

*Konrad Janiga*  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## POLITYKA EDUKACYJNA W ŚWIETLE POTRZEB KOMPETENCYJNYCH NA PRZYKŁADZIE BRANŻ BPO/SSC I ITO/IT

### Abstract

#### **Education policy in the context of competences requirement illustrated with example of BPO/SSC and ITO/IT lines of business**

**Considering the global context**, this article should be treated as a basis to necessary academic debate about the decisive role of education policy in competences **development**. **This article presents the definitions** of competences which are the most wanted by the outsourcing industry.

**Key words:** education policy, outsourcing, offshoring, competences

### Streszczenie

Artykuł stanowi przyczynek do niezbędnej w świetle globalnych uwarunkowań debaty akademickiej na temat roli polityki edukacyjnej w elastycznym rozwoju kompetencji pożądaných na rynku pracy. W opracowaniu zaprezentowano precyzyjne definicje kompetencji, na które zgłaszają zapotrzebowanie pracodawcy reprezentujący branżę *outsourcingowe*.

**Słowa kluczowe:** polityka edukacyjna, *outsourcing*, *offshoring*, kompetencje

### Wstęp

Kształtowanie kluczowych kompetencji przyszłych pokoleń w ramach polityki edukacyjnej państwa zostało uznane za ważny czynnik rozwoju społecznego i gospodarczego. Szczególną rolę w realizacji tego zadania przypisano uczelniom posiadającym stosowne uprawnienia akademickie, a tym samym autonomię programową, pozwalającą im dopasowywać proces kształcenia do pojawiających się nowych wyzwań na rynku pracy. Rodzi się zatem pytanie o adekwatność oferty dydaktycznej do zapotrzebowania pracodawców na kompetentnych absolwentów szkół wyższych. Problem dopasowania efektów kształcenia do potrzeb kompetencyjnych pracodawców w dobie globalnych zmian wydaje się bardzo

istotny z punktu widzenia polityk publicznych i wymaga pogłębionych badań, które przyniosą odpowiedzi na pytania dotyczące sposobów osiągania zamierzonych rezultatów, to jest między innymi wzrostu poziomu jakości kształcenia oraz zatrudnienia. Celem niniejszego opracowania jest przede wszystkim zdefiniowanie kompetencji pożądaných przez branżę *outsourcingu* i *offshoringu*. W artykule zaprezentowano również uwarunkowania krajowej polityki edukacyjnej w kontekście polityki zatrudnienia oraz budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

## Tło rozważań o wybranych politykach publicznych

W nasilających się ostatnimi czasy debatach dotyczących szerokiej problematyki społeczno-gospodarczej rozpoczynającej się drugiej dekady XXI wieku pojawiają się liczne odwołania do współczesnego światowego kontekstu. Wiele opracowań naukowych odnosi się do procesu powszechnej globalizacji, galopującego postępu informatyczno-technologicznego, aktualnie trwającego kryzysu gospodarczego i „wątpliwej słuszności” założeń gospodarki opartej na neoliberalnej idei wolnego rynku. Podnosi się także kwestię potrzeby renesansu wartości cywilizacyjnych, które stanowią o tolerancji międzyludzkiej oraz współistnieniu kulturowym, tworzą fundamenty społeczeństwa obywatelskiego i są wyznacznikiem dla zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej, troski o ekologię, a także o losy przyszłych pokoleń. „Dokąd zmierza świat?” – pytanie postawione przez Grzegorza Kołodkę w tytule jego książki wydaje się obecnie wyjątkowo trafne w kontekście nie tylko ekonomii politycznej przyszłości. Nastąpił bowiem czas, kiedy gospodarka światowa funkcjonuje 24 godziny na dobę, praca fizyczna podlega zautomatyzowaniu, postęp techniczny wymusza nowe formy podziału czasu pracy, następuje swobodny przepływ siły roboczej, kwitnie wolny handel, staliśmy się społeczeństwem wiedzy o rosnącym zapotrzebowaniu na kapitał intelektualny. Ludzkość żyje w sieci, jak zauważa Darin Barney. Jego teza o „społeczeństwie sieci” nie dotyczy kolejnego stadium następującego po erze postindustrializmu, społeczeństwie informacyjnym czy globalizacji – stanowi raczej próbę zrozumienia wzajemnie powiązanych sił społecznych, ekonomicznych i kulturowych [Barney, 2008: 35].

Powyższe uwarunkowania nie są bez znaczenia dla kształtu polityk publicznych, a przede wszystkim polityki edukacyjnej. Jej istotna rola uwidacznia się szczególnie w kontekście troski o losy przyszłych pokoleń i jest ściśle związana z polityką zatrudnienia. Zalecenia Rady Unii Europejskiej dotyczące reformowania edukacji w Polsce dotyczą między innymi: lepszego dostosowania kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, poprawy jakości edukacji, opierania polityki edukacyjnej na kompleksowej i spójnej strategii uczenia się przez całe życie. Zostały one uwzględnione w kierunkach krajowej polityki edukacyjnej do 2020 roku i są realizowane zgodnie z założeniami następujących rządowych dokumentów strategicznych: *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, *Strategia*

*Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego, Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki, Perspektywa uczenia się przez całe życie.* Jednym z celów strategicznych stał się rozwój kompetencji traktowanych jako „klucz do przyszłości”. Podkreśla się, że zadaniem współczesnej szkoły jest kształtowanie kompetencji, które pomogą dzisiejszym uczniom odpowiedzieć na wymagania rynku pracy i społeczeństwa w przyszłości.

## Polityka edukacyjna a polityka zatrudnienia

Justyna Godlewska w swoich rozważaniach na temat „edukacji w czasie kryzysu” odwołuje się do słów Jacques’a Delorsa, znanego francuskiego polityka zaangażowanego także w sprawę edukacji: „*choosing a type of education means choosing a type of society*” [Godlewska, 2009: 197]. Rzeczywiście, nie sposób się nie zgodzić, że w przytoczonej sentencji zawarta została głębsza mądrość życiowa, która może stanowić istotne przesłanie dla osób, podmiotów i instytucji zaangażowanych w rozwój systemów edukacyjnych. Jak zatem rozumieć istotę polityki edukacyjnej? Według przywołanej wyżej autorki polityka edukacyjna to „celowa działalność państwa w szeroko pojmowanej edukacji, obejmującej zarówno kształcenie dzieci i młodzieży, jak i osób dorosłych”, gwarantująca dostęp wszystkim członkom społeczeństwa do wysokiej jakości kształcenia na każdym etapie życia. Warto również zwrócić uwagę na istotną rolę polityki edukacyjnej wśród innych rodzajów polityki publicznej, a przede wszystkim na jej wkład w rozwój gospodarki opartej na wiedzy [Godlewska, 2009: 197]. Współczesna gospodarka w dużej mierze opiera się na wysoko wykwalifikowanym kapitale ludzkim, którego znaczenie w globalnych procesach rynkowych stale rośnie. W tym miejscu ujawnia się silne powiązanie polityki edukacyjnej z polityką zatrudnienia. Na istotną rolę polityki edukacyjnej w kształtowaniu wiedzy i umiejętności przekładających się na kwalifikacje zawodowe zasobów ludzkich zwracają również uwagę autorki projektu *Rekomendacje dotyczące polityki edukacyjnej i szkoleniowej*. Według Joanny Stopolskiej i Agaty Szymańskiej głównymi zadaniami polityki edukacyjnej i szkoleniowej są: kształtowanie zasobów ludzkich w sposób odpowiadający przemianom społeczno-gospodarczym, likwidowanie barier w dostępie do edukacji, znoszenie społecznych nierówności edukacyjnych oraz dostosowanie jakości kształcenia do zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy. Następnie autorki wskazują na fakt, że w realizację polityki edukacyjnej zaangażowane są władze lokalne oraz rządowe przy wzrastającym udziale jednostek pozarządowych i partnerów ze świata biznesu. Rezultatem współpracy ma być właściwa jakość zasobów ludzkich [Stopolska, Szymańska, 2011: 5].

Jerzy Hausner, pisząc na temat polityki zatrudnienia, krytycznie odnosi się do sytuacji panującej w szkolnictwie wyższym, wskazując na problem „masowości kształcenia”, który pozbawia edukację „zasady indywidualizacji” wymagającej relacji mistrz–uczeń [Hausner, 2008: 205]. Na marginesie tej części rozważań należy jednak zauważyć, że obecnie idea *mentoringu* zyskuje coraz większą po-

pularność w kręgach akademickich. Wracając do refleksji Hausnera – uważa on, że uczelnie skoncentrowały się na „taśmowej produkcji” dyplomów, nie kształcą natomiast „inteligentnych, samodzielnych i twórczych jednostek”, które byłyby odpowiednio przygotowane do zawodowej rywalizacji czy współdziałania. Według tego autora, aby uczelnie potrafiły odpowiedzieć na wymogi dyktowane przez rynek pracy, powinny stawać się „inkubatorami przedsiębiorczości swych absolwentów”, to jest koncentrować się na kształtowaniu indywidualnych kwalifikacji, umiejętności pracy zespołowej oraz na przygotowaniu do podejmowania działań zbiorowych (kapitał społeczny) [Hausner, 2008: 205]. O niedostosowaniu systemu kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy i rozwoju gospodarczego wspomina także Godlewska. Jako czynnik determinujący taki stan rzeczy w aspekcie szkolnictwa wyższego wymienia „zbyt niski udział kształcących się na kierunkach ścisłych i technicznych wśród ogółu studentów” [Godlewska, 2009: 201].

## Harmonizacja struktur kształcenia w Europie. Autonomia programowa uczelni

Nowa perspektywa edukacji – zapoczątkowana w 1999 roku w ramach harmonizacji struktur kształcenia w Europie (budowa Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego), a uwzględniona w polskiej reformie szkolnictwa wyższego – pozwala na tworzenie programów studiów adekwatnych do przyszłej roli absolwentów w szeroko rozumianym życiu społecznym. Europa stawia sobie za cel, aby „jej obywatele byli kulturalnie i intelektualnie wyposażeni w kompetencje odpowiednie na teraz i na przyszłość”. Instytucje szkolnictwa wyższego mają obowiązek

(...) przygotować studentów do produktywnej kariery i przyjęcia postawy obywatelskiej w perspektywie uczenia się przez całe życie. (...) wyprzedzać oczekiwania społeczne, tworząc odpowiednie strategie dla przyszłych programów studiów [Harmonizacja struktur kształcenia w Europie. Wkład uczelni w Proces Boloński, 2008: 83].

Silnie zaakcentowane znaczenie rozwoju kompetencji studentów w procesie dydaktycznym zostało odzwierciedlone w podstawowych celach kształcenia na poziomie akademickim uwzględniających między innymi właściwe przygotowanie absolwentów do potrzeb rynku pracy. Niewątpliwie autonomia programowa uczelni pozwala na kształtowanie pożądaných kompetencji przyszłych absolwentów, aczkolwiek budowa programów studiów powinna być oparta na odpowiednio sformułowanych efektach kształcenia, czyli na tym, co student po zakończeniu programu kształcenia winien wiedzieć, rozumieć oraz potrafić zademonstrować. Można wyróżnić dwa rodzaje efektów kształcenia: kompetencje ogólne (umiejętności uniwersalne) oraz kompetencje przedmiotowe (wiedza teo-

retyczna, praktyczna lub wiedza doświadczalna oraz umiejętności kierunkowe). Rozwój tych kompetencji powinien być nie tylko zawarty w programach studiów, ale także weryfikowany na koniec akademickiego procesu dydaktycznego [Harmonizacja..., 2008: 59]. Narzędziem do realizacji celów edukacji akademickiej i poprawy jakości kształcenia stały się Krajowe Ramy Kwalifikacji (KRK) dla szkolnictwa wyższego, które należy rozumieć jako szczególną metodę opisu kształcenia oferowaną studentom przez polskie uczelnie. Opisy zostały sformułowane w odniesieniu do wspomnianych efektów kształcenia, to znaczy: zawierają wymagania, jakim powinien sprostać student po ukończeniu studiów, a ponadto umożliwiają porównywanie dyplomów uzyskanych w różnych uczelniach na terenie całej Europy [Chmielecka, 2010: 7]. Widać wyraźnie, że główna rola w budowaniu europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego przypada w udziale uczelniom, których „niezależność i autonomia gwarantują ciągle dostosowywanie systemów szkolnictwa wyższego i nauki do zmieniających się potrzeb, wymagań społeczeństwa oraz postępu wiedzy naukowej” [Deklaracja Bolońska. Szkolnictwo wyższe w Europie, 1999: 1].

## Lokalizacja firm z sektora outsourcingu/offshoringu a poziom rozwoju szkolnictwa wyższego

Gospodarka wolnorynkowa w Polsce wkracza w kolejną dekadę funkcjonowania. Po burzliwych czasach transformacji ustrojowej i gospodarczej pojawiają się kolejne wyzwania wymagające adaptacji do trendów globalnych. Atrakcyjność Polski pod względem geopolitycznym, a także względnie wysokiego poziomu wykształcenia ludności przyciąga inwestorów zagranicznych. Wieloletnia restrukturyzacja gospodarki, innowacyjność i przedsiębiorczość, a przede wszystkim wzrost znaczenia sektora usług stwarzają zapotrzebowanie na kapitał ludzki, który stanowi najcenniejszy zasób Polski, a w szerszym kontekście także całej Europy. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że w definicji pojęcia kapitału ludzkiego podkreśla się „wymierną wartość umiejętności i doświadczeń pracowników” [Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych, 2007: 137]. Powyższe walory zostały dostrzeżone i są wykorzystywane przez międzynarodowe firmy w celu poszerzania globalnej ekspansji rynkowej i maksymalizowania własnych użyteczności. Intensywny napływ kapitału zagranicznego na terytorium Polski łatwo zauważyć na przykładzie imponującego wzrostu branż *outsourcingowych* w naszym kraju.

Tematyka rozwoju sektora *outsourcingowego* w polskim kontekście sytuacyjnym zyskuje na popularności i staje się przedmiotem coraz liczniejszych badań, analiz i opracowań (np. Szymaniak [2007], Rybiński [2007], Micek [2010]). Pomijając głębszą merytoryczną refleksję nad koncepcją *outsourcingu*, dla zachowania porządku wyводу należy jednak przedstawić definicję tego pojęcia. *Outsourcing* rozumiany jest jako „proces eliminowania tych organizacyjnych zadań, które dotyczą innych operacji niż osiowe dla danego przedsiębiorstwa”

[Wosińska, 2007: 100, za: Greenberg, Baron, 2003] lub innymi słowy jako „proces przekazywania zadań produkcyjno-usługowych innym wykonawcom, poza kompanią macierzystą” [Wosińska, 2007: 100]. Micek, Działek i Górecki w publikacji *Centra usług wspólnych w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym* podjęli próbę uporządkowania pojęć odnoszących się do zjawiska globalizacji usług. Na potrzeby opracowania przyjęli definicje: *outsourcingu* pojmowanego jako „wydzielenie i przeniesienie wybranych procesów biznesowych (lub ich części) do innej firmy” oraz *offshoringu* rozumianego jako „wydzielenie i przeniesienie wybranych procesów biznesowych (lub ich części) poza granice kraju, do innej części świata” [Micek, Działek, Górecki, 2010: 13]. Autorzy, opierając się na studium literatury oraz na analizie sektorów BPO/SCC (*Business Process Outsourcing/ Shared Service Centres*), wyróżnili następującą typologię centrów usług:

- centra *outsourcingu* procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing* – BPO) – wyspecjalizowane firmy, które na zlecenie innych przedsiębiorstw przejmują od nich realizację wybranych, nieprodukcyjnych procesów biznesowych,
- centra usług wspólnych (*Shared Service Centres* – SSC) – wyodrębnione, samodzielne jednostki usługowe danego przedsiębiorstwa obsługujące powierzone im procesy biznesowe,
- centra badawczo-rozwojowe (*Research and Technological Development Centres* – R&D Centres) – wyspecjalizowane firmy, które prowadzą prace badawczo-rozwojowe na zlecenie innych przedsiębiorstw, lub wyodrębnione jednostki przedsiębiorstw, obsługujące działalność badawczo-rozwojową.

Wspomniani autorzy wskazują również na podstawowe obszary działalności centrów usług, do których zaliczają: usługi finansowo-księgowe, usługi informatyczne, procesy rekrutacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie procesami wiedzy, zarządzanie łańcuchem dostaw, obsługę klienta, rozwój oprogramowania oraz badania [Micek, Działek, Górecki, 2010: 14–15]. Za szczególnie przypadający na wyodrębnienie w ramach prezentowanej typologii należy uznać centra świadczące usługi informatyczne, które zostały sklasyfikowane jako *Information Technology Outsourcing* (ITO). Dla stworzenia pełnej systematyki pojęć odnoszących się do branży *outsourcingowej/offshorowej* warto wspomnieć o jeszcze jednym, bardzo istotnym rodzaju centrum usług, a mianowicie o *Knowledge Proces Outsourcing* (KPO), które dedykowane jest *outsourcingowi* procesów biznesowych wymagających wysokich kwalifikacji i wiedzy [Rybiński, 2007: 32]. Rola KPO wydaje się szczególnie ważna w kontekście niniejszego opracowania, ponieważ centra usług tego rodzaju angażują nie tylko nowoczesne technologie, ale przede wszystkim wiedzę pracowników niezbędną do prowadzenia badań naukowych, skomplikowanych ekspertyz i analiz.

Wymienione wyżej działalności wymagają odpowiednio wykwalifikowanych „pracowników wiedzy” o ściśle określonych kompetencjach. Dlatego warto spojrzeć na zagadnienie *outsourcingu* przez pryzmat globalnego *sourcingu* definiowanego jako „poszukiwanie właściwych kompetencji, za właściwe wynagrodzenie, z właściwego źródła we właściwej lokalizacji” [Rybiński, 2007:

30–31, za: Gupta, Puranama, Srikantha, 2006], ponieważ można domniemywać, że decydenci, wybierając konkretną lokalizację do prowadzenia biznesu, prawdopodobnie kierują się podobnymi przesłankami. Dobrym przykładem lokalizacji o dogodnych dla międzynarodowych firm z branż *outsourcingu/offshoringu* walorach (dostęp do wykwalifikowanej kadry pracowników wiedzy) może być Kraków jako najprężniej rozwijający się ośrodek branż BPO/SSC oraz ITO/IT w Polsce, co potwierdza jego wysoka, 10. pozycja w *2013 Top 100 Outsourcing Destinations* – renomowanego rankingu przeprowadzanego przez firmę Tholons (tabela 1 zawiera listę znanych na świecie firm, które w ostatnich latach ulokowały swoje centra biznesowe na terenie Krakowa). W tym samym rankingu znalazły się również Warszawa (36. miejsce) oraz Wrocław (75. pozycja) [*2013 Top 100 Outsourcing Destinations. Rankings and Report Overview*, 2013]. Rodzi się zatem pytanie, co sprawia, że wymienione miasta cieszą się tak dużym zainteresowaniem międzynarodowego biznesu. Otóż za kluczowy czynnik tego stanu rzeczy należy uznać doskonale rozwiniętą „infrastrukturę akademicką” dostarczającą stosunkowo dobrze przygotowanych pod względem kompetencji absolwentów uczelni. Na przykładzie intensywnego rozwoju branż BPO i ITO w Polsce w ciągu ostatnich lat można zaobserwować rosnącą korelację lokalizacji firm *outsourcingowych* z poziomem rozwoju szkolnictwa wyższego.

Tabela 1

Zestawienie wybranych firm *outsourcingowych* zlokalizowanych na terenie Krakowa

1	ACCENTURE
2	AIRLINE ACCOUNTING CENTER
3	AMWAY Business Center – Europe Shared Services Center
4	AON Hewitt (Kraków Office)
5	BP Polska Services
6	CAPITA Polska
7	CISCO CAPITAL Kraków Operations Center
8	CAPGEMINI Polska
9	ECOLAB
10	ELECTROLUX Poland Global Shared Service Center
11	GENPACT Poland
12	HEINEKEN Global Shared Services
13	HITACHI NEWTON FINANCE CENTER in KRAKÓW
14	HSBC Service Delivery (Polska)
15	IBM BTO Business Consulting Services

16	INTERNATIONAL PAPER Polska
17	MITAL STEEL
18	MOTOROLA MOBILITY POLAND
19	NOKIA SIEMENS NETWORKS
20	PERKINELEMER Shared Services
21	PHILIP MORRIS INTERNATIONAL Service Center Europe
22	SABRE Polska
23	SHELL Business Service Center Kraków
24	STATE STREET SERVICES LIMITED POLAND
25	STEFANINI
26	UBS
27	UPM Kmmene Corporation
28	XEROX

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań etnograficznych *Ścieżki kariery w krakowskich korporacjach (2012–2013)*.

## Jakich kompetencji potrzebuje branża BPO i ITO?

We wrześniu 2012 roku Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych – Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji Uniwersytetu Jagiellońskiego przedstawiło raport końcowy z przeprowadzonych badań, zatytułowany *Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie*. Inicjatywa ta została przygotowana na zlecenie Urzędu Miasta Krakowa na podstawie stosownie opracowanej metodologii badań. Realizatorzy projektu postawili sobie za cel udzielenie odpowiedzi na dwie grupy pytań:

Jakich kompetencji i na jakim poziomie poszukują wśród studentów ostatnich lat i absolwentów krakowskich uczelni pracodawcy z sektora BPO / SSC i ITO / IT, na ile kompetencje te można na rynku pracy obecnie znaleźć i jak sytuacja ta rozwinie się w ciągu kilku następnych lat? [oraz w grupie pytań dotyczących szkół wyższych] Na ile oczekiwania biznesu znajdują tam zrozumienie i odzwierciedlenie w ofercie edukacyjnej oraz co stanowi mocną stronę krakowskich uczelni, a gdzie kryją się słabe punkty? [*Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie*, 2012: 4].

Sformułowane na podstawie badań wnioski związane są z kształtowaniem się zapotrzebowania na określone kompetencje podmiotów reprezentujących branżę BPO/SCC oraz ITO/IT w Krakowie, a także z podażą badanych kom-



potencji oferowaną przez krakowskie uczelnie. Istotnym elementem tych badań była próba odniesienia uzyskanych wyników do Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Efektów Kształcenia, a sam kontekst rozważań uwzględnia cele i strategię miasta Krakowa.

Na potrzeby analizy realizatorzy projektu przyjęli następującą definicję kompetencji:

(...) [jest to] zbiór zachowań należących do wspólnej kategorii, umożliwiających skuteczną realizację celów organizacji i zadań na określonym stanowisku pracy, determinowanych przez różnorodne czynniki psychologiczne [*Bilans kompetencji...*, 2012: 11].

Ostatecznie autorzy *Bilansu kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie* zaprezentowali zestawienie najistotniejszych zdaniem pracodawców z firm *outsourcingowych* kompetencji, które powinni posiadać absolwenci szkół wyższych ubiegający się o posadę w sektorze BPO i ITO. W toku badań powstały precyzyjne definicje poszczególnych kompetencji, które zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2

## Słownik kompetencji wspólnych dla BPO/SSC i ITO/IT

Nazwa kompetencji	Definicja
Inicjatywa	Rozpoczynanie nowych działań i przyjmowanie związanych z tym odpowiedzialności
Innowacyjność	Generowanie pomysłów, tworzenie i wprowadzanie nowych rozwiązań usprawniających pracę
Komunikacja pisemna	Przygotowywanie i przedstawianie komunikatów pisemnych, sporządzanie klarownych raportów pisemnych
Komunikacja ustna	Przedstawianie i przekazywanie informacji w formie werbalnej, płynne posługiwanie się mową
Orientacja na cele	Realizacja celów krótko- i długoterminowych, wyznaczonych dla stanowiska pracy
Organizowanie pracy własnej	Planowanie własnej pracy i organizacja działań zmierzająca do realizacji planu, nadawanie priorytetów zadaniom
Orientacja na klienta	Zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klienta, branie pod uwagę perspektywy klienta w oferowaniu rozwiązań
Troska o jakość	Działanie zgodne z zasadami, przepisami i procedurami organizacji, dokładność i skrupulatność w realizacji zadań
Wpływ na innych	Oddziaływanie na innych, przekonywanie za pomocą rzeczowej argumentacji i innych środków wpływu, pewność siebie w przekazywaniu swojego punktu widzenia

Nazwa kompetencji	Definicja
Współpraca	Efektywna praca w grupie, nastawienie na realizację celów grupowych
Zaangażowanie	Entuzjazm do pracy i pasja, postawa <i>can do</i> , dbałość o wizerunek firmy
Wrażliwość międzykulturowa	Wykorzystanie w praktyce wiedzy dotyczącej różnic międzykulturowych, dostosowanie swojego działania do odmiennych wzorców kulturowych
Obsługa pakietu MS Office, Open Office lub Google Docs	Efektywne wykorzystywanie możliwości podstawowych pakietów oprogramowania biurowego
Umiejętności matematyczne	Przeprowadzanie różnych operacji matematycznych
Uczenie się	Łatwość i szybkość przyswajania nowej wiedzy
Adaptacja	Łatwość i szybkość działania w zmieniających się warunkach
Radzenie sobie ze stresem	Łatwość i skuteczność działania w sytuacjach trudnych (nietyczne oczekiwania klienta, konflikty, okres wzmożonej pracy)
Zdolności analityczne	Łatwość, szybkość i niezawodność pobierania informacji oraz ich przetwarzania
Uczciwość	Przestrzeganie uznawanych norm moralnych
Mobilność	Przyjmowanie propozycji wyjazdów związanych z wykonywaniem obowiązków służbowych lub uczeniem się (konferencje, szkolenia) poza miejscem pracy
Dyspozycyjność czasowa	Elastyczność w zakresie godzin pracy, przyjmowanie nadgodzin z możliwością ich późniejszego odebrania
Ogólna wiedza o <i>outsourcingu</i>	Posiadanie podstawowej wiedzy na temat branży <i>outsourcingowej</i> i kontekstu funkcjonowania firm tego typu

Źródło: opracowanie na podstawie [Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie, 2012].

W raporcie z badań zamieszczono również dodatkowe „słowniki kompetencji specyficznych” dla BPO/SCC oraz dla ITO/IT, odwołujące się do określonych kompetencji niezbędnych w celu wykonywania specjalistycznych prac, jak na przykład programowanie komputerowe czy analiza rachunkowa. Poza tym według badaczy kwestią oczywistą była odpowiednia znajomość języków obcych, bez której praca w międzynarodowym środowisku nie byłaby możliwa. Kandydaci do pracy poddawani są weryfikacji posiadanych umiejętności posługiwania się językami obcymi na podstawie oceny poziomu biegłości językowej Rady Europy. Absolutnym minimum jest poziom B2, a poza solidnymi podstawami z zakresu czytania i pisanie oraz gramatyki języków obcych klu-

czową umiejętnością jest biegłość mówienia (*speaking*). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę także na fakt, że wyniki *Bilansu kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie* są zbliżone z ustaleniami Programu Kapitał Ludzki dotyczącymi „kluczowych kompetencji”, przyjętymi przez Komisję Europejską we wrześniu 2007 roku. Głównym celem programu jest wzrost zatrudnienia i spójności społecznej. W myśl tych ustaleń wyróżnia się 8 następujących „kompetencji kluczowych”: (1) porozumiewanie się w języku ojczystym, (2) porozumiewanie się w językach obcych, (3) kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, (4) kompetencje informatyczne, (5) umiejętność uczenia się, (6) kompetencje społeczne i obywatelskie, (7) inicjatywność i przedsiębiorczość, (8) świadomość i ekspresja kulturalna.

## Badania etnograficzne w krakowskich korporacjach

Wyniki wspomnianego raportu Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych znalazły również potwierdzenie w badaniach etnograficznych przeprowadzonych przez autora niniejszego opracowania. Przedmiotem badań, zgodnych z metodologią badań terenowych [Kostera, 2003], były ścieżki kariery w krakowskich korporacjach. Badania trwały 2 lata (2012–2013) i objęły niektóre firmy z branż BPO/SSC i ITO/IT (wybrane spośród wymienionych w tabeli 1). Celem badań było rozpoznanie profilu potencjalnej ścieżki kariery pracowników zatrudnionych w krakowskich centrach usług – droga rozwoju zawodowego i awansów w ramach struktur firmy, począwszy od momentu wejścia do organizacji. Podjęto próbę określenia perspektywy dalszej kariery z uwzględnieniem możliwości zmiany pracodawcy, nadal jednak wywodzącego się z obszaru analizowanego sektora *outsourcingu/offshoringu*. Przeprowadzone badania obejmowały monitorowanie ofert pracy publikowanych przez krakowskie korporacje pod kątem zapotrzebowania na pracowników o określonych kompetencjach i kwalifikacjach, udział w procesach rekrutacyjnych (Shell Business Service Center Kraków, BPO Capgemini Polska, HSBC Service Delivery Polska, Airline Accounting Center), analizę dostępnych tekstów korporacyjnych oraz wpisów na forach internetowych. Kluczowym elementem badań była seria wywiadów antropologicznych z pracownikami krakowskich korporacji (większość rozmówców rozpoczęła pracę w centrach usług jako absolwenci krakowskich szkół wyższych na przełomie lat 2007 i 2008, a w trakcie wywiadów miała co najmniej pięcioletni staż). W ramach badań została zastosowana również metoda etnografii wizualnej.

Szczegółowe wyniki badań zostaną zaprezentowane w odrębnej publikacji. Na potrzeby niniejszego opracowania warto jednak przytoczyć niektóre spostrzeżenia dotyczące kompetencji pożądaných w pracy na rzecz centrów usług BPO/SSC i ITO/IT. Uczestnicy wywiadów w swoich wypowiedziach zwracali uwagę na istotną rolę zdolności łączenia wiedzy, umiejętności oraz odpowiednich postaw w środowisku korporacji *outsourcingowej/offshorowej*. Do najczęściej przytaczanych kompetencji, oprócz biegłości w komunikacji z międzynarod-

dowymi klientami, jak również specjalistycznych umiejętności związanych ze świadczonymi usługami (np. finansowo-księgowymi, informatycznymi czy też rekrutacyjnymi), należały: samodzielność w wykonywaniu przydzielonych obowiązków, współpraca w ramach grupy bądź projektu, budowanie właściwych stosunków interpersonalnych, pewność siebie oraz przystosowanie do zmian. Udział badacza w procesach rekrutacyjnych prowadzonych przez korporacje działające na terenie Krakowa pozwolił zaobserwować, w jaki sposób weryfikowane są kompetencje kandydatów do pracy. Przede wszystkim sprawdzane były umiejętności językowe mające fundamentalne znaczenie w skutecznej komunikacji w międzynarodowym otoczeniu, następnie zdolność analitycznego myślenia oraz umiejętność pracy zespołowej.

## Podsumowanie

Problemy powstające na styku polityk publicznych, a w tym przypadku polityki edukacyjnej z polityką zatrudniania, wymagają wielowymiarowego spojrzenia w różnych kontekstach. Kwestią zasadniczą będzie umiejętność prognozowania potrzeb zatrudnienia w przyszłości, ponieważ od właściwych prognoz zależne jest celowe kształtowanie polityki edukacyjnej. Kolejnymi aspektami wymagającymi uwzględnienia są uwarunkowania demograficzne, styl życia społeczeństwa oraz poziom „ceny siły roboczej” (rozumianej jako wartość ekonomiczna sumy wynagrodzenia netto i kosztów pracy) w ujęciu międzynarodowym. Globalizacja oraz zwiększająca się mobilność ludności i malejące bariery komunikacyjne mogą znacząco wpływać na niestabilność lokalnych rynków pracy. Nie wiemy również, jakie nowe zawody pojawią się w przyszłości. Wiele jednak wskazuje na to, że kluczowym czynnikiem niezbędnym do programowania polityki edukacyjnej będzie umiejętność elastycznego rozwoju kompetencji, w takim bowiem kierunku zmiernają współczesne trendy edukacji przyszłych pokoleń. W tym kontekście wiele zależy od uczelni, które w ramach autonomii programowej definiują efekty kształcenia, co ma zasadniczy wpływ na przygotowanie absolwentów do konfrontacji z rynkiem pracy. Jak wynika z zaprezentowanych badań, tematyka elastycznego rozwoju kompetencji w aspekcie dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy spotyka się z coraz większym zainteresowaniem kręgów biznesu oraz uczelni. Szkoły wyższe monitorują losy swoich absolwentów w celu ustalenia stopnia przydatności przekazywanej wiedzy, pracodawcy natomiast precyzyjnie artykułują swoje zapotrzebowanie na określone kompetencje, których poszukują u absolwentów. Zlecone badania pokazują zaangażowanie władz samorządowych we wspieraniu szkolnictwa wyższego w trudnym zadaniu stworzenia odpowiedniej oferty dydaktycznej i doboru właściwych metod kształcenia. Wydaje się, że ramy funkcjonowania uczelni nadane przez politykę edukacyjną zostały wyraźnie określone, ale konkretne działania powinny być podejmowane na poziomach poszczególnych szkół wyższych. Nasuwają się również pytania, jak

będzie wykorzystane zaangażowanie zainteresowanych stron – środowisk akademickich, pracodawców oraz władz samorządowych – i czy uda się rozwinąć spójny model współpracy szkolnictwa wyższego z rynkiem pracy.

## Literatura

- Barney D. (2008), *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Chmielecka E. (2010), *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Godlewska J. (2009), *Edukacja w czasie kryzysu* [w:] M. Księżopolski, B. Rysz-Kowalczyk, C. Żołędowski (red.), *Polityka społeczna w kryzysie*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kołodko G.W. (2013), *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński Media, Warszawa.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Księżopolski M., Rysz-Kowalczyk B., Żołędowski C. (red.) (2009), *Polityka społeczna w kryzysie*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Micek G., Działek J., Górecki J. (2010), *Centra usług w Krakowie i ich relacje z otoczeniem lokalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Rybiński K. (2007), *Globalizacja w trzech odsłonach*, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, Warszawa.
- Stopolska J., Szymańska A. (2011), *Rekomendacje dotyczące polityki edukacyjnej i szkoleniowej*, 4P Research Mix, Warszawa.
- Szymaniak A. (2007), *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, Wydawnictwo Naukowe INPiD, Poznań.
- Wosińska W. (2008), *Oblicza globalizacji*, Smak Słowa, Sopot.
- Bilans kompetencji branż BPO i ITO w Krakowie* (2012), Centrum Ewaluacji i Analiz Polityki Publicznych, Interdyscyplinarne Centrum Badań i Rozwoju Organizacji Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Biznes. Słownik pojęć ekonomicznych* (2007), Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Deklaracja Bolońska. Szkolnictwo wyższe w Europie* (1999), [http://www.ehea.info/Uploads/Documents/Deklaracja\\_Bolonska.pdf](http://www.ehea.info/Uploads/Documents/Deklaracja_Bolonska.pdf) (dostęp: 13.05.2014).
- Harmonizacja struktur kształcenia w Europie. Wkład uczelni w Proces Boloński* (2008), [http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General\\_brochure\\_Polish\\_version.pdf](http://www.unideusto.org/tuningeu/images/stories/documents/General_brochure_Polish_version.pdf) (dostęp: 13.05.2014).
- Program Kapitał Ludzki*, Europejski Fundusz Społeczny w Polsce 2007–2013, [http://www.efs.gov.pl/slownik/Strony/Kompetencje\\_kluczowe.aspx](http://www.efs.gov.pl/slownik/Strony/Kompetencje_kluczowe.aspx) (dostęp: 13.05.2014).
- 2013 Top 100 Outsourcing Destinations. Rankings and Report Overview* (2013), [http://www.cuti.org.uy/documentos/Tholons\\_\\_Top\\_100\\_Ranking\\_2013.pdf](http://www.cuti.org.uy/documentos/Tholons__Top_100_Ranking_2013.pdf) (dostęp: 13.05.2014).