizowanej w ramach etapu 2, 3 i 4. Model został



zaprojektowany zgodnie z wytycznymi Polskiej Ramy Kwalifikacji – weryfikacja efektów uczenia się. Uwzględnia wszystkie etapy procesu kształcenia, jest przejrzysty i zawiera narzędzia do diagnozowania kompetencji oraz przykładowe scenariusze ścieżek rozwojowych.

Opracowany model jest modelem uniwersalnym, który znajduje zastosowanie w diagnozowaniu kompetencji menedżerskich zarówno wśród studentów studiów licencjackich jak i magisterskich I i II stopnia studiów.

4. Dobór i struktura narzędzi do diagnozowania kompetencji menedżerskich

Projekt grantowy koncentruje się na 5 kluczowych kompetencjach menedżerskich, a mianowicie: współpracy, przedsiębiorczości, rozwiązywaniu problemów, zaangażowaniu, komunikatywności. Szczegółowy opis kompetencji wraz z ich definicjami, wyznacznikami behawioralnymi, poziomami realizacji oraz skalą został ujęty w dokumentacji projektowej realizowanej w ramach etapu 1 i 2. Do weryfikacji powyższych kompetencji opracowano narzędzia diagnostyczne w postaci wywiadu behawioralnego oraz kwestionariusza oceny kompetencji.

Narzędzia diagnostyczne zostały opracowane w etapie 2. projektu - „Opracowanie narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz jego testowanie”. Kwestionariusz oceny kompetencji składa się z 5 kompetencji, do których zaprojektowano wyznaczniki behawioralne i tak:

- ✓ Współpraca – wyznaczniki behawioralne: przepływ informacji i dzielenie się wiedzą, praca zespołowa, partnerstwo
- ✓ Przedsiębiorczość – wyznaczniki behawioralne: kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu, otwartość na podejmowanie ryzyka, konsekwencja w działaniu, cechy przywódcze
- ✓ Rozwiązywanie problemów – wyznaczniki behawioralne: identyfikacja problemów rozwiązywanie problemów, zapobieganie problemom



- ✓ Zaangażowanie – wyznaczniki behawioralne: zaangażowanie w prace, identyfikacja w działaniu, identyfikacja z firmą, Uczelnią, zaangażowanie w rozwój firmy, Uczelni
- ✓ Komunikatywność - wyznaczniki behawioralne: przekazywanie informacji, przekazywanie treści, aktywne słuchanie.

W przedstawionej analizie można zauważyć, że liczba przyjętych wyznaczników behawioralnych dla danych kompetencji jest różna. W Literaturze z zakresu zarządzania kompetencjami zarówno polskiej jak i światowej dopuszcza się stosowanie od 3 do 5 wyznaczników dla danej kompetencji, w zależności od zaprojektowanej definicji kompetencji. Zarówno definicje jak i wyznaczniki wyznaczono prawidłowo zgodnie z treściami zawartymi w kartach przedmiotu oraz wytycznymi Polskiej Ramy Kwalifikacji. W kwestionariuszu oceny kompetencji przypisano również poziomy do danych wyznaczników, czyli określono pożądane zachowania, jakie powinien realizować student wobec danego wyznacznika behawioralnego. Określono dla każdej kompetencji 4 poziomy:

- ✓ 0 - nie spełnia oczekiwań (wszystkie zachowania są nieprawidłowe),
- ✓ I – znacząco nie spełnia oczekiwań (większość zachowań wymaga poprawy),
- ✓ II - częściowo spełnia oczekiwania (prezentuje niektóre zachowania poniżej oczekiwań),
- ✓ III - w pełni spełnia oczekiwania (prezentuje wszystkie zachowania zgodnie z oczekiwaniami a niektóre zachowania powyżej oczekiwań).

W analizowanym przykładzie zabrakło poziomu 5, który ukazywałby zachowania wykraczające poza oczekiwania względem danego wyznacznika. Trafnie zdiagnozowano w dokumentacji projektowej realizowanej w etapie 2., że należy wprowadzić stopniowalność w realizacji danych wyznaczników ze względu na różne poziomy wiedzy, umiejętności, kompetencji studentów na danych semestrach studiów. Drugim narzędziem uzupełniającym do diagnozowania kompetencji menedżerskich, jakie zaproponowano jest case study. Słusznie zauważono, że kwestionariusz oceny kompetencji jest narzędziem samooceny studenta, która może być oceną nieobiektywną, dlatego należy zweryfikować kompetencje przy użyciu drugiego narzędzia diagnostycznego. Case study – studium przypadku jest wykorzystywane w celu



weryfikacji umiejętności praktycznych i polega na rozwiązaniu problemu w oparciu o analizowany przypadek.

Dobre przypadki zostały dobrane poprawnie i odzwierciedlają zarówno treści zawarte w kartach przedmiotu jak i nawiązują do efektów uczenia się i konkretnych kompetencji, które student powinien nabyć podczas realizacji danego przedmiotu. Zaleca się zaprojektowanie dodatkowych narzędzi do weryfikowania kompetencji menedżerskich uwzględniając proces nauczania zdalnego. Rekomenduje się również przewartościowanie katalogu kompetencji i wyłonienie tych, które w warunkach pracy zdalnej należy rozwijać i wokół, których należy kształtować treści programowe, aby student wchodząc na rynek pracy był przygotowany do realizacji określonych zadań i obowiązków w ramach nabytych kompetencji.

5. Porównanie narzędzi do diagnozowania kompetencji w projekcie grantowym i w projekcie standardowym

Projekt grantowy „*Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu*”, jest rozszerzeniem projektu standardowego „Certyfikuj swoją przyszłość”. Projekt grantowy realizowany jest w wymiarze międzynarodowym, uwzględnia realizację projektu wspólnie z partnerem zagranicznym Burgas Free University. Zarówno projekt grantowy jak i standardowy nawiązują do bilansu kompetencyjnego, który jest istotnym elementem w procesie walidacji, ponieważ pozwala na zidentyfikowanie i udokumentowanie efektów uczenia się. Cel projektu grantowego jest spójny z celem projektu standardowego w obszarze bilansu kompetencji.

Celem głównym projektu standardowego było podniesienie oczekiwanych przez pracodawców kompetencji: zawodowych, informatycznych, komunikacyjnych i przedsiębiorczych. Analizy dokonywane w ramach projektu grantowego są realizowane w oparciu o projekt standardowy. Istotną różnicą w omawianych projektach jest różnorodność w stosowaniu narzędzi do weryfikacji kompetencji miękkich wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Narzędzia wykorzystywane w projekcie grantowym w sposób szczegółowy i transparenty ukazują poziomy realizacji



danych wyznaczników behawioralnych kompetencji menedżerskich. W projekcie standardowym nie można wykazać poziomów danych wyznaczników, a jedynie można wyselekcjonować z definicji kompetencji ich wyznaczniki behawioralne. Różnica między realizowanymi projektami dotyczy również zastosowanej skali pomiaru oceny kompetencji. I tak, w projekcie standardowym zastosowano skalę 3 stopniową, a w projekcie grantowym skalę 4 stopniową. Analizując dokumentację projektową można stwierdzić, iż projekt grantowy jest uzupełnieniem projektu standardowego i ukazuje szczegółową analizę pomiaru kompetencji menedżerskich. W projekcie grantowym do analizy kompetencji menedżerskich wykorzystane zostały również badania przeprowadzone wśród polskich pracodawców na temat ich oczekiwań względem kluczowych kompetencji projektu. Badania te zostały przedstawione w dokumencie „Identyfikacja luk w kształceniu formalnym i w oczekiwanych kompetencjach menedżerskich”. Przeprowadzona analiza badawcza jest cennym materiałem empirycznym, który ukazuje podejście pracodawców do kwestii zarządzania kompetencjami i jest wartością dodaną projektu.

6. Metodologia badań i weryfikacja hipotez

Metodologia badań i weryfikacja hipotez projektu grantowego została przedstawiona w dokumencie „Dokument podsumowujący zadanie 1 i 2 : (1) narzędzie do diagnozowania kompetencji menedżerskich - wersja wstępna, finalna i zweryfikowana za pomocą badań oraz (2) wyniki badań w postaci identyfikacji luk oraz rekomendacji dla kształcenia formalnego”. Badania w ramach projektu były prowadzone zarówno wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie jak i u studentów partnera zagranicznego.

W projekcie grantowym prawidłowo sformułowano hipotezę główną oraz hipotezy szczegółowe. Hipoteza główna projektu: Istotny wpływ na poziom kompetencji menedżerskich studentów ma ilość odbytych kursów i szkoleń oferowanych przez uczelnie, co skutecznie wspomaga programy kształcenia formalnego oraz przystosowanie zawodowe w środowisku pracy. W ramach hipotezy głównej stworzono 6 hipotez szczegółowych:



- ✓ Upracticznienie programów kształcenia formalnego efektywnie wpływa na tworzenie osobowości zawodowej studentów.
- ✓ Systematycznie przeprowadzana diagnoza kompetencji wśród studentów na każdym etapie kształcenia formalnego wpływa na jakość programów kształcenia oraz narzędzi ich realizacji.
- ✓ Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych wśród studentów na każdym etapie kształcenia stanowi istotny wyznacznik kierunków doskonalenia działań uczelni, co przekłada się na jakość kształcenia i jest wyznacznikiem wybranych ścieżek kariery.
- ✓ Programy kształcenia formalnego I i II stopnia studiów na kierunku Zarządzanie w WSM i BFU skutecznie kształtują wiedzę, umiejętności i kompetencje menedżerskie studentów, w tym kompetencje społeczne.
- ✓ Komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość oraz zaangażowanie to kluczowe kompetencje menedżerskie pożądane na rynku pracy, które kształtują programy kształcenia formalnego I i II stopnia wśród swoich studentów WSM i BFU.
- ✓ Narzędzie do diagnozowania kompetencji w niniejszym projekcie stanowi rozszerzenie narzędzia z projektu standardowego, co znajduje odzwierciedlenie w ilości zidentyfikowanych luk kompetencyjnych studentów.

Hipotezy szczegółowe w sposób jasny i transparentny nawiązują do hipotezy głównej i z niej wynikają. Wszystkie hipotezy zostały zweryfikowane podczas badań i stanowiły spójną z badaniami koncepcję. W projekcie grantowym postawiono również 22 pytania badawcze, a mianowicie:

1. Co to jest bilans kompetencji i do czego służy?
2. Jak diagnozować kompetencje?
3. Jak identyfikować luki kompetencyjne?
4. Jakie są kluczowe kompetencje menedżerskie?
5. Jaką wiedzę, umiejętności i kompetencje zaliczamy do społecznych kompetencji menedżera?
6. Jak identyfikować kluczowe kompetencje menedżerskie wśród studentów kierunku zarządzanie I i II stopnia WSM i BFU?



7. Jak projektują i weryfikują efekty uczenia się w formalnych programach kształcenia uczelnie w Polsce i w Bułgarii?
8. Jakie elementy powinien zawierać formularz oceny kompetencji (ankieta) wersja pilotażowa?
9. Jakie wyznaczniki behawioralne przypisać 5 kluczowym kompetencjom menedżerskim studentów?
10. Jakie elementy powinien zawierać wywiad behawioralny?
11. Na jakich wskaźnikach i danych metryczkach koncentrować się w analizie wyników badań empirycznych?
12. O jakie elementy wzbogacić narzędzia badawcze (ankieta, wywiad) w wersji finalnej?
13. Jakie luki kompetencje lub nadwyżki kompetencji występują wśród studentów WSM i BFU?
14. Jakie elementy zawiera przeprowadzona diagnoza kompetencji menedżerskich w WSM i BFU?
15. Jakie rozwiązania praktyczne można zaczerpnąć od partnera zagranicznego BFU?
16. Jakie są wnioski z przeprowadzonej diagnozy kompetencji menedżerskich?
17. Jak wyniki diagnozy kompetencji mają się do tych w projekcie standardowym?
18. Jakie są rekomendacje dla kształcenia formalnego?
19. Jakie są rekomendacje dla absolwentów w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich pozyskiwanych podczas kształcenia formalnego?
20. Jaki jest temat i cel przeprowadzenia warsztatów wdrożeniowych dla kadry WSM?
21. Jakie wnioski końcowe płyną z przeprowadzonych warsztatów?
22. Jakie są wyniki dwóch ekspertyz dla WSM m.in. nt. wniosków ze stosowania narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz propozycji formalnego programu kształcenia kompetencji menedżerskich I i II stopnia?

Przedstawione pytania badawcze zostały prawidłowo postawione w oparciu o problematykę badawczą projektu. Prawidłowo dobrano również narzędzia do weryfikacji hipotez, a mianowicie: kwestionariusz oceny kompetencji i wywiad behawioralny realizowany w oparciu o case study. Metodologia badań stanowi rzetelną



przemysłaną, spójną strategię, która została opracowana zgodnie ze standardami metodologicznymi.

7. Analiza wyników badań przeprowadzonych wśród studentów WSM i BFU

Badania realizowane w ramach projektu grantowego były przeprowadzane zdalnie ze studentami Burgas Free University ze względu na panującą w kraju pandemię COVID - 19. Badania te stanowiły niewątpliwie wyzwanie dla osób realizujących badania, które musiały zmotywować studentów obu Uczelni do wzięcia udziału w badaniu online. Można stwierdzić, iż narzędzia zastosowane do weryfikacji kompetencji menedżerskich zostały prawidłowo dobrane, gdyż osiągnięto zakładane cele badawcze oraz dokonano weryfikacji hipotez również podczas procesu zdalnego, co zostało potwierdzone w dokumentacji projektowej. Dla każdego z realizowanych badań opracowano indywidualną metryczkę dzięki, której prezentowane dane zostały podane w rozbiciu na najistotniejsze kategorie. Dane te zostały prawidłowo wyselekcjonowane. Pomimo realizacji badań w formie online u studentów obu Uczelni zdiagnozowano w ramach bilansu kompetencji zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne.

Omówione wyniki badań zostały zaprezentowane podczas 16 godzinnych szkoleń warsztatowych dla kadry akademickiej Wyższej Szkoły Menedżerskiej.

8. Luki i nadwyżki kompetencyjne w kształceniu formalnym

W ramach projektu grantowego w dokumencie „*Identyfikacja luk w kształceniu formalnym i w oczekiwanych kompetencjach menedżerskich*” zaprezentowano wyniki badań polskich pracodawców w stosunku do zachowań, jakich oczekują od studentów w ramach danej kompetencji menedżerskiej. Badanie było realizowane na grupie 100 pracodawców, którzy reprezentowali różne branże: chemiczna, spożywcza, banki, media, transport, handel. Badanie stanowiło cenny materiał badawczy, który ukazał, że oczekiwania pracodawców są koherentne z oczekiwaniami Uczelni względem poziomów



zachowań określonych kompetencji. Można, więc stwierdzić, że Wyższa Szkoła Menedżerska spełnia oczekiwania rynku pracy i dostosowuje swoją ofertę edukacyjną do wymagań rynkowych.

Podczas badania wśród studentów obu Uczelni zdiagnozowano zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne, co zostało zaprezentowane w przytoczonym dokumencie projektowym. Wymiana doświadczeń między Uczelniami partnerskimi stanowiła cenne wskazówki dla studentów WSM, którzy mogli poznać systemy diagnozowania kompetencji oparte nie tylko na rozwiązaniach krajowych, ale i międzynarodowych. Współpraca między Uczelniami miała również wpływ na rozwinięcie NETWORKINGU, co niewątpliwie przyczyni się do rozwoju kompetencji menedżerskich studentów obu Uczelni. Zaleca się, aby Wyższa Szkoła Menedżerska podczas przeprowadzenia bilansu kompetencyjnego wśród swoich studentów określiła scenariusz (np. francuski), według którego bilans będzie przeprowadzany. Należy również zastanowić się nad możliwością łączenia bilansu kompetencyjnego z innymi metodami, które w projekcie nie zostały ujęte jak na przykład aplikacje internetowe wspomagające proces diagnozowania kompetencji. Zaleca się również przeanalizowanie treści zawartych w kartach przedmiotów pod kątem otrzymanych wyników w ramach luk i nadwyżek kompetencyjnych.

Treści zawarte w kartach przedmiotów należałoby zmodyfikować w taki sposób, aby student na wyższym semestrze studiów mógł uzupełnić luki kompetencyjne bądź w dalszym ciągu poszerzać swoje kompetencje. Diagnozowanie kompetencji jest procesem ciągłym i wymaga zarówno profesjonalnego doboru narzędzi diagnostycznych jak i wnikliwej analizy otrzymanych wyników bilansu kompetencyjnego.

9. Rekomendacje

Podczas warsztatów wdrożeniowych realizowanych dla kadry akademickiej WSM w ramach projektu *„Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu”*, zaprezentowano rekomendacje w zakresie definiowania i diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM. Rekomendacje zostały podzielone na kilka obszarów i tak:



- ✓ Stworzenie Uczelnianego Katalogu Dobrych Praktyk – katalog powinien zawierać następujące obszary: współpracę z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi w zakresie kształtowania kompetencji menedżerskich zgodnie z potrzebami rynkowymi; wspieranie absolwentów Uczelni w doskonaleniu kompetencji menedżerskich; promowanie najlepszych studentów – absolwentów; współpraca ze studentami studiów zagranicznych i rozwijanie ich kompetencji w zależności od potrzeb rynkowych danego kraju.
- ✓ Programy kształcenia – w programach kształcenia formalnego na kierunku zarządzanie I i II stopnia studiów, aby zwiększyć skuteczność kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerskich studentów i absolwentów należy podjąć działania mające na celu włączanie certyfikowanych szkoleń praktycznych w programy studiów; wprowadzić do programów studiów elementy doradztwa zawodowego, zarządzania kompetencjami i zarządzania karierą niezależnie od wybranej specjalności; zwiększyć ilość form dydaktycznych, partycypacyjnych zwiększających aktywność i zaangażowanie studentów podczas prowadzonych zajęć, stymulujących wśród studentów kreatywne i innowacyjne myślenie, kompetencje współpracy, rozwiązywania realistycznych problemów oraz przedsiębiorczości np. poprzez zwiększenie pracy studentów metodą projektową, warsztatową oraz poprzez pracę zespołową, w tym w zespołach interdyscyplinarnych.
- ✓ Umiędzynaradawianie metod edukacyjnych i treści szkoleniowych - Uczelnia powinna kontynuować dotychczasową współpracę międzynarodową w zakresie dydaktyki i badań naukowych oraz otwierać się na nowe kierunki i wyzwania wynikające z mobilności studentów ERASMUS w skali świata i szybkiego rozwoju nauki w krajach pozaeuropejskich. Zaleca się również wzmocnienie międzynarodowej współpracy w dziedzinie badań naukowych poprzez nawiązywanie nowych kontaktów i aktywne uczestnictwo w programach międzynarodowych, konferencjach, seminariach szczególnie związanych z innowacyjnymi rozwiązaniami i priorytetowymi kierunkami rozwoju w zakresie obszaru nauk społecznych i technicznych. Rozwijanie kształcenia na odległość, co przyczyni się do wymiany doświadczeń między grupami interesariuszy z różnych krajów.



- ✓ Rozbudowanie systemu doradztwa zawodowego na uczelni - Zaleca się zwiększenie promowania działalności Biura Karier nie tylko wśród studentów, ale także wśród absolwentów WSM; należy rozszerzyć dotychczasowy zakres działalności Biura Karier m.in. poprzez poszukiwanie i pozyskiwanie wsparcia rozwoju i pracy tego podmiotu np. istnieje możliwość uzyskania dofinansowania w ramach programów unijnych – Europejskiego Funduszu Społecznego EFS w zakresie chociażby poradnictwa zawodowego, prowadzenia badań potrzeb rynku pracy, badań losów absolwentów, specjalistycznych szkoleń, w tym dla pracowników biur karier, staży i praktyk studenckich.
- ✓ Należy opracować i wdrożyć szczegółową procedurę i zasady przeprowadzania diagnozy kompetencji studentów w skali całej uczelni, z uwzględnieniem podmiotów w tym uczestniczących i za to odpowiedzialnych wraz z doprecyzowaniem sposobów raportowania, monitorowania i wykorzystania wyników przeprowadzonego bilansu.
- ✓ Sposób potwierdzania kompetencji menedżerskich studentów musi być dostosowany do specyfiki danej uczelni.
- ✓ Należy weryfikować efekty kształcenia systematycznie i wielopoziomowo (na poziomie przedmiotu, praktyk, egzaminu dyplomowego).
- ✓ W projektowaniu planów studiów, programów kształcenia oraz podczas ich realizacji, oceny i ewaluacji zaleca się uwzględnienie wyników systematycznie przeprowadzonego bilansu kompetencji.

Rekomendacje przedstawione podczas warsztatów szkoleniowych zostały trafnie i przejrzysto zdiagnozowane. Po przeanalizowaniu dokumentacji projektowej można również zaproponować władzom Uczelni wprowadzenie specjalności „Zarządzanie kompetencjami” na kierunku Zarządzanie zarówno na I jak i II stopień. W ramach tej specjalności należy również wprowadzić przedmioty związane z IT, które wspomogą system diagnozowania kompetencji. Tą samą propozycję można zaproponować na studia podyplomowych dla pracowników działu HR, którzy dokonują diagnozowania kompetencji wśród swoich pracowników. Zajęcia w ramach tych specjalności powinny być prowadzone w formie ćwiczeniowej bądź projektowej.



W ramach poszerzenia swojej oferty edukacyjnej, WSM mogłaby również wprowadzić specjalność „Rozwój zawodowy”, która to specjalność ściśle powiązana jest z definiowaniem i diagnozowaniem kompetencji, na podstawie, których wyznacza się ścieżkę rozwoju dla danego pracownika bądź studenta. W tym przypadku również należałoby prowadzić zajęcia w formie ćwiczeniowej bądź projektowej, aby studenci nabyli praktyczne umiejętności związane z tym obszarem. Zarządzanie kompetencjami, jako przedmiot mógłby również zostać wprowadzony na innych Wydziałach WSM, gdyż każdy student, pracownik podlega weryfikacji kompetencji, więc wiedza na ten temat byłaby niewątpliwie przydatna.



EKSPERTYZA KOŃCOWA

- I. WPROWADZENIE.**
- II. STOPIEŃ REALIZACJI CELÓW PROJEKTU.**
- III. ETAPY REALIZACJI PROJEKTU.**
- IV. IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH.**
- V. DOBÓR I STRUKTURA NARZĘDZI DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH – KWESTIONARIUSZ ANKIETY I WYWIAD BEHAWIORALNY.**
- VI. PORÓWNANIE NARZĘDZI DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI W NINIEJSZYM PROJEKCIE GRANTOWYM I W PROJEKCIE STANDARDOWYM..**
- VII. METODOLOGIA BADAŃ I WERYFIKACJA HIPOTEZ.**
- VIII. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH W OPARCIU O WYNIKI ANKIET I WYWIADÓW BEHAWIORALNYCH PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD STUDENTÓW WSM I BFU.**
- IX. LUKI I NADWYŻKI KOMPETENCYJNE W KSZTAŁCENIU FORMALNYM.**
- X. PROGRAMY STUDIÓW – REKOMENDACJE.**



I. WPROWADZENIE

Dynamicznie dokonujące się zmiany nie tylko w samych organizacjach, ale i w ich otoczeniu, coraz częstsze pojawianie się nieprzewidywalnych i trudnych sytuacji problemowych, czego przykładem mogą być chociażby obecne wydarzenia związane z pojawieniem się pandemii na świecie, które stawiają przed współczesnymi pracodawcami coraz trudniejsze wyzwania do przezwyciężenia. Na rynku mają szansę utrzymać się przedsiębiorstwa o silnym kapitale ludzkim. Organizacje nie są w stanie przewidzieć wszystkiego, ale mogą zapewnić sobie silną pozycję, dzięki zatrudnianiu pracowników o wysokim potencjale.

To kompetencje pracowników stanowią strategiczny element w dzisiejszej walce o przetrwanie, w tym kreatywne i innowacyjne myślenie, cechy przywódcze czy umiejętności adaptowania się do dynamicznie zmieniających się warunków. Solidne podstawy dobrego przygotowania pracowników do wejścia na tak trudny w dzisiejszych czasach rynek pracy powinny stworzyć uczelnie wyższe, które powinny wyposażać swoich studentów w nie tylko niezbędną wiedzę, ale przede wszystkim w umiejętności praktyczne i kompetencje, w tym kompetencje społeczne pożądane na rynku pracy.

W programach kształcenia formalnego nie powinno się już patrzeć wąsko przez pryzmat wyposażania studentów w kompetencje twarde, które są oczywiście niezwykle ważne, ale bardziej koncentrować się na kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji miękkich, dzięki którym łatwiej będzie studentom odnaleźć się nawet w najbardziej nieprzewidywanej sytuacji niezależnie od stanowiska, funkcji czy roli, jaką będą mieli do wypełnienia w organizacji. Przy kształtowaniu kompetencji, w tym kompetencji menedżerskich nie można tylko ograniczać się do kształcenia formalnego sprowadzającego się do odbycia studiów licencjackich, inżynierskich, magisterskich, doktoranckich czy podyplomowych.



Należy również pamiętać o konieczności podejmowania innych dostępnych metod i technik kształtowania i doskonalenia kompetencji menedżerskich tj. kształceniu nieformalnym i poza formalnym. Kształcenie nieformalne najprościej mówiąc sprowadza się do zdobywanego doświadczenia zawodowego w różnych sytuacjach życiowych, nie tylko podczas pracy, do umiejętności wzajemnego wykorzystywania chociażby sieci kontaktów prywatnych i zawodowych w sferze życia, w której akurat istnieje taka potrzeba czy po prostu uczenia się na błędach, które popełniamy przy okazji podejmowanych decyzji zarówno w pracy jak i poza nią. Należy pamiętać, że kształcenie nieformalne to także wszelkie działania, jakie podejmujemy w ramach naszego samodoskonalenia.

Równie ważne, co kształcenie formalne i nieformalne jest także kształcenie pozaformalne, czyli najogólniej mówiąc uczenie się w miejscu pracy poprzez np. uczestniczenie w różnorodnych szkoleniach czy udział w projektach. Jednak to właśnie kształcenie formalne stwarza podstawy do kształtowania kluczowych kompetencji pracowników na rynku pracy, jednak należy pamiętać, że najlepsze efekty przynosi wykorzystywanie wszystkich trzech form kształcenia. Obecnie szybko zachodzące zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji wymagają również konieczności systematycznego przeglądania i udoskonalania programów kształcenia formalnego na uczelniach wyższych, zwiększania stopnia ich upracticzniania i umiędzynarodowiania oraz zacieśniania współpracy i jej rozbudowywania na różnych płaszczyznach zwłaszcza z przedstawicielami pracodawców.

Produktem końcowym i jednocześnie wskaźnikiem efektywności w każdym formalnym programie kształcenia jest osiągnięcie przez studentów i absolwentów uczelni wiedzy, umiejętności praktycznych i kompetencji na określonym poziomie - poziomie oczekiwanym lub go przekraczającym, dlatego bardzo ważnym narzędziem weryfikującym występujące różnice pomiędzy stanem istniejącym a pożądanym jest bilans kompetencji, który powinien pomóc w identyfikowaniu obszarów wymagających „naprawy” czy doskonalenia. Bilans kompetencji jest narzędziem wykorzystywanym zarówno przez uczelnie wyższe jak i przez pracodawców.



II. STOPIEŃ REALIZACJI CELÓW PROJEKTU

Celem głównym projektu grantowego pt. *Diagnoza kompetencji menedżerskich - porównanie polskiego i bułgarskiego systemu* było wdrożenie nowego rozwiązania, tj. modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich, w Wyższej Szkole Menedżerskiej (WSM) w Warszawie. Natomiast celami szczegółowymi było:

1. Wymiana informacji i doświadczeń Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie z Burgas Free University w Burgas, Bułgaria w zakresie procedur, stosowanych narzędzi i metod dotyczących diagnozowania kompetencji menedżerskich.
2. Wypracowanie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich na studiach I i II stopnia, co stanowiło produkt finalny projektu.
3. Wypracowanie rekomendacji dla WSM dotyczącej kształcenia studentów w obszarze kompetencji menedżerskich na I i na II stopniu.

Po przeanalizowaniu wszystkich dokumentów grantowych stwierdzono, że wszystkie powyższe cele zostały osiągnięte i zrealizowane. Wymiana informacji i doświadczeń w zakresie procedur, stosowanych narzędzi i metod dotyczących diagnozowania kompetencji jest odzwierciedlona np. w dokumencie (etap I) „Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne menedżera. Przegląd rozwiązań polskich i bułgarskich, przegląd literatury światowej”, gdzie m.in. omówiono kompetencje społeczne studentów w oparciu o Polską Ramę Kwalifikacji PRK oraz bułgarską Krajową Ramę Kwalifikacji NQF 6 i 7 poziom, czyli dla I i II stopnia studiów w rozbiciu na wiedze, umiejętności i kompetencje. Drugi dokument również powstał w etapie I nt. opracowania rezultatów analizy porównawczej stosowanych rozwiązań w WSM i BFU w zakresie projektowania i weryfikacji efektów uczenia się w formalnych programach kształcenia dotyczących w szczególności kompetencji menedżerskich w oparciu o dane wtórne.

W sposób przejrzysty przedstawiono etapu procesu projektowania nowej specjalności/ kierunków studiów i efektów kształcenia w WSM. Podzielono to na fazę koncepcji, planowania i określenia wymagań, projektowania, implementacji oraz testowania i oceny.



Bardzo podobnie wygląda to również u Partnera zagranicznego BFU. Występują tutaj różnice wynikające z nieco odmiennych struktur obu uczelni oraz innego nazewnictwa podmiotów i komórek uczestniczących w procesie projektowania i weryfikowania efektów uczenia się. Proces ten jest na tyle podobny, że już na tym etapie dokonano wstępnej identyfikacji 5 kluczowych kompetencji menedżerskich.

W wypracowaniu modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich od samego początku widać zaangażowanie Partnera bułgarskiego, chociażby już na etapie identyfikowania kluczowych kompetencji menedżerskich studentów obu uczelni głównie w oparciu o wnikliwą analizę efektów uczenia się oraz kart przedmiotów WSM i BFU.

Szczególne znaczenie w realizacji celu głównego i celów szczegółowych odegrało doświadczenie partnera zagranicznego, od którego WSM mogło zaczerpnąć dobre praktyki w zakresie definiowania i diagnozowania kompetencji menedżerskich. Stworzone narzędzie modelowe (produkt finalny projektu grantowego), dotychczas nie występował i nie był wykorzystywany w praktyce WSM i dlatego może stanowić wartość dodaną.

III. ETAPY REALIZACJI PROJEKTU

Podział realizowanego grantu na 4 etapy główne jest logiczne i uporządkowane:

1. **Etap I** – wstępny - obejmuje ocenę stanu obecnego, analizę i wprowadzenie teoretyczne dotyczące diagnozowania kompetencji menedżerskich w oparciu o analizę literatury oraz wiedzę i doświadczenie WSM oraz BFU. Powstało tu 5 dokumentów na podstawie analizy danych wtórnych, wyjaśniających podstawową terminologię projektu, dokonano właściwej analizy stanu obecnego oraz porównania rozwiązań w WSM i BFU. Po dość szczegółowej analizie dokonano wyodrębnienia 5 kluczowych kompetencji menedżerskich, które stały się podstawą do konstruowania narzędzi badawczych w dalszym etapie projektu.



2. **Etap II** - opracowanie narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz testowanie obejmował proces projektowania i sprawdzania poprzez badania pilotażowe efektywności narzędzia w

postaci kwestionariusza ankiety oraz narzędzia wspomagającego w postaci wywiadu behawioralnego a także sam proces przeprowadzenia badania wśród 105 studentów WSM oraz 105 studentów BFU w postaci ankiet oraz wywiadów na próbie reprezentacyjnej 30 studentów WSM i 30 studentów BFU. Kwestionariusz w wersji wstępnej poddano badaniu pilotażowemu, a następnie wprowadzono dodatkowe elementy w postaci ilości badanych poziomów kompetencji, co doprecyzowało otrzymywane wyniki i było słusznym posunięciem.

3. **Etap III** to analiza porównawcza z przeprowadzonych badań obejmująca testowanie narzędzia, jego weryfikację oraz wypracowanie wniosków i rekomendacji. Prawidłowo dokonano analizy wyników badań empirycznych wśród 105 studentów BFU (ankieta) oraz 30 (wywiad behawioralny). W sposób ciekawy dokonano identyfikacji luk i nadwyżek kompetencyjnych wśród studentów WSM i BFU. W sposób szczegółowy i logiczny zaprezentowano proces diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów I i II stopnia kierunku zarządzanie w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz w Burgas Free University w Burgas (12 etapów). Stworzono również ciekawy model diagnozowania kompetencji menedżerskich (prezentacja również graficzna) oraz analizy kompetencji w WSM.
4. **Etap IV** ostatni obejmuje wdrożenie modelowego narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich w oparciu o warsztaty wdrożeniowe dla kadry zarządzającej WSM.

Koncepcja warsztatów akcentuje wyraźnie aspekt praktyczny przeprowadzania bilansu kompetencji wśród studentów. Położono duży nacisk na podzielenie się z grupą docelową doświadczeniami i dobrymi praktykami partnera zagranicznego oraz omówieniu i przećwiczeniu stosowania wypracowanego narzędzia.



IV. IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH

Realizacja projektu rzeczywiście umożliwiła identyfikację rozwiązań w zakresie diagnozowania kompetencji menedżerskich dotychczas stosowanych rozwiązań za pomocą bilansu kompetencji (*skillsaudit*), co dokonano na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej przez obu partnerów projektów oraz doświadczenia w tym obszarze strony bułgarskiej.

Projekt ten w oparciu o współpracę ponadnarodową pozwolił również dokonać analizy porównawczej stosowanych rozwiązań (w WSM w Polsce, i u Partnera BFU w Bułgarii), w zakresie projektowania i weryfikacji efektów uczenia się w formalnych programach kształcenia – u studentów studiów licencjackich i magisterskich – na studiach na kierunku zarządzanie I i II stopnia. Analiza ta została przeprowadzona w sposób rzetelny i wnikliwy przez obu partnerów projektu. Identyfikacji 5 kluczowych kompetencji menedżerskich tj. komunikatywności, rozwiązywania problemów, współpracy, przedsiębiorczości oraz zaangażowania dokonano w sposób właściwy, co uzasadniono w powstałych dokumentach m.in. identyfikację oparto o analizę efektów uczenia i programów kształcenia (karty przedmiotów) WSM i BFU. Słusznie również odwołano się do definicji uniwersalnych kompetencji menedżerskich wg ekspertów PARP (*etap I dokument dotyczący zdefiniowania kluczowych dla projektu pojęć*), gdzie również podkreślono istotę występowania tych kompetencji. Właściwe odwołano się tu także do zaleceń Rady Unii Europejskiej z 22 maja 2018 w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, gdzie akcentuje się potrzebę i konieczność posiadania kompetencji społecznych oraz w zakresie przedsiębiorczości (*etap I dokument „Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne menedżera”*). Prawidłowo nawiązano tu także do Europejskiej Ramy Kwalifikacji oraz analogicznie do Polskiej Ramy Kwalifikacji PRK oraz bułgarskiej Krajowej Ramy Kwalifikacji NQF, gdzie kluczowe miejsce zajmują również kompetencje społeczne. Interesujące ujęcie kompetencji zaprezentowano tworząc wzorzec kompetencji menedżerskich zgodnie z metodologią prowadzonych badań empirycznych oraz na podstawie analizy Polskiej



Ramy Kwalifikacji PRK oraz opracowanych przez WSM efektów uczenia się dla I i II stopnia kierunku zarządzanie WSM, gdzie kluczowym kompetencjom menedżerskim przypisano odpowiadające im konkretne efekty uczenia się zawarte w programach kształcenia WSM. W podobnie ciekawy sposób odniesiono to do Bułgarskiej Krajowej Ramy Kwalifikacji NQF.

V. DOBÓR I STRUKTURA NARZĘDZI DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH – KWESTIONARIUSZ ANKIETY I WYWIAD BEHAWIORALNY

Pierwszym skonstruowanym na potrzeby projektu narzędziem był kwestionariusz ankiety. Ankieta ta opierała się na koncepcji dokonania samooceny posiadanych kluczowych kompetencji menedżerskich wśród studentów WSM i BFU. We wstępnej wersji narzędzia sformułowano definicję poszczególnych kompetencji (*komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość, zaangażowanie*) w sposób konkretny, przejrzysty, dość krótki i napisany zrozumiałym językiem. Zasadnie oparto je na podstawie treści programowych zawartych w kartach przedmiotów obu uczelni oraz wytycznych Europejskich Ram Kwalifikacji. Po wykonaniu badań pilotażowych prawidłowo dostrzeżono konieczność udoskonalenia narzędzia w obszarze identyfikowanych poziomów posiadanych kompetencji menedżerskich. W wersji wstępnej nie uwzględniono poziomu 0 – oznaczającego, że nie występują określone zachowania w danej kompetencji. Zatem wersja finalna obejmuje już 4 poziomy: tj. 0 - nie spełnia oczekiwań (wszystkie zachowania są nieprawidłowe), I - znacząco nie spełnia oczekiwań (większość zachowań wymaga poprawy), II - częściowo spełnia oczekiwania (prezentuje niektóre zachowania poniżej oczekiwań) oraz III - w pełni spełnia oczekiwania (prezentuje wszystkie zachowania zgodnie z oczekiwaniami a niektóre zachowania powyżej oczekiwań). W kwestionariuszu ankiety nie uwzględniono występowania poziomu oznaczającego, że przekracza oczekiwania, prezentuje większość zachowań powyżej oczekiwań lub prezentuje wręcz modelowe postawy we wszystkich zachowaniach. ***Dla dodatkowego zwiększenia precyzyjności***



procesu diagnozowania kompetencji menedżerskich w przyszłości zaleca się włączenie do bilansu również takiego poziomu.

W kolejnym kroku do definicji poszczególnych kompetencji w sposób prawidłowy sformułowano wyznaczniki behawioralne. Komunikatywność – 3 wyznaczniki - przekazywanie informacji, aktywne słuchanie i przekazywanie treści, rozwiązywanie problemów – 3 wyznaczniki- identyfikacja problemu, rozwiązywanie problemów oraz zapobieganie problemom, zaangażowanie - 4 wskaźniki- zaangażowanie w pracę, identyfikacja w działaniu, identyfikacja z firmą, uczelnią oraz zaangażowanie w rozwój firmy, uczelni, współpraca - 3 wskaźniki – partnerstwo, praca zespołowa, przepływ informacji i dzielenie się wiedzą, przedsiębiorczość – 4 wskaźniki- kreatywność i innowacyjność w myśleniu i działaniu, otwartość na podejmowanie ryzyka, konsekwencja w działaniu oraz cechy przywódcze. ***W przyszłości dla ujednoczenia zaleca się stosowanie tej samej ilości wskaźników dla poszczególnych kompetencji.***

W kolejnym kroku poszczególne wskaźniki behawioralne przełożono w sposób jasny i konkretny na opisy realistycznych zachowań, którym z kolei przypisano w sposób przemyślany i uporządkowany poziomy - w skali 4 stopniowej od 0 do 3. Następnie skonstruowano kwestionariusz wywiadu, który miał na celu sprawdzenie stopnia obiektywizmu ankiet oraz potwierdzenie umiejętności praktycznych respondentów. Zastosowano się do wymogów Europejskiej Ramy Kwalifikacji, które mówią, że nie można diagnozować studentów jedynie samą ankietą bez sprawdzenia faktycznych umiejętności praktycznych. Zasadnie w wywiadach zastosowano case study. W badaniu pilotażowym bardzo słusznie dostrzeżono, że respondenci w różny sposób rozumieją definicje poszczególnych kompetencji. Zasadne zatem było umieszczenie w wersji finalnej pytania dotyczącego rozumienia definicji kompetencji przez respondentów. Sformułowano ważny wniosek a mianowicie, że rozbieżności te mogą wynikać z posiadanego doświadczenia zawodowego studentów.

Słusznie założono, że w celu ujednoczenia badań należało przeprowadzić ankietę zarówno wśród studentów WSM jak i u Partnera zagranicznego na podobnej próbie 105 studentów w celu porównania stosowanej diagnostyki kompetencji menedżerskich oraz wypracowanie wspólnego narzędzia, które zostanie wdrożone w WSM. W badaniu oprócz ankiety, zostały przeprowadzone również wspomniane wywiady behawioralne



na próbie 30 studentów WSM i 30 studentów BFU. Słusznie przyjęto, że wywiad na około 30 % próbie da już wiarygodny wycinek rzeczywistości. Cel ankiety i wywiadu - czyli zdiagnozowanie poziomu 5 kluczowych kompetencji menedżerskich, które powinny być skorelowane z realizacją programów kształcenia w oparciu o Europejskie Ramy kwalifikacji i ukazać poziom tych kompetencji wśród badanych studentów został zrealizowany.

W bardzo ciekawy sposób przedstawiono w dokumencie podsumowującym etap III ujęcie wzorca kompetencji menedżerskich zgodnie z metodologią prowadzonych badań empirycznych oraz PRK, gdzie do 5 kluczowych kompetencji menedżerskich przypisano efekty uczenia się I i II stopnia studiów na kierunku zarządzanie w WSM z podziałem na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, co doskonale odzwierciedla ujęcie w formalnych programach kształcenia kształtowanie pożądanых kompetencji na rynku pracy.

VI. PORÓWNANIE NARZĘDZI DO DIAGNOZOWANIA KOMPETENCJI W NINIEJSZYM PROJEKCIE GRANTOWYM I W PROJEKCIE STANDARDOWYM

Celem głównym projektu standardowego pt. „Certyfikuj swoją przyszłość” (cel tematyczny: EFS 10 - Inwestowanie w edukację, umiejętności i uczenia się przez całe życie) było podniesienie oczekiwanych przez pracodawców kompetencji: zawodowych, informatycznych, komunikacyjnych i w zakresie przedsiębiorczości, wśród 250 studentów w Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie z ostatnich dwóch semestrów studiów I i II stopnia na kierunkach: Zarządzanie, Administracja, Informatyka, Zarządzanie i Inżynieria produkcji oraz Bezpieczeństwo Narodowe, dzięki realizacji: szkoleń certyfikowanych, zajęć warsztatowych, zadań praktycznych w formie projektowej, wsparcia w ramach współpracy z otoczeniem społeczno – gospodarczym (w tym zagranicznej), prowadzących do dalszego kształcenia i/lub zatrudniania 40% absolwentów uczestniczących w projekcie. Głównymi zadaniami w ramach realizowanego projektu standardowego było: Bilans Kompetencji, realizacja certyfikowanych szkoleń i zajęć warsztatowych w ramach 13 ścieżek, realizacja



dotychczasowych zadań praktycznych w formule „Szkoły letniej” oraz współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym zagraniczna – spotkania z pracodawcami, wizyty studyjne i zagraniczne. Realizacja wsparcia dla studentów rozpoczęła długofalową strategię wsparcia kompetencji studentów WSM oczekiwanych przez pracodawców na rynku pracy, która będzie również kontynuowana po zakończeniu projektu.

Niniejszy projekt grantowy to rozszerzenie projektu standardowego *Certyfikuj swoją przyszłość* o komponent współpracy ponadnarodowej z Burgas Free University, który stanowi niewątpliwie wartością dodaną dla realizacji celów projektu standardowego. Cele główne projektu standardowego „*Certyfikuj swoją przyszłość*” są skorelowane z projektem grantowym, gdyż oba projekty nawiązują do kwestii konieczności dokonywania bilansu kompetencji, pod kątem identyfikacji i oceny poziomu kompetencji posiadanych przez studentów WSM oraz istotnych na rynku pracy. Cel projektu grantowego swoją tematyką jest spójny z zadaniem i celami projektu standardowego w obszarze dotyczącym Bilansu Kompetencji. Wyniki diagnozy przeprowadzonej wśród studentów (uczestników projektu) w projekcie standardowym zostały uwzględnione w dokumentach realizowanych w ramach etapu 2, 3 i 4 projektu i wykorzystane przy konstruowaniu narzędzi projektu grantowego. Do projektu grantowego w sposób uzasadniony wyłoniono grupę studentów jedynie z kierunku zarządzanie I i II stopnia WSM.

Bilans kompetencji niniejszego projektu bazował na bilansie kompetencji projektu standardowego. Porównanie otrzymanych wyników bilansu kompetencji wstępnych w projekcie standardowym i bilansu kompetencji w projekcie grantowym (m.in. dokument podsumowujący zad nr 1 i 2 etap III oraz materiały przekazane w ramach projektu podstawowego) jasno wskazało na większą precyzyjność i szczegółowość narzędzi stosowanych w projekcie grantowym. Wpłynęło na to z pewnością zastosowanie w procesie diagnozy kompetencji dodatkowego narzędzia weryfikującego ankietę, a mianowicie wywiadów behawioralnych. Dały one możliwość porównania samooceny respondentów dokonanej w ankietach z kompetencjami praktycznymi oraz wykorzystania bardziej szczegółowej skali oceny poziomów kompetencji w odniesieniu do poszczególnych wskaźników behawioralnych.



W projekcie standardowym zastosowano skalę 3-stopniową, gdzie 0 to poziom dobry, oczekiwane kompetencje, 1 - poziom podstawowy, uczący się (do 1pkt), 2- poziom braku kompetencji (1-3pkt), a w projekcie grantowym skalę 4- stopniową, gdzie 0 to poziom braku kompetencji, 1- poziom podstawowy, 2- poziom dobry 3- poziom bardzo dobry (oczekiwane kompetencje).

Ponadto diagnozę kompetencji w projekcie grantowym skoncentrowano, co prawda bardziej szczegółowo, ale jedynie wokół 5 kluczowych kompetencji menedżerskich, natomiast w projekcie standardowym było to zrobione w odniesieniu do większej ilości kompetencji - przedsiębiorczych, zawodowych, komunikacyjnych oraz informatycznych. W projekcie standardowym również wyniki wstępnego bilansu kompetencji w dalszym etapie realizacji projektu podlegały dalszej weryfikacji, przy czym przy wykorzystaniu innych narzędzi takich jak np. Assesment Center.

VII. METODOLOGIA BADAŃ I WERYFIKACJA HIPOTEZ

W procesie badawczym bardzo ważną rolę odgrywa logiczne myślenie, które znajduje odzwierciedlenie w poszczególnych etapach badawczych. Istota badań sprowadza się do rzetelności, trafności, dokładności, adekwatności, celowości oraz uporządkowania. Kluczowe znaczenie odgrywa tu również dociekliwość intelektualna autora/ów badań. Celem metodologii badań jest udoskonalanie sposobów pomiaru czy badania danego zjawiska, aby otrzymywać wyniki o wysokim stopniu wiarygodności materiału empirycznego. To też ma miejsce w przypadku niniejszego projektu, w którym w oparciu o bilans kompetencji studentów projektu grantowego dokonano rozbudowy narzędzia w projekcie grantowym.

W projekcie w sposób prawidłowy, logiczny i uporządkowany sformułowano założenia badawcze. Właściwie sformułowano cel badań, problem badawczy oraz problematykę badawczą. Hipoteza główna oraz hipotezy szczegółowe są spójne z koncepcją badań. Część teoretyczna wykazuje się dużą spójnością z częścią empiryczną projektu. We właściwy i uzasadniony sposób dokonano doboru narzędzi badawczych tj. kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu. Prawidłowo sformułowano



definicje kompetencji, zidentyfikowano wyznaczniki behawioralne oraz dobrano skalę poziomu kompetencji. Poprawnie dokonano weryfikacji przyjętych we wstępnej fazie badań hipotez badawczych, sformułowano wnioski oraz rekomendacje. W sposób prawidłowy i jasny omówiono przebieg procesu badawczego, w tym prezentacja graficzna.

Celem badań była analiza porównawcza procesu diagnozowania kompetencji menedżerskich wśród studentów I i II stopnia kierunku Zarządzanie w Polsce w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz w Burgas Free University w Burgas w Bułgarii.

Celami szczegółowymi było:

11. Poznanie kompetencji menedżerskich występujących wśród studentów BFU.
12. Identyfikacja kompetencji menedżerskich studentów obu uczelni.
13. Dokonanie analizy kompetencji kluczowych studentów obu uczelni.
14. Wskazanie wyznaczników behawioralnych określających kompetencje menedżerskie.
15. Poszukiwanie rozwiązań praktycznych u partnera zagranicznego.
16. Analiza programów kształcenia obu uczelni.
17. Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych studentów.
18. Skonstruowanie i weryfikacja narzędzi badawczych.
19. Sformułowanie zaleceń działań doskonalących programy kształcenia formalnego w WSM – dla władz uczelni, pracowników uczelni, studentów i absolwentów.
20. Porównanie skuteczności narzędzi do diagnozy kompetencji z projektem Standardowym.

Cel główny oraz cele szczegółowe ujmują w sposób ciekawy i interesujący ważny problem, jakim jest identyfikowanie wiedzy, umiejętności i kompetencji, w jakie zostają wyposażeni studenci kończący studia i w jakim stopniu są przygotowani do podjęcia wyzwań czekających na nich na rynku pracy.

Główny problem badawczy: Jakie rozwiązania praktyczne w obszarze diagnozowania kompetencji można zaczerpnąć od partnera zagranicznego – BFU Bułgaria?



Problematyka badawcza obejmowała poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania:

23. Co to jest bilans kompetencji i do czego służy?
24. Jak diagnozować kompetencje?
25. Jak identyfikować luki kompetencyjne?
26. Jakie są kluczowe kompetencje menedżerskie?
27. Jaką wiedzę, umiejętności i kompetencje zaliczamy do społecznych kompetencji menedżera?
28. Jak identyfikować kluczowe kompetencje menedżerskie wśród studentów kierunku zarządzanie I i II stopnia WSM i BFU?
29. Jak projektują i weryfikują efekty uczenia się w formalnych programach kształcenia uczelnie w Polsce i w Bułgarii?
30. Jakie elementy powinien zawierać formularz oceny kompetencji (ankieta) wersja pilotażowa?
31. Jakie wyznaczniki behawioralne przypisać 5 kluczowym kompetencjom menedżerskim studentów?
32. Jakie elementy powinien zawierać wywiad behawioralny?
33. Na jakich wskaźnikach i danych metryczkowych koncentrować się w analizie wyników badań empirycznych?
34. O jakie elementy wzbogacić narzędzia badawcze (ankieta, wywiad) w wersji finalnej?
35. Jakie luki kompetencje lub nadwyżki kompetencji występują wśród studentów WSM i BFU?
36. Jakie elementy zawiera przeprowadzona diagnoza kompetencji menedżerskich w WSM i BFU?
37. Jakie rozwiązania praktyczne można zaczerpnąć od partnera zagranicznego BFU?
38. Jakie są wnioski z przeprowadzonej diagnozy kompetencji menedżerskich?
39. Jak wyniki diagnozy kompetencji mają się do tych w projekcie standardowym?
40. Jakie są rekomendacje dla kształcenia formalnego?
41. Jakie są rekomendacje dla absolwentów w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich pozyskiwanych podczas kształcenia formalnego?



42. Jaki jest temat i cel przeprowadzenia warsztatów wdrożeniowych dla kadry WSM?
43. Jakie wnioski końcowe płyną z przeprowadzonych warsztatów?
44. Jakie są wyniki dwóch ekspertyz dla WSM m.in. nt. wniosków ze stosowania narzędzia do diagnozowania kompetencji menedżerskich oraz propozycji formalnego programu kształcenia kompetencji menedżerskich I i II stopnia?

Problematykę badawczą sformułowano w sposób właściwy, co znalazło odzwierciedlenie w spójnych, rzetelnych i wartościowych wynikach badań empirycznych, sformułowanych rekomendacjach i wnioskach oraz przeprowadzonych warsztatach wdrożeniowych dla kadry zarządzającej WSM. W procesie badawczym poprawnie sformułowano hipotezę główną oraz 6 hipotez szczegółowych odnoszących się do kluczowych kwestii związanych z bilansem kompetencji menedżerskich studentów i absolwentów kierunku zarządzanie I i II stopnia.

Hipoteza główna:

Istotny wpływ na poziom kompetencji menedżerskich studentów ma ilość odbytych kursów i szkoleń oferowanych przez uczelnie, co skutecznie wspomaga programy kształcenia formalnego oraz przystosowanie zawodowe w środowisku pracy.

Hipotezy szczegółowe:

7. Upraktycznienie programów kształcenia formalnego efektywnie wpływa na tworzenie osobowości zawodowej studentów.
8. Systematycznie przeprowadzania diagnoza kompetencji wśród studentów na każdym etapie kształcenia formalnego wpływa, na jakość programów kształcenia oraz narzędzi ich realizacji.
9. Identyfikacja luk i nadwyżek kompetencyjnych wśród studentów na każdym etapie kształcenia stanowi istotny wyznacznik kierunków doskonalenia działań uczelni, co przekłada się na jakość kształcenia i są wyznacznikiem wybranych ścieżek kariery.
10. Programy kształcenia formalnego I i II stopnia studiów na kierunku zarządzanie w WSM i BFU skutecznie kształtują wiedzę, umiejętności i kompetencje menedżerskie studentów, w tym kompetencje społeczne.



11. Komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość oraz zaangażowanie to kluczowe kompetencje menedżerskie pożądane na rynku pracy, które kształtują programy kształcenia formalnego I i II stopnia wśród swoich studentów WSM i BFU.

12. Narzędzie do diagnozowania kompetencji w niniejszym projekcie stanowi rozszerzenie narzędzia z projektu standardowego, co znajduje odzwierciedlenie w ilości zidentyfikowanych luk kompetencyjnych studentów.

Dokonano weryfikacji powyższych hipotez w sposób logiczny i konkretnie uzasadniony. Wszystkie hipotezy zostały potwierdzone w procesie skrupulatnej analizy materiału empirycznego oraz analizy materiałów źródłowych, w tym tych otrzymanych od partnera zagranicznego.

VIII. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH W OPARCIU O WYNIKI ANKIET I WYWIADÓW BEHAWIORALNYCH PRZEPROWADZONYCH WŚRÓD STUDENTÓW WSM I BFU

Dokonana analiza wyników badań empirycznych, zarówno wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie jak i wśród studentów Burgas Free University w Burgas przy wykorzystaniu narzędzia kwestionariusza ankiety oraz kwestionariusza wywiadu behawioralnego cechuje się dużym stopniem dokładności, rzetelności i precyzyjności otrzymanych wyników. Analizy dokonano w sposób przejrzysty i uporządkowany. Prezentacja wyników badań, w tym graficzna ujmuje najistotniejsze wskaźniki. Analizę wyników oparto o bardzo istotne wyznaczniki w kontekście płci, stopnia studiów, zajmowanych stanowisk (*kierownicze, nie kierownicze, bezrobotni*), doświadczenia zawodowego, czy ilości odbytych szkoleń w uczelni i poza nią. Pozwoliło to na dokonanie oceny poziomu posiadanych kompetencji menedżerskich wśród studentów obu uczelni oraz weryfikację pod kątem występujących różnic i podobieństw pomiędzy obiema uczelniami, co z kolei pozwoliło na wyciągnięcie ciekawych wniosków, co do doskonalenia formalnych programów kształcenia oraz systemów diagnozowania kompetencji studentów oraz absolwentów, aby ułatwić im wejście na rynek pracy.



Szczegółowa analiza materiału empirycznego zgromadzonego na podstawie przeprowadzonych ankiet i wywiadów behawioralnych wśród studentów WSM i BFU wskazała przede wszystkim na wyższy poziom posiadanych kompetencji u partnera zagranicznego.

IX. LUKI I NADWYŻKI KOMPETENCYJNE W KSZTAŁCENIU FORMALNYM

Luki i nadwyżki kompetencyjne to kluczowe wskaźniki bilansu kompetencyjnego. Luki dostarczają informacji zwrotnej na temat konkretnych wyznaczników w ramach danej kompetencji, na doskonaleniu, których należałoby się skoncentrować podejmując określone działania naprawcze. Natomiast nadwyżki kompetencyjne wskazują z kolei, które poziomy oczekiwane danych wyznaczników behawioralnych w ramach badanej kompetencji zostały osiągnięte. Słusznym rozwiązaniem jest, aby pracodawcy włączani byli w proces diagnozowania kompetencji, ich identyfikacji i oceny pod kątem przydatności i przygotowania studentów i absolwentów do wejścia na rynek pracy i stania się potencjalnymi pracownikami.

W oparciu o wykorzystanie dodatkowych badań przeprowadzonych wśród interesariuszy WSM, wykazano również, że potrzeby i oczekiwania pracodawców pokrywają się z profilem kompetencyjnym studentów stworzonym w ramach realizowanego projektu. Pracodawcy zidentyfikowali konkretne zachowania, jakich oczekują od swoich potencjalnych pracowników. Dwudziestu z badanych pracodawców, którzy zatrudniali/ zatrudniają u siebie w firmie studentów i absolwentów WSM w sposób pozytywny wypowiadała się na temat ich kompetencji zdobytych w procesie kształcenia formalnego w Uczelni, gdyż była to pierwsza praca po ukończeniu studiów. Pracodawcy mieli możliwość skonfrontowania wiedzy, umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych nabytych w procesie kształcenia formalnego z realnymi problemami i wyzwaniem rynku pracy. Dokonano ciekawego zestawienia oczekiwań władz WSM pod kątem poziomów danej kompetencji wśród studentów, z oczekiwaniami pracodawców, co w znacznym stopniu znalazło pokrycie.



Badania zidentyfikowały także występowanie wśród badanych studentów nadwyżek kompetencyjnych, które zazwyczaj występowały u osób, które miały doświadczenie zawodowe powyżej 5 lat i odbyły liczne szkolenia i kursy zawodowe zarówno w Uczelni jak i poza nią. Wyniki całościowe przeprowadzonych badań zarówno wśród studentów studiów licencjackich jak i magisterskich kierunku Zarządzanie ujawniły, iż w niektórych wyznacznikach kompetencji posiadają oni zarówno luki jak i nadwyżki kompetencyjne. Szczegółowe przeanalizowanie całego procesu kształcenia pod kątem doboru form i metod kształcenia oraz narzędzi weryfikacyjnych efektów uczenia się powinno znacząco wpłynąć na poprawę w osiąganiu przez studentów wyższych poziomów danych wyznaczników behawioralnych. W proces weryfikacji powinno się systematycznie i bardziej aktywnie włączyć zarówno Biuro Projektów jak i Biuro Karier, które funkcjonują w strukturze Uczelni.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie pokazują, że studia zarówno I jak i II stopnia na kierunku Zarządzanie w WSM są w stanie zapewnić kształtowanie wszystkich z pięciu kluczowych kompetencji menedżerskich tj., komunikatywność, współpraca, rozwiązywanie problemów, przedsiębiorczość i zaangażowanie. Konieczne jest jednak systematyczne monitorowanie poziomu posiadanych kompetencji wśród studentów oraz stosowanie rozbudowanego pakietu narzędzi rozwojowych wspierających ich doskonalenie i pomagających w osiągnięciu profesjonalnego przygotowania do wejścia na rynku pracy.

X. PROGRAM STUDIÓW – REKOMENDACJE

1. Upraktycznienie programów kształcenia formalnego na studiach I i II stopnia kierunku zarządzanie

W programach kształcenia formalnego na kierunku zarządzanie I i II stopnia studiów w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie, aby zwiększyć poziom skuteczności kształtowania wiedzy, umiejętności i kompetencji menedżerskich studentów i absolwentów należy podjąć działania mające na celu włączanie **certyfikowanych szkoleń praktycznych** do programów studiów. Można to zrobić na przykład w ramach puli przedmiotów do wyboru. W ramach studiów I stopnia



licencjackich na kierunku Zarządzanie na studiach stacjonarnych w programie uwzględniono 16 przedmiotów do wyboru a na niestacjonarnych 9. Jeśli chodzi o II stopień kierunku Zarządzanie to mamy na studiach 14 przedmiotów do wyboru a na studiach niestacjonarnych 5. Student miałby możliwość dokonania wyboru tematyki interesującego go szkolenia, odbywałoby się ono w ramach planu zajęć i dodatkowym atutem byłoby otrzymanie certyfikatu. Należy przygotować ofertę szkoleń certyfikowanych najlepiej w formie warsztatów na podstawie wcześniej przeprowadzonego badania wśród studentów względem ich potrzeb i zainteresowań oraz wśród interesariuszy zewnętrznych pod kątem pożądaných kompetencji na rynku pracy. Oczywiście musi to być również skorelowane z całym programem studiów, zaopiniowane i zatwierdzone przez właściwe podmioty i organy uczelni.

W projektowaniu planów studiów, programów kształcenia oraz podczas ich realizacji, oceny i ewaluacji zaleca się uwzględnianie wyników systematycznie przeprowadzanego **bilansu kompetencji studentów**, który to dostarcza informacji o stopniu sprawności działania w rozwiązywaniu realnych i trudnych problemów zawodowych oraz szybkiego reagowania w warunkach zmian. Zaleca się również stopniowe rozszerzanie przeprowadzania tego **bilansu na absolwentów WSM**, co stanowiłoby cenne źródło wiedzy, jeśli chodzi o konfrontacje wiedzy, umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych nabytych w trakcie studiów z realnymi wymaganiami rynku pracy.

Należałoby także wprowadzić do programów studiów elementy **doradztwa zawodowego, zarządzania kompetencjami i zarządzania karierą** niezależnie od wybranej specjalności. Doradztwo zawodowe stanowi bardzo ważny element na drodze studentów do wejścia na rynek pracy. W ramach przedmiotu studenci miałby możliwość m.in. zapoznania się z koncepcjami wyboru zawodu, analizą sytuacji na rynku pracy nie tylko w Polsce, charakterystyką systemu doradztwa zawodowego na świecie, nabycia umiejętności korzystania z szerokiego wachlarza narzędzi diagnostycznych oraz przygotowywania dokumentów aplikacyjnych, co wbrew pozorom nie jest rzeczą łatwą i również wymaga zdobycia określonych umiejętności czy wypracowania strategii działania.

Można również utworzyć nową ofertę specjalności związanej właśnie z doradztwem zawodowym. Również przedmioty tematyczne związane z zarządzaniem



kompetencjami (obecnie występuje jedynie w ramach specjalności zarządzanie zasobami ludzkimi na I stopniu zarządzania w formie wykładu i ćwiczeń) oraz zarządzaniem karierą (obecnie występuje jedynie w ramach specjalności Menedżer HR na II stopniu Zarządzania w formie konwersatorium, rozwój zawodowy na specjalności ZZL II stopnia w formie konwersatorium) powinny znaleźć się w programie studiów I i II stopnia w ramach np. modułu przedmiotów kierunkowych, do wyboru lub specjalnościowych.

Oczywiście nazewnictwo przedmiotów i treści programowe nie mogłyby być powielane wymagałoby to wprowadzenia przemyślanych modyfikacji w programie kształcenia. Po dokonaniu wnikliwej analizy siatek programów kształcenia poniżej przedstawiono kilka propozycji - opcji rozwiązań do wprowadzenia w ramach doskonalenia - modyfikacji programów kształcenia na I i II stopniu kierunku Zarządzanie.

Studia licencjackie kierunek Zarządzanie

Obecnie na I stopniu Zarządzania w ramach kierunkowych przedmiotów znajduje się przedmiot: Zarządzanie zasobami ludzkimi - 24 godziny wykład - 4 pkt ECTS - studia stacjonarne i niestacjonarne oraz Zachowania organizacje - również 24 godziny - wykład 4pkt ECTS - studia stacjonarne i niestacjonarne. W celu uprządkowania można by:

Opcja 1

Zmodyfikować treści obu przedmiotów. Podzielić przedmioty na wykład i ćwiczenia po 12 godzin i w ramach ćwiczeń wprowadzić elementy doradztwa zawodowego czy pośrednictwa pracy.

Opcja 2

Przedmiot Zarządzanie zasobami ludzkimi 24 godz. wykładu zmniejszyć do 12 godz. i 2 pkt ECTS oraz wprowadzić dodatkowy przedmiot np. **Wprowadzenie do/ Podstawy doradztwa zawodowego** w formie konwersatorium/ ćwiczeń 12 godz. Analogicznie można to samo zrobić z przedmiotem Zachowania



organizacyjne – ograniczyć liczbę godzin do 12 i wprowadzić dodatkowy przedmiot np. **Diagnozowanie kompetencji zawodowych** w formie ćwiczeń.

Opcja 3

W ramach **przedmiotów do wyboru** można wprowadzić w ofercie na I stopniu warsztaty/ ćwiczenia z:

- budowania ścieżek kariery,
- kierowania rozwojem pracownika,
- technik coachingowych,
- e-mentoringu,
- komunikacji interpersonalnej,
- inne certyfikowane warsztaty, które będą wsparciem dla absolwentów opuszczających mury Uczelni.

Opcja 4

Zmodyfikowanie dotychczasowych treści programowych w ramach specjalności Zarządzanie zasobami ludzkim ze zwiększeniem nacisku na elementy Doradztwa zawodowego. Można także np. połączyć ze sobą dwa przedmioty specjalnościowe Controlling personalny i audyt pracy i wprowadzić dodatkowy przedmiot np. Doradztwo zawodowe i personalne w formie wykładu i ćwiczeń: 12+12.

Opcja 5

Wprowadzenie do oferty specjalnościowej – nowej specjalności Doradztwo zawodowe. Przykładowe przedmioty, jakie mogłyby być realizowane w ramach w/w specjalności:

Specjalność: Doradztwo zawodowe

I stopień zarządzania

- I. Diagnoza predyspozycji zawodowych – metody i narzędzia
- II. Komunikacja interpersonalna
- III. Poradnictwo zawodowe dla wybranych grup odbiorców
- IV. Kompetencje profesjonalnego doradcy zawodowego



- V. Teoretyczne podstawy doradztwa
- VI. Wyzwania i trendy współczesnego rynku pracy
- VII. Etyka w pracy doradcy zawodowego
- VIII. Metodyka pracy doradcy zawodowego
- IX. Poradnictwo międzykulturowe
- X. Współczesne koncepcje doradztwa zawodowego
- XI. Prawne aspekty funkcjonowania doradztwa zawodowego

STUDIA MAGISTERSKIE KIERUNEK ZARZĄDZANIE

Opcja 1

Na studia II stopnia w ramach **przedmiotów kierunkowych** występuje Zarządzanie strategiczne w formie wykładu i wymiarze 24 godzin zarówno na studiach stacjonarnych jak i zaocznych - 3pkt ECTS, który można by np. ograniczyć do 12 h a w to miejsce wprowadzić przedmiot **Doradztwo zawodowe i personalne** w wymiarze 12 godzin w formie **wykładu** i analogicznie w ramach przedmiotu kierunkowego Marketing międzynarodowy 24 godziny 2pkt ECTS ograniczyć do 12 godzin i wprowadzić Doradztwo zawodowe i personalne w formie **ćwiczeń** 12 godz.

Opcja 2

W ramach puli przedmiotów do wyboru można by pozwolić studentom dokonywać swobodnego wyboru przedmiotów, zgodnie z ich zainteresowaniami. Pozwoli to na usprawnienie pracy na Uczelni, a w konsekwencji na lepsze dopasowanie do wymagań pracodawców. Przedmioty do wyboru np.:

- I. Proces przejścia z edukacji na rynek pracy.
- II. Biznesplan mojej kariery.
- III. Psychologiczne doradztwo karier.
- IV. Warsztat diagnostyczny doradcy zawodowego.
- V. Kształtowanie kapitału kariery.
- VI. Jakość doradztwa zawodowego.



Opcja 3

Można **zmodyfikować program specjalności Zarządzanie zasobami ludzkimi** i tak np. zwiększyć ilość treści w ramach realizowanych przedmiotów kładących nacisk na elementy doradztwa zawodowego, diagnozy kompetencji i zarządzania karierą lub np. wycofać przedmiot Społeczny system pracy 5 pkt ECTS w formie wykładu w wymiarze 24 godzin studia stacjonarne i 12 godzin studia niestacjonarne i wprowadzenie w to miejsce np. Ścieżki karier i sukcesji pracowników

Opcja 4

Wprowadzić do oferty **nowej specjalności** – Doradztwo zawodowe i personalne, w ramach, którego można np. realizować następujące przedmioty:

- I. Doradztwo zawodowe w UE.
- II. Metodyka poradnictwa indywidualnego.
- III. Aktywne metody poszukiwania pracy.
- IV. Kompetencje diagnostyczne.
- V. Internet w doradztwie zawodowym.
- VI. Wypalenie zawodowe.
- VII. Obszary doskonalenia zawodowego.

W celu doskonalenia jakości kształcenia formalnego powinno się kłaść się większy nacisk na to, aby zwiększyć ilość form dydaktycznych, w tym takich o charakterze partycypacyjnym. Wpłyną one znacząco na zwiększenie stopnia aktywności i zaangażowania studentów podczas realizowanych zajęć i jednocześnie będą działać stymulująco na studentów, w tym na ich:

- kreatywność i innowacyjność,
- umiejętności współpracy,
- rozwiązywania problemów zawodowych oraz przedsiębiorczości m.in. poprzez stosowanie na zajęciach metod projektu, pracy w zespole, warsztatów, a nawet wprowadzania elementów treningów personalnych czy coachingu.



Należy pamiętać o tym, że efekty uczenia się stanowią kluczowy element w kształceniu formalnym. Muszą być one systematycznie monitorowane i weryfikowane pod kątem dokonywanych zmian w programach kształcenia oraz skorelowane z wynikami przeprowadzanego bilansu kompetencji na uczelni. Weryfikacja powinna być skoncentrowana wokół wdrażanych form weryfikacji na określonym poziomie. Na przykład na poziomie przedmiotów weryfikacja ta powinna obejmować w szczególności prace projektowe, zespołowe, studia przypadku. Na poziomie prac dyplomowych powinno nastąpić wypracowywanie rozwiązań i rekomendacji dla pracodawców, należy kłaść większy nacisk na powstawanie prac wdrożeniowych, które świadczą o profesjonalnym przygotowaniu do wejścia na rynek pracy.

Zaleca się uwzględnienie w dotychczasowych systemach motywowania i budowania zaangażowania zarówno wśród kadry akademickiej jak i studentów nagradzania postaw innowacyjnych przy wykorzystaniu np. mechanizmu konkursów czy pozyskiwania dofinansowań projektów.

Zaleca się, aby w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie opracować i wdrożyć szczegółową procedurę opisującą dokładnie cały proces diagnozowania kompetencji studentów. Z czasem także podjęcie próby jej rozszerzenia również na absolwentów WSM, z uwzględnieniem podmiotów uczestniczących, określeniem terminów, celów, sposobów raportowania i monitorowania oraz wyciągania wniosków oraz wdrażania modyfikacji. WSM musi samodzielnie wypracować taką procedurę zgodnie z panującymi na uczelni realiami, wewnętrzną strukturą, przepisami czy ogólnie systemem jakości. Z czasem zaleca się także rozszerzenie bilansu kompetencji również na obszar edukacji poza formalnej i nieformalnej. Należałoby wprowadzić dla studentów obowiązek przygotowywania portfolio. A także wprowadzenie możliwości dokonywania bilansu kompetencji dla zainteresowanych tym absolwentów WSM.

Bardzo ważne jest także wprowadzanie w jak największym stopniu umiędzynaradawiania zarówno w odniesieniu do metod nauczania jak i przekazywanych treści programowych. Zaleca się systematyczne rozszerzanie współpracy międzynarodowej na różnych obszarach działalności uczelni (w ramach programu Erasmus +, prowadzenia międzynarodowych projektów badawczych, wydawania publikacji z parterami zagranicznymi, organizowania Szkół Letnich,



wspólnych konferencji naukowych, wykorzystywania możliwości kształcenia na odległość czy tworzenie forum wymiany doświadczeń itp.).

Zaleca się rozbudowanie systemu doradztwa zawodowego na uczelni. Dobrą praktyką na wzór partnera zagranicznego Burgas Free University będzie promocja i rozszerzenie działalności Biura Karier WSM obejmującego swoją opieką nie tylko studentów, ale i absolwentów, zwłaszcza w ich aktywnym wsparciu przy wejściu na rynek pracy (bilans kompetencji, planowanie kariery, szkolenia certyfikowane, coaching, mentoring, treningi personalne, doradztwo itp.). Rozwój działalności Biura Karier powinien postępować poprzez działania, i przede wszystkim w oparciu o pozyskiwanie dofinansowania w ramach programów unijnych – Europejskiego Funduszu Społecznego EFS, szczególnie w zakresie poradnictwa zawodowego, badania rynku pracy, badań losów absolwentów, specjalistycznych szkoleń, w tym dla pracowników biur karier, staży i praktyk studenckich. Rozszerzenie wsparcia Uczelnianego Biura Karier na absolwentów WSM, będzie determinantem wzajemnych korzyści, w tym będzie wywierało znaczący wpływ na budowanie wzajemnych relacji oraz tworzenie sieci kontaktów. Znaczenie i rola uczelnianego Biura Karier powinno być znacznie wyeksponowane w strukturze WSM oraz powinno posiadać w znacznie większym stopniu rozwiniętą współpracę z innymi komórkami i podmiotami uczelnianymi takimi jak dział marketingu, biuro projektów, biuro praktyk, samorząd studencki czy koordynatora ds. Erasmusa. Powinna zostać również bardziej wyeksponowana rola doradcy zawodowego na WSM oraz rozbudowana sieć kontaktów i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym z fundacjami, stowarzyszeniami. Należy tworzyć akademickie kluby biznesu, w tym dzięki utrzymaniu relacji z absolwentami, często jednocześnie będą pracodawcami absolwentów wchodzących na rynek pracy.

Zaleca się również wprowadzenie rozwiązań na poziomie instytucjonalnym związanych z optymalizacją wykorzystania narzędzi wspomagających zarządzanie informacjami i wiedzą dostępnymi w WSM (rozwiązania informatyczne, technologiczne). We współczesnej rzeczywistości szczególnego znaczenia nabierają platformy edukacyjne i e-learningowe, które w nieco większym stopniu są obecnie wykorzystywane w związku z pandemią. Burgas Free University posiada w swojej ofercie studia II stopnia magisterskie w całości realizowane w systemie nauki na



odległość (kierunek - Międzynarodowe stosunki gospodarcze i Zarządzanie zdrowiem). Jest do tego profesjonalnie przygotowane.

Zaleca się także w skali całej Uczelni rozbudowanie sieci konsultacyjnej, w tym rozwijanie kontaktów z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi w kraju i zagranicą (m.in. opiniowanie profili kompetencyjnych absolwentów poszczególnych kierunków i profili, rozszerzanie ofert praktyk, staży a nawet zatrudnienia).

WSM w zbyt małym stopniu w porównaniu do BFU koncentruje swoje wysiłki wokół działań związanych z prowadzeniem projektów i grantów naukowych, krajowych i międzynarodowych zwłaszcza z udziałem studentów, absolwentów i pracodawców. Nie wykorzystuje również w dość efektywny sposób możliwości uzyskania dofinansowania z funduszy unijnych rozwiązań systemowych w uczelni (np. rozwój biura karier).

Zaleca się, aby władze WSM opracowały i wdrożyły system promowania i nagradzania postaw proinnowacyjnych wśród kadry, studentów a nawet absolwentów oraz obejmujący narzędzia zwiększające stopień ich zaangażowania w życie uczelni (konkursy, wspólne projekty, szkolenia certyfikowane itp.). WSM podjęło już pierwsze kroki na drodze do realizacji tego celu m.in. poprzez organizowanie corocznego konkursu na Studenta Roku i najlepszą pracę dyplomową. Należałoby jednak w większym stopniu w jego realizację angażować studentów i absolwentów.

Należy pamiętać, że szczególną rolę w budowaniu zaangażowania studentów i absolwentów WSM odgrywa kadra akademicka oraz władze uczelni, które muszą jak najefektywniej budować kulturę zaufania, wzajemnego szacunku i relacji a tym samym lojalności i identyfikowania się z uczelnią oraz aktywnego włączania się w jej życie i rozwój, również w okresie po ukończeniu studiów. Promowanie i kształtowanie kultury zaangażowania i klimatu innowacyjności niewątpliwie znajdzie odzwierciedlenie w jakości programów kształcenia WSM oraz wpłynie na kreowanie pozytywnego wizerunku uczelni.



Projekt Operatora Grupa Profesja pt.:
"Międzynarodowa współpraca się opłaca. Granty na komponent współpracy ponadnarodowej dla beneficjentów projektów standardowych realizowanych w zakresie celów tematycznych 8-11 współfinansowanych z EFS w ramach PO WER lub RPO w perspektywie finansowej 2014-2020"

Nr umowy UPG- MWSO-2-2019-88

Pt. „Diagnoza kompetencji menedżerskich- porównanie polskiego i bułgarskiego systemu”

Realizacja 01.09.2019-31.12.2020

PARTNERZY W PROJEKCIE



ul. Kawęczyńska 36, 03-772 Warszawa



BURGAS FREE UNIVERSITY

the new idea in education

8001, Burgas, 62 San Stefano Street



Grupa Profesja Sp. z o.o.
ul. Sieradzka 4c, 60-163 Poznań
tel. 61 662 11 60
e-mail: biuro@grupaprofesja.com



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

