

# CZĘŚĆ I PART I

---

## SPOŁECZEŃSTWO SOCIETY

---

*Małgorzata Grabus  
Katarzyna Rembarz*

### STUDENCKIE STAŻE ZAWODOWE – ANALIZA PROCESU KWALIFIKACJI W KONTEKŚCIE DOPASOWANIA CZŁOWIEK – ORGANIZACJA

**Słowa kluczowe:** studencki staż zawodowy, rozwój zawodowy studentów, proces kwalifikacji na studencki staż zawodowy.

### STUDENT PROFESSIONAL INTERNSHIPS – ANALYSIS OF THE QUALIFICATION PROCESS IN THE CONTEXT OF PERSON – ORGANIZATION FIT

**Keywords:** internship, professional practice, student's vocational development, process of qualification.

#### **Wstęp**

Studia inżynierskie i licencjackie mają charakter zawodowy – ich zadaniem jest przekazanie umiejętności praktycznych oraz wiedzy niezbędnej do podjęcia pracy w określonym zawodzie. Niemniej, żadne studia nie uczą, i nie są w stanie nauczyć, jak zastosować nabyte kompetencje w rzeczywistości: w konkretnej firmie, w konkretnej relacji z klientem czy też w relacjach z przełożonymi i współpracownikami. Niezależnie od liczby zajęć praktycznych w programie studiów, nauka w uczelni wyższej ma zawsze charakter „laboratoryjny” – odbywa się w sztucznie stworzonych warunkach z symulowanymi zadaniami i relacjami.

Praktycznej weryfikacji kompetencji studentów, merytorycznych i społecznych, służą praktyki i staże zawodowe, mające miejsce w realnym otoczeniu biznesowym, gdzie student ma szansę poznać środowisko zawodowe oraz zaoferować swoje umiejętności i cechy, czyli „odpowiedzieć na oczekiwania rynku”. Staż lub praktyka zawodowa jest także szansą i okazją dla studenta, aby „przymierzył” swoje kompetencje do praktycznego wzorca, a nie tylko do swoich wyobrażeń oraz

wymagań wykładowców realizujących określony program. Refleksja dotycząca przydatności własnych kompetencji dotyczy zarówno kwalifikacji merytorycznych (stricte zawodowych), jak i umiejętności społecznych, czyli wykazania się postawą i cechami oczekiwanymi w konkretnej firmie. Nie zawsze zetknięcie „oferty” studenta oraz oczekiwań pracodawcy kończy się sukcesem, podobnie zresztą jak w przypadkach osób poszukujących pracy.

Dopasowanie jednostki do organizacji oznacza *zakres, w jakim wkład wnoszony przez jednostkę pasuje do zachęt, jakie daje jej organizacja*<sup>1</sup>. P. M. Muchinsky i C. J. Monahan rozróżnili dwa rodzaje dopasowania w relacjach człowiek – organizacja:

1. dopasowane *suplementarne*, które oznacza podobieństwo pracownika i organizacji w zakresie celów i wartości – typu „jabłko–jabłko” oraz
2. dopasowanie *komplementarne*, zdefiniowane jako wzajemne uzupełnianie się brakujących i jednocześnie potrzebnych elementów w charakterystykach pracownika i organizacji – typu „wtyczka–kontakt”<sup>2</sup>.

Z kolei opracowany przez B. Schneidera model ASA, wskazuje na trzy główne etapy szacowania wzajemnego dopasowania pracownika i organizacji<sup>3</sup>. Pierwszy etap – A (*attraction*) jest związany ze świadomymi i nieświadomymi komunikatami kierowanymi przez firmę na rynek; etap ten decyduje o przyciągnięciu pracowników o określonych oczekiwaniach. Drugim etapem jest proces selekcji S (*selection*), w wyniku którego wybierany jest konkretny kandydat. W trzecim etapie A (*attrition*) następuje „docieranie się” wzajemnych oczekiwań oraz możliwości. W pierwszym etapie dominuje ocena kandydata, w drugim – ocena przedstawicieli firmy, natomiast w trzecim – proces jest wzajemny i następuje najbardziej realistyczna ocena wzajemnego dopasowania.

Artykuł ma charakter empiryczny, jest oparty na danych jakościowych, zastosowano dwie metody badawcze: obserwacje uczestniczące oraz wywiady niestrukturalizowane. Przeprowadzono 24 wywiady – uczestniczyło w nich 12 studentów oraz 12 opiekunów staży.

Badania zrealizowano w Sopotckiej Szkole Wyższej (SSW). Przedstawiona analiza dotyczy dwóch edycji staży – rocznych (10 miejsc, kwalifikacja: styczeń – luty 2014, początek staży: 1 marca 2014) oraz trzymiesięcznych (45 miejsc, kwalifikacja: maj 2014, początek staży: 1 lub 15 czerwca albo 1 lipca 2014). Studenckie staże zawodowe są elementem projektu pt. *Program rozwoju Sopotckiej Szkoły Wyższej w obszarze Architektury w ramach Działania 4.3 POKL Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni w obszarach kluczowych w kontekście*

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 427–428.

<sup>2</sup> za: J. Czarnota–Bojarska, *Dopasowanie człowiek – organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 33.

<sup>3</sup> za: J. Czarnota–Bojarska, *op. cit.*, s. 35.



celów Strategii Europa 2020, współfinansowanego ze środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Celem artykułu** jest określenie, czy proces kwalifikacji studentów na staże zawodowe w obecnej postaci jest skuteczny oraz czy warto ten proces sprofesjonalizować poprzez zastosowanie reguł stosowanych podczas rekrutacji do pracy. Praktycznym wyrazem przeprowadzonych analiz jest propozycja zmian, które zostaną wdrożone w kolejnych działaniach kwalifikacyjnych, zaplanowanych na wrzesień – październik 2014 oraz kwiecień – maj 2015.

## 1. Przebieg procesu kwalifikacji

Proces kwalifikacji studentów na staże zawodowe przebiegał w sześciu etapach, przy czym dwa pierwsze przeprowadzane były równoległe<sup>4</sup>.

Etap informacyjny. Proces kwalifikacji rozpoczął się działaniami informacyjnymi w postaci plakatów rozwieszonych w budynku uczelni, ogłoszenia na szkolnej stronie portalu Facebook, utworzenia zakładki dotyczącej staży na stronie internetowej SSW oraz na platformie Ilias. Na portalach internetowych, oprócz podstawowych informacji, umieszczono formularz zgłoszeniowy.

Dodatkowo, koordynator staży oraz doradca zawodowy w bezpośrednich rozmowach (podczas zajęć lub wypełniania testów kompetencyjnych) zachęcały do zapoznania się z ofertą staży oraz do składania podań.

Uzgodnienia z pracodawcami. Równoległe z etapem informacyjnym koordynator staży oraz asystent menadżera projektu poszukiwały pracodawców gotowych przyjąć studentów na staż zawodowy. Listę pracodawców podano do wiadomości studentów.

Składanie wniosków. Studenci zobowiązani byli do złożenia formularza zgłoszeniowego wraz z listem motywacyjnym oraz CV. Przy pisaniu CV i listu motywacyjnego studenci mogli skorzystać z pomocy doradcy zawodowego. Termin składania wniosków w obu edycjach został zmodyfikowany. W przypadku staży rocznych – przesunięto termin składania wniosków dla wszystkich zainteresowanych, w przypadku staży trzymiesięcznych – wyznaczono dodatkowy termin.

Ocena formalna. Złożone wnioski poddano ocenie – każdy student mógł zdobyć maksymalnie 180 punktów przyznawanych za wyniki w nauce (średnia ocen z dwóch ostatnich semestrów), znajomość programów komputerowych, zaangażowanie zawodowe (udział w warsztatach, konkursach i konferencjach) i społeczne (np. wolontariat), CV, list motywacyjny oraz rozmowę kwalifikacyjną. Oceny CV

---

<sup>4</sup> Kwestie formalne dotyczące staży zawodowych zawarte są w *Regulaminie płatnych studenckich staży zawodowych dla uczestników Projektu – studentów Wydziału Architektury współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Projektu „Program Rozwoju Sopotckiej Szkoły Wyższej w obszarze architektury”*, Sopot 2013 (materiały wewnętrzne).



i listu dokonywała doradca zawodowy. Ocenie podlegała strona formalna dokumentów (forma i przejrzystość) oraz merytoryczne ujęcie kompetencji.

Rozmowy kwalifikacyjne. Rozmowy przeprowadzano komisyjnie, kandydaci kwalifikowani byli pojedynczo. Podczas spotkań oceniano zachowanie studenta, jego ubiór, punktualność oraz treść odpowiedzi. Celem spotkania było rozpoznanie zainteresowania studenta zawodem oraz poznanie jego wyobrażeń i oczekiwań związanych ze stażem. Rozmowy były okazją do weryfikacji, nie zawsze realistycznych, wyobrażeń studentów na temat stażu, a przede wszystkim zakresu zadań oraz charakteru przedsiębiorstwa.

Informacje na temat przedsiębiorstw przekazywali ich przedstawiciele albo asystent menadżera projektu i koordynator staży, którzy opierali na przekazanych im wymaganiach odnośnie przyszłych stażystów oraz na własnych doświadczeniach i obserwacjach.

Rozmowę kończyło dobranie optymalnego dla studenta miejsca na odbycie stażu. Student mógł wskazać miejsce odbycia stażu spośród zaproponowanych, mógł zgłosić własnego pracodawcę przedstawiając list od niego lub poddać się doradztwu komisji kwalifikacyjnej. Studenci korzystali z wszystkich form. Decyzję podejmowano komisyjnie, choć pierwszeństwo w wyborze kandydata mieli obecni na spotkaniach przedstawiciele pracodawców, w przypadku firm zrzeszonych w Gdańskim Kłastrze Budowlanym – decydowała asystent menadżera projektu, a koordynator staży reprezentowała pozostałe firmy.

Kwestie formalne. Ostatnim etapem było podpisywanie umowy, skutkujące otrzymaniem skierowania na odbycie stażu w konkretnej firmie.

## **2. Podmioty uczestniczące w procesie kwalifikacji**

W proces rekrutacji zaangażowane były trzy rodzaje podmiotów: pracodawcy – oferenci staży, studenci oraz Komisja ds. studenckich staży zawodowych.

Pracodawcy – oferenci staży. Partnerem SSW w zakresie organizacji miejsc odbywania staży jest Gdański Klaster Budowlany (GKB) zrzeszający firmy z sektora usług inżynierskich. Wśród firm budowlanych dominują firmy wykonawcze, produkcyjno-wdrożeniowe, consultingowe, w mniejszym stopniu zajmujące się projektowaniem. Ze względu na specyfikę adresatów staży (architektura krajobrazu oraz architektura wnętrz), listę pracodawców poszerzono o firmy spoza klastra, działające w sferze projektowania architektonicznego, urbanistycznego, projektowania wnętrz i krajobrazu.

Studenci. Adresatami staży zawodowych byli studenci kierunków architektonicznych (architektura krajobrazu, architektura wnętrz, architektura i urbanistyka) studujący w Sopockiej Szkole Wyższej w trybie stacjonarnym lub niestacjonarnym, którzy zaliczyli: w przypadku staży rocznych – 2 semestr; trzymiesięcznych – 3 semestr studiów.



W kontekście koncepcji dopasowania organizacyjnego oraz sposobu ubiegania się o staż studencki wyróżniono trzy grupy studentów:

1. Osoby otwarte na wszelkie doświadczenia zawodowe, których celem było poznanie praktycznych aspektów zawodu architekta w różnych jego zakresach, zwykle bez wcześniejszego doświadczenia zawodowego.
2. Osoby z nieuzasadnionymi lub nierealistycznymi wyobrażeniami na temat zakresu stażu lub oferty pracodawcy.
3. Osoby zdeterminowane, o bardzo ściśle określonych zainteresowaniach, nastawione na uzyskanie stażu w konkretnej firmie lub o bardzo ściśle określonym zakresie zadań.

Komisja ds. studenckich staży zawodowych. Wiodącą rolę miała koordynator staży, której zadaniem było: organizacja całego procesu, dbałość o kompleksowość oferty dla studentów oraz monitorowanie przebiegu staży zawodowych i rozwiązywanie pojawiających się problemów. Ponadto, stałymi członkami Komisji byli: koordynator merytoryczny, doradca zawodowy oraz asystent menadżera projektu – przedstawicielka partnera projektu, która pośredniczyła pomiędzy pracodawcami zrzeszonymi w GKB a studentami. Na etapie rozmów kwalifikacyjnych, w prace komisji włączani byli przedstawiciele pracodawców.

Zadaniem Komisji była ocena studentów według kryteriów przyjętych w regulaminie<sup>5</sup> oraz podjęcie decyzji odnośnie przypisania studentów do konkretnych pracodawców. Decyzje podejmowano kolektywnie, uwzględniając potrzeby pracodawców oraz kompetencje i oczekiwania studentów.

### **3. Sytuacje krytyczne - analiza przypadków**

Poniżej opisano sytuacje krytyczne, które powstały w trakcie trwania staży. Zaliczono do nich wszystkie, w których student lub pracodawca był niezadowolony i wymagały interwencji „z zewnątrz”, czyli ze strony przedstawiciela podmiotu realizującego projekt: koordynatora staży, asystenta menadżera projektu lub menadżera projektu.

Poniżej krótka charakterystyka poszczególnych przypadków. W przypadku staży rocznych opisano pięć sytuacji (50% wszystkich), natomiast w przypadku staży trzymiesięcznych – 7 (16 % wszystkich). Dane zostały zanonimizowane, aby zachować poufność zarówno studenta, jaki i miejsce odbywania stażu.

#### **3.1. Staże roczne**

Połowa staży rocznych wygenerowała sytuacje krytyczne. Najmniej problemów miały osoby, które знаły wcześniej firmy zaproponowane przez komisję lub zaproponowały własnych pracodawców. Znajomość miejsca stażu eliminowała oba rodzaje niedopasowania.

---

<sup>5</sup> *Regulamin ...*, op. cit.



### **Student 1A.**

*Opis sytuacji.* Studenta skierowano do przedsiębiorstwa „z dnia na dzień”; co było spowodowane zwolnieniem się miejsca i koniecznością podjęcia natychmiastowej decyzji. Student nie mógł odnaleźć się w firmie: narzekał, że nie przydziela się mu indywidualnych zadań do wykonania, zadania są nudne i nie związane z jego kierunkiem studiów lub wykonuje prace, które zrzucają na niego starsi pracownicy.

*Analiza postawy studenta.* Brak wiedzy o zadaniach przedsiębiorstwa, przerost wyobrażeń o własnych umiejętnościach; nierealistyczne wyobrażenia o zawodzie.

*Analiza postawy pracodawcy.* Nieprzygotowane stanowisko pracy, brak opieki na początku stażu. Zmiana nastąpiła po wyjaśnieniu zasad wynagradzania opiekuna stażysty.

*Podjęte działania.* Indywidualne rozmowy. Rozmowa ze stażystą: o potrzebie czasu na wdrożenie do pracy w dużym przedsiębiorstwie oraz wzroście liczby ciekawych zadań z nadejściem sezonu wiosennego. Rozmowa z opiekunem stażysty: przekazanie skarg studenta, prośba o zajęcie się problemem, zaangażowanie studenta do bieżących prac i zmianę sposobu działania.

*Efekt działań.* Student nawiązał lepsze relacje z pracownikami i zaangażował się w kolejne zadania. Opiekun zainteresował się studentem i zaczął sprawować rzeczycy-wistą opiekę, wyznaczając mu indywidualne zadania.

### **Student 1B.**

*Opis sytuacji.* Student przedstawił pracodawcę, u którego chciałby odbyć staż. Komisja przekonała go do wyboru przedsiębiorstwa, w którym ma szanse więcej się nauczyć. Studenta obciążano coraz trudniejszymi zadaniami, często przekraczającymi jego kompetencje oraz odpowiedzialność, jaką mógł ponosić. Student zgłosił wniosek o zmianę pracodawcy na pierwotnie przez siebie proponowanego, który go nie przyjął. Student zrezygnował ze stażu, nie przyjął innych propozycji. Wpływ na decyzję miała także zmiana warunków finansowych.

*Postawa studenta.* Student był otwarty i chętny do współpracy. Wnioskując o zmianę pracodawcy chciał zabezpieczyć się przed wyczyszczeniem i przetrucaniem na niego nadmiernej odpowiedzialności.

*Postawa pracodawcy.* Pracodawca nie wywiązał się z umowy, nie realizował roli nauczyciela, jaka była mu przypisana wraz z opieką nad studentem.

*Podjęte działania.* Mediacje.

*Efekt działań.* Brak efektów – rozwiązano umowę o staż.

### **Student 1C.**

*Opis sytuacji.* Przedstawiciel pracodawcy podczas rozmowy kwalifikacyjnej dokładnie wyjaśnił charakter pracy. Pomimo dobrych warunków pracy, po sześciu miesiącach student wystąpił z wnioskiem o zmianę pracodawcy.



*Analiza postawy studenta.* Zdaniem studenta, powierzane zadania nie były zbieżne z jego zainteresowaniami i nie budowały jego kariery zawodowej. Zachowanie studenta podczas zmiany pracodawcy świadczy o niedojrzałości: niegrzeczne zachowanie, płacz, żalenie się innym.

*Analiza postawy pracodawcy.* Pracodawca dołożył starań, aby stworzyć dobre warunki pracy: nowe stanowisko komputerowe, praca w młodym zespole, uregulowane godziny pracy, interesujące zadania. Odejście studenta w okresie urlopowym utrudniło pracę w dziale projektowym.

*Podjęte działania.* Mediacje.

*Efekt działań.* Brak efektów – zmieniono miejsce odbywania stażu.

### **Studenci 1D i 1E.**

*Opis sytuacji.* Sytuacje dwóch studentów były podobne: trafili do tego samego przedsiębiorcy i na początku byli zadowoleni. Stopniowo, coraz bardziej zniechęcali się panującą atmosferą – duży poziom stresu oraz praca ponad osiem godzin bez rekompensaty. Niezadowolenie pogłębiły względy merytoryczne: obaj wskazali na brak możliwości rozwoju: jeden – na monotonię zadań, drugi – na zadania niezgodnych z kierunkiem studiów.

*Analiza postaw studentów.* Obaj studenci wykazali się odpowiedzialnością – zgłosili wnioski o zmianę pracodawcy po ukończeniu powierzonych zadań. Prośbę motywowali chęcią znalezienia miejsc, w których mogliby się rozwijać.

*Analiza postawy pracodawcy.* Pracodawca, pomimo deklaracji kształcenia, wykorzystywał studentów ponad miarę, nie omawiał rezultatów prac, nie zachęcał, stwarzał napiętą atmosferę. Powstaje pytanie, dlaczego przyjął jednego ze studentów na staż, skoro nie miał zadań zgodnych z jego kierunkiem studiów?

*Podjęte działania.* Mediacje.

*Efekt działań.* Brak efektów – zmieniono miejsce odbywania stażu.

W tabeli poniżej podsumowano scharakteryzowane sytuacje pod kątem rodzaju niedopasowania.

Tabela 1. Sytuacja krytyczne – rozwiązanie problemu i rodzaje niedopasowania (staże roczne)

Osoba	Rozwiązanie	Rodzaj niedopasowania
1A	Wyjaśnienie nieporozumień i kontynuacja stażu.	Komplementarne – brak świadomości użyteczności własnych kompetencji.
1B	Rezygnacja ze stażu.	Komplementarne – za wysokie oczekiwania wobec kwalifikacji studenta.



1C	Zmiana miejsca odbywania stażu.	Suplementarne – student oczekiwał pracy w innym otoczeniu, w miejscu nowocześniejszym, w ekskluzywnej lokalizacji, itp.
1D i 1E	Zmiana miejsca odbywania stażu.	Komplementarne – praca rutynowa, zadania nie pozwalające na naukę i rozwój oraz suplementarne: warunki i godziny pracy, poczucie bycia „wyrobnikiem”.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej

Wystąpiły oba rodzaje niedopasowania, choć przeważało niedopasowanie komplementarne związane ze zbyt wysokimi (1B) lub niskimi (1D) oczekiwaniami wobec kompetencji studentów, także z nieadekwatnością oczekiwań pracodawcy wobec możliwości studenta (1A oraz 1E). Dodatkowo, w jednym przypadku (1B) na decyzję studenta wzmocniła zmiana warunków finansowania stażu.

### 3.2. Staże trzymiesięczne

Odsetek sytuacji krytycznych był mniejszy, jednak ich liczba większa, co mogło wiązać się z postrzeganiem przez studenta mniejszego ryzyka i mniej dokładnym przemyśleniem decyzji.

#### Student 3A.

*Opis sytuacji.* W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej student zgłosił chęć odbycia stażu w przedsiębiorstwie o profilu niezgodnym z jego kierunkiem, tłumacząc, że chce spróbować czegoś innego. Jednak Komisja przekonała go do wyboru przedsiębiorstwa o profilu zgodnym z kierunkiem kształcenia. Po miesiącu student zgłosił wniosek o zmianę pracodawcy uzasadniając go trudnościami w adaptacji do atmosfery panującej w przedsiębiorstwie.

*Analiza postawy studenta.* Student zdolny, chętny do pracy, wrażliwy. Od początku sygnalizował, że chce „odpocząć” od swojego kierunku. Nie był w stanie wytrzymać stresującej i napiętej atmosfery – porzucił pracodawcę nie kończąc zadań.

*Analiza postawy pracodawcy.* Pracodawca, pomimo deklaracji kształcenia, wykorzystywał studenta ponad miarę, nie omawiał rezultatów prac, nie zachęcał. Stwarzał napiętą atmosferę, która dodatkowo osłabiała od początku niezbyt silną motywację studenta.

*Podjęte działania.* Mediacje.

*Efekt działań.* Brak efektów – zmiana miejsce odbywania stażu: skierowano studenta do pracodawcy, u którego chciał pracować, gdzie wszystko ułożyło się pomyślnie.





### **Student 3B.**

*Opis sytuacji.* Podczas rozmowy koordynator staży wyjaśniła charakter pracy, student mógł poznać profil przedsiębiorstwa ze strony www. Pomimo tego student był zaskoczony zadaniami. Przed rozpoczęciem stażu wystąpił z prośbą o zmianę miejsca.

*Analiza postawy studenta.* Student nie zrozumiał profilu działania firmy, ani korzyści jakie mógł odnieść z odbytego tam stażu.

*Analiza postawy pracodawcy.* Pracodawca przeprowadził rozmowę ze studentem przed rozpoczęciem stażu. Po rozmowie stwierdził, że student nie odnajdzie się w zespole i nie skorzysta ze stażu w jego przedsiębiorstwie.

*Podjęte działania.* Rozmowy indywidualne. Rozmowa ze studentem: naświetlenie różnych aspektów pracy w przedsiębiorstwie i korzyści z nich wynikających. Rozmowa z pracodawcą: uzgodnienie, że korzystniejsze dla studenta będzie umieszczenie go u innego pracodawcy.

*Efekt działań.* Zmiana miejsca stażu, gdzie wszystko ułożyło się pomyślnie.

### **Studenci 3C i 3D.**

*Opis sytuacji.* Sytuacje dwóch studentów są podobne ze względu na ich oczekiwania wobec zadań w ramach stażu. Pracodawca podczas rozmowy ze Studentem 3C wyjaśnił charakter stażu. Student jednak narzekał na szorstkie traktowanie i wysokie wymagania w pracy. Student 3D chciał zostać przeniesiony do firmy zajmującej się wyłącznie projektowaniem architektury krajobrazu.

*Analiza postaw studentów.* Obaj studenci nie zdawali sobie sprawy z realiów wykonywania zawodu i pracy zawodowej w ogóle.

*Analiza postawy pracodawców.* Pracodawcy dopełnili wszystkich powinności.

*Podjęte działania.* Indywidualne rozmowy. Student 3C i opiekun stażu: naświetlenie i wyjaśnienie problemu. Student 3D: naświetlenie sytuacji na rynku w zakresie możliwości zatrudnienia w firmach związanych wyłącznie z projektowaniem krajobrazu.

*Efekt działań.* Kontynuacja staży bez zmiany pracodawcy.

### **Studenci 3E, 3F oraz 3G.**

*Opis sytuacji.* Sytuacje trzech studentów są podobne ze względu na rezygnację ze stażu z innych względów niż relacje z pracodawcą. W pierwszej sytuacji przedstawiciel firmy o wysokich wymaganiach względem stażystów wybrał Studenta 3E spośród kilku innych. Student chciał pracować tylko w tym konkretnym przedsiębiorstwie. W sytuacji drugiej, pracodawca podczas rozmowy ze Studentem 3F nawiązali dobry kontakt i szybko osiągnęli porozumienie odnośnie zakresu stażu. Student 3G miał odbyć staż z opóźnieniem ze względu na inne priorytety. Poszukiwanie pracodawcy zostało odłożone.



Studenci zrezygnowali ze stażu. Dwaj pierwsi, po rozpoczęciu stażu, ze względów finansowych. Student 3G przed rozpoczęciem stażu, ze względów osobistych.

*Analiza postaw studentów.* Student 3E robił wrażenie zdecydowanego, o jasno sprecyzowanych celach zawodowych. Zrezygnował, pomimo wiedzy jak trudno dostać się na staż w danym przedsiębiorstwie. Nie brał pod uwagę ewentualnych konsekwencji (np. braku możliwości zatrudnienia w firmie w przyszłości). Studenci 3F oraz 3G nie umieli ocenić swoich możliwości, ani sprecyzować celów zawodowych.

*Analiza postawy pracodawców.* Pracodawcy dopełnili wszystkich powinności.

*Podjęte działania.* Nie podjęto rozmów ani mediacji – decyzje studentów były nieodwołalne.

*Efekt działań.* Rozwiązano umowy o staż lub ich nie zawarto.

W tabeli poniżej podsumowano scharakteryzowane sytuacje pod kątem rodzaju niedopasowania.

Tabela 2. Sytuacja krytyczne – rozwiązanie problemu i rodzaje niedopasowania (staże 3-miesięczne)

Osoba	Rozwiązanie	Przyczyna / Rodzaj niedopasowania
3A	Zmiana pracodawcy.	Suplementarne – niesprzyjające warunki pracy: duży stres, napięta atmosfera.
3B	Zmiana pracodawcy.	Komplementarne – brak postrzegania rozwoju własnych kompetencji oraz ich przydatności w karierze zawodowej. Obopólnie suplementarne – obie strony uznały wzajemny „brak dopasowania”.
3C i 3D	Wyjaśnienie nieporozumień i kontynuacja staży.	W obu przypadkach komplementarne: – student 3C – zbyt wysokie wymagania w pracy; – student 3 D – zadania częściowo niezgodne z kierunkiem studiów.  W przypadku studenta 3C także suplementarne – atmosfera i „twarde” relacje z przełożonym.
3E, 3F i 3G	Rezygnacja z innych względów niż relacja z pracodawcą	- (nie analizowano)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji uczestniczącej

W przypadku staży trzyletnich wystąpiły oba rodzaje niedopasowania. Z reguły na decyzje wpływało niedopasowanie suplementarne, związane z relacjami interpersonalnymi. Może to zaskakiwać o tyle, że okres 3 miesięcy wydaje się stosunkowo krótki i można było zakładać, że student przedłoży własny rozwój nad atmosferę w firmie.

Ponadto, w trzech przypadkach na decyzję studenta wpłynęła zmiana warunków finansowych. Z jednej strony, jest to zaskakujące ze względu na krótki okres trwania stażu, a drugiej strony – wakacje dają studentom szerokie możliwości znalezienia zatrudnienia i atrakcyjnego wynagrodzenia (choć nie w zawodzie).

#### 4. Przyczyny zaistniałych sytuacji krytycznych

Przyczyny niedopasowania stron staży zawodowych przeanalizowano w ramach poszczególnych podmiotów zaangażowanych w proces kwalifikacji, uwzględniając także czynniki zewnętrzne, niezależne od uczestników procesu (tabela 3).

Tabela 3. Przyczyny sytuacji krytycznych

Źródła	Przyczyny
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ograniczenia czasowe: okres trwania projektu, organizacja roku akademickiego (terminy sesji i wakacji)</li> <li>▪ zmiana warunków finansowania staży – znaczące obniżenie wynagrodzenia wynikające ze zmiany interpretacji przepisów podatkowych</li> <li>▪ ograniczona liczba studentów (kandydatów na staże), przy konieczności wykorzystania dotacji unijnych</li> </ul>
Pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak opisanych zadań dla przyszłego stażysty</li> <li>▪ nieobecność przedstawiciela pracodawcy na rozmowie kwalifikacyjnej spowodowana brakiem czasu lub zbyt późnym powiadomieniem o terminie rozmowy</li> <li>▪ brak wcześniejszego przygotowania miejsca pracy dla stażysty (np. wyposażenia w komputer lub zaangażowania opiekuna stażu)</li> <li>▪ nieznaną rolę opiekuna stażu i nieświadomość jej znaczenia dla studenta</li> </ul>
Studenci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ małe zaangażowanie studentów w zdobycie wiedzy o potencjalnych pracodawcach</li> <li>▪ ograniczona wiedza na temat potencjalnych pracodawców, pochodząca głównie ze stron internetowych oraz ustnych informacji przekazywanych przez członków komisji kwalifikacyjnej</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak wiedzy na temat realiów wykonywania zawodu i poleganie na wyobrażeniach / mitach (własnych lub innych) na jego temat</li> <li>▪ ogólnikowe lub nadmiernie wąskie oczekiwania wobec stażu</li> <li>▪ nierealistyczna ocena własnych możliwości, a w konsekwencji – możliwości wykonania potencjalnych zadań</li> <li>▪ brak wiedzy odnośnie przydatności umiejętności nabywanych u różnych pracodawców (także na stanowisku nie związanym bezpośrednio z zawodem)</li> </ul>
Komisja ds. studenckich staży zawodowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zbyt krótki czas przekazywania informacji na temat firm</li> <li>▪ brak charakterystyki firmy oraz spisane go zakresu zadań</li> <li>▪ ograniczony czas spotkań z pojedynczymi osobami</li> <li>▪ nie zawsze właściwe rozpoznanie motywacji i możliwości studenta</li> <li>▪ paternalistyczne podejście do studentów – „naginanie” ich do własnych pomysłów</li> <li>▪ zbyt partnerskie podejście do studentów – nadmierne zaufanie odnośnie ich możliwości studentów</li> <li>▪ podejście: każdy staż jest korzystny, bo pokazuje studentowi jego potencjalny zawód (co nie zawsze podzielał student)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne podstawie obserwacji uczestniczącej

Analiza przyczyn, których skutkiem było niewłaściwe dopasowanie studentów do miejsc stażu pokazują w miarę równomierny wpływ wszystkich zaangażowanych podmiotów. Tabela 3 pokazuje, że kluczowym czynnikiem porażki, a więc i potencjalnego sukcesu, jest pozyskiwanie oraz wymiana informacji między osobami uczestniczącymi w procesie kwalifikacji.

## 5. Uwarunkowania procesu kwalifikacji

Odsetek zaistniałych sytuacji krytycznych – 50 % w przypadku staży rocznych oraz 16 % – w przypadku staży trzymiesięcznych może być postrzegany jako wysoki. W przypadku doboru pracowników z pewnością miałyby charakter alarmujący. Niemniej jednak, proces kwalifikacji na staże zawodowe – mimo, że efekt wydaje się być podobny (zatrudnienie) – ma inne uwarunkowania, a przede wszystkim inny jest jego cel, o czym nie zawsze pamiętają pracodawcy.

Po pierwsze, *cel stażu zawodowego i rola opiekuna stażu*. Staż zawodowy służy zapoznaniu studenta z realiami pracy w konkretnym zawodzie. Jego celem jest zetknięcie możliwości i oczekiwań studenta z wymaganiami i ograniczeniami rynku



pracy. Staż zawodowy ma rozwijać kwalifikacje merytoryczne studenta, a także jego kompetencje społeczne. Student jest pracownikiem niewykwalifikowanym i niskopłatnym (często nieodpłatnym), pozostanie w firmie przez określony czas, a wymaga dużego wsparcia. Student jest w podwójnie trudnej sytuacji – z jednej strony musi dopasować się do wymagań merytorycznych i zastosować swoje umiejętności, z drugiej – dopasować się do otoczenia społecznego. D. Arnott<sup>6</sup> zauważa, że wiele osób jest gotowych „podać się” organizacji – poszukują w nich wsparcia emocjonalnego, a poprzez zaangażowanie i oddanie budują poczucie własnej wartości. Stąd istotna jest rola opiekuna stażu jako osoby wspierającej studenta, który nie tylko jest zleceniodawcą i odbiorcą zadań, ale ma też służyć pomocą merytoryczną i wsparciem w sytuacjach trudnych.

Drugim istotnym czynnikiem jest *czas* przeznaczony na proces kwalifikacji ograniczony czynnikami zewnętrznymi: czasem trwania projektu, sesją egzaminacyjną, okresem wakacji, okresem nauki. Skutkiem jest ograniczony czas na rozmowę kwalifikacyjną, choć – paradoksalnie – nie przełożyło się to bezpośrednio na sytuacje krytyczne. Przeciwnie, wystąpiły one u kandydatów, którym poświęcono relatywnie dużo czasu i którzy otrzymali wyczerpujące informacje na temat przyszłego stażu.

Kolejnym czynnikiem jest *złożoność procesu*. Nie ma możliwości, aby każdy student zapoznał się z ofertą każdego pracodawcy, zastanowił i wybrał racjonalnie. Trudność kwalifikacji polega na wielości możliwych kombinacji wynikającej z liczby pracodawców i liczby studentów – jednorazowo 10 staży rocznych oraz 45 staży trzymiesięcznych.

*Nastawienie pracodawców w procesie kwalifikacji* jest kolejnym uwarunkowaniem, skutkującym często łżejszym traktowaniem zarówno procesu kwalifikacji, jak i zadań studenta oraz problemów pojawiających się podczas stażu. Pracodawcy, z reguły, nie doceniają znaczenia wcześniejszego przygotowania programu stażu określającego zadania studenta, ani też obecności na rozmowach kwalifikacyjnych. Przychodzą ci, którzy mają największe wymagania, którzy dysponują większą ilością czasu lub mogą wysłać pracownika. Komisja nie jest w stanie w każdym przypadku dopasować kompetencji studentów do potrzeb pracodawcy.

Ostatnim, a być może najważniejszym czynnikiem, jest *brak doświadczenia i samoświadomości studentów*, czyli trudność w ocenie własnego przygotowania zawodowego oraz kompetencji społecznych. Można zauważyć dwie postawy: „wiedzą, że nie wiedzą” oraz „wydaje im się, że wiedzą”. Nie znając realiów pracy zawodowej, a swojego zawodu w szczególności, narażeni są na rozczarowania i frustracje.

W porównaniu z procesem rekrutacji, którego celem jest zatrudnienie pracownika, uwarunkowania procesu kwalifikacji oraz konsekwencje ewentualnych porażek są odmienne. Pracodawca ponosi mniejsze koszty zatrudnienia studenta

---

<sup>6</sup> D. Arnott, *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, AMACOM, New York 2000.



i ma świadomość, że relacja ograniczona jest czasem. Z kolei student poznaje lepiej środowisko pracy, nawet brak zadowolenia ze stażu przynosi mu korzyści: służy dookreśleniu oczekiwań, pozwala na bardziej racjonalne podejście do kształtowania ścieżki zawodowej oraz zmniejsza szanse na negatywne wybory w przyszłości.

Uwarunkowania powyższe wzięto pod uwagę przy formułowaniu zaleceń odnośnie modyfikacji kolejnych edycji staży.

## **Zakończenie**

Opisany proces kwalifikacji na staże zawodowe ma charakter intuicyjny. Stosunkowo wysoki odsetek zaistniałych sytuacji krytycznych skłonił do analizy skuteczności procesu określonej poprzez odniesienie do sytuacji krytycznych. Zastosowano dwie koncepcje z obszaru zarządzania personelem – model ASA oraz koncepcję dopasowania organizacyjnego. Obie są stosowane w procesach rekrutacji i mają dawać gwarancje efektywności procesu rekrutacji.

Przeprowadzona analiza pokazała, że w przypadku studenckich staży zawodowych oba rodzaje niedopasowania mogą być przyczyną nieporozumień, których efektem może być nawet rozwiązanie umowy o staż. Interesujące jest, że w zależności od czasu trwania stażu dominującą rolę odgrywa inny rodzaj dopasowania. W przypadku staży rocznych przeważa dopasowanie komplementarne, co wskazuje, że ważniejszy jest rozwój zawodowy niż atmosfera pracy. Studenci traktują staż długofalowo, w kategoriach inwestycji. Natomiast w przypadku staży trzymiesięcznych wystąpiły oba rodzaje niedopasowania, co świadczy o zróżnicowanej motywacji, a także krótkofalowym postrzeganiu celu stażu (atmosfera). Spostrzeżenia te mogą mieć znaczenie podczas rozpoznawania motywacji studentów w procesie ich kwalifikacji.

Wydaje się jednak, iż nie ma potrzeby stosowania reguł doboru pracowników w procesie kwalifikacji studentów na staże zawodowe. Analiza pokazała, że można zawierzyć studentom odnośnie ich oczekiwań oraz pracodawcom – oferentom staży odnośnie ich obietnic. Warto jednak ten proces wzmocnić poprzez nadanie większego znaczenia pozyskiwaniu i przekazywaniu informacji. Autorki uznają, iż wprowadzenie poniższych zaleceń może usprawnić proces kwalifikacji oraz obniżyć liczbę sytuacji krytycznych w kolejnych edycjach kwalifikacji na staże zawodowe. Zalecenia, podzielono na cztery grupy – zalecenia ogólne oraz trzy grupy, zgodnie z etapami ujętymi w modelu ASA.

### Zalecenia ogólne:

1. Rozważenie umożliwienia studentowi zmiany pracodawcy w połowie rocznego stażu, co jest zgodne z zapisami programu.
2. Odmienne potraktowanie kwalifikacji na staże roczne i trzymiesięczne – staże roczne wymagają większego zaangażowania potencjalnego pracodawcy.
3. Dookreślenie roli opiekuna stażu, która ma charakter odmienny niż w stosunku pracy – podkreślenie bycia nauczycielem i wychowawcą. Należy uświadamiać



pracodawcy jego rolę nauczyciela–wychowawcy, a nie tylko zleceniodawcy i odbiorcy zadań.

Etap 1. A (attraction) – komunikaty kierowane przez firmę na rynek i przyciąganie określonego typu pracowników:

4. Większy nacisk na pozyskiwanie informacji od pracodawców, np. uzyskanie krótkiego programu stażu wyszczególniającego przyszłe zadania stażysty.
5. Przekazywanie studentom konkretnych informacji odnośnie zakresu działania firmy.
6. Przekazywanie studentom precyzyjnych informacji dotyczących zakresu zadań podczas stażu.

Etap 2. S (selection) – wybór konkretnego kandydata:

7. Konieczna obecność przedstawiciela pracodawcy podczas kwalifikacji na staż roczny.
8. W przypadku staży rocznych – większe zaufanie studentom odnośnie ich wyborów i oczekiwań.
9. W przypadku staży trzymiesięcznych – większy nacisk komisji na sprawdzenie motywacji studentów, szczególnie w kontekście dopasowania suplementarnego (atmosfera pracy).

Etap 3. A (attrition) – wzajemne docieranie się i (świadoma lub nie) decyzja o poziomie dopasowania:

10. Monitorowanie przebiegu stażu i pomoc w wyjaśnianiu nieporozumień.

Pozytywnie zakończony staż zawodowy ma duże znaczenie dla rozwoju zawodowego studenta. Jest to jego pierwsze „starcie” z realiami pracy zawodowej. Jakość nawiązanych relacji wpływa na jego umiejętności merytoryczne oraz na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych<sup>7</sup>, decydujących o jego efektywności i umiejętności poruszania się na rynku pracy<sup>8</sup>, ale także pożądanym przez pracodawców.

Opisane sytuacje wskazują na zmianę modelu podejścia do pracy, co wiąże się z wejściem na rynek pracy pokolenia Y<sup>9</sup>. Pracodawcy nie zawsze zauważają, że przychodzi do nich „nowy student”, dla którego dany pracodawca jest jednym z wielu oferentów. Podobnie jak studiowanie przestaje być priorytetem, w sensie naukowym (zdobywanie wiedzy) oraz towarzyskim (nawiązywanie relacji z inny-

<sup>7</sup> D. J. Campbell, *The proactive employee: managing workplace initiative*, „Academy of Management Executive” 2000, Vol. 14 No. 3, pp. 52-66.

<sup>8</sup> V. P. Prabhu, *Proactive Personality and Career Future: Testing a Conceptual Model and Exploring Potential Mediators and Moderators*, “American Journal of Management” 2013, Vol. 13(1), pp. 11–31.

<sup>9</sup> M. Grabus, *Spółeczeństwo dobrobytu a indywidualizacja oczekiwań wobec organizacji*, s. 114–123 [w:] *Prace i materiały Powiślańskiej Szkoły Wyższej w Kwidzynie*, Kwidzyn 2013.





mi), tak też możliwość odbycia stażu staje się „jedną z opcji”. Przyczyny omówionych sytuacji krytycznych pozwalają wnioskować, że nie wszyscy pracodawcy są przygotowani na zmiany zachodzące na rynku pracy.

## **Bibliografia**

1. Arnott D., *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*, AMACOM, New York 2000.
2. Campbell D. J., *The proactive employee: managing workplace initiative*, „Academy of Management Executive” 2000, Vol. 14, No. 3, pp. 52–66.
3. Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacji*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2010.
4. Grabus M., *Społeczeństwo dobrobytu a indywidualizacja oczekiwań wobec organizacji*, s. 114–123 [w:] *Prace i materiały Powiślańskiej Szkoły Wyższej w Kwidzynie*, Kwidzyn 2013.
5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
6. Prabhu V. P., *Proactive Personality and Career Future: Testing a Conceptual Model and Exploring Potential Mediators and Moderators*, „American Journal of Management” 2013, Vol. 13(1), pp. 11–31.
7. *Regulamin płatnych studenckich staży zawodowych dla uczestników Projektu – studentów Wydziału Architektury współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Projektu „Program Rozwoju Sopotckiej Szkoły Wyższej w obszarze architektury”*, Sopot 2013 (materiały wewnętrzne).

## **Streszczenie**

Proces kwalifikacji studentów na staże zawodowe ma charakter intuicyjny, główną rolę odgrywają w nich studenci oraz pracodawcy – oferenci staży. Skuteczność procesu można pokazać poprzez analizę sytuacji krytycznych. Artykuł omawia sytuacje, jakie pojawiły się w dwóch edycjach kwalifikowania na staże zawodowe. Do analizy procesu zastosowano dwie koncepcje teoretyczne: model ASA oraz dopasowanie organizacyjne, stosowane w doborze pracowników. Efektem podjętych prac jest analiza przyczyn sytuacji krytycznych, opisanie uwarunkowań procesu kwalifikacji, a także zalecenie odnośnie modyfikacji działań, które można wykorzystać w kolejnych edycjach kwalifikacji na studenckie staże zawodowe.

## **Summary**

The process of qualifications for student’s professionals internships is an intuitive, central roles play students and employers. The efficiency of the process can be shown by an analysis of critical situations. The paper discusses the situations that appeared in two editions of qualification for internships. To analyze the process used two theoretical concepts: ASA model and person – organization fit, used in the





selection of employees. The result of the work are listed causes of analyzed cases, conditions of the qualification process, as well as recommendations for modification of activities that can be used in the next two editions of the qualifications for internships.

### **Informacje o autorach**

dr Małgorzata Grabus,  
psycholog, dr nauk o zarządzaniu,  
Sopocka Szkoła Wyższa,  
m.grabus@wp.pl

mgr inż. arch. Katarzyna Rembarz,  
doktorantka Środowiskowego Studium Doktoranckiego  
przy Wydziale Inżynierii Lądowej i Środowiska (kierunek architektura)  
Politechniki Gdańskiej,  
katarzyna.rembarz@post.pl

